**Opis/sadržaj edukacije**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Naslov** | | **Poslovni modeli za mikro, mala i srednja poduzeća u post-COVID eri** |
| **Ključne riječi (meta element)** | | tradicionalni poslovni modeli, ekonomija dijeljenja, ekonomija platforme, model na zahtjev, otpornost |
| **Izradio/la** | | HÉTFA |
| **Jezik** | | hrvatski |
| **Područja edukacije (X – primjenjivo)** | | |
| **X** | Inovacija i servitizacija | |
| **X** | Digitalna transformacija | |
| **X** | Lokalizacija | |
| **X** | Održivost | |
| **ESCO kompetencije i vještine** | | |
| [molimo da istaknete kompetencije i vještine koje su usklađene s definicijama ESCO-a i koje razvija svaki dio ovog modula]   * Transverzalne vještine i kompetencije   + Društvene i emocionalne vještine   + Kritičko mišljenje   + Analitičko mišljenje   + Rješavanje problema   + Samoupravljanje   + Poslovno upravljanje   + Prilagodljivost   + Otpornost   + Kreativnost   + Umrežavanje   + Inicijativa   + Fleksibilnost   + Otvorenost   + Rješavanje složenih problema   + Suradnja   + Empatija   + Inovacija   + Vodstvo      * Vještine   + Tehnološke vještine   + Marketing proizvoda   + Digitalni marketing   + Digitalne vještine   + Komunikacija   + Suradnja   + Emocionalna inteligencija      * Znanja   + Poslovno upravljanje   + Online učenje i obuka   + Oglašavanje   + Računarstvo u Oblaku   + Veliki podaci   + E-trgovina   + Umjetna inteligencija   + IoT (Internet of Things – “internet stvari”)   + Digitalna pismenost   + Kibernetička sigurnost   + Rudarenje i analiza podataka   + Održivost   + Dobrobit   + Klimatske promjene   + Upravljanje društvenim mrežama | | |
| **Teaser** | | |
| Pročitajte ovaj vodič za izgradnju vlastitog poslovnog modela – i odmah primijetite uspjeh.  Profitabilno i održivo: Istražite ključeve za izgradnju poslovnog modela koji može izdržati test vremena.  Ultimativni vodič kroz poslovne modele: Oslobodite puni potencijal svoje tvrtke uz stručne uvide i strategije. | | |
| **Ciljevi / ishodi učenja** | | |
| * razumjeti koncept poslovnih modela i zašto su oni važni za mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP) * znati kako tradicionalni poslovni model MMSP funkcionira te koji su njegovi osnovni elementi * prepoznati što se promijenilo u poslovnim modelima MMSP-a u 21. stoljeću i u post-COVID razdoblju * moći razraditi vlastiti poslovni model * imati pristup dodatnim informacijama i podršci u daljnjem razvoju vašeg poslovnog modela * s hipotetskim primjerom start-upa (pod nazivom HIDS) pronaći primjere za opis poduzeća, *pitch* prezentaciju, tablice novčanog toka (*cash flow*) i strategije financiranja | | |
| **Opis** | | |
| Ovaj modul opisuje što je poslovni model, objašnjava prirodu tradicionalnih poslovnih modela i poslovnih modela 21. stoljeća te pruža alat za izgradnju vlastitog poslovnog modela. | | |
| **Popis benefita za poduzetnike** | | |
| [nabroji najmanje tri prednosti]  ✓ Razumijevanje poslovnih modela  ✓ Razumijevanje tradicionalnih i poslovnih modela 21. stoljeća  ✓ Razumijevanje načina stvaranja vlastitog poslovnog modela | | |
| **Sadržaj raspoređen u 3 razine** | | |
| **1. DIO: poslovni modeli MMSP-a (PM)**  Najvažniji cilj poduzeća jest **stvoriti vrijednost i ostvariti profit**.  Poduzeća se razlikuju jedna od drugih po **načinima postizanja tog cilja**.  **Poslovni model** jest koncept **operativnog i profitnog modela MMSP-a**: način [pretvaranja poslovnog modela u poslovni plan](https://upmetrics.co/blog/business-model-vs-business-plan) opisuje točan način rada poduzeća i način na koji poduzeće ostvaruje profit.    **PRIHOD – RASHOD = DOBIT**  Napomena: postoje i takozvana „[društvena poduzeća](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)“. Njihov primarni cilj jest ostvariti društveni utjecaj, a ne maksimizirati profit za dobrobit vlasnika – no ona moraju imati i dobar poslovni/operativni plan koji im omogućuje održivost (vidi: [RESTART Modul obuke 5. Održivi, društveni, i zeleno poduzetništvo](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=9))  **1.1 Osnovni modeli**  [Troškovi/Izdaci](https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/small-business-expense-categories-list.shtml)   * ulazni materijali (zalihe) * alati za proizvodnju (strojevi, oprema, IT) * troškovi lokacije (ured, tvornica, trgovine itd.) * troškovi ljudskih resursa (uključujući sve poreze i doprinose!) * troškovi marketinga i prodaje * administrativni troškovi (pristojbe za registraciju, računovodstvo, administracija) * trošak pristupa kapitalu * rashodi financijskih aktivnosti (gubitak tečaja, plaćene kamate itd.) * ! izračunati sve poreze i naknade koje treba platiti   [Prihodi](https://www.thebalancemoney.com/types-of-small-business-revenue-5204328)   * prihodi od prodaje (poslovni prihodi) * prihodi od pretplata, naknada, licenci * prihodi od aktivnosti koje su neizravno povezane s vašim poslovanjem (npr. ako imate skladište i polovicu iznajmljujete nekom drugom) * prihodi od financijskih aktivnosti (kamate plaćene na sredstva, itd.)   **Osnovni model razlikuje** [**fiksne i varijabilne troškove**](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/variable-costs/)**:**  **Fiksni troškovi** jesu oni koji se moraju platiti bez obzira na to koliko proizvoda ili usluga prodate.   * + Primjeri fiksnih troškova: trošak ureda/skladišta/trgovine ako se odlučite za najam/kupnju, trošak administracije za MMSP (računovođa)   + Kratkoročno, fiksni troškovi mogu uključivati i troškove zapošljavanja (budući da nije lako zaposliti/otpustiti osoblje zbog uvjeta i propisa na tržištu rada), ali mnogi ih dugoročno računaju kao varijabilne (ovisno o fleksibilnosti tržišta rada i sheme zapošljavanja).   + Kratkoročno, troškovi [amortizacije](https://www.investopedia.com/ask/answers/06/amortizationvsdepreciation.asp) su također fiksni (ako kupite skupu opremu, moći ćete je otpisati u sljedećih nekoliko godina).     **Varijabilni troškovi** ovise o tome koliko proizvodite.   * + Tipični varijabilni troškovi jesu troškovi potrebne opskrbe – ulaznih materijala – za proizvodnju.   + [Jednokratni troškovi](https://articles.bplans.com/estimating-realistic-start-up-costs/) osnivanja uključuju pravne naknade za osnivanje tvrtke, logo, web dizajn itd.   **Izračunajte sve troškove!** Ako je potrebno, koristite [*online* alate](https://www.smartsheet.com/content/small-business-budget-templates). Razmotrite [isplativa rješenja](https://www.runn.io/blog/how-to-improve-cost-efficiency).  Osnovni model mora biti utemeljen na preliminarnom [istraživanju tržišta](https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis) koje detaljno istražuje:   * + **Potencijalne kupce** – veličinu i dostupnost populacije kao i njihovu sposobnost da plate vaše proizvode/usluge. Saznajte nešto o njihovim specifičnim preferencijama i pokušajte zadovoljiti njihove specifične potrebe onime što nudite.   + **Potencijalnu konkurenciju** – tvrtke koje su već prisutne na određenom tržištu, njihove cijene/kvalitetu, doseg u odnosu na kupce, marketinške i prodajne strategije itd.   + **Potencijalne suradnike** – neka to budu vaši budući dobavljači ili druge male tvrtke s kojima se ne natječete izravno, ali surađujete (npr. otvaranje zajedničke trgovine, dijeljenje logistike itd.)   Postoji nekoliko [načina](https://gustdebacker.com/market-research/) i [stručnih strategija](https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/01/29/researching-a-new-market-follow-these-15-expert-strategies/) da pristupite istraživanju i [napravite ga sami](https://blog.hubspot.com/marketing/market-research-buyers-journey-guide) na temelju dovoljne količine [podataka](https://www.intotheminds.com/blog/en/market-research-eu-10-data-sources/) – ili netko to može učiniti umjesto vas.  **1.2 Metoda „od oka”**  Poslovni model je opći okvir, odnosno opći pristup vođenju vašeg poslovanja. [Poslovni plan se gradi na njemu](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-model-vs-business-plan), s detaljnim i strukturiranim skupom informacija prilagođenih tvrtki. [U nešto drugačijem pristupu](https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-model-vs-business-plan), poslovni model određuje vaš način stvaranja prihoda, dok poslovni plan definira vaše ciljeve i strategije. No, u svim konceptima, [poslovni plan proizlazi iz poslovnog modela](https://fullscale.io/blog/business-model-vs-business-plan/).  Prilikom izrade poslovnog plana:   * + **Koristite** [**profesionalne alate za izračun**](https://www.bplans.com/business-calculators/)(BM [softver](https://geekflare.com/business-plan-software/), [aplikacije](https://www.thebalancemoney.com/business-plan-writing-tools-2951568) itd.)   + **Nemojte se ustručavati zatražiti pomoć** (od iskusnijeg poduzetnika, od računovođe, od stručnjaka za marketing, od [lokalne gospodarske komore](https://www.eurochambres.eu/about/who-we-are/), [EBN mreže](https://een.ec.europa.eu/local-contact-points) itd.) Ako ne dobijete pomoć od jednog izvora, idite drugome, ne odustajte!   Izračunajte troškove i prihode najmanje jednom godišnje ili na trogodišnjoj osnovi kako biste:   * + dobili uvid u sve troškove i prihode   + dobili uvid u pojavu trendova i dinamiku   Sagledajte probleme iz svih kuteva kako biste otkrili [skrivene troškove](https://www.telegraph.co.uk/business/sme-home/hidden-costs-for-smes/) i potencijal za dodatne prihode.   * + Troškovi: Razmislite ne samo o redovnim troškovima, već i o potencijalnim, manje učestalim stavkama (pravni troškovi i sl.) Neki [skriveni troškovi](https://smeloan.sg/blog/12-hidden-costs-of-running-business/) leže u nedovoljno dobroj organizaciji rada i procesa.   + Prihodi: Razmislite o svojoj imovini iz druge perspektive – možete li zaraditi više novca? Koji je najučinkovitiji način iskorištavanja imovine? (Ako imate kamion koji nije uvijek pun – možete li svoju logistiku kombinirati s drugim malim i srednjim poduzećima i ponuditi im uslugu transporta?)   Razlikujte [troškove od ulaganja](https://www.businesswithlisa.com/blog/cost-vs-investment) (iliti: [rashodi/izdaci](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/expenditures-vs-expenses)). Budite motivirani za smanjenje troškova gdje god možete, ali:   * + Razmislie **jeste li svjesni kvalitete zaliha, inputa i ljudskih resursa** koje dobivate za svoj novac.   + **Investicije bi trebale pokrenuti vaše poduzeće** i donijeti vam veću dobit u budućnosti. Ne podcjenjujte njihovu nužnost.   **1.3 Tipični načini** [**financiranja poduzeća**](https://www.merchantmaverick.com/entrepreneurs-financing/)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Financiranje početka (npr. osiguranje sredstava dok još nema dokaza o učinku)** | **Financiranje redovnog poslovanja** | **Financiranje većih investicija (npr. nova oprema, nova proizvodna lokacija itd.)** | **Financiranje inovacija, istraživanja, razvoja** | | **Vlastita sredstva (**[**bootstrapping**](https://www.wework.com/ideas/professional-development/what-is-bootstrapping-in-business)**,** [**sweat equity**](https://www.investopedia.com/terms/s/sweatequity.asp)**)** | **Prihodima od prodaje financirat će se poslovanje, barem na dulji period** | **Iz vlastitih ušteđenih sredstava/kapitalne rezerve** | **Iz vlastitih ušteđenih sredstava/kapitalne rezerve** | | **The “3F” – ulaganja od strane tzv.** [**Friends, Family and Fools**](https://stutalks.com/3f-s-friends-families-fools/) | **Kratkoročni izazovi likvidnosti mogu se riješiti vlastitim sredstvima ili…** | **Iz bankovnog kredita (obično s hipotekom ili drugim uvjetima osiguranja/jamstva)** | **Iz državnih ili** [**EU fondova**](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en) **za sufinanciranje investicije** | | **Ulaganje u** [**poslovne anđele**](https://www.eban.org/angel-investing-explained/)**, ponekad** [**venture capital**](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/policy-areas/venture-capital_en) **(samo za** [**skalabilne startupove**](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/scalability/)**)** | **…bankovnim kreditom namijenjenim upravljanju likvidnošću** | **Iznajmljivanje ili leasing** | **Na temelju ugovora s klijentima (**[**nabava inovacije**](https://research.aimultiple.com/innovation-procurement/)**)** | |  | **…usklađivanjem i upravljanjem uvjetima plaćanja dogovorenim s dobavljačima i kupcima** | **Iz državnih ili** [**EU fondova**](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en) **za sufinanciranje investicije** |  |   **2. DIO: Tradicionalni poslovni modeli**  “Tradicionalnim poslovnim modelima” nazivamo modele koji definiraju naše ekonomije prije pojave transformativnih IT rješenja – prvo internet, zatim mobilnost, a danas strojno učenje i umjetna inteligencija.  Drugim riječima, **tradicionalne modele karakteriziraju tipična poslovna ponašanja koja vidimo kroz 20. stoljeće.**  Napomena o [industrijskim revolucijama](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288): kroz ekonomsku povijest velike inovacije prisilile su postojeće poslovne modele na transformaciju i prilagodbu novim mogućnostima i uvjetima. Povjesničari smatraju da je pojava poljoprivrede, a kasnije i proizvodnja, odgovorna za potpunu promjenu postojećih "poslovnih modela". Prva [industrijska revolucija](https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution/The-first-Industrial-Revolution) (parni stroj i mehanizacija), druga (izum električne energije i podjela rada u industrijama), treća (uspostava globalnih proizvodnih lanaca u 2. polovici 20. stoljeća) i [četvrta](https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions/) (IT i robotizacija) inustrijska revolucija natjerale su sve gospodarske aktere da preispitaju svoje strategije i poslovne modele. [Peta revolucija](https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/fifth-industrial-revolution/), potaknuta novim IT razvojem i umjetnom inteligencijom, pred našim je vratima – svakodnevno doživljavamo pomake prema novim modelima.  **2.1 B2C**  **Od poduzeća do potrošača** – Tradicionalna mala poduzeća postoje od osvita ljudskih društava. Ona su izgrađena na spoznaji da **mala tvrtka** – koja je postojala unutar obitelji ili je egzistirala u obliku cehova i sl. – može **proizvoditi/nuditi robu i usluge za druge ljude** – za svoje zajednice i svoje kupce. Ako želite izravno doprijeti do svojih kupaca, morate prepoznati prodajne prilike.  U B2C poslovnom modelu, poduzetnik mora planirati…  Proizvodnja ili nabava proizvoda/usluga   * izravnu proizvodnju osnovnih zaliha/isporučenih dijelova ili * nabavu dobara   Logistika i prodajno mjesto   * gdje skladištiti i kako dostaviti proizvod/uslugu do prodajnog mjesta * gdje se naći s kupcem – prodajno mjesto   Marketing i promocija   * kako uvjeriti kupce da kupe proizvode/usluge * kako brendirati, plasirati, promovirati samu tvrtku   Zauzvrat…   * dobiva izravan odgovor od kupaca o proizvodima/uslugama * pravovremeno pristupa podacima o prodaji   Shape  Description automatically generated  **2.2 B2B**  **Od poduzeća do poduzeća** (i, slično, od poduzeća do uprave) – prodaja robe i usluga drugoj tvrtki ili javnim/državnim agencijama razlikuje se od jednostavnog B2C poslovanja u nekoliko aspekata. Imate posla s puno manjim brojem klijenata, ali zauzvrat ih je teže dobiti i važnije je da ih zadržite (ili barem izgradite dobar portfelj kako ne biste ovisili o jednom ili dva kupca).  U B2B poslovnom modelu, poduzetnik mora planirati…  Proizvodnja ili nabava proizvoda/usluga   * izravnu proizvodnju osnovnih zaliha/isporučenih dijelova, postavljanje usluga   Dolaženje do poslovnih/državnih kupaca ili trgovaca na malo   * prodaju drugim tvrtkama i/ili javnim akterima * prodaju distributerima, trgovcima na malo odgovornima za plasiranje proizvoda na tržište   Marketing prema poslovnim/državnim kupcima (drugačiji od B2C)   * kako uvjeriti klijente/trgovce da kupe proizvode/usluge * kako brendirati, plasirati, promovirati samu tvrtku   Zauzvrat…   * potrebna proizvodnja u većim količinama * dugoročniji, stabilniji ugovori mogu pomoći održivosti tvrtke   Diagram  Description automatically generated with medium confidence  **2.3 Franšiza**  Koncept [franšiznog modela](https://franchisebusinessreview.com/post/franchise-business-model/) temelji se na uspješnom primjeru koji se pokazao profitabilnim u datom okruženju. Vlasnik ovog modela – davatelj franšize – prodaje "recept“ primatelju franšize. Recept uključuje poslovni model, brend i pripadajuće intelektualno vlasništvo, a često i veze s dobavljačima/dobavljačima te donekle stroge propise o poslovanju (kako bi se zaštitio brend).  U franšiznom modelu, poduzetnik mora planirati...  Proizvodnja ili nabava proizvoda/usluga   * temeljeno na strogom “receptu”, obično s jakim franšiznim zahtjevima * često izravni pristup dobavljačima   Logistika i prodajno mjesto   * gdje i kako otvoriti novu franšiznu trgovinu * postoji li dovoljna lokalna potražnja za njom   Marketing i promocija   * općenito na razini franšize * ipak, potrebno je provesti lokalni marketing (barem u pogledu lansiranja)   Zauzvrat…   * nema potrebe izmišljati cijeli posao od nule * franšizne naknade plaćaju se vlasniku franšize   A picture containing text, clipart  Description automatically generated  **2.4 MMSP-i u domaćoj ekonomiji**  Kada MMSP posluje u lokalnom okruženju – u svom gradu, regiji ili državi – mora ispunjavati posebne zahtjeve:   * + **…lokalnih i nacionalnih propisa** – u smislu oporezivanja, računovodstva i administracije, ali i sigurnosti na radu, zakona o radu, upravljanja opasnostima za okoliš itd. Ti se uvjeti mogu razlikovati među zemljama, iako su uglavnom (ne u potpunosti) usklađeni u cijeloj Europskoj uniji (prema konceptu [jedinstvenog europskog tržišta](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en)).   + Kada postavljate svoj poslovni model, pazite da **konkurencija iz druge zemlje** – koja mora ispuniti manje zahtjeva – **ne ugrožava vaš ekonomski uspjeh**. To je posebno važno u prekograničnim područjima.   Djelovanje samo na domaćem tržištu također ima prednosti u usporedbi s međunarodnim/globalnim poslovanjem:   * + Biti inovativan na globalnom tržištu ozbiljan je izazov. No, na lokalnoj/nacionalnoj razini možete biti **inovativni oponašanjem/prilagodbom**, odnosno možete preuzeti dobru poslovnu ideju i prilagođavati je lokalnim uvjetima, no prvo se uvjerite se da ne kršite [prava intelektualnog vlasništva](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/intellectual-property-rights_en) (IPR).   + Prednost za poduzeće jest da njegovi kupci **govore lokalne jezike i razumiju lokalnu kulturu i društvo**. Ipak, a posebno zbog globalne poslovne kulture koja je sve više ujednačena (trendovi koje postavljaju globalni društveni mediji i globalne usluge) i zbog dostupnosti prijevoda na visokoj razini i chatbota (AI), možemo očekivati da će se takva vrsta “zaštite” lokalnih poduzeća smanjiti u bliskoj budućnosti.   **3. DIO: Poslovni modeli 21. stoljeća**  Kao što je prethodno rečeno, pojava tehnologije – posebice [informacijske i komunikacijske](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/themes/ict_en) te [digitalne tehnologije](https://www.oecd.org/digital/) – [promijenila](https://www.devry.edu/blog/impact-of-technology-on-business-infographic.html) je ekonomiju druge polovice 20. stoljeća otvarajući mogućnosti za globalizaciju proizvodnje i usluga, a **današnji tehnološki razvoj omogućuje ravnomjerno širenje novih poslovnih. Europska unija razvila je** [**strategiju digitalizacije**](https://commission.europa.eu/publications/european-commission-digital-strategy_en) **te tako postavlja ciljeve za budućnost i dodjeljuje sredstva za njihovo postizanje**.  Diagram  Description automatically generated  **3.1 Europsko i globalno tržište**  Globalizacija medija i poslovanja u drugoj polovici 20. stoljeća utrla je put **globalnim** [**proizvodnim**](https://www.worldbank.org/en/topic/global-value-chains) **i** [**inovacijskim**](https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain) **lancima** koji su se pojavili krajem 20. stoljeća. Ovaj [globalni ekonomski model](https://online.hbs.edu/blog/post/pros-and-cons-of-globalization) izgrađen je na **optimizaciji troškovne učinkovitosti** (ali često [zanemaruje](https://www.weforum.org/agenda/2019/04/an-economist-explains-the-pros-and-cons-of-globalization-b2f0f4ae76/) negativne ljudske, demokratske i ekološke aspekte također povezane s jeftinom proizvodnjom).  Iako je **nekoliko događaja u 21. stoljeću usporilo ili čak okrenulo leđa globalizacijskim trendovima** (geopolitički događaji, uspon kineskih neovisnih [istraživačkih, razvojnih i inovacijskih kapaciteta](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/research-and-innovation_en) (R&D&I), kriza COVID-19, spoznaja učinka globalnog prometa na klimatske promjene, trenutna energetska kriza i ovisnost o nafti/plinu itd.), nekoliko **drugih čimbenika** dodatno je poboljšalo globalnu proizvodnju i distribuciju proizvoda i usluga ([sve veća dostupnost širokopojasnih internetskih veza, razvoj rada na daljinu i globalnog, virtualnog timskog rada (RESTART Modul obuke 1)](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=10), prevladavanje jezičnih barijera putem tehnologija strojnog učenja, itd.)  Europska unija kao ključni je prioritet postavila povećanje europske gospodarske konkurentnosti stvaranjem [jedinstvenog europskog tržišta](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en) izgrađenog na zajedničkom skupu propisa i standarda koji europskim tvrtkama omogućuju relativno jednostavno poslovanje preko granica, ponudu proizvoda i usluga, korištenje bankarstvom, pravne, porezne i konzultantske usluge bez potrebe za otvaranjem tvrtki-kćeri u ostalim zemljama.  Kako biste poslovali na europskom tržištu, upoznajte se s odgovarajućim propisima, zahtijevajte [EU PDV broj](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/check-vat-number-vies/index_en.htm) i napravite detaljnu [analizu tržišta](https://www.trade.gov/international-market-research) kako biste zaključili isplati li se vašoj tvrtki [ulagati u internacionalizaciju](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en).  **Ne moraju se sve nove tvrtke izravno natjecati na globalnom tržištu**, ali ekonomski milje, dostupnost opcija i opći trendovi moraju svaku novu tvrtku osvijestiti o njezinoj poziciji ne samo na domaćem nego i na europskom i svjetskom tržištu.  **3.2 Start-upovi**  Većina poduzeća započinju kao mikro i mala poduzeća (iako postoje i suprotni primjeri: velike tvrtke nastale spajanjem, akvizicijom ili raspadanjem većih holdinga). Ipak, u vrlo ranoj točki, mogu se postaviti na jedan od dva značajno različita kolosijeka: ili postati **mala tvrtka** ili **startup**.  **U čemu je razlika?**   * Malim poduzećima je cilj voditi svoje poslovanje radi zarade – zarađivati za život, služiti klijente – ali nisu dominantan igrač u ekonomiji. * Start-upovi imaju potencijal za iznenadni i značajan rast "skaliranjem" – obično korištenjem tehnologije – te mogu izrasti u međunarodnog igrača u kratkom vremenskom razdoblju.   Start-upovi grade svoj poslovni model na tehnologiji koja im omogućuje ne samo dupliciranje ili utrostručenje ekonomske učinkovitosti, već i umnožavanje s desecima, stotinama ili tisućama u relativno kratkom razdoblju od nekoliko mjeseci/godina.  **Uspješni start-upovi često su “rođeni globalni”** – od samog početka nude proizvode ili, mnogo češće, usluge – tražene diljem svijeta, uz manju razinu lokalizacije.  Start-upovi su uvijek vrlo inovativni i uključuju faktor visokog rizika. Samo mali udio start-upova uspije na međunarodnoj, a još manji udio na globalnoj razini.  Financiranje start-upa mora uključivati kapital prilagođen riziku u ranim fazama. Tipičan ciklus je sljedeći:  **3.3 Ostali novi poslovni modeli**  **Novi poslovni modeli opisani u nastavku ponekad djeluju samostalno, a ponekad kao kombinacija. U svakom slučaju, mora se donijeti odluka o idealnoj kombinaciji ovih elemenata.**  **Ekonomija dijeljenja:**  Ekonomija dijeljenja kao poslovni model temelji se na dijeljenju resursa, postojećih dobara i usluga među potencijalnim korisnicima. Gotovo uvijek se temelji na korištenju tehnologije kao alata za dijeljenje. Dijeljenje može uključivati stvaranje, proizvodnju, distribuciju, prodaju ili korištenje danih proizvoda i usluga. Ekonomija dijeljenja također može biti B2C (primjerice AirBnB) ili B2B (primjerice coworking uredi). Promicatelji ekonomije dijeljenja često tvrde da je riječ o resursno učinkovitom i ekološki prihvatljivom rješenju. Drugi ističu da ekonomija dijeljenja često dopušta utaju poreza i zanemaruje inače postojeće industrijske propise.  [**Ekonomija platforme**](https://www.weforum.org/agenda/2016/07/platform-economy-boon-or-doom)**:**  Ekonomija platforme slična je ekonomiji dijeljenja, ali naglašava ulogu tehnološke platforme koja povezuje različite male gospodarske subjekte. U slučaju, primjerice, Amazona ili Ubera, ekonomija platforme omogućuje pojedincima koji inače nisu sposobni doprijeti do širokog kruga kupaca da dopru do njih i ponude svoje proizvode/usluge. Poslovni model također karakteriziraju ozbiljne [neravnoteže moći](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf) (između platforme i pojedinačnih aktera).  [**Model na zahtjev**](https://www.code-brew.com/understanding-the-on-demand-business-model/)**:**  Model na zahtjev također je povezan s tehnološkim razvojem. Nudi jedinstvenu priliku klijentu da tempira konzumaciju proizvoda/usluge točno prema svojim željama. Moderni servisi dostave hrane (foodpanda, Wolt) i streaming medija (Spotify, Netflix itd.) izgrađeni su na ovom modelu.  **Servitizacijski model i model pretplate:**  Servitizacija je izgrađena na konceptu ponovnog tumačenja tradicionalnih proizvoda i jednokratnih usluga kao niza usluga koje se kontinuirano pružaju, obično potiče stalna poboljšanja, ažuriranja, nadogradnje, održavanje i nuđenje različitih usluga korisnicima. Mogu im se naplaćivati mjesečne, dvogodišnje ili godišnje pretplate. [Saznajte više o servitizaciji u RESTART Modulu obuke 6.](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=6)  **Freemium model:**    Freemium model nudi pojednostavljenu konstrukciju usluga za besplatnu pretplatu, ali naprednije premium značajke se naplaćuju. To pomaže brendiranju, marketingu i komunikaciji usluge tako što se usluga pruža velikom broju kupaca, a istovremeno generira prihod od profesionalnih klijenata. Takvi primjeri su [Spotify](https://open.spotify.com/), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/) ili [Evernote](https://evernote.com/) i sl.  **Model lokalizacije:**  Lokalizacija se temelji na ideji da se opći proizvod/usluga prilagodi lokalnom okruženju, specifičnim društveno-ekonomskim uvjetima (jezik, preferencije, kulturne vrijednosti, kupovna moć, itd.) U ovom slučaju morate biti sigurni da imate zakonska prava prilagoditi izvorni proizvod/uslugu.  **4. DIO: Utemeljenje vlastitog poslovnog modela**  U posljednjem dijelu upućujemo vas na najvažnije elemente utemeljenja vašeg poslovnog modela. To će uključivati izradu prikaza prednosti, slabosti, prilika i prijetnji vaše poslovne ideje (SWOT analiza) na temelju preliminarnog istraživanja tržišta koje provodite. Nakon toga razradite model i pronađite mentore i partnere za suradnju!  A group of people working on computers  Description automatically generated with low confidence  **4.1** [**SWOT**](https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp) **analiza**  Najprije provedite istraživanje tržišta – ili neka ga netko provede umjesto vas – kao što je objašnjeno u poglavlju 1.1. Budite upoznati s potencijalnom bazom kupaca, njihovim preferencijama i kapacitetom potražnje, sa svojim konkurentima i potencijalnim saveznicima. Zatim pokušajte identificirati jake strane, slabosti, prilike i prijetnje vašeg poslovanja. Stavite ih u ovu matricu:   |  |  | | --- | --- | | **Prednosti (strengths):**  - kvalitetniji proizvodi od trenutno ponuđenih  - mogućnosti društvenog marketinga putem postojećih mreža - korisnicima se lako obratiti putem društvenih medija - itd. | **Slabosti (weaknesses):**  - skupe zalihe visokokvalitetnih proizvoda - skup najam trgovina na lokaciji kupaca - itd. | | Prilike (opportunities):  - veliki potencijal u kupovnoj moći - potencijal za proširenje asortimana proizvoda - otvaranje širem skupu kupaca putem web platforme - itd. | Prijetnje (threats):  - ograničen broj klijenata za prvo razdoblje – ne ostvaruju dovoljne prihode - nepouzdanost dobavljača može ugroziti opskrbu - itd. |   Daljnja podrška: [primjeri](https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/), [najbolje prakse](https://venngage.com/blog/swot-analysis-templates/), [vodič korak po korak](https://diib.com/learn/how-to-do-a-swot-analysis/)  Na temelju vaše SWOT analize **moći ćete predvidjeti glavne trendove za svoj poslovni model**.   * + Jeste li sposobni doprijeti do kupaca visoke kupovne moći i ponuditi visokokvalitetne i ekskluzivne proizvode? Možete li opskrbiti širi krug kupaca manje ekskluzivnim proizvodima, ali dobrim omjerom kvalitete i cijene?   + Jeste li sposobni pouzdano kontrolirati svoje zalihe ili ste prepušteni na milost i nemilost većim dobavljačima? Jesu li vaše zalihe domaće ili se oslanjate na uvezene sirovine?   + Posežete li za *offline* prodajom ili je bolje prodavati *online*? Možete li se izravno obratiti svojim kupcima i voditi *webshop* ili ćete se radije okrenuti nekoj tržišnoj platformi?   Na temelju odgovora na takva pitanja možete skicirati glavni okvir svog poslovnog modela.  **4.2 Tehnike i alati**  Na temelju odabranog poslovnog modela možete sastaviti svoj poslovni plan. Poslovni plan je pisani dokument koji ocrtava specifične strategije, ciljeve i taktike koje će MMSP koristiti za postizanje operativnih ciljeva i stvaranje dobiti. U suštini, poslovni plan je nacrt za uspjeh tvrtke i putokaz za njen rast i razvoj. Pritom možete koristiti različite tehnike i alate:  A.) Možete (i bilo bi poželjno) koristiti softver za proračunske tablice (Excel i sl.) i napraviti izračune troškova/rashoda i prihoda  B.) Također možete koristiti i *online* alate/aplikacije za izradu poslovnih modela. Primjeri su:  [Logo  Description automatically generated](https://gosmallbiz.com/)  [Text  Description automatically generated with medium confidence](https://creately.com/home/)[A picture containing text  Description automatically generated](https://www.bizplan.com/)[Text  Description automatically generated with medium confidence](https://wisebusinessplans.com/)    [Logo  Description automatically generated with medium confidence](https://businesssorter.com/)Graphical user interface, text  Description automatically generated  [Logo  Description automatically generated](https://www.liveplan.com/)  Nakon što osmislite svoj poslovni model, svakako izradite sljedeće:   * *One-pager* (sažet opis projektne ideje i poslovnog modela) * Petominutni *pitch* (kako biste objasnili ključni koncept * Nacrt plana troškova i prihoda za prve godine poslovanja (1-3) * Nacrt plana novčanog toka za prve godine poslovanja (1-3) * Plan kapitalnog financiranja za prve godine poslovanja (1-3) * Marketinški plan za prve godine poslovanja (1-3)   **4.3 Savezi i umrežavanje**  Vaš posljednji zadatak jest pronaći saveznike, mentore i podupiratelje – umrežite se!  Kontaktirajte:   * + [domaće i europske gospodarske komore](https://www.eurochambres.eu/), [udruge komora](https://www.eurchamber.com/)   + lokalne i europske [sektoralne organizacije](https://www.businesseurope.eu/alliance-competitive-european-industry)   + lokalne i europske centre za [podršku u poslovanju](https://een.ec.europa.eu/)   + [inovacijske laboratorije](https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home), [inovacijske centre](https://ebn.eu/) (u slučaju inovativnih ideja) i [akceleratore](https://www.failory.com/blog/accelerators-incubators-europe)   + [coworking urede](https://www.coworker.com/mag/what-is-coworking)   Zapamtite: neće vam svatko moći pomoći ili pružiti korisne informacije, ali nastavite tražiti podršku, mentore i partnere. Nikada se ne ustručavajte učiti od drugih. I neuspjesi i loša iskustva također su izuzetno korisne lekcije za budućnost. | | |
| **Sadržaj u natuknicama** | | |
| 1. DIO   * Poslovni model je operativni i profitni model MMSP-a, on definira način na koji poduzeće posluje i ostvaruje profit. * Osnovni model mora biti izgrađen na preliminarnom istraživanju tržišta koje istražuje potencijalne kupce, potencijalne konkurente i potencijalne suradnike.   2. DIO   * B2C: Tradicionalne modele karakteriziraju tipična poslovna ponašanja 20. stoljeća. * B2B: Prodaja robe i usluga drugoj tvrtki ili javnim/državnim agencijama razlikuje se od jednostavnog B2C poslovanja u nekoliko aspekata. * Franšizni model: Vlasnik ovog modela – davatelj franšize – prodaje “recept” primatelju franšize.   3. DIO   * Globalizacija medija i poslovanja u drugoj polovici 20. stoljeća utrla je put globalnim proizvodnim i inovacijskim lancima koji su se pojavili krajem 20. stoljeća. * Novi poslovni modeli često rade neovisno, ali ponekad kao kombinacija ekonomije dijeljenja, ekonomije platforme, modela na zahtjev, servitizacije, freemiuma i modela pretplate, a uzimajući u obzir lokalizaciju.   4. DIO   * SWOT analiza pomaže identificirati prednosti, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. * Novi poduzetnici trebali bi pronaći saveze, mentore i podupiratelje te se nastaviti umrežavati. | | |
| **5 unosa u pojmovnik** | | |
| [5 pojmova s kratkim opisom]  **Poslovni model:** Poslovni model je operativni i profitni model MMSP-a, on definira način na koji poduzeće posluje i kako ostvaruje profit.  **Troškovi:** Troškovi vođenja tvrtke i ostvarivanja prodaje.  **Prihod:** Prihod koji poduzeće ostvaruje svojim normalnim poslovanjem. To je brojka bruto ili najvišeg prihoda od koje se oduzimaju troškovi za izračun neto prihoda.  **Poslovni plan:** Poslovni plan je pisani dokument koji ocrtava specifične strategije, ciljeve i taktike koje će MMSP koristiti za postizanje operativnih ciljeva i stvaranje dobiti. U suštini, poslovni plan je nacrt za uspjeh tvrtke i putokaz za njen rast i razvoj.  **Start-up:** Start-upovi su mlade tvrtke osnovane kako bi razvile jedinstveni proizvod ili uslugu, plasirale ih na tržište i učinile poželjnima. S temeljem u konceptu inovacije, cilj start-upa jest ispraviti nedostatke postojećih proizvoda ili stvoriti potpuno nove kategorije dobara i usluga, narušavajući uvriježene načine razmišljanja i poslovanja cijelih industrija. | | |
| **Bibliografija i daljnje reference** | | |
| 1. AI Multiple. (2023). Innovation Procurement in 2023: What it is & Best Practices. <https://research.aimultiple.com/innovation-procurement/> 2. Belmejdoub Quotb, Amine. (2016). Business Model Canvas: Google Report. 10.13140/RG.2.1.4241.9601/1. <https://www.researchgate.net/publication/301675127_Business_Model_Canvas_Google_Report> 3. Bplans. (2022). How to Estimate Realistic Business Startup Costs — 2022 Guide. <https://articles.bplans.com/estimating-realistic-start-up-costs/> 4. Bplans. Business Calculators. <https://www.bplans.com/business-calculators/> 5. Brecht, Patrick & Hendriks, Daniel & Stroebele, Anja & Hahn, Carsten & Wolff, Ingmar. (2020). Business Model Validation - How B2B Startups can use Business Experiments. <https://www.researchgate.net/publication/347355881_Business_Model_Validation_-_How_B2B_Startups_can_use_Business_Experiments> 6. Britannica. (2023). The first Industrial Revolution. <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution/The-first-Industrial-Revolution> 7. Business Europe. Alliance for a Competitive European Industry. <https://www.businesseurope.eu/alliance-competitive-european-industry> 8. CFI. (2023). Scalability. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/scalability/> 9. CFI. (2023). Variable Costs. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/variable-costs/> 10. Code Brew Labs. (2021). Understanding the On-Demand Business Model. <https://www.code-brew.com/understanding-the-on-demand-business-model/> 11. Coworker. (2018). What Is Coworking? <https://www.coworker.com/mag/what-is-coworking> 12. Deloitte. (2019). The rise of the platform economy. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf> 13. DeVry University. (2020). The Impact of Technology on Business: A Lesson in Disruption [infographic]. <https://www.devry.edu/blog/impact-of-technology-on-business-infographic.html> 14. Eban. (2018). Angel Investing Explained. <https://www.eban.org/angel-investing-explained/> 15. Enterprise Europe Network. Find your local contact point. <https://een.ec.europa.eu/local-contact-points> 16. Enterprise Europe Network. <https://een.ec.europa.eu/> 17. Entrepreneur. (2014). 6 Great Business Models to Consider for a Startup. <https://www.entrepreneur.com/business-news/6-great-business-models-to-consider-for-a-startup/233451> 18. Eubic. Europe’s leading innovation partner network, fast-tracking your connectivity and certifying your value. <https://ebn.eu/> 19. Eurochambers. (2020). Who are we. <https://www.eurochambres.eu/about/who-we-are/> 20. Eurofound. (2023). Employment and labour markets. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/employment-and-labour-markets> 21. European Chamber of Commerce. <https://www.eurchamber.com/> 22. European Commision. (2022). EU programmes and funds financed from the EU budget and NextGenerationEU. <https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en> 23. European Commision. (2022). European Digital Innovation Hubs Network. <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home> 24. European Commision. (2022). Venture capital. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/policy-areas/venture-capital_en> 25. European Commission (2022). Digital Strategy. <https://commission.europa.eu/publications/european-commission-digital-strategy_en> 26. European Commission (2022). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en> 27. European Commission (2022). Leading innovation through EU research. <https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/research-and-innovation_en> 28. European Commission. (2022). Information and communication technologies. <https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/themes/ict_en> 29. European Commission. (2022). Intellectual property rights. <https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/intellectual-property-rights_en> 30. European Commission. (2022). Single market and standards. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en> 31. European Commission. (2022). Social enterprises. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en> 32. Evernote. <https://evernote.com/> 33. Failory. (2022). The Top 20 Accelerators & Incubators in Europe in 2022. <https://www.failory.com/blog/accelerators-incubators-europe> 34. Forbes. (2021). Researching A New Market? Follow These 15 Expert Strategies. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/01/29/researching-a-new-market-follow-these-15-expert-strategies/?sh=70b17eb8dabc> 35. Foss, Nicolai & Saebi, Tina. (2015). Business Models and Business Model Innovation. 10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0001. <https://www.researchgate.net/publication/299874833_Business_Models_and_Business_Model_Innovation> 36. Franchise Business Review. (2018). The Franchise Business Model 101 – Introduction and How Does It Work. <https://franchisebusinessreview.com/post/franchise-business-model/> 37. Freepik. <https://www.freepik.com/free-vector/franchise-small-business-branch-expansion-banner_8188895.htm#query=franchise&position=0&from_view=search&track=sph> 38. Full Scale. (2020). Business Model Vs Business Plan: What’s the Difference? <https://fullscale.io/blog/business-model-vs-business-plan/> 39. Geekflare. (2022). Create the Perfect Business Plan Using These 9 Tools. <https://geekflare.com/business-plan-software/> 40. Geissdoerfer, Martin & Pieroni, Marina & Pigosso, Daniela & Soufani, Khaled. (2020). Circular business models: A review. Journal of Cleaner Production. 277. 123741. 10.1016/j.jclepro.2020.123741. <https://www.researchgate.net/publication/343810965_Circular_business_models_A_review> 41. Gobookmart. (2022). 8 Books To Read If You Are Thinking of Starting A Company. <https://gobookmart.com/8-books-to-read-if-you-are-thinking-of-starting-a-company/> 42. Growthink. (2023). Business Model vs. Business Plan. <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-model-vs-business-plan> 43. Gust de Backer. (2022). Market Research (2023): 12 Techniques for Effective Market Research. <https://gustdebacker.com/market-research/> 44. Harvard Business Review. (2007). The Innovation Value Chain. <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain> 45. Harvard Business Review. (2015). What Is a Business Model? <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> 46. Harvard Business School Online. (2021). 6 PROS AND CONS OF GLOBALIZATION IN BUSINESS TO CONSIDER. <https://online.hbs.edu/blog/post/pros-and-cons-of-globalization> 47. Hubspot (2023). How to Do Market Research: A Guide and Template. <https://blog.hubspot.com/marketing/market-research-buyers-journey-guide> 48. Indeed. (2022). Expenditures vs. Expenses: Definitions and Key Differences. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/expenditures-vs-expenses> 49. Indeed. (2023). Business Model vs. Business Plan: What’s the Difference? <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-model-vs-business-plan> 50. Institute of Entrepreneurship Development. (2019). The 4 Industrial Revolutions. <https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions/> 51. International Trade Administration. Research Foreign Markets. <https://www.trade.gov/international-market-research> 52. IntoTheMinds. (2020). Market research in the EU: The 10 best data sources. <https://www.intotheminds.com/blog/en/market-research-eu-10-data-sources/> 53. Investopedia. (2022). Amortization vs. Depreciation: What's the Difference? <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/amortizationvsdepreciation.asp> 54. Investopedia. (2022). Sweat Equity: What It Is, How It Works, and Example. <https://www.investopedia.com/terms/s/sweatequity.asp> 55. Investopedia. (2022). SWOT Analysis: How To With Table and Example. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> 56. Learning Center. (2020). How To Do a SWOT Analysis: Step-by-Step Guide. <https://diib.com/learn/how-to-do-a-swot-analysis/> 57. LinkedIn. <https://www.linkedin.com> 58. Li, Jiuding & Gao, Shuaiming. (2021). Platform Economy and Internet Platform Monopoly. BCP Business & Management. 13. 160-163. 10.54691/bcpbm.v13i.84. <https://www.researchgate.net/publication/356529590_Platform_Economy_and_Internet_Platform_Monopoly> 59. Linkflow. (2020). 12 Hidden Costs of Running a Business You Are Not Aware Of. <https://smeloan.sg/blog/12-hidden-costs-of-running-business/> 60. LisaSheppard. (2021). Cost vs Investment. <https://www.businesswithlisa.com/blog/cost-vs-investment> 61. Maryville University. Traditional Types of Business Models. <https://online.maryville.edu/business-degrees/traditional-types-business-models/> 62. Merchant Maverick. (2020). 6 FINANCING OPTIONS FOR UP & COMING ENTREPRENEURS (PLUS 4 EXPERT FUNDING TIPS TO GET YOU STARTED) <https://www.merchantmaverick.com/entrepreneurs-financing/> 63. Nielsen C. & Lund M. (2014). SSRN Electronic Journal: An Introduction to Business Models. <https://www.researchgate.net/publication/273634452_An_Introduction_to_Business_Models> 64. Noble S. M., Mende M., Grewal D. & Parasuraman A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human–Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service [R]evolution. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288> 65. OECD. (2023). Digital. <https://www.oecd.org/digital/> 66. OECD. SME and Entrepreneurship Financing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/sme-entrepreneurship-financing.htm> 67. RESTART. Digitalization and Online Learning. <https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=10> 68. RESTART. Servitization – Transforming products into services. <https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=6> 69. Runn. (2022). 13 Ways to Improve Cost Efficiency in Your Project Business. <https://www.runn.io/blog/how-to-improve-cost-efficiency> 70. Smartsheet. (2020). Free Small Business Budget Templates. <https://www.smartsheet.com/content/small-business-budget-templates> 71. Spotify. <https://open.spotify.com/> 72. StuTalks. (2021). Friends Family and Fools ,The 3F’s for Funding. <https://stutalks.com/3f-s-friends-families-fools/> 73. The 2012 Brookings Blum Roundtable Policy Briefs. (2012). The Importance of Business Models. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10-business-models-kubzansky.pdf> 74. The balance. (2019). 14 Exceptionally Useful Tools for Writing a Business Plan. <https://www.thebalancemoney.com/business-plan-writing-tools-2951568> 75. The CEO Magazine. (2022). How the fifth industrial revolution will impact the future of work. <https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/fifth-industrial-revolution/> 76. The Telegraph. (2015). The top five hidden costs for SMEs. <https://www.telegraph.co.uk/business/sme-home/hidden-costs-for-smes/> 77. The World Bank. Global Value Chains. <https://www.worldbank.org/en/topic/global-value-chains> 78. U.S Small Business Administration. Market research and competitive analysis. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis> 79. Upmetricsblog. (2021). Business Model vs Business Plan What’s the Difference? <https://upmetrics.co/blog/business-model-vs-business-plan> 80. Vallas, Steven & Schor, Juliet. (2020). What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy. Annual Review of Sociology. 46. 10.1146/annurev-soc-121919-054857. <https://www.researchgate.net/publication/340823562_What_Do_Platforms_Do_Understanding_the_Gig_Economy> 81. Venngage. (2022). 20+ SWOT Analysis Templates, Examples & Best Practices. <https://venngage.com/blog/swot-analysis-templates/> 82. Visual Paradigm. What is SWOT Analysis? <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/> 83. Wework. (2017). What is bootstrapping in business? <https://www.wework.com/ideas/professional-development/what-is-bootstrapping-in-business> 84. World Economic Forum. (2016). The 'Platform Economy' has arrived. Here's what you need to know about it. <https://www.weforum.org/agenda/2016/07/platform-economy-boon-or-doom> 85. World Economic Forum. (2019). An economist explains the pros and cons of globalization. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/an-economist-explains-the-pros-and-cons-of-globalization-b2f0f4ae76/> 86. Your Europe. (2022). Check a VAT number (VIES). <https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/check-vat-number-vies/index_en.htm> | | |
| **Pet pitanja za samoprocjenu s višestrukim izborom**  Nakon završetka procjene sa 75% točnih odgovora, korisnici će moći generirati prilagođenu potvrdu opohađanju i potvrdu o završetku | | **1. Što je poslovni model za MMSP?**   1. Plan za kontaktiranje klijenata 2. Plan za stvaranje novih proizvoda 3. Operativni i profitni plan 4. Marketinški plan   **Točan odgovor: c.**  **2. Tko su kupci u B2B poslovnom modelu?**   1. Druga poduzeća 2. Domaćinstva 3. Trgovci na malo 4. Javni akteri   **Točan odgovor: a.**  **3. Koja je razlika između male tvrtke i start-upa?**   1. Nema razlike 2. Start-upovi imaju potencijal za povećanje 3. Mala poduzeća imaju manje od 10 zaposlenih 4. Start-upovi su domaće tvrtke   **Točan odgovor: b.**  **4. Koji je ključni aspekt PM-a nakon COVID-a?**   1. Koristi IT tehnologiju 2. Međunarodnost 3. Prilagodljivost i otpornost 4. Izgrađen je na ekonomiji dijeljenja   **Točan odgovor: c.**  **5. Što je one-pager?**   1. Životopis 2. Kratki opis proizvoda 3. Telekom alat 4. Kratki opis projektne ideje i PM   **Točan odgovor: d.** |
| **Povezani materijali** | | RESTART\_PR3\_04\_HETFA\_business models\_EN  Dodatni dokumenti:   * RESTART\_Case study\_04\_HETFA\_business models\_One-pager * RESTART\_PR3\_04\_HETFA\_business models\_EN\_5-min pitch * RESTART\_PR3\_04\_HETFA\_business models\_EN\_expenses-revenues\_cash flow\_capital financing plan * RESTART\_Case study\_04\_HETFA\_business models\_Marketing plan |
| **Povezani linkovi** | | **Za početnike:**  Ovans, A.: What Is a Business Model? In Harvard Business Review, January 23, 2015. Available at: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>  **Srednje iskusni:**  Cohan, S.P: 6 Great Business Models to Consider for a Start-up. In: Entrepreneur, 30A April 2014. Available at: <https://www.entrepreneur.com/business-news/6-great-business-models-to-consider-for-a-startup/233451>  **Vrlo iskusni:**  Kubzansky, M.: The Importance of Business Models. The 2012 Brookings Blum Roundtable Policy Briefs Available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10-business-models-kubzansky.pdf>  Nielsen, Christian & Lund, Morten. (2014). An Introduction to Business Models. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2579454. Available at: [(PDF) An Introduction to Business Models (researchgate.net)](https://www.researchgate.net/publication/273634452_An_Introduction_to_Business_Models)  European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: [Employment and labour markets | Eurofound (europa.eu)](https://www.eurofound.europa.eu/topic/employment-and-labour-markets)  OECD readings on SME financing: [SME and Entrepreneurship Financing - OECD](https://www.oecd.org/cfe/smes/sme-entrepreneurship-financing.htm)  **Knjige za daljnje čitanje:**  [8 Books To Read If You Are Thinking of Starting A Company - Gobookmart](https://gobookmart.com/8-books-to-read-if-you-are-thinking-of-starting-a-company/) |
| **Video u YouTube formatu (neobavezno)** | | X |