

# USPOREDBA PLATFORMSKIH I TRADICIONALNIH POSLOVNIH MODELA U HRVATSKOJ

---

**Kovač, Dorijan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:054135>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Dorijan Kovač

**USPOREDBA PLATFORMSKIH I TRADICIONALNIH  
POSLOVNIH MODELA U HRVATSKOJ**

Završni rad

Rijeka, 2022.

# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij poduzetništvo

## **USPOREDBA PLATFORMSKIH I TRADICIONALNIH POSLOVNIH MODELA U HRVATSKOJ**

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Davor Širola

STUDENT

Dorijan Kovač

MBS: 2423000046/17

Rijeka, 2022.

## Sažetak

U ovom završnom radu detaljno je razjašnjen pojam poslovnih modela te njihov značaju današnjem poslovanju. Opisom njihovih karakteristika i brojnim primjerima koji su naznačeni u radu može se jasnije vidjeti njihova važna uloga u svakodnevnim poslovnim procesima. Također, istaknuti su poslovni modeli budućnosti u okviru nove ekonomije platformi koja je mnogima još uvijek nepoznanica stoga je glavni cilj ovog rada uklanjanje mogućih stigma vezanih za ovu temu. Usporedbom tradicionalnog i suvremenog poslovnog modela kroz primjere agencije za posredovanje u prometu nekretnina kao predstavnika tradicionalnog, te iznimno popularne platformske aplikacije za dostavu namirnica *Glovo* i aplikacije za usluge prijevoza *Bolt* kao predstavnika suvremenog poslovanja prikazane su prednosti i mane ovih dvaju koncepta te je postavljena mogućnost racionalnijeg odabira prilikom pokretanja vlastitog poslovanja. Zaključak koji je dobiven iz spomenute usporedbe govori kako je poželjno okrenuti poslovanje prema novim smjericama koje donosi budućnost, ali je istovremeno potrebno zadržati tradicionalne vrijednosti poslovanja koje potiču prijazniji odnos sa klijentima i stabilnost unutar radne strukture.

**Ključne riječi:** poslovni model, višestranne platforme, ekonomija dijeljenja

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Značaj i vrste poslovnih modela .....	2
2.1 Razvoj koncepta poslovnog modela.....	2
2.2 Elementi poslovnog modela .....	3
2.3 Poslovni plan i poslovni model .....	5
2.4 Vrste poslovnih modela.....	7
2.4.1 Rastavljanje poslovnih modela .....	7
2.4.2 „ <i>The Long Tail</i> “ – Poslovni model dugog repa .....	8
2.4.3 „ <i>Free</i> “ – besplatno kao poslovni model.....	10
2.4.4 Otvoreni poslovni model.....	11
3. Posebnosti ekonomije platformi.....	13
3.1 Višestranne platforme .....	13
3.3 Poslovni model ekonomije dijeljenja .....	16
3.4 Klasifikacija ekonomije dijeljenja .....	18
3.5 Prednosti i mane ekonomije dijeljenja .....	20
4. Tradicionalni i suvremeni poslovni modeli .....	23
4.1 Agencija za posredovanje u prometu nekretnina.....	24
4.2 Suvremeni poslovni model.....	27
4.2.1 <i>Glovo</i> .....	28
4.2.2 <i>Bolt</i> .....	31
5. Zaključak .....	34

Popis literature

Popis tablica, slika i shema

## 1. Uvod

U svijetu velikih globalnih promjena koje se odvijaju na mnogo područja, jedna koja većini postaje sve očitija je ona u načinu poslovanja. Sve veća razina digitalizacije morala je ostaviti traga i na samom tržištu. Od nekadašnjih neposrednih nabavka proizvoda od proizvođača, dugogodišnjim nastojanjima da se u kupoprodajni proces uključi više strana kako bi svatko dobio svoj dio kolača, došlo se do razine gdje je itekako poželjno imati posrednika u gotovo svakom poslovnom procesu. Trend je to koji se velikom brzinom širi iz zapadnih zemalja prema ostatku Europe, pa je tako i u Hrvatskoj pronašao svoje mjesto te zadnjih nekoliko godina bilježi vrtoglavi uspon. Kao i sa svakom novom inovacijom koja nije u potpunosti afirmirana u društvu i ovaj način poslovanja je u početku bio na udaru mnogih kritika koje, kako vrijeme odmiče, sve više jenjavaju jer ih ljudi objeručke prihvaćaju kao nepobitnu budućnost tržišta kojoj se jednostavno mora prilagoditi. Iz tog je razloga bi moglo biti interesantno malo više zaviriti u temu platformskog i tradicionalnog poslovanja te proučiti njihov suživot i rasprostranjenost u Hrvatskoj.

Kako bi se ta dva koncepta poslovanja moglo usporediti na adekvatan način, rad je podijeljen na pet poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje govori o razvoju i vrstama poslovnih modela. Treće poglavlje govori o pojmu i posebnostima ekonomije platformi dok četvrto daje usporedbu tradicionalnih i platformskih poslovnih modela. Upoznavanje strukture i primjene modela kroz tradicionalno i platformsko poslovanje daje na važnosti ovom poslovnom alatu i prikazuje sve njegove benefite, ali i moguće poteškoće prilikom korištenja. Na kraju je, u sklopu poglavlja broj pet, dat zaključak kako bi se objedinila cjelokupna tema te na jednostavan i koncizan način prenijela glavna misao ovog rada.

## **2. Značaj i vrste poslovnih modela**

Iako poslovne modele mnogi, pa čak i oni koji su već neko vrijeme u poslovnom svijetu smatraju nepoznanicom, oni uvelike utječu na kvalitetu rada poduzeća. Možda će se teže naći sama definicija pojma poslovnog modela ali on na ovaj ili onaj način mora biti prisutan u poslovanju ako ono želi biti konkurentno na tržištu. Poslovni model se može gledati kao stup na kojemu stoji organizacija i ako taj stup nije dovoljno čvrst može doći do neuravnoteženosti prilikom izvršavanja daljnjih operacija. On određuje smjer kretanja poduzeća, njegovu svrhu i sposobnost da svoje resurse promovira okolini na najbolji mogući način. Može se reći da je to polazišna točka od koje se djelovanje poduzeća dalje kreće prema naprijed ili nazad, ovisno o tome kako je sastavljen. Danas se više nego ikada prije stavlja naglasak na dobro strukturirani poslovni model i velik broj ljudi u timu rade na njemu budući da se zna koliki ima utjecaj na daljnji razvoj poslovanja.

Značaj poslovnog modela se također može ogledati u njegovoj specifičnosti za svaku vrstu poslovanja, jer treba naglasiti da ne postoji standardni poslovni model, niti precizna pravila kako bi se poduzeće trebalo ponašati prema svojim konkurentima. Kada se prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata kopira poslovni model drugog poduzeća, čak i ako se radi o tržišnom lideru, ne postoji garancija uspješnosti. Razlog tome je što nije lako razumjeti sve komponente tuđeg modela jer je svaki specifičnim resursima i sposobnostima organizacije. Međutim, svi bi poslovni modeli trebali prepoznati tko su potrošači i što oni vrednuju, te kako poduzeće zarađuje i koja je osnovna ekonomska logika pothvata. Iako se gledanju poslovnih modela može pristupiti na brojne načine, u osnovi se svi baziraju na ovih nekoliko pitanja. (Širola, 2014, 80)

### **2.1 Razvoj koncepta poslovnog modela**

Sami pojam poslovnog modela prvi se put spomenut u jednom akademskom članku iz 1957. te u naslovu i članka iz 1960. Kako kažu Chesbroughu i Rosenbloomu, koncept poslovnog modela svoj početak vidi u Chandlerovoj knjizi „Strategija i struktura“ iz 1962. Isti autori spominju da je za daljnji razvitak koncepta značajnu ulogu imao Ansoff koji je proučavao

područje korporativne strategije, ali i Andrews koji je popularizirao koncept poslovne strategije. Međutim, tek u kasnim 1990-im koncept poslovnog modela počinje se učestalije primjenjivati te se povezuje s e-poslovanjem i pojavom tzv. nove ekonomije, odnosno koncept se počinje češće koristiti u vrijeme pojave interneta u poslovnom svijetu i snažnog rasta vrijednosti američkih tehnoloških poduzeća na NASDAQ burzi vrijednosnica. U tom kontekstu Zott, Amit i Massa daju pregled tipova poslovnih modela u e-poslovanju, dok Fielit detaljnije opisuje razvoj koncepta poslovnog modela (Milovanović *et al.*, 2016, 536).

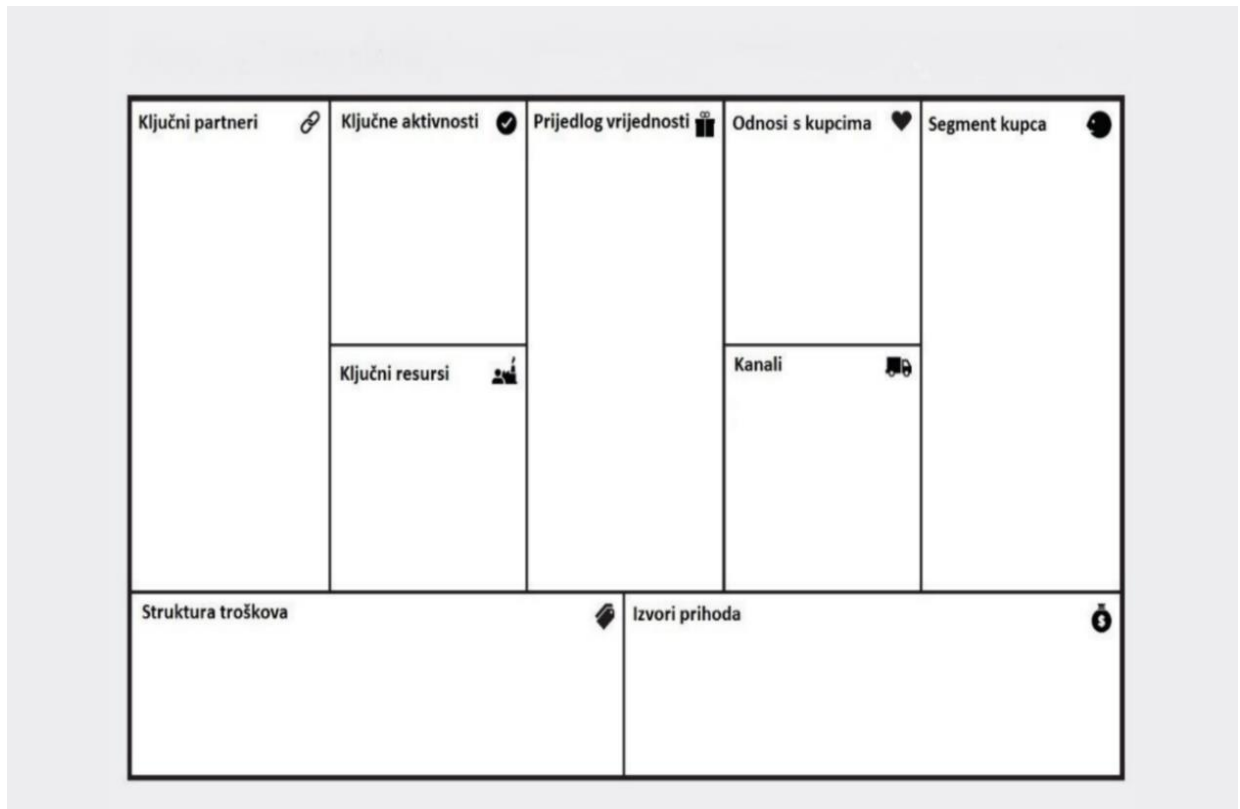
Poslovni su se modeli najviše razvili unutar domene poslovne ekonomije, točnije menadžmenta, pri čemu Chreneer, Johansson i Malmstrom navode tri faze razvoja područja poslovnih modela. Prva, obuhvaća definiranje poslovnih modela. U drugoj su detaljno navedeni elementi poslovnih modela, dok treća faza predstavlja poslovni model kao sveobuhvatni i integrirani okvir (Milovanović *et al.*, 2016, 537). Naposljetku poslovna praksa definira koncept poslovnog modela i kako u današnjem svijetu postoji velika potreba za vizualizacijom ideja grafički prikaz ovog koncepta je vrlo lako pronašao svoje mjesto u planiranju poslovanja te je objeručke prihvaćen od strane brojnih ekonomskih stručnjaka. U sklopu iduće točke je prikazan klasičan primjer grafičkog prikaza jednog poslovnog modela.

## **2.2 Elementi poslovnog modela**

„Platno poslovnog modela je zajednički jezik za opisivanje, vizualizaciju, procjenjivanje i mijenjanje poslovnih modela (Osterwalder, Pigneur, 2014, 12).“ Sastoji se od devet dijelova ali zanimljivost je ta što se može podijeliti i na dva dijela koja asociraju na lijevu i desnu polutku mozga. Točnije, za sve točke na lijevoj strani do ponude vrijednosti i izvora prihoda može se reći da više koriste logičko razmišljanje koje rezultira učinkovitost dok desna strana više zahtjeva osjećaje za okolinu kako bi se stvorila vrijednost.



Shema 1: *Canvas* platno poslovnog modela



Izvor: Osterwalder, Pigneur, 2014, 44

Segmenti kupaca opisuju sve različite skupine ljudi ili organizacije koje poduzeće želi obuhvatiti i uslužiti. S druge strane, prijedlog vrijednosti opisuje skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. Kanali govore kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im na način da isporuči ponudu vrijednosti. Ako se govori o odnosima s klijentima, oni opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja s određenim segmentom kupaca. Vrlo je važno reći da izvori prihoda predstavljaju novac koji poduzeće generira od svakog segmenta kupaca. Nadalje, ključni resursi obuhvaćaju imovinu potrebnu da bi poslovni model funkcionirao dok ključne aktivnosti opisuju sve što poduzeće mora činiti kako bi njegov poslovni model bio uspješan. Ključna partnerstva opisuju mrežu dobavljača i partnera koji omogućuju rad poslovnog modela. Na kraju, struktura troškova označava sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela (Osterwalder, Pigneur, 2014, 20-41).

## 2.3 Poslovni plan i poslovni model

Poslovni model je usmjeren na trenutačno stvaranje vrijednosti za kupca i distribuciju te vrijednosti, dok je kod strategiji fokus stavljen na održivost konkurentske prednosti. Isto tako model prihoda i naplate pretpostavljen je u poslovnom modelu (jer je on prikaz dijela trenutačnog poslovanja poduzeća), dok se strategija izričito odnosi na izazove glede financiranja (trenutačnog i budućeg) stvaranja vrijednosti, uzimajući u obzir temeljne pretpostavke stvaranja vrijednosti za dioničare (Milovanović *et al.*, 2016, 545). Međutim, ta dva pojma se u praksi često isprepleću i nemoguće ih je jasno razdvojiti jer u svakodnevnom radu organizacije strategija uključuje sve poslovne modele i potencijalne promjene tih modela.

Kada se raščlane elementi poslovnog modela može se vidjeti da ključne aktivnosti, ključni resursi, prijedlog vrijednosti, segmenti kupaca, izvori prihoda i struktura troškova govore najbitnije informacije o unutarnjoj uređenosti i funkcioniranju poduzeća te da je bez njih nemoguće definirati misiju poduzeća i imati jasnu viziju za budućnost. Za početak, bez jasno naznačenih ključnih aktivnosti nemoguće je odrediti plan djelovanja poduzeća. Naravno, ovisno o vrsti posla razlikuju se i aktivnosti koje se obavljaju, pa bi tako ključne aktivnosti za urare bili prodaja i popravak satova, dok bi za banke i druge uslužne djelatnosti ključne aktivnosti bile rješavanje pojedinih problema kupaca. Neovisno o složenosti strukture organizacije ključne aktivnosti moraju biti određene. Isto tako, mora se znati sa kakvim resursima poduzeće raspolaže. Oni jednako tako mogu biti različiti, ali može ih se razvrstati u nekoliko kategorija (Osterwalder, Pigneur, 2014, 20-41).

Naravno prije svega postoje materijalni resursi koji uključuju svu imovinu sa kojom se može raspolagati, financijski koji se najviše ogledaju u novcu i dionicama, intelektualni koji uključuju autorska prava i patente i ljudski bez kojih ništa od navedenog ne bi bilo ostvarivo. Još jedna od osnovnih stvari je ponuda, odnosno prijedlog vrijednosti. To je ona ključna razlika između konkurentskih firmi, odnosno prevaga koja kupca usmjerava da odabere određeni proizvod u širokoj paleti izbora sličnih. Postoji mnogo načina za postizanje toga, ali najvažnije je imati inovaciju i kvalitetu kod svojih proizvoda te biti spreman na prilagodbu tržištu (Osterwalder, Pigneur, 2014, 23-35).

Međutim, nije dovoljno samo imati drugačiji proizvod od ostalih, već taj proizvod mora biti adekvatan za određenu skupinu potrošača. Zato je potrebno dobro segmentirati kupce i

usuglasiti se oko toga kojoj će se skupini najviše prilagoditi. Oni se mogu rasporediti prema potrebama, zahtjevima i platežnoj moći. Budući da su kupci središte svakog poslovnog modela, treba od početka dobro odabrati skupinu ljudi na kojoj se želi bazirati poslovanje jer oni vremenom postaju izvor prihoda poduzeća i određuju njegov daljnji razvitak. Novac može doći od prodaje proizvoda, naknada za korištenje, pretplate, lizinga, licenciranja i oglašivanja, a cijene se formiraju na način da budu fiksne (determinirane) ili promjenjive (dinamične), što je slučaj kod cjenjkanja ili promjene stanja na tržištu. Na kraju, uz izvore prihoda važno je poznavati strukturu troškova, odnosno sve one troškove koji su nužni kako bi se ostvario poslovni model. Ukoliko ih poduzeće nema pod kontrolom neće moći dobro poslovati. Zato se kao i kod odabira segmenta kupca na početku treba odrediti hoće li se voditi politikom niskih troškova ili će se dati prednost stvaranju vrijednosti za kupce (Osterwalder, Pigneur, 2014, 31).

S druge strane ako se iz jednog klasičnog poslovnog modela izdvoje ključni partneri, kanali i odnosi sa kupcima, jasno je da se govori o vanjskim, odnosno eksternim utjecajima poduzeća na okolinu. Ključna partnerstva su itekako značajna za rad poduzeća, pogotovo u današnje vrijeme globalizacije i visoke razine međusobne povezanosti. Do njih se dolazi sa svrhom optimizacije poslovanja, smanjenja rizika ili prikupljanja nedostupnih resursa. Partnerstva mogu biti između tvrtki koje jesu ili nisu konkurenti, može se imati odnos samo u sklopu zajedničkog ulaganja u razvitak novih proizvoda ili se u konačnici mogu povezati kupci sa dobavljačima bez posrednika kako bi se osigurala pouzdana opskrba (Osterwalder, Pigneur, 2014, 27-39).

Nadalje, možda i najvažniji vanjski element poslovnog modela je odnos sa kupcima. Kada se kupci segmentiraju kroz plan i analizu poslovanja važno je utvrditi način pristupa istima. Odnosi se mogu ogledati kroz prizmu pribavljanja i zadržavanja kupaca te povećanja prodaje. Prema kupcima se može pristupiti osobno ili automatizirano, može im se ponuditi samoposluga i vlastiti odabir već definiranih proizvoda ili sukreacija u stvaranju novih proizvoda. Sve su to mogućnosti komunikacije sa kupcima koje se mogu koristiti kako bi se ostvario najbolji mogući oblik poslovanja. Na kraju, važno je reći da se ta komunikacija odvija različitim kanalima koji mogu biti izravni ili neizravni, odnosno osobnom ili internetskom prodajom ili prodajom uz pomoć partnera, što rezultira isporukom vrijednosti kupcima, potporu nakon kupnje i podizanje svjesnosti o tvrtkinim proizvodima i uslugama među kupcima (Osterwalder, Pigneur, 2014, 29).

## 2.4 Vrste poslovnih modela

Do sada je u ovom radu fokus bio na jednom klasičnom primjeru poslovnog modela. Nakon što je detaljno seciran i obrazložen svaki njegov dio, vrijeme je da se nešto kaže o nekoliko mogućih pojava oblika poslovnih modela, raspoređenih po sličnosti u zasebne kategorije sa kojima se poslovni ljudi najčešće susreću. Naravno važno je reći da ova podjela nije konačna i da će se ona kroz vrijeme zasigurno nadograditi i proširiti ali trenutno postoje pet osnovnih obrazaca poslovnih modela, a to su (Osterwalder, Pigneur, 2014, 118-119):

- Rastavljanje poslovnog modela,
- „*The Long Tail*“ - Dugi rep,
- „*Free*“ – Besplatno kao poslovni model,
- Otvoreni poslovni model
- Višestране platforme.

Do kraja ovog poglavlja su detaljnije objašnjena prva četiri obrasca, dok se o višestranim platformama detaljnije govori u narednim poglavljima.

### 2.4.1 Rastavljanje poslovnih modela

Prema ovom konceptu poslovanje korporacija se može podijeliti u tri vrste: poslovanje orijentirano prema kupcima, poslovanje temeljeno na inovaciji proizvoda i poslovanje koje se temelji na infrastrukturi. Svaki od njih je u svojoj biti drugačije iako postoje situacije gdje mogu djelovati skladno unutar jedne organizacije. Međutim, najbolje bi ih bilo držati odvojeno kako bi se izbjegle nepotrebne poteškoće u upravljanju. Koje bi onda bile osnovne razlike između ta tri pogleda na poslovanje i zašto se toliko puta navodi da ih ne bi trebalo miješati? Ekonomika kod inovacije proizvoda najviše mora inzistirati na brzini ulaženja na tržište radi ostvarivanja visokog tržišnog udjela, odnos prema konkurenciji mora uključivati borbu za talent jer uspijeva veliki broj manjih igrača a kultura poslovanja svoju prednost očituje na zaposlenicima u vidu brige za kreativne ljude unutar organizacije (Osterwalder, Pigneur, 2014, 59).

S druge strane kod upravljanja odnosa sa kupcima veliki troškovi za pridobivanje potencijalnih klijenata mora rezultirati velikom bazom kupaca inače ulaganja ostaju nenaplaćena. U odnosu sa konkurencijom vlada bitka za proširenjem jer dominira mali broj velikih igrača dok kulturu poslovanja karakterizira usredotočenost na kupca jer je ona na prvom mjestu. Na kraju za ekonomiku upravljanja infrastrukturom izrazito je važna proizvodnja velikih količina proizvoda zbog visokih fiksnih troškova kako bi rezultirali niskima, jer se primjenjuje načelo ekonomije razmjera. Iz tog razloga bitka za razmjer je ključna u odnosu sa konkurencijom jer kao i kod upravljanja odnosa sa kupcima dominira mali broj velikih igrača. Naravno da je onda kultura poslovanja usredotočena na trošak i iznimno je naglašena učinkovitost (Osterwalder, Pigneur, 2014, 59).

Iako se ovako podijeljeni koncept u teoriji može činiti kompleksan, u praksi je vrlo jednostavan i praktičan. U novija doba jedni od karakterističnih primjera rastavljanja poslovnih profila su mobilni operateri. Može se jasno vidjeti promjena njihova načina poslovanja u odnosu na prošlost. Prije bi se natjecali koji će operater imati što kvalitetniju mrežnu infrastrukturu, no danas se sve više prepušta rad na mrežnoj infrastrukturi proizvođačima opreme. Glavni razlog tome bi bio shvaćanje da je bit njihovog poslovanja odnos sa kupcima i učvršćivanje brenda kojeg su već stvorili. Fokusiranjem na kupce doći će do većeg broja novih klijenata i samim time veće količine prihoda za nova ulaganja u brend i istraživanja tržišta. Također, ukoliko se prepusti razvoj inovacija manjim, kreativnijim tvrtkama koji su bogati talentom i idejama može se za malu količinu ulaganja osigurati profitabilni novitet koji će imati veliki dugoročni značaj za daljnji rad poduzeća (Osterwalder, Pigneur, 2014, 63).

#### **2.4.2 „The Long Tail“ – Poslovni model dugog repa**

U ovom obrascu poslovnog modela se možda može i najviše primijetiti razlika između tradicionalnog i suvremenog načina poslovanja. Dok je kroz veliki dio povijesti pojam dobrog poslovanja bio proizvodnja što veće količine istovrsnih proizvoda i prodaja istih, u današnjem svijetu to nije nužno slučaj. Mnoga istraživanja su pokazala da se jednake prihode može ostvariti prodajom većeg broja raznovrsnih proizvoda u manjim količinama te da taj koncept čak može biti isplativiji zbog manjih troškova zaliha. On se zbog svoga izgleda u strukturi

poslovanja naziva poslovni model dugog repa, engl. Long Tail Business Model (Osterwalder, Pigneur, 2014, 67).

Naravno, ne može se reći da je on nastao slučajno i da iza sebe nema pozadinu. Taj koncept poslovanja je direktna posljedica demokratizacije društva i globalizacije tržišta. Demokratizacija se može ogledati u proizvodnji i distribuciji jer su danas zbog smanjenih troškova proizvodnje pojedincima omogućeni procesi izrade proizvoda koji su im u prošlosti bili neostvarivi. Sada veliki broj ljudi može stvarati glazbu, režirati filmove ili se baviti nekom drugom željenom proizvodnom djelatnošću. Također pojavom interneta je omogućena jednostavnija i jeftinija distribucija digitalnog sadržaja te je drastično smanjena količina troškova zaliha i transakcija. Internet je jedan od glavnih uzroka i posljedica globalizacije tržišta, zato se na njemu može pronaći najviše primjera ovog modela poslovanja. Ukoliko se promotri popularna aplikacija za gledanje medijskog sadržaja *Netflix*, može se jasno vidjeti primjena „dugog repa“ u načinu njihovog poslovanja. Zbog neredovite posudbe „*blockbuster-a*“, odnosno najpopularnijih filmova klasične videoteke postaju stvar prošlosti. *Netflix* kao digitalna videoteka je to uvidio i stoga je počeo uvoditi golemu količinu različitih vrsta filmova koji mogu biti više ili manje popularni, ali postoji za „svakoga po nešto“ i tako privlači veliki broj korisnika.

Međutim, model dugog repa ne mora biti nužno vezan za internet. Ako se pogleda Dansku korporaciju za igračke *Lego* isto tako se može vidjeti ovaj model. Budući da su oni iznimno dugo u poslovanju, prošli su koncept prodaje velikog proja klasičnih *Lego* paketa jer su uvidjeli da se moraju prilagoditi tržištu koje se u međuvremenu jako raširilo i počelo nuditi slične proizvode kao i oni. Stoga su najprije počeli kupovati licence za najpopularnije filmove svog vremena, npr. „*Batman*“ ili „*Star Wars*“ te ih kombinirati u svoje proizvode kako bi povećali ponudu. Kako je tržište i dalje raslo, pojavila se potreba za novim inovacijama. Stoga, kako ne bi zaostajali za trendovima i kako bi smanjili troškove razvoja ideja, odlučili su prepustiti potrošačima osmišljavanje novih *Lego* paketa. Tako je nastala tzv. *Lego* tvornica koja je omogućila kupcima da sastave svoj set *Lego* kocaka i na taj način udovoljila gotovo svačije želje za ideje novih setova koje mogu koristiti. To je možda jedan od najboljih primjera koncepta „dugog repa“ u poslovanju i obrazac kako će izgledati tržište u budućnosti (Osterwalder, Pigneur, 2014, 72).

### 2.4.3 „Free“ – besplatno kao poslovni model

Ova vrsta poslovanja bi u prošlosti mnogima koji su se bavili određenom vrstom prodaje bila nezamisliva, međutim u današnjem svijetu je itekako moguća. U ovom poslovnom modelu jedna skupina korisnika može neprestano konzumirati uslugu bez plaćanja naknade. Međutim ništa nije u konačnici besplatno i ti se troškovi moraju pokriti drugim elementima u poslovnom modelu ili kod drugih segmenata kupaca. Ali samim time što se određeni proizvod ili usluga prezentira kao besplatna privlači široku masu kupaca i upravo je to srž ovog modela.

Međutim, ostaje pitanje kako se riješiti cijene i učiniti svoj proizvod besplatnim? Postoji nekoliko načina, a prvi je taj da koriste besplatne platforme za oglašavanje. Najpoznatije su naravno internetske platforme za oglašavanje ili u novije vrijeme ciljani *Google - ovi* oglasi. Poanta je jasna, jedna strana platforme osmišljena je da privlači korisnike svojim besplatnim sadržajem dok druga strana ostvaruje prihod prodajom oglasnog prostora. Iako, važno je znati da prezentiranje proizvoda širokoj masi ljudi ne znači nužno da će oni postati kupci. Neke od velikih kompanija koje su pokrenule oglašavanje preko svojih stranica broje tek mali udio primitka ostvarenih od oglašivanja, te ne računaju na njih kao na glavnu okosnicu njihovog poslovanja. Ali nikako se ne smije zanemariti, jer to je postao neizostavan faktor u radu poznatih korporacija i mnoge koje se nisu mogle prilagoditi tome su propale.

Nadalje postoji sistem privlačenja klijenata koji se zove „freemium“. On označava poslovne modele koji imaju osnovne postavke besplatne, ali za neke dodatne pogodnosti se mora platiti određena naknada. Iako je uvijek slučaj da većina koristi samo besplatnu varijantu usluge, onaj mali postotak koji plaća dodatne mogućnosti često omogući dostatnu količinu prihoda kako bi mogao uzdržavati i onu prvu skupinu korisnika. Jedan od najpoznatijih aktualnih promjera ove metode je platforma za dijeljenje videozapisa *YouTube*. Iako je u svojoj osnovi besplatan, postoji mogućnost kupovine *YouTube Premium* paketa koji nudi dodatne pogodnosti koje nemaju obični korisnici platforme, kao što je to npr. gledanje sadržaja bez popratnih reklama (Osterwalder, Pigneur, 2014, 96).

I na kraju, postoji model mamca i udice, odnosno „*Bait & Hook*“. Ovaj model, kako i samo ime govori, karakterizira određeni mamac koji će privući kupce da ostanu vjereni proizvođaču. Često se u ovom načinu poslovanja događa početni gubitak, ali količina privučenih klijenata sa vremenom isplaćuje uložene troškove. Taj primjer se može vidjeti u

radu telekomunikacijskih tvrtki koji u početku sklapanja ugovora sa klijentima nude besplatne, ili iznimno jeftine mobilne uređaje koje kasnije pokriju sa sustavom pretplata koje su korisnici dužni plaćati kada sklope ugovor, i na taj način ne samo da vrate uloženo, već ostvare i značajan prihod (Osterwalder, Pigneur, 2014, 104).

#### **2.4.4 Otvoreni poslovni model**

Kao što je to slučaj i u prethodno navedenim metodama i ova se u svojoj biti razlikuje od tradicionalnog načina gledanja na poslovanje. Dok su se kroz povijest različite skupine obrtnika nastojale držati zajedno i zatvoriti unutar okvira kako ne bi dijelili svoja znanja i mogućnosti sa drugima, danas taj koncept ne prolazi najbolje na globalnom tržištu. Iako možda posjeduju dobru ideju za poslovanje i imaju budžet i resurse za njezino ostvarenje ne znači nužno da će ona uspjeti ili opstati dugo na tržištu ukoliko se ne uključi više faktora. Iz tog razloga se razvio koncept "otvorenih" poslovnih modela.

Kod ove vrste modela valja biti posebno oprezan, jer pojavom interneta razne stranice koje mogu služiti kao izvor informacija ne moraju nužno sadržavati informacije koje su istinite, te je posebno opasno bazirati cjelokupno poslovanje na podacima koji nemaju pokrića. Možda najpoznatiji primjer takve stranice je *Wikipedia* koja omogućuje svim korisnicima interneta da uređuju informacije o određenoj temi. Naravno, u svojoj osnovi je to dobra ideja, ali svi korisnici nemaju dobre namjere plasiranja točnih informacija koje bi nekim drugim korisnicima mogle poslužiti u pokušaju ostvarivanja vlastitih poslovnih poduhvata (Parker *et al.*, 2016, 147). Točna i pravovremena informacija je danas najcjenjeniji resurs i zato je vrlo važno dobro provjeriti valjanost dobivenih informacija u moru pokušaja manipuliranja i prijevara koje možemo pronaći na internetu.

Kako samo ime govori ovaj model ne stavlja granice na svoje djelovanje i ne zatvara svoja vrata prema potencijalnim partnerima. Dapače, partnerstva su od iznimne važnosti za ovaj model, a ona se ostvaruju po dva principa: „izvana prema unutra“ i „iznutra prema van“. U prvom načinu tvrtke probavaju ideje partnera ne bi li ustanovili da li se mogu dobro prilagoditi u način njihovog rada i može li im donijeti dovoljnu količinu prihoda da ta realizacija bude isplativa. U drugom načinu „iznutra prema van“ se nude neiskorištene ideje ili neki drugi resursi kompanije vanjskim suradnicima kako oni ne bi propali stajanjem u vlastitom poduzeću.



Općenito se počinje razvijati mišljenje da organizacije mogu ostvariti veću vrijednost integriranjem znanja i proizvoda koji dolaze izvana a adekvatni su za rad te organizacije (Osterwalder, Pigneur, 2014, 109).

Također kroz vrijeme se vidjelo da neiskorišteni proizvodi nisu nikako na korist poduzeća i da ih nema smisla držati van doticaja konkurenata pod svaku cijenu. Postoje različite mogućnosti kako ih se može unovčiti samo poduzeće treba biti voljno da se otvori, a prihodi se mogu ostvariti licenciranjem, zajedničkim ulaganjem ili zajedničkim korištenjem. Isto tako prednost otvorenog modela je da samo poduzeće ne mora započeti istraživanje kako bi poslije ostvarilo profit, nego to mogu prepustiti drugima i onda imati zajedničke koristi od rezultata (Osterwalder, Pigneur, 2014, 114).

Međutim potrebno je dobro osigurati profit od tuđeg korištenja internih inovacija kako ne bi ostali uskraćeni za prava koja im pripadaju. Na kraju, uz mogućnost da se prepuste istraživanje i razvoj partnerima ili da se omogući korištenje prava na vlastita intelektualna vlasništva drugima ostaje pitanje kako na najbrži mogući način povezati te dvije skupine koje traže i nude uslugu. Naravno, kao što je to bio odgovor u prethodnim modelima tako je i ovdje, internetske platforme.

### 3. Posebnosti ekonomije platformi

U nastavku rada posebno je istaknut model višestranih platformi jer je on u suštini karakterističan uzorak modernog poslovanja i zato je posebno odvojen od prijašnjih modela, iako se kroz svaki od njih može naći zajednički elementi povezivanja dviju strana nekim trećim elementom. Višestране platforme potrebno je dobro izučiti kako bi se dobio uvid u budućnost tržišta te osigurala konkurentnost.

#### 3.1 Višestране platforme

Što bi dakle bila glavna karakteristika ovog modela? U svojoj osnovi višestране platforme povezuju dvije ili više različite grupacije kupaca koji su međusobno ovisni jedni o drugima po određenim kriterijima. Platforme mogu imati vrijednost jedino ako su uključene najmanje dvije strane, odnosno jedna strana bez druge ne može ostvariti željenu nakanu. One dapače potiču međusobnu interakciju i suradnju između potencijalnih i budućih partnera jer svakom novom vezom raste i sama vrijednost platforme što povećava snagu privlačenja drugih korisnika. Često se u stručnoj literaturi taj pojam naziva učinkom mreže, engl. *Network Effect* (Osterwalder, Pigneur, 2014, 77).

Banalni primjer ovog modela sa kojim se ljudi svakodnevno susreću su kreditne kartice koje spajaju vlasnike kartica sa bankom kojoj pripadaju i sa trgovcima kod kojih kupuju određeni proizvod tom karticom. Ili recimo suvremeniji primjer su igrače konzole koje spajaju milione igrača sa programerima i izdavateljima najpopularnijih igrica. Iz tih primjera se može vidjeti da je današnji svijet prepun ovog načina poslovanja i da je rasprostranjen u svim branšama. Međutim kao i kod svih drugih poslovnih modela trebaju se postaviti pitanja koja mogu ukazivati na potencijalne nedostatke ovog tipa poslovanja: može li se i na koji način privući dovoljan broj kupaca za ostvarivanje stabilne platforme? Koja je strana osjetljivija na cijene i da li je moguće dobro balansirati dvije ili više strana kako bi se ostvario zadovoljavajući profit? Sve su to pitanja koja si postavljaju sudionici poslovnog svijeta dok se velikim koracima ide prema razvoju nove vrste ekonomije, koja se popularno naziva ekonomija dijeljenja (Osterwalder, Pigneur, 2014, 78,79).

## 3.2 Ekonomija dijeljenja

Ekonomija dijeljenja je vrsta novog poslovnog modela gdje sudionici kupoprodajnog procesa više nemaju samo ulogu potrošača ili kupca, već dvojaku funkciju korisnika i pružatelja usluga. Tradicionalni model poslovanja u kojem se proizvođač vodi načelom ponude proizvoda ili usluga na tržište sve više poprima ovaj novi model poslovanja. On se temelji na korištenju digitalnih platformi koje su povezane sa velikom bazom korisnika kako bi se dostupna sredstva dijelila između velikog broja ljudi. Dakle, fokus više nije isključivo vlasništvo proizvoda, nego izravni doživljaj iskustva i međusobno povjerenje pružatelja i korisnika usluga. Najveći pokretači samoga koncepta su bili upravo potrošači jer je njihova želja za sudjelovanjem na takvoj vrsti tržišta bila glavni okidač populariziranja platformi i nove ekonomije dijeljenja diljem svijeta. Mlađe generacije su mnogo sklonije prihvaćanju novih tehnologija u konceptu zamjene osobnog sa zajedničkim vlasništvom kako bi dobili pristup rasprostranjenijoj i fleksibilnoj mreži usluga koja je ujedno i jeftinija. Taj će se novitet u ekonomiji još više vidjeti u nadolazećim generacijama te će svakako utjecati na poslovanje postojećih i budućih poduzeća (Brozović *et al.*, 2019, 34).

Pravilno definiranje ekonomije dijeljenja je od iznimne važnosti jer direktno utječe na zakonske regulative koje obuhvaćaju pružatelje usluga za koje se procjenjuje da se bave tim gospodarskim djelatnostima. Isto tako, odluke o definiranju te vrste ekonomije utječu na klasificiranje trgovačkih društava kojima se poslovanje čak može i zabraniti ako se organizacija označi kao poduzeće ekonomije dijeljenja. Međutim, poduzeća čije djelovanje spada pod ekonomiju dijeljenja uglavnom imaju određene zajedničke karakteristike. Kao što je već ranije spomenuto sudionici istovremeno mogu imati dvojaku ulogu, korisnika i izvršitelja neke usluge. Za spajanje ponude i potražnje u većini slučajeva postoji informativno rješenje u obliku digitalnih mreža što može uključivati internetske platforme ili mobilne aplikacije. U sklopu toga često postoje opcije ocjenjivanja kvalitete robe ili usluge od strane korisnika te je gotovo uvijek sadržan sustav za elektroničko plaćanje (Brozović *et al.*, 2019, 37).

Sundararajan je izdvojio pet ključnih karakteristika koje definiraju ekonomiju dijeljenja (Brozović *et al.*, 2019, 38):

- ekonomija dijeljenja izgrađuje tržišta koja omogućuju razmjenu dobara i razvoj novih usluga čime se potencijalno povećava ukupna potrošnja u ekonomiji,

- veća iskorištenost postojeće imovine, čime se povećava efikasnost upotrebe kapitala,
- ponuda kapitala i rada više ne dolazi od velikih državnih organizacija i privatnih korporacija, nego iz mreže pojedinaca,
- nestajanje jasnih razlika između profesionalnih i osobnih odnosa jer omogućuje transakcije poput posudbe manje količine novca između nepoznatih ljudi iako bi se takve radnje inače smatrale osobnim pitanjima,
- nestajanje jasnih razlika između zaposlenja u stalnom radnom odnosu i privremenog rada, kao i smanjenje razlika između zaposleničkog odnosa i samostalnog rada te smanjenje razlika između posla i slobodnog vremena.

Međutim, sustav ekonomije dijeljenja nije samo baziran na promjeni vlasništva nad određenim dobrom. U praksi ekonomija dijeljenja se naziva i ekonomijom suradnje zato što podrazumijeva zajednički rad sa ciljem stvaranja profitabilnih poslova ali isto tako se može odnositi i na zajedničke radnje koje su dobrovoljnog karaktera. Iako široka mreža ljudi koja zajednički koriste digitalne platforme često izgleda kao veliki skup korisnika kojeg je nemoguće klasificirati, ipak postoje neke osnovne podjele. U tom smislu ekonomija suradnje obuhvaća tri glavne kategorije sudionika (Brozović *et al.*, 2019, 38):

- pružatelji usluga
- korisnici usluga
- posrednici

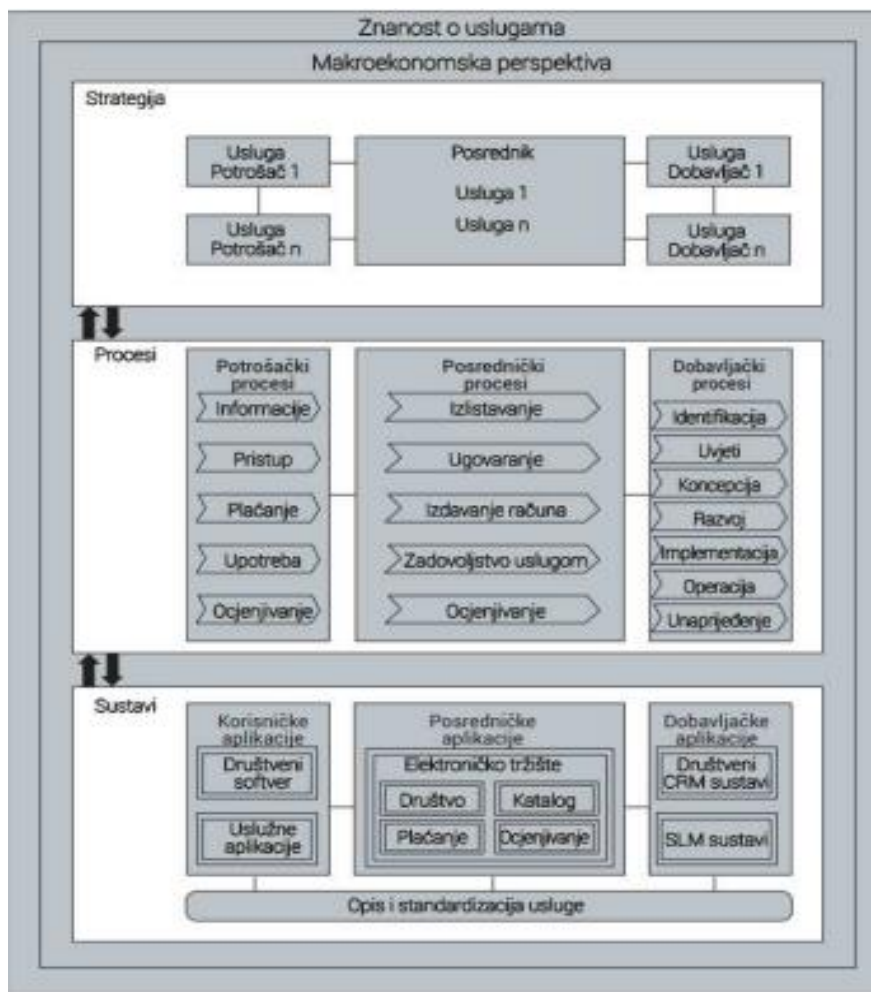
Pružatelji usluga obuhvaćaju sve one sudionike određene platforme koji dijele svoje resurse, proizvode, usluge i vještine sa ostalima. Oni mogu biti privatne osobe ili profesionalni pružatelji usluga koji rade povremeno ili stalno. To također mogu biti i trgovačka društva. Druga skupina sustava ove vrste ekonomije obuhvaća korisnike proizvoda ili usluga koje su već ponuđene ali isto tako mogu u određenim situacijama biti i pružatelja usluga. Treću i posljednju skupinu čine posrednici između prvih dviju skupina koji putem kanala digitalnih platformi povezuju pružatelje i korisnike usluga te omogućuju lakše i jednostavnije transakcije između njih. U konačnici da se pokuša objediniti sve navedeno i na najjednostavniji način objasniti ekonomija dijeljenja nekome tko nije upoznat sa tim terminom reklo bi se da je to vrsta ekonomije koja se temelji na stjecanju novčane dobiti putem nedovoljno iskorištenih resursa na način da materijalna imovina bude podijeljena kao usluga među širom zajednicom

korisnika koji su za nju spremni odvojiti određenu količinu sredstava (Brozović *et al.*, 2019, 38).

### 3.3 Poslovni model ekonomije dijeljenja

Puschmann i Alt slikovito prikazuju interakciju između pružatelja i korisnika usluga na tri osnovne razine. Također u svakoj od navedenih razina razrađene su i vrste interakcije između krajnjih korisnika i dobavljača (Brozović *et al.*, 2019, 39).

Shema 2: Poslovni model ekonomije dijeljenja



Izvor: Brozović *et al.*, 2019, 40

Na prvoj razini je ključna strategija. Za nju ne treba opsežno pojašnjenje već je dovoljno reći da unutar nje ekonomija dijeljenja povezuje korisnike i pružatelje usluga na neposredan način ili djelovanjem posrednika. Uz to važno je napomenuti da korisnici ovog sustava ekonomije isto tako mogu biti i dobavljači, zato su tako i navedeni u tablici (Brozović *et al.*, 2019, 40).

Druga razina je procesna jer razrađuje osnovne procese koje korisnici, dobavljači i posredničke platforme prolaze kroz poslovanje u ekonomiji dijeljenja. Korisnici se ponajprije informiraju o potencijalnim uslugama koje namjeravaju koristiti te ih uspoređuju pomoću raznih kriterija kao što su visina cijene, kvalitete i ocjene koju su joj dali drugi korisnici. Kada se odluče za tu uslugu, moraju na neki način dobiti pristup njoj. To može biti npr. šifra za otključavanje cjelovite verzije određenog programa kojem pristup imaju samo oni koji plate punu cijenu tog proizvoda (Brozović *et al.*, 2019, 40). Kada se izvrši plaćanje, potrošači mogu slobodno koristiti uslugu te imaju mogućnost ocijeniti istu kako bi olakšali izbor drugim korisnicima i time ojačali ili oslabili cijeli sustav ovisno o zadovoljstvu kupljenom uslugom.

Posrednici strateški povezuju korisnike i pružatelje usluga na tri načina. Konkretno omogućavanjem tržišne transparentnosti izlistavanjem svih ponuđenih usluga potrošačima, osiguranjem izvršene transakcije ugovorene usluge kroz izdavanje računa te brigom za održavanje visoke razine zadovoljstva pruženim uslugama putem sustava ocjenjivanja. Dobavljači se sa druge strane u ovom slučaju moraju brinuti o životnom ciklusu proizvoda, što uključuje identifikaciju usluge, postavljanje uvjeta korištenja, konceptualizaciju i razvoj usluge, njezinu implementaciju i izvođenje (operacija) te na kraju unaprjeđenje usluge. (Brozović *et al.*, 2019, 41)

Posljednja odnosno treća razina opisuje uporabu informacijskih sustava kako bi se omogućilo povezivanje korisnika i dobavljača u ekonomiji dijeljenja. Sa korisničke strane tu ulogu imaju aplikativna rješenja koje korisnici upotrebljavaju kako bi zadovoljili sve potrebe iz procesnoga sloja. Platforme ekonomije dijeljenja u ulozi posrednika održavaju elektroničko tržište, unutar kojega omogućuju transparentnost pomoću kataloga, omogućavaju izvršenje transakcije i naplatu putem aplikacije te koriste ocjenjivanje koje nudi zajednica radi reguliranja ponude. Sa strane dobavljača na razini sustava važni su sustavi za odnose s kupcima (engl. *Customer Relationship Management* - CRM) te sustavi koji služe za upravljanje životnim ciklusom usluge (engl. *Service Lifecycle Management* - SLM). (Brozović *et al.*, 2019, 41)

### 3.4 Klasifikacija ekonomije dijeljenja

Veliki broj modernih ekonomskih stručnjaka kao i mnoge organizacije pokušale su klasificirati ekonomiju dijeljenja u svrhu lakšeg razumijevanja te nove pojave kako bi se budućnost tržišta moglo jasnije predočiti i kako se ne bi iskakalo iz postojećih zakonskih regulativa. Ovaj novi fenomen utječe i utjecat će još mnogo više na cjelokupno gospodarstvo zato je kroz ovo poglavlje podijeljeno na više pojava oblika kako se ne bi izostavila neka bitna karakteristika ove vrste ekonomije. Europska komisija, revizorsko i savjetodavno poduzeće PwC je djelatnosti ekonomije dijeljenja podijelilo u pet različitih segmenata (Brozović *et al.*, 2019, 44):

- suradničke usluge smještaja (engl. *peer-to-peer accommodation*),
- suradničke usluge prijevoza (engl. *peer-to-peer transportation*),
- obavljanje kućanskih poslova na zahtjev (engl. *on-demand household services*),
- korištenje profesionalnih usluga na zahtjev (engl. *on-demand professional services*),
- suradničko financiranje (engl. *collaborative finance*).

Suradničke usluge smještaja (engl. *peer-to-peer accommodation*) su vrste usluga koje omogućavaju korištenje slobodnog prostora u vlastitom domu ili iznajmljivanje kuća za odmor putnicima. Unutar njih se nalazi još tri podvrste usluge smještaja: platforme za iznajmljivanje prostora čiji je predstavnik *Airbnb*, platforme za razmjenu smještaja kao što je to *LoveHomeSwap* te platforme za iznajmljivanje prostora za vrijeme godišnjeg odmora ili izbivanja od doma poput *HomeAway* platforme (Brozović *et al.*, 2019, 44).

Suradničke usluge prijevoza (engl. *peer-to-peer transportation*) uključuju međusobno pružanje usluga prijevoza, iznajmljivanja vozila ili parkirnih mjesta (Brozović *et al.*, 2019, 44). One se također mogu podijeliti na platforme koje nude usluge prijevoza na manje udaljenosti poput *Lyfta* i *Ubera* te na platforme za zajednički prijevoz (engl. *ride-sharing*) dulje relacije između dva grada kao što to nudi *BlaBlaCar*. Uz njih, mogu se izdvojiti platforme za dijeljenje automobila (engl. *car-sharing*) između pojedinih korisnika poput *GetAround* i platforme za dijeljenje automobila od strane poduzeća korisnicima. U njih spada *Enjoy*, koji omogućuje vožnju automobilom kojeg se unajmi pomoću platforme u jednom smjeru u nekoliko gradova

u Italiji (Brozović *et al.*, 2019, 44). *ZipCar* je još jedan primjer dijeljenja automobila preko aplikacije, a omogućuje najam na određeni vremenski period nakon čega se automobil mora ostaviti na određenoj lokaciji (Brozović *et al.*, 2019, 44). *Car2Go* predstavnik je treće podvrste platformi putem kojih poduzeća iznajmljuju automobile korisnicima, a razlikuje se po tome što se automobil nakon unajmljivanja može ostaviti na bilo kojoj lokaciji unutar određenih zemljopisnih okvira (Brozović *et al.*, 2019, 45). U suradničke usluge prijevoza još bi se mogle ubrojiti platforme koje nude mjesta za parking (Brozović *et al.*, 2019, 45).

Obavljanje kućanskih poslova na zahtjev (engl. *on-demand household services*) obuhvaća pomoć pri obavljanju svakodnevnih poslova, od održavanja kućanstva do dostave hrane. *TaskRabbit* je platforma za povezivanje ponude i potražnje za raznovrsne poslove u kućanstvu, npr. sastavljanja namještaja, pomoći pri selidbi, montiranja te općenito kućnih popravaka (Brozović *et al.*, 2019, 45). Osim toga, postoje i platforme usko specijalizirane za određene usluge, kao što je *ZipJet* za kemijsko čišćenje. Druga je potkategorija ona koja se odnosi na dostavu kao što je *Instacart* za dostavu namirnica ili *Deliveroo* za gotovu hranu iz obližnjih restorana (Brozović *et al.*, 2019, 45).

„Profesionalne usluge na zahtjev (engl. *on-demand professional services*) označavaju spajanje poduzeća ili privatnih osoba s profesionalcima koji na zahtjev pružaju potporu u vidu konzultantskih, računovodstvenih ili administrativnih usluga. Te su usluge uglavnom jednokratnog karaktera. Mogu se razlikovati generalizirane platforme koje spajaju pojedince s poslovima u brojnim, različitim industrijama kao što je *Upwork* i platforme specijalizirane za uže profesionalno područje interesa poput *HolterWatkin* za strateške savjetodavne usluge (Brozović *et al.*, 2019, 45).“

„Suradničko financiranje (engl. *collaborative finance*) odnosi se na uzajamno direktno ulaganje financijskih sredstava između fizičkih ili pravnih osoba, koristeći se internetskim platformama (Brozović *et al.*, 2019, 45).“ Takve se platforme dijele na *crowdfunding* platforme i platforme za posuđivanje. Dvije su glavne vrste *crowdfunding* platformi: one koje u zamjenu za financijsku podršku projekta nude udio u poduzeću kao što je *SyndicateRoom* te one koje u zamjenu za financiranje nude pojedini tip nagrade poput *Kickstartera*. Spomenuta nagrada može biti raznovrsna, od prednarudžbe proizvoda do kreativnih načina da se potvrdi sudjelovanje u financiranju. Platforme za posuđivanje predstavljaju alternativu tradicionalnom obliku kreditnog financiranja te se dijele na one u kojima si korisnici mogu međusobno



posuđivati sredstva kao što je *LendingClub* te one u kojima veći investitori ulažu u rast privatnih malih i srednjih poduzeća poput *FundingCircle* (Brozović *et al.*, 2019, 45).

### 3.5 Prednosti i mane ekonomije dijeljenja

Kao i kod svih pojava (a pogotovo kod onih koje su još u razvoju) uz brojne prednosti postoji i određeni broj mana. Kroz ovo poglavlje probano je na objektivan način predočiti jedno i drugo te ostaviti na razmišljanje čega od navedenog ima više i što se jače odražava kroz svakodnevni poslovni proces sudionika ekonomije dijeljenja. Ovo su prednosti (Brozović *et al.*, 2019, 56-57):

- Povoljnije cijene - najistaknutija prednost ekonomije dijeljenja jest bolji materijalni status potrošača. Poduzeća koja nude nova, inovativna rješenja koristeći kao poslovni model ekonomiju dijeljenja uglavnom nude niže cijene usporedivih usluga krajnjim korisnicima. Glavni razlog povoljnijim cijenama usluga u ekonomiji dijeljenja su niži administrativni troškovi vezani uz vrijeme, novac, vještine i trud koji su potrebni kako bi se izvršila transakcija. Dok su ovi poslovi tradicionalno nerijetko obavljani preko trećih poduzeća, brokera ili državnih agencija, poduzeća koja koriste digitalna platformska rješenja u sklopu ekonomije dijeljenja automatski i direktno spajaju pružatelje usluga s korisnicima, što eliminira varijabilne troškove posredovanja.
- Fleksibilnost radnog vremena – druga istaknuta prednost ekonomije dijeljenja jest fleksibilnost radnoga vremena i mogućnost dodatnih prihoda za zaposlenike. Naime, pojedinci koji žele povećati svoje stalne prihode imaju mogućnost povremenog pružanja usluga koristeći se platformama za ekonomiju dijeljenja, dok oni kojima ne odgovaraju raspoređeni uobičajenoga radnoga vremena imaju priliku rada prema vlastitim uvjetima i rasporedu. Ove platforme omogućuju efikasno tržište bez uzaludnog trošenja vremena te samim time mijenjaju koncept tradicionalnih modela poduzeća čiji radnici rade puno radno vrijeme.
- Upotreba neiskorištenih kapaciteta i poticanje nove potrošnje - već je objašnjeno kako su u ekonomiji dijeljenja pružatelji usluga nerijetko fizičke osobe te da pri obavljanju poslova u sklopu ekonomije dijeljenja često koriste vlastitu imovinu. Upotreba vlastite imovine, bilo nekretnina ili pokretnina, omogućuje pojedincima da iznajme inače neupotrebljavanu imovinu ili onu neiskorištenu u potpunosti za stjecanje dodatnih

prihoda. Time se „mrtvi” kapital „oživljuje“. Omogućujući potrošačima korištenje resursa koji su ranije bili nedostupni moguće je povećanje ukupne potrošnje u ekonomiji. No ovoj prednosti treba pristupiti s mjerom opreza, jer krajnji učinak ekonomije dijeljenja na potrošnju može biti i negativan. Primjerice, ako potrošači koriste platforme ekonomije dijeljenja za potrebe vlastitog prijevoza, postoji vjerojatnost da će odgoditi kupnju vlastitog vozila, što bi u konačnici moglo dovesti do smanjenja ukupne potrošnje.

- Stvaranje mehanizma povjerenja između korisnika i izvršitelja usluga te poboljšanje potrošačkog iskustva - Jedna se od glavnih inicijalnih zamjerki sustavima ekonomije dijeljenja pokazala kao njihova velika prednost. Platforme unutar ekonomije dijeljenja podrazumijevaju međusobno pružanje usluga između pojedinaca koji u mnogim slučajevima nisu profesionalci te takve usluge često ne moraju biti u visokoj mjeri standardizirane. Međutim, poduzeća koja su uključena u ekonomiju dijeljenja uglavnom imaju informacijsko rješenje za sustav ocjenjivanja kvalitete pružene usluge ili proizvoda koji omogućuje izgradnju povjerenja u potpune strance zbog prijašnjih iskustava drugih korisnika. Ono što je ekonomija dijeljenja i nova tehnologija promijenila jest pregled veće količine podataka i recenzija svih roba i usluga. Poduzeća koja razvijaju takve platforme u nekim slučajevima čak imaju i postavljen minimalan standard koji se mora dosegnuti pa tako platforme izbacuju one korisnike koji nude vrlo lošu uslugu ili robu koja ne zadovoljava osnovne potrebe potrošača. Iz toga se može vidjeti da se pružanje i korištenje usluga preko platforma ne smije shvaćati olako ili površno. Dapače razvitkom ove tehnologije u ekonomiji dijeljenja otvaraju put novim inovacijama koje će dodatno poboljšati potrošačko iskustvo.

Iako se može učiniti da ovaj sustav nema nedostatke kad se pogledaju sve prednosti koje on nudi, ipak se moraju izdvojiti određene negativne strane koje nepovoljno utječu na daljnji rast ekonomije dijeljenja i koje će se u budućnosti svakako morati regulirati na neki način. A to su (Brozović *et al.*, 2019, 56-59):

- Nestabilnost osobnih primanja – Platforme ekonomije dijeljenja uvode mnoge promjene koje su na dobrobit korisnika, međutim to ne mora značiti uvijek i za pružatelje usluga. Poslovni modeli ekonomije dijeljenja nude visoku fleksibilnost radnog vremena prema razini potražnje, što dovodi do veće nesigurnosti za pružatelje usluga u odnosu na tradicionalne poslovne modele i stalno zaposlenje. Pružatelji usluga suočeni su s

rizicima smanjene potražnje, a u nekim slučajevima i promjene tržišnih cijena što dovodi do veće volatilnosti prihoda.

- Niža razina zaštite radnika i benefita – Platforme unutar ekonomije dijeljenja pružaju mogućnost korisnicima da istovremeno budu u dvojakoj ulozi korisnika i pružatelja usluga. Zato pojedinci koji nude usluge putem platformi najčešće nisu u ulozi zaposlenika te samim time ne uživaju ista prava. Brojna im radnička prava nisu zajamčena, poput minimalne plaće, više naknade za prekovremeni rad, zdravstveno osiguranje, pravo na bolovanje i mirovinsko osiguranje. Uz navedeno, pružatelji usluga u ekonomiji dijeljenja većinom koriste vlastitu imovinu i preuzimaju rizik moguće štete. Nadalje, poslovni rizik također ponekad pada na pružateljima usluga, budući da im poduzeća koja su izgradila platformu u nekim slučajevima ne pokrivaju štetu zbog primjerice, otkazivanja najma nekretnine ili poništavanja vožnje.
- Profesionalno usavršavanje i edukacija – „Platforme ekonomije dijeljenja omogućuju da svi korisnici ostvare dodatne prihode prodajući ili iznajmljujući vlastitu imovinu ili nudeći usluge. Međutim, kako bi ostvarili prihode, pojedinci moraju imati imovinu koju mogu upotrijebiti za te svrhe i vještine koje su potrebne za izvršavanje usluga. Poduzeća koja spajaju korisnike i pružatelje usluga uglavnom ne osiguravaju niti imovinu niti edukaciju svojim korisnicima tako da možebitni trošak nabave ili osposobljavanja pada na korisnike“
- Pitanja privatnosti i sigurnosti podataka korisnika - Poduzeća koja su uključena u ekonomiju dijeljenja moraju u pravilu prikupljati podatke o korisnicima kako bi mogli spajati korisnike s pružateljima usluga na pouzdan način. Uz brojne primjere zloupotrebe i nedovoljne sigurnosti korisničkih podataka, potrebno je uzeti u obzir rizik koji donosi sudjelovanje u digitalnoj ekonomiji po osobnu privatnost. Sigurnost podataka ovisi o zakonskoj regulativi i razini povjerenja koju korisnici imaju u poduzeće kojemu daju podatke na korištenje.
- Pristup platformama ekonomije dijeljenja - Kako bi sudjelovali u ekonomiji dijeljenja, potrebno je imati pristup internetu, a često i posjedovati vlastiti pametni mobitel. Time se podrazumijeva isključenost svih kojima navedene tehnologije nisu dostupne ili se njima ne znaju služiti. Danas je, međutim, olakotna okolnost da većina ljudi posjeduje takve uređaje, osobito mladi.

#### **4. Tradicionalni i suvremeni poslovni modeli**

Mnogo stvari s kojima se ljudi svakodnevno susreću mogu se promatrati kroz dualitet tradicionalnog i suvremenog. Isto tako, neće se pogriješiti ako se poslovne modele gleda kroz tu prizmu. Sve je podložno promjeni i nadogradnji stoga je bilo samo pitanje vremena kada će nove društvene norme zahvatiti i načine poslovanja. U nastavku teksta su analizirane sličnosti i razlike između ova dva načina gledanja na poslovanje, kao i njihove specifične svakodnevne aktivnosti koje ih definiraju. Ako bi se trebala izdvojiti jedna glavna razlika između ova dva pogleda vjerojatno bi se većina složila i rekla kako je tradicionalno poslovanje usmjereno na proizvod dok je suvremeno usmjereno na kupce. Tradicionalno gledano poanta je proizvoditi što je jeftinije moguće uz jednaku kvalitetu i na najbolji način plasirati taj proizvod ili uslugu na konkurentno tržište. S druge strane suvremeno poslovanje glavni fokus stavlja na zadovoljstvo kupaca i na kvalitetu usluge kako bi zadržali postojeće i privukli nove korisnike. I to je više-manje svima poznato. Zna se dobro koje su vrste usluga tradicionalne i koje se vjerojatno nikada neće u svojoj suštini promijeniti (recimo proizvodnja i prodaja domaćih proizvoda, usluge popravaka, radova i sl.).

Međutim, postoje poslovi koji spadaju pod tradicionalno poslovanje, ali također imaju i elemente suvremenog, odnosno platformskog poslovanja. Jedan od najboljih primjera su agencije za posredovanje u prometu nekretnina koje spajaju prodavatelje i kupce nekretnina, ali isto tako uz samo njihovo povezivanje nudi brojne druge usluge koje idu u sklopu toga te ih kao takve naplaćuju. To je također zanimljiv način poslovanja za promatranje te je zato kroz ovo poglavlje detaljnije opisan jedan takav model kao predstavnik tradicionalnog i dva modela kao predstavnici suvremenog poslovanja kako bi se moglo do kraja usporediti ta dva modela i navesti na razmišljanje koji bi od njih bio adekvatniji za korištenje kada se pojavi želja za ostvarivanje poslovnih ideja.

## 4.1 Agencija za posredovanje u prometu nekretnina

Jedan prosječni poslovni proces agenta za posredovanje u prometu nekretnina od interesa klijenta za suradnju s agencijom do prijepisa prava vlasništva na kupčevo ime izgleda ovako:

- prodavatelj sazna za agenciju ili oni prvi dolaze u kontakt sa njim ukoliko vide da prodaje nekretninu koja bi mogla biti profitabilna,
- u slučaju zainteresiranosti za suradnju ulazi se u poslovni proces,
- prodavatelj prihvaća uvjete rada agencije, što znači da prihvaća dovođenje zainteresiranih kupaca agencije u svoj dom, prepušta agentu vođenje cjelokupnog kupoprodajnog procesa koji je prethodno dogovoren i odobren od strane prodavatelja te ne dolazi u direktan kontakt sa kupcem,
- na kraju se plaća proviziju za obavljenju uslugu u određenom postotku ugovorene cijene kupoprodaje.

Sama usluga agencije prema prodavatelju obuhvaća: procjenu tržišne vrijednosti nekretnine, sređivanje vlasničkih papira i potrebne dokumentacije za kupoprodaju, oglašavanje nekretnine preko svih njihovih oglašivača te traženje i vođenje zainteresiranih kupaca u razgled nekretnine. Ukoliko se kupcu sviđa viđena nekretnina i odluči se za kupnju, dolazi do rezerviranja nekretnine, odnosno sklapanja predugovora i davanja kapare u iznosu najčešće 10% od ugovorene cijene. Kada kupac dođe u posjed cjelokupnog iznosa novca za nekretninu te bude spreman preseliti se u istu, dolazi do sklapanja glavnog ugovora i prijenosa prava vlasništva nekretnine na ime kupca. Ugovor sa agencijom koji vlasnik potpisuje prilikom davanja nekretnine u prodaju moguće je raskinuti i prije samog isteka ugovora ako se prodavatelj iz nekog razloga odluči na to, međutim onda plaća troškove rada agencije do tog trenutka. Što se tiče kupca, on saznaje za nekretninu preko njihovih oglašivača, vode ga u razglede nekretnina, posreduju između njega i prodavatelja za željenu cijenu te sudjeluju u cjelokupnom procesu prijepisa prava na njegovo ime. Iz svih navedenih razloga, kupac je također dužan platiti iznos agenciji za njihovo posredovanje koji je dogovoren prije same kupoprodaje.

Dakle, postoji konkretna usluga koja se nudi i naplaćuje, ali isto tako spajanje potencijalnih klijenata može asociirati na poslovanje koje je karakteristično za platforme. Isto

tako se može vidjeti da jedno ne mora nužno isključivati drugo. Agencije gotovo uvijek koriste internetske oglašivače ili novine koji predstavljaju platformu za rasprostranjivanje informacija jednoj i drugoj strani te kao takve predstavljaju bazu njihovog poslovanja. S vremenom su to i sami oglašivači počeli uviđati te su počeli izuzetno naplaćivati svoje usluge oglašavanja. Shodno tome, često se zna javiti konfuzija kod kupaca koji vjeruju da su bez ikakve pomoći pronašli nekretninu te da nisu dužni ništa plaćati agenciji, međutim agencijsko poslovanje sa prodavateljem već samim time „uvlači“ kupca u potencijalni kupoprodajni proces i budući da sastavljanje i plasiranje oglasa nosi vrijeme i novčano ulaganje kupac je dužan snositi dio financijskog tereta. I tu se također vidi razlika između platformi i tradicionalnog poslovanja jer ovdje navedena „platforma“ za povezivanje nije besplatna.

U nastavku je prikazano *canvas* platno poslovnog modela koje vrlo dobro sažima poslovne procese agencije za nekretnine i iz tog razloga je pogodna za korištenje prilikom sagledavanja svih aktivnosti sa kojima se agenti susreću. Iako u formi kratkih natuknica, ovdje se na jasan način može dočarati kompleksnost ove vrste poslovanja koje se na prvi pogled može okarakterizirati kao banalno i neefikasno.

Tablica 1: Poslovni model agencija za nekretnine

<b>KLJUČNI PARTNERI</b>  Geodeti, arhitekti, odvjetnici, javni bilježnici, banke	<b>KLJUČNE AKTIVNOSTI</b>  Posredovanje, pronalaženje nekretnina	<b>PONUĐA VRIJEDNOSTI</b>  Osiguranje kupovine ili prodaje nekretnine	<b>ODNOSI SA KUPCIMA</b>  Povećana osobna pomoć svakom korisniku prilikom kupnje ili prodaje nekretnine	<b>SEGMENTI KUPACA</b>  Masovno tržište
	<b>KLJUČNI RESURSI</b>  Agenti, korisne informacije o nekretninama		<b>KANALI</b>  Internetski oglašivači, novine	
<b>STRUKTURA TROŠKOVA</b>  Plaće agentima, troškovi izrade ugovora, troškovi oglašavanja i mogući troškovi raskida ugovora		<b>IZVORI PRIHODA</b>  Naknada za korištenje usluge		

Izvor: izrada autora prema Osterwalder i Pigneur 2014.

Agencija u svom poslovnom procesu dolazi u kontakt s brojnim firmama i javnim ustanovama koji na kraju postaju ključni partneri agencije. Ovo su neke od njih koje je bitno napomenuti: geodeti i arhitekti koji rade elaborate i projekte za ishodovanje građevinskih dozvola i potreba legalizacije objekata, javni bilježnici koji ovjeravaju potpise na kupoprodajnim ugovorima i rade potrebne izjave, odvjetnici koji pišu ugovore i daju pravne savjete, banke koje daju kredite kupcima, sudski procjenitelj koji daju procjene nekretnina vezane za kredite kupaca te energetski certifikatori koji određuju EC nekretnina. Važno je također i napomenuti korespondenciju sa sudom te katastrom i zemljišno-knjižnim odjelima sa

kojima je agencija gotovo u svakodnevnom kontaktu. Nadalje kao što samo ime poslovanje nalaže ključne aktivnosti agencije su posredovanje između prodavatelja i kupaca te pronalaženje adekvatnih nekretnina za konkretne potrebe. Najvažniji ključni resursi u ovoj vrsti poslovanja su svakako pravodobne informacije o dostupnim nekretninama i klijenti za koje se pokušava naći odgovarajući stambeni prostor. Kada se to uspije pronaći dolazi do biti poslovanja agencija, odnosno ponude njihove vrijednosti a to je osiguranje kupovine ili prodaje nekretnine što se događa kada se potpiše ugovor o predaji prava vlasništva. Kod ovakve vrste poslovanja važno je imati prijazan odnos prema kupcima jer se sa svakim klijentom radi pojedinačno kroz određeno vrijeme koje nekad može trajati i po više mjeseci. Zato je klijentima potrebna povećana osobna pomoć.

Glavni kanali su, kako je to već nekoliko puta u ovom poglavlju spomenuto internetske platforme poput društvenih mreža (npr. Facebook, Instagram) i drugih internetskih oglašivača kao što je to u Hrvatskoj npr. Njuškalo. Isto tako, pokrivena je i starija populacija koja nije navikla na digitalno poslovanje tako što se oglasi aktualnih nekretnina stavljaju u dnevne novine. Nema određenog segmenta kupaca na koji se želi usmjeriti već su informacije o ponudi ponuđene svima i uvijek se može naći neka vrsta nekretnina koja će biti interesantna za svakog pojedinca, zato se govori o masovnom tržištu. Struktura troškova su naravno fiksni troškovi koji uključuju plaće zaposlenika i režije ali se javljaju i varijabilni troškovi koji se mogu odnositi na putne troškove ukoliko se razgledava neko zemljište ili kuća koja se nalazi izvan mjesta rada agencije. Međutim najviše troškova proizvode upravo spomenuti internetski oglašivači i ostale marketinške aktivnosti u svrhu pridobivanja potencijalnih klijenata, kao što je to recimo izrada promotivnih materijala. Na kraju, važno je znati da sav prihod dolazi isključivo od naknade za obavljenju uslugu, zato se posao mora obavljati stručno i efikasno kako bi klijenti bili zadovoljni i dalje proširili pozitivan glas o radu agencije.

## **4.2 Suvremeni poslovni model**

Budući da je kroz ovaj rad bilo puno govora o suvremenom poslovanju ili poslovanju budućnosti, kroz narednih nekoliko stranica je navedeno nekoliko konkretnih primjera takvih poslovnih modela kako sve ne bi ostalo samo na teoriji. U ovom radu govori se o popularnim aplikacijama *Glovo* i *Bolt*.



#### 4.2.1 *Glovo*

*Glovo* je aplikacija koja je u nekoliko godina doživjela vrtoglavi uspon jer se njene usluge koriste u više od 1500 gradova unutar 25 zemalja širom svijeta. Dizajnirana je i plasirana na tržište 2015. godine u Španjolskoj od strane Oscara Pierrea i Sacha Michauda da bi danas postala najveća platforma za dostavu namirnica. Što je ustvari *Glovo*? To je aplikacija koja povezuje korisnike i poduzeća sa dostavljačima te omogućuje kupnju i slanje bilo kojeg proizvoda unutar određenog područja u iznimno kratkom vremenskom razdoblju. Može se naručiti mnogo toga, od hrane do raznoraznih potrepština za svakodnevnu uporabu ([Home - Glovo Corporate Site glovoapp.com](http://Home-Glovo Corporate Site glovoapp.com)).

Kako funkcionira *Glovo*? Kada se želi naručiti određeni proizvod prvo treba odabrati način plaćanja i po potrebi dodati debitnu ili kreditnu karticu. Zatim treba odabrati grad u kojem se nalazi korisnik i postaviti adresu. Kada se to učini može se krenuti sa odabirom željenih proizvoda određenih trgovina i restorana koji su naravno partneri aplikacije. Isto tako može se poslati nešto po potrebi: samo je potrebno dodati mjesto preuzimanja i odredište. Tko su djelatnici? Djelatnici su dostavljači, odnosno neovisni kuriri povezani sa platformom. To su fizičke osobe koje imaju vlastito prijevozno sredstvo i pametni telefon. Često pitanje koje se postavlja vezano za rad ove kompanije je koliko košta usluga i kako se ona naplaćuje? Cijena usluge je uračunata u cijenu proizvoda a ona se optimizira daljinom, odnosno što je bliže dostava to je jeftinije. Aplikacija izračunava udaljenost između mjesta preuzimanja i adrese dostave te pokazuje ukupnu cijenu koštanja usluge. Uz to, ako se naručuje iz jedne od trgovina koje su dostupne u aplikaciji može se odmah vidjeti cijena proizvoda. Prije nego što se potvrdi narudžba, zna se ukupna cijena usluge. Međutim, ponekad su moguće razlike u cijenama od onih koje su prikazane u aplikaciji. Ako je razlika manja od 30% *Glovo* nastavlja sa kupovnim procesom no ako je razlika u cijeni viša od navedenog postotka dostavljač kontaktira korisnika i provjera želi li još uvijek kupiti proizvod. Razlika se često događa kada su u pitanju noćne dostave. Iz toga se može vidjeti da je dostupno korištenje aplikacije od 0 do 24 sata, međutim uvjetovano je radom objekata iz kojih se žele naručiti određeni proizvodi. Također, ne mogu se naručivati proizvodi u neograničenoj količini već samo oni koji mogu stati u torbu dostavljača, što u prosjeku iznosi do 9 kilograma. U suštini, može se reći da je ideja ove aplikacije vizija trgovine budućnosti gdje glavnu ulogu igraju posrednici a poslovni procesi između prodavatelja i kupca se odvijaju preko digitalne platforme.

Slika 1: Logotip aplikacije *Glovo*



Izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Glovo\\_logo.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Glovo_logo.svg)

Kao što je to slučaj i kod agencija za posredovanje u prometu nekretnina, i ovdje je korišteno *canvas* platno poslovnog modela jer daje kratak ali temeljit uvid u poslovanje. Sama platforma je koncipirana na način da bude jednostavna za korištenje zato je dobro i samo poslovanje prikazati na taj način kako bi se izbjegla nepotrebna opsežnost.

Tablica 2: Poslovni model aplikacije *Glovo*

KLJUČNI PARTNERI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PONUĐA VRIJEDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTI KUPACA
Trgovine, restorani, ostale uslužne djelatnosti	Upravljanje platformom i spajanje korisnika	Osiguranje sigurne i brze dostave željenih proizvoda	Automatizirane usluge kod naručivanja željenih namirnica	Višestranne platforme koje povezuju veliku količinu raznovrsnih segmenata korisnika
	KLJUČNI RESURSI		KANALI	
	Kuriri, aplikacija		Internet, osobna prijevozna sredstva	
STRUKTURA TROŠKOVA		IZVORI PRIHODA		
Trošak platforme, plaće dostavljačima, mogući varijabilni troškovi		Naknada za korištenje usluga uračunata u cijenu		

Izvor: izrada autora prema Osterwalder i Pigneur 2014.

Kada bi se analiziralo poslovanje *Glova* kroz *canvas* platno poslovnih modela vidjelo bi se da su ključni partneri, kao što je to već ranije navedeno, sve trgovine, restorani ili uslužne djelatnosti koji su odabrali suradnju s njim. Ključne aktivnosti su dakako upravljanje platformom i spajanje potrošača za proizvođačima ili distributerima koji nude traženi proizvod. To se odvija preko digitalne aplikacije u sklopu koje kuriri u kratkom vremenu raznose željene proizvode kupcima. To je glavna poanta njihovog poslovanja, odnosno ponuda njihove vrijednosti, da korisnicima brzo i jednostavno osiguraju narudžbe.

Dakle, može se reći da su odnosi sa kupcima automatizirani, odnosno kombiniran je samostalni odabir proizvoda sa aplikacijom koja prepoznaje taj odabir te čini sve potrebno kako bi se on realizirao. Komunikacija je naravno isključivo preko interneta, a proizvode fizički nose dostavljači svojim osobnim prijevoznim sredstvima. Cijena usluge se ne naplaćuje posebno već

je uračunata u cijenu koštanja proizvoda a troškovi održavanja platforme, kao i plaće dostavljačima ili troškovi krivo poslanih proizvoda označavaju njezinu strukturu troškova.

#### **4.2.2 Bolt**

*Bolt* je kompanija koja se bavi iznajmljivanjem vozila i dostavom hrane što u jednu ruku predstavlja svojevrsnu konkurenciju prethodno navedenom *Glovu*, ali svoje poslovanje temeljno bazira na ponudi prijevoznih sredstava za korištenje. Osnovana je u Estoniji 2013. godine od strane Markusa Villinga i danas djeluje u više od 400 gradova unutar 45 zemalja diljem Europe, Afrike, Azije i Južne Amerike. Kako je ova tvrtka, koja danas također posjeduje i svoju aplikaciju za pametne telefone, postala tako uspješna? Prije svega važno je napomenuti kako je u proteklom desetljeću znatno pala dominacija *taxi* usluga koje su u jednoj mjeri držale monopol nad prijevozom putnika putem automobila. Jednostavno ta vrsta usluge je korisnicima bila dovoljna i svaki drugi pokušaj pokretanja sličnih varijanti poslovanja ne bi bila jednako uspješna (<https://bolt.eu/en/careers/about-bolt>).

Međutim, pojavom digitalizacije i rastom utjecaja platformi kao i sve većom potrebom za jednostavnijim i jeftinijim putovanjem javile su se neke nove ideje za usluge prijevoza. Tako su sa radom krenuli već spomenuti *Uber* i *Blabla car* koju su uveli revoluciju u ovu vrstu poslovanja kada su omogućili korištenje osobnih automobila za usluge prijevoza. Paralelno sa njima se pojavljuje *Bolt* koji uz već spomenute automobilske prijevoze nudi usluge vožnje drugim prijevoznim sredstvima kao što su to npr. romobili. Ukoliko su njihove usluge dostupne u gradu u kojem se korisnik nalazi, na jednostavan način se preko aplikacije može naručiti vozilo i odabrati relacija kojom se želi putovati. Nakon toga slijedi plaćanje koje se može odraditi kartičnim putem također preko spomenute aplikacije. Isto tako, može se postati i vozačem *Bolt-a* prijavom potrebnih podataka ukoliko korisnik ima afinitete za bavljenje tom vrstom posla. Na kraju, platforma se može koristiti i za nabavu namirnica ako je usluga povezana sa mjestom stanovanja potrošača. Može se reći kako je *Bolt* dokaz da u današnjem svijetu ne postoji proizvod ili usluga koja se ne može nadomjestiti ili zamijeniti sa nekom sličnom jer konkurencija današnjeg tržišta samo čeka priliku gdje bi se mogli ubaciti i izgurati već postojeće firme iz svog dugogodišnjeg poslovanja. Zato uvijek treba nadograđivati uslugu, pratiti trendove i biti u korak sa vremenom.

Slika 2: Logotip aplikacije *Bolt*



Izvor: <https://images.app.goo.gl/cwkfjLT1HSrcHvU36>

Ukoliko se aplikacija *Bolt* gleda kroz *canvas* platno poslovnih modela vidi se da su ključni partneri firme koje nabavljaju vozila za njih te restorani ili trgovine preko kojih nabavljaju namirnice svojim korisnicima. Ključne aktivnosti su naravno spajanje korisnika sa prijevoznicima i dostavljačima dok su ključni resursi prije svega sama aplikacija, zatim vozila koja se posjeduju i vozači. Ponuda vrijednosti i njihov primarni cilj je omogućavanje jednostavne, sigurne i povoljne vožnje korisnicima kao i sigurna dostavu namirnica. Jasno je da je poanta ciljanje na masovno tržište jer je aplikacija omogućena svim korisnicima koji se mogu spojiti na internet. Odnosi sa kupcima i u ovom slučaju automatizirani zato što se npr. bira željena ruta i vozilo preko aplikacije a ona osigurava vozilo i vozača. Komunikacija se, kao što je već rečeno, odvija preko interneta i pametnih telefona, a cijena se plaća kada se usluga naruči. Glavni troškovi su naravno održavanje platforme, nabava vozila, plaće vozačima te drugi mogući varijabilni troškovi koji zajedno čine sveukupnu strukturu troškova ove platforme.

Tablica 3: Poslovni model aplikacije Bolt

KLJUČNI PARTNERI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PONUĐA VRIJEDNOSTI	ODNOSI SA KUPCIMA	SEGMENTI KUPACA
Kompanije za nabavu vozila, restorani i trgovine za nabavu namirnica	Spajanje korisnika sa prijevoznicima i dostavljačima	Omogućavanje jednostavne, sigurne i povoljne vožnje, sigurna dostava namirnica	Automatizirane usluge kod povezivanja vozača i putnika kao i kod naručivanja namirnica	Višestране platforme koje povezuju veliku količinu raznovrsnih segmenata korisnika
	KLJUČNI RESURSI  Vozila, aplikacija		KANALI  Internet, prijevozna sredstva	
STRUKTURA TROŠKOVA  Održavanje platforme, nabava vozila, plaće vozačima, mogući varijabilni troškovi		IZVORI PRIHODA  Naknada za korištenje usluge		

Izvor: izrada autora prema Osterwalder i Pigneur 2014.

## 5. Zaključak

U svakoj generaciji po svim pitanjima vodit će se rasprave između suvremenog i tradicionalnog gledišta i pokušavat će se utvrditi koje je generalno bolje. Ni sam sustav poslovanja nije izuzet iz toga, zato još uvijek postoje poslovi koji se čvrsto drže tradicionalnog sistema i mnogo onih koji prijanjaju uz suvremenost pod svaku cijenu. Međutim sve ima svoje prednosti i mane i ništa nije savršeno, zato je ključ uspjeha u konstantnoj nadogradnji i spremnosti na promjenu. Upravo zato poslovni modeli pomažu u realnom sagledavanju strukture poslovanja i omogućavaju jasniju percepciju za potencijalne promjene. Jednostavno, ako se nema dobar uvid u vlastito poslovanje i konkretno definirane ciljeve prema kojima se teži velika konkurencija masovnog tržišta će progutati bilo kakvu ideju ili pokušaj poslovanja koliko god on imao potencijala na početku. Iz tog razloga potrebno je znati kako organizacija stvara, isporučuje i zahvaća svoju vrijednost. Od izričitog je značaja znati koje su ključne aktivnosti i koji su ključni partneri, što se nudi kao vrijednost i kakvim kanalima se ona širi. Potrebno je znati uopće kakvoj se vrsti potrošača kompanija želi okrenuti i kakav će imati odnos sa njima. Na kraju, važno je znati sa kojim resursima se raspolaže, koliko košta cijeli poslovni proces i koji su glavni izvori prihoda.

Za koju god se poslovni model odlučili najvažnije je biti svjestan svih mogućnosti koje poduzeće ima. Ukoliko je to potrebno za poslovanje, dobro je razmisliti o korištenju platformi prilikom daljnjih poslovnih poduhvata. One su postale neizbježan dio svakodnevice i mogu biti vrlo korisne ako ih se iskoristi na adekvatan način, što se kroz rad vidjelo na primjeru aplikacija *Glovo* i *Bolt*. Vrlo je unosno u današnjem svijetu okrenuti čak i cijelo poslovanje prema njima, ali to ne mora nužno biti ključ ostvarivanja financijskog uspjeha. Ukoliko se platforme dobro ukomponiraju u određena poslovanja koja su na prvi pogled tradicionalna, može se napraviti dobra kombinacija i ostvariti povoljan poslovni rezultat. Jedan od najboljih primjera za to su spomenute agencije za posredovanje u prometu nekretnina. Može se reći da na današnjem tržištu nema granica i sve su opcije otvorene samo treba znati dobro balansirati mogućnostima i biti osjetljiv na podražaje okoline. Na kraju, važno je napomenuti da se ne smije zanemariti tradicionalna struktura poslovanja koja je dugo vremena uspješno funkcionirala i mora se nastaviti održavati kontakt sa klijentima, jer koliko god dobroga donijela digitalizacija čovjek ostaje društveno biće i potrebna mu je posvećenost kako bi se lakše odlučio za neku poslovnu opciju.

## Popis literature

- Brozović, V., Hrastić F., Meštrović L., Bilić H., Naletina D., Petljak K.: Ekonomija dijeljenja: poslovni model budućnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 17, br. 1., 2019. (12.5.2022.)
- Milovanović B., Srhoj S., Krišto T.: Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, 2016. <https://hrcak.srce.hr/file/252985> (8.5. 2022.)
- Osterwalder A., Pigneur Y.: Stvaranje poslovnih modela, Školska knjiga, Zagreb 2014.
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., Van Alstyne S.P.: Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you, W.W. Norton & Company, Independent Publishers Since 1923., New York, London, 2016.
- Širola D.: Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Rijeka 2014.
- [Home - Glovo Corporate Site \(glovoapp.com\)](https://glovoapp.com) (4.6. 2022.)
- <https://bolt.eu/en/careers/about-bolt> (7.7.2022.)



## **Popis tablica, slika i shema**

Shema 1: Canvas platno poslovnog modela .....	4
Shema 2: Poslovni model ekonomije dijeljenja .....	16
Slika 1: Logotip aplikacije Glovo.....	29
Slika 2: Logotip aplikacije Bolt.....	32
Tablica 1: Poslovni model agencija za nekretnine .....	26
Tablica 2: Poslovni model aplikacije Glovo .....	30
Tablica 3: Poslovni model aplikacije Bolt.....	33