

Poslovni model kao signal povjerenja

Način na koji se usluga ekonomski održava određuje što korisnik predstavlja za tu uslugu. Analiza modela u optjecaju i pitanja koja je uputno postaviti prije njihovog usvajanja.

Da se razumijemo: Tvrtka koja ne naplaćuje vama, naplaćuje nekome — a taj netko želi nešto zauzvrat. Ponekad ste to nešto vi: vaši podaci, vaša pažnja, vaši kontakti. Ponekad niste. Pitanje prije usvajanja profesionalne usluge nije je li besplatna; nego odakle onaj tko njome upravlja izvlači novac.

Trijezno pitanje digitalne ekonomije

Zreli razgovor o digitalnim uslugama završava prije ili kasnije na istom pitanju: kako ova tvrtka zarađuje novac? Pitanje nije uvredljivo. Svaka usluga koja postoji mora se nekako financirati; ako se ne vidi kako, uputno je pogledati dvaput. Pitanje nije zarađuje li usluga novac — mora ga zarađivati ili će nestati — već tko ga plaća i zašto.

Postoji intuicija koju opći čitatelj obično formulira u rečenici «ako je proizvod besplatan, proizvod si ti». Rečenica je poznata, snažna i, kao i većina poznatih rečenica, pojednostavljena. Postoje besplatne usluge čiji model nije prodaja vas; postoje plaćene usluge čiji model također uključuje vašu preprodaju. Ali intuicija zahvaća nešto važno: kada jedna od strana — korisnik — nije ta koja plaća, treba pogledati tko plaća i što želi zauzvrat.

Što znači «proizvod si ti»

Klasična formula oglašivačkog modela je sljedeća. Tvrtka nudi besplatnu uslugu milijunima korisnika. Ti korisnici, korištenjem usluge, generiraju dvije vrijedne stvari: pažnju — koja se prodaje oglašivačima u obliku oglasnih impresija — i podatke — ponašanja, preferencije, lokacije, odnose, povijest — koji se koriste za segmentaciju kome prikazati koji oglas i za koliko. Klijent usluge, u strogom ekonomskom smislu, nije korisnik. To je oglašivač. Korisnik je pažnja i podaci koji se prodaju oglašivaču.

To samo po sebi nije nelegitimno. To je ono što je komercijalna televizija radila od pedesetih godina. Razlika u odnosu na televiziju je u veličini: televizijska postaja znala je približno koji termin gledaju njezini gledatelji; suvremena digitalna platforma precizno poznaje pojedinačno tko što gleda, kada, koliko dugo, s kim, odakle, u kakvom vjerojatnom raspoloženju. Ta preciznost mijenja prirodu razmjene: pažnja se i dalje prodaje, ali se prodaje i identitet.

Kratka kartografija modela u optjecaju

Bez pretenzija na iscrpnost, uputno je navesti modele s kojima se profesionalac danas susreće u svojoj svakodnevnoj praksi.

1. **Fiksna periodična pretplata.** Plaćate svaki mjesec ili svaku godinu i dobivate pristup usluzi; poticaj operatera je da usluga bude zadovoljavajuća, inače nećete obnoviti pretplatu. Ali „zadovoljavajuća”

dopušta dva tumačenja: da pruža stvarnu vrijednost ili da ju je teško napustiti. Netflix je, na primjer, namjerno uložio u serijalizirani sadržaj radije nego u filmove. Film završi; gledatelj može slobodno uspoređivati s bilo kojom drugom platformom. Serija vas veže epizodu po epizodu: poticaj za obnovu je to što je sljedeće poglavlje s druge strane plaćanja. Oblik proizvoda može gurati prema zadržavanju korisnika radije nego prema zadovoljstvu, a da se model pretplate ne mijenja.

2. **Plaćanje po upotrebi ili transakcijsko.** Plaćate ovisno o tome što konzumirate; poticaj je da svaka upotreba bude dovoljno vrijedna da se vratite.
3. **Freemium model.** Besplatni sloj privlači korisnike, plaćeni sloj monetizira dio; transparentno kada oba sloja imaju jasne funkcije, dvosmisleno kada je besplatni sloj dizajniran da bude dovoljno neugodan kako bi potaknuo plaćanje.
4. **Model oglašavanja.** Besplatno za korisnika, financirano od strane oglašivača; mješovito usklađivanje.
5. **Model monetizacije podataka.** Operater prodaje segmente podataka o agregiranom ili ne tako agregiranom ponašanju trećim stranama različitim od korisnika; česta netransparentnost.
6. **Javno financiranje.** Rijetko u tehnološkoj industriji, uobičajeno u europskom radiodifuznom emitiranju; specifični poticaji prema institucionalnom režimu operatera.

Ovi modeli se međusobno ne isključuju. Većina velikih dobavljača kombinira dva ili tri. Microsoft 365 je pretplata i, ovisno o modulu, također iskorištava podatke za personalizaciju oglašavanja u drugim svojstvima. Google Workspace je pretplata za poslovnog klijenta i iskorištavanje pažnje i podataka za svoje paralelne besplatne usluge. Ono što se računa nije model deklariran na naslovnici, već učinkovita kombinacija u praksi.

Usklađivanje poticaja

Razlog zašto je model važan ima tehnički naziv: usklađivanje poticaja. Poticaj operatera određuje kamo gura dizajn proizvoda.

1. **Operater koji naplaćuje pretplatu.** Ima poticaje da klijent bude zadovoljan — ako ne, otkazuje; dizajn teži optimizaciji prema stvarnoj percipiranoj korisnosti.
2. **Operater koji monetizira pažnju.** Ima poticaje da klijent ostane povezan što je duže moguće; dizajn teži optimizaciji prema privlačenju pažnje, što nije isto što i zadovoljstvo, a ponekad je i suprotno.
3. **Operater koji monetizira podatke.** Ima poticaje da prikupi što više podataka; dizajn teži maksimiziranju prikupljanja, tražeći široka dopuštenja i čuvajući informacije koje za strogo funkcioniranje usluge ne bi bile potrebne.

Nema nužne zlobe ni u jednom od ta tri. Postoje poticaji. Poticaji proizvode, kroz stotine dizajnerskih odluka, sustavno različite proizvode, čak i ako su njihove deklarirane svrhe identične.

Pitanje kada je podatak treće strane

Za profesionalca pitanje modela dobiva dodatni sloj. Odvjetnik, liječnik, psiholog, porezni savjetnik, novinar koji obrađuje izvore, ne obrađuju samo vlastite podatke; obrađuju podatke trećih strana koje su im ih povjerile. Kada profesionalna služba odluči usvojiti digitalni alat čije financiranje uključuje iskorištavanje podataka, ne odlučuje o vlastitim podacima: odlučuje o podacima koje joj je netko drugi povjerio za konkretnu svrhu. Ta konkretna svrha — vođenje vašeg slučaja, liječenje vaše bolesti, priprema vaše porezne prijave — rijetko uključuje «i financiranje operacije dobavljača alata».

GDPR obuhvaća ovaj zahtjev u svom članku 6: svaka obrada osobnih podataka zahtijeva izričitu pravnu osnovu, a odabrana osnova povezuje obradu s navedenom svrhom. Obrada podataka klijenta s osnovom različitom od one koja pokriva povjerenu svrhu, čak i putem posrednog tehnološkog dobavljača, otvara problem usklađenosti koji tijelo za zaštitu podataka može ispitati. Cijenu besplatne usluge, u ovom slučaju, klijent profesionalca plaća a da to ne zna.

Slučajevi u nedavnoj kratkoročnoj perspektivi

Industrija je posljednjih godina proizvela posebno jasne primjere promjene poticaja kada se model financiranja promijeni. Reddit, društvena platforma koja se petnaest godina financirala laganim oglašavanjem i donacijama, odlučila je 2023. zatvoriti slobodan pristup svom programskom sučelju nakon najave izlaska na burzu. Aplikacije trećih strana koje je zajednica koristila za pristup usluzi nestale su u srpnju te godine. Izlazak na burzu, dovršen u ožujku 2024., zahtijevao je održiv poslovni model pred dioničarima; održiv model uključivao je agresivnu monetizaciju podataka koje je zajednica proizvodila tijekom petnaest godina. Zajednica je generirala financijsku imovinu za koju je saznala tek kada je tvrtka odlučila naplatiti pristup njoj.

Slučaj je ilustrativan ne zato što je Reddit nužno učinio nešto pogrešno, već zato što jasno razotkriva obrazac. Usluga se godinama održava s određenim modelom i komunicira određeni implicitni «pakt» sa svojim korisnicima. Kada se financijski zahtjevi promijene — iscrpljivanje rizičnog kapitala, zahtjevi za izlazak na burzu, akvizicija od strane druge tvrtke — implicitni pakt se prepisuje bez pregovora s korisnicima. Pitanje «kako ova tvrtka danas zarađuje novac?» tada se dopunjuje s «kako će ga morati zarađivati za tri godine i na što je to prisiljava da učini s mojim podacima?».

Institucionalna iznimka

Postoje usluge čije se financiranje ne oslanja na uobičajeni komercijalni model. Javni radio i televizija u mnogim europskim zemljama — BBC, RTVE, RAI, ZDF — financiraju se putem pristojbe ili javnog proračuna koji ih odvaja od oglašivačkog poticaja. Njihovi problemi su drugi: politička ovisnost, pritisci aktualne vlade. Ali priroda poticaja je drugačija. Na digitalnom planu, projekti neprofitnih zaklada (Mozilla godinama, Wikipedia, Signal Foundation) djeluju s analognim modelom: donacije, subvencije, nekomercijalno iskorištavanje korisnika. Održivost ovih modela je krhkija; usklađenost poticaja je jasnija.

Formulacija koju ne bi trebalo zanemariti: privatna tvrtka s pretplatničkim modelom, u smislu usklađenosti, sličnija je institucionalnom modelu nego modelu oglašavanja, iako je privatna. Naplaćuje korisniku za služenje korisniku. Kada ta veza ostane čista — korisnikov novac i samo korisnikov novac — poticaji se razumno podudaraju s interesom korisnika.

Za profesionalnog čitatelja

Pet pitanja koja je uputno postaviti prije usvajanja digitalne usluge za profesionalne podatke, osobito ako ti podaci nisu profesionalčevi, već njegovih klijenata, pacijenata ili zastupanih osoba:

1. Iz kojeg točno izvora dolazi prihod operatera? Jedan izvor, dva, mješavina?
2. Ako prihod uključuje oglašavanje ili monetizaciju podataka, koji se podaci monetiziraju, na kojoj pravnoj osnovi i pokriva li navedena svrha podatke trećih strana koje će profesionalac staviti u uslugu?
3. Kakva je financijska situacija operatera u perspektivi od tri ili pet godina? Je li u fazi rizičnog kapitala, u fazi profitabilnosti, blizu izlaska na burzu, u procesu akvizicije?
4. Ako bi se financijski zahtjevi operatera promijenili, koji bi dijelovi pakta s korisnikom bili ugroženi? Što bi se dogodilo s već predanim podacima?
5. Postoje li alternative s usklađenijim modelom — čista pretplata, slobodan softver, samostalno gostovanje, europska alternativa — čiji stvarni trošak, u usporedbi s procijenjenim rizikom, opravdava promjenu?

Pitanje nije ideološko: ono je operativno. Profesionalac koji povjerava podatke trećih strana usluzi čija se ekonomija održava na iskorištavanju tih podataka donosi odluku koju je deontološki teško objasniti klijentu. To što je odluka uobičajena ne čini je ispravnom. To što je alat popularan ne rješava pitanje o pravnoj osnovi.

«Ako ne razumiješ posao, ne vjeruj» popularna je fraza koja internetom kruži već desetljeće. Kao i kod većine popularnih fraza, ima svoj dio istine i svoj dio pojednostavljenja. Analitička verzija iste ideje je sljedeća:

poslovni model bilo koje usluge određuje, s priličnom pouzdanošću i tijekom vremena, što će ta usluga učiniti s podacima koje joj povjerite. Neće uvijek biti loše. Neće uvijek biti gore. Ali bit će drugačije ovisno o modelu. I profesionalac koji bira alate za podatke koji nisu njegovi mora razumjeti to «drugačije» prije izbora.

Izvori i dodatno štivo

- Uredba (EU) 2016/679, članak 6 — pravne osnove za obradu osobnih podataka. Navedena svrha obvezuje obradu i ograničava njezinu daljnju upotrebu.
- Uredba (EU) 2016/679, članak 28 — izvršitelj obrade. Režim primjenjiv na tehnološke dobavljače koji obrađuju podatke u ime profesionalnog voditelja obrade.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Sustavna analiza poslovnog modela temeljenog na hvatanju i iskorištavanju ponašanja.
- Reddit, Inc. — Obrazac S-1 podnesen SEC-u 22. veljače 2024., kojim se registrira izlazak na burzu u ožujku 2024. Javna dokumentacija o promjeni modela.
- Uredba (EU) 2022/1925 o digitalnim tržištima (DMA) — obveze komercijalne transparentnosti za imenovane digitalne vratare, primjenjiva od svibnja 2023.

[← Prethodno](#) [End-to-end enkripcija, doista objašnjena](#) [Sljedeće](#) [→ 24 riječi: što je kriptografski identitet](#)

Nedavna čitanja

- [Analiza · 18. svibnja 2026. Stvarna naspram prividne privatnosti: pitanja koja si trebate postaviti](#)
- [Analiza · 18. svibnja 2026. Self-hosting kao profesionalna praksa](#)
- [Koncept · 18. svibnja 2026. 24 riječi: što je kriptografski identitet](#)

Ponesite ovaj članak sa sobom gdje god vam zatreba.

[↓ Markdown](#) [↓ Obični tekst](#) [↓ PDF](#)

Datoteka će se preuzeti na vaš uređaj. Od tamo je možete spremati, uvesti u Solo2 ili dijeliti gdje god želite. Cuadernos ne odlučuje o odredištu umjesto vas.

Voštani pečat · SHA-256 c103f81c2484bbe1e8185f25af92b11a1af6089226ae2912d0bf258096354f15

Cuadernos Lacre · Publikacija [Menzuri Gestión S.L.](#) · napisao R.Eugenio · uredio tim [Solo2](#).

Ova web stranica ne koristi kolačiće i ne učitava resurse trećih strana. Koristi anonimni brojač posjeta (Umami, na našem europskom poslužitelju) i minimalni JavaScript potreban za dvije kontrole u zaglavlju: svijetlu ili tamnu temu i birač jezika. Bez trackera, bez profiliranja, bez dijeljenja podataka. Ako nas želite pratiti: [RSS](#).