|  |  |
| --- | --- |
| **Naziv** | Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo |
| **Ključne riječi** | **Poslovni modeli, Digitalno poduzetništvo, „Business Model Canvas“, „Lean Canvas“** |
| **Isporučitelj** | **CU** |
| **Jezik** | Hrvatski |
| **Područje** | Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo |
| **Ciljevi / ishodi učenja** | |
| * Razumjeti koncept poslovnih modela te njihovu važnost i upotrebu * Upoznati alate koji se najčešće koriste pri definiciji poslovnih modela * Koristiti navedene alate u stvaranju poduzeća ili projekata u praksi * Razumjeti specifičnosti poslovnih modela u digitalnom poduzetništvu * Upoznati klasifikaciju digitalnih poslovnih modela * Razumjeti i koristiti poslovne modele | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Opis** | |
| Prva cjelina je uvod u poslovne modele te se odnosi na sam koncept poslovnog modela te objašnjenje osnovnih alata koji se koriste u definiranju poslovnih modela – „business model canvas“ i „lean canvas“  Druga cjelina se fokusira na digitalne poslovne modele te na njihove karakteristike. Daje se njihova klasifikacija, kao i odabrani tipovi digitalnih poslovnih modela.  Posljednja cjelina uključuje metodologiju dizajniranja digitalnih poslovnih modela. | |
| **Sadržaj u tri razine** | |
| 1. **Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo**    1. **Uvod u poslovne modele**       1. **Poslovni modeli**       2. **Business Model Canvas (BMC)**       3. **Lean Canvas**    2. **Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo**       1. **Koncept i karakteristike digitalnih poslovnih modela**       2. **Klasifikacija digitalnih poslovnih modela**       3. **Tipovi digitalnih poslovnih modela**       4. **Dizajn poslovnih modela za digitalno poduzetništvo** | |
| **Sadržaj po točkama** | |
| 1. **Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo**    1. **Uvod u poslovne modele**   Upoznavanje poslovnog modela kao koncepta nužno je za svakog budućeg digitalnog poduzetnika. Razumjeti logiku poslovnog modela podrazumijeva i poznavanje najčešće korištenih alata u definiranju poslovnih modela – „business model canvas“ (BMC) i „lean canvas“.   * + 1. **Poslovni modeli**   U kreiranju novo poslovnog pothvata ponekad se pojedinci previše fokusiraju na proizvod i zaboravljaju na širi kontekst poslovanja („od stabla se ne može vidjeti šuma“). Ipak, sam proizvod nije jedino što čini poslovanje uspješnim već cjelokupno poslovanje – kako stvara, isporučuje i zadržava vrijednost, a to je poslovni model. Poslovni model je način na koji poduzeće stvara, isporučuje i zadržava vrijednost (Osterwalder & Pigneur, 2010). Drugim riječima, poslovni model objašnjava kako će poduzeće raditi. Dobro osmišljen poslovni model može biti ključ uspjeha start-upa budući da uključuje vrijednosti koje će poduzeće njegovati u budućnosti.  Od samog početka, jako je važno da start-up ima jasno definiran održivi poslovni model. To znači da mora biti u mogućnosti kreirati proizvode, isporučiti ih te imati dovoljno prihoda za pokrivanje troškova. Ovaj ciklus bi se morao ponavljati, a poduzeće rasti.  Definiranjem poslovanja, poslovni modeli uključuju sve važne elemente isporuke proizvoda ili usluge, a u isto vrijeme su i intuitivni. Mnoga se pitanja javljaju pri definiranju novog poduzeća: o proizvodu i/ili usluzi; o kupcima i njihovim potrebama; o međunarodnim konkurentima te prednostima koje poduzeće ima u odnosu na njih; o tržišnim trendovima; o komunikaciji s potencijalnim kupcima; o dobavljačima i modelima suradnje s njima; o zaposlenicima i…. o zaradi, prihodima i profitu. Izrada poslovnog modela vodi poduzetnika kroz proces odgovaranja na postavljena pitanja i pomaže pokriti sve važne aspekte budućeg poslovanja.  Na kraju, treba biti vrlo oprezan budući da poslovni model nije poslovni plan. Dok je za izradu poslovnog modela potrebno tek nekoliko desetaka minuta i izgleda jednostavno na jednom listu papira, poslovni plan je sveobuhvatni pisani dokument o budućem poslovanju te se sastoji od nekoliko desetaka stranica i izrađuje tjednima (mjesecima). Ipak, poslovni model je ključni dio poslovnog plana.   * + 1. **Business Model Canvas**   Business Model Canvas (BMC) je vizualna prezentacija poslovnog modela na jednom „platnu“. Predstavlja nacrt u kojemu se unaprijed definiraju najvažnije karakteristike poslovnog modela u jednostavnom formatu kojega je lako pratiti. BMC je uveo Alex Osterwalder kao jednostavan alat definiranja te inoviranja poslovnog modela i brainstorminga o istome, a postao je „zajednički jezik“ svima koji se bave poslovnim modelima, tj. postao je uobičajen i dominantni alat pri definiranju poslovnog modela.  BMC pomaže poduzetniku ukratko skicirati ključne elemente poslovanja. Izrada BMC-a je vrlo kratka, može se ugrubo napraviti za dvadesetak minuta. Ovaj proces izrade je, naime, puno vrjedniji nego njegov „produkt“ (BMC će se sigurno puno puta i izmijeniti prije konačne verzije) – pomaže definirati, vizualizirati i strukturirati misli. Kad su svi ključni elementi start-upa prikazani na jednom platnu, lako je vidjeti njegovu logiku i radni slijed. Nadalje, BMC je savršeni alat za dijeljenje ideja s timom, mentorima, partnerima i investitorima. Pomaže u diskusiji o budućem poslovanju i fokusira razgovor na ono što je uistinu i važno.  BMC je jednostavan (ali ne prejednostavan), važan i intuitivno razumljiv dokument. S druge strane, iako ga je lagano razumjeti, njegovu izradu je teško savladati. Za to je potrebno iskustvo. Srećom, te budući da je zajednički jezik u start-up i poslovnoj zajednici, postoji mnogo dostupnih primjera BMC-a u različitim formatima.  BMC se sastoji od devet građevnih blokova koji pokrivaju glavna područja poslovanja: kupce, ponudu, infrastrukturu, financijsku izvedivost. Fokus se s proizvoda ili usluge premješta na sveukupnu djelovanje i okruženje.  Devet blokova BMC-a je:   * Segmenti korisnika (Customer segments) * Vrijednosne propozicije (Value proposition) * Kanali (Channels) * Odnosi s korisnicima (Customer relationship) * Prihodi (Revenue streams) * Ključni resursi (Key resources) * Ključne aktivnosti (Key activities) * Ključni partneri (Key partners) * Struktura troškova (Cost structure)     Segmenti korisnika   * Grupe korisnika ili organizacije koje poduzeće želi dosegnuti i poslužiti * Potrebno je dizajnirati cjelokupni poslovni model oko snažnog razumijevanja specifičnih potreba potrošača   Vrijednosne propozicije   * Vrijednost koju poduzeće stvara (npr. rješavanjem nekog problema ili zadovoljenjem neke potrebe) u segmentu potrošača zahvaljujući svojem setu proizvoda ili usluga; * Potrebno je ostati fokusiran na vrijednost, a ne na funkcionalnost ili tehničke detalje; * Neki primjeri stvaranja vrijednosti su: novitet koji se uvodi, poboljšana izvedba, mogućnost prilagodbe, dizajn, brand/status, cijena, smanjenje troškova, smanjenje rizika, dostupnost, ili jednostavnost korištenja/uporabljivost.   Kanali   * Kako će poduzeće komunicirati s potrošačima i hoće li doprijeti do kupaca kako bi isporučilo svoje vrijednosti?   Odnosi s korisnicima   * Koji tip odnosa će poduzeće stvoriti sa svojim specifičnim segmentom potrošača? * Može biti vođen osvajanjem novih potrošača, zadržavanjem potrošača ili poticanjem prodaje.   Prihodi   * Kako će poduzeće generirati prihode od svojih kupaca? * Moraju se podudarati s vrijednostima za koje su potrošači voljni platiti * Glavni načini generiranja prihoda uključuju: prodaja imovine, plaćanje po upotrebi, pretplate, posuđivanje/najam/leasing, licenciranje, naknade za posredovanje..   Ključni resursi   * Koji su resursi potrebni kako bi poslovni model funkcionirao (tj. kako bi se stvorila i ponudila vrijednost, dosegnulo tržište, zadržao odnos s potrošačima te ostvarivao prihod)? * Osnovni tipovi ključnih resursa uključuju: fizičke, intelektualne, ljudske i financijske resurse.   Ključne aktivnosti   * Koje su najvažnije aktivnosti potrebne da bi poslovni model funkcionirao? * Glavne kategorije ključnih aktivnosti su: proizvodnja, rješavanje problema, umrežavanje?   Ključni partneri   * Tko su dobavljači i partneri koje poduzeće treba kako bi poslovni model funkcionirao? * Motivacija za uključivanje partnera uključuje sljedeće: optimizacija i ušteda, smanjenje rizika i neizvjesnosti, stjecanje pristupa resursima i aktivnostima   Struktura troškova   * Najvažniji troškovi potrebni za funkcioniranje poslovnog modela? * Troškovi se mogu izračunati kad su poznate ključne aktivnosti, ključni resursi i ključni partneri.   + 1. **Lean Canvas**   Lean Canvas je alat koji se razvio kao prilagodba BMC modela kako bi više odgovarao potrebama start-up poduzeća. Inspiriran je “Lean Start-up” pristupom, a razvio ga je Ash Maurya.  Dok BMC model ima širi pogled na poslovne modele raznih tipova organizacija, njihovog funkcioniranja i inovativnosti, Lean Canvas se fokusira uglavnom na poduzetnika i brzu formulaciju, fino oblikovanje te validaciju poduzetnikova poslovnog modela. Također se gradi oko okvira problem-rješenje te ima uži fokus na potrošača.  Logika Lean Canvas-a odgovara Lean Start-up pristupu. Model pokušava eliminirati nepotrebne aktivnosti i povećava udio onih aktivnosti koje stvaraju vrijednost u procesu razvoja proizvoda. Budući da je vrijeme najoskudniji resurs kojeg jedan start-up ima, Lean start-up pristup nastoji identificirati neuspjeh što ranije kako bi ostalo dovoljno vremena za prilagodbu poslovnog modela. Kako bi se to uistinu i napravilo, ohrabruje se najbrži mogući proces razvoja proizvoda te njegovo plasiranje potrošačima. To vodi smanjenoj retorici i ubrzanom empirijskom testiranju poslovnog modela.  Lean Canvas posebnu pažnju posvećuje razumijevanju problema potrošača. Kao što njegov tvorac kaže: “većina start-upova propada, ne zato što su neuspješni u ostvarivanju zadanih si ciljeva, nego zato što gube vrijeme, novac i trud razvijajući krivi proizvod”. Značajan razlog tome je nedostatak razumijevanja potrošača od samog početka.  Lean Canvas je obrazac na jednoj stranici koji sliči BMC-u te se koristi na sličan način. Četiri izvorna BMC bloka su zamijenjena kako bi bolje odražavala potrebe poduzeća te Lean start-up pristupa. Naime, problem, rješenje, ključna metrika i nepoštena prednost zamjenjuju ključne partnere, ključne aktivnosti, ključne resurse te odnose s korisnicima. Ispunjavanje Lean Canvas-a trebalo bi početi problemima potencijalnih potrošača. Potrebno je utvrditi što im uzrokuje bol i nelagodu u životu pa razviti cijeli poslovni model na temelju rješenja (proizvoda i usluga) koje poduzeće planira ponuditi. Ovakav pristup bi trebao poboljšati izglede za uspjeh start-upa. Ipak, pojedinci se ponekad previše fokusiraju na svoj proizvod ili uslugu i zaborave potrošače te njihove potrebe. A upravo su potrošačeve odluke o kupnji ključ do poslovnog uspjeha.  Problem   * Koji je specifičan problem korisnika (potrošača) kojega određeni proizvod pokušava riješiti? * Ovakvo razmišljanje proširuje opseg brige o potrošačima stjecanjem empatije prema njihovim problemima. Empatija je ključna u razvoju proizvoda kojemu netko drugi daje određenu vrijednost. * Također, treba zapamtiti da je “ dobro identificiran problem, problem napola riješen”. * Naposljetku, treba imati u vidu i postojeće alternative - kako su ti problemi već riješeni.   Rješenje   * Na temelju potrošačevog problema, koje se rješenje predlaže? * Ovdje je bitno da se ne fokusira na karakteristike i tehničke detalje, već na to kako riješiti problem/potrebu potrošača i kakvu će korist oni od toga imati.   Ključna metrika   * Koju metriku se planira pratiti? * U svakoj fazi razvoja postoji samo nekoliko mjera koje će pokazati je li poduzeće na pravome putu ili ne. Treba biti oprezan s preopterećenjem raznim podacima. * Također, mjere se mijenjaju kroz vrijeme pa se treba pobrinuti da su ažurne.   Nepoštena prednost   * Što su ili će biti elementi koji mogu pomoći poduzeću da ostanete ispred svojih konkurenata? Poželjno je da to bude nešto što je jako teško kopirati, imitirati ili kupiti. * Možda prednost neće biti jasna od samoga početka, ali kontinuirano treba raditi na traženju/izgradnji prednosti. * Svi uspješni poslovi privlače konkurenciju.   Slično kao i BMC, Lean Canvas je jednostavan za izradu i potrebno je tek nekoliko minuta za prvi nacrt. Postoji nekoliko online Lean Canvas alata koji se mogu besplatno koristiti. Osim toga, postoji na desetke primjeraka na stranicama poznatih kompanija koji mogu pomoći u upoznavanju ovog modela. Primjeri takvih alata:   * <https://leanstack.com/leancanvas>, * <https://canvanizer.com/>, * <https://bmtoolbox.net/tools/lean-canvas/>, * <https://www.mural.co/templates/lean-canvas>, * <https://miro.com/templates/lean-canvas/>   1. **Poslovni modeli za digitalno poduzetništvo**   Digitalno poduzetništvo obuhvaća skoro sve start-upove, nove poslovne pothvate te transformacije postojećih poduzeća koji stvaraju i koriste digitalnu tehnologiju. Posebno su popularne društvene mreže, big-data analize, mobilna rješenja i cloud-i koji pomažu u poboljšanju poslovnih aktivnosti, poslovnog izvještavanja, povezivanju s potrošačima i ostalim zainteresiranim skupinama. U isto vrijeme, digitalno poduzetništvo stvara potrebu prilagodbe poslovnih modela, kako novih tako i postojećih poduzeća.   * + 1. **Koncept i karakteristike digitalnih poslovnih modela**   Poslovni model je digitalan ako su promjene u digitalnoj tehnologiji okidač temeljnih promjena u načinu poslovanja i stjecanja prihoda u poduzeću. Može se definirati i kao model koji koristi digitalnu tehnologiju kako bi unaprijedio nekoliko aspekata organizacije i pomogao obogatiti njen sustav vrijednosti.  Četiri su glavna pokretača razvoja digitalnih poslovnih modela:   1. *Konvergencija i tehnologija* - konvergencija kao smanjenje granica između sektora i integriranje poslova, proizvoda i usluga te tehnologija koja omogućuje digitalno poduzetništvo; 2. *Dinamika digitalizacije i inovacija -* pojačana digitalizacija proizvoda i usluga te njihov brži razvoj, kao i visoka inovativnost te dinamika inovacija; 3. *Složenost tržišta -* uzrokovana rastućom tržišnom transparentnošću koja uzrokuje fragmentaciju tržišta, smanjen ulazak na tržište i promjenu barijera; 4. *Osnaživanje potrošača -* rastuća transparentnost i odgovornost poduzeća. Dok potrošači razmjenjuju mišljenja i potrebe u zajednici te kroz društvene mreže, smanjena je lojalnost potrošača te promjena barijera za potrošače   Izgradnja digitalnog poslovnog modela zahtijeva nov način razmišljanja koji se okreće oko ključnog stupa: ***potrošača/korisnika ili onih koji od vaše usluge ili proizvoda imaju jasnu prednost te nekoliko ostalih elemenata***   * Proizvod/usluga - zahtijeva način razmišljanja koji će pretvoriti nešto što je rijetko u nešto potencijalno neograničeno, a što može biti veoma skupo * *Distribucija -* potrebno je razumjeti različite postojeće internetske kanale kao što su e-mail marketing (newsletter), tražilice (Google, Youtube, DuckDuckGo, Bing,itd.), društvene mreže ili druge platforme (Google Discover, Facebook, Instagram, …) te kreativni mediji (Tik Tok) * *Vrijednosne propozicije –* mogu se dostaviti kroz digitalne poslovne modele s jasnom prednošću bez velikih nedostataka   + 1. **Klasifikacija digitalnih poslovnih modela**   Prema korištenju digitalne tehnologije, možemo razlikovati dva tipa poslovnih modela u digitalnom poduzetništvu: a) čisti digitalni i b) digitalno omogućeni poslovni modeli.  Čisti digitalni modeli su npr. Google ili Airbnb koji stvaraju i održavaju svoje vrijednosti te grade svoje poslovanje kroz digitalna sredstva bez korištenja fizičke imovine u svojim aktivnostima (iz kojih proizlazi vrijednost). Digitalno omogućeni poslovni modeli zahtijevaju fizičku imovinu, kao i digitalna sredstva da bi stvorili vrijednost.  Sljedeća klasifikacija uzima u obzir takozvani 4C-Net Business Model i dijeli poslovne modele po sljedećim segmentima: sadržaj, trgovina, kontekst i povezivanje.  Tipologija digitalnih poslovnih modela (Wirtz, 2019)   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Segment poslovnog modela** | **Tipovi poslovnog modela** | **Primjeri** | | **Sadržaj** | e-informacija | wsj.com, handelsblatt.com, Wikipedia | | e-zabava | partypoker.com, Spotify, WoW | | e-obrazovanje | udacity, udemy, coursera | | e-infozabava (e-infotainment) | nba.com, sport1.de | | **Trgovina** | e- oglašavanje | AdSense, Shopping.com | | e-pregovaranje/dražba | eBay, Groupon | | e-transakcije | Paypal, Klarna, Bitcoin | | e- trgovina | Amazon, Expedia, book a tiger, zappos.com | | **Kontekst** | Tražilica | Google, Yahoo, Bing, DuckDuckGo, Indeed.com | | Web direktoriji | Yahoo.com, | | Book-marking | Citeulike.org | | **Povezivanje** | Društvene zajednice | Facebook, Snapchat, Skype, Flickr, Yelp, Gmail, Dropbox | | Međupovezivanje (Interconnection) | earthlink.net, sonic.net, att.com, t-mobile.com |   *Poslovni modeli sadržaja* se fokusiraju na prikupljanje, odabir, sistematizaciju, kompilaciju i isporuku sadržaja na internetskim platformama te ih, na taj način, učiniti dostupnima korisnicima (Spotify). Ponuđeni sadržaj može biti informativne, obrazovne ili zabavne naravi dok je četvrti sadržaj e-infozabava koji naglašava hibrid informativnog i zabavnog sadržaja.  *Poslovni modeli trgovine* uključuju pokretanje, pregovaranje te izvršavanje transakcija putem interneta. U ovom slučaju, eBay, PayPal i Amazon su najbolji primjeri.  *Poslovni modeli konteksta* se fokusiraju na klasificiranje i sistematizaciju informacija na internetu. Mogu pružati svoj vlastiti sadržaj ili navigaciju, ali i poboljšanje transparentnosti kroz obogaćenje rezultata pretrage. Možda je najpoznatiji Google, ali postoji i cijeli niz sličnih poslovnih modela.  *Poslovni modeli povezivanja* stvaraju različite opcije razmjene informacija i interakcije na digitalnim mrežama (Facebook ili Gmail).  Danas se sve više primjećuje kretanje prema hibridnim poslovnim modelima. Na primjer, Google je nekad bio web direktorij (segment konteksta), ali posljednjih nekoliko godina nudi različite proizvode koji se mogu povezati i s ostalim segmentima poslovnog modela.  Kad se upotrijebe dva poslovna modela, može se govoriti o hibridnom poslovnom modelu, ili u ovom slučaju, o dualnom poslovnom modelu. Trostruki ili četverostruki modeli kombiniraju tri ili četiri različita poslovna modela.  Na primjer, internetska stranica koja nudi informacije na određenom području je jednostruki poslovni model, ali ako u isto vrijeme nudi i povezane proizvode, onda je to hibridni poslovni model.  Prednosti hibridnog poslovnog modela:   1. Struktura troškova digitalizirane usluge karakteristična je po visokim fiksnim i niskim varijabilnim troškovima. Velika prednost digitalnog poduzeća koja iz toga proizlazi je veća korist od ekonomije obujma što znači da troškovi po jedinici padaju s povećanjem broja pruženih usluga. 2. Jedinstvena pristupna točka različitim informacijama i uslugama praktično je za korisnike i smanjuje potreban napor. 3. Stjecanje i zadržavanje kupaca odvija se na temelju više ponuda poslovnog modela koje također mogu potaknuti lojalnost kupaca. 4. Nove mogućnosti za profit proizlaze iz cijene paketa usluga. 5. Širenje na nova ili različita poslovna područja pruža mogućnosti za istraživanje novih izvora prihoda, a diversifikacija smanjuje sveukupni rizik.    * 1. **Tipovi digitalnih poslovnih modela**   Najčešći tipovi digitalnih poslovnih modela su:   * Otvoreni pristup (Open-source) * Besplatni (Free) * Pretplata (Subscription) * Na zahtjev (On-demand) * E-trgovina (E-commerce)   ***Otvoreni pristup –*** softveru se može besplatno pristupiti i mijenjati iz zajednice koja ga podržava. Oba atributa su vrlo važna u ovom poslovnom modelu jer se time što se besplatan softver brzo širi, a pristalice ga čine uspješnim na tržištu. Poslovni model otvorenog pristupa obično nije održiv za poduzeće koje ga primjenjuje, ali može se održati naplatom premium pretplata ili povezanih usluga, poput obuke, radionica itd. Ključne prednosti su:   1. Distribucija putem besplatnog licenciranja i brzog širenja. 2. Brz i učinkovit razvoj uz pomoć globalne zajednice. 3. Plaćene pretplate za premium ili poslovne klijente.   Primjena poslovnog modela otvorenog koda nije jednostavna i uvelike ovisi o sposobnosti projekta da angažira zajednicu koja će ga podržavati i doprinositi razvoju. Drugi nedostatak je što model ne dopušta intenzivan marketing jer se ulaganje ne mora nužno odražavati u prihodima.  Primjeri ovakvog poslovanja su Red Hat, Mozilla, R – statistički program.  ***Besplatni model se*** temelji na ideji da se proizvod ponudi besplatno i kad se dovoljno ljudi uključi, naći model po kojem će se ostvarivati profit. Ovaj poslovni model dobro funkcionira za proizvode koji se brzo razvijaju, a tvrtke poput Googlea ili Facebooka tako su i započele. Oni su na ovaj način privukli svoje prve investitore, a kasnije su promijenili model oglašavanja kako bi neizravno zaradili od velikog broja svojih korisnika. Postoje razni načini na koje se može zaraditi od pružene usluge:   1. Plaćena verzija naprednog proizvoda (freemium); 2. Na višestranim platformama, jedna strana dobiva uslugu besplatno dok je druga financira (asimetrični model); 3. Pružanje edukacijskih materijala ili nekih drugih proizvoda vezanih za glavni proizvod (obrazovni model); 4. Temeljni model je besplatan, a naprednija usluga se naplaćuje (korisnički model).   Primjer besplatnog poslovnog modela, točnije freemiuma je Spotify koji nudi besplatnu ograničenu uslugu podržanu oglašavanjem. Premium korisnici mogu slušati glazbu bez ograničenja, pa čak i preuzimati glazbu kako bi bila dostupna izvan mreže. Drugi je primjer Dropbox koji pruža više prostora premium kupcima. Besplatni model zahtijeva sljedeće:   1. Bazu kupaca. 2. Kupci koji mogu postati korisnici koji plaćaju. 3. Infrastrukturu koja može upravljati bazom besplatnih korisnika.   Pretplata - danas ga naširoko koriste Netflix, Spotify, Amazon Prime, HBO Go, itd. Kupac u osnovi redovito plaća pristup uslugama. Ovaj model, iako prilično jednostavan i ima brojne prednosti, među ostalim:   1. Lojalnu bazu kupaca 2. Predvidljive i kontinuirane prihode 3. Jasnije i pristupačnije segmente kupaca.   Stvaranje originalnog sadržaja ključ je zadržavanja postojećih kupaca ili pretplatnika koje treba potaknuti na daljnje obnavljanje pretplate. Obično su potrebna značajna ulaganja kako bi se održala infrastruktura, kupcima ponudilo ono što žele i posredovalo u velikom korisničkom iskustvu.  ***On-demand model*** – omogućuje ljudima pristup potrebnom sadržaju u različitim vremenskim intervalima. Primjerice, tvrtke poput Ubera ili Lyfta omogućavaju ljudima da komuniciraju po volji i izvršavaju transakcije za usluge dok naplaćuju naknadu s obje strane transakcije.  ***E-trgovina*** – temelji se na internetskoj trgovini koja se može provoditi preko računala, tableta ili pametnih telefona, a uključuje knjige, glazbu, ulaznice ili financijske usluge. Poslovni model e-trgovine pomaže uspostaviti široku prisutnost na tržištu s jeftinijim i učinkovitijim distribucijskim kanalima. Primjer je Amazon koji je svoje poslovanje pokrenuo s ovakvim poslovnim modelom internetske prodaje, ali i eBayom ili Etsyjem. Prednosti su u tome što je vrlo prikladan i može se koristiti 24 sata dnevno. Još jedna prednost je i veliki izbor jer se može pružiti širok spektar proizvoda. S druge strane, mogu se pružiti samo ograničene usluge kupcima: kupci moraju pričekati da njihovi proizvodi stignu, a time nemaju trenutno zadovoljstvo, kao ni fizičke kontakte, jer nisu u mogućnosti dodirnuti proizvode te možda neće odgovarati očekivanjima.  Kao što je prethodno spomenuto, poslovni modeli su često kombinacija nekoliko dijelova prije nego što se cjeloviti model može primijeniti na poduzeće. Pronalaženje pravog digitalnog poslovnog modela zahtijeva vrijeme, razumijevanje tržišta, povratne informacije kupaca što je zapravo složen postupak koji je opisan u sljedećem dijelu.   * + 1. **Dizajn poslovnih modela za digitalno poduzetništvo**   Cilj svakog poduzeća je stvoriti atraktivan i ponovljiv poslovni model koji se prema Osterwalderu (2014) gradi na temelju podudaranja tržište-proizvod. Ova situacija zahtijeva postupak istraživanja tržišta koji će uskladiti poslovanje s okolinom.    Piramida poslovnog pothvata (Göcke, 2017)  Piramida poslovnog pothvata je koncept koji strukturira postupak istraživanja tržišta kako bi se utvrdilo odgovara li poslovni model okolini. Model strukturira ključne poslovne pretpostavke, a one koje su najvažnije nalaze se na dnu piramide. Potrebno je spomenuti da ne postoji pristup „jedinstvene veličine za sve“ i ovisno o kontekstu može se polaziti od različitih dijelova.  Dio piramide koji se nalazi na dnu je tržišna atraktivnost koja se fokusira na potencijalne kupce, posebno na privlačenje novih (rast broja) kupaca. Iznad toga slijedi prilagođenost klijentima koje predstavlja pitanje „što je problem potencijalnih kupaca?“. Sljedeći je dio rješenje problema te se pokušava saznati jesu li kupci zadovoljni ponuđenim rješenjem te jesu li spremni za njega platiti. Kupci bi trebali biti spremni platiti proizvod, a da zapravo ne iskuse njegovu vrijednosti jer bi to pokazalo da potreba na tržištu uistinu postoji. Dio piramide „proizvod-tržište podudaranje“ podrazumijeva da je proizvod plasiran kupcima i provjerava se je li zamijećen (na što ukazuje prihod koji ostvaruje), zadržava li kupce i ima li preporuke. Potrebno je potvrditi djelovanje poslovnog modela te identificirati porast dobiti od novih korisnika. Na vrhu piramide nalazi se prilagodba modela lokalnom kontekstu te se pokušava otkriti koji se elementi mogu standardizirati.  Moguće je također osmisliti inovaciju poslovnog modela. U mnogim se slučajevima inovacija događa kombiniranjem aspekata postojećih poslovnih modela kako bi se stvorila jedinstvena formula. Na primjer, Google je u početku sklapao poslove za oglašavanje na svojim stranicama za pretraživanje koristeći svoje trgovce, baš kao i tradicionalna poduzeća. Rast se ubrzao onda kada je Google konačno predstavio svoje dvije platforme za oglašavanje (AdWords i AdSense). Također, prije nego što je postao streaming platforma, Netflix je bio poduzeće za iznajmljivanje DVD-a, a kad je streaming postao održiv, njegov poslovni model se razvio.  Ovaj modul daje pregled poslovnih modela, alata koji se koriste za opis poslovnog modela, kao i informacije koji su to digitalni poslovni modeli, njihova klasifikacija, kao i njihove različite vrste. Za digitalno poduzetništvo treba pronaći vlastiti obrazac jedinstvenog poslovnog modela koji će omogućiti određenom poslovanju rast i uspjeh. Korisni linkovi:  <https://trello.com/>  <https://slack.com/intl/en-sk/>  <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#/provision>  <https://mailchimp.com/>  <https://hootsuite.com/>  <https://www.dropbox.com/?landing=dbv2>  <https://www.join.me/>  Sretno! | |
| **5 pojmova** | |
| ***Poslovni model -*** način na koji poduzeće stvara, isporučuje i zadržava vrijednost. Jednostavnim riječima, poslovni model objašnjava kako će poslovanje poduzeća funkcionirati.  ***Business Model Canvas*** - vizualni prikaz poslovnog modela u formatu od jedne stranice. To je nacrt u koji se unose najvažnije karakteristikek poslovnog modela u unaprijed definiranoj strukturi i u kratkom, jednostavnom formatu. Devet gradivnih blokova su: segmenti kupaca, prijedlozi vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, tijek prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova.  ***Lean Canvas -*** alat je razvijen kao adaptacija Business Model Canvasa kako bi se bolje uklopio u start-up poduzeća. Lean Canvas fokusiran je uglavnom na poduzetnika i brzu formulaciju, fino podešavanje i validaciju poslovnog modela. U Lean Canvasu problem, rješenje, ključna metrika i nepoštena prednost zamjenjuju ključne partnere, ključne aktivnosti, ključne resurse i odnose s kupcima.  ***Digitalni poslovni model -*** poslovni model koji koristi digitalne tehnologije za poboljšanje nekoliko aspekata organizacije i pomaže poboljšati njezinu vrijednost.  ***Piramida pothvata*** - koncept je za strukturiranje procesa istraživanja tržišta kako bi se utvrdilo odgovara li mu poslovni model. Strukturira ključne poslovne pretpostavke, a one koje su najvažnije nalaze se na dnu piramide. | |
| **Bibliografija i daljnje reference** | |
| Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Smith, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 1st ed.; Wiley and Sons: New York, NY, USA.  Wirtz, B. W. (2019). Digital business models. Concepts, models, and the alphabet case study. Springer Nature Switzerland.  Göcke, L. (2017). Why the Venture Pyramid changes how you think about innovation. https:// www.swan.ventures/blog/2017/8/22/venture-pyramid.  Soltanifar, M., Hughes, M., & Göcke, L. (Eds.). (2021). Digital Entrepreneurship. Future of Business and Finance. doi:10.1007/978-3-030-53914-6  https://fourweekmba.com/digital-business-models/#Digital\_is\_not\_just\_about\_the\_productservice | |
| **Povezani materijal** |  |
| **Povezani PPT** |  |
| **Referentna poveznica** |  |
| **Video u YouTube formatu** |  |