**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 prihodaB.) Također možete koristiti i *online* alate/aplikacije za izradu poslovnih modela. Primjeri su:Logo  Description automatically generatedText  Description automatically generated with medium confidenceA picture containing text  Description automatically generatedText  Description automatically generated with medium confidenceLogo  Description automatically generated with medium confidenceGraphical user interface, text  Description automatically generatedLogo  Description automatically generatedNakon 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\_ENDodatni 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 |