Analiza poslovnih modela i ekonomskog okruženja: Japan Tobacco International

Hampshire, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:929930

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI INTERDISCIPLINARNI DIPLOMSKI STUDIJ
KULTUROLOGIJE

TEA HAMPSHIRE

ANALIZA POSLOVNIH MODELA I EKONOMSKOG OKRUŽENJA: JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: izv.prof.dr.sc. Ivana Bestvina Bukvić
KOMENTOR: Marija Tolušić, viši predavač

Osijek, 2020.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, _____, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom _____ te mentorstvom izv. prof.dr.sc. Ivane Bestvine Bukvić i Marije Tolušić, više predavačice rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

SAŽETAK

Poslovni subjekti ne mogu ostvariti konkurentnost i uspješnost na tržištu bez dobro osmišljenog i uspješno izvedivog poslovnog modela. Trenutačno, JTI zauzima poziciju kao četvrta najuspješnija duhanska kompanija u svijetu zahvaljujući svom uspješnom poslovnom modelu. Duhanske kompanije su jedne od najprofitabilnijih industrija u svijetu s velikom godišnjom zaradom. No, dolazi do velike promjene u duhanskom svijetu te poskupljenje cijena duhanskih proizvoda, jače regulatorne mjere vrše pritisak na duhansku industriju te duhanski divovi traže nove pravce kako bi zadovoljili potrebe svojih korisnika. Duhanski proizvodi sa smanjenim rizikom štetnosti postaju sve traženiji, svijetom je zavladao novi trend tzv. *vaping*-a. U ovom radu prikazani su mogući poslovni modeli kao i model poslovanja Japan Tobacco International-a. Cilj rada je prikazati na koji način JTI odgovara na nove potrebe korisnika i kako uz pomoć inovativnog poslovnog modela JTI odražava konkurentsku prednost.

Ključne riječi: duhanske kompanije, Japan Tobacco International, poslovni model

SUMMARY

Business subjects cannotachivecompetitionandperformance on themarketwithout a goodand a doablebusiness model. Currently, JTI holds the position as the fourth leading tobacco company in the world thanks to their successfulbusiness model. Tobacco Companies are one ofthe most profitableindustriesintheworldwithbigyearlyrevenues. But, there are bigchangescominginthe Tobacco worldandprices for tobaccoproducts are goingup, stronger regulator measures are instore for Tobacco industriesso, Tobacco ginats are looking for newways to satisfytheirconsumersneeds. Tobacco products with reduced risk are more and more demanded on the market, the world is taken by the new trend, so called vaping. In thispaper are shownpossibllebusinessmodelsas well as Japan Tobacco Business model. Main focus of this paperis to showhow JTI answers to the new costumers demandes and how with the help of inovative business model JTI holds competence in front of his rivals.

Keywords: Tobacco companies, Japan Tobacco International, Business model

SADRŽAJ

1. UVOD **1**

2. POSLOVNI MODELI KAO KONCEPT **3**

2.1. POSLOVNI MODEL- DOBRO OSMIŠLJENA PRIČA 4

2.1.1. American Express *4*

2.2. POSLOVNI MODEL I STRATEGIJA 5

2.2.1. Razlika između poslovnog modela i strategije: slučaj Wal-Mart *6*

3. RAZLIČITI PRAVCI PROUČAVNJA POSLOVNIH MODELA **8**

3.1. TEHNOLOŠKI PRAVAC 8

3.2. ORGANIZACIJSKI PRAVAC 9

3.3. STRATEŠKI PRAVAC 11

3.4. ČETIRI PROBLEMA POSLOVNIH MODELA 12

3.4.1. Pogrešne pretpostavke ne uzimajući u obzir suštinu modela *12*

3.4.2. Ograničenja u strateškim odlukama *13*

3.4.3. Nesporazum između osmišljene i isporučene vrijednosti *14*

3.4.4. Pogrešne pretpostavke o vrijednosti mreže *14*

4. POSLOVNI MODELI I INOVACIJA **15**

4.1. INOVACIJA POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU APPLE I HTC 15

4.2. INOVACIJA, MODIFIKACIJA POSLOVNOG MODELA 16

4.2.1. Modifikacija poslovnog modela *18*

4.3. STVARANJE NOVOG POSLOVNOG MODELA 19

5. ANALIZA POSLOVNOG MODELA JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL **21**

5.2. POVIJEST JTI-A 22

5.3.1. China National Tobacco Corporation *26*

5.3.2. British American Tobacco *26*

5.3.3. Philip Morris International *26*

5.3.4. Imperial Brands *27*

5.3.5. Altria Group *27*

5.3.6. ITC Limited *27*

5.3.7. Gudang Garam *27*

5.3.9. Universal Corporation *28*

5.4. BRAND PORTFOLIO JTI-A 28

5.4.1. Winston *29*

5.4.2. Camel *29*

5.4.3. LD *30*

5.4.4. Sobranie *30*

5.4.5. Mevius *30*

5.4.6. Glamour *30*

5.4.7. Silk Cut *31*

5.4.8. Benson&Hedges *31*

5.4.9. Natural American Spirit *31*

5.5. JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL I OTP/NGP 32

5.6. PROIZVODI SA SMANJENIM RIZIKOM ŠTETNOSTI 33

5.6.2. Logic *35*

5.6.3. Ploom *36*

6. RASPRAVA **39**

7. ZAKLJUČAK **41**

LITERATURA **43**

1. UVOD

Svaki poslovni subjekt, bez obzira na veličinu, osniva se s ciljem ostvarivanja uspješnosti, odnosno ostvarivanja profita. Kako bi to postigao nužno mora osmisliti i postaviti način svog djelovanja te u tom smislu govorimo o poslovnim modelima. Poslovni model podrazumijeva sveukupne aktivnosti ponašanja poduzeća na tržištu, ali istovremeno nadilazi okvire samog poduzeća jer na neki način uključuje i sva ostala poduzeća s kojima će surađivati.

Poslovni model je i svojevrstan plan poduzeća o tome kako će koristiti raspoložive resurse, kako će uskladiti i strukturirati svoje odnose među resursima, a posebice ljudima, kako će se odnositi prema kupcu,kako će se boriti s konkurencijom i konačno kako će kreirati svoje vrijednosti da bi bilo održivo i profitabilno. Temeljna strategija, strateški raspoloživi resursi, mreže i odnosi s dobavljačima, a posebice kupcima su temeljne sastavnice uspješnog poslovnog modela, a neuspjeh poslovnog modela može proizaći iz pogrešne procjene troškova i procjene potencijalnih kupaca.

Analiziranjem teorije i nekih konkretnih primjera lako je zaključiti kako ne postoji standardni poslovni model, a u kopiranju poslovnih modela uspješnih poduzeća/kompanija/korporacija leži velika opasnost i brojne zamke jer svaki poslovni model ovisi i kreiran je ovisno o resursima kojima raspolaže i koje kontrolira te o kompetencijama, odnosno sposobnostima koje posjeduje.

Japan Tabaco International i njegov inovativni poslovni model, prikazan u ovom radu, primjer su uspješne kompanije u jakoj duhanskoj industriji.

1.1. Cilj i svrha rada

Upravo je cilj ovoga diplomskog rada dati prikaz postojećih poslovnih modela kako u teoriji tako i u praksi te na konkretnim primjerima, a posebno na primjeru JTI (Japan Tabacco International) kako s inovativnim poslovnim modelom zadovoljiti nove potrebe korisnika.

Polazeći od postavljenog cilja definirane su sljedeće hipoteze koje se radom nastoje potvrditi, a to su:

H1: poslovni model uspješnih kompanija te tako i JTI nemoguće je primijeniti na svako poduzeće

H2: poslovni model podložan je promjenama

1.2.Metodologija istraživanja

Kako bi se ostvario cilj pisanja ovoga rada i potvrdile postavljene hipoteze korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno relevantna domaća i strana literatura i javno dostupne baze podataka i znanstvenih časopisa poput Hrčka i Google Schoolar-a. Također su korištena interna i javno dostupna izvješća Japan Tabacco International kako bi se prikazao poslovni model uspješne kompanije u duhanskoj industriji.

U obradi prikupljenih podataka korištene su neke od znanstvenih metoda, kao što su analiza i sinteza, deskripcija te indukcija i dedukcija. Korištenjem ovih znanstvenih metoda analizirani su i sistematizirani podatci i informacije o teorijama poslovnih modela, njihovoj primjeni, mijenjanju te doprinosu uspješnosti pojedinog poduzeća.

1.3.Struktura rada

Ovaj diplomski rad strukturiran je kroz šest poglavlja, prvi dio rada govori o poslovnim modelima dok drugi dio rada se bavi poslovanjem Japan Tobacco International-a. Nakon uvoda, drugo poglavlje prikazuje kako poslovni model nema točno određenu definiciju te postoje brojni autori s vlastitim viđenjem poslovnog modela.

Treće poglavlje govori o različitim pravcima proučavanja poslovnih modela te o ključnim problemima poslovnih modela.

Nadalje, u četvrtom poglavlju razrađuje se odnos poslovnog modela i inovacije te je prikazan primjer inovativnog poslovnog modela tvrtke Apple.

U petom poglavlju detaljno se prikazuje poslovanje Japan Tobacco International-a, povijest nastanka, brand portfolio, financije te misija i vizija JTI-a. Također, u istom poglavlju obuhvaćeni su novi proizvodi JTI-a koji su plasirani na tržište uz pomoć inovativnih poslovnih modela. Na kraju rada slijedi zaključak i popis literature.

2. POSLOVNI MODELI KAO KONCEPT

Akademska zajednica još uvijek nije se usuglasila o jedinstvenoj, općeprihvaćenoj definiciji poslovnih modela (Morić Milanović, Srhoj, Krišto, 2016:538) Zbog toga postoji veći broj različitih definicija poslovnog modela koje su pokazane u sljedećoj tablici (tablica 1) kako bi se mogle usporediti neke od postojećih definicija poslovnog modela i zajedničke karakteristike definicija raznih autora. Tablica 1 prikazuje sistematizaciju i pregled teorijskih razmatranja u posljednjih dvadesetak godina.

Tablica 1. Definicije i analiza poslovnog modela

Ime autora	**Definicija poslovnog modela**	**Središte analize uključuje**
Teece	Način na koji poduzeće dostavlja vrijednost kupcima i konvertira tu vrijednost u profit.	Inovacije poslovnih modela ovise o tehničkoj inovaciji.
Zott i Amit	Poslovni model je sustav međusobno ovisnih aktivnosti koje nadilaze poduzeće i proširuju granice poslovanja.	Dobro osmišljeni poslovni model mora sadržavati: sadržaj (što?), strukturu (poveznice) i vodstvo (tko i što se treba raditi).
Williamson	Poslovni modeli nude prednosti, izlazeći van ekonomskih okvira te na radikalan način omogućuju više dobiveno za manje uloženo.	Nisko budžetni poslovni modeli iz Kine i Indije, te kako nisko budžetni poslovni modeli djeluju i koje sve izazove predstavljaju.
Gambardell i McGahan	Poslovni model je mehanizam koji pretvara ideje u profit uz određeni trošak.	Proučavanje poslovnih modela u kontekstu inovacije, poslovni modeli u sektorima visoke tehnologije koji omogućuju manjim poduzećima kapitaliziranje svojih ideja.
Itami i Noshino	Poslovni model je sustav profita, sustav aktivnosti i sustav učenja.	U centru poslovnog modela je neprestano učenje.
Demil i Lecoq	Način na koji razne aktivnosti i resursi koriste za ostvarivanje dugoročne stabilnosti i rasta poduzeća.	Dinamika poslovnih modela neprestano se mijenja.

Izvor: obrada autorice prema Baden-Fuller i Morgan, (2010).

Iz definicija danih u prethodnoj tablici zaključuje se kako se većina autora slaže da poslovni modeli donose profit, odnosno kako se uz pomoć dobro osmišljenog poslovnog modela može ostvariti dodatna vrijednost. Nadalje, može se uvidjeti kako navedeni autori smatraju da poslovni modeli podrazumijevaju određene aktivnosti i zahtijevaju određeni trošak za njihovu provedbu. Važno je i istaknuti kako se poslovni modeli trebaju prilagođavati, odnosno mijenjati prateći inovacije, a to znači prilagođavanje okružju kako u lokalnom tako i u nacionalnom, regionalnom i globalnom okruženju.

2.1. Poslovni model- dobro osmišljena priča

Riječ „model“ asocira na mnoštvo tajanstvenih matematičkih formula i jednadžbi na velikoj bijeloj ploči, no poslovni modeli su sve osim tajanstveni i skriveni. Magretta (2018:4) smatra poslovne modele kao dobro složene priče; priče koje objašnjavaju kako poslovanje funkcionira. Dobar poslovni model mora dati odgovor na pitanja: Tko je kupac? Što je važno kupcu? Odgovori na dana pitanja također odgovaraju i na ključna menadžerska pitanja. Svaki menadžer se mora zapitati: Kako ćemo ostvariti profit? Koja je kranja ekonomska granica koja zadovoljava kupca po najisplativijem trošku?

2.1.1. American Express

Jedna od najuspješnijih primjena poslovnih modela je putnički ček. Tijekom svog godišnjeg odmora u Europi, 1892. godine J.C. Fargo, predsjednik American Expressa imao je problem s unovčavanjem svojih kreditnih pisama. Fargo se odlučio riješiti svojeg problema i promijeniti koncept unovčavanja kreditnih pisama te nastaje American Express i putnički ček. Fargov poslovni model funkcionirao je način da potrošači uz malu naknadu mogu kupovati i poslovati sa svojim putničkim čekom, koji je bio široko prihvaćen. Ključnu ulogu u prepoznatljivosti i širokoj prihvaćenosti American Express čeka zaslužni su i trgovci. Prihvaćali su čekove jer su vjerovali u ime American Express, koje je postalo simbol univerzalnog kreditnog pisma i time privlačio još više korisnika. Što su sve više drugi trgovci prihvaćali American Express kreditna pisma, postojala je sve jača motivacija pojedinačnih

trgovaca da se pridruže valu American Express-a. Također, Fargova kompanija uživala je u bez rizičnom poslovanju jer su kupci uvijek unaprijed plaćali gotovinom za čekove. Upravo tu ležao je izvor zarade American Express-a. U većini poslovanja, prvobitno slijede troškovi te nakon troškova ostvaruje se profit, prihod; prije negoli poduzeće proda proizvod mora ga proizvesti i platiti. Putnički čekovi American Express-a preokrenuli su cijelu ranije spomenutu situaciju jer su kupci unaprijed plaćali čekove prije njihovog korištenja. Fargov American Express uživao je novčanoj pozajmici, od strane svojih kupaca, bez kamate na dodanu vrijednost također, neki čekovi nikad nisu bili ni unovčeni što je stvaralo dodatan priljev novca. Autor Magretta (2018:5) smatra kako ova priča prikazuje uspješnu primjenu poslovnog modela odnosno kako dobar poslovni model može ponuditi više vrijednosti za svoje kupce nego bilo koja postojeća alternativa. Također, dobro osmišljeni poslovni model može u potpunosti zamijeniti dosadašnji način organizacije poslovanja i postaviti novu normu za buduće generacije poduzetnika koji bi ju trebali nadmašiti.

2.2. Poslovni model i strategija

Postoje nesuglasnosti kod raznih autora prilikom definiranja poslovnih modela, tj. neki autori poistovjećuju strategiju s poslovnim modelima dok ih drugi oštro demantiraju i tvrde kako su to dvije zasebne funkcije. Nadalje, u ovom radu uzimaju se u obzir autori koji ne poistovjećuju strategiju i poslovne modele te da je strategija dio poslovnog modela. Shafer (2005:203) također tvrdi kako poslovni model nije strategija, bez obzira što poslovni model zahtjeva analizu, testiranje i potvrdu strateških odluka poduzeća nije samo po sebi strategija. Poslovni model se sastoji od četiri elementa, odnosno od strategije, strateških resursa, interakcije s korisnicima i mreže vrijednosti (Morić Milanović, Shroj i Krišto, 2016:539).

- Strategija: koja se bazira na Porterovim generičkim strategijama, odrednice strategije su strateška diferencijacija, poslovna misija i segmentacija tržišta.
- Strateški resursi: koji se sastoje, odnosno koji se dijele na ključne kompetencije, stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije odnose se na intelektualni kapital koji podrazumijeva jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Nadalje, strateška imovina odnosi se na prvobitno na materijalnu imovinu poduzeća, poput infrastrukture i postrojenja. No, strateška imovina također može biti i nematerijalna poput brenda, patenta, upravljanje odnosna s kupcima (CRM-*customer relationship managment*) i sve ostalo što je nematerijalno vrlo vrijedno za poslovanje.

- Interakcija s korisnicima: koja se također može podijeliti na četiri slijedeća elementa; korisničke podrške, uzimanje u obzir povratnih informacija, dinamike odnosna s kupcima i tzv. modaliteta naplate.
- Mreža vrijednosti: podrazumijeva skup odnosna poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima kao što su dobavljači, investitori, klijenti i sl. Mreža vrijednosti omogućuje poduzeću pristup onim vitalnim resursima koje nema pod izravnom vlastitom kontrolom.

Svaka uspješna organizacija izgrađena je na dobro osmišljenom poslovnom modelu, bez obzira prati li organizacija smjer kretanja poslovanja po naputcima osnivača ili menadžera, ali poslovni model je nužan. No, poslovni model nije isto što i strategija Magretta (2018:6) iako ih većina teoretičara poistovjećuju. Poslovni modeli funkcioniraju kao sustav, odnosno opisuju kako dijelovi poslovanja zajedno funkcioniraju, ali oni ne uzimaju u obzir ključnu dimenziju svakog poslovanja, a to je konkurencija. Svaki oblik poslovanja, svaka organizacija susreće se s konkurencijom prije ili kasnije, a upravo tome služi strategija. Konkurentska strategija objašnjava na koji način će jedna organizacija poslovati uspješnije od svojih rivala. Ako organizacija ima uspješno poslovanje to bi značilo da ona radi nešto drugačije od drugih Magretta (2018:8).

Organizacije ostvaruju zavidne rezultate kada su jedinstvene, tj. kada svoje poslovanje obavljaju na način da ih nitko ne može kopirati odnosno duplicirati njihovo poslovanje. Postoji pregršt poduzeća koja su funkcionirala po jednakim poslovnim modela ali su brzo propala jer nisu imala razvijenu strategiju služila su se tzv. destruktivnom kompetencijom. Poduzeća su bila neuspješna jer su neprestano snižavala cijene svojih proizvoda, kako bi se istakli od konkurenata što je rezultiralo gubitcima. Također, većina neuspješnih poduzeća ulazila je nespremno na tržište, tj. poduzeća nisu imala razvijenu strategiju, odnosno ciljanu publiku, ciljano tržište, koju vrijednost stvarati, koje proizvode i kome nuditi.

2.2.1. Razlika između poslovnog modela i strategije: slučaj Wal-Mart

Sam Walton, osnivač Wal-Marta, otvorio je svoj prvi Wal-Mart u malom gradu Rogersu, Arkansa 1962. godine kao robnu kuću s niskim cijenama. Poslovni model robne kuće s niskim cijenama postojao je već neko vrijeme. Spomenuti model nastao je sredinom 1950-ih kada je nekolicina industrijskih pionira počela primjenjivati logiku, odnosno način prodaje,

supermarketa s hranom na neprehrambenu robu. Supermarketi su educirali kupce još od 1930-tih na vrijednost gubitka osobne usluge u zamjenu za niže cijene hrane te je nova vrsta prodavača odlučila prilagoditi istu priču na neprehrambene artikle poput odjeće, uređaja za kuhinju, namještaja i sl. Početna ideja bila je ponuditi niže cijene u odnosu na klasične robne kuće koje su to radile na način velikim rezanjem troškova. Jednostavni poslovni model za nisko budžetne robne kuće bio je slijedeći: prvobitno se riješiti skupih predmeta kojeg su posjedovale tipične robne kuće poput tepiha i dekorativnih lustera, postaviti trgovinu na način da može primiti veliki broj kupaca te naposljetku zaposliti manji broj trgovaca i osloniti se na kupce da se snalaze sami u trgovini sami se poslužuju. Prateći navedeni poslovni model niskobudžetne robne kuće mogle su prodavati robu po niskim cijenama i dalje ostvariti veliki profit. Walton je čuo za niskobudžetne robne kuće, posjetio je nekolicinu te je odlučio otvoriti u svojem rodnu gradu vlastitu robnu kuću. Preuzeo je mnoge ideje od Kmarta i sličnih robnih kuća, no odlučio je napraviti nešto drugačije. Poslovni model Wal-Marta je bio isto kao i kod Kmarta. ali Walton je imao jedinstvenu i drugačiju strategiju od konkurencije.

Od samog početka Walton se odlučio za drugačiju grupu kupaca u odnosu na deset najvećih robnih kuća 1962. godine, koje ne postoje danas, a koje su bile fokusirane na urbana i gusto naseljena područja poput New Yorka. Wal-Martova ključna strategija bila je postaviti veliku trgovinu u malo mjesto koje sve ostale trgovačke kuće ignoriraju. (Magretta, 2018:7). Waltona su zanimala izolirana, ruralna područja poput Rogersa, gdje se broj stanovnika kreće između 5.000 i 25.000. Najbliži grad nalazi se na udaljenosti najmanjoj od četiri sata vožnje. Osnivač Wal-Marta smatrao je kako njegove trgovine mogu imati jednaku, ako ~~i~~ne i bolju zaradu od trgovina koje se nalaze u velikim gradovima jer ljudi „kupuju kod kuće“. Wal-Mart se također odlučio za drugačiji pristup cijenama nego konkurencija, omogućio je kupcima potpuno drugačiju vrijednost. Dok se konkurencija pretežno oslanjala na privatnu, brendiranu robu i promocijske cijene, Wal-Mart je svakodnevno nudio nacionalne brendove po najnižim cijenama. Poslovni model trgovanja s popustom privukao je mnoge igrače od 1950-te godine kada je nastao model, ali većina kompanija koja ga je primjenjivala nije opstala na tržištu. Traget je svoju strategiju kreirao vezano za modu i stil, također uz najniže cijene. Nekolicina poput Wal-Marta i Targeta ostvarili su dugoročne superiorne rezultate jer su imali drugačiju strategiju za pomno odabrane kupce.

3. RAZLIČITI PRAVCI PROUČAVNJA POSLOVNIH MODELA

Postoje tri različita pravca promatranja poslovnih modela. Prvi pravac temelji se na tehnologiji i vezan je s e-poslovanjem i poslovnim modelima u web 2.0. eri. Drugi pravac je organizacijski i temelji se na sagledavanju poslovnih modela kao alata strateškog menadžmenta koji se koristi kako bi poboljšao lanac vrijednosti poduzeća odnosno razvojni lanac koji povećava organizacijsku efikasnost. Treći pravac stavlja fokus na strateški aspekt poslovanja gdje se nadovezuje na organizacijski pravac s većom usmjerenošću na usporedbu s konkurencijom kao jedne od osnovnih i najdominantnijih varijabli vanjskog okruženja. U spomenutom pravcu proučavanja bit poslovnih modela predstavlja prikaz procesa stvaranja i distribucije stvaranja vrijednosti. Logika stvaranja vrijednosti, inovativnost i ključne kompetencije organizacije predstavljaju gradivne elemente u navedenom procesu poslovnih modela.

3.1. Tehnološki pravac

Tehnološki pravac, tehnološka perspektiva poslovnog modela podrazumijeva izgradnju i modeliranje informacijskih sustava, kao i značajnijeg korištenja računalom i Internetom, pri čemu je vođena tehnološkim napretkom i razvojem elektroničkog poslovanja. Unutar tehnološkog pravca moguće je razdvojiti četiri aspekta poslovnih modela: sadržajni, transakcijski, mrežni i kontekstualni.

- Sadržajni aspekt poslovnog modela odnosi se na prikupljanje, odabir, kompilaciju i pružanje informacija, a cilj mu je pružiti personaliziran sadržaj na Internetu krajnjem kupcu, a prihodi se stječu neizravno, odnosno sadržaj se ne naplaćuje krajnjem kupcu,
- Transakcijski aspekt poslovnog modela podrazumijeva iniciranje, pregovaranje i provedbu određenih korporativnih transakcija. Cilj ranije spomenutog aspekta je uspostaviti Internet kako dodatak i zamjenu za tradicionalne dosadašnje tradicionalne transakcijske faze, pri čemu visina prihoda rezultira zbroju transakcija. Također, prihodi se stječu i neizravno kao u slučaju kod sadržajnom aspektu.
- Mrežni aspekt poslovnog modela podrazumijeva mogućnosti razmjene informacija u mrežama. Cilj ovog aspekta jest stvaranje tehnološke, komercijalne ili komunikacijske

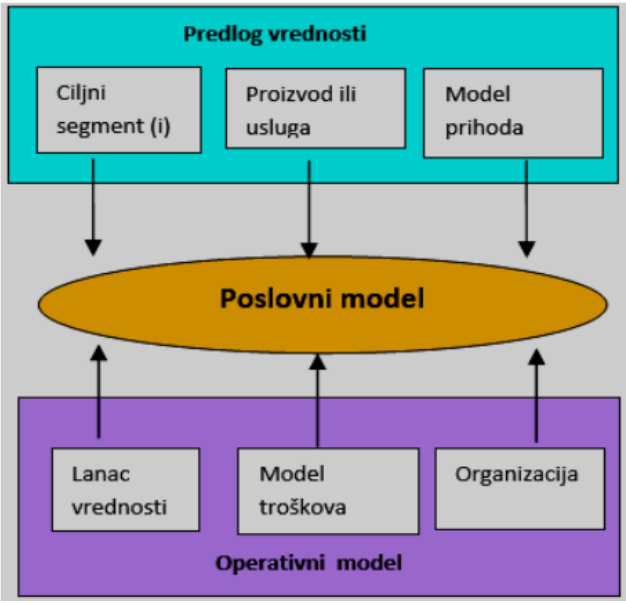
povezanosti u mrežama, pri čemu prihod se može ostvarivati izravno i neizravno.

- Kontekstualni aspekt poslovnog modela podrazumijeva klasifikaciju, prikupljanje i usustavljivanje informacija koje su dostupne na Internetu. Cilj ovog pravca jest smanjenje kompleksnosti i poboljšana navigacija. Naplata se odvija putem neizravnog prihodovnog modela kakvogprimjenjuju npr. Yahoo, Lycos ili MySimon-a.

Tehnološki pravac odnosno perspektiva naglašava važnost tehnologije u procesu stvaranja i isporuke vrijednosti kupcima, pogotovo jer informacijsko-komunikacijske tehnologije drastično unaprjeđuju produktivnost i učinkovitost poslovanja te dvosmjernu vezu s kupcima/potrošačima.

3.2. Organizacijski pravac

Organizacijska perspektiva tj. pravac poslovnih modela fokusira se na opis poslovanja poduzeća s naglaskom na definiranje poslovnih procesa te se u okviru te perspektive definiraju i tzv. operativni poslovni modeli. Navedeni poslovni model može se definirati kao svojevrsnu interakciju operativnih procesa i upravljačkih sustava, korporativne kulture i organizacijske strukture u svrhu ispunjenja strateških zadanih ciljeva. Također, operativni poslovni model definira se kao bit organizacije poslovanja s ciljem stvaranja vrijednosti za svoje kupce. Kod operativnih modela najvažniji su procesi kojima se stvara vrijednost, na koji način privući kupce, zaposlenike, investitore te kako profitabilno dostaviti proizvode i usluge. Unutar organizacijskog pravca, tj. perspektive poslovni model možemo razdvojiti na dva elementa; prijedlog vrijednosti i operativni model što pokazuje sljedeća slika (slika 1).



Slika 1. Poslovni model organizacijskog pravca

Izvor: preuzeto u cijelosti (Krstić, Skorup, Lapčević, 2016:10).

Na prethodnoj slici 1 možemo vidjeti dva elementa poslovnog modela, prijedlog vrijednosti i operativni model. Prijedlog vrijednosti daje odgovor na pitanje što se nudi i kome te održava jasna poslovna opredjeljenja poduzeća u slijedeće tri dimenzije:

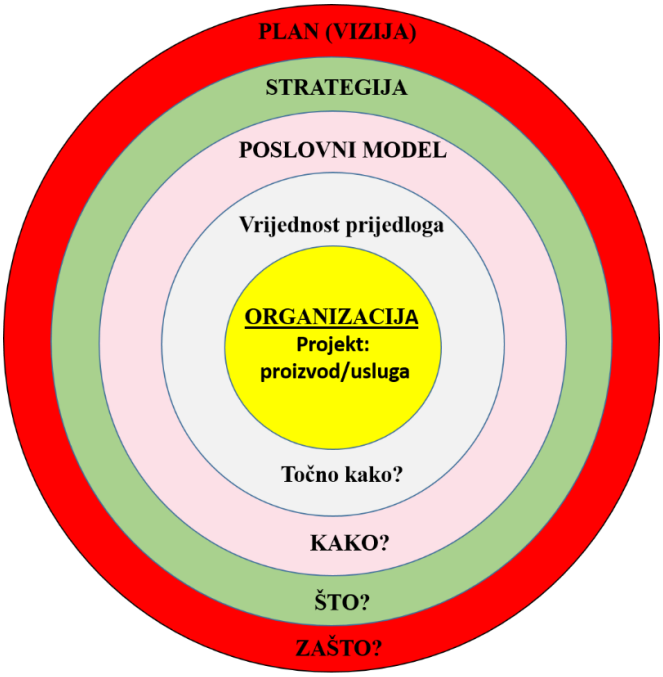
- Ciljni segment – Koje ciljno tržište smo izabrali? Koje potrebe kupaca iz ciljnog tržišta želimo zadovoljiti?
- Proizvod ili usluga –Što se nudi kupcima kako bi zadovoljili svoje potrebe?
- Model prihoda –Kako ćemo kompenzirati našu ponudu?

Operativni model daje odgovor na pitanje koliko nam je profitabilna ponuda i obuhvaća poslovna opredjeljenja poduzeća u pogledu tri dijela:

- Lanac vrijednosti –Kako smo organizirani za isporuku na zahtjev korisnika? Što radimo kod *insourcing-a* a što putem *outsourcing-a*?
- Model troškova –Kako konstruiramo našu imovinu i troškove za isporuku prema našem prijedlogu vrijednosti?
- Organizacija –Kako rasporediti i razvijati ljudske resurse da održavaju i unaprjeđuju svoju konkurentsku kompetentnost?

3.3. Strateški pravac

Unutar perspektive poslovnih modela temeljena strateškom aspektu poslovanja, izučavanje poslovnih modela nadovezuje se na organizacijski pravac, perspektivu sa značajnijim usmjerenjem na proučavanje konkurencije. Nezaobilazan dio strateškog pravca izučavanja poslovnih modela odnosi se na dizajniranje potpuno novih poslovnih modela ili potpuno novih načina preoblikovanja postojećih poslovnih modela, pri čemu je ključno usklađivanje sa značajkama okruženja kako bi se uspostavila konkurentna prednost. Također, unutar strateškog pravca autori Amit i Zott (2015:36) govore kako poslovni model, kao koncept, mora dati odgovore na ključna pitanja kao što su: Tko je kupac? Što treba kupcu? Kako poduzeće ostvaruje prihode? Kako dostavljamo vrijednost kupcima uz ekonomski opravdani trošak?. Nadalje, opisuju kako doprinos predstavlja razdvajanje koncepta poslovnog modela i strategije. Poslovni model predstavlja opis kako poduzeće trenutačno stvara proizvode, usluge te kako i na koji način ih prodaje, a strategija obuhvaća konkurenciju koju poslovni model ne uzima u obzir. Na sljedećoj slici (Slika 2) prikazuje se razlika između poslovnog plana, poslovnog modela i strategije, odnosno dan je kružni prikaz poslovnog modela.



Slika 2. Kružni prikaz poslovnog modela

Izvor: prilagođeno prema King, (2017: 125)

Iz prethodne slike zaključuje se kako poslovni plan, proizašao iz vizije poslovanja obuhvaća poslovni model i strategiju, ali istovremeno poslovni model ne uključuje strategiju. Odnosno, je poslovni model poduzeća zapravo dio strategije. Svaki element poslovnog plana daje odgovor na određeno pitanje: *poslovni plan* (zašto izrađujemo plan?), *strategija* (što želimo ostvariti?), *poslovni model* (kako ćemo isporučiti vrijednost kupcima?).

3.4. Četiri problema poslovnih modela

Dobro osmišljeni poslovni model posjeduje veliku moć i može poslužiti poduzeću kao esencijalni strateški alat, ali autor Shafer (2005:204) izdvaja četiri ključna problema kod poslovnih modela.

1) Pogrešne pretpostavke ne uzimajući u obzir suštinu modela.
2) Ograničenja u strateškim odlukama.
3) Nesporazum između osmišljene i isporučene vrijednosti.
4) Pogrešne pretpostavke o vrijednosti mreže.

3.4.1. Pogrešne pretpostavke ne uzimajući u obzir suštinu modela

Poduzeće ulazi u opasnu zonu ako je poslovni model baziran na pogrešnoj ili netestiranoj pretpostavci vezanoj za budućnost poslovanja. Shafer (2005:206) uzima za primjer poduzetnika koji je htio omogućiti integrirani servis bežičnih mreža diljem S.A.D.-a. Njegov poslovni model činio se dobro osmišljen i interno konzistentan te da je suština njegovog poslovnog modela obuhvaćala i stvaranje i isporuku vrijednosti. No, spomenuti poduzetnik nije imao odgovor na pitanje o neujednačenosti standarda vezanih za bežične mreže, pretpostavljao je kako će se taj problem riješiti u budućnosti. Stvarnost je slijedeća, takve mreže ne postoje i trebat će nekoliko godina da bi se one postavile i imale ujednačene standarde te poduzetnik može očekivati velike izazove prilikom implementacije svojih modela.

Ključno je, nakon donesenih strateških odluka, da rezultati poslovnog modela moraju biti provjerljivi i moraju osigurati implicitne i eksplicitne uzročno-posljedične veze. Također, spomenute veze moraju biti logične i stabilne, utemeljene na provjerenim podacima. Nadalje,

rezultati poslovnog modela moraju biti provjereni i detaljno pregledani kako bi se osigurao niz odluka koje su interno dosljedne i međusobno ovisne jedna o drugoj.

3.4.2. Ograničenja u strateškim odlukama

Poslovni model trebao bi uzeti u obzir kompletnu logiku poduzeća prilikom stvaranja i isporuke vrijednosti, ne samo jedan dio navedene logike. Najveće greške događale su se tijekom tzv. „točka-com“ ere kada je vladala pretpostavka da imate dobro razrađen jedan dio poslovanja tada imate kompletan poslovni model. Autor Shafer (2005:206) navodi poduzeće eToys kao svršeni primjer za napravljene greške u „točka-com“ eri. Web stranica za prodaju igračaka eToys imala je veliku težnju za stvaranje baze potrošača i kreiranje brenda te je cjelokupni fokus bio usmjeren na prodaju. Sličan pristup imala je i konkurencija poput KBToys, što je dovelo do rata cijena, velikih popusta i ponuda za besplatnu poštarinu. Web stranica eToys uspjela je ostvariti veliku prodaju i nakon četiri godine otvaranja svojih virtualnih vrata, te ulaganja čak 60% svojih prihoda u marketing eToys je stvorio bazu od dva milijuna kupaca. No, eToys nije razvio drugu ključnu komponentu svojeg poslovnog modela, odnosno nisu razvili proces dostavljanja narudžbi. Tijekom praznika 1999. godine, eToysje primio veliku količinu negativnog publiciteta jer njihova dostavna služba pružala lošu i nepouzdanu uslugu. S ciljem ispravljanja prošlogodišnjeg neuspjeha, eToysje uložio velika sredstva u dostavnu službu. No, na kraju poduzeće nije uspjelo nadoknaditi investicije i troškove te su proglasili bankrot 2001. godine. Prekasno su shvatili kako nisu u potpunosti realizirali svoj poslovni model te da su se oslanjali samo na jednu komponentu u svojem poslovanju. Poslovni model služi kao snažan alat upravo za izbjegavanje ranije navedene situacije, prvobitno poslovni model služi kao odraz donesenih strateških odluka te naglašava potrebu za razmatranjem cijelog niza strateških odluka. Nadalje, poslovni model zahtjeva od više razine menadžmenta razmatranje logike i interne konzistencije za kolektivno donošenje strateških odluka.

3.4.3. Nesporazum između osmišljene i isporučene vrijednosti

Mnogi menadžeri imaju tendenciju stavljanja fokusa samo na stvaranje vrijednosti u poslovnom modelu, a zanemaruju isporuku i dostave. U takvim situacijama, poduzeća ne ostvaruju profit jer ne mogu nadoknaditi trošak stvorene vrijednosti. Shafer (2005:207) navodi slijedeći primjer, portal Yahoo! Za mnoge pojedince, Yahoo! neprestano proširuje vrijednost svoje usluge nudeći; pretragu Weba, e-mail račune, informacije o dionicama i druge financijske informacije, čestitke, karte, navigacije za vožnju i slično stvarajući veliku vrijednosti svojih usluga. Činjenica koja to potvrđuje je ta da je Yahoo bio među top portalima prema broju svojih korisnika, posjetitelja. No, duži niz godina Yahoo je imao problem pretvaranja svoje vrijednosti u profit, a neto gubitak im se udvostručio od 1997. do 2001. godine. No, nakon dolaska novog izvršnog direktora, Terry S. Semel-a, poduzeće je pronašlo način za ostvarivanje profita. Uspjeli su profitirati od svoje vrijednosti jer su u svoju uslugu uključili digitalnu glazbu i online igrice, oglase za posao i premium e-mail račune s većom pohranom podataka.

3.4.4. Pogrešne pretpostavke o vrijednosti mreže

Ponekad, model donese pogrešnu pretpostavku kako se postojeća vrijednost mreže neće mijenjati u budućnosti. U slijedećem slučaju Shafer (2005:208) navodi naftne kompanije koje su stvorile naviku prodaje goriva putem svojim brendiranih benzinskih postaja u Velikoj Britaniji. Kada su supermarketi poput Tescos-a i Safeway-a u Velikoj Britaniji, počeli privlačiti kupce u svoje trgovine s niskom cijenom goriva benzinske postaje, kao odgovor robnim kućama, uvele su hranu i prehrambene namirnice u svoje benzinske postaje. Nadalje, konkurencija je krenula drugim putem te su stvorena partnerstva između jakih trgovinskih lanaca i naftne industrije. Partnerstvo je funkcioniralo na način da trgovinski lanci prodaju gorivo svojih partnera, a benzinske postaje budu opskrbljene s namirnicama od strane trgovinskog lanca. Uvođenje promjena i prilagođavanje poslovnog modela novim okolnostima je nužno za opstanak svakog poduzeća.

4. POSLOVNI MODELI I INOVACIJA

Autori Amit i Zott (2015:37) ističu kako inovacija poslovnog modela može pomoći poduzećima da ostanu izvan dometa svoje konkurencije, također navode komentar jednog izvršnog direktora koji tvrdi kako je potrebna samo jedna inovacija koja može zauvijek izbrisati potrebu za vašim proizvodom na tržištu. Dobar proizvod koji je uklopljen u inovativni poslovni model teže je maknuti s tržišta. Sutra netko može osmisliti bolji MP3 *player* od tvrtke Apple, no samo će nekolicina od stotinu milijuna korisnika iPoda s iTunes računima biti spremna na promjenu brendova. Inovacija poslovnog modela važna je menadžerima, poduzetnicima i akademskim istraživačima zbog nekoliko razloga. Prvi razlog je taj što može predstavljati često nedovoljno iskorišteni izvor buduće vrijednosti. Nadalje, drugi razlog stavlja naglasak na konkurente jer je teže imitirati ili replicirati potpuno novi sustav aktivnosti u odnosu na samo jedan proizvod ili proces.

Treći razlog, autori Amit i Zott (2015:38) navode kako inovacija u poslovanju može biti potencijalno jaki konkurentski alat jer menadžeri moraju biti spremni na odgovor od strane konkurencije u navedenom području svog djelovanja. Prema Morić Milanović, Shroj i Krišto (2016:552) poslovni model je bolji, čak i važniji od bolje ideje ili tehnologije te se inovacija poslovnog modela može promatrati s dva pristupa. Prvi pristup može dovesti do stvaranja novog poslovnog modela, odnosno dizajniranje potpuno novog poslovnog modela, a drugi pristup podrazumijeva modificiranje postojećeg modela ili kako se još naziva konfiguracija poslovnog modela.

4.1. Inovacija poslovnog modela na primjeru Apple i HTC

Kako bi što bolje predočili važnost inovacije poslovnog modela autori Amit i Zott (2015:39) navode dva slučaja Apple i HTC, korporacije iz Tajvana čije je poslovanje bazirano na proizvodnji mobitela. Većim dijelom svoje povijesti tvrtka Apple oduvijek je bila fokusirana na proizvodnju i inoviranje hardware-a i softver-a, uglavnom osobnih računala. Nakon izbacivanja novog proizvoda iPoda i njegove poveznice iTunes-a, legalne online platforma za skidanje glazbe, Apple je uveo radikalnu inovaciju u svoj poslovni model. Apple je prva računalna tvrtka koja je uključila glazbu u svoju distribuciju kao aktivnost, povezujući s

razvojem iPod-ovog hardver-a i software-a. Dodavanjem ranije navedene aktivnosti svojem poslovnom modelu, koji povezuje vlasnike diskografskih kuća sa krajnjim korisnicima, Apple je transformirao glazbenu industriju. Apple je mogao proširiti svoje poslovanje sa svojim novim inovativnim *hardware*-om na tržištu, no Apple je transformirao svoj poslovni model kako bi zaokružio svoju povezanost sa svojim kupcima. Ranije navedena situacija omogućila je Appleu, i njegovim partnerima poslovnog modela, dobit na temelju vrijednosti korištenja njegovog *hardware*-a i *software*-a. Na ovaj način, Apple je proširio središte svoje inovacije od proizvoda do poslovnog modela te promjena njegove dobiti, profiti i cijene dionica ukazale su na uspješnu inovaciju poslovnog modela. Navedene performanse teško su izvedive čak i za visoko uspješne kompanije ako se isključivo oslanjaju na inovaciju proizvoda.

HTC je postao vrlo inovativan, profitabilan i s neprestano rastućom proizvodnjom od 1997. godine. U početku, HTC je proizvodio zvučnike za Microsoft-ove mobilne telefone za kompanije poput Palm-a, HP-a i T-Mobile-a. No, 2006. godine HTC je promijenio svoju strategiju proizvoda tako što je prestao biti proizvođač za OEM te je počeo proizvoditi vlastite pametne telefone. HTC je prodavao svoje nove pametne telefone bežičnim operaterima i široj javnosti putem raznih distribucijskih kanala. HTC je postao prvi po različitim značajkama koje je uveo u svoje pametne telefone i osvojio je brojne nagrade za tehnološke pogodnosti i inovacije. No, i dalje je poslovni model HTC ostao koncentriran na dizajniranje *hardware*-a i inovacije proizvoda. Poslovni model HTC-a omogućava ostvarivanje pogodnosti samo od prodaje svojih noviteta, pametnih mobitela i tableta, ali ne i od njihovog korištenja.

4.2. Inovacija, modifikacija poslovnog modela

Inovativni poslovni model može ili stvoriti novo tržište ili omogućiti poduzeću stvaranje novih prilika na postojećem tržištu. Autori Amit i Zott (2015:40) uzimaju za primjer Dell[1], čije se poslovanje bazira na potrebama kupaca, odnosno izradi prema narudžbi. Poslovni model izrade prema narudžbi zamijenio je dotadašnji poslovno model izrade zaliha.

Promjene u poslovnom modelu ne moraju biti drastične, ali one, također, mogu donijeti razne pogodnosti inovatoru. Primjerice Taco Bell, lanac restorana koji pruža svojim potrošačima meksičku brzu hranu, koji je kasnih 1980-ih godina odlučio pretvoriti kuhinje restorana u jedinice zagrijavanja i pripreme gotove hrane. Većina kuhanja, sjeckanja i čišćenja odrađivala

[1] Dell Inc je multinacionalna tehnološka korporacija čiji poslovanje se temelji na razvijanju, prodaji i servisiranju osobnih računala i ostalih proizvoda vezanih uz njih.

se u korporativnom sjedištu. Hrana je bila distribuirana skuhana i pripremljena u plastičnim posudama koje su bile dostavljane po restoranima gdje se podgrijavala i posluživala. Navedena drastična promjena odnosno inovacija poslovnog modela nije promijenila kompletnu industriju brze hrane, ali je omogućila Tacco Bellu smanjene troškova i poboljšanja u efikasnosti te kvaliteti kontrole. Također, ranije spomenuta promjena dovela je do povećanja prostora u Tacoo Bell restoranima koji su dobili mogućnost prihvata većeg broja gostiju.

Inovacija poslovnog modela, prema autorima Amit i Zott (2015:40),može se odvijati:

1. Dodavanjem novih, dosad neviđenih aktivnosti, odnosno dodavanjem novih aktivnosti u sadržaj poslovnog modela.
2. Povezivanjem raznih aktivnosti na drugačiji način što bi se odnosilo na strukturu poslovnih modela.
3. Mijenjanjem jednog ili više izvršitelja koji provode bilo koje aktivnosti u poslovnom modelu, odnosno govori se o promjeni u vodstvu.

Sadržaj, struktura i vodstvo su tri ključna elementa koja predstavljaju poslovni model poduzeća, ako se uvede promjena u bilo koji ranije navedeni segment tada se mijenjani poslovni model. Na slici broj 3 prikazano je šest ključnih pitanja koja se odnosne na inovaciju poslovnog modela. Pitanja su podijeljena na tri razine te se svaka razina odnosi na sadržaj, strukturu i vodstvo. U prvom pitanju su obuhvaćene potrebe i želje kupca, sljedeća razina odnosni se na strukturu te obuhvaća pitanja vezana za način ispunjavanja potreba kupaca odnosno kako će aktivnosti biti povezane na drugačiji način te tko će izvršavati spomenute aktivnosti. Treća razina pitanja odnosi se na vodstvo. Ta pitanja traže odgovor na koji način će se stvoriti vrijednost za *stekeholdere*i koji se prihodovni modeli mogu prilagoditi poslovnom modelu.

.

Slika 3. Šest pitanja vezanih za inovaciju poslovnog model
Izvor: prilagođeno prema (Amit i Zott, 2015: 40)

4.2.1. Modifikacija poslovnog modela

Modifikacija poslovnog modela smatra se kao sve važniji element koji omogućava uspješnost poduzeća, pri čemu se javlja i kao pristup predviđanju poslovnih događaja te pružanju odgovora na dinamično poslovno okruženje. Ključni dio navedenog koncepta bazira se na pretpostavci da menadžmentu može omogućiti stjecanje konkurentske prednosti istraživanjem novih prilika na temelju dostupnih resursa i postojećih sposobnosti. Modifikacija postojećeg poslovnog modela promatra se kao značajan zadatak koji traži od poduzeća prevladavanje raznih prepreka, a to su najčešće otpor promjenama, nerazumijevanje potrebe za promjenom, strukturalna prepreka, odnosno gdje prepreka postoji u obliku konflikta s postojećim resursima i postojećim poslovnim modelom. Također, postoje i kognitivne prepreke koje se odnose na nesposobnost menadžmenta i njihovo nerazumijevanje potencijalne vrijednosti ideja koje se nalaze izvan dosadašnjeg poslovnog modela.

Prema Morić Milanović, Srhoj, Krišto (2016:553) modifikaciju poslovnog modela moguće je klasificirati u slijedeće tri skupine, a to su inovacija industrijskog modela, inovacija prihodovnog modela i inovacija modela poduzeća.

- Inovacija industrijskog modela, odnosno model koji se sastoji od inoviranja lanaca

vrijednosti industrije isključivo prilikom ulaska u novu industriju, modifikacijom postojećih industrija ili stvaranjem kompletno novih industrija primjerice poput Google-a koji je stvorio kompletno novi industrijski segment tj. internetsku tražilicu.

- Inovacija prihodovnog modela, koji podrazumijeva inovaciju na način pomoću koje se generiraju prihodi, što se odnosi na modifikaciju prijedloga vrijednosti ili uvođenje novog modela kalkulacije cijena i novih pristupa tzv. zaključavanja kupaca, također i odnosa s kupcima.
- Inovacija modela poduzeća, tj. promjena uloge koju poduzeće zauzima u lancu vrijednosti, što podrazumijeva promjene u odnosima s dobavljačima, kupcima, zaposlenicima i slično.

Autori Morić Milanović, Srhoj, Krišto (2015:554) ističu kako bi za što uspješniju modifikaciju poslovnih modela poduzeća trebala biti osjetljivija na promjene, a to se može ostvariti razvojem triju sposobnosti: strateške osjetljivosti, jedinstvenosti vodstva i fleksibilnosti resursa. Također, uspješna modifikacija poslovnog modela zahtijeva kreativnost, znanje o trenutačnom stanju poslovanja i značajne informacije o kupcima, konkurentima i dobavljačima.

4.3. Stvaranje novog poslovnog modela

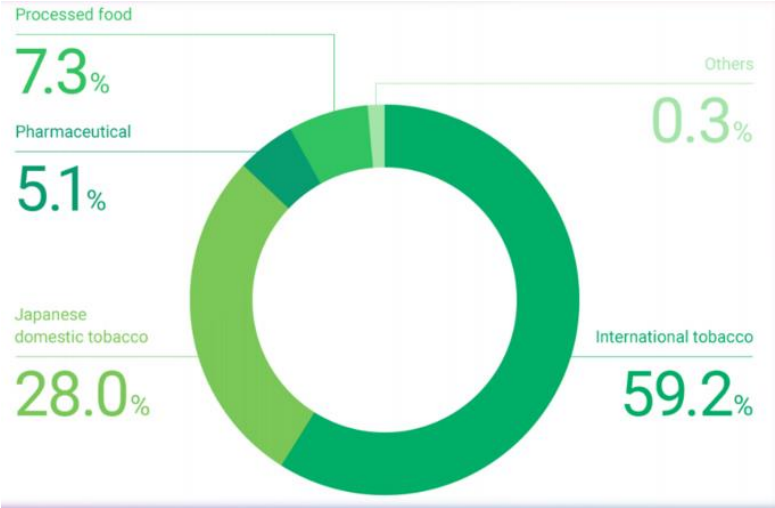
Stvaranje potpuno novog poslovnog modela ili dizajniranje poslovnog modela, uglavnom je povezano s pokretanjem novog poslovnog subjekta. Inovacija poslovnog modela temelji se na tradicionalnim poduzetničkim izborima, odnosno proizvodno-tržišna mješavina, organizacijskom dizajnu, sustavima kontrole i slično, odnosno kako uspostaviti aktivnosti koje će povezati proizvod ili uslugu s ciljanim tržištem. Može se reći kako je cilj kreiranja poslovnih modela otkriti i primijeniti nove modele, pri čemu se proces dizajna ostvaruje eksperimentiranjem i učenjem.

Jedan od najpoznatijih pristupa kreiranja poslovnog modela je metodologija razvoja kupaca, odnosno *customer development methodology,* koja se razlikuje od tradicionalnog poslovnog planiranja jer u znatno većoj mjeri daje odgovor na neizvjesnost pri pokretanju novog poslovnog pothvata. Temeljna karakteristika ovog modela jest usmjerenost učenju za razliku

od tradicionalnog pristupa pokretanja poduzeća koji uzima u obzir i izradu poslovnog plana i financijskih prognoza. Metodologija razvoja kupca nadovezuje se na spomenuti pristup uvođenjem procesa planiranja prije poslovnog plana u kojem se prije sastavljanja poslovnog plana nastoji dublje spoznati potencijalne kupce, njihove želje i probleme te testirati adekvatnost prijedloga vrijednosti koji se nudi potencijalnim kupcima. Proces učenja podrazumijeva testiranje skupa poslovnih pretpostavki služeći se različitim metodama. Važan dio učenja, fokus predstavlja testiranje tzv. tržišno-proizvodnog sklada, odnosno zadovoljava li prijedlog vrijednosti uistinu prepoznate potrebe ciljanih kupaca (Morić Milanović, Srhoj, Krišto, 2015:550).

5. ANALIZA POSLOVNOG MODELA JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL

Japan Tobacco International (JTI)utemeljen je prvog travnja, 1985. godine te 1999. godine Japan Tobacco postaje globalan kupovinom međunarodnih poslovanja R.J. Reynolds. JTI djeluje na svjetskom duhanskom tržištu s udjelom od 59,2%,japanskom duhanskom tržištu od 28%.(slika 4).



Slika4. Spektar djelatnosti JTI grupe

Izvor: interni podaci JTI-a

Osim u duhanskoj industriji, s prethodne slike (slika 4) vidljivo je kako je JTI prisutan i na svjetskom tržištu napitaka s udjelom od 0,3%, procesirane hrane s udjelom od 7,3% i farmaceutskom tržištu s udjelom od 5,1%.Također, JTI nalazi se na popisu uglednog kluba Fortune u 500 najboljih kompanija svijeta. U spomenutoj globalnoj kompaniji zaposleno je više od 44 000 ljudi, a 33,3% udjela je u vlasništvu Japanske vlade koja je ujedno i većinski dioničar. JTI prodaje svoje proizvode u 120 zemalja, posjeduje 367 ureda, 26 tvornica, 9 centara za istraživanje i razvoj te raspolaže s 5 postrojenja za obradu duhana. Glavni prihodi u JTI dolaze od duhana i iznose 10,34 milijarde USD prema službenoj web stranici JTI-a.

Korporativne strategije JTI-a temelje se na dugoročnoj samoodrživoj budućnosti za njihovo poslovanje, prema (JTI, n.d. : n.p.) njihove strategije su slijedeće:

- Ostati i dalje najprofitniji element JT Grupe
- Zadržati i učvrstiti postojeći kredibilitet
- Čuvati i dodatno poboljšati najpoznatije JTI brendove
- I dalje ulagati u zaposlenike jer su najvažniji segment rasta poslovanja JTI-a
- Nastaviti s povećanjem produktivnosti.

JTI želi osigurati svojim korisnicima slobodu odabira i omogućiti trenutke ugode i uživanja. Kako bi ostvarili svoj cilj, JTI se bazira na tri ključna elementa u svojem poslovanju, a to su sljedeći:

1. Težiti konstantnom rastu
2. Podići ljestvicu s proizvodima smanjenog rizika
3. Usredotočiti se na ulaganja

Potrošači sve više postaju svjesni štetnosti za zdravlje koje su vezane za duhan i duhanske proizvode te traže nove duhanske proizvode s manjim rizikom štetnosti duhana poput e-cigareta i sličnih elektronskih uređaja koji omogućuju uživanje u duhanu. Eddy Pirard, *chie fexecutive officer* (CEO) JTI-a, tvrdi kako vidi svjetlu budućnost JTI-a jer imaju mogućnost stvaranja širokog spektra proizvoda kao nikad dosad. Sav dosadašnji uspjeh kompanije mogu pripisati svojim potrošačima jer su oni ključni činitelj poslovanja koji ih motivira i gura naprijed u poslovanju i radu. Glavna pokretačka misao vrha JTI-a jest održavati ravnotežu između četiri ključna čimbenika, a to su potrošači, vlasnici dionica (*eng.,shareholder*), zaposlenici i društva općenito. No, potrošači su presudni činitelj prilikom izbora novih proizvoda kako je navedeno i na službenoj web stranice Japan Tobacco International-a.

5.2. Povijest JTI-a

Godine 1898., japanska vlada je monopolizirala isključiva prava na prodaju duhanskog lista, ranih 1990ih, spomenuta prava uključivala su sve duhanske proizvode i sol što je na kraju dovelo do formiranja Japan Tobacco and Salt Corporation odnosno JTS. Nadalje, godine 1984. donesen je novi zakon koji je izmijenio japanske monopole i javne korporacije te su sljedeće godine srušeni monopoli te je nastala roditeljska kompanija Japan Tobacco (JT) koja je preuzela sve poslovne procese i sredstva JTS-a. S velikom ambicijom, kako bi se afirmirali

kao globalna kompanija, JT je htio proširiti svoju ponudu i osvojiti svjetska tržišta. To je dovelo do nekoliko akvizicija raznih kompanija u cijelom svijetu (kako je prikazano u tablici 2). Najpoznatija akvizicija bila je preuzimanje R.J. Reynolds Tobacco Company (RJRI)[2] 1999. godine što je rezultiralo nastankom Japan Tobacco Internationala. U to vrijeme spomenuta akvizicija bila je najveća internacionalna akvizicija koju je izvršila jedna japanska tvrtka. No, 2007. godine izvršena je još veća akvizicija, odnosno kupovina kompanije Gallaher Grupe za 9,4 bilijuna funti.

Tablica 2. Razvoj Japan Tobacco International

Godina	Kupljena kompanija
2007.	Stjecanje **Gallaher**, duhanske kompanije FTSE 100, te se udvostručuje veličina JTI poslovanja.
2009.	JT Grupa kupuje **plantaže duhana** u Africi, Brazilu i SAD-u.
2011.	Stjecanje **Haggar Cigarette& Tobacco Factory** iz Sudana.
2012.	Stjecanje vodeće europske kompanije rezanog duhana; **Gryson**
2013.	Stjecanje egipatske kompanije za proizvodnju duhanskih vodenih lula; **Al Nakhla**
	Stjecanje 20% udjela u vodećoj ruskoj distribucijskoj kompaniji: **Megapolis**
2014.	Preuzimanje E-Lites, najpopularnijeg brenda električnih cigareta u VB.
2015.	Preuzimanje prava na uređaj **Logic**, jednog od vodećih brendova e-cigareta u SAD-u.
	Stečeno pravo za prodaju uređaja **Ploom-a**, uređaja za isparavanje.
	Preuzimanje **Arian Tobacco** Industries u Iranu.
2016.	Zadobivanje prava internacionalnog poslovanja **Natural American Spirit**, vodećeg brenda prvoklasnog organskog duhana bez aditiva.

Izvor: obrada autorice prema internim podacima JTI-a.

[2]R.J. Reynolds Tobacco Company je američka tvrtka za proizvodnju duhana u Sjevernoj Karolini, druga najveća duhanska tvrtka u SAD-u. Tvrtku je osnovao R.J. Reynolds 1875. godine.

Podaci prikazani u tablici prikazuju ekspanziju JTI grupe duhanskog sektora JTI. Od osnutka 1999. godine može se vidjeti i zaključiti kako je JTI mijenjao svoj poslovni model sa svakim novim stjecanjem, tj. došlo je do promjene aktivnosti u poslovnom modelu. Također, iz dane tablice može se zaključiti kako je relativno mlada kompanija vrlo brzo postala konkurentna duhanskim „divovima“ kao što su Philip Morris International (PMI) i British American Tobacco (BAT).

5.3. Japan Tobacco International i konkurencija

Nakon osnivanja 1999. godine, JTI bilježi 21 godinu za redom neprestanog rasta profita. Također, prema podacima sa službene web stranice JTI bilježi prilagođenu operativnu dobit od 3,126 milijuna USD (tablica 3).

Tablica 3prikaz rasta dobiti JTI

	RAST DOBITI (2000.-2015.)
JTI	+19%
Imperial Brands	+4%
British American Tobacco	+5%
Philip Morris International	+11%

Izvor: obrada autorice prema internim podacima

U Tablici 3 dan je prikaz rasta dobiti JTI u odnosu na njegove konkurente gdje JTI bilježi rast dobiti od 19%. Konkurenti Imperial Brands i British American Tobacco bilježe rast od 4% i 5% dok Philip Morris International bilježi rast od 11% ali i dalje je u zaostatku za JTI-om. Prikazani podaci odnose se na dobit prije kamata, poreza i amortizacije tj. prikazana je prosječna stopa rasta.

Prema službenom istraživanju Mordor Intelligence, Kina je najveći proizvođač i potrošač cigareta u cijelom svijetu, u Kini postoji 300 milijuna pušačaa više od polovice muškaraca u

Kini su pušači. Duhanskim tržištem u Kini dominira China National Tobacco Corporation (CNTC), poduzeće koje je u vlasništvu države i 90% svih prodanih cigareta u Kini. Posljednjih nekoliko godina svjetske duhanske kompanije (slika 5) poput PMI-a, BAT-a, JTI-a i Imperial Tobacca poduzimaju zajedničke poslovne pothvate kako bi osigurali dio unosnog kineskog tržišta navodi se prema poslovnom blogu (BizzVibe, n.d. : n.p).

RANG	KOMPANIJA	DRŽAVA	OSTVARENI PRIHOD U 2019. GODINI (USD BILIJUN)
1.	CNTC	Kina	108
2.	BAT	Velika Britanija	32.7
3.	PMI	SAD	29.5
4.	IMPERIAL BRANDS	Velika Britanija	20.7
5.	JTI	Japan	20.1
6.	ALTRIA GROUP	SAD	19.6
7.	ITC	Indija	6.7
8.	GUDANG GARAM	Indonezija	6.7
9.	KT&G	Južna Koreja	4.1
10.	UNIVERSAL CORPORATION	SAD	2.2

Slika 5. Top 10 najvećih duhanskih industrija u svijetu

Izvor: prilagođeno prema poslovnom blogu BizzVibe

Na slici 5 može se vidjeti popis najvećih kompanija na duhanskom tržištu koje su rangirane na temelju njihove ostvarene dobiti 2019. godine. Na prvom mjestu je CNTC sa sjedištem u Kini i s prihodom od 108 bilijuna USD u 2019. godini, drugo mjesto zauzeo je BAT sa sjedištem u Ujedinjenom Kraljevstvu i prihodom od 32,7 bilijuna USD. Sa sjedištem u SAD-u i sa prihodom od 29,5 bilijuna USD nalazi se PMI, a slijedi ga Imperial Brands s prihodom od 20,7 bilijuna USD te na petom mjestu nalazi se JTI s prihodom od 20,1 bilijuna USD. Nakon JTI-a slijedi Altria Group sa sjedištem u SAD-u, ITC koji se nalazi u Indiji, Gudang Garam čije je sjedište u Indoneziji, KT&G sa sjedištem u Južnoj Koreji i na posljednjem mjestu nalazi se Universal Corporation koji se nalazi u SAD-u.

U nastavku je dan pregled poslovanja najvećih konkurenata JTI-a.

5.3.1. China National Tobacco Corporation

Prema Fang, Lee, Sejpal (2016:332.) CNTC je kineska vladina agencija te je ujedno i najveća duhanska industrija u svijetu. CNTC, državni monopol, je četvrta najveća kompanija u Kini gledajući s aspektaostvarenog profita. Navedna duhanska kompanija zapošljava preko 510 000 ljudi u 33 provincije diljem Kine te godišnje pridonosi preko 7% državnom porezu. Na globalnoj razini, profit CNTC premašuje zajedničke profite BAT-a, PMI-a i JTI-a. Neki od najpoznatijih brendova CNTC-a su: Hong Shuangxi, Yun Yan, Zhongnanhai i drugi.

5.3.2. British American Tobacco

BAT (British American Tobacco) utemeljen je 1902. godine nakon udruženja Imperial Tobacco Company i American Tobacco Company. Sjedište im se nalazi u Londonu u Velikoj Britaniji, a posluju u Australiji, Africi, Europi i SAD-u. BAT je treća najveća duhanska kompanija u svijetu nakon PMI-a i CNTC. BAT posjeduje 15% udjela na svjetskom duhanskom tržištu, najpopularniji brendovi British American Tobacc-a su: Dunhill, Kent, Lucky Strike, Pall Mall i Rothmans kako navodi Tobacco Tactics.

5.3.3. Philip Morris International

Philp Morris International Inc. je multinacionalna kompanija za prodaju i proizvodnju duhanskih proizvoda sa sjedištem u New Yorku, SAD. Osnovna je 1847. godine po istoimenom vlasniku Philipu Morrisu. PMI posluje u 180 zemalja u cijelom svijetu. Najpoznatiji proizvod PMI je Marlboro. PMI dugo je bio glavni sponzor Formule 1 timu Scuderia Ferraripreko kojih se oglašavo upravo bredn Marlboro.

5.3.4. Imperial Brands

Imperial Brands PLC je britanska multinacionalna kompanija sa sjedištem u Bristolu, Velika Britanija. Imperial Brands proizvodi i prodaje cigarete, cigare, lule, e-cigarete i ostale duhanske proizvode. Prodaju skoro 320 bilijuna cigareta godišnje, posjeduju 51 tvornicu diljem svijeta i proizvodi su im dostupni u više od 160 zemalja. Najpoznatiji duhanski proizvodi Imperial Brands-a su: Davidoff, West, Gauloises Blondes, Montecristo, Golden Virginia i drugi.

5.3.5. Altria Group

Altria Group je vodeća američka duhanska kompanija te je jedna od najvećih kompanija na svijetu koja se bavi proizvodnjom i prodajom duhana i duhanskih proizvoda. Altria je sestrinska kompanija od nekoliko vodećih svjetskih duhanskih kompanija poput; Philip Morrisa USA, John Middleton, U.S. Smokeless Tobacco Company i Philip Morris Capital Corporation. Altria Group osnovana je 1822. godine sa sjedištem u Richmondu, Virginia.

5.3.6. ITC Limited

ITC Limited je indijska multinacionalna konglomeratna kompanija koja je originalno osnovana 1910. godine. ITC Limited bavi se proizvodnjom i preprodajom duhana i duhanskih proizvoda, a njihovi najpoznatiji brendovi su: Wills Navy Cut, India Kings, 555, Insignia i sl. ITC Limited zapošljava preko 36 500 ljudi i posluje u više od 60 lokacija diljem Indije.

5.3.7. Gudang Garam

Gudang Garam je indonezijska duhanska kompanija koja proizvodi i distribuira duhanske proizvode. Najpoznatija je po svojem tzv. kretek proizvodu odnsono cigrate napravljene s

dodatkom klinčića koje distribuira lokalno i globalno. Navedna indonezijska kompanija upravlja s 20% indonezijskog duhanskog tržišta koje sve više raste i neprestano se razvija. Gudang Garam je najveća duhanska kompanija u Indoneziji i pozicionira se među duhanskim liderima u svijetu.

5.3.8. KT&G

Duhanska kompanija osnovana je u Daejeonu, Južnoj Koreji, KT&G je najveći proizvođač u Južnoj Koreji i jedna od top 10 najvećih duhanskih kompanija u svijetu s godišnjom zaradom preko 4 bilijuna USD. Najpoznatiji brendovi KT&G su: The One, Indigo, Arirang, This Plus, Zest, Esse, Raison and Lo Crux. Kompanija se proširila i internancionalno uz pomoć svog superslim brenda Esse u Rusiji i ostalim dijelovima istočne europe.

5.3.9. Universal Corporation

Prema (BizzVibe, n.d. : n.p.) Universal Corporation je jedna od vodećih duhanskih trgovatelja u cijelom svijetu, koja se isključivo bavi kupovinom i daljnjom preprodajom duhana i duhanskih proizvoda. Iako se kompanija ne bavi proizvodnjom vlastitih duhanskih proizvoda i dalje se svsrtava među najveće duhanske kompanije zahvaljujući svojoj godišnjoj zaradi od 2,2 bilijuna USD. Universal Corporation osnovana je 1918. godine sa sjedištem u Richmondu, SAD.

5.4. Brand portfolio JTI-a

Na sljedećoj slici (Slika 6) prikazuje se pregled najpoznatijih JTI brendova, odnosno brendovi duhanskih proizvoda. Svaki brend ima svoje tržište i ciljanu publiku, brendovi su cjenovno rangirani, također njihova cijena i dizajn prilagođena je određenoj potrošačkoj skupini.

Slika 6. Asortiman JTI-a

Izvor: Japan Tobacco International, (n.d. : n.p.)

Sa prethodne slike vidljivi su najznačajniji brendovi JTI-a, i to: Winston, Camel, LD, Sobranie, Mevius, Glamour, Silk Cut, Benson&Hedges, Natural American Spirit, prema podacima sa službene web stranice JTI-a.

5.4.1. Winston

Riječ Winstone potječe iz srednjeeuropskog engleskog.*Wynn* označava slobodu, a*Stone* označava selo. Winston je lansiran 1954. godine i danas je druga brand cigareta u svijetu te je dostupna na preko 119 tržišta. Na europskom tržištu Winston je najviše zastupljen u Latviji s tržišnim udjelom od 17,4%, Litvi sa 15,6% te Luksemburgu s tržišnim udjelom od 12,2%. Ciljana skupina Winston brenda su osobe između 18 i 24 godine koje su socijalno aktivne, inovatine, cijene vrhunsku kvalitetu i traže osobnu slobodu. Glavna Winston vrijednost je sloboda uz vrhunsku kvalitetu.

5.4.2. Camel

Brend Camel nastao je 1913. godine. Zaštini znak brenda je deva koju je Camel uveo u svoju komunikaciju 1960-ih godina. Vizija Camela je postati najinspirativniji duhanski brend te inspirirati kreativnost. Camelovi potrošači su trendseteri, umjetnici, kreativci, osobe koje vole

izlaske i urbani stilživota.

5.4.3. LD

Godine 1822. otvorena je prva Liggett trgovina duhana te je 1869. godine kompanija Liggett napravila prvu cigaretu od mješavine duhana. Nekoliko godina kasnije nastaje Liggett&Ducat duhanska kompanija. LD je prvobitno bio lansiran u Rusiji 1999. godine te ga je godinu dana kasnije kupila Gallaher kompanija, konačno 2007. godine JTI postaje vlasnik Gallaher grupe. Danas se LD prodaje na 43 tržišta u svijetu te zauzima 1,6% udjela na svjetskom tržištu, prema internim podacima JTI-a (2015).

5.4.4. Sobranie

Sobranie su jedan od najstarijih brendova cigareta na svijetu, prvi put službeno su registrirane u Londonu 1879. godine zbog tadašnje velike potražnje za luksuznim cigaretama. London se povezuje s porijeklom branda i znak je kvalitete. Danas se Sobranie proizvodi uz dozvolu GallaherLtd., Weybridge, Engleska. *Sobranie* na slavenskim jezicima označava sastanak s utjecajnim ljudima te su danas sinonim za luksuz, prestiž, kvalitetu i inovativnost. Sobranie korisnici su uspješni, vizionari, hedonisti, dinamični, karizmatični pojedinci između 25 do 35 godina.

5.4.5. Mevius

Prema podacima sa službene web stranice JTI-a brendMevius lansiran je 1977. godine pod imenom Mild Seven te je vrlo brzo postao najprodavaniji duhanski brend u Japanu. Danas Mevius je vodeći brend u Aziji koji se internacionalno širi. Godine 2013. Mild Seven promijenio je ime u Mevius kako bi se što bolje pozicionirao kao internacionalni *premium brend*.

5.4.6. Glamour

Brend Glamour predstavljen je na tržište 2005. godine te je ostvario ogroman uspjeh zahvaljujući svojem jedinstvenom dizajnu i kvaliteti proizvoda. Glamour je vodeći Super

Slims brend u svijetu koji je namijenjen modernim ženama koje su u koraku s vremenom.

5.4.7. SilkCut

Brend je pokrenut 1964. godine. SilkCut postao je internacionalno poznat po svojem jedinstvenom i elegantom dizajnu. Brend je stekao slavu po specifičnom načinu oglašavanja 1970ih i 1980ih godina. Čak i nakon završetka marketinške kampanje SilkCut je ostvarivao zavidne prodajne rezultate.

5.4.8. Benson&Hedges

Godine 1873. Richard Benson i William Hedges osnovali su istoimeni brend, četiri godine kasnije otvorena je Benson&Hedges Bond Street trgovina u Londonu. Godine 1997. Benson&Hedges izlazi iz okvira Velike Britanije i pozicionira se diljem Europe. Vizija brenda je biti prepoznat kao najuspješniji europski brend Britanskog nasljeđa u najnižem cjenovnom segmentu. Vrijednosti brenda su da su stil i okus demokratski, da je kvaliteta za svakoga te da kvaliteta i pristupačnost nisu međusobno isključivi elementi. Brend Benson&Hedges bio je glavni sponzor Formule 1 tima Jordan od 1996. sve do 2005. godine, odnosno do zabrane oglašavanja duhanskih proizvoda. Brend je i dalje sponzor tima Jordan pod novim imenom Buzzin Hornets.

5.4.9. Natural American Spirit

Ovaj brend je nastao 1982. godine u gradu Santa Fe, SAD. Natural American Spirit temelji na proizvodnji prirodnog duhana i duhanskih proizvoda bez aditiva. Brend je internacionalan te se nalazi na tržištima u SAD-u, Kanadi, Nizozemskoj, Belgiji, Brazilu, Velikoj Britaniji, Japanu i nekim drugim državama.

5.5. Japan Tobacco International i OTP/NGP

Osim navedenih duhanskih brendova na sljedćoj slici (Slika 7) vidljivi su i ostali brendovi JTI.

Slika 7. Ostali brandovi JTI-a

Izvor: Japan Tobacoo International, (n.d. : n.p)

Prethodna slika (slika 7) JTI-a pokazuje široki spektar duhanskih proizvoda JTI-a. OTP (eng., Other Tobacco Products) odnosno ostali duhanski proizvodi podrazumijevaju cigare odnosno duhanski proizvod koji je izrađen od rezanog i fermentiranog duhana koji je umotan u duhanski list, za razliku od cigarete koja je umotana u list papira. Nadalje, proizvod Snus, skandinavski proizvod koji prilikom konzumacije ne mora izgarati te sadrži tri puta više nikotina od klasične cigarete i konzumira se oralno. Tu je još i proizvod Shisha koji se koristi za vodene lule (nargile). Također, JTI plasira čisti osušeni duhan u vrećicama uz pomoć kojeg potrošači mogu napraviti svoju cigaretu. NGP (eng., Next Generation Products) podrazumijevaju novitete, odnosno proizvode slijedeće generacije poput električnih cigareta i elektronskih uređaja za konzumaciju duhana. Japan Tobacco International NGP brendove smatra proizvodima sa smanjenim rizikom štetnosti na zdravlje, a brendovi su Ploom i Logic. Navedeni proizvodi su opisani u slijedećem podglavlju.

5.6. Proizvodi sa smanjenim rizikom štetnosti

Eng., *Reduced Risk Products* (RRPs) odnosno *vaping*[3]proizvodi postaju sve traženiji na duhanskom tržištu. Sve više odraslih pušača okreće se elektronskim uređajima za konzumaciju duhana. JTI sluša potrebe kupaca i prati nove trendove na tržištu te želi omogućiti svojim kupcima izbor odabira odgovarajućeg proizvoda. Putem svojih vodećih brendova sa smanjenim rizikom štetnosti JTI razvija, testira i donosi na tržište nove i inovativne uređaje za *vaping* poput e-cigareta i sličnih elektronskih uređaja. RRPs imaju ključnu ulogu u izgradnji održive budućnosti, JTI smatra kako su spomenuti proizvodi srž održivosti poslovanja. Najveća zadaća JTI je ispuniti želje kupaca i omogućiti im široki spektar među proizvodima sa smanjenom štetnosti. Japan Tobacco se fokusira na dvije vrste *vaping* uređaja, a to su e-cigarete i uređaji za zagrijavanje duhana. Inovatori u duhanskoj industriji istražuju tržište i nastoje kreirati inovativne i kvalitetne proizvode.

Potpredsjednik Strategije i Inovacije, Proizvoda sa smanjenim rizikom štetnosti JTI-a Xavier Lubino tvrdi kako odgovorna inovacija koja se fokusira na pravo izbora korisnika je polazna točaka poslovanja Japan Tobacco International-a. Sve veće tržište proizvoda sa potencijalno smanjenim rizikom štetnosti potiče JTI na stvaranje novih proizvoda. Također, JTI smatra kako korisnici jesu i trebaju biti vodeći donositelji odluka na *vaping* tržištu. Također, novi propisi, pravila imaju važnu ulogu u cijelom procesu jer JTI mora osigurati kvalitetu i pobrinuti se za sigurnosne standarde na lokalnoj i globalnoj razini. JTI prihvaća bolje propise i nada se kako će davatelji propisa omogućiti okvir zakona koja omogućava inovaciju i pravo na izbor korisnika uz odgovornu konzumaciju.

Japan Tobacco već dugi niz godina donosi nove proizvode na tržište koji omogućavaju kvalitetno iskustvo konzumacije uz veliki izbor proizvoda koji omogućavaju slobodu izbora. JTI smatra kako i dalje standardni duhanski proizvodi imaju važnu ulogu u njihovom asortimanu proizvoda, no očekuju velike promjene na duhanskom tržištu zbog *vaping* proizvoda. Vodstvo JTI smatra kako će njihovi *vaping* proizvodi posjedovati ključnu ulogu u budućnosti poslovanja. Vodstvo JTI tvrdi kako njihovo iskustvo, stručnost i izvori istraživanja

[3] Vaping je tehnički naziv za dostavu električnog nikotinskog sustava (eng., nicotinedilivery system), navedeni termin pokriva veliki broj uređaja za *vaping*, poput; olovki za vaping, poods-a, tanks-a i e-cigareta. Ranije spoemenuti uređaji dizajnirani su kako bi simulirali cigaretu, pušenje koristeći duhansku aromatiziranu paru umjesto duhanskog dima. Električni uređaje za *vaping* funkcioniraju na način da zagrijavaju e-tekućinu koja može i ne mora biti nikotinska te se zagrijana tekućina pretvara u paru.

tržišta omogućava uspješnost i konkurentsku prednost na tržištu *vaping*-a. JTI ostvaruje uspješnost jer posjeduje:

1. Mogućnost razumijevanja regulacija; blizak rad s regulatorima kako bi se ostvarila pragmatična i razumna rješenja.
2. Istraživanje i razvoj; JTI posjeduje mogućnosti i sredstva za financiranje relevantnih istraživanja i razvoja
3. Globalni opskrbni lanac; JTI posluje s opskrbnim lancima koji im omogućavaju proizvodnju i isporuku kvalitete na globalnoj razini, prema podacima sa službene web stranice JTI-a.

Iako trenutno JTI radi na proizvodima budućnosti, njihov dosadašnji uspjeh potvrđuje potencijalni uspjeh novih tehnologija. Xavier Lubino, potpredsjednik R&D Strategije i Inovacije, proizvoda sa smanjenim rizikom tvrdi kako je raznoliki JTI *brend protfolio* dokaz kako žele zadovoljiti potrebe svojih korisnika im omogućiti im što veći izbor, s velikim izborom proizvoda i dalje nastoje napredovati i poboljšati svoju uslugu. Njihovo napredovanje i poboljšanje usluge očituje se u novim proizvodima e-cigarete i uređaja za zagrijavanje duhana.

E-cigarete najveću popularnost su dostigle u Zapadnoj Europi i SAD-u. Uz električne cigarete dolazi i tzv. e-tekućine koje omogućuju veliki izbor okusa koje korisnici mogu odabrati za svoju e-cigaretu. JTI posjeduje vlastiti brand e-cigarete, odnosno brend Logic.

Uređaji za zagrijavanje duhana:

- Uređaji za zagrijavanje duhana svojim korisnicima omogućavaju autentičan okus duhana te ritual uživanja duhana koji je vrlo sličan pušenju.
- Navedeni uređaj pogodan je za korištenje u zatvorenim prostorima jer imaju vrlo mali učinak na kvalitetu zraka u prostoriji jer posjeduje kvalitete bez dima, pepela i mirisa dima.
- Uređaji za zagrijavanje duhana vrlo su popularni u Japanu zbog svojeg pozitivnog utjecaja na nepušačku okolinu.
- Brand Ploom je uređaj za zagrijavanja duhana pod okriljem JTI-a, prema (Japan Tobacco International n.d. : n.p.).

5.6.2. Logic

E-cigarete ili poznatije kao električne cigarete ne sadrže duhan i stvaraju duhansku paru koja nastaje zagrijavanjem e-tekućine. E-cigarete najpopularniji su uređaj za *vaping* globalno gledano, posebice u Zapadnom dijelu Europe i SAD-u. Potrošače najviše privlači široki izbor raznih uređaja i okusa e-tekućina. Brand Logic pokriva segment e-cigarete, koji je nastao 2010. godine te je vrlo brzo postao broj jedan *vaping* brend u New Yorku. Prateći ostvareni uspjeh u SAD-u, JTI nastoji globalno svoju e-cigaretu. Do sada Logic je dostupan u devet država a vodeći je brend u; SAD-u, Ujedinjenom Kraljevstvu i Francuskoj prema Japan Tobacco International, n.d.1: n.p.), izgled uređaja prikazan je na Slici 8.

Slika 8. Prikaz uređaja: Logic Compact
Izvor: Japan Tobacco International.preuzeto u cijelosti (Japan Tobacco International, n.d.2: n.p.)

Na Slici 8 je najnovija verzija e-cigarete Logic; Logic Compact-a. Uređaj posjeduje moderan i minimalistički dizajn, pružajući jedinstveno iskustvo *vaping*-a te je koncipiran na način da ne zauzima puno prostora i da stane u svaki džep korisnika kao što se može uvidjeti na Slici 9.

Slika 9. Prikaz uređaja: Logic Pro
Izvor: Japan Tobacco International. preuzeto u cijelosti (Japan Tobacco International, n.d.3: n.p.)

Elektronski uređaj Logic Pro prikazan je na Slici 9, specifičnost uređaja sa slike jest da funkcionira na način zatvorenog spremnika. E-cigareta Logic Pro funkcionira na način da korisnik sam mijenja e-tekućinu koja je unaprijed napunjena. E-tekućina se vrlo lako postavlja i uklanja što omogućava jednostavno korištenje Logic Pro uređaja koji je prikazan na Slici 10 ispod teksta.

Slika 10. Prikaz uređaja: Logic LQD
Izvor: Japan Tobacco International. preuzeto u cijelosti (Japan Tobacco International, n.d.4: n.p.)

Električna cigareta Logic LQD za razliku od Logic Pro uređaja, funkcionira na način otvorenog spremnika. Korisnik sam otvara svoju e-cigaretu Logic LQD te sam dozira željenu tekućinu u svoj uređaj. Ovakav način korištenja omogućava korisniku maksimalnu personalizaciju i individualnu kontrolu korištenja.

5.6.3. Ploom

JTI uvijek teži tome da bude na prvom mjestu kod proizvoda sa smanjenim rizikom štetnosti te 2011. godine, JTI je lansirao svoj prvi proizvod za zagrijavanje duhana; Ploom. Koristeći se s najsuvremenijim metodama i željom za stvaranje duhanskog proizvoda koji funkcionira bez dima, neugodnih mirisa i pepela, nastao je uređaj za zagrijavanje duhana Ploom. Spomenuti

uređaj za zagrijavanje duhana je veliki dio vizije za budućnost JTI jer žele omogućiti svijet gdje pušači i nepušači mogu neometano boraviti zajedno.

Razvoj Plooma, dan je u nastavku:

- Godine 2013., lansiran je prvi japanski proizvod za zagrijavanje duhana
- Godine 2016., Ploom TECH predstavljen je u Japanu, uređaj koji je napravio revoluciju u sektoru proizvoda koji funkcioniraju zagrijavanjem duhana jer njihov novi proizvod zagrijava duhan iznutra za razliku od ostalih proizvoda koji rade na način zagrijavanja duhana izvana.
- Godine 2017. Ploom TECH se pozicionira na globalno tržište, te na Slici 11 prikazan je razvoj Ploom uređaja.

Slika 11. Tri vrste Ploom uređaja
Izvor: Japan Tobacco International. preuzeto u cijelosti (Japan Tobacco International, n.d.5: n.p.)

Asortiman Ploom proizvoda se širi jer sve više korisnika otkriva pogodnosti uređaja za zagrijavanje duhana. Na Slici 9 prikazana su tri Ploom uređaja; Ploom, Ploom TECH+ i Ploom S. Ploom TECH+ i Ploom S su najnovija izdanja u Ploom asortimanu.

Ploom TECH+ je uređaj koji omogućuje bogatu duhansku paru, uređaj funkcionira bez neugodnih mirisa, pepela i dima. Jednostavan za korištenje i nije potrebno održavanje. Uređaj se koristi skupa sa Ploom TECH kapsulama. Nadalje, Ploom S je uređaj koji pruža bogati okus duhana te superioran okus kapsula. Također kao i kod Ploom TECH+ uređaja, Ploom S sadrži manje neugodnog mirisa, funkcionira bez pepela i dima. Uređaj posjeduje moderan dizajn, intuitivan i praktičan za korisnike te je potrebno minimalno održavanje.

JTI je nedavno postavio na tržište u Moskvi, svoj novi proizvod Ploom model S, uređaj za zagrijavanje duhana. Ploom S radi na način inovativnog sustava zagrijavanja duhana, koji omogućava visoku efikasnost bez generiranja mirisa dima. Navedeni uređaj isključivo radi uz JTI duhanske patrone koji se proizvode u Europi. Duhanske patrone sadržavaju specifičnu kombinaciju duhana koja je proizvedena za Ploom model S od strane JTI-ovih R&D centara.

Ploom S je zadnja prinova u JTI asortimanu proizvoda sa smanjenim rizikom štetnosti. Navedeni proizvod je odgovor na želje odraslih korisnika koji istražuju svijet uređaja za zagrijavanje duhana tražeći bogati okus duhanske pare, praktičnosti, modernog dizajna i superiorne tehnologije. Ploom S obilježava slijedeću prekretnicu u želji JTI-a za pružanje što raznovrsnijeg spektra duhanskih i nikotinskih proizvoda svojim odraslim korisnicima.

6. RASPRAVA

U Tablici 4. dan je prikaz pet najvećih duhanskih kompanija, koje se detaljnije uspoređuju po broju zaposlenih, broju tvornica te po ostvarenom prihodu u 2019. godine. Prihod dan u tablici izražen je u bilijunima USD.

KOMPANIJA	BROJ ZAPOSLENIH	BROJ TVORNICA	PRIHOD (USD BILIJUN)
China National Tobacco Corporation	100 000	130	108
British American Tobacco	55 000	55	32,7
Philip Morris International	77 440	38	29,5
Imperial brands	32 300	51	20,7
Japan Tobacco International	44 000	26	20,1

Tablica 4. Usporedba pet najvećih duhanskih kompanija

Izvor: obrada autorice prema podacima objavljenim na internetskoj stranici Statista

U Tablici 4. vidljivo je kako je zaista CNTC najveća kompanija po svojem broju zaposlenih od 100 000 ljudi, 130 tvornica diljem Kine i po ostvarenom prihodu od 180 bilijuna USD. CNTC, slijedi BAT s 55 000 zaposlenih, koji posjedujem 55 tvornica diljem svijeta te s godišnjim prihodom iz 2019. godine od 32,7 bilijuna USD. Nakon BAT-a, nalazi se PMI koji broji 77 440 zaposlenika, sa 38 tvornica te s prihodom od 29,5 bilijuna USD. PMI, slijedi britanska kompanija Imperial brands sa 32 300 zaposlenika, koja posjeduje 51 tvornicu i profit od 20,7 bilijuna USD. Na petom mjestu nalazi se JTI čiji podaci su ranije navedeni u tekstu, prema službenim podacima Statiste (Statista, n.d.6, n.p.) .

Prema prikazanim podacima može se uvidjeti kako su duhanske kompanije jedne od najprofitabilnijih industrija u svijetu te spomenute kompanije ne bi ostvarivale uspješnost na tržištu bez dobro osmišljenih poslovnih modela. Sve navedene kompanije, uključujući i JTI

posjeduju veliki broj zaposlenika i tvornica s kojima bi bilo nemoguće upravljati i ostvarivati konkurentsku prednost bez uspješnog poslovnog modela. Također, u radu navode se i ostale velike kompanije poput Apple Inc. I Wal-Mart-a, dva poslovna subjekta koja posluju na različitim tržištima ali oba poduzeća su uspješna zahvaljujući inovativnim poslovnim modelima. Navedeni autori u radu, njihove teorije polaze od toga da bez obzira na tržište na kojem poslovni subjekt djeluje presudan faktor pri ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnosti na tržištu jest dobar poslovan model. Sve aktivnosti u poslovnom modelu moraju biti usklađene te se poslovni model mora revidirati i prilagođavati potrebama tržišta.

7. ZAKLJUČAK

Postoje različiti poslovni modeli, različito orijentirani, koje poduzeća koriste u svom poslovanju kako bi bila konkurentna i uspješna bez obzirom na djelatnost, veličinu, konkurenciju i kupce/potrošače .

Uzimajući u obzir sve prikazane podatke u radu, može se reći kako je poslovni model Japan Tobacco International-a model kojim ostvaruju uspjeh, a kreiran prema razvoju pojedinih brandova, širenju, održavanju konkurentnosti, prilagođavanju tržišta te posebice orijentiranost na korisnike. Prema internim i javnim podacima JTI-a zaključuje se kako u svemu što rade, naglasak u poslovanju stavljaju na korisnike tj. na njihovu slobodu izbora. Kako bi poslovan model bio uspješan mora zadovoljiti potrebe kupaca/korisnika i uspješno dostaviti ostvarenu vrijednost. Sudeći prema danim financijskim izvješćima i rangom među top 5 najuspješnijih duhanskih industrija, gledano prema dobiti, može se utvrditi kako JTI ima dobro realiziran poslovni model u svojem aspektu poslovanja.

U okviru ovog rada, na osnovu istraživanja i analize teorijskog okvira definirane su dvije hipoteze. Prva hipoteza koja tvrdi da je poslovni model uspješnih kompanija, te tako i JTI, je nemoguće je primijeniti na svako poduzeće. Čak niti u istoj djelatnosti poslovni modeli nisu identični, a to ovisi o vrijednostima samog poduzeća/kompanije, tržištima na kojima djeluju i ciljevima koje si postavljaju. Primjerice, JTI je prije svoje konkurencije uveo na tržište električne uređaje za zagrijavanje duhana te ih je plasirao samo na Japanskom tržištu dok su se BAT i PMI orijentirali na europska tržišta te su puno kasnije nakon JTI uveli na tržište vlastite uređaje za zagrijavanje duhana. JTI je s novim proizvodima orijentiran na Istočne zemlje zbog velikog broja odraslih pušača te ujedno i zbog velikog udjela na japanskom tržištu.

Uslijed navedenog hipoteza 1. je prihvaćena.

U okviru rada provedena je analiza podataka s ciljem provjere pretpostavke koja tvrdi da je poslovni model podložan promjenama (hipoteza 2.).Određeni poslovni model je odraz reakcije poduzeća na zbivanja u okolini i najuspješnija poduzeća vremenom ga moraju mijenjati kako bi na adekvatan način prenijela vrijednosti svojim kupcima/potrošačima čije potrebe i želje se vremenom mijenjaju. Navedena hipoteza je dokazana na temelju prikazanih podataka o *vapingu* te novim trendovima na duhanskom tržištu. JTI se zbog navedenih promjena i trendova okreće se novim proizvodima poput Ploom i Logica, koji služe za

zagrijavanje duhana. S navedenim proizvodima JTI omogućuje svojim korisnicima proizvode sa smanjenom štetnosti te korisnici također mogu i dalje uživati u duhanu na drugačiji način do sada.

Misija JTI-a je održivo poslovanje, s naglaskom na neprestanu težnju za napretkom, prema dosadašnjim rezultatima poslovanja može se ustvrditi kako JTI posjeduje dobro razrađeni poslovni model. JTI posjeduje više poslovnih modela koje primjenjuje na svoje vodeće brandove koji su globalno pozicionirani te zbog revolucije u načinu konzumiranju duhana i novih potreba potrošača JTI uspješno prilagođava poslovni model prema zahtjevima tržišta te bi zbog toga mogao biti primjer i drugim poduzećima/kompanijama bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave. Kako bi poduzeća ostvarila uspješnost na tržištu nužno je posjedovati dobro osmišljeni poslovni model, skup aktivnosti u poslovnom modelu moraju obuhvaćati sve segmente poslovanja. Poduzeća također moraju neprestano pratiti nove trendove na tržištu te revidirati i inovirati svoj poslovni model kako bi se ostvarila neprestana konkurentska prednost.

Ograničenja istraživanja očituju se tome što je Japan Tobacco International internacionalna kompanija te je nemoguće uzeti u obzir sve podatke jer svako tržište na kojem JTI posluje posjeduje vlastiti poslovni model.

Preporuke za buduća istraživanja napraviti segmentaciju tržišta na kojem JTI posluje, odnosno izučavati poslovne modele JTI-a lokalno i globalno te utvrditi razlike i sličnosti pojedinih strategija.

Literatura

E-knjige:

1. Dr. Rod King (2017). *Business Model Canvas: A Good Tool with Bad Instructions?*CreateSpace, IndependentPublishingPlatform. ISBN-10 : 1544841787

Članak u časopisu:

1. Amit R., Zott C. (2015). CreatingValueThrough Business Model Innovation. *Top 10 Lessons on Strategy*, Vol. 1. str. 36-45.
2. Baden-Fuller, C., Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *LongRangePlanning*, 43(2-3), str. 2-10.
3. Fang J., Lee K., Sejpal N. (2016). The China National Tobacco Corporation: Fromdomestic to global dragon? *Global Public Health*, Vol. 12, str. 315-334.
4. Krstić M., Skorup A., Lapčević G. (2016). Trendovi u razvoju inovativnih poslovnih modela, *Trendovi u poslovanju*.Br. 8, str. 10-17.
5. Magretta J. (2002). Why Business ModelsMatter. *Harvard Business Review*, Vol. 15, str. 3-8.
6. Morić Milanović B., Srhoj S., Krišto T. (2016). Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, No. 2, str. 535-563.
7. Shafer S. M. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, Vol. 48, str. 199-207.

Internetski izvori:

1. BizzVibe. https://www.bizvibe.com/blog/top-10-largest-tobacco-companies-worldwide/ [pristupljeno: 08.10.2020.]
2. Japan Tobacco International. https://www.jti.com/ [pristupljeno: 05.10.2020.]
3. Japan Tobacco International. https://www.jti.com/news-views/building-brighter-future [pristupljeno 05.10.2020.]
4. Japan Tobacco International. https://www.jti.com/about-us/what-we-do/our-reduced-risk-products [pristupljeno 10.10.2020.]
5. Japan Tobacco International. https://www.jti.com/about-us/what-we-do/our-brands [pristupljeno 08.10.2020.]
6. Japan Tobacco International. https://www.jti.com/about-us/our-business/our-six-core-principles [10.10.2020.]
7. Tobacco Tactics. https://tobaccotactics.org/wiki/british-american-tobacco/ [pristupljeno: 05.10.2020.]
8. Single Care. https://www.singlecare.com/blog/news/vaping-statistics/ [pristupljeno: 11.10.2020.]
9. Statista. https://www.statista.com/statistics/942132/leading-10-tobacco-companies-worldwide-based-on-net-sales/ [25.10.2020.]

Popis slika

Slika 1. Poslovni model organizacijskog pravca.....10
Slika 2. Kružni prikaz poslovnog modela.....11
Slika 3. Šest pitanja vezanih za inovaciju poslovnog model 18
Slika br. 4 Spektar djelatnosti JTI grupe 21
Slika 5. Top 10 najvećih duhanskih industrija u svijetu.....25
Slika 6 asortiman JTI-a.....29
Slika 7 ostali brandovi JTI-a 32
Slika 8 Prikaz uređaja: Logic Compact 35
Slika 9 Prikaz uređaja: Logic Pro.....36
Slika 10 Prikaz uređaja: Logic LQD 36
Slika 11 Tri vrste Ploom uređaja.....37

Popis tablica

Tablica 1. Definicije i analiza poslovnog modela 3
Tablica 2. Razvoj Japan Tobacco International 23
Tablica 3 prikaz rasta dobiti JTI 24
Tablica 4. Usporedba pet najvećih duhanskih kompanija 39