

# PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU PODUZEĆA IZ NOGOMETNE INDUSTRIJE

---

Javorek, David

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:092839>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

David Javorek

**PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM  
PRIMJERU PODUZEĆA IZ NOGOMETNE INDUSTRIJE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

David Javorek

**PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM  
PRIMJERU PODUZEĆA IZ NOGOMETNE INDUSTRIJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreiranje poslovnih modela**

JMBAG: 0010215564

E-mail: [Djavorek@efos.hr](mailto:Djavorek@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc.Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (*Entrepreneurial management / entrepreneurship*)

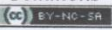
David Javorek

**BUSINESS MODEL CANVAS ON THE PRACTICAL  
EXAMPLES OF A COMPANY FROM THE FOOTBALL  
INDUSTRY**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** David Javorek

**JMBAG:** 0010215564

**OIB:** 75854493129

**e-mail za kontakt:** david.javorek7@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Platno poslovnog modela na praktičnom primjeru poduzeća iz nogometne industrije

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021 \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*David Javorek*

# PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU PODUZEĆA IZ NOGOMETNE INDUSTRIJE

## SAŽETAK

Platno poslovnog modela predstavlja koncept koji pomaže ljudima u izradi svojih poslovnih modela. Cilj koncepta je olakšati ljudima pojašnjenje svojih poslovnih modela, te kako bi, na temelju toga, mogli stvoriti nove strategije te poboljšanja postojećeg poslovnog modela. Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu diplomskog rada pojašnjena je metodologija platna poslovnog modela, kao i pojedini dijelovi platna, te je kroz znanstveno potvrđene teorije pojašnjena utemeljenost uporabe navedene metodologije na primjerima športskih klubova. U praktičnom dijelu diplomskog rada metodologijom platna poslovnog modela prikazano je poslovanje nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj. Analizirana su 3 nogometna kluba – dva iz Republike Hrvatske, od kojih jedan po rezultatima i budžetu spada u sam vrh, dok je drugi pri samom dnu ljestvice nogometnih klubova prve hrvatske lige, te klub dobre prakse iz inozemstva. Modeli klubova su potom međusobno komparirani.

**Ključne riječi:** *Platno poslovnog modela, elementi poslovnog modela, poslovni model*

## ABSTRACT

The business model Canvas is a concept that helps people create their business models. The purpose of the concept is to make it easier for people to explain their business models, and how, based on that, they could create new strategies and improve the existing business model. The paper consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part of the paper will explain the methodology of the business model canvas, as well as individual parts of the canvas, and through scientifically confirmed theories will explain the validity of the use of this methodology on the examples of sports clubs. In the practical part of this paper management of football clubs in the Republic of Croatia is presented by business model canvas methodology. Three football clubs will be analysed - two from the Republic of Croatia, one of which is, according to results and budget, placed at the top, while the other one is at the very bottom of the list of the first Croatian football league. Third club is a quite successful club from abroad. The models of the clubs will then be compared with each other.

**Keywords:** *Business model Canvas, business model elements, business model*

## Sadržaj

1	Uvod.....	1
2	Metodologija.....	2
3	Poslovni model – pojmovi i definicije.....	3
3.1	Obrazac poslovnog modela – elementi.....	4
3.1.1	Ponuda vrijednosti.....	5
3.1.2	Segmenti kupaca.....	6
3.1.3	Kanali.....	7
3.1.4	Odnosi s kupcima.....	8
3.1.5	Izvori prihoda.....	9
3.1.6	Ključni resursi.....	10
3.1.7	Ključne aktivnosti.....	12
3.1.8	Ključna partnerstva.....	13
3.1.9	Struktura troškova.....	14
4	Metode kreiranja poslovnih modela.....	16
5	Uporaba platna poslovnog modela.....	18
5.1	Obrasci poslovnih modela.....	18
5.2	Uporaba platna poslovnih modela u neprofitnom sektoru.....	22
6	Praktični primjer: Usporedba poslovanja nogometnih klubova.....	24
6.1	Primjer nogometnog kluba dobre prakse.....	24
6.2	Primjer nogometnog kluba iz Republike Hrvatske.....	28
6.3	Primjer nogometnog kluba iz Republike Hrvatske.....	31
6.4	Komparativna analiza poslovnih modela analiziranih nogometnih klubova.....	34
7	Zaključak.....	38
	Literatura.....	39
	Popis Ilustracija.....	42

# 1 Uvod

Svako poduzeće ima svoj poslovni model s kojim nastupa na tržištu. Poslovni modeli postaju sve važniji, jer predstavljaju *unique selling proposition*, odnosno konkurentsku prednost svakog poslovnog subjekta. Stoga je cilj svih poduzeća stvoriti konkurentan i inovativan poslovni model. Kako bi u tome uspjeli, od pomoći im može biti platno poslovnog modela koje omogućuje poduzećima opisivanje svojih modela te bolju preglednost strategije i pojedinih elemenata modela. Na temelju tog opisa, poduzeća mogu uvidjeti gdje postoje prilike za poboljšanje postojećeg poslovnog modela te stvoriti novu strategiju. Ta strategija može pomoći poduzećima iz svih industrija a samim time i onima u sportskoj. Posljednjih desetljeća sportska industrija se jako razvila te je postala jedna od najvećih na svjetskoj razini. Ekonomski razvoj kao što su kupovanje, sponzorstvo, prava prijenosa, mobiliziranje društva za odmor, organiziranje velikih sportskih događaja, sportski turizam, javno privatna suradnja u izgradnji sportske infrastrukture, sport i utjecaj na zdravlje itd., doveli su do razvoja tzv. sportskog sektora s velikim ekonomskim efektima, puno većim od same sportske scene. Globalna sportska industrija uprihoduje oko 500 milijardi dolara, a procjenjuje se da će do 2022. narasti na preko 600 milijardi<sup>1</sup>. Gledajući iz ekonomske perspektive sportska industrija omogućava plasman kapitala, njegovu relativno brzu reprodukciju i oplodnju, te visoku zaradu. Upravo su to razlozi zbog kojih je ova industrija toliko važna, te zbog kojih je postala jako primamljiva mnogim poduzećima.

---

<sup>1</sup> Izjavio predsjednik Hrvatske gospodarske komore Luka Burilović 2019. godine na konferenciji Sva lica sporta – kompleksna uloga sporta u gospodarstvu



## 2 Metodologija

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Literatura se prikupljala iz više izvora - stručne knjige, stručni članci, istraživanje te stručna literatura dostupna na internetu. Cilj ovog diplomskog rada je pojasniti metodologiju platna poslovnog modela, koja je široko primjenjiva na poslovnim subjektima, te je pokušati primijeniti i na neprofitnim organizacijama (kako su u Republici Hrvatskoj registrirani športski klubovi), i na kraju analizirane modele međusobno komparirati kako bi se uvidjela razlika između hrvatskih klubova te primjera dobre prakse iz inozemstva. Rad je podijeljen u četiri poglavlja. Prvo poglavlje pojašnjava pojam poslovnog modela i elemente platna poslovnog modela kako su ga definirali Osterwalder i Pigneur (2014). Drugo poglavlje govori o metodama kreiranja poslovnog modela na temelju lanca vrijednosti. Treće poglavlje pojašnjava obrasce poslovnih modela i primjenu platna poslovnog modela u neprofitnom sektoru. Od obrazaca poslovnih modela objašnjeni su model rastavljene organizacije, model dugog repa, višestране platforme i poslovni model besplatno. Četvrto poglavlje je projektni dio rada u kojem su metodologijom platna poslovnog modela analizirana tri nogometna kluba, dva iz RH i jedan iz inozemstva. Nakon analize, klubovi su međusobno komparirani. Prilikom obrade prikupljenih informacija, korištene su različite znanstvene metode. U radu je korištena metoda analize kojom se složeni predmet raščlanjuje na sastavne elemente – metoda dedukcije. Također korištena je i induktivna metoda kojom se na temelju pojedinačni saznanja i slučajeva omogućava spoznaja novih zakonitosti i činjenica. U radu je primijenjena i metoda komparacije koja predstavlja usporedbu istih ili sličnih predmeta te uočavanje njihovih sličnosti i različitosti. U praktičnom dijelu rada metodologijom platna poslovnog modela prikazano je kako se poslovni subjekti odnose s kupcima, bore s konkurencijom, kako koriste svoje resurse te kako se povezuju s drugima.

### 3 Poslovni model – pojmovi i definicije

Mnogo autora pokušalo je definirati poslovni model, međutim još uvijek nemamo jedinstvenu definiciju poslovnih modela, a neki autori smatraju da je definicija poslovnog modela, u najmanju ruku, nejasna. Iz tog razloga je cilj ovog poglavlja navesti što više definicija iz različitih izvora kako bi mogli dobiti širu sliku te preciznije shvatiti pojam poslovnog modela.

„Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi“ (Chesborough; Rosenbloom, 2002:529)

Poslovni model predstavlja „plan firme ili dijagram koji pokazuje kako će se ona takmičiti, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose, odnositi prema kupcima i stvarati vrijednost kako bi opstala na osnovu svog profita“ (Barringer; Ireland, 2010:176).

Poslovni model opisuje kako „poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti“ (Teece, 2010:172)

„Sagledamo li poslovni model u jednom specifičnom momentu, on je statičan, odnosno adekvatna analogija bila bi da je on fotografija koja prikazuje sve bitne elemente poslovanja i povezanosti s poslovanjem te se može sagledati kao prevladavajuća logika poslovanja u specifičnom trenutku“ (Mason; Spring, 2011:1032)

Poslovni model se može definirati i kao „metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnos s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi“ (Baden-Fuller; Mangematin, 2013:418).

Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju kako poslovni model prikazuje način na koji poduzeće stvara vrijednost te je isporučuje i zahvaća. Prema njima elementi poslovnog modela su: ponuda vrijednosti, segmenti kupaca, odnosi s klijentima, kanali, izvori prihoda, ključna partnerstva, ključni resursi, ključne aktivnosti. Ovi elementi će se detaljno analizirati u sljedećem poglavlju.

Proučavajući ove definicije možemo zaključiti kako se autori dijele u dvije skupine s obzirom na ono što stavljaju u prvi plan definicije. Tako imamo autore koji u prvi plan stavljaju stvaranje vrijednosti (Teece, 2010; Barringer i Ireland, 2010; Osterwalder i Pigneur, 2014), te druge autore koji u prvi plan stavljaju organizacijsku arhitekturu poduzeća (Chesborough i

Rosenbloom, 2002; Mason i Spring, 2011; Baden-Fuller i Mangematin, 2013). „Međutim, svi autori navode elaboraciju profitabilnosti (ili monetizaciju) kao temeljni dio definicije poslovnog modela. Također, naglašen je aspekt vremena, pri čemu poslovni model opisuje trenutno poslovanje (npr. Mason i Spring, 2011), odnosno poslovni je model poput trenutnog shematskog plana poslovanja (npr. Osterwalder, Pigneur). Stoga se može predložiti zajednička definicija koncepta. Poslovni model predstavlja trenutčan opis vrijednosti koju poduzeće stvara; načina na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti“ (Milovanović; Srhoj; Krišto, 2016:539).

### 3.1 Obrazac poslovnog modela – elementi

S ciljem stvaranja zajedničke osnove, koja bi omogućila međusobnu komparaciju poslovnih modela, modela svoje konkurencije ili bilo kojeg drugog poslovnog subjekta, Osterwalder i Pigneur (2014) su napravili koncept koji se naziva platno poslovnog modela. Kako bi ispitali valjanost koncepta, autori su platno rabili u različitim industrijama i različitim poslovnim subjektima. Danas se platno primjenjuje u mnogim poduzećima, kao npr. Ericsson, IBM, Deloitte. Cilj koncepta je da se olakša opisivanje poslovnih modela, te kako bi se, na temelju tog opisa, mogle stvoriti nove strategije te poboljšanja postojećeg poslovnog modela.

Platno se sastoji od 9 elemenata za koje autori smatraju da najbolje opisuju poslovni model, a to su:

- ponuda vrijednosti,
- segment kupaca,
- kanali,
- odnosi s kupcima,
- izvori prihoda,
- ključni resursi,
- ključne aktivnosti,
- ključna partnerstva,
- struktura troškova.

**Slika 1:** Obrazac za poslovne modele

<b>KLJUČNI PARTNERI (KP)</b>	<b>KLJUČNE AKTIVNOSTI (KA)</b>	<b>PONUĐA VRIJEDNOSTI (PV)</b>	<b>ODNOSI S KUPCIMA (OsK)</b>	<b>SEGMENTI KUPACA (TS)</b>
	<b>KLJUČNI RESURSI (KR)</b>		<b>KANALI (K)</b>	
<b>STRUKTURA TROŠKOVA (ST)</b>			<b>IZVORI PRIHODA (IP)</b>	

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2014:44. Stvaranje poslovnih modela. Zagreb: Naklada Školska knjiga)

### 3.1.1 Ponuda vrijednosti

Osterwalder i Pigneur (2014) ponudu vrijednosti definiraju kao skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za odabrani segment kupaca. Ponuda vrijednosti razlog je zbog kojeg se kupci odlučuju za proizvod/uslugu jednog poduzeća a ne drugog, te joj se stoga mora pridati velika pozornost. Ponuda vrijednosti odnosno proizvod/usluga kojeg kupci kupuju rješavaju njihov problem te dovode do zadovoljenja njihovih potreba. Ponuda vrijednosti se sastoji od pomno odabranog skupa proizvoda i/ili usluga koji mora zadovoljiti željeni tržišni segment kupaca. Stoga se može reći kako ponuda vrijednosti predstavlja ukupnost svih koristi koje kupac dobiva od konzumiranja proizvoda i/ili usluga određenog poduzeća.

Ponuda vrijednosti stvara vrijednost za određeni segment kupaca kombinirajući razne elemente koji zadovoljavaju potrebe toga segmenta. Vrijednosti mogu biti kvantitativne (npr. brzina usluge, cijena) ili kvalitativne (npr. iskustva kupaca, dizajn).

Postoji pet ključnih grupa vrijednosti koje poduzeća nude kupcima a to su:

- „Proizvod: Performanse, kvaliteta, značajke, marka, odabir, jednostavan za korištenje, siguran
- Cijena: Pravedna, vidljiva, dosljedna, razumna
- Pristup: Povoljan, lokacija, u blizini, nadohvat ruke, lako ga pronaći u razumnom roku
- Usluga: Naručivanje, dostava, odjava
- Iskustvo: Emocionalno, poštovanje, ambijent, zabava, intimnost, odnosi, zajednica“ (Byres, Dorf, Nelson, 2011:57).

### 3.1.2 Segmenti kupaca

Segmenti kupaca opisuje sve tržišne skupine koje poduzeće želi obuhvatiti. Kupci se nalaze u središtu poslovnog modela. Poduzeća ne mogu opstati na tržištu bez kupaca. Kako bi lakše zadovoljili svoje kupce, poduzeća ih najčešće grupiraju u više segmenata. U svakom se segmentu nalaze kupci sa zajedničkim potrebama, sličnim karakteristikama i slično. Pomoću poslovnog modela može se upravljati sa više malih ili velikih tržišnih segmenata. Poduzeće mora odlučiti koje tržišne segmente žele zadovoljiti, a koje ne. Prilikom odabiranja segmenata kupaca, možemo si postaviti sljedeća pitanja:

- „Za koga stvaramo vrijednost?
- Tko su naši najvažniji kupci?“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:21).

U svijetu postoji više vrsta segmenata kupaca, a neki od njih su:

- „Masovno tržište - ne prave razliku između različitih tržišnih segmenata
- Tržišna niša - uslužuju posebne, specijalizirane segmente kupaca (sve se kroji prema posebnim zahtjevima tržišne niše)
- Diverzificirani segmenti kupaca - fokusiramo se na dva nepovezana segmenta kupaca
- Međusobno odijeljeni segmenti - razlikuju segmente kupaca s ponešto drugačijim potrebama i problemima
- Višestране platforme (ili višestрана tržišta) – poslovanje bazirano na dva ili više međusobno ovisna tržišna segmenta“ (<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 21.6.2021.)

### 3.1.3 Kanali

Kanal opisuje način na koji poduzeće komunicira sa kupcima te im prilazi ciljem ponude i prodaje svojih proizvoda ili usluga. Sastavni dio odnosa između poduzeća i njegovih kupaca su komunikacija, prodajni kanali te distribucija. Kanali predstavljaju dodirne točke s kupcima te stoga imaju bitnu ulogu u stvaranju iskustava kod kupaca te u njihovom vrednovanju tog iskustva. Kanali se sastoje od 5 različitih faza. Svaki kanal može imati sve faze ili samo neke od njih. Kanali mogu biti izravni ili neizravni te vlastiti ili partnerski.

**Tablica 1:** Vrste i faze kanala

Vrste kanala			Faze u kanalu				
VLASTITI	IZRAVNI	Osobna prodaja	<b>1. Svijest</b> Kako stvaramo svijest o proizvodima i uslugama svog poduzeća?	<b>2. Evaluacija</b> Kako pomažemo kupcima da ocijene našu ponudu vrijednosti?	<b>3. Kupnja</b> Kako omogućujemo kupcima kupnju određenih proizvoda i usluga?	<b>4. Predstavljanje</b> Kako kupcima predstavljamo ponudu vrijednosti?	<b>5. Nakon kupnje</b> Kako pružamo korisničku potporu nakon što je proizvod kupljen?
		Internetska prodaja					
PARTNERSKI	NEIZRAVNI	Vlastite trgovine					
		Trgovine partnera					
		Veleprodaja					

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2014:46. Stvaranje poslovnih modela. Zagreb: Naklada Školska knjiga)

Pronalaženje najbolje kombinacije kanala kojom će se doći do kupaca je jako bitan korak predstavljanju ponude vrijednosti na ciljano tržište. Poduzeće mora procijeniti te odlučiti da li će kupce tražiti vlastitim kanalima, partnerskim kanalima ili će to učiniti kombinacijom kanala. Kao što je prikazano u tablici 2, razlikujemo izravne i neizravne vlastite kanale. Izravni kanal može biti na primjer vlastito prodajno osoblje kao dio osobne prodaje, ili na primjer web-stranica kao dio internetske prodaje. Neizravni kanal na primjer može biti maloprodajni lanac koji je u vlasništvu poduzeća ili se nalazi pod njegovom upravom. Za razliku od vlastitih kanala, partnerski kanali mogu biti samo neizravni. Partnerski kanali na primjer može biti distribucija na veliko, obavljanje prodaje preko maloprodajnih lanaca ili web stranice koja je u vlasništvu partnerskih poduzeća. Posljedica korištenja partnerskih kanala je manja zarada, ali

zato poduzeću omogućuju širenje svog utjecaja te profitiranje od tržišnih uloga svojih partnera. Vlastiti kanali, posebice izravni, omogućuju veći profit ali ih je zato skuplje održavati i uspostaviti. Budući da i jedna i druga vrsta kanala ima svoje prednosti i nedostatke, potrebno je pronaći optimalnu ravnotežu između njih.

#### 3.1.4 Odnosi s kupcima

„Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja njegovanje interakcije s kupcima. Također, uključuje i organiziranje, automatiziranje i usklađivanje svih poslovnih procesa u poduzeću, a posebno svih prodajnih aktivnosti. Znati što kupci žele, kakve problem imaju i što im je važno kod proizvoda/usluga najvažnija je informacija koju poduzeće može imati. Na taj način može se lakše oblikovati ne samo pristup pojedinom kupcu već i poslovna strategija poduzeća u cjelini“ (Meštrović, 2016).

„Odnosi s kupcima se temelje na:

- Pribavljanju kupaca
- Zadržavanju kupaca
- Povećanju prodaje“ (<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 21.6.2021.)

Kako bi bilo efikasno, poduzeće mora točno odrediti kakvu vrstu odnosa želi imati sa svakim pojedinim segmentom kupaca. Odnosi s kupcima mogu biti u rasponu od personaliziranih do skroz automatiziranih. Postoji više vrsta odnosa s kupcima koji se istodobno mogu pojavljivati u više oblika s obzirom na određeni segment kupaca. Prvi od njih je osobna pomoć. Takav odnos se zasniva na osobnom kontaktu između predstavnika poduzeća i kupca. Kupci traže pomoć od predstavnika prilikom procesa kupnje ili nakon obavljanja tog procesa. Sljedeći odnos je posvećena osobna pomoć koja predstavlja najdublji i najintimniji odnos koji se može izgraditi s kupcima. Takav odnos se uspostavlja dodjeljivanjem kupcu posebnog referenta koji će biti zadužen isključivo za njega. Primjer takvog odnosa imamo u privatnim bankama. Treći odnos je samoposluživanje koje podrazumijeva odnose u kojima poduzeće nema neki dubok i blizak odnos s kupcima. Poduzeće osigurava sredstva koja su potrebna kupcu da bi se on mogao sam uslužiti i snaći. Četvrti odnosu su automatizirane usluge. Kupci preko osobnih web profila mogu pristupiti uslugama koje su prilagođene za njih. Automatizirane usluge imaju sposobnost prepoznavanja pojedinačnih kupaca i njihovih karakteristika te im na temelju toga nude

informacije koje su povezane s prijašnjim kupčevim transakcijama i narudžbama. Tehnologija je toliko uznapredovala da najbolje automatizirane usluge mogu simulirati osobni odnos (npr. preporučivanje filmova, nuđenje knjiga). Peti odnos su društvene mreže. Kako bi se sve više povezali s kupcima, poduzeća potiču stvaranje zajednica korisnika. Upravo zbog toga, danas puno poduzeća ima internetske društvene mreže koje svojim članovima omogućuju rješavanje zajedničkih problema i razmjenu znanja. Društvene mreže također pridonose i boljem razumijevanju kupaca od strane poduzeća. Šesti odnos je sukrecija. U današnje vrijeme poduzeća su postala jako kreativna te su odnos između kupca i prodavača odveli na jednu sasvim novu razinu. Tako danas puno poduzeća u proces stvaranja vrijednosti uključuju kupca te je stvaraju zajedno s njim. Na primjer, Amazon.com potiče svoje kupce na pisanje osvrtâ pročitane knjige kako bi za druge kupce stvorili dodatnu vrijednost. Neka poduzeća kupce uključuju u proces dizajniranja proizvoda, dok druga potiču kupce na kreiranje sadržaja za javnu upotrebu (Osterwalder, Pigneur, 2014).

### 3.1.5 Izvori prihoda

Izvori prihoda predstavljaju novac koji poduzeće dobiva od svojih klijenata kao zamjenu za prodani proizvod ili izvršenu uslugu. Za kupce se kaže kako su srce poslovnog modela, međutim onda se za izvore prihoda može reći kako su njegova arterija. Poduzeće se treba zapitati za koju je vrijednost svaka pojedina grupa kupaca uistinu voljna platiti. Nalaženje odgovora na to pitanje omogućuje poduzećima da nađu jedan ili više izvora prihoda od svake grupe kupaca. Svaki izvor prihoda ne mora imati iste cjenovne mehanizme, to može biti aukcija, nagodba, fiksni cjenik, cijena vezana za količinu, tržišno formiranje cijena, cijena ovisna o mehanizmu za maksimiziranje ostvarenog prihoda. Postoji nekoliko načina za stvaranje izvora prihoda, a u ovom radu ću navesti neke od njih:

Prodaja proizvoda – Predstavlja najčešći i najjednostavniji način za stvaranje prihoda. Prihodi nastaju na temelju prodaje određenih proizvoda zainteresiranim kupcima. „Prihod ostvaren prodajom proizvoda predstavlja najznačajniji dio prihoda svakog poduzeća. Obujam poslovanja i iznos ukupnog prihoda u velikoj mjeri ovise o cijenama po kojima će se proizvodi prodavati te o uvjetima prodaje. Djelovanje zakona ponude i potražnje znatno utječe na veličinu ukupnog prihoda“



[http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13\\_Predavanja\\_OPE.pdf](http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13_Predavanja_OPE.pdf) Nastavni materijali: Osnove poslovne ekonomije 22.06.2021.)

Naknada za korištenje – Izvori prihoda nastaju korištenjem određene usluge od strane klijenta, jer za uzvrat klijent plaća određenu naknadu. Što je broj korištenja usluge veći, tako je veći i iznos naknade koji klijent plaća.

Pretplata – Kod ovog načina izvori prihoda se osiguravaju tako što se prodaje pristup nekoj usluzi ili proizvodu. Kupac plaća određeni novčani iznos a zauzvrat ima pravo koristiti određeni proizvod ili uslugu.

Posudba/najam/lizing – Izvor prihoda se ostvaruje na temelju naknade koju korisnik plaća poduzeću, a za uzvrat poduzeće korisniku daje na korištenje neku imovinu na određeno vrijeme. Od ovog načina korist imaju i posuđivač i unajmljivač. Posuđivaču je to prilika za ostvarivanje dodatnih prihoda, a unajmljivač se obvezuje na plaćanje naknade na određeno vrijeme što mu može biti jeftinija opcija od plaćanja cjelokupnog troška vlasništva.

Licenciranje – Izvori prihoda se ostvaruju na temelju naknade koju korisnik plaća za licenciju/dozvolu za korištenje patentom odnosno zaštićenim intelektualnim vlasništvom. Pomoću licenciranja vlasnici prava mogu ostvariti prihode od svojih patenata, bez da moraju pokrenuti proizvodnju ili krenuti u bilo kakav oblik implementacije. Na primjer tehnološka poduzeća koja su vlasnici patenata daju drugim poduzećima dozvolu za korištenje tehnologijom koja je inače zaštićena, a zauzvrat dobivaju licenciju.

Oglašavanje – Izvori prihoda se ostvaruju na temelju naknade koju klijent plaća za oglašavanje određenog proizvoda, usluge ili čak i brenda. Klasičan primjer za zaradu na temelju oglašavanja je medijska industrija, ali u novije vrijeme i drugi su sektori uključili u zarađivanje na temelju oglašavanja, a tu treba izdvojiti tehnološki sektor.

Naknade za brokerske djelatnosti/posredovanje – Izvori se prihoda ostvaruju na temelju naknade koju korisnici plaćaju za uslugu posredovanja. Primjer ovog načina su brokeri i agenti za prodaju nekretnina koji ostvaruju prihod od provizije koju dobiju kod uspješno zaključenog posla između prodavatelja i kupca

### 3.1.6 Ključni resursi

Svaki poslovni model, nebitno uspješan ili neuspješan, treba ključne resurse jer bez njih poslovni model ne može funkcionirati. Ključni resursi su materijalni ili nematerijalni činitelji

potrebni kako bi se ostvarila neka aktivnost i postigli željeni rezultati. Također oni predstavljaju imovinu koja je neophodna kako bi se poslovni model mogao odvijati kako je to predviđeno. Pomoću tih resursa poduzeće kreira i isporučuje ponudu vrijednosti, zahvaća tržište, održava odnose s kupcima te ostvaruje prihode. Ključni resursi mogu biti vlastiti što bi značilo da su u našem vlasništvu, ali se također mogu i posuditi od drugih poduzeća (kroz lizing) ili nabaviti od ključnih partnera.

Prilikom razmišljanja o ključnim resursima, korisno je postaviti si sljedeća pitanja:

- „Koje ključne resurse trebamo za stvaranje naše ponude vrijednosti?
- A za kanale distribucije?
- Odnose s kupcima?
- Izvore prihoda?“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:35).

„U poduzetništvu se uglavnom govori o trima ključnim resursima: financijskim, fizičkim i ljudskim. Četvrti ključni resurs, intelektualni, katkad se svrstava u neki od onih triju, a katkad smatra samostalnim. Sve češće se važnost pridaje i petome resursu: emocionalnom, iako se on velikoj mjeri prepliće s ljudskim resursima“ (<https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxIEVXNlchiAgICA1PCKCgwLEgZDb3Vyc2UYgICAgJTSIQkMCxIIQWN0aXZpdHkYgICAgMT80AoMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA> Cloudschool: Ključni resursi, 22.06.2021.).

Fizički ključni resursi obuhvaćaju fizičku imovinu kao što su zgrade, proizvodni pogoni, poslovni prostori, strojevi i drugo. Intelektualni ključni resursi obuhvaćaju tehnološka znanja, robne marke, patente i autorska prava, proizvodna znanja, baze podataka o kupcima itd. Proces stvaranja intelektualnih resursa je iznimno zahtjevan, no zato i donosi brojne prednosti. Poduzeća koja prodaju potrošačku robu u puno stvari se oslanjaju na robnu marku koja zato za njih predstavlja ključan resurs. Ljudski resursi su iznimno bitni jer ne postoji poduzeće koje ne treba ljudske resurse, postoje samo poslovni modeli u kojima je ljudski resurs manje ili više bitan. Neke od industrija u kojima je ljudski resurs iznimno bitan su kreativne industrije te industrije koje se temelje na znanju. Financijski resursi su potrebni u svim poslovnim modelima, jedina je razlika što su za neke mode potrebna manja financijska sredstva, dok drugi zahtijevaju iznimno velika ulaganja. U financijske resurse se ubrajaju gotovina, dioničarstvo/vlasničke opcije za privlačenje ključnih suradnika, jamstva, mogućnost kreditiranja i druga.

### 3.1.7 Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti opisuju sve ono što je potrebno napraviti kako bi model mogao funkcionirati onako kako je to zamišljeno. Kao što je bio slučaj kod ključnih resursa, i ključne aktivnosti su potrebne kako bi poduzeće bilo u stanju kreirati i isporučiti ponudu vrijednosti, zahvatiti tržište, održavati odnose s kupcima te ostvariti prihode. Koje ćemo ključne aktivnosti imati ovisi o vrsti poslovnog modela.

Prilikom razmišljanja o ključnim aktivnostima, korisno je postaviti si sljedeća pitanja:

- „Koje ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje naše ponude vrijednosti?
- A naši kanali distribucije?
- Odnosi s kupcima?
- Izvori prihoda?“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:37).

Ključne aktivnosti možemo podijeliti u sljedeće kategorije:

- **Proizvodnja** – U ovu kategoriju ubrajamo aktivnosti koje su povezane sa proizvodnjom kao što je izrađivanje i isporučivanje proizvoda u različitim količinama i različite kvalitete, dizajniranje i drugo. Proizvodne aktivnosti dominirat će u poslovnim modelima poduzeća koja se bave proizvodnjom različitih proizvoda.
- **Rješavanje problema** – Ova kategorija obuhvaća pronalaženje novih, boljih rješenja za probleme koje imaju kupci. Klasičan primjer industrija u kojima je rješavanje problema dominantna aktivnost su konzultantska poduzeća, bolnice te slične uslužne djelatnosti. Kod poslovnih modela takvih poduzeća potrebno je stalno usavršavanje te upravljanje poslovnim znanjem.
- **Platforma/mreža** – Postoje mnogi poslovni modeli kojima je platforma ključan resurs, temelje se na ključnim aktivnostima koje se odvijaju na platformi ili mreži. Pod platforme ubrajamo mreže, softvere, platforme za povezivanje te robne marke.

Pet ključnih aktivnosti kako bi poslovna ideja zaživjela su:

1. „Napisati prijedlog projekta

2. Predstaviti projekt odgovornim osobama koje mogu omogućiti početno financiranje
3. Osigurati financiranje
4. Pronaći partnere i s njima potpisati ugovore
5. Osmisliti promotivnu kampanju za prodaju proizvoda ili usluge (<https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxIEVXNlchiAgICApejLCwwLEgZDb3Vyc2UYgICAgidYiAoMCxIIQWN0aXZpdHkYgICAgJjVmAkMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA> Cloudschool: Ključne aktivnosti da bi poslovna ideja zaživjela 22.06.2021.).

### 3.1.8 Ključna partnerstva

Kako bi uspješno poslovali, poduzećima su potrebni poslovni partneri. Ključna partnerstva opisuju sve dobavljače i partnere koji su potrebni kako bi model mogao funkcionirati. Razlozi zbog kojeg se sklapaju partnerstva su stvaranje optimalnog poslovnog modela, nabavljanje potrebnih resursa koje poduzeće nema na raspolaganju, i smanjivanje rizika. Neki od tih partnera na kraju mogu postati temelj poslovnog modela.

„Vrste motivacija za stvaranje partnerstva:

- Optimizacija i ekonomija obujma (veličine)
- Smanjivanje rizika i nesigurnosti
- Pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti” (<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 21.6.2021.).

Optimizacija i ekonomija veličine – je osnovni oblik partnerstva. Predstavlja odnos između kupaca i dobavljača kojim se osigurava optimalno korištenje aktivnosti i resursa. Ovakav oblik partnerstva sklapaju se prije svega radi smanjenja troškova, ali nerijetko znaju uključivati i *outsourcing* ili zajedničko korištenje infrastrukture.

Smanjivanje rizika i nesigurnosti – Sklapanjem poslovnih partnerstava, možemo smanjiti rizik poslovanja. Ovo posebice vrijedi za ona tržišta na kojima je prisutna velika konkurencija a samim time i nesigurni uvjeti poslovanja. Konkurenti, u nekim slučajevima, znaju sklapati

strateška savezništva za određeno područje, dok si u drugim područjima međusobno konkuriraju.

Pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti – Rijetko koje poduzeće ima na raspolaganju sve potrebne resurse ili potrebna znanja i vještine kako bi mogli obaviti sve potrebne aktivnosti. Zbog toga se okreću drugim poduzećima te sklapaju s njima partnerstva, te na taj način rješavaju svoj problem. (Osterwalder, Pigneur, 2014).

Vrste partnerstva:

- „Strateška partnerstva - između poduzeća koja međusobno nisu konkurenti
- Koopeticija - strateška partnerstva između konkurenata
- Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
- Odnos kupca – dobavljač za osiguranje pouzdane opskrbe“ (<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 21.6.2021.).

### 3.1.9 Struktura troškova

Struktura troškova obuhvaća sve troškove koji su nastali kao rezultat implementacije i vođenja poslovnog modela. Ovim elementom opisani su svi najvažniji troškovi koji su nastali poslovanjem određenog poslovnog modela. Kreiranje ponude vrijednosti, isporuka te vrijednosti, održavanje odnosa s kupcima, ostvarivanje prihoda, sve to stvara određene troškove. Te troškove nije teško izračunati, ali kako bi to mogli napraviti, prvo je potrebno definirati ključne partnere, ključne resurse te ključne aktivnosti. Međutim, treba uzeti u obzir kako su neka poduzeća utemeljili svoje poslovne modele upravno na drukčijem načinu i visini stvaranja troškova.

„Prilikom analize strukture troškova poslovnog modela korisno je postaviti si sljedeća pitanja:

- Koji su temeljni troškovi nastali iz poslovnog modela?
- Koji ključni resursi predstavljaju značajan trošak za poslovanje?
- Koje ključne aktivnosti predstavljaju značajan trošak za poslovanje?
- Kako vaše ključne aktivnosti utječu na troškove?
- Jesu li aktivnosti usklađene s ponudom vrijednosti vašeg modela?

- Istražujući različite permutacije vašeg poslovnog modela, ostaju li troškovi fiksni ili postaju promjenjivi?
- Je li vaše poslovanje više usmjereno na vrijednosti ili na troškove?“ (<https://www.garyfox.co/cost-structure/> Gary Fox: Cost Structure 22.06.2021.).

S obzirom na strukturu troškova, odnosno njezinu važnost za poduzeće, postoje dvije vrste poslovnih modela:

1. Modeli temeljeni na što nižim troškovima (engl. *cost-driven*) – Ovakvi poslovni modeli pokušavaju srezati troškove gdje god bi to bilo moguće. To rade kako bi stvorili najnižu moguću strukturu troškova koja im onda omogućuje nuđenje ponude vrijednosti koja će se temeljiti na niskoj cijeni, maksimalnoj automatizaciji i outsourcing-u.
2. Modeli temeljeni na vrijednostima koje stvaraju za kupce (engl. *value-driven*) – Postoje poduzeća koja manje pozornosti pridaju troškovima koje će njihov poslovni model stvarati. Takva poduzeća svoj fokus prebacuju na ponudu vrijednosti koju će ponuditi kupcima. Ovakvi modeli koji se temelje na stvaranju vrijednosti za kupce obično nude klijentima visok stupanj personaliziranih usluga te iznimnu vrijednost.

Struktura troškova može imati sljedeća svojstva:

Fiksni troškovi – To su oni troškovi koji uvijek ostaju isti, bez obzira na količinu proizvoda i usluga koji su proizvedeni. U takve troškove najčešće ubrajamo plaće radnicima, trošak proizvodnih pogona i najam poslovnog prostora. U nekim djelatnostima su ovakvi troškovi izraženiji nego u drugim djelatnostima, a to je slučaj npr. kod proizvodnih poduzeća.

Varijabilni troškovi – To su oni troškovi koji su ovisni o proizvedenoj količini proizvoda ili odrađenih usluga. Visok postotak varijabilnih troškova imaju npr. glazbeni festivali.

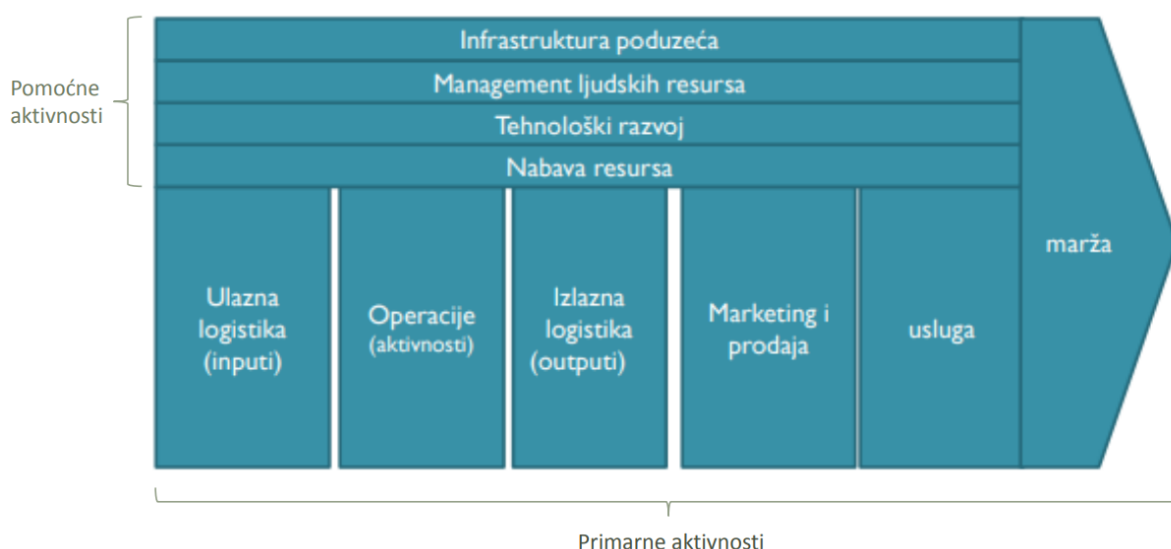
Ekonomija razmjera – obuhvaća proizvodnju velike količine proizvoda kako bi trošak poslovanja bio što manji. „Npr. veća poduzeća, zbog kupovine velike količine proizvoda, plaćaju manje cijene. Rezultat toga je smanjenje prosječne cijene koštanja proizvoda zbog rasta količine proizvedenih komada.

Ekonomija dosega (područja) – Obuhvaća primjenjivanje istih metoda poslovanja na različitim područjima, kako bi imali manje troškove. Na primjer, neko poduzeće koristi isti kanal distribucije ili iste marketinške aktivnosti za predstavljanje različitih proizvoda (Osterwalder, Pigneur, 2014).

## 4 Metode kreiranja poslovnih modela

Poslovni modeli nastaju na osnovi lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti se koristi za identifikaciju prilike, poboljšanje strategije te u konačnici stvaranje konkurentsku prednosti. Lanac vrijednosti predstavlja skup aktivnosti kroz koje proizvod prolazi, od sirovine, kroz proizvodnju i distribuciju do segmenta kupaca.

**Slika 2:** Lanac vrijednosti



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Barringer, B.R. and Ireland, R.D., 2010:187. Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata. Tuzla: Naklada Prentice Hall)

Lanac vrijednosti se dijeli na primarne i pomoćne aktivnosti. Primarne aktivnosti se tiču fizičkog stvaranja, prodaje i servisiranja proizvoda ili usluge, dok pomoćne aktivnosti daju potporu primarnim. Pojedinačni dijelovi lanca ili dodaju ili ne dodaju vrijednost proizvodu dok on prolazi različite faze tog lanca. Konačan proizvod ili usluga je spoj pojedinačnih doprinosa vrijednosti, koji su nastali u različitim fazama lanca. Kako bi bolje razumjeli lanac vrijednosti potrebno je objasniti neuobičajene elemente kao što su ulazna logistika, operacije i izlazna logistika. „Ulazna logistika podrazumijeva odnose firme sa dobavljačima i sve aktivnosti vezane za primanje, skladištenje i dopremanje dijelova do mjesta gdje se trebaju dodati finalnom proizvodu. Operacije podrazumijevaju sve aktivnosti potrebne da bi se proizveo proizvod. Izlazna logistika podrazumijeva sve aktivnosti vezane za skladištenje i otpremu gotovih proizvoda“ (Barringer; Ireland, 2010:184;185).

Lanac vrijednosti nam omogućuje „uspostavu jasnih kriterija pri analiziranju konkurentskih prednosti organizacije“ (Grant, 2010:263). Jedna od temeljnih strategija pri analizi lanca vrijednosti prepoznaje se kao „fokusiranje na diferencijaciju aktivnosti iz kojih se stvara velika vrijednost za organizaciju od onih gdje se stvara mala vrijednost ili je uopće nema“ (Sekhar, 2010:115). Nadalje, proučavanjem lanca vrijednosti našeg proizvoda ili usluge, možemo uočiti načine za stvaranjem dodatne vrijednosti te procijeniti da li posjedujemo potrebna sredstva kako bi to ostvarili. Primjer toga je Dell koji je shvatio da kupci žele tehničku podršku koja će im biti na raspolaganju od 0-24 h svaki dan, te da su kupci za tu uslugu spremni izdvojiti dodatna sredstva. Kako bi uvidjeli da li su oni u mogućnosti pružiti to kupcima, proučili su svoj lanac vrijednosti. Proučavanjem su došli do zaključka kako je ovo moguće samo kad bi se elementu „usluge“ dodala tehnička podrška 24/7. Međutim, budući da nisu imali dovoljno osposobljenog tehničkog osoblja, nisu bili u mogućnosti tu uslugu te stoga ni zaraditi od toga. Da su to uspjeli, Dell bi se na taj način izdvojio od konkurencije te stvorio konkurentsku prednost.

Prilikom proučavanja lanca vrijednosti određenog proizvoda ili usluge, možemo si postaviti 2 pitanja koja će nam pomoći u tom procesu. Prvo je kako ga učiniti efikasnijim, a drugo gdje možemo ostvariti dodatnu „vrijednost“. Ovakva analiza može se fokusirati na:

- „Jednu primarnu aktivnost u lancu vrijednosti (kao što je marketing i prodaja)
- Vežu između dvije faze lanca vrijednosti (kao što je veza između operacija, što su aktivnosti vezane za skladištenje i otpremu gotovih proizvoda)
- Jednu od pomoćnih aktivnosti (kao što je menadžment ljudskih resursa)“ (Barringer; Ireland, 2010:185).

Ukoliko u lancu vrijednosti određenog proizvoda ili usluge postoji mogućnost za ojačavanjem u bilo kojem od ova tri segmenta, to može predstavljati priliku za to poduzeće da učini to te ostvari prednost.



## 5 Uporaba platna poslovnog modela

Svako poduzeće ima poslovni model koji zbog karakteristika određene djelatnosti poprima različita oblička. S obzirom na karakteristike poslovnih modela stručnjaci su napravili podjelu na brojne obrasce poslovnih modela od kojih će neki biti objašnjeni u nastavku. Poslovni modeli se koriste i u profitnom i u neprofitnom sektu. Fokus ovog rada je proučavanje i komparacija poslovnih modela u neprofitnom sektoru.

### 5.1 Obrasci poslovnih modela

Poduzeća svoje poslovne modele razvijaju godinama te ih prilagođavaju svojoj djelatnosti kako bi postali što privlačniji svojem segmentu kupaca te ih pridobili. Iz toga razloga imamo puno različitih poslovnih modela od kojih neki imaju slične karakteristike. Skup poslovnih modela, koji imaju zajedničke karakteristike, nazivaju se obrasci poslovnih modela. Stoga se oni mogu definirati kao „opisi poslovnih modela na temelju sličnih svojstva, sličnog rasporeda njihovih sastavnih dijelova ili sličnih načina djelovanja“ (<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali>/Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 22.06.2021.).

Postoje mnogi obrasci poslovnih modela, no najčešće susrećemo:

- Model rastavljene organizacije
- Model dugog repa
- Višestране platforme
- Poslovni model Besplatno

Model rastavljene organizacije temelji se na konceptu „rastavljenih korporacija” autora John Hagel i Marc Singer (1999.), prema kojima se poduzeća sastoje od tri jako različita poslovna entiteta koji odgovaraju na kulturne, tržišne, i ekonomske zahtjeve. Kulturni zahtjevi vezani su uz održavanje odnosa s kupcima, tržišni za inovacije na proizvodima, a ekonomski uz odnos prema konkurenciji.

**Slika 3:** Rastavljanje poslovnih modela

	INOVACIJA PROIZVODA	UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA	UPRAVLJANJE INFRASTRUKTUROM
EKONOMIKA	Rani ulazaka na tržište omogućuje uvođenje premium-cijena i ostvarivanje visokoga tržišnog udjela; ključna je brzina.	Visoki troškovi pridobivanja kupaca moraju rezultirati velikom bazom kupaca; važna je ekonomija dosega.	Nužna je proizvodnja velikih količina zbog visokih fiksnih troškova, a radi postizanja niskih jediničnih troškova ključna je ekonomija razmjera.
ODNOSI PREMA KONKURENCIJI	Bitka za talent; male zapreke za ulazak, uspijeva mnogo malih igrača.	Bitka za proširenje, brza konsolidacija, dominira malo velikih igrača.	Bitka za razmjer, brza konsolidacija, dominira malo velikih igrača.
KULTURA	Usredotočenost na zaposlenike; briga za kreativne ljude.	Usredotočenost na pružanje usluga; kupac je na prvom mjestu.	Usredotočenost na trošak; naglasak na standardizaciji, predvidivosti i učinkovitosti.

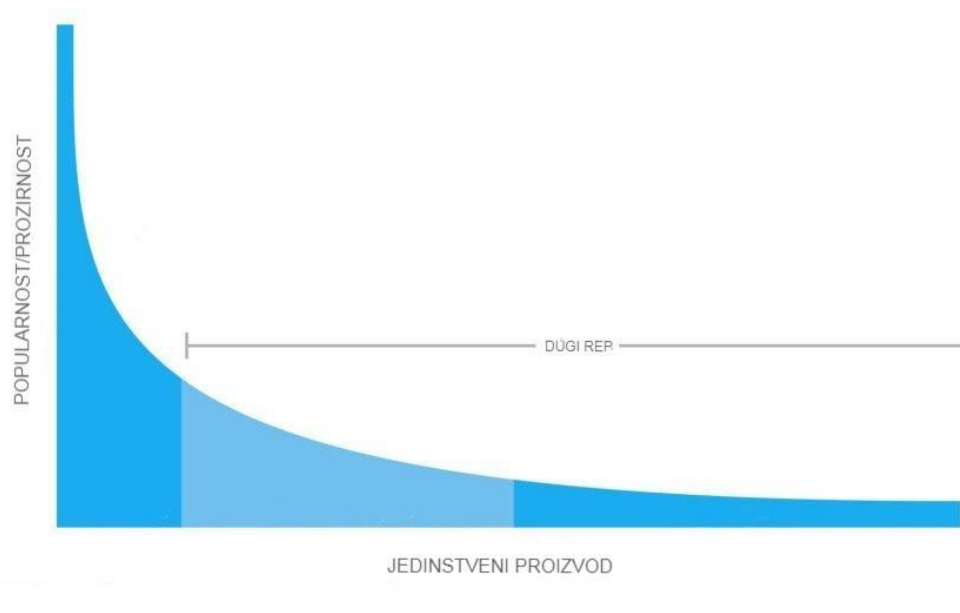
Izvor: Hagel, J., Singer, M. (1999), Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, (Preuzeto na: <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> Nastavni materijali „Obrasci poslovnih modela 9.3.2020.)

Model dugog repa (*Long Tail Business Models*) „svodi se na prodaju većeg broja proizvoda u manjim količinama. Fokus je na ponudi velike količine nišnih proizvoda od kojih se svaki prodaje prilično rijetko. Ovi poslovni modeli trebaju manje troškova zaliha ali snažnu platformu kako bi se nišni sadržaj predstavio zainteresiranim kupcima“

(<http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali>/Nastavni materijali: Obrasci poslovnih modela 22.06.2021.).

Anderson (2006) je ovom poslovnom modelu dao ime na temelju krivulje koja opisuje ovu vrstu ekonomije na grafikonu. Sadašnja kultura kupnje se sve više udaljava od tradicionalnih proizvoda i tržišta (početak krivulje) prema potražnji za nekoliko različitih proizvoda duž krivulje tvoreći dugačak rep. Prema Andersonu (2006), tradicionalni proizvodi dosežu veliki broj prodaja na početku, ali uz vrlo visoke početne troškove. S druge strane, proizvodi dugog repa ostaju na tržištu dugo vremena, uz niske troškove distribucije i proizvodnje.

**Slika 4:** Model dugog repa



Izvor: Preuzeto u cijelosti (The bussines model analist, 2021. dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/long-tail-business-model/> pristupljeno 18.08.2021.)

Višestране platforme ili višestрана tržišta postoje već godinama, ali njihov brzi razvoj započeo je zajedno s razvojem interneta i ICT tehnologije. Ovim modelom se, uz pomoć platforme, spajaju različite grupe kupaca koje su međusobno ovisne. U ovom modelu platforma obavlja funkciju posrednika.

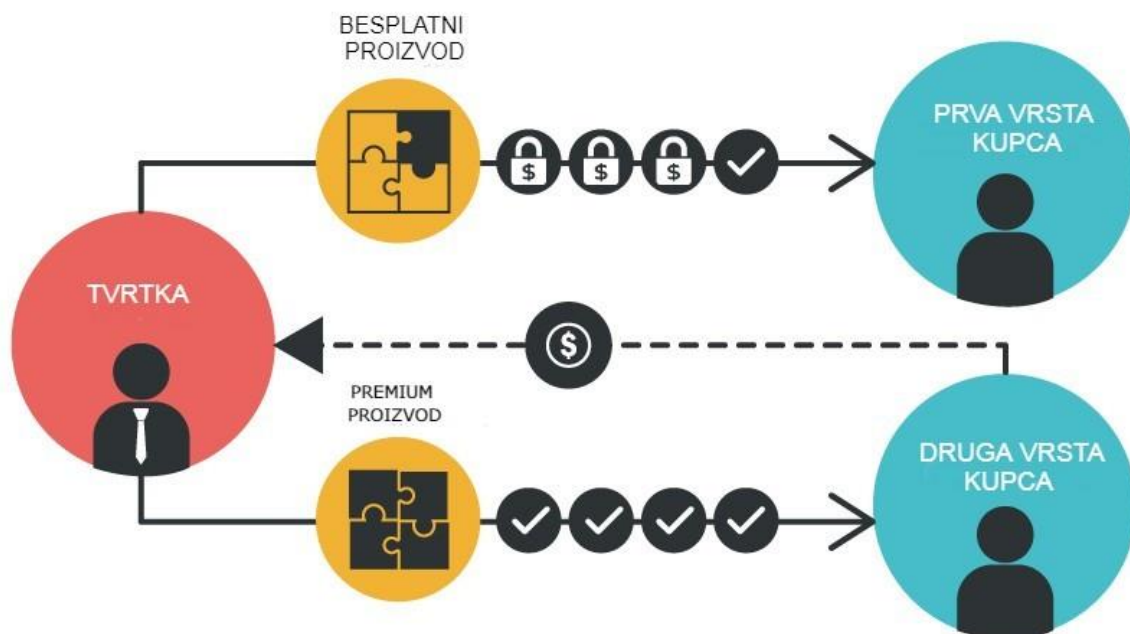
Slika 5: Višestruke platforme



Izvor: Preuzeto u cijelosti (The business model analyst, 2021. dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/> pristupljeno 18.08.2021.)

Poslovni model besplatno (*freemium*) je „vrsta poslovnog modela koji nudi osnovne značajke korisnicima bez ikakvih troškova i naplaćuje premiju za dodatne ili napredne značajke. Poduzeće koje koristi model besplatno pruža osnovne usluge bez naplate, često u određenom probnom razdoblju ili ograničenoj verziji za korisnika, a naprednije usluge ili dodatne značajke nudi uz određenu novčanu naknadu. Prema modelu besplatno, poduzeće potrošaču bez ikakvih troškova daje usluge kao način uspostavljanja temelja za buduće transakcije. Dajući besplatne usluge na osnovnoj razini, poduzeća grade odnose s klijentima, na kraju im nude napredne usluge, dodatke, poboljšanu pohranu ili korisničko iskustvo bez oglasa uz dodatne troškove“ (Investopedia, 2021.).

Slika 6: Poslovni model besplatno



Izvor: Preuzeto u cijelosti (Business Model Toolbox dostupno na <https://bmttoolbox.net/patterns/freemium/> pristupljeno 18.08.2021.)

## 5.2 Uporaba platna poslovnih modela u neprofitnom sektoru

U razvoju država sve važniju ulogu ima privatni neprofitni sektor. U svijetu se za navedeni pojam, zbog drugačije tradicije, koriste i izrazi civilno društvo, nevladine organizacije, socijalna ekonomija, treći sektor. „Privatni neprofitni sektor obuhvaća organizacije koje primarno ne postoje radi ostvarivanja profita i djeluju u području kojeg nije moguće organizirati uvijek na komercijalnoj osnovi“ (<https://www.civilnodrustvo-istra.hr/linkovi/pojmovnik%C5%BE> Civilno društvo Istra 22.06.2021.). Pravne osobe koje se javljaju u privatnom neprofitnom sektoru su zaklade i fondacije, udruge, privatne ustanove, društva s neograničenom odgovornošću i neprofitne zadruge. U Hrvatskoj privatni neprofitni sektor „unazad desetak godina, prema brojčanim pokazateljima polagano napreduje i značajno doprinosi u ukupnome gospodarstvu. Iako je omjer neprofitnog sektora u odnosu na profitni sektor vrlo nizak, to ne znači da se neće povećati ili da ne postoje mogućnosti za razvoj. Prepreke razvoju neprofitnog sektora za sada su zakonske regulative koje ograničavaju

neprofitnim organizacijama njihovo poslovanje. Uz to, postojeći institucionalni okvir za neprofitne organizacije ne pruža dovoljno podrške korisnicima pa stoga civilne organizacije osnivaju vlastite institucije za pomoć i podršku kako bi se međusobno povezivale i na taj način razvijale neprofitni sektor“ (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:375126> Janković, 2016. 'Sustavi podrške u neprofitnom sektoru', 08.09.2021.).

„Istraživanja poslovnih modela u privatnom neprofitnom sektoru su oskudna. Istraživanje koje se dotiče neprofitnih poslovnih modela ima za cilj osvijetliti neke složenosti i osobnosti koje opisuju način na koji neprofitne organizacije djeluju i stvaraju vrijednost, umjesto da predloži opsežan okvir za analizu poslovnih modela. Gotovo svaki aspekt neprofitnog poslovnog modela stavljen je pod „povećalo“ kupaca, donatora, konkurenata i drugih dionika, što stavlja dodatni pritisak na neprofitne organizacije kako bi održale stabilnost u svom poslovanju i pronašle optimalne izvore prihoda. Iz perspektive poduzetništva, neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u nacionalnoj, ali i globalnoj ekonomiji. Morris i sur. (2011) istraživali su poduzetničku orijentaciju u privatnom neprofitnom sektoru i otkrili da društvena svrha dovodi do niza procesa i ishoda koji su složeniji i višestrukiji od onih u profitnim organizacijama. Poduzetničko ponašanje neprofitnih organizacija uključuje iste dimenzije kao u profitnom kontekstu (tj. inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika), ali ga treba ispitati iz obje perspektive: socijalne ili misijski usmjerene, kao i komercijalne ili financijske“ (<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10> Perić, J., Delić, A., i Stanić, M. 2020. 'Exploring business models of nonprofit organizations', 08.09.2021.).

U ovom radu fokusirati će se na sportske organizacije. „Sportske organizacije (klubovi, udruge, savezi i dr.), prema Zakonu spadaju u neprofitne organizacije, jer ne ostvaruju profit (dobitak). Ipak njihovo financijsko poslovanje slično je kao i u svakom poduzeću. Sportske organizacije ostvaruju prihode prvenstveno iz proračuna ali i na tržištu. Ako ostvare višak prihoda nad rashodima, tada ga ulažu u vlastiti razvoj“ (Bartoluci, 2003:122). Poslovni modeli sportskih organizacija, prvenstveno nogometnih klubova, slični su kao i kod profitnih organizacija što će se moći vidjeti u sljedećem poglavlju ovog rada u kojem će se analizirati poslovni model nogometnih klubova.

## 6 Praktični primjer: Usporedba poslovanja nogometnih klubova

U praktičnom primjeru metodologijom platna poslovnog modela će se prikazati poslovanje nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj. Analizirat će se 3 nogometna kluba – dva iz Republike Hrvatske, od kojih se jedan po rezultatima i budžetu nalazi na samom vrhu ljestvice, dok je drugi pri samom dnu ljestvice nogometnih klubova prve hrvatske lige, te klub dobre prakse iz inozemstva. Modeli klubova će potom biti međusobno uspoređeni. Za primjer nogometnog kluba dobre prakse, analizirat će se njemački nogometni klub FK Borussia Dortmund točnije njihov model iz 2010 i 2011. godine jer su s njime pobijedili favorizirani i financijski moćniji Bayern Munchen. U sezonama 2010/2011 i 2011/2012 vodila se bitka između dvije generacije nogometnih poslovnih modela. Bayern je koristio staromodni poslovni model koji se temeljio na dovođenju skupih nogometnih zvijezda te skupih trenera. Borussia je posjedovala samo jednu trećinu budžeta Bayerna te je koristila moderniji poslovni model koji se temeljio na pronalasku najboljih nogometnih talenata i njihovo razvijanje, te pronalasku pravih stručnjaka. Unatoč financijski lošijoj poziciji Borussia je uspjela primjenom svog modela pobijediti favorizirani Bayern te osvojiti naslove prvaka njemačke lige u te dvije sezone, te naslov njemačkog kupa 2012. godine. (Faltings, 2011). Kod hrvatskih klubova analizirat će se poslovni modeli iz sezone 2020/2021. Prvi hrvatski klub koji će se analizira je NK Osijek, jer po svojim rezultatima spada u gornji razred Hrvatskog nogometa, a drugi klub je NK Istra, jer po svojim rezultatima spada u donji razred Hrvatskog nogometa.

### 6.1 Primjer nogometnog kluba dobre prakse

Borussia je njemački nogometni klub iz Dortmunda. „Borussia je prvi njemački klub koji je osvojio europski naslov osvojili su Kup pobjednika kupova 1966., a 1997. su osvojili Ligu prvaka i Interkontinentalni kup. U domaćim natjecanjima sedam puta su osvajali državno prvenstvo, te dva puta kup. Klub su osnovali 1909. godine sedamnaestorica nogometaša iz Dortmunda. Od 1974. godine, Borussia igra svoje domaće utakmice na Signal Iduna Parku poznatijem kao Westfalenstadion. Njihov stadion je jedan od najvećih u Njemačkoj. Njihove boje po dresu zaslužne su za nadimak kluba (Crno Žuti). Borussia ima svoga vječitog rivala Schalke 04, te kad oni igraju to zovemo „Ruhrski Derbi“. U ligi Borussijin najveći i vječiti suparnik je Bayern Munchen. Dortmund je drugi najveći sportski klub u Njemačkoj, a

jedanaesti najveći nogometni klub na svijetu. Borussijin moto je *Echte Liebe - Prava ljubav*“ (Udbtre, 2019.)

U nastavku rada, prikazat će se poslovni model kluba analiziran metodologijom platna poslovnog modela. Klub ima četiri ponude vrijednosti koje nudi četirima različitim segmentima kupaca. Prva ponuda vrijednosti je „Mi smo nogomet“. Ova ponuda se odnosi prvenstveno na navijače kluba kojima se nudi osjećaj pripadnosti jednoj velikoj nogometnoj „obitelji“. Druga ponuda vrijednosti je atraktivni napadački nogomet koji je namijenjen za sve ljubitelje nogometa a ne samo vlastite navijače. Treća ponuda se odnosi na nogometnu školu koja zainteresiranim mladićima i djevojkama nudi priliku treniranja nogometa. Zadnja ponuda vrijednosti koju klub nudi se odnosi na oglašavanje. Klub zainteresiranim poduzećima nudi mogućnost oglašavanja prije svega na dresu kluba te dijelovima stadiona koji su namijenjeni za tu svrhu. Za tu uslugu poduzeća klubu plaćaju određenu novčanu naknadu te postaju sponzori kluba, koji u ovom našem primjeru predstavlja četvrti tržišni segment (tablica 2). Kanali pomoću kojih klub dolazi do svojih kupaca, ovo se prvenstveno odnosi na navijače i ljubitelje nogometa, su stadion i TV. Navijači kluba većinom preferiraju praćenje utakmice uživo na stadionu uz atmosferu koju ta opcija nudi, dok ljubitelji nogometa više preferiraju tv prijenos u udobnosti svog doma. Što se tiče odnosa s kupcima, klub svojim navijačima nudi osjećaj pripadnosti tako što njeguju s njima obiteljski odnos te ih spajaju s ostalim svojim navijačima. Na taj način oni postaju privrženi klubu te njegovi vjerni navijači. Klub odnos s navijačima također njeguje i kroz prisutnost na društvenim mrežama te kroz organiziranje druženja s navijačima. Kako bi poslovni model kluba mogao funkcionirati kako je to zamišljeno, potrebni su mu određeni ključni resursi. Prvi od njih su entuzijastični talenti. Klubu su potrebni mladi talenti koji posjeduju veliki potencijal, kako bi ih klub mogao razviti te jednog dana prodati i na taj način ostvariti profit. Samim time nalaženje najboljih mladih talenata nameće se kao ključna aktivnost kluba. Sljedeći ključni resurs su pravi stručnjaci i motivatori. Klubu su potrebni stručni treneri koji će pomoći mladim talentima da ostvare svoj potencijal. Stoga treneri moraju biti i vješti motivatori kako bi ih mogli potaknuti na odricanje koje je potrebno kako bi se to ostvarilo. Za neometano funkcioniranje kluba potreban mu je i stadion na kojem će se igrati utakmice te primati navijači. Nadalje, klubu su potrebni i ključni partneri, a u analiziranom primjeru to su pametni i talentirani skauti, Njemačka nogometna liga (DFL), mediji i UEFA. Talentirani skauti predstavljaju mrežu skauta koji prate mlade nogometaše te klubu nude one najtalentiranije, a zauzvrat dobivaju određenu novčanu naknadu. Njemačka nogometna liga je nacionalno natjecanje u kojem se klub natječe, dok UEFA



predstavlja nogometnu organizaciju koja vodi Ligu prvaka, odnosno europsko natjecanje u kojem klub sudjeluje. Liga prvaka je najprestižnije nogometno natjecanje u kojem sudjeluju najbolji europske klubovi. Mediji prate sportske događaje u kojem sudjeluje klub ta na taj način promoviraju klub među navijačima. Vezano uz prihode kluba postoji pet glavnih izvora. Prvi je prodaja ulaznica navijačima prilikom domaćih utakmica. Drugi je prihod od tv prava kojeg dobivaju od tv kuće koja je dogovorila kupovinu tih prava s Njemačkom nogometnom ligom. Treći je prihod od sponzora kojeg dobivaju u zamjenu za uslugu oglašavanja. Četvrti izvor je prihod od prodaje svojih igrača u druge klubove. Peti izvor je prihod kojeg dobivaju od UEFA za sudjelovanje u Ligi prvaka. Klub također ima i određene izdatke, a postoji nekoliko glavnih koji spadaju u strukturu troškova kluba. Prvi od njih je trošak „skautiranja“ kojeg klub plaća mreži skauta u zamjenu za njihovu uslugu. Drugi je trošak plaća igrača koji igraju za klub, a treći predstavlja plaće stožera odnosno stručnog tima koji vodi igrače te ih trenira. U strukturu troškova još se ubraja i trošak održavanja stadiona koji je potreban kako bi on uvijek bio funkcionalan za održavanje utakmice.

**Tablica 2:** Poslovni model FK Borussia Dortmund

<p>KP – ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pametni talentirani skauti</li> <li>- Njemačka nogometna liga (DFL)</li> <li>- Mediji</li> <li>- UEFA</li> </ul>	<p>KA – Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nalaženje najboljih talenata i njihovo razvijanje</li> </ul>	<p>PV – Ponuda vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mi smo nogomet”</li> <li>- Atraktivni napadački nogomet</li> <li>- Nogometna škola</li> <li>- Oglašavanje</li> </ul>	<p>OsK – odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjećaj pripadnosti</li> <li>- Društvene mreže</li> <li>- Druženja s navijačima</li> </ul>	<p>TS – tržišni segment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navijači</li> <li>- Ljubitelji nogometa</li> <li>- Mladici i djevojke koji žele trenirati</li> <li>- Sponzori</li> </ul>
<p>ST – struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Skautiranje“</li> <li>- Plaće mladog tima</li> <li>- Plaće stožera i ostalih zaposlenika</li> <li>- Održavanje stadiona</li> </ul>	<p>IP – izvori Prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulaznice</li> <li>- TV prava</li> <li>- Sponzori</li> <li>- Transferi</li> <li>- Nogometna škola</li> <li>- UEFA</li> </ul>			

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Faltings, slajd 28)

## 6.2 Primjer nogometnog kluba iz Republike Hrvatske

NK Osijek je hrvatski nogometni klub koji se nalazi u Osijeku. Natječu se u HT Prvoj ligi (Hrvatska Telekom prva liga) te po svojim rezultatima spadaju u gornji razred Hrvatskog nogometa. Nogometni klub je nastao 27. veljače 1947. godine spajanjem fiskulturnih društava Slavonija i Bratstvo. To novo društvo je nazvano Proleter i predstavlja preteču NK Osijeka. Godine 1967. klub uzima ime NK Osijek koje je ostalo i do današnjeg dana. Najveći uspjeh Osijeka u prvoj lige je drugo mjesto koje je ostvareno u 2020./2021. te osvajanje trofeja pobjednika Hrvatskog kupa 1999. godine. U 2016. godini, NK Osijek po prvi put u svojoj povijesti dobio privatne vlasnike te od tada kreće njihova uzlazna putanja. Novi vlasnici su donijeli financijsku stabilnost te su počeli ulagati u momčad. Dovedeni su mnogi kvalitetni igrači, a i afirmirani su i neki igrači iz Osijekove druge momčadi (<https://nk-osijek.hr/klub/povijest/bijelo-plavi-kroz-povijest/> NK Osijek official website: Bijelo plavi kroz povijest 19.05.2021.).

U nastavku rada, prikazat će se poslovni model kluba analiziran metodologijom platna poslovnog modela. Model kluba ima četiri različite ponude vrijednosti, a time i četiri segmenta kupaca. Prva ponuda vrijednosti koju model nudi je „Mi smo nogomet“ koja je namijenjena navijačima Osijeka. Za većinu navijača nogomet predstavlja više od igre, te postaju jako privrženi klubu za kojeg naviju, te se može reći kako zajedno sa ostalim navijačima tvore jednu veliku nogometnu obitelj. Nadalje, klub nudi i mogućnost praćenja njihovih utakmica. Segment kupaca za ovu ponudu su navijači kluba ali i svi ostali ljubitelji nogometa. Klub također nudi i kompetitivan nogomet jer se bore za najviše pozicije u Hrvatskoj ligi, što je od velike važnosti za njihove navijače te ima pozitivan učinak na privlačenje novih navijača. Treća ponuda vrijednosti je škola nogometa koja djevojčicama i dječacima nudi mogućnost treniranja s timom stručnjaka. Još jedna ponuda vrijednosti koju klub nudi je mogućnost oglašavanja. Ova ponuda je namijenjena sponzorima koji za tu uslugu izdvajaju određenu novčanu naknadu. Kanali pomoći kojih klub dolazi do svojih kupaca, ovo se prvenstveno odnosi na navijače i ljubitelje nogometa, su stadion i TV. Navijači kluba većinom preferiraju praćenje utakmice uživo na stadionu uz atmosferu koju ta opcija nudi, dok ljubitelji nogometa više preferiraju TV prijenos u udobnosti svog doma. Klub izgrađuje i održava odnos sa svojim navijačima na nekoliko načina. Jedan od njih je organiziranje druženja igrača sa navijača. Na taj način navijači upoznaju svoje heroje te se stvara blizak odnos s njima. Nadalje klub odnos sa svojim navijačima njeguje i kroz stvaranje osjećaja pripadnosti jednoj velikoj nogometnoj „obitelji“.

Odnos s navijačima klub održava i preko društvenih mreže koje mu omogućuju interakciju s navijačima, a osim toga održava ga i kroz svoj podcast. Kako bi poslovni model kluba mogao funkcionirati kako je to zamišljeno, potrebni su mu određeni ključni resursi. U ovom poslovnom modelu od velike su važnosti ljudski resursi. Klubu su potrebni kvalitetni igrači kako bi mogli isporučiti vrhunske rezultate kojima teže. Stoga se pronalazak kvalitetnih ali jeftinih igrača, odnosno onih koji su u skladu s klupskim budžetom, nameće kao jedna od ključnih aktivnosti kluba. Klubu su također potrebni i mladi perspektivni talenti stoga se kao druga ključna aktivnost kluba nameće uvođenje talentiranih mladih igrača iz njihove druge momčadi te njihovo daljnje razvijanje. Kako bi se igrači mogli razvijati u pravom smjeru klubu su potrebni i stručni treneri kojim će im pomoći na tom putu. Za funkcioniranje ovog modela, klubu je također potrebna i odgovarajuća infrastruktura prije svega stadion na kojem će se održavati utakmice. Nadalje, klubu su potrebni i poslovni partneri. Jedan od njih su skauti. Klubu su potrebni ljudi koji će pratiti igrače diljem svijeta kako bi im onda mogli predložiti one najperspektivnije. Sljedeći ključni partner kluba je HNL (Hrvatski Telekom Prva liga) odnosno nacionalna liga u kojoj se klub natječe. Zatim mediji, koji promoviraju klub i ligu te UEFA koja predstavlja organizaciju koja vodi Europsku ligu, natjecanje u čijim je pretkolima klub sudjelovao. Europska liga je po jačini drugo europsko natjecanje, odmah iza Lige prvaka. Iz tog razloga novčane nagrade za Europsku ligu su manje izdašna od nagrada za Ligu prvaka. Funkcioniranje ovog modela zahtijeva određene troškove, a glavni od njih su plaće zaposlenicima, premije za „skautiranje“, te održavanje stadiona. Plaće zaposlenicima poput igrača i trenera, stručnog kadra i ostalih. Premije se isplaćuju skautima za njihovu uslugu „skautiranja“ igrača, te na kraju imamo trošak održavanja stadiona. Model donosi i određene prihode. Klub prije svega prihode ostvaruje na temelju prodaje ulaznica odnosno prava za gledanje utakmica kluba, te od prodaje tv prava. Zatim, ostvaruje prihod i sklapanjem sponzorstva sa raznim poduzećima. Treći izvor prihoda se ostvaruje prodajom igrača odnosno transferima igrača. Međutim ovo nije stalni izvor prihoda jer je transfere igrača moguće obavljati samo u dva razdoblja kad je dopuštena registracija igrača. Dio prihoda ostvaruju se i od nogometne škole, a dio i od novčanih nagrada koje im je dodijelila UEFA za sudjelovanje u pretkolima njihovih natjecanja.

**Tablica 3:** Poslovni model NK Osijek

<p><b>KP – ključni partneri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skauti</li> <li>- Hrvatski Telekom Prva liga (HNL)</li> <li>- Mediji</li> <li>- UEFA</li> </ul>	<p><b>KA – Ključne aktivnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronalaženje kvalitetnih jeftinih igrača</li> <li>- Uključivanje igrača iz druge momčadi u prvu te njihovo razvijanje</li> </ul>	<p><b>PV – Ponuda vrijednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi smo nogomet”</li> <li>- Borba za najviše pozicije</li> <li>- Nogometna škola</li> <li>- Oglašavanje</li> </ul>	<p><b>OsK – odnosi s kupcima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjećaj pripadnosti</li> <li>- Društvene mreže</li> <li>- Druženja s navijačima</li> </ul>	<p><b>TS – tržišni segment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navijači</li> <li>- Ljubitelji nogometa</li> <li>- Mladici i djevojke koji žele trenirati</li> <li>- Sponzori</li> </ul>
<p><b>ST – struktura troškova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Skautiranje“</li> <li>- Plaće tima</li> <li>- Plaće stožera i ostalih zaposlenika</li> <li>- Održavanje stadiona</li> </ul>	<p><b>KR – ključni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mladi perspektivni talenti</li> <li>- Kvalitetni igrači</li> <li>- Kvalitetni stručnjaci</li> <li>- Stadion</li> </ul>	<p><b>K – kanali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadion</li> <li>- TV</li> </ul>	<p><b>IP – izvori prihoda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulaznice</li> <li>- TV prava</li> <li>- Sponzori</li> <li>- Transferi</li> <li>- Nogometna škola</li> <li>- Od UEFE</li> </ul>	

Izvor: Izrada autora

### 6.3 Primjer nogometnog kluba iz Republike Hrvatske

NK Istra je hrvatski nogometni koji se nalazi u Puli. Natječu se u HT Prvoj ligi (Hrvatska Telekom prva liga) te po svojim rezultatima spadaju u donji razred Hrvatskog nogometa. Nogometni klub Istra 1961 ustrojen je 1961. godine spajanjem dvaju klubova NK Uljanika te NK Pule. Klub se nalazi u prvoj ligi od sezone 2009./2010. nakon što je postao prvakom Druge HNL sezone 2008./2009. Najveći uspjeh kluba do sad je igranje u finalu hrvatskog nogometnog kupa sezone 2002./2003. i 2020/2021., te osvajanje naslova prvaka 2. HNL, sezona 2003./2004. i 2008./2009. (<https://nkistra.com/povijest/> NK Istra official website: Povijest 21.05.2021.). Poslovni model kluba je počeo poprimati današnje karakteristike 2018 godine kada je klub dobio nove većinske vlasnike. To je španjolska grupacija Baskonija koja u svom vlasništvu, između ostalog, ima i španjolski nogometni klub Deportivo Alaves. Njihovim dolaskom Istra se počela okretati posuđivanjem igrača (većinom iz Alavesa), a Alaves je također postavio i svoje ljude u klub te je od njihovog dolaska Istra imala dosta stranih trenera (Propadalo, 2018).

U nastavku rada, prikazat će se poslovni model kluba analiziran metodologijom platna poslovnog modela. NK Istra ima četiri ponude vrijednosti. To su: „Mi smo nogomet“, praćenje utakmica kluba, škola nogometa, mogućnost oglašavanja. „Mi smo nogomet“ predstavlja ponudu koja se odnosi na navijače kluba. Za većinu navijača nogomet predstavlja više od igre, te postaju jako privrženi klubu za kojeg naviju, te se može reći kako zajedno sa ostalim navijačima tvore jednu veliku nogometnu obitelj. Praćenje utakmica kluba osim same utakmice daje gledateljima i osjećaj pripadnosti s ostalim simpatizerima kluba te povezanost sa samim klubom. Ova ponuda je namijenjena je za navijače kluba ali također i za sve ostale ljubitelje nogometa. Škola nogometa djevojkama i dječacima nudi mogućnost treniranja nogometa te poboljšanja svojih vještina. Model također nudi i mogućnost oglašavanja na dresu kluba te dijelovima stadiona namijenjenim za tu svrhu. Ova ponuda se odnosi na poduzeća koja se žele promovirati preko kluba te ih se naziva sponzorima. Kanali pomoći kojih klub dolazi do svojih kupaca, ovo se prvenstveno odnosi na navijače i ljubitelje nogometa, su stadion i TV. Navijači kluba većinom preferiraju praćenje utakmice uživo na stadionu uz atmosferu koju ta opcija nudi, dok ljubitelji nogometa više preferiraju tv prijenos u udobnosti svog doma. Što se tiče odnosa s kupcima, klub je prisutan na društvenim mrežama što im omogućuje da ostanu u kontaktu s kupcima te ostvare bliži odnos s njima. Iz istih razloga klub također organizira i druženja na kojima navijači imaju priliku upoznat igrače. Nadalje klub odnos sa svojim navijačima njeguje i kroz stvaranje osjećaja pripadnosti jednoj velikoj nogometnoj „obitelji“.

Kako bi poslovni model kluba mogao funkcionirati kako je to zamišljeno, potrebni su mu ključni resursi, a za NK Istru to su "besplatnim" igrači, posuđeni igrači, mladi talenti, kvalitetni stručnjaci, te stadion. Zbog manjeg budžeta NK Istra je prisiljena svoj kadar popunjavati "besplatnim" igračima odnosno igračima kojima je istekla ugovorna obveza s drugim klubom te se za njih ne mora plaćati odšteta. Prema podacima Transfermarkta (<https://www.transfermarkt.com/nk-istra-1961/startseite/verein/999> 25.05.2021.) u sezoni 2020/2021 u Istru je „bez odštete“ stiglo 5 igrača, stoga pronalaženje besplatnih igrača predstavlja prvu ključnu aktivnost kluba. Istra posuđuje igrače iz drugih klubova jer na taj način njihove plaće, u određenom postotku, dijeli s klubovima iz kojih dolaze. Prema podacima Transfermarkta (<https://www.transfermarkt.com/nk-istra-1961/startseite/verein/999> 25.05.2021.) u sezoni 2020/2021 Istra je imala čak 12 posuđenih igrača. Od tih 12 igrača čak njih 6 je došlo iz Alavesa u čijem je Istra većinskom vlasništvu. Zbog toga posuđivanje igrača drugih klubova predstavlja drugu ključnu aktivnost kluba. Sljedeća ključna aktivnost kluba je uvođenje svojih mladih talenata u prvu momčad jer oni predstavljaju „proizvod“ kojeg bi klub jednoga dana mogao transferirati te na njima ostvariti profit. Kako bi klub mogao funkcionirati, potrebni su mu i ključni partneri. Prvi ključni partner im je nogometni klub iz Španjolske Deportivo Alaves čiji vlasnici također posjeduju i većinski paket NK Istre. Stručnjaci iz Alavesa dijele svoj „know how“ sa Istrom te im pomažu kako organizirati klub, a također su im u ovoj posljednjoj sezoni posudili 6 svojih igrača. Sljedeći ključni partner su skauti koji pomažu klubu pronaći kvalitetne slobodne igrače, Hrvatska Telekom Prva liga kao liga u kojoj se klub natječe, te mediji koji promoviraju klub i ligu. Funkcioniranje ovog modela zahtijeva određene troškove, a glavni od njih su plaće zaposlenicima poput igrača, stručnog osoblja i ostalih zaposlenika, održavanje stadiona, te premiju skautima za njihovu uslugu pronalaženja igrača. Što se tiče prihoda, klub ih ostvaruje na temelju prodaje ulaznica odnosno prava za gledanje utakmica kluba. Nadalje, klub prihode ostvaruje na temelju sklopljenih sponzorskih ugovora sa raznim poduzećima koji tim ugovorom postaju sponzori. Sljedeći izvor je prihod od transfera odnosno prodaje igrača. Kao što je rečeno za Osijek, transfere je moguće obaviti samo u sva razdoblja, i to ukoliko ima interesa za igrače kluba te stoga predstavlja nestalni i nesigurni izvor. Klub također ostvaruje prihode i od nogometne škole te od prava na emitiranje nacionalnih natjecanja.

**Tablica 4:** Poslovni model NK Istra

<p>KP – ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportivo Alaves</li> <li>- Skauti</li> <li>- Hrvatska telekom prva liga (HNL)</li> <li>- Mediji</li> </ul>	<p>KA – Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronalaženje slobodnih igrača</li> <li>- Posuđivanje igrača</li> <li>- Uključivanje svojih mladih igrača u tim</li> </ul>	<p>PV – Ponuda vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi smo nogomet”</li> <li>- Praćenje utakmica</li> <li>- Nogometna škola</li> <li>- Oglašavanje</li> </ul>	<p>OsK – odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjećaj pripadnosti</li> <li>- Društvene mreže</li> <li>- Druženja s navijačima</li> </ul>	<p>TS – tržišni segment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navijači</li> <li>- Ljubitelji nogometa</li> <li>- Mladici i djevojke koji žele trenirati</li> <li>- Sponzori</li> </ul>
<p>KR – ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besplatni igrači</li> <li>- Posuđeni igrači</li> <li>- Mladi talenti</li> <li>- Kvalitetni stručnjaci</li> <li>- Stadion</li> </ul>			<p>K – kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadion</li> <li>TV</li> </ul>	
<p>ST – struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Skautiranje“</li> <li>- Plaće tima</li> <li>- Plaće stožera i ostalih zaposlenika</li> <li>- Održavanje stadiona</li> </ul>			<p>IP – izvori prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulaznice</li> <li>- TV prava</li> <li>- Sponzori</li> <li>- Transferi</li> <li>- Nogometna škola</li> </ul>	

Izvor: Izrada autora



## 6.4 Komparativna analiza poslovnih modela analiziranih nogometnih klubova

Analizirajući izabrane poslovne modele može se uočiti kako klubovi imaju iste, slične i različite elemente. Sva tri modela imaju iste strategije vezane za odnos s kupcima, kanale dolaska do kupaca, tržišni segment te strukturu troškova. Što se tiče potonjeg, iako svi modeli imaju iste troškove, razlika naravno postoji u njihovoj visini. Posebno se to odnosi na plaće igračima. Može se zaključiti kako Istra ima najmanje troškove u tom segmentu zbog njihove strategije. Istra puno igrača uzima na posudbu iz drugih klubova te s njima dijeli njihove plaće u dogovorenom postotku.

**Tablica 5:** Komparativna analiza platna poslovnih modela promatranih nogometnih klubova

	FK Borussia Dortmund	NK Osijek	NK Istra
Odnos s kupcima	Osjećaj pripadnosti Društvene mreže Druženja s navijačima	Osjećaj pripadnosti Društvene mreže Druženja s navijačima	Osjećaj pripadnosti Društvene mreže Druženja s navijačima
Kanali	Stadion TV	Stadion TV	Stadion TV
Tržišni segment	Navijači Ljubitelji nogometa Mladici i djevojke koji žele trenirati Sponzori	Navijači Ljubitelji nogometa Mladici i djevojke koji žele trenirati Sponzori	Navijači Ljubitelji nogometa Mladici i djevojke koji žele trenirati Sponzori
Struktura troškova	„Skautiranje“ Plaće tima Plaće stožera i ostalih zaposlenika Održavanje stadiona	„Skautiranje“ Plaće tima Plaće stožera i ostalih zaposlenika Održavanje stadiona	„Skautiranje“ Plaće tima Plaće stožera i ostalih zaposlenika Održavanje stadiona

Izvor: Izrada autora

Elementi poslovnog modela po kojem su klubovi međusobno slični su ponuda vrijednosti, ključni partneri, te izvori prihoda. Što se tiče ponude vrijednosti, sva tri kluba nude „Mi smo nogomet“, nogometnu školu te oglašavanje, ali razlikuju se jer Borussia uz to nudi i atraktivan

nogomet kojeg joj omogućuju bolji i talentiraniji igrači. Razlika je i u tome što Borussia i Osijek, za razliku od Istre, svojim navijačima nude borbu za najveće pozicije, no Osijek to nudi samo na domaćoj sceni, dok Borussia nudi i na domaćoj i na europskoj. Klubovi su veoma slični i kod ključnih partnera s iznimkom UEFAE kao partnera Osijeka i Borussia, odnosno novčanih nagrada UEFAE kod izvora prihoda, s tim da su oni kod Borussia puno veći jer su oni u sezoni (2020/2021) natjecali u Ligi prvaka a Osijek samo u pretkolu Europske lige.

**Tablica 6:** Komparativna analiza platna poslovnih modela promatranih nogometnih klubova

	FK Borussia Dortmund	NK Osijek	NK Istra
Ponuda vrijednosti	“Mi smo nogomet” Atraktivni napadački nogomet Nogometna škola Oglašavanje	“Mi smo nogomet” Borba za najviše pozicije Nogometna škola Oglašavanje	“Mi smo nogomet” Praćenje utakmica Nogometna škola Oglašavanje
Ključni partneri	Pametni talentirani skauti Njemačka nogometna liga (DFL) Mediji UEFA	Skauti Hrvatski Telekom Prva liga (HNL) Mediji UEFA	Deportivo Alaves Skauti Hrvatska Telekom prva liga (HNL) Mediji
Izvori prihoda	Ulaznice TV prava Sponzori Transferi Nogometna škola UEFA	Ulaznice TV prava Sponzori Transferi Nogometna škola UEFA	Ulaznice TV prava Sponzori Transferi Nogometna škola

Izvor: Izrada autora

Elementi poslovnih modela po kojima se klubovi razlikuju su ključne aktivnosti te ključni resursi. Ključna aktivnost NK Istre je uzimanje igrača „na posudbu“ iz drugih klubova, pronalaženje slobodnih igrača te uključivanje svoji mladih igrača u tim. Ključna aktivnost NK Osijeka je pronalaženje jeftinih kvalitetnih igrača, te uključivanje igrača iz druge momčadi u prvu. Za razliku od njih, Borussia teži dovođenju najboljih talenata i njihovom razvijanju. Shodno s razlikama u ključnim aktivnostima dolazi i do razlike u ključnim resursima. Za Borussia su ključni najbolji mladi talenti, za Osijek kvalitetni i perspektivni igrači, a za Istru “besplatni“ igrači te igrači koje može dovesti na posudbu. Do te razlike u strategijama i ključnim resursima dijelom dolazi i zbog nesrazmjera u budžetu ovih klubova. Naime od analiziranih klubova Istra ima daleko najmanji budžet, a Borussia daleko najveći što je naravno imalo veliku ulogu u stvaranju poslovnih modela, a posebice tih segmenata.

**Tablica 7:** Komparativna analiza platna poslovnih modela promatranih nogometnih klubova

	FK Borussia Dortmund	NK Osijek	NK Istra
Ključne aktivnosti	Nalaženje najboljih talenata i njihovo razvijanje	Pronalaženje kvalitetnih jeftinih igrača Uključivanje igrača iz druge momčadi u prvu te njihovo razvijanje	Pronalaženje slobodnih igrača Posuđivanje igrača Uključivanje svojih mladih igrača u tim
Ključni resursi	Entuzijastični talenti Pravi stručnjaci i motivatori Stadion	Mladi perspektivni talenti Kvalitetni igrači Kvalitetni stručnjaci Stadion	“Besplatni“ igrači Posuđeni igrači Mladi talenti Kvalitetni stručnjaci Stadion

Izvor: Izrada autora

Na temelju svega iznešenog može se zaključiti kako hrvatski klubovi nisu na razini najboljih svjetskih klubova prije svega po ostvarenim sportskim uspjesima ali i u poslovnim modelima. Glavne razlike u modelima nalaze se u vrlo bitnim elementima platna a to su ključne aktivnosti

i ključni resursi a posljedica toga su spomenuti lošiji rezultati. Razlog k tome se može pronaći u slabijim financijskim mogućnostima hrvatskih klubova te u drugačijoj okolini djelovanja.

## 7 Zaključak

Poslovni model je jedan od ključnih elemenata kako bi poduzeće na tržištu bilo uspješno. Iz tog razloga poduzeća bi trebala puno vremena izdvojiti u njegovo stvaranje i poboljšavanje. Alat koji im može pomoći u tome je platno poslovnog modela. Platno omogućuje poduzećima lakši opis svojih modela te bolji pregled devet ključnih elemenata. Pomoću platna, poduzeća dobivaju uvid u procese koji se odvijaju u poduzeću, te je stoga moguće predvidjeti način na koji poduzeće posluje, kako se odnosi prema kupcima te kako dolaze do njih, koje su im ključni aktivnosti i resursi, koje troškove imaju te kako ostvaruju profit. Na temelju toga, poduzeća lakše mogu stvoriti nove strategije te uvidjeti mjesta na kojima postoji prilika za poboljšanje postojećeg poslovnog modela. Platno je moguće primijeniti i na neprofitnim organizacijama što je pokazano u praktičnom dijelu na primjerima klubova iz Republike Hrvatske. Naši klubovi su uspoređeni međusobno te s primjerom dobre prakse iz inozemstva. Može se zaključiti kako je najveća razlika između analiziranih klubova u budžetu jer je upravo on glavni razlog koji je doveo do razlika u poslovnim strategijama koje klubovi primjenjuju odnosno ključnim aktivnostima i ključnim resursima. Zbog malog budžeta NK Istra se mora osloniti na traženje igrača za koje se ne mora plaćati odšteta te posuđivanje igrača iz drugih klubova što za posljedicu ima lošije rezultate te nemogućnost pružanja atraktivnog nogometa svojim navijačima. Drugi naš hrvatski klub, NK Osijek, ima veći budžet od Istre te si je mogao priuštiti kvalitetnije nogometaše što ga je dovelo do dobrih rezultata na domaćoj sceni. No nijedan naš klub se ne može mjeriti sa primjerom dobre prakse iz inozemstva, FK Borussia Dortmund, koja ima daleko najveći budžet te je mogla dovoditi najbolje mlade nogometaše te su stoga mogli postići odlične rezultate te pružiti atraktivan nogomet svojim navijačima.

## Literatura

### Knjige i članci:

1. Anderson, Chris (2006.) The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More. New York: Hyperion
2. Baden-Fuller, C.; Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. Strategic Organization.
3. Barringer, B.R. and Ireland, R.D. (2010). Poduzetništvo – Uspješno pokretanje novih poduhvata. Tuzla: Naklada Prentice Hall.
4. Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change.
5. Grant, Robert M. (2010.), Contemporary Strategy Analysis. John Wiley and Sons Ltd
6. Hagel, J., Singer, M. (1999), Unbundling the Corporation, Harvard Business Review
7. Mason, K.; Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. Industrial Marketing Management.
8. Mato Bartoluci, (2003.), Ekonomika i menadžment sporta. Naklada Informator Zagreb, Kineziološki fakultet u Zagrebu
9. Milovanović, B.M., Show, S. and Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća
10. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Zagreb: Naklada Školska knjiga.
11. Sekhar, Satya. (2010.), Business Policy and Strategic Management. New Delhi: International Publishing House Pvt. Ltd
12. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning.
13. Thomas H. Byers, Richard C. Dorf i Andrew J. Nelson (2011). Technology ventures: from idea to enterprise. New York, NY : McGraw-Hill

## Internet izvori:

1. Business Model Toolbox, Freemium. Dostupno na <https://bmttoolbox.net/patterns/freemium/> (pristupljeno 18.08.2021.)
2. Civilno društvo Istra. Pojmovnik. Dostupno na: <https://www.civilnodrustvo-istra.hr/linkovi/pojmovnikz> (pristupljeno: 22.06.2021.)
3. Cloudschool. Ključni resursi. Dostupno na: <https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxlEVXNlchiAgICA1PCKCgwLEgZDb3Vyc2UYgICAgJTSIQkMCxIIQWN0aXZpdHkYgICAgMT80AoMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA> (pristupljeno 22.06.2021.)
4. Cloudschool. Ključni aktivnosti da bi poslovna ideja zaživjela. Dostupno na: <https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxlEVXNlchiAgICApejLCwwLEgZDb3Vyc2UYgICAgIDyiAoMCxIIQWN0aXZpdHkYgICAgJjVmAkMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA> Obrasci poslovnih modela, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali> (pristupljeno: 22.06.2021.)
5. Faltings T. (2011). Business Model in comparison: Football Clubs of the German Bundesliga. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/Faltings/bundesliga-football-club-business-model-comparison> (pristupljeno 18.05.2021.).
6. Gary Fox. Cost Structure. Dostupno na: <https://www.garyfox.co/cost-structure/> (pristupljeno 22.06.2021.)
7. Janković, J. (2016). 'Sustavi podrške u neprofitnom sektoru', Specijalistički diplomski stručni, Međimursko veleučilište u Čakovcu, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:375126> (pristupljeno: 08.09.2021.).
8. Meštrović, A. (2016), Kako izgraditi dobar odnos s kupcima. Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/izgraditi-dobar-odnos-s-kupcima/> (pristupljeno 18.08.2021.)
9. NK Osijek official website. Bijelo plavi kroz povijest. Dostupno na: <https://nk-osijek.hr/klub/povijest/bijelo-plavi-kroz-povijest/> (pristupljeno 19.05.2021.).
10. NK Istra official website. Povijest. Dostupno na: <https://nkistra.com/povijest/> (pristupljeno 21.05.2021.).

11. Osnove poslovne ekonomije, dostupno na: [http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13\\_Predavanja\\_OPE.pdf](http://gradst.unist.hr/Portals/9/docs/katedre/Organizacija%20i%20ekonomika/PSG%20OPE/13_Predavanja_OPE.pdf) (pristupljeno 22.06.2021.)
12. Perić, J., Delić, A., i Stanić, M. (2020). 'Exploring business models of nonprofit organizations', *Management*, 25(2), str. 181-194. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10> (pristupljeno 08.09.2021.).
13. Propadalo K. (2018). *Grupacija Baskonia – Alavés novi većinski vlasnik Istre 1961.* Dostupno na: <https://nogometplus.net/grupacija-baskonia-alaves-novi-vecinski-vlasnik-istre-1961/> (pristupljeno 19.05. 2021.).
14. The bussines model analist, (2021.), Multisided platform business mode. Dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/> (pristupljeno 18.08.2021.)
15. The bussines model analist, (2021.), Long tail business model. Dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/long-tail-business-model/> (pristupljeno 18.08.2021.).
16. Transfermarkt. NK Istra. Dostupno na: <https://www.transfermarkt.com/nk-istra-1961/startseite/verein/999> (pristupljeno 20.05.2021. ).
17. Udbtre. Borussia Dortmund Sadržaj Povijest. Dostupno na: <http://udbtre.blogspot.com/2019/04/borussia-dortmund-sadrzaj-povijest.html> (pristupljeno 20.08.2021.).



# Popis Ilustracija

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Vrste i faze kanala .....	7
<b>Tablica 2:</b> Poslovni model FK Borussia Dortmund.....	27
<b>Tablica 3:</b> Poslovni model NK Osijek .....	30
<b>Tablica 4:</b> Poslovni model NK Istra .....	33
<b>Tablica 5:</b> Isti elementi analiziranih modela.....	34
<b>Tablica 6:</b> Slični elementi analiziranih poslovnih modela.....	35
<b>Tablica 7:</b> Različiti elementi analiziranih modela .....	36

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Obrazac za poslovne modele .....	5
<b>Slika 2:</b> Lanac vrijednosti.....	16
<b>Slika 3:</b> Rastavljanje poslovnih modela .....	19
<b>Slika 4:</b> Model dugog repa .....	20
<b>Slika 5:</b> Višestruke platforme .....	21
<b>Slika 6:</b> Poslovni model besplatno .....	22