

# Platforma kao poslovni model

---

**Sekol, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:150782>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**IVA SEKOL**

**PLATFORMA KAO POSLOVNI MODEL**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**PLATFORMA KAO POSLOVNI MODEL**

**Mentor:**  
**dr. sc. Stjepan Lacković, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**E – KOMUNIKACIJSKI**  
**KANALI**

**Studentica:**  
**Iva Sekol**

**JMBAG studenta:**  
**3456018827**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ŠTO SU PLATFORME I KAKO RADE .....</b>	<b>5</b>
2.1 MREŽNI UČINAK NA PLATFORME .....	8
2.2 SREDIŠTE PLATFORME .....	10
2.3 STRATEGIJA PLATFORME .....	12
2.4 UTJECAJ PLATFORME NA TRADICIONALNO POSLOVANJE .....	15
2.5 EKONOMSKI FENOMEN VOĐEN TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA.....	17
<b>3. PLATFORME JEDU SVIJET .....</b>	<b>19</b>
3.1 UPRAVLJANJE PLATFORMOM.....	22
3.2 MJERENJE PLATFORME.....	24
<b>4. PRIMJER PLATFORME .....</b>	<b>25</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>26</b>
<b>6. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>28</b>
6.1 KNJIGE I ČLANCI.....	28
6.2 INTERNETSKI IZVORI .....	28
6.3 Zakoni i drugi propisi .....	30
<b>7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>31</b>
<b>8.1 Popis slika .....</b>	<b>31</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>32</b>

## SAŽETAK

Digitalne platforme postale su sve učestaliji termin koji se koristi u današnjem svijetu. Većina ljudi kada se spomenu digitalne platforme, misle na društvene mreže, Internet i mobilne telefone. Međutim, digitalne platforme su ambicioznije od toga te imaju više značenja. Stoga je važno definirati što mislimo kada spominjemo digitalne platforme i koja je točno njihova svrha. Digitalne platforme koriste Internet kao distributera, softver za olakšanu interakciju i to sve u svrhu povezivanja ljudi kako bi se zadovoljile vrijednosti. Digitalne platforme imaju puno veći utjecaj na društveni život nego što to većina ljudi shvaća.

Dolaskom platforme na tržište omogućilo se ljudima iz cijelog svijeta da se povežu te razmjenjuju informacije, usluge i dobra te razmjenu valute. To je uvelike promijenilo kako ljudi danas komuniciraju, žive i rade. Danas svatko tko ima pristup Internetu može uz pomoć digitalne platforme jednostavno komunicirati, poslovati, predlagati svoje ideje i sami biti kreatori tih ideja. Odluke koje su donesene iz društvenog, poslovnog i političkog okruženja utjecale su na širenje platforme. Sa svakim novim korisnikom platforme su plamsale, upijajući znanje i kreativnost te plasiranjem novih platformi na tržište. Stvorio se mrežni efekt koje je od važnosti za dvosmjerno tržište, a formira se na platformi. Personalizacija na tržištu je postala norma, a jedino je platforma dovoljno dinamična da se nosi s izazovima suvremenog doba. Digitalnom transformacijom tradicionalna poslovanja ostvaruju prednost nad konkurencijom te mogućnost razvijanja i širenja svojeg poslovanja.

Agilnost platforme otvara nove prilike za organizacije koje se sve više okreću ka ovoj metodi kako bi transformirali svoj oblik poslovanja. Rad prikazuje koliko je digitalna era unijela promjena u životima, a kako uistinu platforme rade tek sada možemo otkriti nakon što imamo jednu dekadu iza sebe.

Ključne riječi: digitalizacija, digitalne platforme, transformacija.

## **ABSTRACT**

Digital platforms have become an increasingly common term used in today's world. Mostly when people think of digital platforms, they think of social networks, the Internet, and mobile phones. However, digital platforms are more ambitious than that and have more meaning. Therefore, it is important to define what we mean when we mention digital platforms and what exactly is their purpose. Digital platforms use the Internet as a distributor, software to facilitate interaction, and all for the purpose of connecting people to meet values. Digital platforms have a much greater impact on social life than most people realize.

The arrival of the platform on the market enabled people from all over the world to connect and exchange information, services and goods, as well as exchange currency. This has greatly changed how people communicate, live and work today. Today, anyone who has access to the Internet can simply communicate, do business, propose their ideas and be the creators of those ideas themselves with the help of a digital platform. Decisions that were made from the social, business and political environment influenced the expansion of the platform. With each new user, the platforms exploded, absorbing knowledge and creativity and placing new platforms on the market. A network effect has been created, which is important for a two-way market, and is formed on the platform. Personalization in the market has become the norm, and only the platform is dynamic enough to cope with the challenges of the modern age. Through digital transformation, traditional businesses gain an advantage over the competition and the possibility of developing and expanding their business.

The agility of the platform opens up new opportunities for organizations that are increasingly turning to this method to transform their way of doing business. The work shows how much the digital era has brought changes in people's lives, and we can only discover how the platforms really work now, after we have a decade behind us.

Key words: digitalization, digital platforms, transformation.

## 1. UVOD

Cilj ovog završnog rada jest prikazati digitalne platforme kao jasan i kompletan vodič te kao jedan od najbitnijih ekonomskih i društvenih razvitka u našem postojanju. Osnutak digitalne platforme je promijenio tok funkcioniranja u cijelom svijetu, ali najveći utjecaj osjetilo je tradicionalno poslovanje koje se mora apsolutno prilagoditi ili ispada s tržišta. Tehnološka dostignuća omogućila su platformama uspon s toga potrebno je s teorijskog stajališta i primjerima iz prakse odrediti koje su strategije koristile uspješne platforme kako bi se stvorile i isporučile vrijednosti. Digitalna platforma je vrsta poslovanja, iako se ne treba nužno raditi o poslovanju, ali se prikazuje kao poslovni model koji olakšava da se korisnici platforme nađu i razmjenjuju iskustvo, mišljenje, želje, interese, i ostalo.

Rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio prikazuje teorijski dio i objašnjava na kojim principima se izgrađuje uspješna platforma. U drugom dijelu prikazuju se praktični primjeri uspješnog poslovanja. Tijekom pisanja stručnog rada primjenjuju se znanstvene metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, klasifikacije te komparacije. Za uspjeh nekih od najvećih te najbrže rastućih modela poslovanja prikazane su upravo platforme koje su isto omogućile. Kao primjer jednih od najvećih platformi u radu se analiziraju Uber i AirBnB koji su uspjeli ozbiljno poremetiti i dominirati nad tržištem u samo nekoliko godina postojanja, naspram tradicionalne industrije koja postoji godinama. Posljednja dva desetljeće svjedočimo snažnom razvitku digitalnog gospodarstva u kojem je poslovanje putem platforme dovelo do širenja postojećih i stvaranju novih tvrtki, a pružatelji preko platforme su prihvaćeni svugdje u svijetu.

Rad prikazuje kako rade platforme te kako su poremetile tradicionalno poslovanje, preokrećući tržište, uvodeći i mijenjajući karijere te koju ulogu imaju startup tvrtke koje koriste digitalne platforme kao poslovni model te naposljetku dominiraju nad tržištem. Osim što je startup tvrtkama ulaz i izlaz na tržište pojednostavljen za razliku od tradicionalne vrste poslovanja, skoro ne postoji neka akademska ili korporacijska suradnja sa startup tvrtkama koje u kratkom roku dobiju na vidljivosti i popularnosti te tako zadržavaju svoju atraktivnost kako bi ostali i dalje primamljivi na tržištu. Digitalne platforme mijenjaju način na koji živimo, radimo, a promjena je vidljiva kroz svakidašnjicu i iz raznih primjera gdje ljudi odustaju od daljnjeg školovanja kako bi lansirali nove vrste tehnološkog poslovanja.

Kako je svijet sve više umrežen, više nema zapreka u trgovanju te su se otvorila nova vrata i prilika za ekonomski rast, ali isto tako digitalne platforme doprinose društvu, poslovanju i

organizacijama koje mogu generirati bogatstvo i to sve u svrhu čovječanstva. Iako platforma ima jako puno pozitivnih učinaka isto tako ima i negativnih koje su objašnjene kroz rad.

Dok platforma radi s izuzetno niskim troškovima, vrlo je fleksibilna, može biti vrlo mala ili pak velika, preispituju se načini s kojim je platforma regulirana. Uvode se novi zakoni koji bi zaštitili korisnike i proizvođače, te mjere za manje platforme kako bi im se olakšao opstanak na tržištu. Ono što može zaustaviti platformu je samo konkurencija ili je platforma toliko jaka da nema konkurenciju i može kupiti ostale platforme te proširiti svoje poslovanje.

Naglasak na digitalizaciju je termin s kojim se susrećemo sve više i promjene na koje se moramo prilagoditi utječu svakodnevno na naš život iz razloga jer gdje god da krenemo digitalne platforme su prožete i proždiru svijet.



## 2. ŠTO SU PLATFORME I KAKO RADE

Digitalna platforma je novi oblik poslovanja koja koristi tehnologiju za povezivanje ljudi, organizacija i resursa u interaktivnom sistemu u kojem se mogu napraviti i razmjenjivati vrijednosti. (Parker, Van Alstyne, Choudary, 2016)

Svrha platforme je stvaranje vrijednosti i prilika za sve sudionike koje teže istim ili sličnim vrijednostima i to sve u okruženju gdje je puno jednostavnije doći do dobara, usluga ili pak društvenih vrijednosti. Platformom se stvorio jedan novi model poslovanja koji je omogućio novim igračima ulaz na tržište. Svako poslovanje bilo tradicionalno ili putem platforme dijele iste temelje, a to je povezivanje proizvođača s potrošačem, bez obzira o kojim razmjenama dobara se radi. (Deloitte, n. d.)

Strategija platforme je u kreiranju vrijednosti kroz interakciju između dva ili više sudionika na dvostranom tržištu. Platforma je relativno novi oblik poslovanja, ali radi kontinuiranog rasta i inovacija kroz poslovne transakcije omogućuje organizacijama primjenu nove strategije u svom poslovanju. Inovacije kod platformi su se pokazale kao izvrsna strategija za ostvarenje pozitivnog prihoda. Postoje razni primjeri tvrtki koje su prihvaćanjem novog oblika poslovanja putem platforme iskoristile kao novu strategiju poslovanja te tako postale najbogatije tvrtke u cijelom svijetu, a najznačajniji su Google (Alphabet), Microsoft, Amazon i Apple. Neovisno o veličini tvrtke, platforma je napravljena kako bi se razmjenjivale razne vrste usluga i sadržaja.

S ekonomskog gledišta platforma se sastoji od tri teorijska koncepta:

- dvostrano tržište
- mrežni efekt
- ekosustav

Dvostrano tržište je ono u kojem proizvođač i kupac imaju dvojaku ulogu. Odnosno, sastoji se od dvije različite strane od koje jedna drugoj pružaju korist. (Junic, 2015)

Mrežni efekt ili mrežni učinak kada se pojavi, vrijednost proizvoda i usluga ovisit će o broju korisnika i vrijednosti koje se izrađuju u ekosustavu.<sup>1</sup> ( Chung, Dietz, Rab, Townsend, 2020)

---

<sup>1</sup> Više o mrežnom učinku je napisano u poglavlju 2.1 Mrežni učinak na platforme

Elektronički ekosustav možemo opisati kao niz povezanih usluga kroz koju korisnici dobivaju vrijednosti u obliku jednog iskustva.<sup>2</sup> Predložene su četiri faze koje ekosustav treba proći kako bi pomogle korporacijama u izgradnji stabilnosti navedene kao početna faza, faza rasta, faza ekspanzije i faza zrelosti. (Junic, 2015)

Kada sagledamo različite uspješne platforme svaka je fokusirana na različitu industriju i različito tržište te se stvaraju nove prilike za poslovanje. Platforma je sofisticirani alat koji povezuje proizvođače i kupce te daje rezultate i to u izuzetno kratkom vremenu. S obzirom na to da je platforma osmišljena da djeluje kao dvosmjerno tržište gdje su proizvođač i kupac od jednake važnosti, platforma mora biti privlačna za obje strane. Prema autorima P.K. Kannan i Simratpal Singh: „Digitalna tehnologija također povećava mogućnost koje tvrtka ima u prikupljanju, obradi i korištenju tržišta i podacima o kupcima te im pruža nove poslovne modele temeljene na personaliziranim ponudama koje su omogućene s umjetnom inteligencijom i strojnim učenjem“. (Kannan i Singh, 2021: 4)

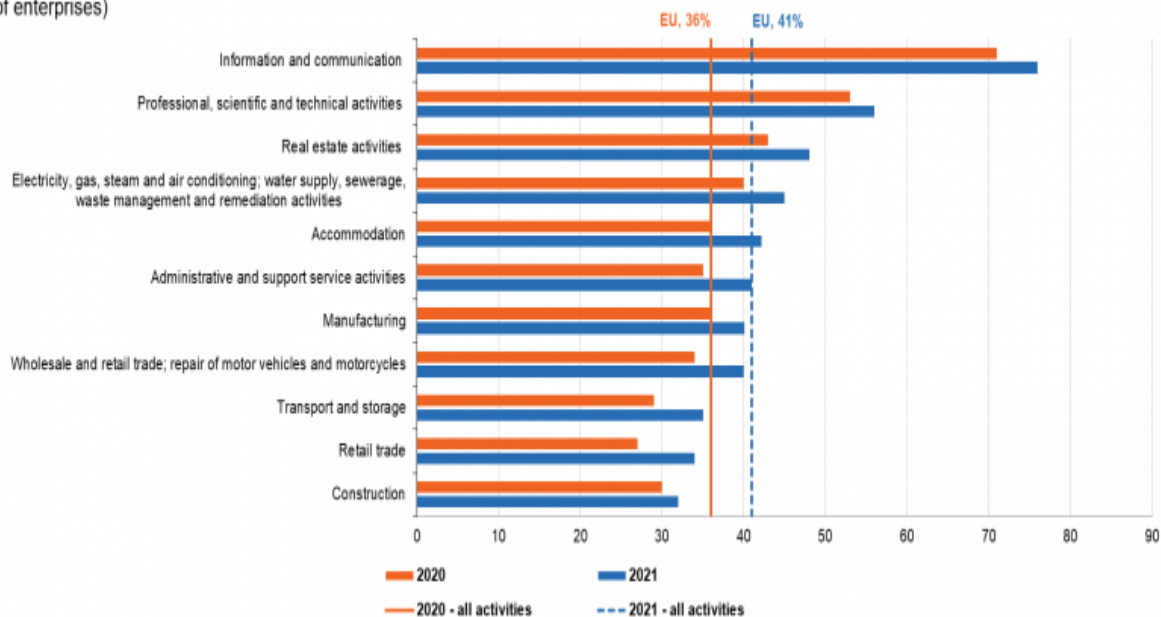
Koliko su već sada organizacije postale ovisne o platformama, vidi se po statistikama koje su napravljene za Europsku Uniju od strane Europskog ureda za statistiku. Statistika je napravljena prema poslovanjima koje koriste digitalni oblak (eng. cloud). Pomoću statistike možemo vidjeti da se organizacije s sigurnošću oslanjaju na platformu te u kojem sektoru poslovanja je uočen najveći rast.

---

<sup>2</sup><https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (28. listopada 2020.)

**Use of cloud computing services, by economic activity, EU, 2020 and 2021**

(% of enterprises)



Source: Eurostat (online data code: isoc\_cicce\_use)

eurostat

Slika 1. Korištenje usluga računalstva u oblaku prema gospodarskoj djelatnosti, EU, 2020 i 2021

Izvor: Internet stranica Europske Unije za Statistiku (Eurostat, 2022)

Svaka platforma ima svoju strategiju, privlači drugačije korisnike i stvara različite oblike vrijednosti, ali bez obzira na to uvijek postoje osnovni elementi koji se nalaze u svakom poslovanju putem platforme. Svi korisnici mobilnih uređaja imaju svoje preferencije pri odabiru istih. S odabirom korisnici traže vrijednosti koje su za njih same bitne. Jednako tako, u industriji mobilnih telefona na tržištu prevladavaju dvije najjače konkurencijske platforme, a to su operativni sustavi Apple-ov iOS i Google-ov Android. Svaki korisnik jedne od ove dvije platforme teže vrijednostima koje platforma nudi. Kao primjer, izrada fotografije, mogućnost koja je ugrađena u mobilni uređaj te nadogradnje koje se rade od strane programera kako bi se sadržaj i funkcionalnost platforme razvila, ostala i dalje atraktivna te proširila na nove korisnike. Također, vrijednost koja se dobiva korištenjem mobilnih aplikacija je ona vrijednost koja se dobiva od same platforme. Kada korisnici ne bi mogli preuzimati aplikacije na svoje mobilne uređaje koje proizvođači ostalih platforma nude, vrijednosti koje korisnici priželjkiju bi počela otpadati. Širenje poslovanja putem platforme radije nego tradicionalne vrste poslovanja ne iznenađuje već je sasvim racionalno da je to budućnost ka kojoj idemo.

Platforme ne samo da dobivaju značajnu ulogu već s lakoćom pobjeđuju tradicionalno poslovanje i efikasno se zaobilazi vratar (eng. gatekeeper). U poslovanju, vratar je osoba na

radnom mjestu koja omogućava prohod informacija onome tko donosi odluke. Većina tradicionalnog poslovanja i dalje postoji, ali kada platforma uđe na isto tržište, velika je vjerojatnost da će platforma pobijediti. Jedan od razloga je taj jer se u tradicionalnom poslovanju oslanja na vratara, na prohod informacija koje on prenosi i način na koji filtrira informacije. Uklanjanjem vrataru, korisnicima se omogućava puno veća sloboda i prednost pri odabiru proizvoda. Vrtar nije jedini razlog zašto platforme uspijevaju, tu je također mogućnost pristupa informacijama i korištenje raznih izvora kako bi se ispunile vrijednosti koje su za potrošače bitne kada su u potrazi za ponudom. Potrošači uz pomoć Interneta, dolaze do informacija jednostavnije i brže te se mogu raspitati o cijeni i proizvodu, kako bi tako ispunili svoja očekivanja.

Strategija platforme je u privlačenju korisnika. Jedna od najpopularnijih platformi današnjice je društvena mreža Instagram, koja je čak nadmašila Facebook platformu. Instagram je to postigao jer je uklonio prepreke i dozvolio svojim korisnicima da dijele svoje uratke van Instagrama prema drugim platformama. Tako korisnici Instagrama koji sami kreiraju svoje sadržaje i dijele ih, su postali oglašivači. Kada se taj proces odvija, oni prenose svoje vrijednosti koje dobivaju od platforme Instagram te tako privlače potencijalne nove korisnike. Televizijska kuća mora angažirati ljude da izgrade studio i snime sadržaj, uzimajući u obzir količinu truda, vremena koje je utrošeno, sam proces bi trebao dobiti na vrijednosti, ali korisnike to ne zanima, već samo finalni proizvod koji im se isporučuje. YouTube-a koji koristi ekonomiju dijeljenja kao model poslovanja, koristi sadržaj koji korisnici snimaju, sami postavljaju na platformu i ujedno su i sami korisnici te platforme. Što ih čini korisnikom i pružateljem usluge. Prema autorima „Ekonomija dijeljenja predstavlja nove poslovne modele u kojima pojedinci više nemaju isključivo ulogu potrošača, već dvojaku funkciju korisnika i pružatelja usluga“. (Brozović, Hrastić, Meštović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019, 1)

## **2.1 MREŽNI UČINAK NA PLATFORME**

Kao što je uočio Tom Goodwin, „Uber, najveća svjetska taksi tvrtka, ne posjeduje ni jedno vozilo. Facebook, najpopularniji vlasnik medija na svijetu, ne stvara nikakav sadržaj. Alibaba, najvrijednije trgovac, ne posjeduje zalihe. AirBnB, najveći svjetski pružatelj smještaja, ne

posjeduje nekretnine. Nešto se zanimljivo događa<sup>3</sup> (Goodwin, 2015). Tu svjedočimo fenomenu mrežnog efekta. Mrežni efekt ili mrežni učinak podrazumijevaju da što više ljudi koristi određeni proizvod ili uslugu, to je proizvod ili usluga vrijednija za svakog korisnika. (Junic, 2015)

Razlikujemo dvije vrste mrežnog efekta:

- izravni
- neizravni

Izravni mrežni efekt je onaj gdje se vrijednost proizvoda ili usluge povećala jer se i broj korisnika povećao, kao primjer tu su društvene mreže.

Neizravni mrežni efekt se oslanja na sudionike. Uporabom jednog proizvoda ili usluge povećava se proizvodnja tog proizvoda ili usluge.

U navedenim primjerima koje je uočio Tom Goodwin svjedočimo novom ekonomskom fenomenu koji je uspjeh ostvario zahvaljujući tehnologiji. Kada na tržištu platformi neko poslovanje osjeti pozitivan mrežni učinak ono ostvaruje prednost kojom je izuzetno teško konkurirati. Kada sagledamo kroz prošlost, pojava mobitela i posjedovanje istog nije imalo skoro nikakvu vrijednost iz razloga jer je samo nekolicina ljudi posjedovala mobitel u cijelom svijetu. Kako je sve više ljudi kupovalo mobitel tako je vrijednost rasla što je dovelo do širenja tržišta i tu govorimo o pozitivnom mrežnom učinku. Mrežni učinak se mjeri brojem posjetitelja platforme, ali to ne odražava vrijednost jedne platforme. Svatko tko kreće u poslovanje preko platforme htjeti će napraviti platformu koja će privući čim veći broj korisnika i ono što je apsolutni cilj zadržati i privući nove korisnike. (Parker, Van Alstyne, Choudary, 2016)

Platforma povezuje proizvođače s potrošačima i omogućava im razmjenu, ali bez obzira na to da li se radilo o stvarnom svijetu ili preko Interneta na nekoj platformi, potrošači razmjenjuju tri stvari:

- Informaciju
- dobra ili usluge
- razmjenu valute

---

<sup>3</sup> <https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/> (15. rujna 2022.)

Razmjena informacije je kod svake platforme postavljena i dizajnirana da nam pojednostavi razmjenu informacija. Platforme poput foruma služe isključivo za razmjenu informacija, dok druge platforme koje nude razmjenu dobara ili usluga svakako moraju uključiti informacije. Kada naručimo dostavu preko Glovo platforme mi dobivamo informaciju o lokaciji dostavljača te informacije o proizvodima ili uslugama koje nam može dostaviti.

Razmjenu dobara ili usluga slijedi odmah nakon razmjene informacija jer nakon njih proizvođači i potrošači odlučuju o razmjeni dobara ili usluga. U ovom smislu pričamo o digitalnim dobrima, kao što su videa, fotografije i sve što se može dostaviti i preuzeti putem platforme. Fizička razmjena dobara događa se izvan platforme. Kada naručimo Glovo dostavu, mi fizički čekamo proizvod koji smo naručili.

Razmjena za valutu se radi kada se vrši plaćanje, u zamjenu za plaćanje dobara ili usluge koje smo zatražili. Načini koji se koriste za plaćanje putem Interneta su najčešće novac, a transakcije se vrše putem kartičnog poslovanja, PayPal transakcije, Bitcoin (kripto valuta) i fizičkim novcem. To nisu jedini načini plaćanja preko platforme. Influenceri zarađuju prema broju pratitelja i rastom svoje baze uz pomoć osoba koje ih prate, ali svakako u vodstvu je YouTube, kojem oglašivači plaćaju i do 4,5 tisuća dolara za sponzoriranu objavu.<sup>4</sup> (Babić, 2022)

## 2.2 SREDIŠTE PLATFORME

Srž svake platforme se svodi na interakciju te sukladno tome svaki dizajn platforme treba započeti njome. Prvenstveni cilj platforme je privući korisnike te olakšati interakciju. Svaka interakcija na platformi uključuje tri ključne komponente:

- sudionike
- vrijednosne jedinice
- filtere

Sudionici mogu birati između dvije strane, to su proizvođači s jedne i potrošači s druge strane. Na platformi sudionici mogu mijenjati strane ovisno o situacijama i tu se određuje uloga sudionika. Sudionik može istovremeno nuditi prijevoz s BlaBlaCar-om i biti korisnik iste

---

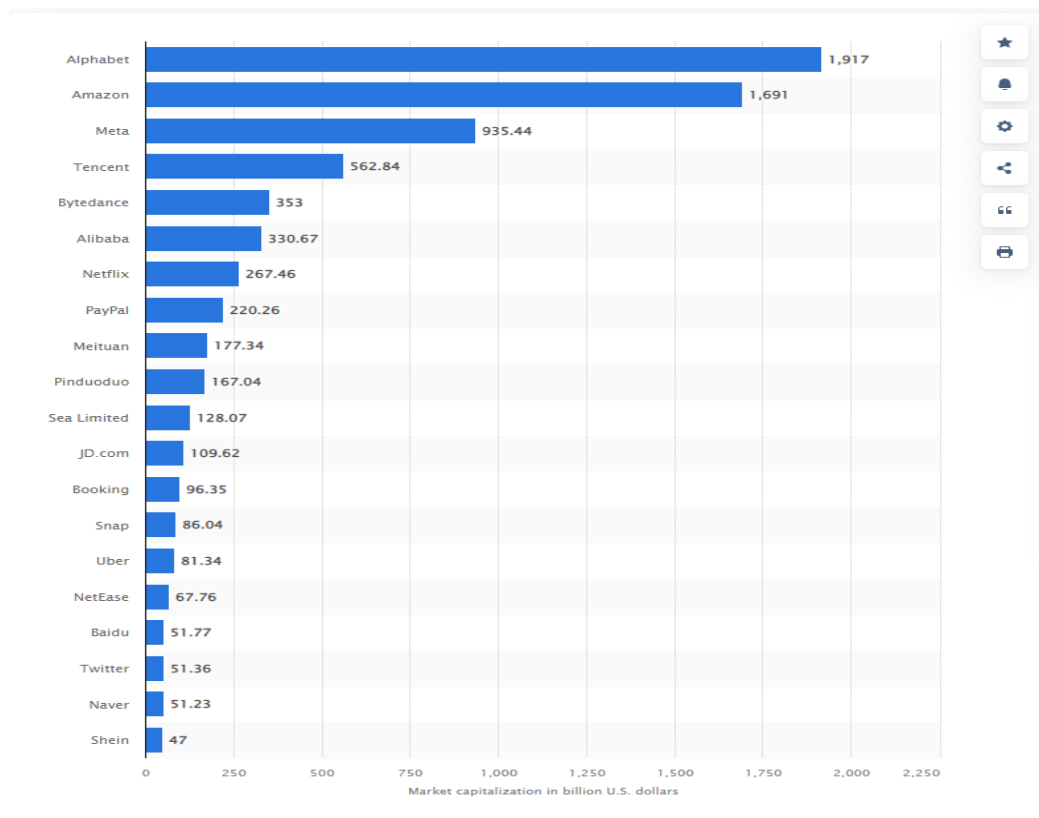
<sup>4</sup> (<https://lidermedia.hr/zivot/koliko-zaraduju-nano-mikro-makro-i-mega-influenceri-141778>) (23. listopada 2022.)

platforme. Platforma dozvoljava korisnicima mijenjanje strane kako bi im olakšala stvaranje i pružanje visokokvalitetnog sadržaja što je više moguće.

Jedinica vrijednosti predstavlja razmjenu informaciju koja je bitna sudionicima. Te vrijednosne jedinice dolaze od proizvođača koji kreiraju vrijednosti za proizvod ili uslugu. Pomoću tih vrijednosti, infrastruktura platforme se gradi, polagano, ohrabrujući proizvođače da kreiraju vrijednosti koje su ispravne, korisne, relevantne i naravno zanimljive potrošaču. Lista slobodnih Uber taksija jest vrijednosna jedinica koju nam daje Uber platforma.

Filter je algoritam, odnosno softverski alat koji je ugrađen u platformu kako bi omogućio razmjenu jedinica vrijednosti među sudionicima. Prilikom pristupa platformi sudionik odabire vrijednosti koje su relevantne za njega. Filter u tom slučaju pomaže da se zaobiđu irelevantne vrijednosti i pomoću umjetne inteligencije smanjuje pogreške svakog pojedinca. Kako navodi Davor Runje, “Algoritam traži interakciju kada nam da preporuku, jer tada nas potiče da uključimo mozak, da kritički razmišljamo i budemo odgovorni“. (Runje u Špiljak, 2022) Najbolji primjer filtriranih informacija s neke platforme je Google pretraživač. Način do kojih mi dolazimo do informacija stoji iza jedne mašine koja uzima razne kriterije u obzir prije nego nam se dostavi vrijednosna jedinica. Bez obzira na vrijednosti koje dobivamo preko platformi, u većini slučajeva vrijednost koju dobivamo ne dolazi direktno od platforme već od proizvođača koji kreira tu vrijednost proizvoda ili usluge.

Tijekom pandemije ljudi su sve više istraživali i razmjenjivali informacije međusobno. Za osobe koje do tada nisu imale potrebu uključivati se u virtualni svijet, tijekom pandemije su zasigurno barem dotaknuli inačicu umjetne inteligencije. Postoji cijela lista razvijenih Google proizvoda pod maticom Alphabet shodno tome Alphabet (Google) ima uzastopni rast. Podatci niže prikazuju Alphabet (Google) kako prednjači nad drugim kompanijama. Jedan od razloga je to što je Google svugdje prisutan i pokriva bezbroj rješenja koje su potrebne korisnicima. Povratne informacije i brzina koju dobivamo putem platforme čine ju nenadmašnom. Posljedica razvoja tehnologije stvara divove dvadeset prvog stoljeća. Među najprofitabilnijim se nalazi Google koji zauzima 92.37% tržišnog udjela.



Slika 2. Tržišna kapitalizaciju najvećih Internet kompanija u svijetu, od lipnja 2022. godine. (Statista, 2022)

Izvor: Internet stranica Statista, specijalizirana za podatke o tržištu i potrošačima <sup>5</sup>

U moru platformi većina ih sama po sebi ne pruža nikakvu vrijednost. Međutim, igraju značajnu ulogu u gospodarstvu. Kada se poslovanje vrši putem platforme izuzetno je važno kako će se vrijednosne jedinice koje su bitne potrošačima prikazati. Poticanje proizvođača na stvaranje jedinica veće vrijednosti kroz kulturu kontrole kvalitete razlikuje platforme od onih koji dostavljaju nižu kvalitetu i samim time se i korisnici okreću prema onoj platformi koja nosi veću vrijednost. Način na koji će se jedinice vrijednosti implementirati u platformu kako bi došlo do izražaja odredit će smjer u kojem će se vaša platforma razlikovati od ostalih. Dobre od loših platformi možemo razlikovati pomoću recenzija i ocjena koje nam ostavljaju korisnici, a to je ujedno i alat za izgradnju reputacija platforme.

## 2.3 STRATEGIJA PLATFORME

Postoje tri ključne strategije koje su bitne za rad platforme, a to su:

<sup>5</sup> <https://www.statista.com/statistics/277483/market-value-of-the-largest-internet-companies-worldwide/> (27. listopada 2022.)



- privuci
- pojednostavni
- poveži

Svaka od njih ima ključnu ulogu i zato egzistencija platformi ovisi o njihovoj korelaciji. Da bi platforma ispunila svoju svrhu potrebno je privući čim veći broj sudionika, pojednostavniti sudionicima interakciju i povezati proizvođača s potrošačem da su obje strane zadovoljne<sup>9</sup>. (Parker, Van Alstyne, Choudary, 2016)

Privlačenje (eng. Pull ) korisnika na svoju platformu predstavlja najveći izazov s kojim se platforme susreću, dok u tradicionalnom poslovanju toga nema. Platforme se moraju suočiti s činjenicom da korisnici neće pristupiti ako im ne nudi neku vrijednost, a platforma neće imati vrijednost ako ju korisnici ne koriste. Ovaj fenomen u poslovanju se ujedno naziva kokoš – jaje problem ( eng. chicken – egg problem ). Radi ovog problema platforme se najviše suočavaju s odlaskom s tržišta jer ga ne mogu riješiti. Upravljanjem platformom radeći je zanimljivom, potiče korisnike na samostalno angažiranje radi kojih se vraćaju. Povratnu informaciju koju platforme dobivaju od svojih korisnika je povećanje vrijednosti i naglašavanje mrežnog efekta.

Bitno je privući korisnike koji će imati pozitivna iskustva s platformom i to tako da se kontinuirano vraćaju i tako šire svoje pozitivno iskustvo drugim potencijalnim korisnicima. Da bi se ta povratna veza ostvarila korisnicima se mora pružiti ono što je relevantno i zanimljivo njima. Kada korisnike platforma privuče, vrijednosti i interakcija se povećavaju. Umjetna inteligencija sve se više razvija pa isto tako je platforma osmišljena kao jedan mozak koji cijelo vrijeme radi i uči od korisnika koji ostavljaju svoje povratne informacije. Povratna informacija koju korisnik ostavlja na platformi čini trag, sama platforma uči od korisnika sa svakom novom aktivnošću koju korisnik napravi. Tako platforma predlaže korisniku vrijednosti koje bi mu bile od značaja. Algoritam koji se koristi kako bi se analizirali pojedinačni korisnici i korisnička aktivnost donosi zaključak o korisničkim interesima, potrebama i vrijednostima kojim korisnik daje prednost. Uz pomoć tih informacija, algoritam predlaže korisniku ono što bi on mogao smatrati korisnim i cijeniti kao nove vrijednosti. Višekorisničko iskustvo je aktivnost koje potiče da se oba sudionika aktiviraju kako bi se ojačao mrežni učinak. Kod Facebook-a su to komentari i „sviđa mi se“ angažman koji šalju korisnici, a služi proizvođaču kao osvrt prema kakvim vrijednostima i aktivnostima treba ciljati.

Da bi platforma imala svoju svrhu i da bi se razlikovala od tradicionalnog poslovanja, ono što je upravo čini različitom je pojednostavljenje (eng. *facilitate*). Proces kreiranja vrijednosti, razmjena dobara i usluga koje se događaju na platformi su pojednostavljene što je više moguće te se smanjuju prepreke. Snižavanjem prepreka kako bi se interakcija jednostavnije odvijala, pomaže pri širenju mreže korisnika. Platforma nema utjecaj na vrijednosti koje se stvaraju već sa svojom infrastrukturom omogućuje da se vrijednosti osmisle i razmjenjuju. Iako prepreke nekad imaju i pozitivne strane. Kada ponuđač prijevoza s BlaBlaCar-om objavi vožnju za određenu relaciju, platforma od korisnika dobiva zahtjev za rezervaciju mjesta u autu. Platforma nudi opciju odobrenja ili poništenja rezervacije kojom pružatelj usluge ima pravo odabira korisnika usluge.

Podudaranje (eng. *match*) je ono što čini uspješnu platformu. Što je bolji algoritam za skupljanje podataka o korisnicima, podudaranje će biti preciznije. Učinkovito podudaranje je kada se relevantne informacije razmjenjuju između proizvođača i potrošača, tada je algoritam uspješno povezoao dvije strane s istim interesima. Poslovanje putem platforme zahtjeva razvoj strategije za prikupljanje podataka. Prikupljeni podatci od korisnika su najvrjedniji izvori koje jedna platforma može posjedovati. Ti podatci sežu od relativno statičnih podataka pa do osobnijih informacija. Sve te informacije služe kako bi se omogućila ispravna podudarnost između proizvođača i potrošača. Korisnici svoje privatne informacije dobrovoljno dijele i dozvoljavaju platformama da obrađuju podatke i to sve u svrhu boljeg podudaranja.

Da bi platforma bila atraktivna i funkcionalna, potrebno je, uz redovno održavanje, raditi na njezinom napretku. Dodavanjem novih značajki koje će privući nove korisnike, razlikovati je od ostalih platformi na tržištu je moć koju platforma može posjedovati. Inovacijama se pokušava pridobiti što veći broj korisnika i biti u korak s trendom te osluškivati koliko su korisnici zadovoljni istom. Inovacije se uvode pametno i polagano, kako bi ih korisnici što pozitivnije prihvatili na globalnoj razini. Nekoć najpopularniji smartphone BlackBerry, nije uspio držati korak s razvojem na tržištu. Dolaskom Apple-ovog iOS-a i Google-ovog Androida koji su koristili Samsung mobiteli je izgurao BlackBerry s tržišta. Do krucijalnog trenutka je došlo jer se BlackBerry nije razvijao u skladu s potrošačima i njihovim vrijednostima. Kompanija se trebala prilagoditi tržištu koje se ubrzano razvijalo te time postalo konkurentno s svojim modernim značajkama dok je BlackBerry pokušavao ostati dosljedan u svojim uvjerenjima. Signali koje su potrošači slali nisu uvjerali BlackBerry da počnu uvoditi nove značajke i promijeniti način na koji su do sada razmišljali i kao takav nije ostao održiv u svom

poslovanju. Tri stvari koje potrošači razmjenjuju s proizvođačima je: razmjena informacija, dobara ili usluga i razmjena valute. U slučaju BlackBerry-a od izuzetne je važnosti razmjena informacija. Informacije koje su korisnici očekivali i vrijednost koju su željeli dobiti putem BlackBerry-a, nije se ostvarilo te je dovelo do kraha nekoć najperspektivnije tvrtke.<sup>6</sup> ( Ketabchi, n. d. ).

## 2.4 UTJECAJ PLATFORME NA TRADICIONALNO POSLOVANJE

Dok svjedočimo promjenama koje nam donosi digitalna platforma, moramo se osvrnuti na tradicionalni sistem poslovanja i kako su se vrijednosti prenosile barem na veći dio tržišta. Prihvatanjem tehnološkog napretka, dogodila se i promjena u samim potrošačima. Potrošači žele imati kontrolu i fleksibilnost pri odabiru vrijednosti te dok im platforma to omogućava, tradicionalno poslovanje se suočava s posljedicama. Tradicionalni model poslovanja može se opisati kao cjevovod (pipeline), a suprotnost cjevovodu je poslovanje putem platforme. Kod platforme je proces uveliko skraćen te se relacija odnosi na vrijednosti koje se kreiraju s jedne strane proizvođaču, a s druge strane krajnjem kupcu. U cjevovodu, prvo se dizajnira proizvod ili usluga, nabavljaju se sirovine, zatim proizvod ide u proizvodnju i stavlja se na tržište ili u sustav da se usluga dostavi, naposljetku dolazi kupac koji kupuje proizvod ili uslugu. Tradicionalno poslovanje je linearno poslovanje odnosno poslovanje koje je zaduženo od nabave materijala pa sve do distribucije gotovog proizvoda prema kupcu, ili poslovanje koje ide s lijeva (trošak) – na desno (prihod). Poslovanje platforme je drugačije organizirano i zaduženo je za stvaranje vrijednosti. Platforme imaju dvostrano tržište i stvaraju mrežne učinke. Dvostrana tržišta imaju trošak na lijevoj i desnoj strani jer se i sami sudionici platforme nalaze na lijevoj i desnoj strani.

Posljednjih godina sve više svjedočimo poslovanju koje prelazi iz cjevovodne strukture u strukturu platforme. Taj preokret iz jednog poslovanja u drugo je pretočen u vezu koja je kompleksna jer proizvođači, korisnici i sama platforma čine jednu vezu i ovisni su jedni o drugom. U svijetu platformi nalaze se različiti tipovi korisnika, neki od njih su proizvođači, neki su korisnici, a neki imaju obje uloge. Veza koja se ostvaruje putem platforme povezuje i omogućava interakciju jednih s drugima i to s izvorima koje im pruža platforma.

---

<sup>6</sup> . (<https://www.toptal.com/finance/management-consultants/what-happened-to-blackberry> ( 2. studenog 2022. )

Temelj platforme je mjesto gdje se proizvođač i potrošač nalaze kako bi izmijenili vrijednosti koju obje strane priželjkuju. Ljudi trguju vrijednostima od davnina. Tradicionalno poslovanje koje se odvija na otvorenom, kao tržnica, gdje proizvođači trguju s potrošačima ne razlikuje se od trgovanja putem platforme. U tom smislu, kod platforme je dodana samo tehnologija, koja je omogućila platformama brži rast, doseg, praktičnost i učinkovitost. Platforma ima mogućnost da je dostupna cijelom svijetu.

Tradicionalno poslovanje koje se želi digitalizirati mora uzeti u obzir kako se adaptiranje poslovanja ne rješava uvođenjem oblaka (eng. cloud), uvođenjem aplikacija u poslovanje i uporabom ostale tehnologije već je potrebno transformacija prakse koju je organizacija do sada koristila. Cijelo poslovanje se podiže na platformu i mijenja se način razmišljanja unutar organizacije. Strategija kojom se ulazi u virtualni svijet će ovisiti od organizacije do organizacije. Neke organizacije će se digitalizirati kako bi imali pristup drugim tvrtkama za jednostavniju razmjenu dobara i usluga, dok će se druge organizacije okrenuti ka virtualnom poslovanju kako bi stvorili nove vrijednosti, povezali i proširili mrežu korisnika.

Kao i svako poslovanje, platforme se razvijaju i šire, sada već imamo novi poslovni model koji uz pomoć Interneta omogućava platformama da se spajaju i koordiniraju s objektima u stvarnosti. Kupovinom pametnih uređaja, kupac može upravljati s njima na daljinu pomoću pametnih mobitela. Tu platforma stvara ekonomsku prednost nad cjevovodnim poslovanjem. Kada AirBnB želi proširiti svoje poslovanje on uvrštava dodatni smještaj na svoju platformu i to čini s graničnim troškom blizu nuli, ali kada hotelski lanac želi povećati kapacitet svog hotela, oni moraju izdvojiti određeni financijski iznos da bi pokrili troškove i dodatno zaposliti radnu snagu. Iz tog razloga platforme se ne mogu poistovjećivati s tvrtkama, jer njihova ekonomska prednost dozvoljava im brži rast.

Uber je tipičan primjer poslovanja koje je uzdrimalo tradicionalno poslovanje s uvođenjem tehnologije. Opis posla se ni u čemu nije promijenio, i dalje je to taksi služba, ali dodatak koji je Uber dodao je platforma na kojoj se može vidjeti dostupnost vozila i gdje se u kojem trenutku nalaze. Uvijek ima onih na strani koji dobivaju i gube, tu su se uzdrмали temelji tradicionalnih taksista koji su se u trenutku pronašli ugroženo. Uber je transformirao način kako prijevozni sektor funkcionira. Uber stvara prijetnju malim prijevoznicima i automobilskim kućama i to javno iznosi izvršni direktor i jedan od osnivača Ubera, Travis Kalanick, koji je izjavio da žele dovesti Uber do točke gdje je jeftinije koristiti se s Uber-om već posjedovati vlastiti

auto.<sup>7</sup>(CNBC, 2016) Ono što bi taksisti koji se i dalje drže tradicionalnog poslovanja, trebali učiniti, jest prilagoditi se modelu i digitalizirati se, odnosno prilagoditi se tržištu. Smatram da je najveći problem kod tradicionalnih taksista nastao, kada je Uber svojim korisnicima putem platforme unaprijed izračunati cijenu za relaciju kojom se korisnik treba kretati. Uber je snizio cijene svojih usluga, ne ostavljajući puno mjesta na tržištu. Korisnici Uber-a su širili svoja pozitivna iskustva te su i sami neki od njih postali vozači Uber-a u svoje slobodno vrijeme. Osim same platforme koja prikazuje gdje se i u kojem trenutku nalazi Uber-ov vozač, platforma je ponudila ocjenjivanje korištenja usluge, ali obostrano. Vozač može ocijeniti putnika, a putnik vozača te tako se stvara je slika povjerenja te tu svi trenutni i budući korisnici Uber-ove platforme dobivaju na vrijednosti.

Uber nije jedini primjer gdje je tradicionalno poslovanje uzdrmano. Svijet tipkanih medija je postao ugrožen uvođenjem digitalizacije. Uvođenjem tehnologije, odnosno Interneta osnovali su se novi putevi za doseganjem javnosti. Iako su mediji tu bili u prednosti jer su mogli svoje tipkano izdanje prenijeti u digitalno. Novine su među prvima u svijetu koji su osjetili utjecaj Interneta, jer u tradicionalnom poslovanju trošak tiskanja novina je velik, on uključuje troškove kao kopiranje, distribuciju, maloprodaju te ostale, ali već samo u ovom koraku je primjer cjevovodnog poslovanja gdje je potrebno proći kroz nekoliko procesa da bi proizvod došao do kupca. Postavljanjem novina na platformu, svi ti troškovi su zaobiđeni i postignut je veći doseg na publiku što je i ujedno omogućilo dodatna oglašavanja koja su novinama otvorili više prostora za napredak i rast u poslovanju. (Agostinacchio, Liberati, Nicastri, Scheffer-Schulz, Ziegler, n. d.)

Tezu koju je Marc Andreessen postavio prije više od 10 godina, točnije 2011. godine kada je izjavio da softveri jedu svijet, treba samo preformulirati i postaviti kao novu tezu, platforme jedu svijet.<sup>8</sup> (Andreessen, n. d.)

## **2.5 EKONOMSKI FENOMEN VOĐEN TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA**

U 20. stoljeću ekonomija se temeljila na ponudi. Nastali su monopolski divovi koji su svoje postojanje utemeljili na ekonomiji razmjera. Kako se povećavala proizvodnja tako su se i

---

<sup>7</sup><https://www.cnbc.com/2016/03/28/cnbc-transcript-interview-with-travis-kalanick-ceo-and-co-founder-of-uber.html> (29. listopada.2022.)

<sup>8</sup> <https://a16z.com/2011/08/20/why-software-is-eating-the-world/> (20. kolovoza. 2022.)

troškovi obujma po proizvodnji opadali. Efikasna proizvodnja stvorila je prednost proizvodnje u industrijskoj ekonomiji gdje su velike tvrtke imale profitnu i cjenovnu prednost nad konkurencijom. Velike tvrtke kao Ford Motor Company su iskoristile masovnu proizvodnju za smanjenje troškova. To je omogućilo rast velikim tvrtkama koje su postajale sve profitabilnije, i tako sve do trenutka dok vlada nije intervenirala. U 21. stoljeću imamo promjenu iz ponude ekonomije razmjera u potražnju ekonomije razmjera. Razlika između ta dva termina je u primjeni tehnoloških inovacija na strani potražnje i jednakost u dobiti s proizvodne strane kako bi se sve strane na platformama održale u jednakopravnom elektroničkom ekosustavu. Ekonomija razmjera potražnje stvorila je efikasne društvene mreže gdje se informacije brže i jednostavnije prenose, razvoj aplikacija i ostalih fenomena u tehnološkom razvitku su doveli do veće mreže koje su korisnici smatrali vrjednijim. Korisnici koji na platformama daju prednost velikim tvrtkama, stvaraju mrežni učinak koji konkurencija može jako teško nadvladati.

Zakon koji je uveden od strane Europske unije, postavio je svjetski standard sa kojim se regulira poslovanje putem platforme. Gigantske platforme kao što su Google, AirBnB, Uber, Amazon, Meta, potječu iz različitih grana industrije i toliko su veliki da regulacije koje je Europska komisija nalaže im ne predstavljaju problem, dok mala poduzeća koja uđu na tržište ne mogu se nositi sa troškovima usklađenja te je potrebna regulacija od strane Europske Unije kako bi im pomogli sa smjericama.

Europska komisija tvrdi da u EU-u aktivno više od 10.000 platformi. Male i velike tvrtke čine 90% tržišta.<sup>9</sup> (Europska komisija, n. d.)

Eksponencijalni rast koji se događa u ekonomiji je ostvaren uz pomoć mrežnog učinka, što dovodi do sve većeg širenja tržišta. Potaknuti brojem sudionika koji su dio mreže novi kupci ulaze na tržište.

---

<sup>9</sup>[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms\\_hr#irenje-malih-internetskih-platformi-u-eu-u](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms_hr#irenje-malih-internetskih-platformi-u-eu-u) (5.rujna 2022.)

### 3. PLATFORME JEDU SVIJET

Primjer koji je iz potrebe doveo do apsolutne promjene i dominacije na tržištu jednog cijelog sektora poslovanja je definitivno AirBnB. Ne tako davne 2007. godine, dva prijatelja su se doselila u San Francisco. Bez novca, nisu si mogli priuštiti plaćati stanarinu te iz potrebe dolaze do ideje da iznajmljuju madrac na zrak kako bi zaradili za svoj smještaj. U to vrijeme u San Franciscu se održavala konvencija zbog koje su svi hoteli bili rasprodani. Odlučili su objaviti oglas na Internetu. U opisu je bilo noćenje na madracu na zrak i uslugu vodiča polaznicima konvencije. Sljedeća tri tjedna za redom oni su iznajmljivali svoj madrac te zaradili dovoljno novaca da plate iduću stanarinu. Domaćini su Brian Chesky i Joe Gebbia, koji dobivaju ideju kako još više povećati svoj budžet te se obraćaju trećem prijatelju, Nathanu Blecharczyk, u nadi da im pomogne.

Ideja je bila pronaći sobe koje su prazne, a koje bi oni mogli iznajmljivati. To im nije bilo dovoljno jer je bilo teško pronaći takav smještaj, a uostalom ne bi im donijelo puno novca. Iz tog razloga odlučili su napraviti web stranicu kako bi dozvolili svima, bilo gdje, iznajmljivanje sobe, madraca ili pak slobodne sofe, a u zamjenu oni uzimaju naknadu po iznajmljivanju<sup>10</sup> (Gallagher u Wharton Staff, 2017). Njihova tvrtka je Air Bed & Breakfast (AirBnB) koja slovi za ogromno poduzeće koje je aktivno u 220 zemlja i nudi preko 6 milijuna smještaja.

AirBnB je nadmašio hotelsku industriju bez posjedovanja ijedne hotelske sobe u vlastitoj imovini. Ovo opisuje moć platforme i kako jedan ogroman poslovni segment može biti preokrenut u samo pitanje mjeseci i to bez tradicionalnih resursa koristeći se dominacijom tržišta. U primjeru kao što je AirBnB, platforma je pojela tradicionalno poslovanje. Internet je glavni distribucijski kanal koji im je to omogućio, ali sama platforma je omogućila izradu potpuno novog modela poslovanja.

Istraživanje koje je napravila europska agencija za statistiku „Eurostat“ navodi sljedeće:

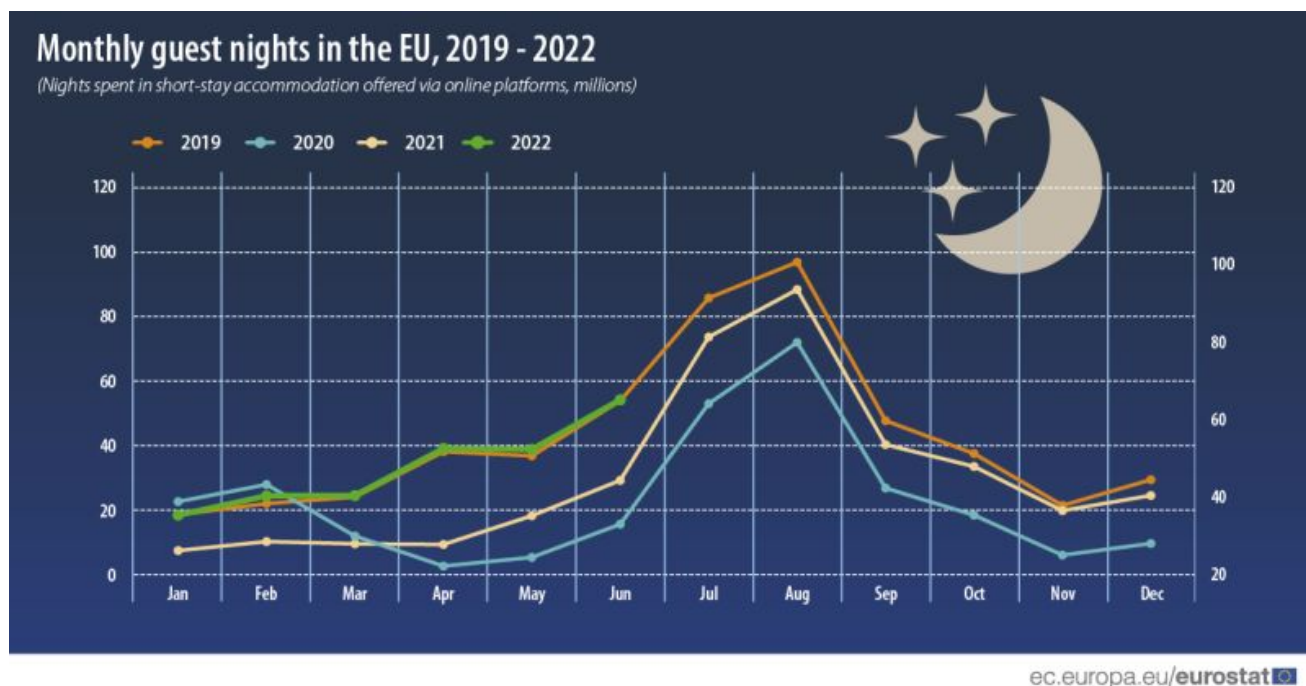
- „Platformski turizam premašuje razinu prije pandemije u prvoj polovici 2022 – gotovo 200 milijuna noćenja rezervirano kroz online platforme“

---

<sup>10</sup> <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-inside-story-behind-the-unlikely-rise-of-airbnb/> (10.studenog 2022.)

- „Noćenja rezervirana putem online platforme su porasla 138% u prvoj polovici 2022 u usporedbi s 2021“<sup>11</sup>

Statistiku koje je Eurostat napravio odnosi se samo na Europu i bazira se na platformama koje su imaju dogovor za dijeljenje podataka. Podatci su došli s platforma AirBnB, Booking.com, Tripadvisor i Expedia.



Slika 3. Mjesečni broj gostiju u EU, 2019 – 2022<sup>12</sup> (Eurostat, 2022)

Izvor: Internet stranica Europske Unije za Statistiku

Digitalizacija na koju se svakodnevno stavlja naglasak je ključna u novom modelu poslovanja, s njom se gradi kompletno nova infrastruktura. Uvođenjem digitalizacije u poslovanje, omogućuje se poduzećima novi princip rada. Više radnik ne mora biti fizički vezan za svoje radno mjesto, što ujedno smanjuje i troškove koji se vežu na to, poslovanje se odvija kroz novu dimenziju, u oblaku. Internet povezuje i koordinira sa stvarnim svijetom te u tom cijelom procesu preispituje i iskušava granice organizacije kako bi se stvorile neke nove vrijednosti. Otvaraju se nove ekonomske prilike jer je to prilika za smanjenje prvenstveno

<sup>11</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221004-1> (10. studenog 2022.)

<sup>12</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay\\_accommodation\\_offered\\_via\\_online\\_collaborative\\_economy\\_platforms\\_-\\_monthly\\_data](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms_-_monthly_data) (1. rujna 2022.)



graničnih troškova kod proizvodnje te troškova distribucije. Mrežni učinak dodatno naglašava koliko su platforme učinkovite. Kada svjedočimo pozitivnom mrežnom učinku, mi svjedočimo povećanju u konzumaciji koje dovodi do povećanja u proizvodnji i obrnuto. Stvorio se elektronički ekosustav koji je na daljinu povezoao ljude i organizacije. Kao takav, elektronički ekosustav ima pristup većem broju izvora i time kreira puno veću vrijednost nego što je to moguće u tradicionalnom poslovanju. Time se preispituju vrijednosti, nestaju tradicionalne vrijednosti, ono što se prije teže postizalo je vjerovanje u sami proces kreiranja i stvaranja samih vrijednosti.

Poslovanjem putem platforme može uvelike obeshrabriti proizvođače, jer platforma stalno uklanja prepreke za korisnike i s time otežavaju poslovanje proizvođačima. Prepreke se minimaliziraju za potrošače i otvaraju vrata za nove proizvođače i nove izvore zaliha. Potrošači mijenjanju svoje navike i ono što je nekoć bilo nezamislivo danas se smatra apsolutno normalnim. Sasvim je u redu, sjesti u nepoznati auto koji smo naručili putem aplikacije Uber, koji će vas odvesti u smještaj koji ste rezervirali putem platforme AirBnB ili ste pak objavili oglas na BlaBlaCar-u te se na relaciji vozite s nepoznatim ljudima. Iako smo naučeni od malih nogu da je opasno razgovarati s nepoznatim osobama, a kamoli se voziti s njima ili biti u njihovom smještaju, danas se ta predrasuda nadilazi pomoću mehanizma koji gradi povjerenje kroz platformu. Izgradnja povjerenja neke platforme se ne događa preko noći već je za to potrebno vremena.

Platforma kao i svaki proizvod, ima životni ciklus. Kada platforma uđe u fazu zrelosti, to je onda kada se povjerenje već izgradilo te se potrošači ne bi trebali brinuti za kvalitetu proizvoda ili usluga koje će im se isporučiti. U ranoj fazi platforme, ne može se očekivati da će iz prve privući pravu publiku te da će podudaranje s potrošačima koji traže visoko kvalitetan proizvod, uslugu ili pak sadržaj odgovarati ciljanom tržištu. S toga platforma kao virtualna mašina kontinuirano uči i poboljšava se iz dana u dan, kako bi se na posljetku dostavile ispravne vrijednosti koje isporučuju kvalitetu za koju se zalaže jedna platforma.

Tu uvelike pomažu recenzije i moć marketinga. Prenošanjem od usta do usta se smatra jednim od najmoćnijih tehnika za doprijeti do potencijalno novih potrošača. Kada potrošač prenese svoju pozitivnu recenziju za nešto što on smatra da je kod platforme vrijedno, korisno ili zanimljivo, tako se mreža među korisnicima brže širi, jer nema snažnijeg učinka od pozitivnog osvrta. Kada koristimo platforme kao AirBnB ili BlaBlaCar, svatko od nas će provjeriti recenzije koje su drugi korisnici ostavili. Izvrstan alat koji nam pomaže da se osjećamo sigurnije

zato jer smo svjesni da su recenzije ostavili korisnici koji su taj određeni smještaj koristili ili se vozili s osobom koja nudi prijevoz. Recenzije se mogu ostaviti i obrnuto, ponuđač smještaja, može također ostaviti recenziju za korisnike i BlaBlaCar vozač može ostaviti recenziju za svoje suvozače. To u samim ljudima budi osjećaj sigurnosti i pouzdanosti što dovodi do privlačenja širokog spektra potrošača. Nisu sve recenzije uvijek pozitivne. Gomila negativnih recenzija može isto tako uništiti poslovanje. Kako dođe do toga? U slučaju recenzija, proizvođač mora oslušivati svaku pohvalu i kritiku koja mu pristiže. Kada se sagleda činjenično stanje koje izaziva neku vrstu nezadovoljstva kod korisnika potrebno je reagirati, a ne ignorirati problem.

Danas smo sve više svjedoci kako je budućnost u tehnologiji. Tehnologija otvara sva vrata modernog doba, kreira nove vrijednosti u društvu te je gotovo nemoguće predvidjeti kakve izazove nam nosi. Kada gledamo tradicionalno poslovanje ono mora biti u korak s informacijama i tehnologijom, otvaraju se nova vrata za edukaciju i umrežavanje van dosadašnjih mogućnosti. Pristup informacijama putem tehnologije s vlastitim angažmanom u cjevovodnom poslovanju može biti dobitna.

### **3.1 UPRAVLJANJE PLATFORMOM**

Da bi platforma opstala ona mora generirati prihod. S tog polazišta, upravljanje platformom mora biti pošteno raspoređeno prema svima koji dodaju vrijednost. S obzirom na to kako se platforme razvijaju potrebna su pravila koja bi osigurala ispravan protok informacija kako bi zajednica surađivala i zaštitila njihovu privatnosti. Ne samo da je potrebno zaštititi korisnike, nego i pružatelje usluge platforme. U Hrvatskoj je 2022. godine objavljen prijedlog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o radu.<sup>13</sup> To je prvi put da se u Hrvatskoj zakonom reguliraju digitalne platforme. U slučaju da novi Zakon o radu bude usvojen to će uvelike promijeniti način na koji digitalne platforme posluju. Donošenjem novog Zakona o radu je pokušaj da digitalne platforme zaposle odnosno legaliziraju ljude koje rade za njih, dajući im prava kao i ostalim radnicima.

Uz to je bitno naglasiti kako je upravljanje sadržaja koji se prema korisniku dostavlja potrebno pomno filtrirati jer informacije koje korisnici dobivaju utječu na njih same i na cijelu

---

<sup>13</sup> <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=21184> (28.kolovoza 2022.)

zajednicu<sup>14</sup> (Ciligot, 2020). Kako ne bi dolazilo do konflikta na platformama gdje vlada mora zakonski reagirati, pravila s kojima se platforma upravlja moraju biti poštena i što je više moguće djelotvorna. Platforme moraju razviti dobre principe upravljanja jer utječu na milijune života u stvarnom svijetu.

Europska Unija je donijela akt koji vrijedi za sve zemlje članice Europske Unije s kojim se uvode standardi za reguliranje Internetskih platformi. S obzirom na to da su se platforme razvijale prije digitalnog gospodarstva, pravila koja su tada bila regulirana su zastarjela te shodno tome objavljeni su novi propisi. Kako bi imali odgovorno Internetsko okruženje nova pravila za platforme na Internetu prema Europskoj komisiji su navedeni kao sljedeći:

„Nadzornici pristupa utvrđivat će se na temelju jasno definiranih uvjeta. Ako prema Aktu o digitalnim tržištima poduzeća budu određena kao „nadzornici pristupa”, morat će se pridržavati jasno definiranog skupa zabrana i obveza kako bi se izbjegao niz nepoštenih praksi.“<sup>15</sup> (Europska komisija, n. d.)

Trenutačno se od kontrolora pristupa traži stvaranje novih i inovativnih usluga bez ugrožavanja konkurencije. Također se moraju pridržavati propisa o privatnosti prilikom pružanja poslovnih usluga klijentima. Druga važna odredba je da moraju osigurati jednake uvjete za sve natjecatelje.

S obzirom na to da na platformi imamo često tipove korisnika koji imaju dvostrane uloge, onih koji su i potrošači i ponuđači. Različiti oblici i vrijednosti koje platforma dobiva od tih korisnika, moraju jednako tako biti regulirane plaćanjem. Iako praksa platforme nije da naplaćuje svim sudionicima, ali kada bi se to dogodilo korisnici bi bili u potrazi za novom platformom koja bi im pružila jednaku ili sličnu vrijednost i mrežni učinak te platforme bi se narušio. Odluka o tome kome se onda treba naplatiti korištenje platforme je umijeće balansiranja. U trenutku kada se platforma odluči za naplatu, potrebno ju je pomno nagledati i paziti na svaku promjenu koja može izazvati negativne stanje. Jednostavnost korištenja platforme potiče ljude na daljnje korištenje. Kada bi se uvele naknade ili pak određene zabrane za korisnike platforme to bi uvelike pokrenulo odljev korisnika. Koliko je uistinu stabilna ili jaka neka platforma vidi se po tome koliko su korisnici aktivni i zadovoljni s korištenjem

---

<sup>14</sup> <https://learn.g2.com/platform-governance> (24. rujna 2022.)

<sup>15</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms_hr) ( 25. .rujna 2022.)

platforme. Iako to nužno ne mora biti pravilo, u nekolicini slučajeva iz primjera stvarnog svijeta postoje članstva koja se naplaćuju svim korisnicima te se smatraju kao prestižne organizacije.

### **3.2 MJERENJE PLATFORME**

U cjevovodnom poslovanju tradicionalna mjerenja su protok novca, inventura i prihod. Ova tri mjerenja pomaže poslovanju i čelnicima poduzeća da ostanu fokusirani na faktore koji su neophodni za dugotrajni uspjeh. Pravila mjerenja koja vrijede za tradicionalno poslovanje ne vrijede za poslovanje putem platformi.

Razvoj alternativnog mjerenja s kojim se mjeri rast i zdravlje jedne platforme nije jednostavno. Nije dovoljno imati listu korisnika i njihove e – mail adrese, jednako tako koliko platforma ima korisnika nije mjerodavno, može imati bezbroj registriranih korisnika, ali ako se na toj platformi ne dešava sinergija, ta platforma neće isporučivati korisnicima vrijednosti.

Kod platforme je bitna aktivnost, odnosno broj zadovoljnih interakcija koje korisnici preko platforme iskuse. Platforma stvara vrijednosti kroz utjecaj mrežnog efekta. Kako bi se odredilo koja je metrika najbolja za platformu potrebno je otkriti iz kojeg razloga je tvrtka zdrava, fokusirati se na pozitivne mrežne učinke i na aktivnosti koje pokreću platformu. Metriku platforme u nekim slučajevima treba drugačije mjeriti, tako da se izmjeri stopa interakcije uspjeha i faktora koji su doprinijeli uspjehu. Čim veći broj pozitivne interakcije među korisnicima se napravi to će više korisnika privući platforma što će rezultirati tako da će se korisnici sve više željeti uključiti u aktivnosti i interakciju različitih vrsta platformi.

## 4. PRIMJER PLATFORME

Uzmimo u obzir da se napravi platforma koja bi omogućila dostupnost zanatskih usluga, prijevoz kombijem, usluge čišćenja i to sve na jednom mjestu. Platforma koja bi radila na principu potrebe. Intuitivnim pretraživanjem i odabirom tražene usluge, prikazali bi vam se ponuđači koji su prijavljeni preko platforme uz opis usluga koje nude. Možda vam hitno treba vodoinstalater ili pak ne možete ući u kuću, a pristupom na platformu vi odabirete lokaciju za koju vam je usluga potrebna te dobivate na uvid gdje se u vašoj okolini nalazi najbliži dostupni majstor. Prilikom odabira na ponuđača, dobivate na uvid njegovu fotografiju i kratki opis poslovanja koji nudi. Registracijom korisnika na platformu omogućile bi se dodatne mogućnosti kao direktna komunikacija, mogućnost kartičnog plaćanja i ostavljanje recenzija za korištenje usluge. Ponuđači koji bi se oglašavali preko naše platforme bi se kategorizirali kroz 0-24 satnu dostupnost i po dogovoru. Kako bi platforma osigurala svoje mjesto na tržištu, korisnik bi kao registrirani korisnik mogao napraviti rezervaciju kod odabranog ponuđača, koji rezervaciju može prihvatiti ili odbiti. Nakon korištenja usluge, ponuditelj mora kroz platformu označiti da se usluga konzumirala te samim time platforma bi uzela naknadu prema obavljenoj usluzi. Od korisnika bi se tražilo da ostavi recenziju na obavljeni posao, kako bi pomogli budućim korisnicima da dobiju bolji uvid u kvalitetu obavljene usluge i samim time preporuku za ponuditelja i obrnuto. Pod svakom kategorijom, izgradila bi se reputacija unutar nje same. Svaki ponuđač bi sa svojom kvalitetnom isporukom osigurao sebi mjesto unutar kategorije. Osim navedenog, mogućnost koja bi se korisnicima pružila je i rezervacija unaprijed. Kako bi korisnici bili sigurni da će se usluga dostaviti ili odraditi na određeni dan u dogovoreno vrijeme, a samim time si ponuđači mogu kvalitetnije organizirati svoje vrijeme i raspored. S obzirom na to da ovakva vrsta platforme kod nas ne postoji ova platforma bi objedinjavala sve na jednom mjestu. Platforma bi otvorila vrata tradicionalnom tipu poslovanju za koje posjedujemo izuzetno malo informacija o njima samima jer nemamo sigurne informacije na koje se možemo osloniti.

## 5. ZAKLJUČAK

Koliko je digitalizacija napravila promjenu u svim sferama našeg života i to od pojave Interneta, mobilnih uređaja pa sve do novog modela poslovanja putem platforme, ostavila je trag u cijelom svijetu. Širenje platformi se ne može zaustaviti jer se poslovanja sve više okreću ka toj vrsti poslovnog modela. Ono što je nužno, treba razumjeti kako se vrijednosti dostavljaju putem platforme, a da sve strane budu zadovoljne.

Platforma za razliku od tradicionalnog poslovanja može imati dvojaku ulogu, istovremeno je moguće biti i proizvođač i potrošač. Umjetna inteligencija je otvorila vrata mnogima koji su prepoznali tržište u pravo vrijeme i iskoristili nedostatak. Razvojem tehnologije, razvijat će se sve više digitalnog poslovanja i novi igrači koji ulaze na tržište moraju se razlikovati od ostalih kako bi se stvorio mrežni učinak. U svijetu gdje je prihvaćena tehnologija i uvjerenja da će to donijeti održivu prednost na tržištu i stabilnu ekonomiju, još uvijek je ta misao u oblaku.

Pojedini modeli poslovanja putem platforme ne mogu se složiti, jer oni generiraju veliku količinu prihoda, a u svemu tome im pomažu svi sudionici platforme. Živimo u uzbudljivom vremenu gdje se način na koji živimo promijenio. Tržište je na jedan način izmanipulirano, jer do pojave određenih platformi nismo znali ili barem bili svjesni da nam je nešto potrebno, dok nismo počeli konzumirati sadržaj. Internet je drugim riječima stvorio jedan virtualni svijet koji omogućuje svim sudionicima razmjenu vrijednosti koje nas tjeraju da se vraćamo na platformu. Nemoguće je iskorijeniti tehnologiju i sve što nam ista nosi jer nam je ušla u DNA. Jedino na čemu svatko od nas može poraditi jest postavljanje osobnih granica pri konzumiranju. Bez obzira na pojavu tehnologije i promijene koje nam donosi, ono bez čega se ne može ni u jednom poslovanju i svakodnevnici je ljudski faktor, a svakako ćemo svjedočiti pojavi novih uzbudljivih platformi i poslovnih modela koji će spajati ponudu i potražnju.

## IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Iva Sekol**

**Matični broj studenta: 3456018827**

**Naslov rada: Platforma kao poslovni model**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Agostinacchio E., Liberati R., Nicastrì A., Scheffer-Schulz V., Ziegler S (n. d.) Platform business model: a specific focus on network effect in relation to the property rights and the regulation of the ecosystem
2. Brozović I., Hrastić F., Meštrović L., Bilić H., Naletina D., Petljak K., (2019) Ekonomija dijeljenja: Poslovni model budućnosti, 1
3. Junic, K. (2015) The Platform Business Model and Strategy: A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business. Manchester: Manchester Institute of Innovation Research, 235-239
4. Kannan P.K. i Singh S., (2021) Digital Business Models and Platforms. Groningen: Digital Business Centre
5. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P., ( 2016 ), Platform Revolution, New York : W.W. Norton & Company

### 6.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Andreessen.horowitz (20. kolovoza 2011) Why Software Is Eating the World
2. CNBC (29. ožujka 2016) CNBC Transcript: Interview with Travis Kalanick, CEO and Co-Founder of Uber
3. Deloitte (n. d.), The business of platforms,  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/financial-services/za-Article-1-The-business-of-platforms.pdf>
4. Europska komisija (n. d.) Europa spremna za digitalno doba – nova pravila za platforme na Internetu
5. Eurostat (Prosinac 2021) Cloud computing - statistics on the use by enterprises
6. Eurostat (Rujan 2022) Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms - monthly dana
7. Finance ( n. d.) What Happened to BlackBerry: Zombie Stock or Comeback King?  
<https://a16z.com/2011/08/20/why-software-is-eating-the-world/>



[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay\\_accommodation\\_offered\\_via\\_online\\_collaborative\\_economy\\_platforms\\_-\\_monthly\\_data](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms_-_monthly_data)

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud\\_computing\\_-\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises#Enterprises\\_using\\_cloud\\_computing](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises#Enterprises_using_cloud_computing)

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms_hr)

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-inside-story-behind-the-unlikely-rise-of-airbnb/>

<https://learn.g2.com/platform-governance>

<https://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/?guccounter=1>

<https://www.cnbc.com/2016/03/28/cnbc-transcript-interview-with-travis-kalanick-ceo-and-co-founder-of-uber.html>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>

<https://www.toptal.com/finance/management-consultants/what-happened-to-blackberry>

8. Knowledge at Wharton (26. travnja 2017) The Inside Story Behind the Unlikely Rise of Airbnb
9. Learn Hub (24. veljače 2020) What Is Platform Governance and Why Is It a Big Deal?
10. McKinsey (11. rujna 2020) Ecosystem 2.0: Climbing to the next level
11. Špiljak, L. (2022). Umjetna inteligencija: ‘Ono što algoritam preporuči treba proći filter društva. <https://www.poslovni.hr/sci-tech/umjetna-inteligencija-ono-sto-algoritam-preporuci-treba-proci-filter-drustva-4333158> (pristupano 10. listopada)
12. Tech Church (4. ožujka 2015) The Battle Is For The Customer Interface

### **6.3 Zakoni i drugi propisi**

1. Nacrt prijedloga zakona o izmjenama i dopunama Zakona o radu, (Srpanj 2022),  
Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike  
<https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=21184>

## 7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### 8.1 Popis slika

Slika 1. Korištenje usluga računalstva u oblaku prema gospodarskoj djelatnosti, EU, 2020 i 2021.....	7
Slika 2. Tržišna kapitalizaciju najvećih Internet kompanija u svijetu, od lipnja 2022. godine. .....	12
Slika 3. Mjesečni broj gostiju u EU, 2019 – 2022 .....	20

# ŽIVOTOPIS



**Iva  
Sekol**

Datum rođenja: 01/09/1989

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

## KONTAKT

📍 Jačkovina 77/1,  
10090 Zagreb-dio (Zagreb-  
Susedgrad), Hrvatska (Kućna)

✉ [sekol.iva@gmail.com](mailto:sekol.iva@gmail.com)

☎ (+385) 914691702



## RADNO ISKUSTVO

09/2019 – 09/2021 – Zagreb, Hrvatska

### ● Sales Manager

Blitz FILM I VIDEO DISTRIBUCIJA d.o.o.

Ugovaranje i prodaja filmova, svi poslovi vezani uz usluge

Stvaranje novih prodajnih prilika

Pisana i usmena komunikacija s klijentima i partnerima tvrtke

Administrativni poslovi, obrada podataka, arhiviranje poslovne dokumentacije

Izrada analiza i prezentacija tržišta

Praćenje i poboljšanje procesa, procedura i standarda tvrtke

Odgovornost za postizanje individualnih i timskih ciljeva

10/2017 – 08/2019 – Zagreb, Hrvatska

### ● Specijalist za sadržaj

A1 Hrvatska d.o.o.

Izrada budžeta

Izrada analiza i praćenje aktivacije korisnika

Ciljanje korisnika promocijama i kampanjama

Stvaranje dugoročne i svakodnevne strategije sadržaja

Koordinacija s marketingom

Svakodnevna komunikacija sa drugim odjelima

10/2016 – 09/2017 – Zagreb, Hrvatska

### ● Agent pošte i telefonske centrale

A1 Hrvatska d.o.o.

Prijem i distribucija internih i eksternih pošiljaka

Koordinacija između distributera – pošte i odjela

11/2015 – 11/2016 – Zagreb, Hrvatska

### ● Administrator u odjelu direktne prodaje

A1 Hrvatska d.o.o.

Briga o uredu (naručivanje materijala, distribucija po regijama, priprema dokumentacije i materijala za agente)

Izvršenje platnih transakcija

Zaprimanje mjesečnih, tjednih i dnevnih izvještaja, provjera njihove ispravnosti te unos u jedinstvene baze podataka

Izrada akreditacija za zaposlene agente

SAP (Naručivanje, reklamiranje)

Izrada računa/ponuda kroz Green tool

Kontrolni pozivi prema korisnicima u svrhu utvrđivanja vjerodostojnosti potpisanih dokumenata

Priprema statističkih izvješća vezano za opće poslove

04/2015 – 11/2015 – Zagreb, Hrvatska

● **Telesales Administrator**

A1 Hrvatska d.o.o.  
Postprodajna podrška odjelu prodaje  
Obrada i isporuka dokumentacije prema korisnicima

05/2013 – 09/2013 – Zadar, Hrvatska

● **Turistički pratitelj**

Auto Prijevoz Poduzeće Požega (APP)  
Organiziranje turističkih izleta  
Turistički pratitelj

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2004 – 2008 – Zadar, Hrvatska

● **Hotelijsko turistički tehničar**

Hotelijsko turistička škola  
Adresa Zadar, Hrvatska

2008 – 2012 – Dubrovnik, Hrvatska

● **Associate of Applied Science (AAS)**

American College of Management and Technology (RIT)  
Adresa Dubrovnik, Hrvatska

2021 – **TRENUTAČNO**

● **Stručna prvostupnica Ekonomije**

Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ

JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** HRVATSKI

**DRUGI JEZICI:**

engleski

Slušanje  
C2

Čitanje  
C1

Govorna  
produkcija  
C1

Govorna  
interakcija  
C1

Pisanje  
C1

DIGITALNE VJEŠTINE

**Moje digitalne vještine**

MS Office (Word Excel PowerPoint) / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Rad na raunalu