INOVACIJE POSLOVNOG MODELA KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

BUSINESS MODEL INNOVATION AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Luka Buntić, univ. spec. oec.

Doc. dr. sc. Mate Damić

David Sesar, mag. oec.

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Zagreb, Hrvatska/Croatia

E-mail: lbuntic@net.efzg.hr

UDK/UDC: 001.895:339.137.2

JEL klasifikacija/JEL classification: O36; L15

DOI: 10.30657/hdmk.2020.43

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK

Na globalnom tržištu poduzeća sve teže ostvaruju konkurentsku prednost kroz klasične modele poslovanja, a posebice ukoliko su određene pretpostavke utjecale na razvoj istih prije pojave digitalne ekonomije. U takvoj situaciji, poduzeća se sve više odlučuju za primjenu inovacije u svojem poslovnom modelu te kreiranje svojevrsnog izvora konkurentске prednosti u istome. Poslovni model smatra se dizajniranim skupom aktivnosti kroz kojega poduzeće stvara i bilježi vrijednost te ostvaruje profit. Također, on definira sve aktivnosti i financijske mehanizme poduzeća. Inovacija poslovnog modela jednako je važna, kako u privatnom, tako i u akademskom sektoru. Ona podrazumijeva promjenu postojećeg poslovnog modela i dizajn novoga prijedloga vrijednosti, procesa stvaranja vrijednosti te dugoročnog financijskog plana. Prilikom primjene inovacije u poslovnom modelu, potrebna je potpora cijele organizacije kako bi se proces inoviranja uspješno proveo. Unatoč brojnim prednostima primjene inovacija u poslovnim modelima, mnogobrojna poduzeća se ne odlučuju za taj korak. Iz tog razloga, u ovom radu dan je pregled literature o primjeni inovacija u poslovnom modelu, kako bi poduzetnici i menadžeri kvalitete uvidjeli važnost primjene istih.

Ključne riječi: poslovni model, inovacije, konkurentska prednost

1. POSLOVNI MODEL

Poslovni model je dizajnirani sustav aktivnosti kroz kojega poduzeće stvara i bilježi vrijednost te ostvaruje profit. Inovacija poslovnog modela predstavlja organizacijsku inovaciju kroz koju poduzeće istražuje nove načine stvaranja i prikupljanja vrijednosti za kupce, dobavljače i partnere. Inovacija poslovnog modela predstavlja izvor konkurentskih prednosti u mnogim

novooosnovanim poduzećima koja imaju tendenciju biti budući lideri u svojim industrijama. Iako je konstrukt inovativnog poslovnog modela i dalje nedovoljno istražen, predstavlja vrlo važan fenomen za buduća akademska istraživanja te primjenu u praksi. U zadnjem desetljeću iznimno je porasla važnost poslovnog modela, no njegova definicija i dalje nije ujednačena, tako da se u znanstvenoj literaturi može pronaći različite aspekte i viđenja ovog fenomena.

Poslovni model predstavlja svojevrsno arhitekturno rješenje kojim se dizajnira i stvara mehanizam koji isporučuje i stvara vrijednost poduzeća kroz proizvod ili uslugu.¹ Smatra se dizajniranim skupom aktivnosti kroz kojega poduzeće stvara i bilježi vrijednost te ostvaruje profit. Izvorne definicije poslovnog modela (1950-ih godina) karakteriziraju ga kao operativnu aktivnost za modeliranje sustava u kontekstu informacijske tehnologije. Tek sredinom 1990-ih poduzetnici i znanstvenici upotrebljavaju holistički pristup i opisuju ga kao skup ključnih poslovnih procesa poduzeća te način na koji su povezani. Najnovije definicije vide poslovni model kao dizajn ili arhitekturu stvaranja i isporuke vrijednosti te kreiranja mehanizama poduzeća. Arhitektura predstavlja mehanizme prikupljanja vrijednosti koje tvrtka koristi i način na koji su ti elementi povezani. Tržišni segmenti i struktura lanca vrijednosti čine prijedlog vrijednosti. Ideja da menadžeri mogu svrhovito inovirati svoj poslovni model počinje se zagovarati početkom 2000-ih godina.²

Poslovni model može predstavljati instrument pomoću kojeg tvrtke stavljaju na raspolaganje resurse, koristeći unutarnje i vanjske strukture i procese, s ciljem stvaranja vrijednosnih prijedloga koji rješavaju postojeće probleme ili poslove koje njihovi kupci trebaju obaviti. Postoje četiri nezavisna elementa poslovnog modela:³

- 1) *vrijednosni prijedlog* – definiran kao razvoj proizvoda ili usluga koji pomaže kupcima da riješe problem na učinkovitiji, prikladniji i pristupačniji način, što znači da pomaže klijentima u rješavanju posla kojega treba obaviti;
- 2) *resursi* – odnose se na razvoj tehnologije, novih proizvoda ili usluga, kanale distribuije te na najbitniji čimbenik – zaposlenike;
- 3) *procesi* – stvaranje procesa (unutarnjih i vanjskih) te njihov dizajn i upravljanje na način da promoviraju isporuku potrebnih proizvoda i usluga kako bi se riješio problem ili posao kojega treba obaviti;
- 4) *formula profita* – definiranje marže koju organizacija zahtijeva za održavanje i razvoj svojih aktivnosti te nagrađivanje vlasnika ili dioničara.

Upravljanje ključnim procesima i resursima te kreiranje profitnog mehanizma trebaju biti elementi uspješnog poslovnog modela. Takva tri usklađena elementa u ekosustavu mogu donijeti vrijednosni prijedlog za kupca. Ključni resursi mogu biti: zaposlenici, tehnologija, oprema, informacije, kanali, partnerstva i marka. Ključni procesi sadržavaju primjerice dizajn proizvodnje ili marketinga, edukacije zaposlenika itd. Profitna formula donosi model prihoda, troškovnu strukturu, model marže itd. Naposljetku, vrijednosni prijedlog za kupca treba točno segmentirati na ciljnu skupinu proizvodom ili uslugom koji obavlja posao za kojega je kupcu i potreban.⁴

¹ Nicolai J. Foss and Tina Saebi, „Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?“, *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, 2017, p. 200-227.

² Michael R. Holmes Jr, et al., „International strategy and business groups: A review and future research agenda“, *Journal of World Business*, Vol. 53, No. 2, 2018, p. 134-150.

³ Leonardo Vils, et al., „Business model innovation: a bibliometric review“, *International Journal of Innovation*, Vol. 5, No. 3, 2017, p. 311-324.

⁴ Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen and Henning Kagermann, „Reinventing your business model“, *Harvard business review*, Vol. 86, No. 12, 2008, p. 57-68.

Nadalje, poslovni model predstavlja relativno formalni prikaz načina na koji poduzeće integrira temeljne aktivnosti s lokacijom i modalitetom, koji su objedinjeni strateškim i operativnim planovima. Također, on će definirati i ulogu poduzeća u razvoju svoje vrijednosne mreže. Partneri, kanali distribucije, kupci i dobavljači čine vrijednosnu mrežu poduzeća. U strateškom pogledu, odnosi s bilo kojim od navedenih čimbenika mogu utjecati na položaj poduzeća i stvoriti jedinstvene odnose među organizacijama. U skladu s time, može se zaključiti kako poslovni model definira jedinstveni način na koji poduzeće isporučuje vlastitu strategiju, odnosno prijedlog vrijednosti kupcima.⁵

U suštini, poslovni model će precizirati najbitnije aktivnosti poslovanja poduzeća. Krajnji cilj svakoga modela je stvoriti vrijednost koju kupac ili klijent dobivaju. Druga bitna komponenta je prikupiti vrijednost, odnosno monetizirati poslovni model. Točnije, cilj je kroz stvaranje vrijednosti ostvariti profit jer bez profita nema strategije dugoročnoga poslovanja. Upravo formulu profita može se povezati s procesom monetizacije, gdje je cilj kroz stvaranje vrijednosti kupcu, korištenjem proizvoda ili usluge, istovremeno ostvariti korist za poduzeće, odnosno profit.

Poslovni model može se promatrati kroz četiri čimbenika: odabir strategije, stvaranje vrijednosti, prikupljanje vrijednosti i vrijednosnu mrežu. Strateške odluke usmjeravaju daljnji tijek razvoja poslovnog modela i njegove implikacije. Utječu na komunikaciju, analizu te uzročno posljedične odnose s drugim dionicima.⁶

Stvaranje vrijednosti odnosi se na vrijednost koju kupac dobiva korištenjem proizvoda. Nadalje, prikupljanje vrijednosti odnosi se na stvaranje profita, a vrijednosna mreža na odnose sa svim dionicima u lancu opskrbe i partnerima.

Iako će poslovni model odražavati postojeću strukturu poslovanja, on će uvelike ovisiti o tržištu, okruženju i iskorištavanju budućih mogućnosti. Prilikom planiranja novih poslovnih modela analiziraju se prednosti i nedostaci promjene modela. Nedostaci predstavljaju trenutne sukobe u modelu, potencijalne implikacije na marku poduzeća promjenom modela i reakcije kupaca na eventualnu promjenu. Cilj inovacije poslovnog modela je preispitati svoje poslovanje te potaknuti reakciju u industriji tim potezom.

2. INOVACIJE KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

Inovacija poslovnog modela pokazala se kao ključna poluga za ukupnu organizacijsku održivost. Također, dokazala je kako integracija strategije održivosti nije samo moguća, već i potrebna za postizanje konkurentnosti poduzeća na globalnom tržištu.

Izvore konkurentnosti potrebno je dizajnirati u strukturi novog poslovnog modela. Interni procesi te dionici u internom i eksternom okruženju definirat će dinamiku promjena te obujam potencijalnog tržišta koje se može osvojiti.

⁵ Alberto Onetti, Antonella Zucchella, Marian V. Jones and Patricia P. McDougall-Covin, „Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms“, *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, No. 3, 2012, p. 337-368.

⁶ Ellas G. Carayannis, Stavros Sindakis and Christian Walter, „Business model innovation as lever of organizational sustainability“, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 40, No. 1, 2015, p. 85-104.

Upravljanje vremenom, upravljanje prostorom te upravljanje relacijskim kapitalom postaju ključne varijable dizajna poslovnog modela u novije doba. Inovativni poslovni model treba generirati način prijenosa vrijednosti proizvoda ili usluge od poduzeća do kupaca.⁷

Potrebno je definirati nove tokove kretanja proizvoda ili usluge te opskrbeni lanac, točnije samo kretanje proizvoda ili usluge između poduzeća i kupaca te dionike koji su potrebni za održivost tog procesa. Inovacija poslovnog modela može rezultirati s jednim od četiri tržišna cilja:⁸

1. može zadovoljiti postojeće potrebe tržišta koje nisu do kraja iskorištene;
2. može se odnositi na plasman novih proizvoda, usluga ili tehnologije;
3. kroz svoju inovaciju može utjecati na cijelo tržište i transformirati ga;
4. može stvoriti kompletno novo tržište.

Inovacija poslovnog modela je organizacijski proces kroz kojega poduzeća istražuju nove načine definiranja prijedloga vrijednosti, stvaranja i prikupljanja vrijednosti za kupce, dobavljače i partnere. Inovacija u poslovnim modelima od vitalne je važnosti za opstanak poduzeća i njegov poslovni učinak. Tehnološkim napretkom i deregulacijom tržišta rastu mogućnosti za inovacijama, ali isto tako i očekivanja kupaca.⁹

Različitost poslovnih modela poduzeća upravo i razlikuje poduzeća, čak i ako posluju na istom ciljnom tržištu. Ukoliko bi se dva poduzeća odlučila za razvoj istog ili sličnog poslovnog modela, rezultat će ipak bitno otkriti različitost provođenja strategije zbog različitog unutarnjeg ustroja. Međutim, poslovni model može svakako potaknuti poduzeće na promjenu strategije u svojoj industriji ili ukazati na prostor za inovacije.

Inovacija najčešće predstavlja proces razvoja dobre poslovne ideje te kreiranje praktičnog dizajna njezine primjene u praksi. Mnogo novih proizvoda na tržištu kratkoga su vijeka iz čega se može zaključiti kako dobra ideja ili novi proizvod ne moraju nužno predstavljati inovaciju na tržištu.

Poduzeća koja se odlučuju za proces inovativnosti najčešće ulažu u istraživanja i razvoj proizvoda ili usluga u svojim industrijama, nakon čega odabiru ideje koje su primjenjive i koje mogu donijeti vrijednost poduzeću, odnosno one koje mogu donijeti profit poduzeću. Inovacijski proces dijeli se na četiri koraka:¹⁰

- Istraživanje;
- Odabir;
- Primjena;
- Vrijednost za poduzeće.

Istraživanja bi trebala odgovoriti na pitanja kako naći prilike za inovaciju, odnosno odrediti izvor inovacije. Odabir se odnosi na strategiju kojom se planira ostvariti predviđena inovacija. Primjena uključuje operativni plan, a vrijednost za poduzeće profit koju poduzeće ostvaruje inovacijskim procesom.

⁷ Alberto Onetti, Antonella Zucchella, Marian V. Jones and Patricia P. McDougall-Covin, „Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms“, *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, No. 3, 2012, p. 337-368.

⁸ Leonardo Vils, et al., „Business model innovation: a bibliometric review“, *International Journal of Innovation*, Vol. 5, No. 3, 2017, p. 311-324.

⁹ Wahyono Wahuono, „Business model innovation: a review and research Agenda“, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 11, No. 4, 2018, p. 348-369.

¹⁰ Joe Tidd and John R. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, 2018.

Inovacije nužno ne jamče uspjeh poduzeća. S porastom utjecaja globalizacije na sve više industrija, mnogi sudionici propadaju zbog povećane konkurencije, upravo zbog nekih neiskorištenih lekcija o neuspjehu.¹¹

Poslovni neuspjeh često se može pripisati vanjskim organizacijskim čimbenicima kao što su (de)regulacija, tehnološke promjene i konkurencija nad kojima donositelji odluka imaju ograničenu kontrolu. Zbog vanjskih (konkurentskih) pritisaka za inovacijama, a i samog odgovora poduzeća na isto, velika je vjerojatnost donošenja pogrešne odluke i početka urušavanja poslovnog modela.

Cilj poduzeća je stoga dizajnirati te uspostaviti poslovni model koji će s jedne strane predstaviti izvor konkurentskih prednosti poduzeća, ali će s druge strane kroz svoj ishod pozitivno zadovoljiti potrebe svojih kupaca.

Dizajnirajući inovativne poslovne modele kao optimizirane sustave aktivnosti, potrebno je konstruirati poslovni model koji će biti spreman na konkurentske napade i vanjske šokove poput promjena u tehnologiji ili regulaciji tržišta.¹²

Ukoliko bi se inovacija poslovnog modela uspješno provela, možemo ju izravno povezati s konkurentskom prednosti poduzeća u industriji. Ona može u potpunosti i na efikasan način ustrojiti nove načine poslovanja te operativnu aktivnost poduzeća. Nadalje, inovacija u poslovnim modelima omogućuje poduzećima brzu prilagodbu promjenama na tržištu te opstanak i napredak u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Ključna prednost ovog procesa je identifikacija novog prijedloga vrijednosti za stvaranje prihoda i pronalaženje novih načina za stvaranje i pribavljanje vrijednost za njegove dionike.¹³

Dionici su kupci, odnosno klijenti koji koriste proizvod ili uslugu. Cilj inovacije poslovnog modela je i kroz aktivnost izmjene postojećeg poslovnog modela ili dizajniranje i primjenu novog poslovnog modela održati odnose s dionicima na istoj razini i izgraditi još bolji odnos koji će olakšati navedenu promjenu.

U većini slučajeva će se razmatrati dvije opcije djelovanja inovativnog poslovnog modela – prva je kroz stvaranje novog tržišta, dok je druga na postojećim tržištima iskorištavati inovativne resurse.¹⁴ Ovakav sustav aktivnosti bilježi puno veći uspjeh ukoliko upravna tijela poduzeća imaju aktivnu ulogu u provođenju inovacija.

Na dizajn poslovnoga modela utječu različiti čimbenici kojima se upravlja unutar organizacije. U tradicionalnim poslovnim modelima može se pronaći kapitalne, tehnološke i radno-intenzivne čimbenike. U novije vrijeme čimbenici koji se temelje na *znanju* smatraju se najbitnijima faktorom u inovativnim poslovnim modelima. Oni će obuhvaćati razinu obrazovanja te količinu edukacija kojega poduzeće pruža svojim zaposlenicima. Poduzeće u tom slučaju bazira svoju konkurentsku prednost na znanju te ovisi o njemu kao najbitnijem čimbeniku.

Često su glavni motivi, odnosno pokretači usvajanja inovativnog poslovnog modela u tradicionalnim poduzećima, upravo povećanje prihoda kroz stvaranje boljih odnosa s kupcima i smanjenje troškova. Strategija poduzeća za stvaranje rasta i profitabilnosti poslovanja na nekom tržištu treba biti potkrijepljena kvalitetnim poslovnim modelom. Razvoj poslovnog modela može

¹¹ Joseph Amankwah-Amoah and Xiaojun Wang, „Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda“, *Journal of Business Research*, Vol. 98, 2019, p. 367-369.

¹² Luis L. Martins, Violina P. Rindova and Bruce E. Greenbaum, „Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation“, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 1, 2015, p. 99-117.

¹³ Bernd Wirtz and Peter Daiser, „Business model innovation processes: A systematic literature review“, *Journal of Business Models*, Vol. 6, No. 1, 2018, p. 40-58.

¹⁴ Raphael Amit and Christoph Zott, „Creating value through business model innovation“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, 2012, p. 41-49.

omogućiti konkurentnost i napredak. Inovacija poslovnog modela može predstavljati svojevrsni ekonomski proces koji nalazi potporu u digitalnoj tehnologiji.¹⁵

Učinkoviti poslovni model je temeljni čimbenik uspješnosti bilo koje tvrtke. Inovacije poslovnog modela postaju ne samo sve važnije zbog povećanja konkurencije i globalizacije, već i ogroman izazov, u teoretskom i praktičnom smislu. Unatoč volji i shvaćanju važnosti primjene inovacija u poslovnim modelima, mnogi rukovoditelji ne znaju kako konstruirati taj mehanizam, čime se šansa za inovacijama smanjuje.¹⁶

Poduzeća koja primjenjuju inovacije u svojim poslovnim modelima, poput implementacije digitalnih tehnologija, trebaju biti spremni na poslovnu histerezu, odnosno učinak promjene koji će nastupiti kasnije od planiranog. Novoosnovana poduzeća u odnosu na korporacije, nisu ograničena prošlim postupcima, što im je i najveća prednost, stoga mogu imati veću fleksibilnost prilikom donošenja odluka. Neka su poduzeća izvorno osnovana kao digitalna (tzv. internetska poduzeća) i vjerojatnije je kako će unutar organizacije imati odgovarajući skup vještina za provedbu širokog spektra digitalnih aktivnosti. Druga poduzeća mogu imati ograničeno iskustvo s digitalnim tehnologijama jer su dizajnirane u analognome svijetu u kojemu su započele svoje poslovanje. Ukoliko poduzeće primjenjuje suvremenu postojeću tehnologiju kako bi unaprijedilo svoje proizvode ili procese, to se može nazvati procesom digitalne inovacije.¹⁷

Također, novoosnovanim i manjim poduzećima je lakše implementirati inovativni poslovni model jer su po svojoj prirodi puno fleksibilniji poslovni subjekti od korporacija. U prosjeku su zaposlenici u novoosnovanim digitalnim poduzećima mlađi nego u korporacijama, stoga se i zbog faktora brže prilagodljivosti zaposlenika u ovakvom dinamičnom okruženju oni bolje snalaze. Tehnološko okruženje utječe na poslovanje poduzeća, a poduzeće će u manjoj ili većoj mjeri biti podložno takvim promjenama.

Nadalje, inertno djelovanje može predstavljati situaciju kada učinci određene promjene kasne u odnosu na predviđeno djelovanje. Upravo zbog toga, rukovoditelji trebaju komunicirati svojim zaposlenicima te dionicima u svom operativnom sustavu kako tehnologija neće nužno kreirati promjenu u kratkom roku.

3. ZAKLJUČAK

Inovacija poslovnog modela podrazumijeva promjenu postojećeg poslovnog modela i dizajn novoga prijedloga vrijednosti, procesa stvaranja vrijednosti te dugoročnog financijskog plana. U financijskom planu potrebno je budžetirati buduće aktivnosti u vidu inovacija te eventualnu primjenu novih tehnologija u troškovnom smislu.

Postoje mnogobrojni alati koji mogu pomoći ukloniti određene prepreke prilikom primjene inovacije u poslovnom modelu, ali suštinski je potrebna potpora cijele organizacije kako bi se taj proces uspješno proveo. Ukoliko se vanjski rizici promjene modela svedu na najmanju moguću mjeru, mogućnost uspjeha provedbe procesa je obrnuto proporcionalna. Tijekom procesa

¹⁵ Ferran Vendrell-Herrero et al., Digital business models: Taxonomy and future research avenues, *Strategic Change*, Vol. 27, No. 2, 2018, p. 87-90.

¹⁶ YarivTaran, Harry Boer and Peter Lindgren, „A business model innovation typology“, *Decision Sciences*, Vol. 46, No. 2, 2015, p. 301-331.

¹⁷ Ferran Vendrell-Herrero et al., Digital business models: Taxonomy and future research avenues, *Strategic Change*, Vol. 27, No. 2, 2018, p. 87-90.

promjene poslovnog modela potrebno je zadržati postojeći poslovni model s istom razinom prihoda i njegovu učinkovitost, sve dok novi model nije spreman preuzeti cijeli sustav.

Inovacija u poslovnom modelu od vitalne je važnosti, no ona predstavlja iscrpni proces kojega je vrlo teško ostvariti poduzećima s postojećim poslovnim modelima. Svako poduzeće treba imenovati kreatora promjene unutar poduzeća, koji će upravljati procesom inovacije i predložiti novi poslovni model poduzeća. Prilikom inovacija, treba se koristiti empirijskim podacima koji mogu utjecati na vrste aktivnosti unutar poslovnog modela. Neki čimbenici se mogu zanemariti, dok će neki poput kulture poduzeća te internih organizacijskih procesa biti podložni promjenama.¹⁸

Jedan od ključnih alata koji može pomoći u inovaciji jest *Business Model Canvas* koji se može koristiti za vizualizaciju postojećeg ili potencijalnog poslovnog modela na jednoj stranici. Ovaj alat mogu koristiti pojedinci i organizacije za olakšavanje dizajna i redizajna poslovnih modela jer jasno definira elemente poslovnog modela te pojašnjava odnose unutar njega. Platno prikazuje logiku načina na koji organizacija stvara, donosi i prikuplja vrijednost, pokrivajući četiri glavna područja poslovanja: kupce, prijedlog vrijednosti, infrastrukturu i financijsku održivost.

Ukoliko se uzme u obzir kako poduzeće ostvaruje korist svojim inovativnim poslovnim modelom koji podrazumijeva korištenje digitalne tehnologije, potrebno je razmotriti utjecaj na poduzeće, odnosno potencijalni izvor konkurentske prednosti u takvim tipovima poduzeća. Takvi tipovi poduzeća crpe konkurentnost poslovanja na dva načina, i to kroz:¹⁹

1. Pozitivni utjecaj na operativnu efikasnost poslovanja (strategije niskih troškova, odnosno strategije troškovnog vodstva).
2. Pokretanje inovativnosti i promjena u poslovanju (strategije razlikovanja ili diferencijacije poslovanja).

Ukoliko poduzeće ostvaruje pozitivni utjecaj na operativnu efikasnost poslovanja, njegov poslovni model će u pravilu koristiti tehnologiju kako bi se automatizirali poslovni procesi, ubrzao odvijanje istih, ili pak smanjili ukupni troškovi poslovanja.

S druge strane, ukoliko pokreće inovativnost i promjene u poslovanju, može se zaključiti kako će izmjenom ustaljenih poslovnih procesa utjecati na promjene u cijeloj industriji te ju na neki način transformirati i digitalizirati.

Zaključno, uspješno poslovanje zahtijeva prihvaćanje izazova te raznih mogućnosti povezanih s tranzicijom društva prema održivosti te dizajnu i izgradnji poslovnih modela koji su funkcionalni u ovome kontekstu. Međutim, trenutne inovacije i dizajn poslovnih modela uglavnom ne obuhvaćaju elemente održivosti.²⁰

Drugim riječima, mnoga poduzeća se ne prilagođavaju tržišnim prilikama. Unatoč brojnim tehnološkim dostignućima koja mogu poslužiti kao izvori konkurentnosti u poslovnim modelima, većina malih i srednjih poduzeća ne razmatra održivost svojih poslovnih modela u tom kontekstu.

¹⁸ Henry Chesbrough, „Business model innovation: opportunities and barriers“, *Long range planning*, Vol. 43, No. 2-3, 2010, p. 354-363.

¹⁹ Mario Spremić, *Digitalna transformacija poslovanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2017.

²⁰ Cesar-Levy França et al., „An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development“, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, 2017, p. 155-166.

Abstract:

BUSINESS MODEL INNOVATION AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

In the global market, it is very hard to achieve competitive advantage through classic business models, especially since these models were based on certain assumptions that have influenced their development before the rise of the digital economy. In this situation, organizations are increasingly choosing to apply innovation in their business models to create and achieve a competitive advantage. A business model is considered to be a designed set of activities through which businesses create and capture value and make a profit. It also defines all the activities of the an organization as well as its financial mechanisms. It involves changing the existing business model and designing a new value proposition, value creation process and long-term financial plan. When applying innovation in a business model, the support of the entire organization is required to successfully complete the process. Despite many benefits of applying innovation in business models, many companies do not choose to take this step. For this reason, this literature review addresses the application of innovation in the business model, in order for entrepreneurs and quality managers to understand the importance of applying them.

Key words: business model, innovation, competitive advantage.

4. LITERATURA

1. Amankwah-Amoah, J. and X. Wang, „Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda“, *Journal of Business Research*, Vol. 98, 2019.
2. Amit, R. and C. Zott, „Creating value through business model innovation“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, 2012.
3. Carayannis, E. G., Sindakis, S. and C. Walter, „Business model innovation as lever of organizational sustainability“, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 40, No. 1, 2015.
4. Chesbrough, H., „Business model innovation: opportunities and barriers“, *Long range planning*, Vol. 43, No. 2-3, 2010.
5. Foss, N. J. and Tina Saebi, „Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?“, *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, 2017.
6. França, C. L. et al., „An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development“, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, 2017.
7. Holmes Jr, R. M. et al., „International strategy and business groups: A review and future research agenda“, *Journal of World Business*, Vol. 53, No. 2, 2018.
8. Johnson, M. W., Christensen, C. M. and H. Kagermann, „Reinventing your business model“, *Harvard business review*, Vol. 86, No. 12, 2008.
9. Martins, L. L., Rindova, V. P. and B. E., Greenbaum, „Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation“, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 1, 2015.
10. Onetti, A., Zucchella, Antonella, Jones, M. V. and Patricia P. McDougall-Covin, „Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms“, *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, No. 3, 2012.
11. Spremić, M., *Digitalna transformacija poslovanja*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2017.
12. Taran, Y., Boer, H. and P. Lindgren, „A business model innovation typology“, *Decision Sciences*, Vol. 46, No. 2, 2015.

13. Tidd, J. and J. R. Bessant, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, 2018.
14. Vendrell-Herrero, F. et al., „Digital business models: Taxonomy and future research avenues“, *Strategic Change*, Vol. 27, No. 2, 2018.
15. Vils, L. et al., „Business model innovation: A bibliometric review“, *International Journal of Innovation*, Vol. 5, No. 3, 2017.
16. Wahyono, W., „Business model innovation: a review and research Agenda“, *Journal of Indian Business Research*, Vol. 11, No. 4, 2018.
17. Wirtz, B. and P. Daiser, „Business model innovation processes: A systematic literature review“, *Journal of Business Models*, Vol. 6, No. 1, 2018.