

Boris Golob

Inovacija poslovnih modela

Boris Golob
Inovacija poslovnih modela

Izdavač:
Step Ri znanstveno tehnološki park Sveučilišta u Rijeci d.o.o.

Naručitelj:
LAG Sjeverna Istra, LAG Južna Istra i LAG Mareta

URL:
<https://www.step.uniri.hr/>

Urednik:
Mario Vukelić

Lektura i korektura:
Sara Tikel

Fotografija na naslovnici:
[Riccardo Chiarini](#) na [Unsplash](#)

Rijeka, 2023.

Sadržaj ovog priručnika isključiva je odgovornost Naručitelja.



Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima
CC BY-NC-SA

Sadržaj

Što je poslovni model?	4
Poslovni model imaju svi!	5
Poslovni model i inovacije	6
Što čini poslovni model?	6
Tipologija poslovnih modela	8
Inoviranje poslovnog modela	10
Platno poslovnog modela	11
Epicentri inovacije poslovnog modela	17

Što je poslovni model?

Svijet se mijenja, no jeste li zamijetili kako se događaju vrlo čudne stvari? Najveća poduzeća i nezamisliva bogatstva nastaju na uslugama i proizvodima koji se dijele – besplatno. „Niskobudžetne“ aviokompanije naplaćuju let višestruko jeftinije od tradicionalnih, a pritom ostvaruju veći profit i imaju puno zadovoljnije putnike. Ljudi rade od kuće više nego što su radili u svojim uredima, poljoprivrednici voze dronove umjesto traktora, a restorani posluju bez konobara i stolova. Maslinari pretvaraju svoje kupce u berače i naplaćuju im zadovoljstvo branja maslina, a svoju konkurenciju u partnere (često i bez njihovog znanja), proizvođač računala zarađuje na pjesmama, na svojim TV prijenosnicima možemo pogledati sve filmove i serije ikada snimljene, a tvornica automobila nastoji stvoriti svijet u kojemu nitko neće trebati kupiti automobil...

Možete reći da je svijet otišao „k vragu“, možete reći da se takve i slične stvari kod nas neće dogoditi (iako se sve navedeno zapravo već dogodilo), no s glavom u pijesku nećete pridonijeti rastu svojega poslovanja – nećete se vjerojatno ni održati na površini, ma koliko vam zasad dobro išlo.

Dosad su nastanak novih proizvoda (i usluga), promjena poslovnih procesa ili pak pojava nove tehnologije bili temelj inovacija. Sada je došlo novo doba – doba inoviranja poslovnih modela kroz povezivanje tehnologija, proizvoda, usluga i načina rada.

Ipak, varate se ako mislite da je inovacija poslovnih modela nešto novo ili samo rezultat novih digitalnih tehnologija. Digitalizacijom su se stvari ubrzale, no inoviranje poslovnih modela postoji oduvijek; jedina je razlika u tome što donedavno nismo imali alate kojima bismo proces inoviranja i razumjeli. Primjerice, integracija novih tehnologija koje omogućavaju pametniju i preciznu poljoprivredu, smanjenje rizika i povećanje produktivnosti bez štetnih posljedica za okoliš stvaraju punu vrijednost tek kad su osnaženi dobrim poslovnim modelom.

Hrvatski primjeri (Rimac, Infobip, Atlantic Grupa, Exotic King, Taxi Cammeo, Tomato, Batak, Surf 'n' Fries, brojni maslinari i vinari, privatne klinike i veleučilišta, pekare na svakom koraku i dr.) pokazuju da se inovacije poslovnog modela događaju i kod nas – nekad svjesno, što poboljšava šanse za dugoročan uspjeh, a nekad nesvjesno, što prisutnom čini opasnost od izgaranja tijekom početnog uspjeha.

Što je poslovni model? Jednostavno rečeno, to je vaš „način“ poslovanja – logika kojom stvarate i isporučujete vrijednosti vašim kupcima, ali i zarađujete, odnosno zauzvrat zahvaćate vrijednost koja vama omogućava poslovanje i napredak.

U poljoprivredi je dosad prednost bila na strani velikih poljoprivrednika, efikasnih monokultura i intenzivnog iskorištavanja svih resursa. No, kao što je već rečeno, svijet se mijenja, pa se tako mijenja i poljoprivreda – danas napokon, uz pomoć tehnologije i novih poslovnih modela, i mali poljoprivrednici mogu stvoriti svog „konja za utrku“.

Inoviranje poslovnog modela može vas učiniti bogatijim i zadovoljnijim poljoprivrednikom, a vaše poslovanje održivijim i usklađenijim s prirodom i okolišem. Inoviranje poslovnog modela može biti i vaš odabrani put stvaranja konkurentnog poljoprivrednog gospodarstva koje je otporno na globalne izazove te prati trendove bez ugrožavanja vrijednih običaja, kulture, lokalne zajednice i načina života.

Poslovni model imaju svi!

Poslovni model već imaju svi koji nešto rade, iako ga često vjerojatno i nisu svjesni – rijetka su poduzeća ili poljoprivrednici koja doista poznaju svoj postojeći poslovni model te razumiju razloge svoje uspješnosti i povremenih neuspjeha. Iako poslovni modeli postoje „oduvijek“, sam je pojam kao posljedica brzih promjena i dotad nepoznatih i neuobičajenih modela nastao tek nedavno. Ne postoji univerzalna definicija, već samo univerzalni pristup – jer teorija poslovnih modela mora biti primjenjiva na tradicionalnu poljoprivredu, industriju čelika, posao s kreditnim karticama, bankarstvo temeljeno na mikrokreditima, korištenje automobila bez posjedovanja, besplatne novine, kupovinu glazbe preko interneta, Google, Zoom, TikTok itd.

Bez razumijevanja poslovnog modela (što ga čini, kako se mijenja ili stvara „od nule“) teško je uspješno komercijalizirati inovaciju ili iskoristiti sve mogućnosti postojećeg poslovanja kada se promijene okolnosti (npr. kada prestane konjunktura ili „dođe“ kakva kriza). Poslovni model ne čine samo organizacijska struktura, imovina ili poslovni procesi. Poslovni model je naš „način“, postojeći ili budući, na koji vrijednosti u poduzeću ili poljoprivrednom gospodarstvu nastaju ili će tek nastati. To su vrijednosti (proizvodi i usluge) koje kupac dobiva i vrijednosti (zarada) koje poduzeće uzima i s kojima može započeti novi ciklus rasta i razvoja.

Poslovni model i inovacije

Praksa uspješnih (i neuspješnih) kaže da je neizostavan korak svakog inoviranja objedinjavanje načina stvaranja vrijednosti, načina zarade, „organizacije“ poslovanja i svega o čemu ste dosada razmišljali – u cjelinu poslovnog modela. Vaša inovacija ne može biti uspješna ako ste samo razvili dobru ideju, dobro „naciljali“ kupce, unaprijedili samo jedan aspekt poslovanja ili ste se, pak, usmjerili samo na dobar odabir partnera za komercijalizaciju.

Vaša inovacija uspjat će kada sve što je potrebno učiniti objedinite u skladnu cjelinu. Ako to napravite, to će biti vaš već spomenuti „način“, odnosno poslovni model kojim od ideje stvarate ponudu koja će vam donijeti zaradu.

Pritom je sasvim svejedno jeste li poljoprivrednik početnik ili pak želite unaprijediti obiteljsko gospodarstvo ili poteknuti rast poljoprivrednog poduzeća koje već dugo posluje. Sasvim je svejedno imate li malo ili veliko poduzeće, temelji li se vaša djelatnost na novim ili na starim tehnologijama, proizvodite li samo ili pružate i usluge.

Poslovni model, uz to što je obvezni dio kreiranja strategije komercijalizacije inovacije, može biti predmet inoviranja i sam po sebi. Štoviše, ako je stvaranje inovativnih proizvoda i usluga izazov, onda je „vrhunac umjetnosti“ inoviranja stvaranje poslovnog modela koji će postati inovacijom. Takve inovacije obično traže relativno mala financijska ulaganja, lako se umnožavaju i teško kopiraju, no zahtijevaju radikalnu promjenu načina rada i sustava vrijednosti.

Servisne ekonomije nastale su razvojem novih poslovnih modela, pa o njima i ovise. Odjednom više nisu važni samo kupci (pogotovo ako kupci „kupuju“ besplatno) već važnima postaju i partneri, zajednice, oni koji plaćaju i oni koji zarađuju na tuđim ponudama usluga, oni koji pridonose i koji razmjenjuju, pa čak i oni koji kritiziraju ili odbijaju poslovati s vama.

Uzgoj maslina i ulja ili proizvodnja vina poprimaju potpuno drugačiju dimenziju (i poslovni model) u trenutku kad se otvori kušaonica s prodajom.

Što čini poslovni model?

Poslovni model čine vrijednosti koje poduzeće pruža kupcima, vrijednosti koje poduzeće zauzvrat dobiva te sve ono što je potrebno da ta razmjena bude održiva.

Poslovni model objedinjuje tržišta, kupce, proizvode i usluge, resurse, procese i vrijednosti poslovanja. Postojeći ili budući (i vlastiti ili tuđi) poslovni model možete ugrubo opisati ako imate odgovor na sljedeća pitanja:

Koga uslužujemo?

- Tko su naši potrošači? Tko koristi naše proizvode ili usluge, odnosno tko su naši korisnici?
- Koje dijelove tržišta pokrivamo zemljopisno, cjenovno, demografski i kulturološki?
- Tko kupuje naše proizvode ili usluge? Tko ih koristi, odnosno konzumira?

Što isporučujemo?

- Kakve proizvode ili usluge prodajemo?
- Kakve koristi ili rješenja isporučujemo našim potrošačima?

Kako stvaramo i isporučujemo proizvode i usluge?

- Koje kanale distribucije koristimo? Kojim putem naši proizvodi dolaze do potrošača?
- Kako izgleda naš lanac vrijednosti? Što nabavljamo od dobavljača, što proizvodimo sami, a što smo prepustili partnerima? Koje resurse imamo, kontroliramo, a koje resurse zaista i koristimo?
- U kojim aktivnostima koristimo resurse te pretvaramo sirovine i ulaze niže vrijednosti u proizvode i izlaze više vrijednosti?

Tko su naši partneri?

- Kako naši dobavljači i partneri pridonose našem načinu stvaranja vrijednosti za kupce, potrošače i naše poslovanje?

Kako zarađujemo?

- Što naplaćujemo našim kupcima? Kako im to naplaćujemo?
- Koji troškovi nastaju kod isporuke naše ponude? Kako izvlačimo vrijednost za sebe?
- Kako formiramo cijenu?

Kako se razlikujemo od konkurencije i kako je nastojimo nadmašiti?

- U čemu se razlikujemo od svojih konkurenata?
- U čemu naši kupci i potrošači osjećaju razliku? Koje su razlike najvrjednije? Jesu li te razlike različitosti održive? Štite li ih naše posebnosti – nešto što samo mi možemo, imamo ili znamo?

Ako je vaša inovacija u sukobu s postojećim načinima zarade, distribucije ili organizacije poslovanja, jedino što vam preostaje jest stvaranje novog, vlastitog poslovnog modela. Ako vaša inovacija smanjuje ili ukida zaradu trgovaca, postojeći trgovački i prodajni kanali neće vas prihvatiti kao partnera – neće vas ni razumjeti, htjeti s vama razgovarati ili vas poduprijeti samo jer je inovacija „dobra za društvo“ (uobičajena „greška“ društvenog poduzetništva jest to što se ponekad financijsku neodrživost smatra prihvatljivom zato što stvara društvenu korist;

nažalost, kao što nema besplatnog ručka, tako i svaka – pa i neprofitna – inicijativa mora plaćati svoje račune i osigurati financije za vlastiti razvoj).

U tom slučaju, jedino što vam preostaje jest naći druge kanale distribucije i prodaje. Primjerice, ako poljoprivredne proizvode želite prodavati putem web-stranice i tjednom dostavom isporučivati pakete sezonskog voća i povrća na adresu potrošača, izvjesno je da prodavači na tržišnici neće biti zadovoljni te da će vašu ideju smatrati nepotrebnom.

Tipologija poslovnih modela

Za razumijevanje logike funkcioniranja vašeg poslovanja, odnosno pri opisivanju postojećeg ili novog poslovnog modela, korisno je znati kakve vrste poslovnih modela postoje iz perspektive problema kupca čije rješavanje omogućuju. Prema načinu rješavanja problema kupaca postoje tri tipa poslovnih modela: oni koji rješavaju izazove, oni koji stvaraju vrijednost te oni koji povezivanjem korisnika stvaraju vrijednost.

Dosad je bilo uobičajeno da prevladava jedan tip poslovnog modela; inovacija poslovnog modela djelatnosti najčešće i nastaje unutar iste vrste poslovnog modela. Neki su od primjera razvoj trgovine (od obiteljskih dućana, preko robnih kuća, pa sve do diskontnih trgovina), razvoj proizvodnje automobila (od manufaktura, preko masovne proizvodnje na traci, pa do fleksibilne masovne proizvodnje) te uvođenje internet-bankarstva u poslovanje sa stanovništvom.

Važno je kod inoviranja poslovnog modela provjeriti ograničava li postojeći poslovni model razvoj i rast poslovanja u budućnosti, doprinosi li koristima koje kupci dobivaju iz novih proizvoda i usluga ili pak umanjuje koristi neadekvatnim modelom naplate, distribucije ili načina komunikacije.

Poslovni modeli koji rješavaju probleme

Solution shops

Ove poslovne modele koriste organizacije koje dijagnosticiraju i predlažu rješenja za nestrukturirane složene probleme. Poduzeća koje se bave poslovnim savjetovanjem, marketinške agencije, istraživačke i razvojne institucije te odvjetničke kancelarije primjeri su djelatnosti koje koriste ovaj poslovni model. Mogućnost stvaranja vrijednosti za kupce proizlazi primarno iz resursa poduzeća, među kojima su u tim okolnostima najvažniji ljudi – stručnjaci koji temeljem intuicije, edukacije i analitičkih sposobnosti dijagnosticiraju ili pretpostavljaju uzrok problema i preporučuju najbolji način njegova rješavanja. U pravilu je izvor prihoda cijena usluge koja raste s neodređenosti i nestrukturiranosti situacije, ali i s posljedičnom štetom za kupca u slučaju da ne riješi problem. Često se cijena naplaćuje na temelju utrošenog vremena stručnjaka ili cijene pojedinačne stručne usluge.

U poljoprivredi ovakav poslovni model imaju veterinari, agronomi, stručnjaci za digitalizaciju i održivi razvoj, ali i navodnjavanje, zaštitu i gnojidbu, tehnolozi za proizvodnju hrane, vina, ulja itd.

Poslovni modeli stvaranja vrijednosti iz procesa

Value-adding process businesses

Organizacije koje koriste ovaj poslovni model pretvaraju ulaze i resurse (ljude, sirovine, opremu, energiju, informacije, novce) u izlaze veće vrijednosti. Trgovine, restorani, rafinerije, tvornice lijekova ili automobila, ali i škole i fakulteti primjeri su poslovnih modela stvaranja vrijednosti iz procesa. Ovi modeli temelje se na kontinuiranom ponavljanju poslova, a mogućnost stvaranja vrijednosti rezultat je kapaciteta procesa i opreme korištene za obavljanje posla. Izvršnost procesa omogućava kontinuiranu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda i usluga po niskoj cijeni i bez velikih varijacija jer su sve aktivnosti i resursi standardizirani, propisani te ne ovise o dosjetljivosti ili intuiciji pojedinaca. Izvor prihoda naplaćena je razlika u vrijednosti između ulaza i izlaza, odnosno cijena proizvoda ili usluga.

Ovaj je model najčešće primjenjivan u poljoprivredi, bez obzira radi li se o malim OPG-ima ili velikim poljoprivrednim proizvodnjama. Poljoprivredna proizvodnja u svojoj biti pretvara vodu, tlo i sunce u voće i povrće, mlijeko i žitarice, a zatim u ulja, vina, sireve, pekmeze i sl., bez obzira na to radi li se o masovnoj visokotehnološkoj proizvodnji ili malim OPG-ima koji rade na temelju osobne procjene, iskustva ili načina na koji su „radili naši stari“.

Poslovni modeli temeljeni na vođenim mrežama

Facilitated networks

Poduzeća koja održavaju sustave kroz koje kupci kupuju i prodaju te daju i primaju stvari i usluge od ostalih sudionika koriste poslovne modele temeljene na vođenim mrežama. Dobar su primjer banke koje primaju štedne uloge od komitenata te ih čuvaju i posuđuju drugim komitentima ako su im potrebni. Banke, osiguranja, lutrije, burze, komunikacijske mreže, internetski portali i drugi oblici mrežnog poslovanja u razvijenim zemljama čine i do 40% nacionalnog proizvoda. U većini mreža upravo je međuzavisnost kupaca glavni proizvod. Drugim riječima, broj u mrežu povezanih korisnika ključan je dio proizvoda, a veličina i sastav baze kupaca glavni su pokretači stvaranja vrijednosti. Poslovni modeli mreža prihode ostvaruju od članarina (npr. naknada za održavanje tekućih računa) ili cijene/troška po transakciji (npr. naknada po nalogu za plaćanje).

U poljoprivredi ovaj poslovni model obično koriste posrednici koji kupuju poljoprivredne proizvode i preprodaju ih svojim kupcima. Neki trgovački lanci stvaraju mreže OPG-ova čije proizvode distribuiraju kroz vlastitu prodajnu mrežu, a poljoprivredne zadruge povezuju OPG-ove radi zajedničkog dijeljenja resursa (npr. hladnjača, uljara, vinarija, skupe opreme), objedinjene nabave ili distribucije kroz veleprodajnu ili maloprodajnu mrežu.

Mljekara Veronika odličan je primjer kombiniranja osnovnog procesnog poslovnog modela (mljekara i pekara) s mrežnim poslovnim modelom kroz razvoj prodajno-distributivne mreže po Hrvatskoj. Tom mrežom Mljekara Veronika ne plasira samo svoje proizvode, već povezuje i poljoprivrednike čije proizvode postavlja na dohvat ruke brojnim kupcima širom Hrvatske.

Inoviranje poslovnog modela

Rezultat svakog inoviranja uvijek je promjena u poslovnom modelu – stvaranje potpuno novog modela ili korekcija postojećeg. Bez obzira na to je li riječ o inoviranju ponude vrijednosti, stvaranju novih kupaca i načina potrošnje, inoviranju proizvoda i usluga, ulaganju u novu opremu i mijenjanju načina rada (poslovnih procesa) – poslovni model, odnosno naš „način rada“, doživjet će korekcije.

Ekstremnom se situacijom smatra ona u kojoj je sam poslovni model cilj inoviranja, a jedino što se mijenja jest način objedinjavanja elemenata koji čine poslovni model. Primjera je mnogo: industrije nastale iz slobodnog downloada glazbe, besplatnih novina ili zajmova za siromašne. Ovi primjeri nisu nastali zbog inoviranja tehnologije, proizvoda ili načina proizvodnje – to je bilo poznato i prije i ništa se nije promijenilo osim poslovnog modela. Štoviše, danas je uobičajeno da različiti poslovni modeli usporedno postoje i natječu se na istim tržištima, što polako briše granice među djelatnostima i industrijama, pa tradicionalna dominacija jednoga poslovnog modela u industrijskoj djelatnosti danas više nije pravilo već samo jedna od mogućnosti.

Ideja za inovaciju poslovnog modela može nastati kao rezultat aktivnosti inoviranja, no može biti potaknuta i aktivnostima konkurencije ili nekim „nezamislivim“ promjenama na drugim tržištima. Zamislite neke „nemoguće“ scenarije:

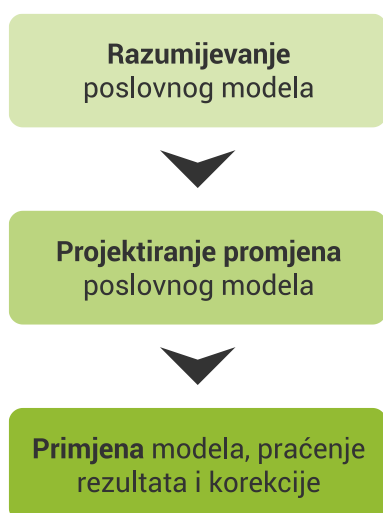
- (pro)dajete svoje proizvode besplatno, ali morate povećati profitabilnost;
- poslujete bez prodaje, ali trebate povećati ukupne prihode;
- svi su vaši proizvodni pogoni, zemlja, nasadi ili oprema nestali, ali kvalitetu i obujam proizvodnje morate povećati;
- od sutra više ne prodajete, već naplaćujete po korištenju/konzumaciji (npr. umjesto količine krumpira, vaši kupci plaćaju količinu salate od krumpira koju su od njega su napravili i pojeli);
- sve svoje poslovne tajne (npr. kontakte kupaca) objavili ste svima s kojima se natječete na tržištu;
- prepustili ste kupcima da vas ocjenjuju i preporučuju konkurenciju ostalim kupcima kad je tuđa ponuda bolja ili, primjerice,
- najmanje 90% svoje proizvodnje dajete kao besplatni uzorak (jer to čine i svi vaši konkurenti).

Okolnosti u kojima novi poslovni model nastaje veoma su važne. O ponašanju konkurencije i kupaca, pojavi i utjecaju novih tehnologija te o poslovanju dobavljača i partnera u lancu

komercijalizacije ovisit će hoće li vaše inoviranje biti reaktivno (posljedica krize ili iskustva „kliničke smrti“ poduzeća ili OPG-a) ili aktivno (dio pripreme za budućnost u skladu s trendovima na tržištu i u društvu), prilagođavate li se (jer su drugi uveli nove načine) ili napadate ostatak tržišta (jer ste stvorili novi proizvod ili uslugu).

Kako razvijate i učite komercijalizirati inovaciju, kako uspijevate ili ne uspijevate na tržištu, kako griješite i pronalazite nove segmente kupaca, vaš poslovni model više ili manje ispunjava postavljene zahtjeve. Inoviranje poslovnog modela kontinuiran je proces tijekom kojeg vam je potrebno razumijevanje obilježja poslovnog modela koji najbolje odgovara vašoj inovaciji, načina na koji ga možete stvoriti, mijenjati, iskoristiti i unaprijediti po potrebi.

Platno poslovnog modela

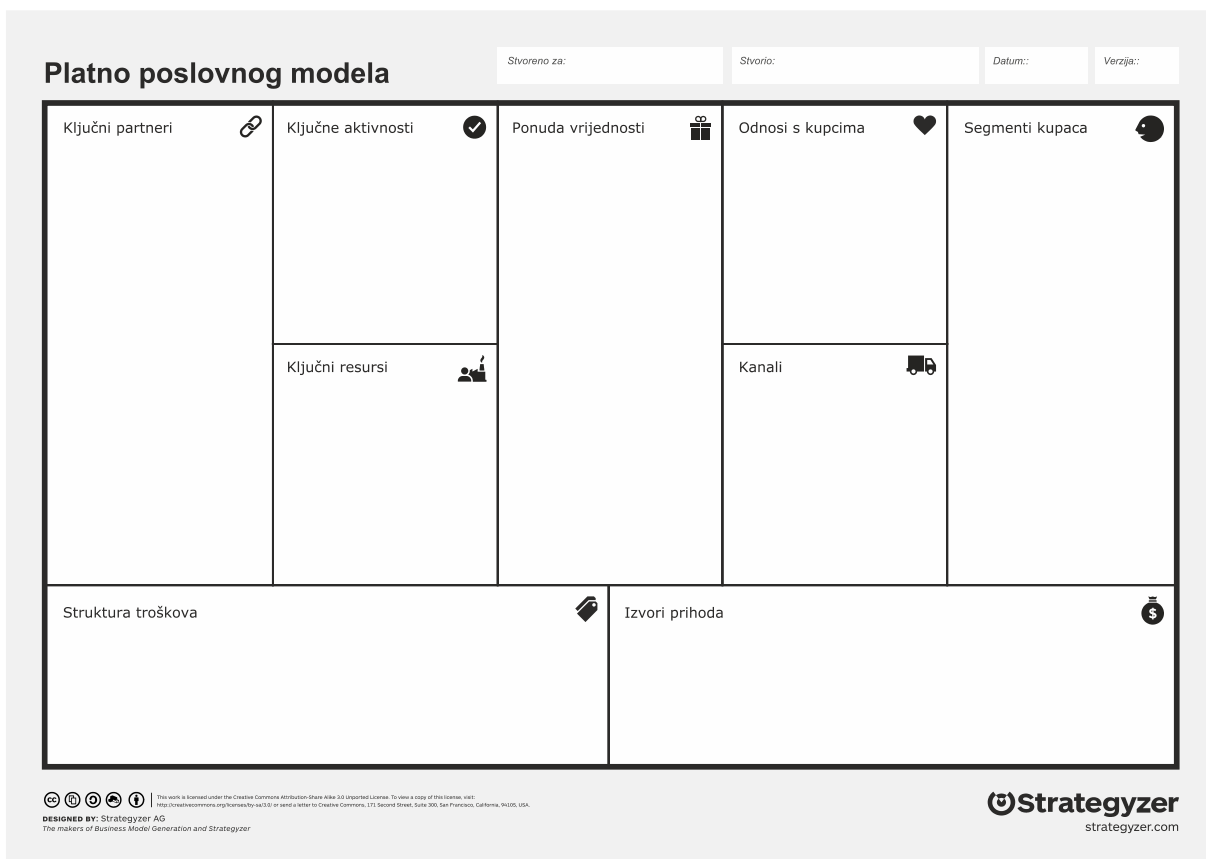


Kako bi inovirali poslovni model ili ga nanovo stvorili, morate prvo razumjeti poslovni model, zatim projektirati njegove promjene (definiranjem elemenata poslovnog modela) te naposljetku stvoriti i uvjete za njegovu primjenu („aktiviranje“ modela, praćenje rezultata, ocjena funkcionalnosti cjeline i elemenata, eventualne korekcije).

Platno poslovnog modela (*Business Model Canvas*) univerzalno je sredstvo koje omogućava određivanje gradivnih elemenata poslovnog modela i prikaz njihovih međusobnih veza te služi kao osnova za obavljanje svih triju zadataka inoviranja poslovnog modela (razumijevanje, projektiranje, provedba).

Platno poslovnog modela (*Business Model Canvas*) razvio je dr. Alexander Osterwalder (engl. *Business Model Generation*, 2009.; hrv. *Stvaranje poslovnih modela*, 2014.).

Platno poslovnog modela omogućuje nam da nacrtamo i ispriopovijedamo našu „priču“: tko su ljudi za koje stvaramo vrijednosti, kako će kupci uspostavljati vezu s nama, kako ćemo im odgovarati i isporučivati vrijednosti, što nam treba za stvaranje vrijednosti i usluživanje kupaca, što moramo znati učiniti, kako ćemo zarađivati i tko to mora plaćati, tko svojim poslovanjem ili samim postojanjem podržava naš poslovni model, tko našim kupcima isporučuje koristi iz naše ponude, kome mi povećavamo vrijednost i činimo ga konkurentnijim te kako, zašto i u kojemu trenutku nastaju troškovi.



Slika 1. Platno poslovnog modela

Svaka dobra priča ima svoju logiku, pa tako svoju logiku ima i platno poslovnog modela: stvaranjem „određene“ vrijednosti putem naših proizvoda i usluga privlačimo „određene“ skupine kupaca koji će od odnosa s nama imati koristi i radi tih koristi su spremni platiti cijenu (iskazanu ne samo u novcu, već i posvećenom vremenu, promjeni ponašanja, podacima i sl.) Kupci se uslužuju kroz kanale distribucije, a pribavlja ih se i s njima komunicira kroz element odnosa s kupcima. Izvori prihoda nastaju kao rezultat uspješno isporučene vrijednosti kupcima iskazane kroz cijenu proizvoda i usluga, kroz obračunatu proviziju ili naknadu za korištenje. Izvori prihoda odraz su odluka o segmentima kupaca, načina na koji im isporučujemo vrijednosti i međusobno komuniciramo. Za stvaranje vrijednosti i prihoda potrebni su nam resursi te aktivnosti kojima resurse koristimo. Dio aktivnosti prepušta se drugima, a dio resursa nabavlja se od partnera (stalno ili povremeno).

Troškovna struktura odražava sve elemente poslovnog modela; nakon što ste „ispričali“ osnovnu priču, prikažite je platnom poslovnog modela.

Platno poslovnog modela možete koristiti za skiciranje poslovnog modela radi razumijevanja osnovnih uzročno-posljedičnih mehanizama, detaljnu analizu detalja svakog elementa poslovnog modela potrebnih za njegovo projektiranje, primjenu u praksi te za upravljanje modelom i njegovo unaprjeđenje.

Segmenti kupaca

- Za koga stvaramo vrijednost?
- Tko su korisnici naših proizvoda i usluga? Koriste li ih besplatno ili su oni ujedno i oni kupci koji plaćaju?
- Tko su naši najvažniji kupci – oni koji plaćaju?

Kupci predstavljaju središte svakog poslovnog modela jer bez kupaca na kojima se zarađuje nijedan poslovni model, odnosno poduzeće, ne može dugo preživjeti (kupci su oni koji plaćaju, no nisu nužno i potrošači ili krajnji korisnici).

Kako bismo mogli bolje zadovoljiti kupce, grupiramo ih u skupine – segmente – koje je moguće zajednički opsluživati. Tijekom procesa stvaranja poslovnog modela poduzeće mora odlučiti koje će segmente kupaca usluživati, a koje ignorirati. Tek nakon donošenja ove odluke moguće je započeti s izgradnjom poslovnog modela.

Ponuda vrijednosti

- Koju vrijednost isporučujemo kupcu?
- Koji problem kupcu pomažemo riješiti?
- Koji paket proizvoda i usluga nudimo pojedinom segmentu kupaca?
- Koje potrebe kupaca zadovoljavamo?

Ponuda vrijednosti razlog je zbog kojeg kupci biraju jedno poduzeće ili OPG umjesto drugog; ona je rješenje koje zadovoljava potrebe kupaca ili im pak omogućava da riješe problem ili obave posao. Ponudu vrijednosti čini skup različitih „sastojaka“ povezanih u proizvod ili uslugu namijenjenu pojedinom segmentu kupaca. Tako promatrano, ponuda vrijednosti „paket“ je mogućnosti i koristi koje poduzeće nudi kupcima.

Ponovimo: poduzeća koja su razvila uspješne inovacije pronašla su način stvaranja i isporučivanja vrijednosti koje kupci cijene. Kupci plaćaju „korist“ koju osjećaju ili procjenjuju da su dobili u odnosu na „trošak“ – novac, ali i trud koji je trebalo uložiti. Dok je „korist“ veća od „troška“, ponuda vrijednosti je stvarna i omogućava obavljanje važnog posla kupca pod uvjetima koji su kupcu prihvatljivi. U svakom slučaju, nije moguće redefinirati postojeći poslovni model ili stvoriti novi bez jasnog identificiranja i razumijevanja ponude vrijednosti za kupce.

Iako „bolja“ ponuda vrijednosti često nastaje kao rezultat novih tehnologija ili novih proizvoda, nije sve u njima. Stvaranje poslovnih modela koji se temelje na lojalnosti, odnosno uspostavljanju dugoročnih odnosa u poslovanju, poznato je već desetljećima. Takvi poslovni modeli svoju uspješnost ne temelje na novim tehnologijama, već na zlatnom pravilu: Čini drugima ono što želiš da i drugi tebi čine. Pretpostavka modela temeljenog na lojalnosti jest da međusobni odnosi kupaca, zaposlenika i vlasnika stvaraju golem višak vrijednosti upravo zato što su njihovi odnosi dugoročni i osnaženi uzajamnim osjećajem odgovornosti povezanih skupina (npr. zadovoljna obitelj koja se svake godine vraća po jabuke iz mog organskog voćnjaka bit će temelj zarade mojeg unuka kad od mene preuzme OPG). Poslovni modeli temeljeni na lojalnosti u praksi pokazuju izvanredne rezultate: natprosječan rast i profitabilnost za vlasnike, trajno, ugodno i natprosječno plaćeno radno mjesto za zaposlene i bolju ponudu vrijednosti po nižim cijenama za kupce.

Kanali distribucije

- Putem kojih će kanala segmenti kupaca dobiti najviše koristi od naše ponude?
- Kako ih trenutno zahvaćamo?
- Kako su naši kanali integrirani?
- Koji su najbolji?
- Koji su najisplativiji?
- Kako ih uklapamo u rutine kupaca?

Kako poduzeće komunicira i isporučuje proizvode i usluge svojim kupcima? Kanali distribucije omogućavaju da vaša inovacija i ponuda vrijednosti dođu do odabranih segmenata kupaca.

Komunikacija, distribucija i prodaja objedinjavaju ključne točke dodira s kupcima i podupiru provedbu devet aktivnosti ciklusa kupca – informiranje, pripremu, kupnju, isporuku, upotrebu, dodatke, održavanje, uklanjanje i ponovnu kupnju). Kanali distribucije omogućavaju stvaranje svijesti o poslovanju, proizvodima i uslugama kod kupaca, određuju način na koji kupci kupuju i ocjenjuju ponudu vrijednosti te omogućuju održavanje odnosa nakon kupnje (dostava i preuzimanje, servisiranje, zamjena).

Odnosi s kupcima

- Kakav odnos svaki od naših segmenata kupaca očekuje da uspostavimo i održavamo?
- Koje smo odnose uspostavili?
- Kako su odnosi s kupcima integrirani u ostatak našeg poslovnog modela?
- Koliko su ti odnosi skupi?

Kako se stvaraju veze s kupcima? Kako se uspostavljaju i održavaju odnosi između poduzeća i kupaca? Poduzeće treba jasno odrediti odnose koje želi uspostaviti sa svakim od segmenata kupaca tijekom aktivnosti ciklusa kupca. Odnosi mogu biti u rasponu od osobnih do automatiziranih, a uspostavljaju se radi pribavljanja kupaca, njihovog zadržavanja i stvaranja dugoročnih odnosa te unaprjeđenja prodaje (npr. prodaje dodatnih ili skupljih proizvoda). Način na koji poslovni model određuje odnose s kupcima ima velik utjecaj na ukupno iskustvo kupaca i njihov doživljaj ponude vrijednosti.

Izvori prihoda

- Koju su vrijednost naši kupci zaista spremni platiti?
- Za što trenutno plaćaju?
- Na koji način trenutno plaćaju?
- Kako bi najradije plaćali?
- Koliko svaki izvor prihoda doprinosi sveukupnim prihodima?

Kako poduzeće (inovator) stvara (ili namjerava stvoriti) zaradu za održavanje poslovanja, rast, razvoj i dobit? Tko, kada i kako plaća te tko, kada i zašto zarađuje? Ako su kupci središte poslovnog modela, prihodi su „kisik“ bez kojeg nema života.

Kod stvaranja poslovnog modela ključno je pitanje sljedeće: Koje su vrijednosti pojedini segmenti kupaca zaista spremni platiti? Pronalaženje dobrog odgovora na to pitanje znači da će poduzeće imati jedan ili više izvora prihoda od svakog segmenta kupaca (od prodaje, najma, održavanja, dodatne opreme, unapređivanja, produženog jamstva I sl.) Svaki pak izvor prihoda može imati različite mehanizme određivanja cijene (poput nepromjenjivih cijena, pregovora, aukcija, količinskih rabata, podjele zarade, trenutka kupnje, trenutne potražnje itd.) Generalno, izvori prihoda dolaze u dva oblika: u obliku jednokratnih transakcija i na njima temeljenih uplata (npr. prodaja proizvoda ili usluge), odnosno ponavljajućih uplata zbog obnavljanja ponude vrijednosti ili postprodajnih usluga (npr. najam proizvoda ili produživanje licencija).

Obvezni dio definiranja izvora prihoda jest procjena sljedećih elemenata:

- Na koji se način stvaraju prihodi (cijena × količina)?
- Tko sve sudjeluje u zaradi? Kako i kada se dijeli zarada? Je li predviđena podjela zarade primjerena ulozi i utjecaju svih partnera u lancu komercijalizacije?

Ključni resursi

- Koje ključne resurse zahtijeva naša ponuda vrijednosti?
- Koje ključne resurse zahtijevaju naši kanali distribucije, odnosi s kupcima, izvori prihoda i način njihove naplate?

Koja je imovina potrebna da bi poslovni model funkcionirao? Što treba imati ili moći koristiti? Svaki poslovni model zahtijeva resurse koji poduzeću omogućavaju stvaranje vrijednosti, njezinu isporuku, komuniciranje s kupcima I naplaćivanje.

Koji će vam resursi biti potrebni dijelom će ovisiti o vašoj djelatnosti (polja, voćnjaci, vinogradi, oprema, poljoprivredna mehanizacija, stručna radna snaga, skladišta i hladnjače, kamioni, sjeme ili sadnice, rasadnik), a dijelom i o odabranim elementima poslovnog modela (hoćete li samo uzgajati voće i povrće ili ga i prerađivati, prodavati, organizirati degustacije). Ključni resursi mogu biti „čvrsti“ – iskazani u zgradama ili opremi – ali i financijski, ljudski, tehnološki, intelektualni itd. Resursi se mogu posjedovati ili unajmiti, biti u vlasništvu poduzeća ili dobiveni od ključnih partnera. Veličina resursa određuje strukturu troškova, pa stoga i izvore prihoda; ako ste se odlučili za outsourcing i prebacili fiksne troškove investicijskih ulaganja na druge, očekujte da ćete tako dijeliti i ostvarene prihode – kod podjele „plijena“ vlasništvo patenta nije (uvijek) jače od vlasništva nad proizvodnim pogonom ključnim za komercijalizaciju patenta. U vrijednosti čokolade, [poljoprivrednici koji se bave samo uzgojem kakaovca imaju udjel manji od 7%](#).

Ključne aktivnosti

- Koje ključne aktivnosti zahtijeva naša ponuda vrijednosti?
- Koje ključne aktivnosti zahtijevaju naši kanali distribucije, odnosi s kupcima, izvori prihoda i način njihove naplate?

Što treba znati kako bi se mogla stvarati korist od resursa i partnerskih mreža? Koje su najvažnije aktivnosti koje poduzeće treba provoditi kako bi model funkcionirao?

Kao i resursi, procesi ili aktivnosti ključni su za stvaranje i isporuku ponude vrijednosti, ulazak na tržište, održavanje odnosa s kupcima, naplaćivanje i ostalo. Jednako kao i kod resursa, aktivnosti ovise o djelatnosti i odabranom poslovnom modelu, pri čemu nastaje osnovna podjela na proizvodnju, rješavanje problema i umrežavanje (prepoznajete li sličnost s tipologijom poslovnih modela?) Ključne aktivnosti u ovom su slučaju poslovni procesi koji su uvelike određeni sustavom vrijednosti, navikama i kulturom – kako vlasnika, tako i radnika. Ključne aktivnosti određuju što može, a što ne može činiti vaš poslovni model, a granice poslovnog modela sve su češće postavljene manjkavim aktivnostima umjesto ograničenim resursima.

Ključni partneri

- Tko su naši ključni partneri bez kojih naš „način“ ne bi bio konkurentan ili održiv?
- Tko su ključni dobavljači koji utječu na našu ponudu vrijednosti i način usluživanja kupaca?
- Koje ključne resurse dobivamo od partnera?
- Koje ključne aktivnosti obavljaju partneri?

Tko svojim postojanjem koristi poslovanju? Tko svojim postojanjem uvećava našu ponudu vrijednosti kupcima?

Partnerska mreža nastaje s namjerom ili iz nužde, ali se kao element poslovnog modela može pokazati ključnim preduvjetom uspjeha. Poduzeća stvaraju partnerstva kako bi optimizirala svoje poslovanje ili suradnjom s drugim organizacijama stvorila prednosti ekonomije veličine, smanjila (podijelila) rizike i pribavila (posudila) resurse. Postoje četiri tipa partnerstava: strateški savezi između „ne-konkurenata“, partnerstva između konkurenata (siva zona stvaranja monopola; nisu jednako legalna u različitim državama), zajednička ulaganja radi stvaranja novih poduzeća te odnosi dobavljač-kupac radi stvaranja pouzdane opskrbe. Važno je znati da je lakše pribaviti nedostajuće resurse nego nedostajuće aktivnosti.

Struktura troškova

- Koji su najvažniji troškovi, neodvojivi od našeg poslovnog modela?
- Koji su ključni resursi najskuplji?
- Koje su ključne aktivnosti najskuplje?

Koliko što košta i kada? Koji troškovi opterećuju poslovni model? Stvaranje prihoda traži troškove – odabir segmenata kupaca, načina isporuke i odnosa s njima, resursi, partnerstva i aktivnosti, način naplate – troškovi su posljedica svih odluka donesenih pri izboru elemenata poslovnog modela.

Svaka odluka izaziva troškove i izravno određuje njihovu visinu, učestalost, dinamiku nastanka i rokove u kojima ih je potrebno podmiriti. Poslovni model nije realan i nije ga moguće ostvariti ako nije jasno određeno kakve troškove stvara i kada oni nastaju.

Prilikom definiranja poslovnog modela ukupne troškove čine troškovi resursa i aktivnosti (ili partnera koji ih supstituiraju) koji omogućavaju stvaranje ponude vrijednosti te organizaciju kanala distribucije i odnosa s kupcima.

Poslovni model ovisi o strukturi troškova, pri čemu nerijetko troškovi ključnih resursa imaju presudan utjecaj na ukupnu strukturu troškova poslovnog modela (kod inovacija je često potrebno značajno ulaganje upravo u resurse). Iz tog je razloga upravo iskoristivost resursa (npr. kojom brzinom je potrebno obrtati zalihe, imovinu i opremu) element koji može odrediti uspješnost poslovnog modela jer određuje profitabilnost i uvjetuje razine proizvodnih/prodajnih rezultata.

Epicentri inovacije poslovnog modela

Primjeri mjesta nastanka ideja

Svaki od devet gradivnih elemenata poslovnog modela može biti početna točka inoviranja poslovnog modela. Inovacije poslovnih modela koje radikalno mijenjaju model u industrijskoj djelatnosti na kraju uvijek traže korekcije više elemenata. Prema smjeru djelovanja, odnosno epicentru odakle kreće inoviranje, razlikuju se inovacije poslovnog modela iz resursa, iz ponude, od kupca, od financija te iz više izvora.

Iz resursa ili aktivnosti

Postojeća infrastruktura ili aktivnosti koriste se za proširenje ili promjenu poslovnog modela.

Uzmimo za primjer maslinik koji može postati ujedno i polje za uzgoj slobodnih kokoši ili teren za organizaciju svjetskog prvenstva u branju maslina ili pak mljekaru koja koristi svoju prodajno-distributivnu mrežu za ponudu proizvoda drugih OPG-ova.

Iz ponude

Započinje stvaranjem nove ponude vrijednosti koja utječe na ostale elemente modela.

Primjer bi bilo otvaranje kušaonice maslinovog ulja koje traži podređivanje svih ostalih elemenata poslovnog modela maslinara koji je prethodno samo proizvodio ulje. Također, potencijalna mogućnost kupovine preko web-dućana i roka isporuke paketa od nekoliko dana nadogradili bi ponudu i značajno povećalo potencijalni broj kupaca.

Od kupca

Novi model temelji se na razumijevanju kupca, novim potrebama, nezadovoljnom poslu-neriješenom problemu kupca ili uklonjenim preprekama potrošnji.

Priprema salate, prilagođavanje pakiranja za konzumaciju na poslu, pakiranje vrhunskog maslinovog ulja u male bočice za prodaju u restoranima, očišćeni fileti ribe i sl. primjeri su ponude koja omogućava usluživanje novih kupaca i traži razvoj primjerenog poslovnog modela.

Od financija

Inoviranje poslovnog modela može biti i rezultat promjena u načinu naplaćivanja, određivanja cijena, stvaranju novih izvora prihoda ili znatnom smanjivanju vrsta troškova i njihove visine.

Primjer: visoka cijena fotokopirnih strojeva ili printera navela je proizvođače na naplatu po otisutoj kopiji, niskobudžetni avioprijevoznici uklonili su sve izvore troškova koji nisu bili nužni za let i putovanje.

Ili:

Samo-berba jabuka istovremeno umanjuje problem nedostajuće radne snage ili „skupih“ berača te poljoprivredniku donosi novu (veću) zaradu uz niže cijene za kupce.

Upute za samo-berbu jabuka: [„\(...\) po dolasku u voćnjak potrebno je sa sobom donijeti neku ambalažu, najbolje sanduk ili košaru, i baciti se na branje jabuka. Po izlasku se voće važe i plaća po veleprodajnoj cijeni.“](#)

Iz više izvora

Katkad je teško izdvojiti „prvi“ izvor inoviranja poslovnog modela – povećanje broja strukturnih promjena pokreće novi poslovni model i određuje ostale elemente. Primjer je poslovni model koji je rezultat triju promjena: promjene na tržištu kupaca, redefiniranja ponude vrijednosti i promjene troškovne strukture radi uspostave (ili prestanka) partnerstava.

[Mljekara Veronika](#) ili [Poljoprivredna zadruga Vrbnik](#) primjeri su uspješne transformacije tradicionalnih poslovnih modela obiteljske mljekare ili poljoprivredne zadruge inovacijama u svim elementima poslovnog modela.

Primjeri smjerova inoviranja poslovnog modela

Neka drugi rade umjesto vas

- svjetsko prvenstvo u branju maslina – Ako želiš platiti, dat ćemo ti da bereš naše masline. Poslije možeš i kupiti naše maslinovo ulje.
- samo-berba poljoprivrednih proizvoda (jabuka, povrća, borovnica i sl.) – Uberi, izvaži, plati i nosi.

Korištenje istih poljoprivrednih resursa (polje/imanje kao platforma) za više namjena

- maslinik u kojem se bere cijele godine – kombinacija maslinika i kokoši nesilica
- kamp u masliniku

Inovacija ponude vrijednosti

- *premium* proizvodi – [KuSshh](#)
- kušaonica maslinovog ulja

Kanal distribucije

- web-dućan i distribucija
- distribucija putem samoposlužnih aparata poput mljekomata ili automata s voćem i povrćem

Stvaranje novog tržišta/kupaca

- pretplata na sezonske proizvode – [Gruntek](#)
- najam pčela za oprašivanje – [Cornuta](#)

Partnerstva

- stvaranje zadruga ili grupa za objedinjenu nabavu
- zajednička distribucija – [Mljekara Veronika](#)



SUFINANCIRANO SREDSTVIMA EUROPSKE UNIJE
Europski fond za ruralni razvoj
Podmjera 19.3 „Priprema i provedba aktivnosti suradnje LAG-a“
u okviru Mjere 19 „LEADER - CLLD“



PROGRAM RURALNOG RAZVOJA 2014.-2020.
Udio sufinanciranja: 90% EU, 10% RH
Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj: Europa ulaže u ruralna područja

