

Disruptivni poslovni modeli

Medinac, Sanja

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:296114>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

SANJA MEDINAC

DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

SANJA MEDINAC

DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI

Završni rad

JMBAG: 0303072794, redovita studentica

Studijski smjer: Poslovna informatika

Predmet: Elektroničko poslovanje

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Poslovna informatika

Mentorica: prof.dr.sc. Vanja Bevanda

Pula, rujan 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sanja Medinac, kandidatkinja za prvostupnika Poslovne informatike ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Sanja Medinac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Disruptivni poslovni modeli“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis:

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
2. POJAM DISRUPCIJE	2
2.1. Pojava i definicija disrupcije	4
2.2. Disruptivna i održiva tehnologija.....	7
3. DISRUPCIJA U TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA	9
3.1. Disruptivni model poslovanja na primjeru Netflix-a	9
3.2. Disruptivni model poslovanja na primjeru Uber-a.....	12
3.3. iPhone kao disruptivna tehnologija	15
3.4. Predviđanje disrupcije – Polaroid i Kodak	16
4. DISRUPTIVNA TEHNOLOGIJA.....	19
4.1. Najpopularniji disruptivni poslovni modeli današnjice	19
4.2. Blockchain kao disruptivni model poslovanja.....	24
4.3. Umjetna inteligencija i virtualna realnost kao disruptori.....	28
5. UTJECAJ DISRUPCIJE NA TRŽIŠTE	30
5.1. Ponuda i potražnja disrupcije.....	30
5.2. Utjecaj disrupcije na poslovanje poduzeća.....	32
6. ZAKLJUČAK	34
7. LITERATURA:	35
8. POPIS SLIKA I TABLICA:	36

1. UVOD

Napredak društva i tehnologije događa se zahvaljujući konzistentosti razvoja novih tehnologija i njihovom probijanju na tržište. Na tržištu se danas može pronaći velik broj istih proizvoda, ali različite cijene i kvalitete. Radi toga neka poduzeća puno ulažu u svoju uslugu ili proizvod kako bi korisnici bilo zadovoljni odnosno kako bi to poduzeće ostvarilo što veći profit. Iako se iz dana u dan se razvijaju novi proizvodi na tržištu s druge strane postoji propast drugih proizvoda ili usluga.

Proizvodi koji su se proizvodili prošlog stoljeća iza sebe imaju dugu tradiciju i kvalitetu. Nažalost tih proizvoda je danas sve manje jer iz dana u dan nastaje nešto novo i bolje od prethodnog proizvoda. Dok starija populacija ljudi i dalje ostaje vjerna tim „starijim“ proizvodima, mladi žude za tim da imaju najbolji i najnoviji proizvod. Modernizacija društva dovela je do toga da ljudi očekuju da im život postane što jednostavniji i da sve mogu odraditi u par klikova. Bez obzira što na tržištu već postoji neki proizvod ili usluga, svakim danom nastaje nešto novo što će nadmašiti prethodnika.

Prije nego što neki proizvod dođe na tržište potrebno je to tržište proučiti. Prilikom toga mora se gledati koju skupinu ljudi bi taj proizvod mogao zanimati, koliko će se tog proizvoda ponuditi na tržištu te koliko će ljudi taj proizvod zaista i kupiti odnosno kolika će biti potražnja.

No, u nekim slučajevima navedena analiza tržišta se čak ni ne radi jer proizvođači smatraju da imaju dovoljno dobar proizvod koji bi mogao uspjeti. Takvi proizvodi nazivaju se disruptivnim proizvodima. Takav ulazak na tržište gdje proizvođači dobiju ideju te je odmah i predstave može im donijeti veliki uspjeh, no kako bi taj proizvođač i dalje opstao na tržištu mora konstantno poboljšavati svoj proizvod. U suprotnom neki drugi proizvođač će preuzeti njegovu ulogu.

Proizvod ili usluga na tržištu može uspjeti ukoliko iza sebe ima dobar poslovni model. Kao i svaka složena definicija, tako se i poslovni model može definirati na više načina. Jedna od definicija kaže kako je poslovni model plan kojim se kreiraju različite strategije koje bi trebale osnažiti poduzeće. Strategije se sastoje od borbe poduzeća sa konkurencijom zatim od raspodjela resursa, strukture odnosa u poduzeću kao i sam odnos s korisnicima.

Kako dolazi do toga da neka poduzeća propadaju, a druga opstaju iako se proizvodi isti proizvod ili pruža ista usluga. Odgovor je upravo u nazivu ovog rada, a to je disrupcija odnosno disruptivni poslovni modeli. Temeljni dio ovog rada analizira poslovne modele različitih usluga i proizvođača te pokušava objasniti kako se njihov uspjeh ostvario i kako se dalje održava. S druge strane objašnjava se što je dovelo do propasti ostalih proizvođača i usluga.

2. POJAM DISRUPCIJE

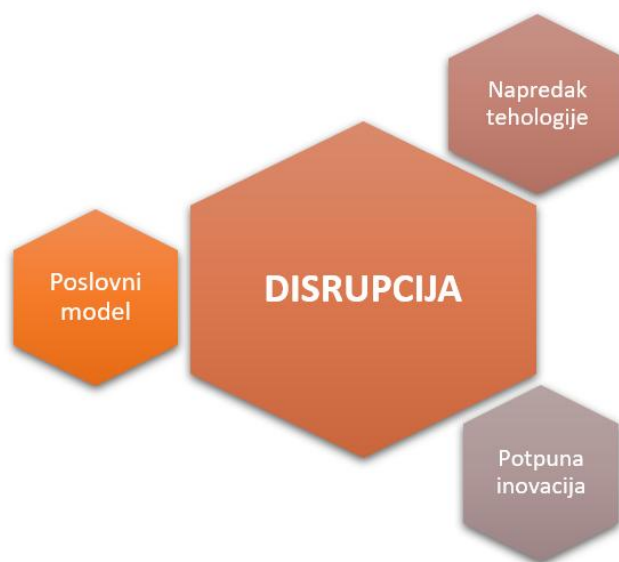
Pojam disrupcija svoje značenje u tehnološkom smislu poprima 1997. godine u knjizi „*The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*“. Knjigu je napisao američki profesor Clayton Magleby Christensen. On u svojoj knjizi analizira i pokušava objasniti zašto i kako dolazi do propadanja velikih uspješnih poduzeća odnosno zašto i kako se neki proizvod uspije probiti na tržište te samim tim izazvati propast nekog velikog poduzeća.

Proizvod koji se pojavljuje na tržištu ne mora biti nešto što nikada nije viđeno, dapače u većini slučajeva radi se o proizvodu koji na tržištu već postoji, ali ovaj novi proizvod jednostavno je bolji i inovativniji. Kao što i sam Christensen opisuje, za propast velikih poduzeća postoji par kritičnih točaka. Primjerice loše vodstvo pri tome misli se na menadžment poduzeća, loše planiranje i ispunjavanje zadanih ciljeva, loš raspored budžeta kao i sam utjecaj države.

Ukoliko se poduzeće već i nalazi u kritičnoj situaciji samo probijanje novog, inovativnog proizvoda na tržište može značiti kraj poduzeća. Prilikom opisa disruptivnih modela naglasak se uvijek stavlja na to da je proizvod inovativan.

Sama riječ „inovativan“ govori da se radi o nečemu što je bolje, naprednije od prethodnog proizvoda, a u većini slučajeva i jeftinije te je to ono što današnji korisnici zapravo žele. Dakle, oni žele uslugu ili proizvod koja je bolja od prethodne i koja će im još više olakšati svakodnevne probleme sa kojima se susreću.

Svaki proizvod odnosno poduzeće koje se probija na tržište mora iza sebe imati neki novi trend, nešto što će ljude oduševiti i na što će ljudi biti spremni izdvojiti čak i veći iznos nego što su prije. Svijet funkcionira tako da ljudi žude za novim, najboljim i što inovativnijim proizvodom. Nekim poduzećima to zapravo ide vrlo lako jer iza sebe imaju tim sposobnih i obrazovanih ljudi koji mogu razumijeti što korisnik očekuje i želi.



Slika 1. Različite vrste disrupcije, izvor: Gans Joshua, The Disruption Dilemma, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str.12.

Disrupcija može biti u različitim oblicima i industrijama. Najčešće se primjenjuje u tehnološkoj industriji jer je ona najnaprednija i tu se očekuju konstantne promjene. Disrupcija može predstavljati poslovni model, a u nekim slučajevima može biti potpuna inovacija, ali i napredak tehnologije u smislu da dolazi do poboljšanja već stare tehnologije.

Kada se govori o disruptivnom poslovnom modelu u obzir se uzima više čimbenika kao što su menadžment poduzeća, strategije kao i resursi s kojima poduzeće raspolaže. Koliko je to poduzeće spremno prihvatiti novi disruptivni model ovisi o navedenim čimbenicima. S druge strane ne mora biti da poduzeće prihvaća novi model poslovanja već je ono koje ga osmišljava.

Kod napretka tehnologije radi se o tome da poduzeća poboljšavaju proizvode koji već postoje na tržištu. Oni taj proizvod rekreiraju i prodaju po jeftinijoj cijeni. U ovome radu detaljno će se objasniti svaka pojedina vrsta disrupcije. Uzimajući to u obzir može se reći da postoji disruptivan proizvod kao što je iPhone, disruptivan model poslovanja kao što je primjer Netflix-a, ali i sasvim nova inovacija kao što je primjer blockchaina.

2.1. Pojava i definicija disrupcije

Christensen u svojoj knjizi disrupciju opisuje kao proces gdje mala poduzeća ili start – up tvrtke, konkuriraju velikim, razvijenim kompanijama sa vrlo malo resursa i malim brojem korisnika. Za razliku od njega J. Gans u svojoj knjizi „*The Disruption Dilemma*“ koja je izdana 2016. godine, disrupciju opisuje: „What a firm faces when the choices that once drove a firm's success now become those that destroy its future.“ U prijevodu disrupcija je pojam kojim se definira ono s čime se poduzeće suočava kada odluke koje su nekada davale uspjeh tom poduzeću postanu ono što će ih u budućnosti uništiti.¹

U današnjem svijetu riječ disrupcija ima drugačije i proširenije značenje nego što je to bilo 90-ih godina. Pa se tako pojam disrupcije može upotrijebiti u svim poljima jer njezino značenje predstavlja prekidanje nekog procesa. Krajem 80-ih godina prošlog stoljeća kada je zaživjela ideja digitalizacije i rada kompjutera od strane Bill Gatesa osnivača Microsofta dolazi i do razvoja CD-ROM-a. Gatesova ideja je bila da se enciklopedije digitaliziraju. Najveći konkurent pri tom predstavljala je Encyclopaedia Britannica.

¹ Samostalni prijevod autora, izvor: Gans Joshua, *The Disruption Dilemma*, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str. 13.

Encyclopaedia Britannica je poduzeće koje se bavi prodajom enciklopedija u tiskanom obliku i ima svoju dugogodišnju tradiciju. Svoju prodaju je uspješno odrađivala sve do pojave CD-ROM-a kada njezin uspjeh kreće nizbrdo. Temelj svog uspjeha krije se u tome što je svaki proizvod predstavljan osobno. Encyclopaedia Britannica je imala svoje zaposlenike koji su išli od kuće do kuće i predstavljali kvalitetne enciklopedije koje su u tadašnje vrijeme imale pozitivan utjecaj kako na djecu tako i na odrasle.

Zbog svoje kvalitete ljudi su bili spremni izdvojiti veliki iznos za njih, a to su radili zato što se smatralo da obitelji koje posjeduju ijednu enciklopediju daju svojoj djeci dodatno znanje što je značilo da bi djeca mogla biti obrazovanija, a samim time i uspješnija u daljnjem životu. Najveći preokret događa se kada je Microsoft putem CD-ROM-a lansirao svoju digitalnu verziju enciklopedije pod nazivom Encarta. Osim što je svojom pojavom na tržištu donijela nešto novo i inovativnije jer se nalazila na CD-u, Encarta je bila višestruko jeftinija od Encyclopaedia-e Britannica-e.

Navedeni razlozi počinju stvarati ozbiljne probleme za Encyclopaedi-ju Britannica-u i njezino poslovanje. Upravo tada dolazi do pada prodaje tiskanog oblika jer sve više ljudi prelazi na digitalni oblik iako tada računala nisu bila dostupna baš svakom kućanstvu. Drugim riječima, pojava Encarte na tržištu poprilično je naštetila uspjehu Encyclopaedi-je Britannica-e.

Nakon Encarte na tržište i sama računala stiže još bolja verzija enciklopedije, a to je velikopoznata Wikipedia. Od same pojave ova stranica niže uspjehe. Iza toga se krije nekoliko razloga, prvi od toga je da je besplatna. Dakle, sve što je potrebno je povezivanje na internet. Osim toga, vrlo je opširna i mogu je pisati svi korisnici interneta što nekada može donijeti štetu jer može doći do neistinitosti informacija. Upravo zbog toga je Wikipedia organizirala stručne ljude koji će te informacije i provjeravati. Ono što se može zaključiti je da je Wikipedia preuzela ulogu najvećeg izvora informacija i podataka.

Encyclopaedia Britannica i danas posluje, no ne tako uspješno kao nekada. Ona se sama također morala digitalizirati pa tako danas postoji web stranica na kojoj se može pronaći sve što je nekada bilo izdano u tiskanom obliku. Bez obzira na svoju digitalizaciju, Encyclopaedia Britannica nije uspjela dostići svoju nekadašnju slavu, no i dalje se trudi svojim korisnicima pridonijeti istinite i korisne informacije.



Slika 2. Digitalizacija enciklopedije, izvor: <https://editions.seedtable.com/shrinking-markets/> (pristup: 30.08.2020.)

Gore prikazana fotografija primjer je kako je došlo do digitalizacije enciklopedije. Tijekom prošlog stoljeća jedini dostupan izvor dodatnih informacija bio je putem knjiga jer do 90-ih godina nisu postojala osobna računala. Encyclopaedia Britannica je prije pojave prvog računala uspješno odrađivala zadatak izvora informacija i educirala je ljude pomoću svojih knjiga. Njezina cijena je tada bila poprilično visoka pa su si je mogli priuštiti samo pojedini članovi društva. Pojavom prvog računala, dolazi do razvoja digitalne enciklopedije, Encarte.

Za nju se može reći da donosi velike promjene u digitalnom svijetu. Osim što se nalazila na računalu, bila je potpuno besplatna i ljudima koji su posjedovali osobna računala pružala velik izvor informacija. Kao i svaki tehnološki proizvod ili usluga tako je i Encarta morala napredovati i dolazi do razvoja Wikipedia-e. Wikipedia je najpoznatija online enciklopedija koja postoji. Posjeduje ogromnu količinu informacija koje su dostupne velikom broju ljudi. Osim velikog broja informacija ono što Wikipediju čini tako uspješnom je njezino jednostavno korištenje i prilagođenost različitim jezicima svijeta.

2.2. Disruptivna i održiva tehnologija

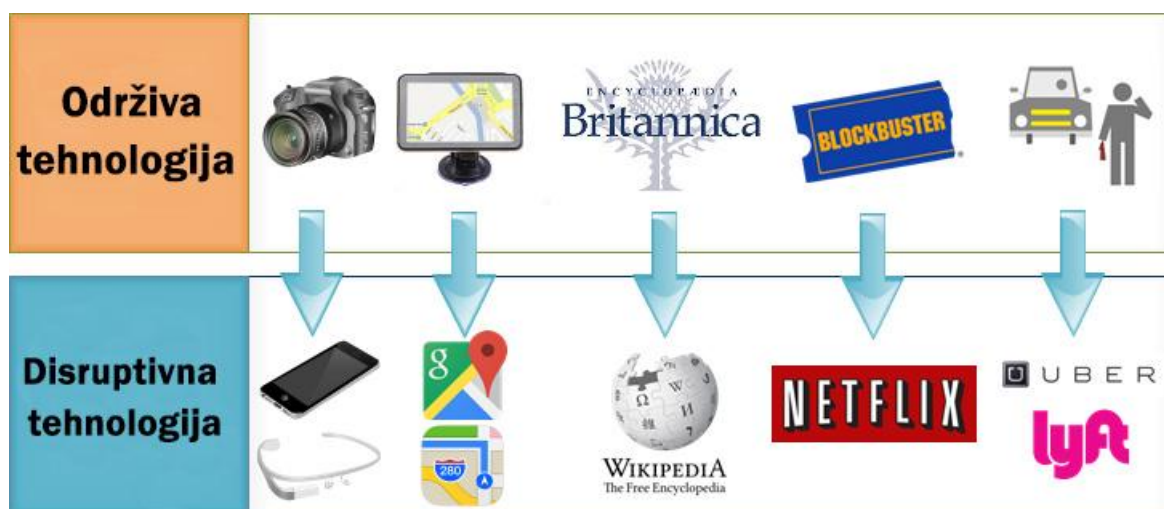
Disruptivni proizvodi mogu biti poboljšana verzija već postojećeg proizvoda ili u suprotnom mogu staviti na tržište nešto novo, nikad viđeno. Velika poduzeća koja obuhvaćaju velik dio svjetskog tržišta smatraju da disruptivni proizvodi neće naštetiti njihovom poslovanju. Takav način razmišljanja imaju jer disruptivni proizvodi najčešće dolaze na tržište sa idejom ili proizvodom, a iza sebe nemaju možda ni osnovanu tvrtku kao ni veliki kapital. Disruptivne proizvode na tržište najčešće stavljaju start – up tvrtke. Start-up tvrtke iza sebe nose ideju koju predstavljaju tržištu te u većini slučajeva ta ideja i uspijeva.

Ukoliko se radi samo o poboljšanoj verziji ono što donosi uspjeh disruptivnim proizvodima je da vrlo brzo mijenjaju svoj model poslovanja za razliku od velikih poduzeća koja se drže jedinog modela poslovanja jer je taj model njima donio uspjeh. Kada disruptivni proizvod krene osvajati tržište tada velika poduzeća započinju sa rekonstrukcijom i mijenjaju svoj model poslovanja. Dok velika poduzeća pokušavaju promijeniti svoj model poslovanja, disruptivan proizvod osvaja velik dio tržišta.

Jednom kada disrupcija krene osvajati tržište to nitko ne može zaustaviti, a niti predvidjeti. Ljudi su navikli da se tehnologija mijenja sve brže i zbog toga su spremni prihvatiti disrupciju. To stvara problem velikim poduzećima jer to znači da oni moraju biti spremni mijenjati svoj model poslovanja. Postoje poduzeća koja svoje proizvode unaprjeđuju putem održive tehnologije. Drugim riječima, održiva tehnologija definira se kao tehnologija putem koje poduzeća prate razvoj novih tehnologija i njima se prilagođavaju kako bi osigurali svoj opstanak na tržištu.

Poduzeća koja primjenjuju održive tehnologije imaju u cilju ostati na istom tržištu i pružiti korisnicima najnovije tehnologije. S druge strane disrupcija kreira novo tržište i pokušava razoriti već postojeće. Onog trenutka kada se to dogodi poduzeća koja posluju već dugo vremena počinju gubiti svoje korisnike na tržištu jer se oni prilagođavaju novim tehnologijama i novom tržištu.

Zadatak održivih tehnologija je da zadrže postojeće korisnike tako što će unaprijeđivati svoje proizvode. Unaprijeđivanjem proizvoda mijenja se oblik, boja, veličina i neke druge stavke proizvoda. Dok putem disrupcije nastaje potpuno nov proizvod s novim performansijama ili nastaje novi model poslovanja. U dolje navednom primjeru mogu se primjetiti kakve su to danas disruptivne inovacije. Prvi proizvod održive inovacije je digitalni fotoaparatus. Oni, naravno i danas postoje, ali sve više ljudi se odlučuje uložiti u mobilne telefone jer se uspjelo osmisлити kako taj veliki fotoaparatus smjestiti u malu kameru mobilnog telefona.



Slika 3. Prikaz održivih i disruptivnih tehnologija, izvor: <https://towardsdatascience.com/ai-and-disruptive-innovation-393ee89eb5dd>, (pristup: 07.09.2020.)

Osim što je puno jednostavnije za korištenje, manji je te zauzima manje prostora. Sljedeći primjer je GPS (Globalni pozicijski sustav). Google je svojom idejom preuzeo tržište GPS. Njegov sustav pod imenom Google Karte uspješno navode korisnika na lokaciju koja mu je potrebna. Osim što je sustav sasvim pouzdan, on pronalazi točnu lokaciju, određuje udaljenost i navodi na najkraći put kojim se može doći od točke A do točke B. Uz sve navedene opcije, sustav je besplatan i sve što je potrebno je povezivanje putem interneta. Sljedeći primjer je Encyclopaedia Britannica koju je uspješno zamijenila Wikipedia. Koja je također besplatna. Posljednja dva primjerna opširno su opisana u ovom radu i ono što se može zaključiti je da novim modelom poslovanja dolazi do disrupcije navedena dva primjera.

3. DISRUPCIJA U TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA

3.1. Disruptivni model poslovanja na primjeru Netflix-a

Život u 21. stoljeću je poprilično užurban. Ljudi su navikli da im je sve na dohvat ruke i da se sve više manje rješava na jednostavan način. To ide u prilog Netflix-u i Uber-u koji se navode kao najčešći primjer današnjih disruptivnih poslovnih modela. Njihove ideje osnovane su na tome da korisniku omoguće što bolji i lakši doživljaj. Iako se bave ove dvije aplikacije imaju potpuno različitu svrhu namjene ono što im je zajedničko je da jednim klikom mogu zadovoljiti svog korisnika.

Netflix-ov put uspjeha započinje 90-ih godina prošlog stoljeća kada se stvara ideja o videostreamingu. Tadašnju ulogu videostreaminga imao je Blockbuster. Blockbuster je tijekom 70-ih godina bio najjači proizvod na tržištu što se tiče proizvodnje i distribucije različitih filmova. Njegov početak temelji se na proizvodnji VCR-a (videocassete recorder) koji su bili iznimno popularni u to vrijeme.

Blockbuster-ov poslovni model temeljio na klasičnom iznajmljivanju kućnih filmova. Kako je tehnologija tada tek kretala sa razvojem bilo je pitanje vremena kada će Blockbuster doživjeti svoj kraj. To započinje paralelnim razvojem DVD-a i Netflix-a. Osim toga započinje i rad videoteka gdje bi ljudi dolazili posuditi DVD za gledanje koji bi nakon određenog vremenskog roka morali vratiti. Kako bi svojim korisnicima osigurali što jednostavniji pristup, Netflix je počeo dostavljati DVD na kućne adrese jer se to činilo kao nešto što bi im moglo ostvariti uspjeh.

Nakon toga, Netflix mijenja svoj model poslovanje koji se temelji na tome da korisnici otvore pretplatu kod njih koja je imala naknadu, a za uzvrat korisnici dobiju film tj. DVD na vremenski period koji sami žele odnosno neograničeno mogu posuđivati filmove. Ovim postupkom, Netflix započinje sa disruptijom poslovnog modela koji se koristi kod Blockbuster-a.

Dok je Netflix mijenjao svoje poslovanje i doživljavao veliki uspjeh i zadovoljstvo korisnika, Blockbuster je s druge strane doživio propast. Iako je Blockbuster pokušao promijeniti svoj model poslovanja i početi pratiti trendove to nije bilo dovoljno kako bi opstao na tržištu. Korisnici su već prešli na novi model, a to je bio Netflix. Netflix je iz godine u godinu mijenjao svoje modele poslovanja i upravo taj napredak i pružanje neke nove, inovativnije usluge je ono što mu je donijelo uspjeh.

Do prije par godina, većina ljudi nije ni čula za Netflix, a danas je to najgledaniji videostreaming na svijetu sa gotovo 180 milijuna pretplatnika u čitavom svijetu. Bez obzira na svoj veliki uspjeh i Netflix ima velik broj konkurenata. Od konkurenata koji nude istu uslugu kao i Netflix do ilegalnih online stream-ova. Kako bi privukao što veći broj korisnika i osigurao im što bolje iskustvo i doživljaj, Netflix kreće sa vlastitom, originalnom proizvodnjom serija i filmova.



Slika 4. Netflix-ov model poslovanja, izvor slike: <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/> , (pristup: 30.08.2020.)

Pomoću gore navedene slike može se zaključiti kako Netflix ima vrlo razvijen i složen poslovni model. Njegov model sastoji se od 9 komponenti, a to su ključni partneri, ključne aktivnosti, ključni izvori, usluge, odnos s korisnicima, kanali distribucije, korisnički segment, struktura troškova i struktura prihoda.

Svaki od navedenih komponenti pridonosi razvoju i uspjehu Netflix-a. Počevši od prve komponente – ključni partneri. Za svoju uspješnost Netflix mora biti povezan s ljudima i ostalim kompanijama kako bi se mogao proširiti na druga tržišta. Neki od ključnih partnera su povezanost sa Smart-TV, Google, Amazon, industrija video igara i slično. Svoj najbolji potez Netflix je napravio kada je odlučio povezati se sa Smart-Tv-om i video igrima jer ljudi danas ne mogu „zamisliti život“ bez TV, a djeca bez videoigara.

Ono što je Netflix napravio je da je sklopio partnerstvom s određenim brojem kompanija koje se bave navedenim aktivnostima te mu tu odmah raste popularnost. Korisnici ukoliko kupe neki uređaj na njemu automatski dobiju instaliran Netflix jedino što moraju napraviti je otvoriti korisnički račun i platiti pretplatu za njega i mogu ga koristiti.

Sljedeća komponenta odnosi se na ključne aktivnosti kojima se Netflix bavi. Kao i svakom poduzeću tako je i Netflixu u cilju održati što bolju reputaciju zato se radi na poboljšanju na način da se zapošljavaju ljudi, razvijaju se novi sustavi naplate, zadržavaju postojeći korisnici kao i produciranje vlastitih filmova. Što se tiče ključnih izvora za to se koriste razni softverski programi kao i algoritmi.

Osim što se nudi gledanje filmova i serija u visokoj rezoluciji 24 sata na dan – 7 dana u tjednu bitno je istaknuti da se nudi gledanje bez da se ometa korisnika prikazivanjem raznih reklama. Od ostalih usluga, Netflix se može gledati na različitim uređajima od mobilnog telefona do računala. Korisnici imaju neograničen pristup gledanja filmova i serija kao i besplatni probni period od 30 dana. Ukoliko im se usluga ne sviđa nakon 30 dana ona se može otkazati.

Zadnje dvije komponente su najbitnije jer predstavljaju način na koji Netflix zarađuje i raspoređuje svoje prihode na razne troškove. Što se tiče troškova najveći predstavlja ulaganje u vlastitu proizvodnju filmova. Uz to tu je i trošak kupovine autorski prava od ostalih filmskih kuća kao i trošak reklamiranja i oglašavanja. Kada se govori o prihodima, Netflix najveću zaradu ostvaruje putem pretplate korisnika. Pretplata korisnika može biti različita u odnosu na ono što korisnik želi. Ako su korisniku dovolje osnovne postavke tada će izabrati Basic – osnovni plan pretplate. Ukoliko želi neke ekskluzivne postavke, tipa gledanje filmova u većoj rezoluciji, veća ponuda filmova i serija tada će odabrati Premium pretplatni plan.

3.2. Disruptivni model poslovanja na primjeru Uber-a

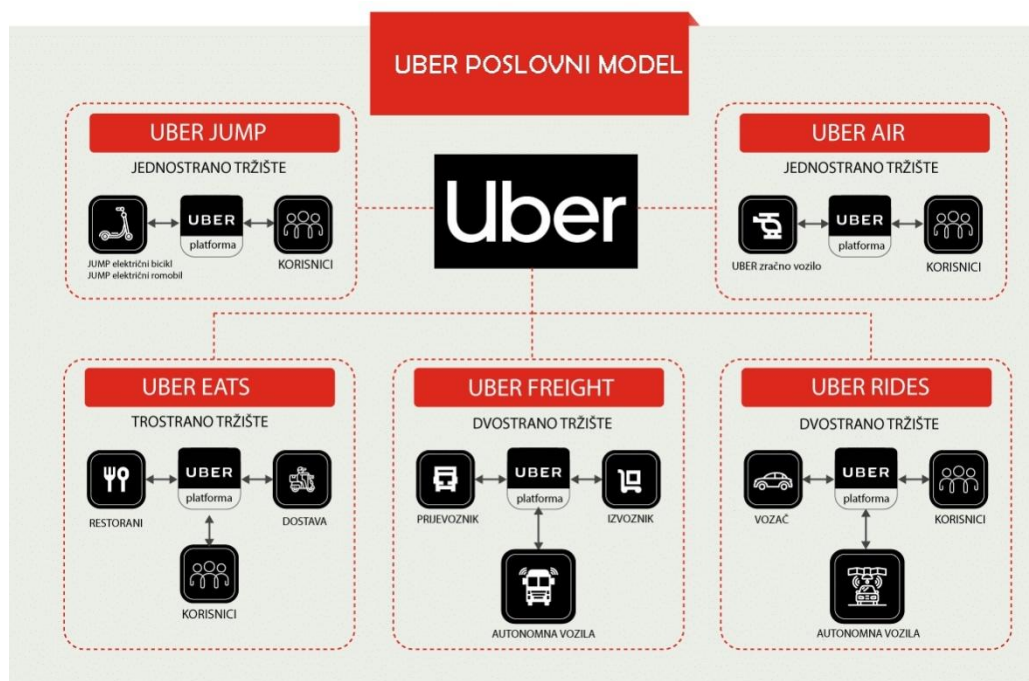
Uber je aplikacija pomoću koje korisnik u par klikova može putovati s jedne lokacije na drugu. S obzirom da je Uberova aplikacija opet nešto novo na tržištu, što nije baš viđeno doživljava veliki uspjeh. Sve što korisnik mora napraviti je skinuti aplikaciju na svoj mobilni uređaj i aktivirati ju. Prilikom toga vozaču dolazi obavijest na njegov mobitel gdje se osoba nalazi i gdje mora putovati. Aplikacija je vrlo jednostavna za korištenje te je prilagođena svim dobnim skupinama. Najviše privlači mlade ljude koji nemaju vremena putovati vlastitim automobilom pa im je ovo najbolji i najisplativiji izbor.

Uber je svoju aplikaciju započeo 2009. godine u San Franciscu i nedugo nakon toga proširio se na ostatak Amerike kao i ostatak svijeta. Kako je ova aplikacija izazvala veliku potražnju na tržištu došlo je do propasti taxi službi. Ljudi su uvidjeli kako im Uber pruža brzu, kvalitetnu i jeftinu uslugu te su svoje povjerenje prepustili njima.

Vrlo je popularan među mladim ljudima, pogotovo turistima koji dođu na odmoru u neku zemlju. Više se ne gleda postoji li taxi na nekom stajalištu nego se odmah otvara aplikacija i naručuje se Uber. Kako bi osigurao svoj opstanak na tržištu i što veću zaradu, Uber mijenja i proširuje model poslovanja.

Osim što pruža uslugu prijevoza ono što ga čini prepoznatljivim je ta da vozač automobila može biti fizička osoba koja sve što mora napraviti je registrirati se na njihovoj stranici. Za razliku od taxi službi gdje ljudi moraju biti obučeni za to i kojima je to pravi posao. Nadalje, svoj model poslovanja proširuje i na druge djelatnosti pa tako postoji Uber Eats gdje ljudi mogu naručiti dostavu hrane. Osim toga ljudi se mogu zaposliti i transportirati različite stvari putem Uber Freight-a.

Također, postoji mogućnost prijevoza pomoću Uber Jump biciklima ili električnim romobilima koji su trenutno dostupni samo u nekim gradovima. Sve što je potrebno je da se putem aplikacije odabere opcija prijevoza jednim od navedena dva sredstva, a potom aplikacija korisnika vodi najbližoj stanici gdje se oni nalaze. Korisnik pri tom skenira barkod putem kojeg se rezervira i naplaćuje vožnja tim sredstvom.



Slika 5. Usluge koje nudi Uber, izvor: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>, (pristup: 15.09.2020.)

Otkako je došao na tržište, Uber vrlo uspješno provodi svoje modele poslovanja. U Hrvatskoj postoji bezbroj taxi službi koje posluju, ali ne toliko uspješno jer i dalje posluju starim načinom, a to je da stoje na stajalištu ili čak čekaju poziv od ljudi. Najbolji primjer dobrog poslovanja u Hrvatskoj predstavlja taxi Cammeo. Taxi Cammeo poput Uber-a za svoju djelatnost koristi aplikaciju. Svoju aplikaciju redovito nadograđuju kako bi korisniku osigurali što bolje informacije i pružili što bolju uslugu.

Za Uber se previđa da će u narednih par godina upotpunosti preuzeti i djelatnost transporta pri čemu vrlo vjerojatno neka poduzeća doživjeti propast. S obzirom da već zauzimaju velik dio svjetskog tržišta velika je šansa da će uspjeti povezati gradove te omogućiti transportiranje iz jednoga grada u drugi grad.

Upravo ovo bi mogao biti jedan od razloga zašto će neka poduzeća propast. Uber, dakle posluje na svjetskom tržištu dok neka poduzeća samo posluju na lokalnom ili regionalnom. Uber je započeo kao mala start – up tvrtka, a svojim disruptivnim modelom poslovanja uspješno mijenja tržište transporta.

Uber		UBER-OV POSLOVNI MODEL		NOW GO INNOVATE	
KLJUČNI PARTNERI 		KLJUČNE AKTIVNOSTI 	VRIJEDNOSTI 	ODNOS SA KORISNICIMA 	KORISNIČKI SEGMENTI 
• Investitori • Google Maps i Google Cloud • Amazon • Tehnološki partneri • Vozači • Partneri iz osiguravajući kuća		• Poboljšanje mrežnih aktivnosti • Zapošljavanje novih ljudi i zadržavanje starih • Poboljšati tehnologiju • Geografsko proširenje • Proširiti se na okolna tržišta	Za korisnika: • Prijevoz na zahtjev • Praćenje u realnom vremenu • Bezgotovinski prijevoz • Smanjeno vrijeme čekanja Za vozača: • Prihod • Lako zapošljavanje • Fleksibilno radno vrijeme • Lako se dolazi do korisnika • Online plaćanje • Smanjena nezaposlenost	• Samoposluga • Na zahtjev • Lako se koristi • Sigurno, zaštićeno i pošteno • Odgovorno • Mogu ocijeniti vozača	Za korisnike (bazirano na korisničkom iskustvu): • Ne moraju imati automobil • Mogu putovati na posao • Mogu putovati ekonomično ili luksuzno • Ugodna usluga
		KLJUČNI IZVORI 		KANALI DISTRIBUCIJE 	Za vozače: • Pola-radnog vremena • Puno-radno vrijeme • Komercijalni prijevoz • Privatni prijevoz
STRUKTURA TROŠKOVA 			STRUKTURA PRIHODA 		
• Plaće za zaposlenike • Marketing • Plaće za vozače • Legalne aktivnosti • Tehnološki razvoj • Vozila			• Provizija od vožnji • Različite cijene (valne cijene) • Premium cijene • Naknade od otkazivanja • Provizija od dostave • Partnerstvo s različitim brendovima		

Slika 6. Uber-ov model poslovanja, izvor: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>, (pristup: 30.08.2020.)

Uber-ov poslovni model sastoji 9 različitih komponenti koje zajedno doprinose njegovom uspjehu i razvoju. Prva komponenta jesu ključni partneri gdje spadaju različiti investitori, Google Maps, Amazon, vozači te partneri iz osiguravajućih kuća čiji je zadatak da svi vozači kao i putnici budu sigurni. Ključne aktivnosti sastoje se od toga da se poboljšaju mrežne aktivnosti te da se radi na zapošljavanju što većeg broja vozača kao i zadržavanje onih postojećih. Osim toga cilj je i poboljšanje tehnologije i razvitak na ostala tržišta. Ključni koji se koriste su tehnologija i različite platforme primjerice web stranice, aplikacije, socijalne mreže te usmena predaja.

Što se tiče odnosa sa korisnicima oni imaju mogućnost prijevoza na zahtjev, mogu pratiti gdje se njihov vozač nalazi, mogu plaćati karticom te za tu uslugu ne moraju potrošiti puno vremena. Ukoliko im se nešto ne sviđa kod prijevoza, uslugu mogu ocijeniti. S druge strane vozači mogu raditi kako žele jer imaju fleksibilno radno vrijeme, mogu se baviti privatnim ili komercijalnim prijevozom te im ovaj posao može doći kao hobi pomoću kojeg će zaraditi dodatan novac. Što se tiče strukture prihoda kao najbitnije stavke ona nastaje na način da se novac zarađuje od provizija od vožnji, naknade od otkazivanja, provizije od dostave i slično. S druge strane struktura troškova sastoji se od plaće za zaposlenike koji održavaju aplikaciju i bave se oglašavanjem, zatim tu je plaća za vozače kao i za troškove vozila.

3.3. iPhone kao disruptivna tehnologija

Tvrtka Apple, 2007. godine na tržište stavlja proizvod koji je većini korisnika bio potpuno nepoznat. Radi se o prvoj verziji iPhone-a. Radi se proizvodu koji je započeo revoluciju u mobilnoj industriji. Najveći preokret predstavlja pojava touch screena odnosno ekrana na dodir. Do tada niti jedan mobitel nije imao ekran na dodir. Bez obzira što je donio nešto neviđeno na tržište iPhone je imao lošije performanse kao i loš pristup internetu u odnosu na konkurete (BlackBerry, Nokia, Sony Ericsson i Motorola).

To su bili samo neki od razloga zašto je poprimio velik broj kritika kako od strane svojih konkurenata tako i od strane različitih stručnih ljudi koji su smatrali da takav mobitel nikada neće uspjeti na tadašnjem tržištu. Pokazalo se da su svi oni zapravo bili u krivu. Iako tada iPhone nije bio toliko popularan te čak nije bio niti disruptivan proizvod jer nije uspio pridobiti tržište kao ni velik broj korisnika svakako se može zaključiti da je svojom pojavom pomijenio svijet tehnologije.

Od tada svaki sljedeći mobitel koji se krenuo proizvoditi imao je ekran na dodir i taj klasični pravokutni oblik kojeg je imao i sam iPhone. Ono što se može iz ovoga zaključiti je da iako proizvod ne uspije odmah na tržištu ne mora značiti da se to neće dogoditi kasnije.



Slika 7. Razvoj iPhone-a od 2007. do danas, izvor: <https://www.bankmycell.com/blog/iphone-evolution-timeline-chart>, (pristup: 30.08.2020.)

Upravo zbog velikog broja korisnika, Apple vrlo puno truda i rada ulaže u njihovo zadovoljstvo. Na slici se može primjetiti kako, Apple sluša svoje korisnike i udovoljava njihovim zahtjevima.

Iz godine u godinu, pravi se novi model iPhone-a koji je bolji od prethodnika u raznim specifikacijama kao što su kamera, bolja performancija, veći ekran i bolja baterija. Apple-ova primarna djelatnost bila je proizvodnja informatičke opreme. No, kako bi ostali na tržištu svoj model poslovanja su morali proširiti i prilagoditi onom što korisnici najviše žele. Pa tako danas, Apple nudi usluge kao što su Apple Music na kojoj korisnici mogu slušati glazbu. Zatim iTunes trgovina, Apple Books za knjige i audioknjige, Apple Podcast kao i Apple News.

Tijekom godina to se mijenja te se za tvrtku Apple može reći da svoj disruptivan način poslovanja vrlo uspješno provodi. Ima velik broj korisnika diljem svijeta, a svakih par mjeseci izbacuje se novi proizvod koji ljudi kupuju. Svojim proizvodima uspjeli su pridobiti velik broj ljudi koji su im vjerni.

3.4. Predviđanje disrupcije – Polaroid i Kodak

Disrupcijom se predstavlja neki novi proizvod ili novi model poslovanja. Kao pojavu ju je gotovo nemoguće predvidjeti. Upravo je to ono što je i čini jedinstvenom jer da ju je moguće previdjeti ne bi imala toliki uspjeh. Ipak prateći razvoj tržišta i ono što korisnici žele uz pomoć ponude i potražnje moguće je donijeti zaključke da će u budućnosti doći do već nekakve verzije disrupcije, ali na koji način to nitko ne može znati.

Polaroid i Kodak bile su najjače kompanije u svijetu fotografije. Kodak je bio prvi koji je 1975. godine razvio prvu digitalnu kameru. U svoje vrijeme bio je na vrhuncu uspjeha. Problem se pojavljuje razvojem mobilne industrije i uvođenjem kamera na mobilne telefone. Kodak-ova primarna djelatnost je razvoj fotografija u obliku papira te su oni smatrali kako nove inovacije kao što je bila kamera na mobitelu neće uspjeti zamijeniti njihov dugogodišnji sustav razvijanja fotografije.

Disrupcijom se događa upravo ono što je Kodak smatrao da se dogoditi neće. Na tržište dolaze nove kamere, mobilni uređaji sa kamerama, ali i samo korisnikovo iskustvo se mijenja pa tako ljudi više ni ne izrađuju slike u obliku papira nego sve pohranjuju digitalno i objavljuju putem društvenih mreža.

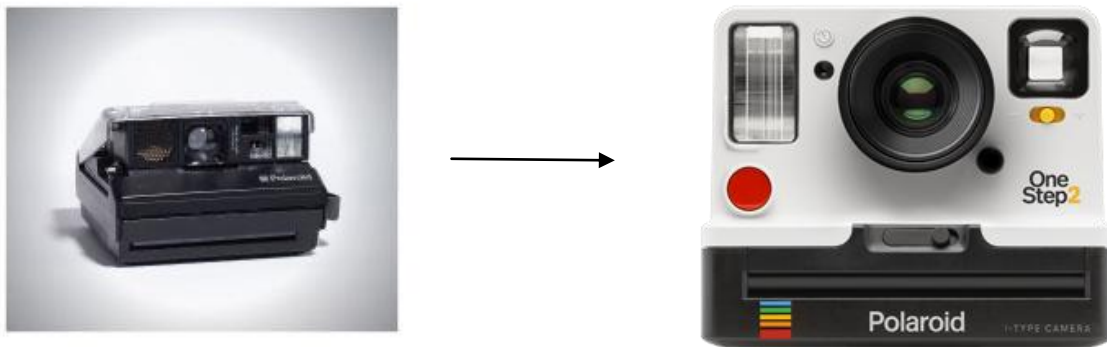
S obzirom da se Kodak nije htio prilagoditi novom modelu poslovanja, 2012. godine morao je proglasiti bankrot. Kodak i dalje postoji kao kompanija jer još uvijek nije sve digitalizirano i u nekim industrijama i dalje se koristi analogni oblik fotografije. Kodak je doživio propast zato što se nije prilagodio novim inovacijama kao i ni onome što korisnici žele.

Slično kao i Kodak, Polaroid svoj uspjeh doživljava tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća. Ono u čemu se razlikovao u odnosu na Kodak je da je proizvodio instant kamere. To znači da je fotografija bila gotova par sekundi nakon što je uslikana. 1996. godine razvija svoju prvu digitalnu kameru. Kako je tih godina započeo preokret u svijetu fotografije što znači da su se digitalne kamere naveliko krenule proizvoditi, Polaroid je bio još samo jedan u nizu. Dakle nije ostvario nikakav značajan uspjeh na tržištu. Prilikom stavljanja proizvoda na tržište iza njega moraju biti dobro organizirani ljudi, a to je ono što Polaroid nije imao.

Njegovi vođe smatrali su da digitalizacija nije još toliko uspješna i da bi trebali nastaviti sa istim načinom poslovanja kao i do tada. Kao i u svim prethodnim slučajevima koji su predstavljeni u ovom radu može se zaključiti da će novi model poslovanja uvijek prestići i zamijeniti onaj stari model.

Kodak i Polaroid i dalje posluju, ali ne tako uspješno kao u svoje vrijeme. Kodak se i dalje bavi analognom fotografijom, dok Polaroid i dalje prodaje instant kamere. S obzirom na napredak tehnologije i razvoj tržišta oboje su morali promijeniti svoje proizvode kako bi opstali na tržištu.

Pa je Polaroid tako modernizirao svoje kamere na način da je samo promijenio izgled kamere. Kamere i dalje obavljaju istu funkciju, a to je izrada instant fotografija. Čak ni nakon 20 godina, Polaroid nije promijenio svoj model poslovanja. Koliko god svijet išao unaprijed i tražio nešto novo uvijek će biti neki proizvodi koji će ostati zapamćeni.



Slika 8. Prva moderna polaroid kamera iz 1981. (lijevo) i današnje polaroid kamere (desno), izvor: <http://www.polaroidprinterasia.com/history.php>, (pristup: 01.09.2020.)

Navedena slika prikazuje Polaroid-ov pomak u proizvodnji kamera. Točnije, radi se u ovom slučaju radi se o održivoj tehnologiji. Naime, kako Polaroid nije mogao prihvatiti novi poslovni model koji je donijela disrupcija u tadašnje vrijeme, a ono što se dogodilo je da su se kamere počele postavljati na mobilne telefone.

Kako bi opstao na tržištu, morao mu se prilagoditi pa je prilikom toga promijenio izgled i dizajn kamere. Današnja Polaroid kamera izgleda puno modernije i jednostavnije za korištenje te je zbog toga ugodn korisnicima koji je još uvijek kupuju i koriste.

4. DISRUPTIVNA TEHNOLOGIJA

4.1. Najpopularniji disruptivni poslovni modeli današnjice

Velike tvrtke svoje poslovne modele prilagođavaju korisniku. Korisničko iskustvo je nešto čemu treba posvetiti puno pažnje. Kada je korisnik zadovoljan određenom uslugom ili proizvodom on će svoje iskustvo podijeliti sa ostatkom ljudi i na taj način sama tvrtka dobiva popularnost te joj raste i sam broj korisnika. Najpopularniji disruptivni poslovni modeli koji se danas koriste su:

Freemium Model – poslovni model u kojem se korisniku ne naplaćuje usluga koju želi koristiti. Korisnik ukoliko se prijavi dobije samo osnovne postavke određene usluge, a ukoliko želi nešto više od toga za to mora platiti.

Subscription Model – poslovni model u kojem se korisnik mora pretplatiti ukoliko želi koristiti određenu uslugu. Cilj ovog poslovnog modela je da se korisnik što dulje koristi tu uslugu, a kako bi u tome uspjeli svoj model moraju unaprijediti i korisniku nuditi nove mogućnosti.

Free offerings – poslovni model u kojem se prati ono što korisnik istražuje na internetu. Na temelju tog istraživanja korisniku se mogu ponuditi određeni proizvodi i usluge u obliku reklama koje se korisniku mogu pojaviti na društvenim mrežama ili na web stranicama koje pretražuje.

Marketplace Model – marketplace bi se najbolje mogao prevesti kao digitalna trgovina i predstavlja model poslovanja u kojem korisnik do nekog proizvoda ili usluge dolazi isključivo putem interneta. Korisnik odabire neki proizvod ili uslugu zatim to isto plaća najčešće putem interneta, a s druge strane prodavač dobiva zahtjev za taj proizvod/uslugu i ukoliko je sve uredno odrađeno, prodavač to odobrava, a korisnik dobiva svoj proizvod/uslugu..

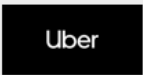
Access – over – Ownership Model – model poslovanja u kojem fizičke osobe mogu iznajmiti svoju imovinu (naprimjer automobil, kuću i slično) putem interneta.

User Experience Premium – ovaj model poslovanja temelji se na tome da korisniku pruži vrlo dobro iskustvo. Ako je korisnik zadovoljan sa prvotnim iskustvom on u većini slučajeva bira i premium, ekskluzivno iskustvo koje dodatno plaća.

Pyramid Model – najčešće korišten model poslovanja u kojem je cilj privući što veći broj korisnika u kojem se oni moraju obvezati da će tu uslugu koristiti nekoliko mjeseci. Prilikom toga može se odabrati vremenski period u kojem će tu uslugu koristiti to može biti 1, 3, 6 ili 12 mjeseci te tu uslugu u cjelosti mora platiti unaprijed.

Ecosystem – model poslovanja u kojemu je cilj zadržati postojećeg korisnika što je dulje moguće. Primjerice ukoliko neki korisnik već dugo koristi Apple-ove proizvode vrlo je vjerojatno da će svi proizvodi biti te iste marke jer je korisnik navikao na njih i sam prijelaz na neki drugi proizvod tipa Android čini se kompliciran.

On – Demand Model – je model poslovanja u kojemu je cilj pružiti korisniku jedinstveno, premium iskustvo na probni rok besplatno. Nakon toga korisnik sam može odlučiti hoće li prihvatiti i plaćati taj proizvod/uslugu ili će prijeći na nešto drugo.

Freemium model	Subscription model	Free offerings	Marketplace model
 		 	  

Tablica 1. Primjeri tehnologija koja primjenjuju disruptivni model poslovanja 1, izvor: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>, (pristup: 27.08.2020)

Najpopularniji primjeri Freemium modela odnosno modela u kojem korisnik dobije osnovne postavke besplatno, a za dodatne plaća određen iznos su LinkedIn i Spotify. LinkedIn je poslovna društvena mreža u kojoj se pojedinci predstavljaju određenim poslodavcima i na taj način pronalaze posao.

Prilikom prijave u LinkedIn korisnici dobiju osnovne postavke kao što su kreiranje vlastitog profila, tražnje i prijava za posao. Ukoliko korisnik nakon toga odluči da želi nadograditi svoj profil za to mora platiti. Tada korisnik dobije premium model u kojem se nalaze postavke kao što su uvid osoba koje su pregledale određeni profil, lakši pristup poslodavcima i slično.

Spotify je aplikacija koja nudi mogućnost slušanja glazbe. Isto tako ima besplatnu verziju koja nudi usluge slušanja glazbe, pristup podcastima i audioknjigama i slično. Naprednija premium verzija koja se dodatno plaća, pruža bolje usluge kao što su slušanje glazbe bez reklama i prekida, slušanje bez povezivanja na interneta kao i puno bolja kvaliteta.

Primjer Subscription modela gdje je potrebno da se korisnik pretplati je Netflix. Korisnik prilikom otvaranja korisničkog računa na Netflix-u mora unijeti svoje osobne podatke kao i broj kartice kojom će plaćati navedenu uslugu. Ukoliko korisnik iskoristi probni period od 30 dana i odluči da ne želi više koristiti Netflix on ima pravo to i otkazati.

Free offerings kao što je opisano u radu je model kojim se nude različite reklame proizvoda korisniku shodno onome što korisnik pretražuje na internetu. Najpoznatiji primjeri su Google i Facebook. Kada korisnik upiše nešto u Google i otvori neku stranicu njemu se otvara postavka pod nazivom „cookies“ (hrv. „kolačići“), korisnik ih mora prihvatiti ukoliko želi ući na neku web-stranicu.

Pomoću kolačića prati se korisnikovo pretraživanje i kasnije mu se na nekim drugim stranicama nude razni oglasi za proizvode. Isto tako i Facebook prati korisnikovo pretraživanje i na naslovnici nudi razne oglase.

Zadnji primjer iz tablice 1. je Marketplace odnosno internetska trgovina. Najpopularniji primjeri ovog modela su Amazon, eBay i Uber. Amazon i eBay predstavljaju internet trgovine u kojima korisnici mogu naručiti proizvode iz cijelog svijeta. Za razliku od njih Uber nudi usluge prijevoza putem interneta.

Access – over – Ownership model	User Experience Premium	Pyramid model	Ecosystem	On – Demand model
 		 	 	 

Tablica 2. Primjeri tehnologija koja primjenjuju disruptivni model poslovanja 2, izvor: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>, (pristup: 27.08.2020.)

Tablica 2. prikazuje primjere za sljedećih 5 najpoznatijih disruptivnih modela. Prvi model u ovoj tablici pod nazivom Access – over – Ownership za primjer ima airbnb i Booking.com. Ovaj model temelji se na tom da se korisniku pruža mogućnost najma stana, kuće ili hotela.

Ove dvije stranice funkcioniraju na način da od korisnika zatraže određene podatke kao što su lokacija, datum i broj osoba. Nakon unosa podataka dobiju su određeni rezultati od kojih korisnik bira onaj koji mu najviše odgovara. S druge strane vlasnik odnosno najmodavac prilikom uplate od strane korisnika, predaje svoj stan/kuću na korištenje.

User Experience Premium model je koji se temelji na korisničkom iskustvu. Primjer ovog modela je Tesla, Inc. Tesla, Inc. je američka tvrtka koja se bavi proizvodnjom električnih automobila. Prilikom odabira automobila, Tesla svojim korisnicima pruža ekskluzivnu probnu vožnju. Ukoliko je korisnik imao pozitivno iskustvo vrlo je vjerojatno da će odabrati još posebne usluge koje se nude.

Najpoznatiji primjeri Pyramid modela su Dropbox i Microsoft. Oba servisa nude uslugu pohranjivanja podataka i razmjene podataka. U sklopu toga korisnik mora odabrati koliko dugo on planira plaćati tu uslugu jer se usluga počinje naplaćivati odmah po izradi računa.

Ecosystem predstavlja model koji je napravljen na način da što duže zadrži svoje korisnike. Pa tako najbolji primjeri ovog modela jesu Apple i Android. Apple i Android predstavljaju operativne sustave koji se koriste na raznim uređajima. Trenutna situacija na tržištu je takva da ljudi odabiru jedan od navedena dva sustava i njima ostaju vjerni jer znaju način na koji funkcioniraju.

Zadnji primjer najpoznatijeg disruptivnog poslovnog modela predstavlja On – Demand model. U tom modelu radi se o tome da korisnik dobije besplatnu uslugu i kasnije bira hoće li s tom uslugom nastaviti. Točnije u primjeri ovog modela su GoogleCloud i OneDrive.

Ako korisnik odabere jedan od navedenih modela on će dobiti uslugu pohrane podataka na internetu. Za tu pohranu podataka imati će određene veličinu prostora gdje se ti podaci mogu pohraniti. To će dobiti besplatno, ali ukoliko želi povećati veličinu prostora za svoje podatke tada to mora dodatno platiti.

4.2. Blockchain kao disruptivni model poslovanja

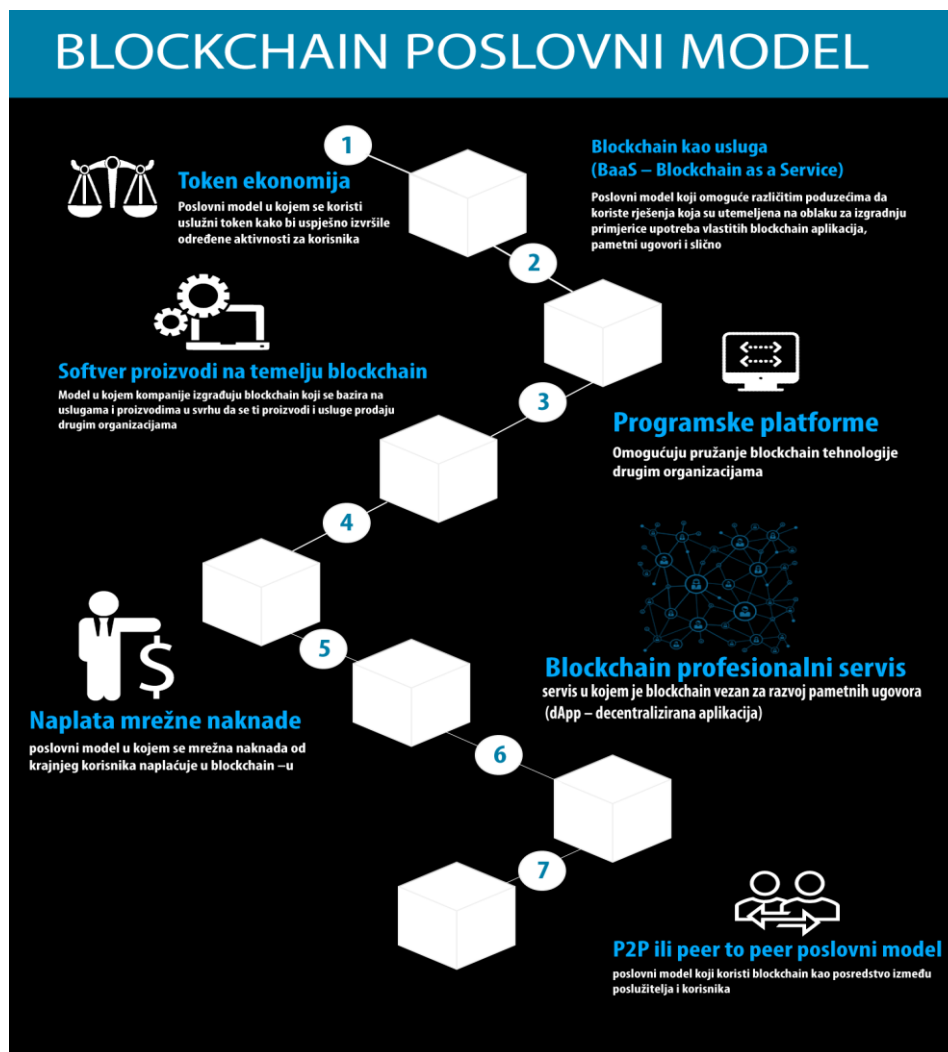
Blockchain je tehnologija putem koje se prenose digitalne informacije u nekom sustavu. Prvotno, blockchain je bio zamišljen kao sustav koji bi se koristio samo za digitalnu transakciju kriptovaluta od kojih je najpopularnija bila Bitcoin.

Danas, sve veći broj poduzeća pokušava svoj način poslovanja prilagoditi Blockchain tehnologiji jer predstavlja siguran način prijenosa informacija. Način na koji funkcionira je da se sastoji od blokova koji su povezani u lanac. Zapis u blockchainu sastoji se od složenih algoritama koji su pisani na kriptografski način. Upravo zbog tog zapisa teško je hakirati taj sustav i doći do željenih podataka. Svaki blok koji se nalazi u lancu ima svoj jedinstveni zapis kao i količinu podataka koju može pohraniti.

Nakon što se količina podataka popuni kreira se novi blok i tako se nadovezuju jedan na drugog tvoreći lanac. Najvažniji razlog zašto je Blockchain jedan od najsigurnijih tehnologija je taj što jednom kada se neka informacija pohrani u nekom bloku ona se više ne može mijenjati. Ono što ga čini inovativnim i disruptivnim je činjenica da se sve odvija digitalno i sigurno. Svojom prvom pojavom na tržištu 2008. godine donosi promijene u svakoj djelatnosti.

Mijenja se način na koji posluju banke, zdravstveni sustav, industrija. Blockchain svojim modelom poslovanja može zamijeniti bankarske uloge u društvu. Iza sebe ima razvijenu tehnologiju koja omogućava jednoj i drugoj strani siguran i uspješan provod transakcije ili nekog drugog prijenosa informacija.

Ukoliko bi korisnik odabrao prijenos transakcije putem neke banke tada bi mogao naići na nekoliko problema, a neki od njih su: veliki iznos naknade za određenu uslugu/transakciju, ograničeni vremenski rok, različiti tehnički problemi ili slučaj hakiranja. Navedeni problemi mogu se vrlo teško dogoditi ukoliko se koristi Blockchain kao sustav prijenosa.



Slika 9. Blockchain poslovni model, izvor: <https://101blockchains.com/blockchain-business-models/>, (pristup: 15.09.2020.)

Blockchain-ov trenutni poslovni model izgrađen je od 7 različitih modela koji se primjenjuju u raznim poduzećima. Prvi model pod nazivom „Token ekonomija“ predstavlja uslužni model u kojem je cilj izvršiti određene aktivnosti za korisnika. Zatim je tu sljedeći model pod imenom Blockchain kao usluga odnosno BaaS.

BaaS dolazi od engleskih riječi Blockchain as a Service. Zadatak ovog modela je omogućiti upotrebu različitih usluga koje se nalaze na oblaku za razvoj te upotreba blockchain-ovih aplikacija, funkcija i pametnih ugovora.

Sljedeći model je softver proizvodi na temelju blockchain-a. Kao što sama riječ kaže radi se o proizvodima koje su izradile neka druga poduzeća pomoću blockchain-a u svrhu da bi te proizvode mogli dalje ponuditi drugim poduzećima i organizacijama. Model poslovanja pod imenom programske platforme omogućuje korištenje blockchain-a drugim organizacijama.

Model mrežne naplate je model u kojem će se naplata od krajnjeg korisnika za određenu uslugu naplatiti putem blockchain-a. Sljedeći model poslovanja je blockchain profesionalni servis. To je model poslovanja u kojem je blockchain vezan za razvoj pametnih ugovora pomoću decentralizirane aplikacije – dApp.

Najveća promjena koju Blockchain pruža je da nema potrebe za trećom stranom što znači da su transakcije direktno između korisnika i poslužitelja. Zadnji poslovni model koji blockchain primjenjuje je P2P ili peer to peer poslovni model. Upravo taj poslovni model temelji se na tome da se blockchain koristi kao posrednik između korisnika i poslužitelja.

Blockchain nije samo tehnologija koja mijenja računalni svijet nego mijenja i ekonomiju kao i načine na koje će poduzeća poslovati. Predstavlja model poslovanja koji je siguran i pruža širok spektar mogućnosti kao što su zaštita i kontrola određenih transakcija.

Osim toga može se blockchain je i tehnologija koja može disruptirati već postojeće modele poslovanja pa tako prema Nowińskom i Kozmi postoje 3 načina na koje blockchain tehnologija može disruptirati poslovne modele:

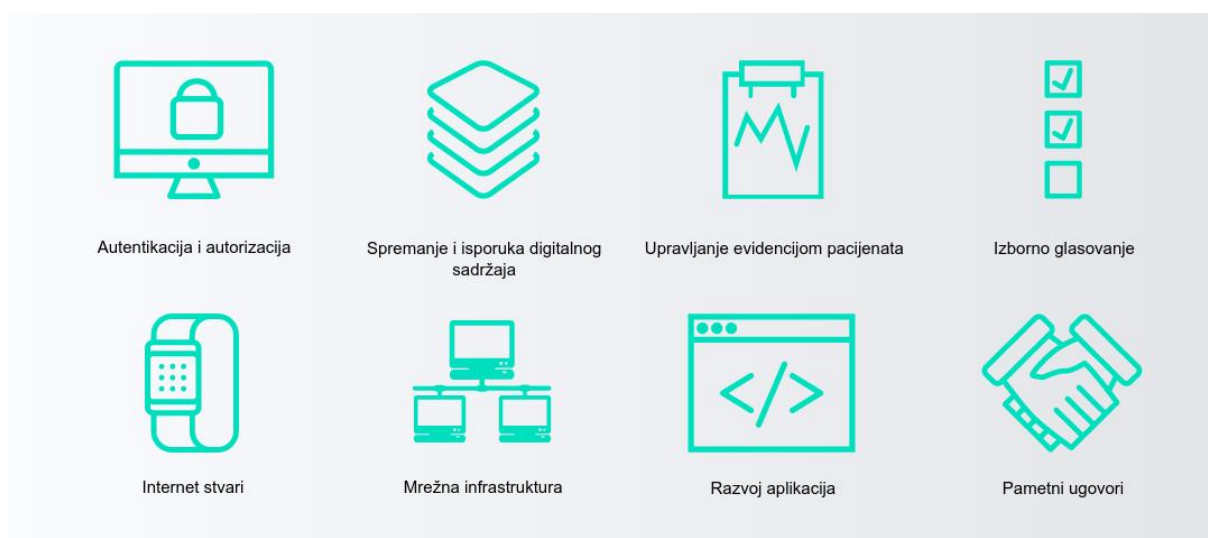
1. **Blockchain utječe na modele poslovanja na način da autentificira robu kojom se trguje** - Drugim riječima, na tržištu postoje dobra ili usluge koja mogu imati materijalnu ili nematerijalnu vrijednost. Ta dobra ili usluge predstavljaju predmet neke poslovne transakcije. Ukoliko trenutni model poslovanja ne može uspješno i dovoljno brzo autentificirati to dobro ili uslugu potrebna je disruptivna promjena koja zahtjeva Blockchain tehnologiju.

2. Blockchain utječe na modele poslovanja olakšavajući disintermiranje -

Prilikom pružanja neke usluge, posrednici mogu izazvati određene neučinkovitosti odnosno nezadovoljstvo kupca. Najčešći slučaj gdje se to događa je kod velikih, složenih industrija gdje je velik i raznolik broj kupaca kao i dobavljača. Upravo zbog toga potrebna je Blockchain tehnologija koja može pružiti direktnu transakciju između pružatelja te usluge i samog kupca.

3. Blockchain utječe na modele poslovanja poboljšavajući operativnu učinkovitost -

Blockchain utječe na razne djelatnosti i industrije isto tako i skraćuje vrijeme za izvedbu određene transakcije. Osim toga troškovi samih transakcija su znatno niži.



Slika 10. Primjene Blockchain tehnologije, izvor: <https://www.mercury-processing.com/hr/blog/bitcoin-blockchain-internet-vrijednosti/>, (pristup: 07.09.2020.)

Blockchain ima širok spektar primjene. Neki od njih su primjeri navedeni na slici. Najviše korišteni primjer blockchain-a je kod autentifikacija i autorizacija jer je za pristup određenim podacima potrebno identificirati korisnika. Korisnik ima svoju jedinstvenu šifru i samo on može pristupiti podacima. Sve je veća primjena blockchain-a i u zdravstvenom sustavu.

Pacijentovi podaci su zaštićeni u nekom sustavu i jedino tko im može pristupiti je medicinsko osoblje. Svako od osoblja posjeduje jedinstveni ključ-šifru pomoću koje pristupaju sustavu. Osim što su podaci zaštićeni oni se nalaze i na jednom mjestu. Što znači da nema više toliko papirologije nego sve što se tiče pacijentovog zdravlja nalazi se u sustavu.

Najveća promjena koju Blockchain donosi je da nema posredstva treće strane. Povezanost je direktna između poslužitelja i korisnika. Osim toga, svaka osoba bio to korisnik ili poslužitelj ima svoju jedinstvenu šifru koja se ne može hakirati.

4.3. Umjetna inteligencija i virtualna realnost kao disruptori

UMJETNA INTELIGENCIJA umjetna inteligencija (UI, prema engl. akronimu AI, od Artificial Intelligence), dio računalne znanosti (informatike) koji se bavi razvojem sposobnosti računala da obavljaju zadaće za koje je potreban neki oblik inteligencije, tj. da se mogu snalaziti u novim prilikama, učiti nove koncepte, donositi zaključke, razumjeti prirodni jezik, raspoznavati prizore i dr. Naziv se također rabi za označivanje svojstva svakog neživog sustava koji pokazuje inteligenciju (inteligentni sustav); obično su to računalni sustavi, dok se izraz katkad neutemeljeno primjenjuje na robote, koji nisu nužno inteligentni.²

Od svih tehnologija koje se koriste i koje trenutno postoje na tržištu, umjetna inteligencija je najdisruptivniji oblik od svih koji su spomenuti u ovome radu. Razlog zašto je to tako je u tome što umjetna inteligencija predstavlja oblik tehnologije koji se vrlo brzo razvija i lako zamjenjuje druge oblike tehnologija. Zbog ubrzanog razvoja i prilagodbe, umjetna inteligencije može zamijeniti i posao čovjeka. Ako dođe do promijene tehnologije nužno je da dođe i do promjene poslovanja u nekom poduzeću.

Poduzeća moraju biti spremna na promjene svojih poslovanja i prilagodbe novim tehnologijama kako bi nastavila uspješno poslovati. S obzirom da umjetna inteligencija nije dostigla sve krajeve svijeta nije nužno da se nalazi u svim poduzećima.

² Prister, V. UMJETNA INTELIGENCIJA, *Media, culture and public relations*, Vol. 10, No. 1, 2019. str. 69.

Ukoliko poduzeće nema neki oblik umjetne inteligencije to ne znači da će propasti. Vrlo je vjerojatno da će imati manji uspjeh od konkurenata koji primjenjuju umjetnu inteligenciju u svojem poslovanju.

S obzirom da umjetna inteligencija može bez problema zamijeniti posao ljudi, poduzeća moraju biti spremna i smisliti nove modele poslovanja u kojima će se ljudi zadržati svoja radna mjesta. Odnosno, novi model poslovanja mora se prilagoditi tomu da se primjeni nova tehnologija uz zadržavanje ljudskog potencijala. Pri tome bi se ljude trebalo educirati i potaknuti da se razvijaju u smjeru prema novim tehnologijama.

Budućnost poslovanja uz umjetnu inteligenciju donijeti će promijene u svim sektorima i industrijama rada. Što se tiče različitih investicija one će se uz pomoć UI povećati za 3 puta odnosno 300%. 57% različitih poduzeća će poboljšati korisničko iskustvo i potporu. 20% od većine maloprodajnika će koristiti umjetnu inteligenciju kako bi poboljšali iskustvo nekog brenda kroz kupovinu tog brenda. 20% zaposlenika će koristiti automatsku tehnologiju koja će im olakšati donošenje odluka i pomoći završiti određeni posao. 80% menadžera smatra kako umjetna inteligencija donosi produktivnost i kreira nove radne pozicije.



Slika 11. Budućnost poslovanja uz umjetnu inteligenciju, izvor: <https://www.bitsenze.com/heard-of-the-artificial-intelligence-in-business-effect-here-it-is/>, (pristup: 05.09.2020.)

Osim umjetne inteligencije, virtualna realnost također ima velik potencijal kao disruptor. Virtualna realnost je tehnologija pomoću koje se korisnika fizički smješta u „izmišljeni“ svijet odnosno svijet koji je kreiran putem računala. Može se koristiti i prilagoditi raznim djelatnostima i industrijama. Najveća primjena virtualne realnosti trenutno je u svijetu igrice. Korisničko iskustvo sasvim je promijenjeno u odnosu na klasično igranje igrice za osobnim računalom.

Umjesto da korisnik koristi sve komponente računala potrebno su mu samo VR naočale i joystick kako bi ušao u 3D svijet igrice. Osim u svijetu igrice vrlo je korisna i za vojnike koji pomoću VR-a mogu svoj trening prilagoditi nekim uvjetima na kojima fizički ne mogu biti, ali se ti uvjeti mogu stvoriti pomoću virtualne realnosti. Ono virtualnu realnost čini disruptivnom je činjenica da se korisnik fizički upravlja svijetom u kojem se nalazi. Na tržištu trenutno ne postoji niti jedan sličan proizvod u kojem je tako nešto moguće.

5. UTJECAJ DISRUPCIJE NA TRŽIŠTE

5.1. Ponuda i potražnja disrupcije

Disrupcija putem ponude na tržištu može se dogoditi kada poduzeća svoj model poslovanja strogo fokusiraju na optimizaciju već postojećeg proizvoda. S druge strane disrupcija putem potražnje događa se kada su poduzeća fokusirana na korisnika i unaprjeđenje njegovih zahtjeva. Prilikom toga ne primjećuju ulazak novih proizvoda/usluga na tržište koji iza sebe imaju tehnologiju koja može naštetiti njihovom poslovanju.³

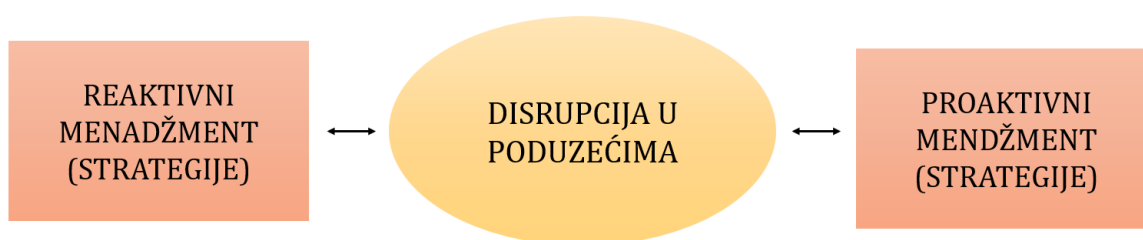
Prema Gansu, poduzeća imaju dvije opcije pomoću kojih se mogu boriti protiv disrupcije. To su reaktivni i proaktivni menadžment odnosno strategije koje menadžment mora donijeti. Prvi način na koji se disrupcija može spriječiti je putem reaktivnog menadžmenta. To znači da bi je potrebno prepoznati disrupciju i reagirati čim ona stupi na tržište.

³ Gans Joshua, The Disruption Dilemma, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str. 46. – 47.

Reaktivni menadžment sa strane potražnje predstavlja smanjenje zadovoljstva korisnika dok ne dođe do naknadnih poboljšanja proizvoda. Što znači da neko poduzeće ne bi trebalo uzimati u obzir ono što korisnici trenutno žele kao što su dotada radili nego bi trebali dalje razvijati svoj proizvod i nakon toga ispitati korisnike za poboljšanja koja žele u vezi tog proizvoda. Za razliku od toga ponudu se ne može prilagoditi jer ponuda nekog poduzeća iza sebe ima već dugu tradiciju i promjena toga bila bi vrlo zahtjevna.

Drugi način na koji se poduzeće može nositi sa disrupcijom je proaktivni menadžment. Proaktivni menadžment predstavlja oblik menadžmenta u je potrebno poduzeće dovesti na razinu na kojoj može konkurirati disrupciji, te je to potrebno napraviti prije nego što se disrupcija pojavi.

Što znači da sa strane potražnje, proaktivni menadžment zahtjeva da se stvore organizacije koji imaju autonomne odjele na kojima se može raditi neovisno o drugima. Primjerice da se ne bi trebala skretati pažnju na profit koji se dobije služeći primarne segmente kupaca nego bi se trebalo fokusirati na služenje segmenata niche kupaca.⁴ Sa strane ponude potrebno je rekonstruirati organizaciju i napraviti je tako da se može prilagoditi disrupciji.



Slika 12. Prikaz strategija koje se koriste kod disrupcije, izvor: Gans Joshua, The Disruption Dilemma, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str. 46. – 47., (pristup: 07.09.2020.)

⁴ Niche kupci – dolazi od „Niche Market“, a on predstavlja podskup tržišta na kojemu je određeni proizvod

Ukoliko se sagleda strana ponude disrupcije tada se može zaključiti da se većina poduzeća fokusira na točno ono što njihovi korisnici žele. Zadatak poduzeća je ispitati korisnike i tržište o nekom proizvodu ili usluzi koja je disrupcijom te stupila na tržište. Dakle, radi se o novom proizvodu ili usluzi. Ono što se događa prilikom toga je da korisnici ne žele taj proizvod ili uslugu jer je nova i nisu se nikada susreli sa sličnim.

Upravo iz toga razloga, poduzeće ne želi riskirati i ulagati u novu tehnologiju samim time mijenjati svoj model poslovanja kako bi se prilagodili disrupciji, a s druge strane povratnu informaciju koju su dobili od korisnika je to da oni to ne žele. No, ipak se događa da nakon što taj proizvod dođe na tržište korisnik ga ipak odabire i zamjenjuje sa starim. Tako da je ponudu disrupcije zaista teško predvidjeti jer se ne može donijeti zaključak o tome što će se korisniku sljedeće svidjeti i jel spreman zamijeniti svoj proizvod/uslugu sa novim.

5.2. Utjecaj disrupcije na poslovanje poduzeća

Pojava disrupcije ne mora uvijek imati negativan učinak na poduzeća. Pri tome misli se na to da ukoliko dođe do pojave disrupcije nije nužno da će neko poduzeće propasti. Disrupcija im može čak donijeti i dobro, mogu se osvijestiti i poboljšati svoje modele poslovanja i konkurirati sa disrupcijom na tržištu. Disrupcija je neizbježna što znači da je sasvim normalno da se događa s vremena na vrijeme. Ljudi se mijenjaju kao i njihove potrebe i želje za tehnologijom. Pa tako disrupcija može imati i pozitivne učinke na tržištu. Tri su ključna razloga kako disrupcija može imati pozitivan učinak na razvoj tržišta.

- 1.) Pridonosi razvoju poduzeća** – poduzeća ne bi trebala držati se svoje „komfort zone“ nego je potrebno napredovati dalje i mijenjati modele poslovanja kao i prilagođavanje tržištu. Svakim danom na tržište dolazi sve veći broj korisnika koji imaju visoka očekivanja pogotovo u tehnološkom svijetu gdje je napredovanje neophodno.

2.) Pridonosi zadovoljstvo korisnicima – današnji korisnici su puno više informirani nego nekada, znaju što žele. Vjerni su jednom brendu jer taj brend ispunjava sve njihove zahtjeve i kriterije. Brend koji može pratiti trendove kao i predvidjeti ponašanje korisnika ima izvanredan uspjeh na tržištu. Najbolji primjer takvog brenda je Amazon. Dakle, to je tvrtka koja je trenutno najveća online trgovina na svijetu. Ona ne postoji u fizičkom obliku. Upravo je to čini jedinstvenom. Zbog svoje moderne tehnologije može uspješno pratiti korisničko iskustvo i njemu se prilagođavati.

3.) Pomaže razvoju i poboljšanju radnih mjesta – najveći uspjeh poduzeću na tržištu donosi dobar menadžment koji se nalazi iza njega. Potrebno je okupiti tim dobrih, sposobnih ljudi koji mogu iskoristiti svoje resurse i vrijeme za razvoj. Ukoliko taj menadžment uspješno zajednički funkcionira dobar rezultat rada poduzeća je neizbježan.

6. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad može se vidjeti kako disrupcija može donijeti štetu, ali i uspjeh poduzećima. Bez obzira koliko dobra disrupcija bila u konačnici poduzeća sama odlučuju o svojoj budućnosti. Kako o propasti tako i o uspjehu. Ono što se može očekivati je da će u budućnosti biti puno disruptivnih proizvoda jer je tehnološka industrija sve naprednija i nastaju novi i inovativniji proizvodi.

Disrupcija je nezaobilazna kada je u pitanju ekonomija i tržište. Njezina uloga jako je bitna jer pruža svim ljudima koji imaju ideju ili dobar proizvod da stupe na tržište. Prilikom toga misli se na mala poduzeća koja prije nisu mogla konkurirati velikima, a danas to mogu.

Svako poduzeće na svoj način prihvaća i razrađuje disrupciju. Prije nego što se prilagode novom disruptivnom modelu poslovanja moraju imati dobro razrađenu strategiju na koji način će to napraviti. Kada se govori o strategijama, poduzeće mora biti spremno riskirati, mora se suprostaviti konkurentima, a najbitnije od svega, poduzeće mora jako dobro poznavati tržište i korisnike kojima pruža uslugu ili proizvod. Moraju dobro procijeniti jel taj novi disruptivni model poslovanja ono što njihovi korisnici žele ili da ostanu na starom modelu.

Disrupcija kao pojava nije prilagođena svakome tko konkurira na tržištu. Ona će najviše odgovarati novim poduzećima koja tek počinju sa radom i od njih se očekuje neka nova inovacija. Ta nova, mlada poduzeća tada imaju i ciljanu skupinu, a to su većinom mladi ljudi koji su spremni na brze i nove promjene. S druge strane disrupciju može primijeniti svako poduzeće i to na način da promijene svoj model poslovanja ili osmisle neki novi inovativni proizvod.

Dosta poduzeća je spremno i riskirati svoje poslovanje jer žele ugoditi svojim korisnicima, a ukoliko su korisnici zadovoljni to znači uspjeh za poduzeće. Kako bi to uspješno odradili poduzeća moraju imati dobro razvijen menadžment. Menadžment je taj koji stoji iza raznog broja aktivnosti koje se moraju odraditi. Uloga menadžmenta je da ostvarivanje zadnog cilja koje neko poduzeće ima bilo da poduzeće želi novi proizvesti novi proizvod ili promijeniti model poslovanja. Njihova uloga je zaista od velike koristi jer oni moraju dobro proučiti kako tržište funkcionira odnosno kako se korisnici ponašaju.

7. LITERATURA:

Knjige:

1. Gans, J. (2016.) *The Disruption Dilemma*. London, Engleska. The MIT Press
2. Christensen, C. (1997.) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press

Članci:

1. Bhadana, R. (21. srpanj 2019.), *What is Disruptive Business Model?*, <https://www.feedough.com/what-is-disruptive-business-model/>, (pristup: 25.08.2020.)
2. Talin, B. (28. svibanj 2020.), *9 Disruptive Business Models For 2020 – New Opportunities For Companies*, <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>, (pristup: 27.08.2020.)
3. Mađarić, M. (27. lipanj 2016.), *INOVACIJA ili ... zašto je propao Kodak?*, <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-ili-zasto-je-propao-kodak>, (pristup: 30.08.2020.)
4. Morgan, H. (08.07.2019.), *How AI Can be One of the Disruptive technology in history*, <https://towardsdatascience.com/how-ai-can-be-one-of-the-disruptive-technology-in-history-1dc3f7d38cfa>, (pristup: 05.09.2020.)
5. Nowiński, W., Kozma, M. (05.09.2020), *How Can Blockchain Technology Disrupt the Existing Business Models?*, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 5, no. 3, 2017. str. 183.
6. Prister, V. (05.09.2020.), *UMJETNA INTELIGENCIJA, Media, culture and public relations*, Vol. 10, No. 1, 2019. str. 69.

8. POPIS SLIKA I TABLICA:

SLIKE:

Slika 1. Različite vrste disrupcije, izvor: Gans Joshua, The Disruption Dilemma, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str.12

Slika 2. Digitalizacija enciklopedije, izvor: <https://editions.seedtable.com/shrinking-markets/> (pristup: 30.08.2020.)

Slika 3. Prikaz održivih i disruptivnih tehnologija, izvor: <https://towardsdatascience.com/ai-and-disruptive-innovation-393ee89eb5dd>, (pristup: 07.09.2020.)

Slika 4. Netflix-ov model poslovanja, izvor slike: <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/>, (pristup: 30.08.2020.)

Slika 5. Usluge koje nudi Uber, izvor: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>, (pristup: 15.09.2020.)

Slika 6. Uber-ov model poslovanja, izvor: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/> pristup: (30.08.2020.)

Slika 7. Razvoj iPhone-a od 2007. do danas, izvor: <https://www.bankmycell.com/blog/iphone-evolution-timeline-chart>, (pristup: 30.08.2020.)

Slika 8. Prva moderna polaroid kamera iz 1981. (lijevo) i današnje polaroid kamere (desno), izvor: <http://www.polaroidprinterasia.com/history.php>, (pristup: 01.09.2020.)

Slika 9. Blockchain poslovni model, izvor: <https://101blockchains.com/blockchain-business-models/>, (pristup: 15.09.2020.)

Slika 10. Primjene Blockchain tehnologije, izvor: <https://www.mercury-processing.com/hr/blog/bitcoin-blockchain-internet-vrijednosti/>, (pristup: 07.09.2020.)

Slika 11. Budućnost poslovanja uz umjetnu inteligenciju, izvor: <https://www.bitsenze.com/heard-of-the-artificial-intelligence-in-business-effect-here-it-is/>, (pristup: 05.09.2020.)

Slika 12. Prikaz strategija koje se koriste kod disrupcije, izvor: Gans Joshua, The Disruption Dilemma, The MIT Press, London, Engleska, 2016., str. 46. – 47., (pristup: 07.09.2020.)

TABLICE:

Tablica 1. Primjeri tehnologija koja primjenjuju disruptivni model poslovanja 1, izvor: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>, (pristup: 27.08.2020.)

Tablica 2. Primjeri tehnologija koja primjenjuju disruptivni model poslovanja 2, izvor: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>, (pristup: 27.08.2020.)