



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## POSLOVNI MODELI

**PITANJE:** Imamo ideju o pokretanju posla. Zanima nas koji bi trebao biti prvi korak u realizaciji naše ideje?

L. C., Križevci

**ODGOVOR:** Posjedovanje dobre ideje ne jamči i uspjeh. Za **uspješnu tržišnu realizaciju** potrebno je oblikovati poslovni model. **Poslovni model** se može definirati kao konceptijska arhitektura poslovanja kojom se odgovara na pitanje kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom ekonomskom, sociokul-

turnom i institucionalnom okruženju. Izrada poslovnog modela dio je procesa generiranja strategije. Kada se govori o poslovnom modelu, obično se odgovara na suštinsko pitanje: "Koja je vaša svrha, odnosno kako planirate zarađivati novac?". Stoga bi poslovni model trebao predstavljati koncept kojim se daje odgovor na **ključna pitanja budućeg poslovanja**. Tako treba definirati tko su ciljna skupina kupaca, koji problem će se rješavati, odnosno kakva vrijednost isporučivati, na koji način će se informirati i privlačiti kupci, na koji način će se ponuda razlikovati od konkurencije, koliki prihod se očekuje, koliki udio prihoda će činiti dobit. Također treba definirati **sržne kompetencije**, odnosno znanja potrebna za stvaranje vrijednosti te ih stjecati i unaprjeđivati.

Najjednostavniji način odabira poslovnog modela odnosi se na **kupovinu franšize**. Na taj način kupuje se poznato ime i kvaliteta, kao i način poslovanja koji je kupcima već poznat. No, ako to nije opcija, potrebno je **samostalno razraditi elemente poslovnog modela**. Posebno je važno razmotriti strukturu troškova. Iako je na troškove moguće utjecati, neki troškovi, kao što su porezni troškovi, ipak pretežito spadaju u kategoriju troškova koje nije moguće kontrolirati te ih treba dobro procijeniti. Treba računati i s **troškovima** kao što su najam prostora i plaće koji su fiksni, bez obzira na opseg poslovanja. Treba imati na umu da će na početku poslovanja postojati samo troškovi, a prihodi se mogu javiti i sa značajnim vremenskim odmakom. Stoga je potrebno unaprijed procijeniti dinamiku troškova, vrijeme u kojem se očekuju prihodi te izvore financiranja kojima će se to razdoblje premostiti.

Važno je definirati i na koji način će kupci **plaćati ponudu**. Vjerojatno je nekoliko opcija. To može biti plaćanje u cijelosti po primitku robe ili usluge, a moguće je i obročno plaćanje. Postoji mogućnost plaćanja nekog proizvoda ili usluge jednokratno bez ograničenja korištenja ili pak plaćanje prema intenzitetu korištenja. Treba razmisliti i hoće li kupci proizvod moći i iznajmiti, a ne samo kupovati. Svaka od ovih opcija ima značajne financijske posljedice koje treba unaprijed procijeniti. Navedene opcije usko su povezane s izborom poslovnog modela. Tako najjednostavniji poslovni model uključuje stvaranje neke vrijednosti i njenu izravnu prodaju kupcima. Druge opcije mogu uključivati prodaju trgovcima na veliko, prodaju putem distributera, licenciranje proizvoda drugim poduzećima, prodaju putem interneta, prodaju putem aukcija



i slično. **Navedene opcije moguće je** kombinirati te koristiti, slikovito rečeno, **brick and click model**, odnosno kombinirati virtualnu prodaju s poslovanjem u realnom prostoru. Moguće je također kupcima ponuditi opciju da sami odrede cijenu koju su spremni platiti, na osnovi čega poduzeće određuje opseg ponude. Riječ je o tzv. **obrnutoj aukciji**. Ovaj model moguće je primijeniti kod prodaje turističkih aranžmana.

Potrebno je razmotriti i **problematiku skladištenja materijala**. Poduzeća koja se bave stvaranjem ili uvozom proizvoda koji brzo ne zastarijevaju mogu si dopustiti značajnije zalihe. Tako je moguće ostvariti i uštede zbog popusta na količinu. No, ako se radi o lako pokvarljivoj robi ili proizvodima koji brzo zastarijevaju, ovaj pristup donosi više štete nego koristi. Stoga je bolja opcija primijeniti **tzv. just in time sustav**, odnosno kontinuirano nabavljati materijal prema trenutnim potrebama. S obzirom na dobru logističku potporu, ovaj pristup često može osigurati potreban materijal u roku od 48 sati. Na taj način moguće je eliminirati troškove skladištenja, koji često nisu zanemarivi. Kombiniranjem ove metode nabavke te izravne prodaje kupcima troškove skladištenja moguće je minimalizirati. Moguće je također uvesti prodaju kupcima rezervacijama. Kupci tako naruče što žele, a poduzeće tada nabavlja potreban materijal i izrađuje ili nabavlja proizvod.

Treba napomenuti da poslovni model u širem kontekstu također treba uključiti odgovore na pitanja kakva će biti **strategija poduzeća**, koja organizacijska struktura će je podupirati, kako će joj korespondirati organizacijska kultura i stil vođenja, koliki će biti stupanj formalizacije, odnosno do koje mjere će se poslovanje temeljiti na unaprijed definiranim politikama, procedurama i pravilima. No, bez obzira na najbolje napore poduzetnika, kao i pomno definiranje svih aspekata poslovnog modela, **implementacija poslovne ideje** najviše ovisi o ljudima, odnosno zaposlenicima. Stoga je iznimno važno procijeniti potrebe za ljudima te zajedno s njima definirati odrednice poslovnog modela kako bi se osigurao visoki stupanj identifikacije s ciljevima te povećale mogućnosti njihove realizacije.