**Tréningový materiál**

|  |  |
| --- | --- |
| **Názov** | Podnikateľské modely pre MMSP v post-COVID ére  |
| **Kľúčové slová** | Tradičné podnikateľské modely, zdieľaná ekonomika, platformová ekonomika, modely na požiadanie, odolnosť |
| **Autor** | HÉTFA |
| **Jazyk** | Slovenský |
| **Tréningová oblasť** |
| **X** | Inovácie & Servitizácia |
| **X** | Digitálna transformácia |
| **X** | Lokalizácia |
| **X** | Udržateľnosť |
| **Kompetencie a zručnosti podľa ESCO** |
| * Prierezové zručnosti a kompetencie
	+ Sociálne a emočné zručnosti
	+ Kritické myslenie
	+ Analytické myslenie
	+ Riešenie problémov
	+ Manažment seba samého
	+ Podnikový manažment
	+ Adaptabilita
	+ Odolnosť
	+ Kreativita
	+ Networking
	+ Iniciatíva
	+ Flexibilita
	+ Otvorenosť
	+ Pochopenie komplexnosti
	+ Spolupráca
	+ Empatia
	+ Inovácie
	+ Vodcovstvo / Leadership
* Zručnosti
	+ Technologické zručnosti
	+ Marketing produktu
	+ Digitálny marketing
	+ Digitálne zručnosti
	+ Komunikácia
	+ Spolupráca
	+ Emocionálna inteligencia

 * Znalosti
	+ Podnikový manažment
	+ Online vzdelávanie
	+ Reklama
	+ Cloud computing
	+ Big dáta
	+ E-commerce
	+ Umelá inteligencia
	+ IoT (Internet vecí)
	+ Digitálna gramotnosť
	+ Kybernetická bezpečnosť
	+ Data mining a dátové analýzy
	+ Udržateľnosť
	+ Well-being
	+ Klimatická zmena
	+ Riadenie sociálnych médií
 |
| **Upútavka** |
| Získajte sprievodcu vytvorením vlastného podnikateľského modelu - a začnite hneď dosahovať úspechy.Ziskový a udržateľný: Preskúmajte kľúč k vybudovaniu podnikateľského modelu, ktorý obstojí v skúške času.Najlepší sprievodca podnikateľskými modelmi: Využite potenciál svojej spoločnosti vďaka expertným poznatkom a stratégiám. |
| **Ciele / výsledky vzdelávania** |
| * Porozumieť koncepcii podnikateľských modelov (BM) a tomu, prečo sú dôležité pre MMSP
* Vedieť, ako fungujú tradičné BM MMSP, aké sú ich základné prvky
* Uvedomiť si, čo sa zmenilo v BM MMSP v 21. storočí a v post-COVID ére
* Vytvoriť si vlastný BM
* Získať ďalšie informácie a podporu pri rozvoji svojho BM
* Na hypotetickom príklade začínajúceho podniku (s názvom HIDS) nájdete podnikateľskú prezentáciu, tabuľky peňažných tokov a stratégie financovania
 |
| **Popis** |
| Tento tréningový modul opisuje, čo znamená podnikateľský model, vysvetľuje podstatu tradičných podnikateľských modelov, podnikateľských modelov 21. storočia a poskytuje nástroj na vytvorenie vlastného podnikateľského modelu. |
| **Zoznam výhod pre podnikateľov** |
| ✓ Pochopenie významu podnikateľských modelov✓ Pochopenie tradičných podnikateľských modelov a podnikateľských modelov 21. storočia✓ Pochopenie, ako si vytvoriť vlastný podnikateľský model |
| **Obsah usporiadaný do 3 úrovní** |
| **Modul: Podnikateľské modely pre MMSP v post-COVID ére****Kapitola 1: Podnikateľské modely MMSP**Najdôležitejším spoločným cieľom podnikov je vytvárať hodnotu a dosahovať zisk. Podniky sa od seba líšia v tom, ako to plánujú dosiahnuť. Podnikateľský model je koncepcia prevádzkového a ziskového [modelu MMSP: jeho transformácia na podnikateľský plán](https://upmetrics.co/blog/business-model-vs-business-plan) presne definuje funkciu, ako podnik funguje a ako dosahuje zisk.PRÍJMY – NÁKLADY = ZISKPoznámka: existujú aj takzvané "[sociálne podniky](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)". Ich primárnym cieľom je mať sociálny vplyv, a nie maximalizovať zisk v záujme vlastníkov - napriek tomu musia mať aj dobrý podnikateľský/prevádzkový plán, ktorý im umožní byť udržateľnými (pozri [tréningový modul 5 projektu RESTART - Udržateľné, sociálne a zelené podnikanie](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=9)).**Kapitola 1: Podnikateľské modely MMSP****1.1 Základné modely**Náklady/výdavky* vstupné materiály (zásoby)
* výrobné nástroje (stroje, zariadenia, IT)
* náklady na prevádzky (kancelária, továreň, predajne atď.)
* náklady na ľudské zdroje (vrátane všetkých daní a sociálnych odvodov!)
* náklady na marketing a predaj
* administratívne náklady (registračné poplatky, účtovníctvo, administratíva)
* náklady na prístup ku kapitálu
* náklady na finančné činnosti (kurzové straty, zaplatené úroky atď.)
* ! vypočítajte všetky dane a poplatky, ktoré sa majú zaplatiť

Príjmy* príjmy z predaja (prevádzkové príjmy)
* príjmy z predplatného, poplatkov, licencií
* príjmy z činností nepriamo súvisiacich s vaším kľúčovým profilom (napr. ak máte sklad a polovicu z neho prenajímate niekomu inému
* výnosy z finančných činností (úroky z vašich finančných prostriedkov atď.)

**Základný model rozlišuje medzi** [**fixnými a variabilnými nákladmi**](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/variable-costs/)**Fixné náklady**: ktoré je potrebné zaplatiť bez ohľadu na to, koľko výrobkov alebo služieb predáte.* Fixné náklady sú napríklad: náklady na kanceláriu/sklad/obchod, ak sa rozhodnete si ho prenajať/kúpiť, náklady na administratívu pre MSP (účtovník).
* V krátkodobom horizonte môžu fixné náklady zahŕňať aj náklady na zamestnancov (keďže nie je ľahké zamestnať/prepustiť zamestnancov vzhľadom na podmienky na trhu práce a predpisy), ale mnohí ich počítajú ako premenné v dlhodobom horizonte (v závislosti od flexibility daného trhu práce a systému zamestnanosti).
* V krátkodobom horizonte sa za fixné považuje aj amortizácia/odpisy (ak si kúpite drahé zariadenie, budete ho môcť odpísať v priebehu niekoľkých nasledujúcich rokov)

**Variabilné náklady** závisia od množstva produkcie.* Typické variabilné náklady sú náklady na dodávky, ktoré potrebujete - vstupné materiály - pre vašu výrobu.
* [Jednorazové, zriaďovacie náklady](https://articles.bplans.com/estimating-realistic-start-up-costs/) zahŕňajú právne poplatky na založenie spoločnosti, návrh loga a webovej stránky atď.
* Vypočítajte si všetky náklady! V prípade potreby použite [online nástroje](https://www.smartsheet.com/content/small-business-budget-templates). Zvážte [nákladovo efektívne riešenia](https://www.runn.io/blog/how-to-improve-cost-efficiency).

Základný model musí byť postavený na predbežnom [prieskume trhu](https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis), ktorý podrobne skúma:* **Vašich potenciálnych zákazníkov** - veľkosť a dostupnosť populácie, ako aj ich schopnosť platiť za vaše produkty/služby. Zistite si konkrétne preferencie, detaily o tom, čo v súčasnosti nakupujú, a pokúste sa získať informácie o ich potenciálnom dopyte po tom, čo chcete ponúknuť.
* **Vašu potenciálnu konkurenciu** - spoločnosti, ktoré už na danom trhu pôsobia, ich úroveň ceny/kvality, ich dosah na zákazníkov, ich marketingové a predajné stratégie atď.
* **Vašich potenciálnych spolupracovníkov** - nech sú to vaši budúci dodávatelia alebo iné malé podniky, s ktorými si priamo nekonkurujete, ale spolupracujete (napr. otvorenie spoločného obchodu, zdieľanie logistiky atď.)
* Existuje [niekoľko spôsobov](https://gustdebacker.com/market-research/) a [expertných stratégií](https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/01/29/researching-a-new-market-follow-these-15-expert-strategies/), ako pristupovať k výskumu a [urobiť ho sami](https://blog.hubspot.com/marketing/market-research-buyers-journey-guide) na základe [dostatočných údajov](https://www.intotheminds.com/blog/en/market-research-eu-10-data-sources/) alebo niekoho poveriť, aby to urobil za vás.

**Sekcia 1.2: Pravidlá tvorby BM**Podnikateľský model je všeobecný rámec, hlavný a všeobecný prístup k riadeniu podniku. [Podnikateľský plán vychádza z tohto modelu](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-model-vs-business-plan) a obsahuje podrobnejší a štruktúrovanejší súbor informácií, ktoré sú prispôsobené vášmu podnikaniu. [V trochu odlišnom prístupe](https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-model-vs-business-plan) podnikateľský model stanovuje váš proces tvorby príjmov, zatiaľ čo podnikateľský plán definuje vaše ciele a stratégie. Vo všetkých koncepciách je [podnikateľský plán odvodený od podnikateľského modelu](https://fullscale.io/blog/business-model-vs-business-plan/).Pri zostavovaní podnikateľského plánu:* **používajte profesionálne** [**nástroje na výpočty**](https://www.bplans.com/business-calculators/) ([softvér](https://geekflare.com/business-plan-software/) BM, [aplikácie](https://www.thebalancemoney.com/business-plan-writing-tools-2951568) atď.)
* **neváhajte požiadať o pomoc** (skúsenejšieho podnikateľa, účtovníka, marketingového špecialistu, [miestnu obchodnú komoru](https://www.eurochambres.eu/about/who-we-are/), [sieť EBN](https://een.ec.europa.eu/local-contact-points) atď.) Ak nedostanete dostatočnú pomoc od jedného, obráťte sa na iného, nevzdávajte to!

Vypočítajte náklady a príjmy **aspoň na ročnej báze, lepšie na trojročnej báze**, aby ste: * umožnili zobraziť sa všetkým druhom nákladov a výnosov
* umožnili objavenie trendov a dynamiky

Pozrite sa na problémy zo všetkých uhlov pohľadu, aby ste našli [skryté náklady](https://www.telegraph.co.uk/business/sme-home/hidden-costs-for-smes/) a **potenciál ďalších príjmov**.* V prípade nákladov myslite nielen na pravidelné náklady, ale aj na potenciálne, zriedkavé položky (napríklad náklady na právne služby atď.). Niektoré skryté náklady spočívajú v neoptimálnej organizácii práce a procesov.
* V prípade príjmov sa zamyslite nad svojimi aktívami z iného pohľadu - môžete s nimi zarobiť viac peňazí? Aký je najefektívnejší spôsob využívania vašich aktív? (Ak máte kamión, ktorý nie je vždy plný - môžete spojiť svoju logistiku s iným MSP a prenajímať časti svojich trás/nákladnej haly?

Rozlišujte medzi [nákladmi a investíciami](https://www.businesswithlisa.com/blog/cost-vs-investment)! (inými slovami: [nákladmi a výdavkami](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/expenditures-vs-expenses)). Buďte motivovaní znižovať náklady tam, kde to nie je na škodu, ale:* Uistite sa, že ste si **vedomí kvality dodávok, vstupov a ľudských zdrojov**, ktoré za svoje peniaze dostanete.
* **Investície majú posunúť váš podnik vpred** a priniesť vám v budúcnosti väčší zisk. Nepodceňujte ich nevyhnutnosť.

**Sekcia 1.3 Typické spôsoby financovania podniku**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Financovanie začiatku (napr. zabezpečenie finančných prostriedkov v čase, keď ešte nie sú k dispozícii žiadne výsledky)** | **Financovanie bežnej obchodnej činnosti** | **Financovanie väčších investícií (napr. nové zariadenie, nový výrobný závod atď.)** | **Financovanie inovácií, výskumu a vývoja** |
| Vlastné prostriedky majiteľa ([bootstrapping](https://www.wework.com/ideas/professional-development/what-is-bootstrapping-in-business), [sweat equity](https://www.investopedia.com/terms/s/sweatequity.asp)) | Príjmy z predaja by mali financovať operácie aspoň v dlhodobejšom horizonte | Z vlastných ušetrených prostriedkov / kapitálovej rezervy | Z vlastných ušetrených prostriedkov / kapitálovej rezervy |
| Investície od [rodiny, priateľov a podporovateľov](https://stutalks.com/3f-s-friends-families-fools/)  | Krátkodobé problémy s likviditou možno riešiť vlastnými prostriedkami alebo... | Z osobitného bankového úveru (zvyčajne hypotékou alebo inými zabezpečovacími/záručnými podmienkami) | Využitie vládnych fondov alebo [fondov EÚ](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en) na spolufinancovanie investície |
| [Investície podnikateľských anjelov](https://www.eban.org/angel-investing-explained/), niekedy [rizikový kapitál](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/policy-areas/venture-capital_en) (len pre [škálovateľné začínajúce podniky](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/scalability/)) | ... bankový úver špeciálne na riadenie likvidity | Prenájom alebo lízing | Na základe zmlúv od klientov ([obstarávanie inovácií](https://research.aimultiple.com/innovation-procurement/)) |
|  | ... párovanie a riadenie platobných podmienok stanovených s dodávateľmi a odberateľmi | Využitie vládnych fondov alebo [fondov EÚ](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_en) na spolufinancovanie investície |  |

**Kapitola 2: Tradičné podnikateľské modely (BM)**[Tradičnými podnikateľskými modelmi](https://online.maryville.edu/business-degrees/traditional-types-business-models/) nazývame modely, ktoré definovali naše ekonomiky pred tým, ako ich úplne narušil nástup transformačných IT riešení - najprv internetu, potom mobility a v súčasnosti ML a AI (strojové učenie a umelá inteligencia). Inými slovami, **tradičné modely charakterizujú typické podnikateľské správanie, ktoré pozorujeme počas celého 20. storočia.**Poznámka k [priemyselným revolúciám](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288): v priebehu dejín si významné inovácie vynútili transformáciu existujúcich podnikateľských modelov a ich prispôsobenie novým možnostiam a podmienkam. Historici pripisujú vznik poľnohospodárstva, neskôr vznik výroby zodpovedný za úplnú zmenu existujúcich "podnikateľských modelov". Prvá [priemyselná revolúcia](https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution/The-first-Industrial-Revolution) (vďaka parnému stroju a mechanizácii), druhá (vďaka vynálezu elektriny a deľbe práce v priemysle), tretia (vytvorením globálnych výrobných reťazcov v 2. polovici 20. storočia) a [štvrtá](https://ied.eu/project-updates/the-4-industrial-revolutions/) (podporená IT a robotizáciou) prinútili hospodárske subjekty prehodnotiť svoje stratégie a podnikateľské modely. [Piata revolúcia](https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/fifth-industrial-revolution/), ktorú poháňa vývoj nových IT a umelá inteligencia, je predo dvermi - prechod na nové modely zažívame v každodennom živote.**Sekcia 2.1 B2C (Biznis pre zákazníka)****Od podniku k spotrebiteľom** - Tradičné malé podniky existujú od počiatkov ľudskej spoločnosti. Sú jednoducho postavené na uvedomení si, že **malá firma** - pôvodne v rámci rodiny alebo s určitou skupinou profesionálov (cechov atď.) - môže **vyrábať/ponúkať tovar a služby** pre iných ľudí - pre svoje komunity - svojich zákazníkov.Ak chcete osloviť svojich zákazníkov priamo, musíte nájsť možnosti predaja, aby ste sa s nimi mohli stretnúť.V podnikateľskom modeli B2C musí podnikateľ plánovať pre....Výrobu alebo obstaranie výrobkov/služieb* Buď priamo vyrábať zo základných zásob/dodávaných dielov,
* Alebo obstaraním tovaru

Logistiku a predajné miesto* Kde skladovať a ako dostať výrobok/službu na miesto predaja
* Kde sa stretnúť so zákazníkom - miesto predaja

Marketing a propagáciu* Ako presvedčiť zákazníkov, aby si tieto výrobky/služby kúpili
* Ako vytvoriť značku, uviesť na trh, propagovať samotnú spoločnosť

Na oplátku, ...* Získava priamu odozvu zákazníkov na výrobky/služby
* Získa prístup k aktuálnym údajom o predaji

Shape  Description automatically generated**Sekcia 2.2 B2B (Biznis pre biznis)****Od podniku pre podnik (a podobne podnik pre vládne inštitúcie)** - Predaj tovaru a služieb inej spoločnosti alebo verejným/vládnym inštitúciám sa od jednoduchého B2C podnikania líši v niekoľkých aspektoch. Predovšetkým sa musíte zaoberať oveľa menším počtom klientov, ale na oplátku je ťažšie ich získať a je dôležitejšie, aby ste si ich udržali (alebo aspoň vybudovali dobré portfólio, aby ste neboli závislí od 1 alebo 2 jediných odberateľov).V podnikateľskom modeli B2B musí podnikateľ plánovať....Výrobu alebo obstaranie výrobkov/služieb* Priamu výrobu zo základných dodávok/dodávok, zriadenie služieb

Oslovenie obchodných/štátnych odberateľov alebo maloobchodníkov* Buď predaj iným spoločnostiam a/alebo verejným subjektom
* Alebo predaj distribútorom, maloobchodníkom, ktorí sú potom zodpovední za dodanie výrobku na trh

Marketingové oslovenie podnikových/vládnych zákazníkov (iný marketing ako B2C)* Ako presvedčiť zákazníkov/maloobchodníkov, aby tieto výrobky/služby kupovali
* Ako označiť, uviesť na trh, propagovať samotnú spoločnosť

Na oplátku...* Zvyčajne je potrebná výroba vo väčších množstvách
* Dlhodobejšie a stabilnejšie zmluvy môžu pomôcť udržateľnosti spoločnosti

Diagram  Description automatically generated with medium confidence**Sekcia 2.3 Franšíza****Pri** [**franšízovom modeli**](https://franchisebusinessreview.com/post/franchise-business-model/) je koncept založený na jednom úspešnom modeli, ktorý sa osvedčil a prináša zisk v danom prostredí. Vlastník tohto modelu - franšízor - predáva "recept" - nadobúdateľovi franšízy. Recept zahŕňa presný podnikateľský model, značku a príslušné duševné vlastníctvo, často aj prepojenie na dodávky/dodávateľov a trochu prísne predpisy týkajúce sa prevádzky (na ochranu hlavnej značky).Vo franšízovom modeli musí podnikateľ plánovať....Výrobu alebo obstaranie výrobkov/služieb* Na základe prísneho receptu, zvyčajne s prísnymi franšízovými požiadavkami
* Často s priamym prístupom k dodávateľom/zásobovateľom

Logistiku a predajné miesto* Kde a ako by sa mal nový franšízový obchod otvoriť?
* Je po ňom dostatočný miestny dopyt?

Marketing a propagácia* Vo všeobecnosti na úrovni franšízy
* Napriek tomu je potrebné uskutočniť miestny marketing (aspoň pokiaľ ide o uvedenie na trh)

Na druhej strane, ...* Nie je potrebné vymýšľať celý podnik od nuly
* Franšízové poplatky sa platia majiteľovi franšízy

A picture containing text, clipart  Description automatically generated**Sekcia 2.4 MMSP v domácej ekonomike**Ak MMSP pôsobí v špecifickom miestnom prostredí - v meste, okrese, regióne alebo krajine - musí spĺňať špecifické požiadavky: * **Spĺňať požiadavky miestnych a vnútroštátnych predpisov** - pokiaľ ide o dane, účtovníctvo a administratívu, ale aj bezpečnosť práce, pracovné právo, riadenie environmentálnych rizík atď. Tieto podmienky sa môžu v jednotlivých krajinách líšiť, a hoci sú v rámci Európskej únie väčšinou (aj keď nie úplne) harmonizované (v rámci koncepcie [jednotného európskeho trhu](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en)).
* Pri vytváraní svojho podnikateľského modelu sa uistite, že **konkurencia z inej krajiny** - ktorá musí spĺňať menej požiadaviek - **neohrozuje váš hospodársky úspech**. Je to dôležité najmä v cezhraničných oblastiach.

Pôsobenie len na **domácom trhu alebo pod jeho úrovňou** má tiež svoje výhody v porovnaní s pôsobením na medzinárodnom/globálnom hospodárskom trhu:* Byť inovatívnym na globálnom trhu je vážna výzva. Na miestnej/národnej úrovni však môžete byť **inovatívni prostredníctvom imitácie/adaptácie**, t. j. prevziať dobrý podnikateľský nápad a prispôsobiť ho miestnym podmienkam. (Uistite sa, že neporušujete žiadne [práva duševného vlastníctva](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/intellectual-property-rights_en) (PDV).
* Kľúčovou výhodou pre podnik pri oslovovaní zákazníkov je **ovládanie miestnych jazykov a porozumenie miestnej kultúre a spoločnosti**. Napriek tomu, najmä v dôsledku čoraz jednotnejšej globálnej podnikateľskej kultúry (trendy nastavené globálnymi sociálnymi médiami a globálnymi službami) a v dôsledku dostupnosti prekladov na vysokej úrovni a chatbotov prostredníctvom riešení AI, očakávajte, že táto "ochranná" povaha byť len národným hráčom sa v blízkej budúcnosti zníži.

**Kapitola 3: Podnikateľské modely 21. storočia*** Ako už bolo uvedené v predchádzajúcich kapitolách, nástup technológií - najmä [**informačných, komunikačných a digitálnych technológií**](https://www.oecd.org/digital/) - zmenil ekonomiku v druhej polovici 20. storočia a **otvoril možnosti globalizácie výroby a služieb a dnešný technologický vývoj umožňuje vznik ešte širšieho súboru nových podnikateľských modelov. Európska únia má** [**stratégiu digitalizácie**](https://commission.europa.eu/publications/european-commission-digital-strategy_en)**, ktorá stanovuje ciele do budúcnosti a vyčleňuje zdroje na ich dosiahnutie.**

Diagram  Description automatically generated**Sekcia 3.1 Európske a globálne trhy**Globalizácia médií a obchodu v druhej polovici 20. storočia pripravila pôdu pre [**globálne výrobné**](https://www.worldbank.org/en/topic/global-value-chains) **a** [**inovačné reťazce**](https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain), ktoré sa objavili na konci 20. storočia. Tento [globálny ekonomický model](https://online.hbs.edu/blog/post/pros-and-cons-of-globalization) bol postavený na optimalizácii **nákladovej efektívnosti** (pričom sa [často zanedbávali](https://www.weforum.org/agenda/2019/04/an-economist-explains-the-pros-and-cons-of-globalization-b2f0f4ae76/) negatívne ľudské, demokratické a environmentálne aspekty, ktoré sú tiež spojené s nízkonákladovou výrobou).Hoci **viaceré udalosti v 21. storočí spomalili alebo dokonca zvrátili globalizačné trendy** (napríklad geopolitické udalosti, nárast nezávislých kapacít Číny v oblasti [výskumu, vývoja a inovácií](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/research-and-innovation_en) (VaVaI), kríza COVID-19, uvedomenie si vplyvu globálnej dopravy na zmenu klímy, súčasná energetická kríza a závislosť od ropy a plynu atď. ) niekoľko **ďalších faktorov ešte viac posilnilo globálnu výrobu a distribúciu výrobkov a služieb** (napríklad širšia dostupnosť širokopásmového internetového pripojenia, rozvoj práce na diaľku a globálnej, virtuálnej tímovej práce ([Tréningový modul 1 projektu RESTART](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=10)), prekonanie viacerých jazykových bariér prostredníctvom technológií strojového učenia atď.)Európska únia si stanovila za svoju hlavnú prioritu zvýšiť **konkurencieschopnosť európskeho hospodárstva vytvorením** [**jednotného európskeho trhu**](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market_en), ktorý je postavený **na spoločnom súbore predpisov a noriem, ktoré umožňujú európskym spoločnostiam relatívne ľahko pôsobiť cez hranice**, ponúkať výrobky a služby, využívať bankové, právne, daňové a poradenské služby bez toho, aby museli otvárať dcérske spoločnosti v každej z ostatných krajín. Ak chcete pôsobiť na európskom trhu, oboznámte sa s príslušnými predpismi, vyžadujte číslo [DPH EÚ](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/check-vat-number-vies/index_en.htm) a vykonajte podrobnú [analýzu trhu](https://www.trade.gov/international-market-research), či sa [vašej spoločnosti oplatí investovať do internacionalizácie](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en). **Nie všetky nové spoločnosti musia priamo konkurovať na svetovom trhu**, ale ekonomické prostredie, dostupnosť možností a všeobecné trendy musia viesť k tomu, aby si každá nová spoločnosť uvedomila svoje postavenie nielen na domácom, ale aj na európskom a svetovom trhu.**Sekcia 3.2 Startupy**Väčšina podnikov začína ako mikropodniky a malé podniky (hoci existujú aj opačné príklady, veľké spoločnosti, ktoré vznikli fúziou, akvizíciou alebo rozpadom väčších holdingov). Napriek tomu sa už na začiatku môžu vydať jednou z dvoch výrazne odlišných ciest: buď sa stanú **malým podnikom**, alebo **startupom**.**Aký je v tom rozdiel?** * Malé podniky sa snažia podnikať za účelom zisku, uživiť sa, slúžiť svojim zákazníkom, ale nie sú dominantným hráčom vo svojej ekonomike.
* Startupy majú potenciál náhleho a výrazného rastu prostredníctvom "škálovania" - zvyčajne pomocou technológie - môžu sa v priebehu malého časového obdobia stať medzinárodným hráčom.

Startupy stavajú svoj **podnikateľský model na technológii**, ktorá im umožňuje nielen zdvojnásobiť alebo strojnásobiť ich hospodárske výsledky, ale aj znásobiť ich o desiatky, stovky alebo tisíce v krátkom období niekoľkých mesiacov/rokov.Úspešné startupy sa často "**zakladajú ako globálne**" - už od začiatku ponúkajú produkty - ale oveľa častejšie služby - ktoré sú žiadané po celom svete, možno s menším úsilím o lokalizáciu. Startupy sú vždy veľmi inovatívne a obsahujú faktor vysokého rizika. Len malá časť začínajúcich podnikov uspeje v medzinárodnom a ešte menšia časť v celosvetovom meradle. Financovanie startupov musí v počiatočných fázach zahŕňať zapojenie **rizikového kapitálu**. Typický cyklus: Vlastný kapitál, Rodina, priatelia a podporovatelia ® Investície podnikateľských anjelov alebo crowdfunding ® Rizikový kapitál ® Fúzie a akvizície ® Akciový trh**Sekcia 3.3 Iné nové podnikateľské modely****Nové podnikateľské modely opísané nižšie niekedy fungujú samostatne, ale niekedy aj ako kombinácia nižšie uvedených modelov. V každom prípade je potrebné prijať jedinečné rozhodnutie o ideálnej kombinácii týchto prvkov.****Zdieľaná ekonomika:** Zdieľaná ekonomika ako podnikateľský model je založená na zdieľaní zdrojov, existujúceho tovaru a služieb medzi potenciálnymi používateľmi. Takmer vždy je postavená na využívaní technológií ako nástroja na zdieľanie. Zdieľanie môže zahŕňať tvorbu, výrobu, distribúciu, predaj alebo používanie daných produktov a služieb. Zdieľaná ekonomika môže byť aj B2C (napríklad Airbnb) alebo B2B (napríklad coworkingové kancelárie). Propagátori zdieľanej ekonomiky často tvrdia, že ide o riešenie efektívne využívajúce zdroje a šetrné k životnému prostrediu. Iní poukazujú na to, že zdieľaná ekonomika často umožňuje daňové úniky a zanedbáva inak existujúce priemyselné predpisy.[**Platformová ekonomika**](https://www.weforum.org/agenda/2016/07/platform-economy-boon-or-doom)Platformová ekonomika je podobná zdieľanej ekonomike, ale zdôrazňuje úlohu technologickej platformy, ktorá spája rôzne malé ekonomické subjekty pôsobiace v rámci platformy. Nech je to Amazon alebo Uber, platformová ekonomika umožňuje jednotlivcom, ktorí inak nie sú schopní osloviť široký okruh zákazníkov, osloviť a ponúknuť svoje výrobky/služby. Tento podnikateľský model sa vyznačuje aj vážnou [nerovnováhou moci](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-hc-the-rise-of-the-platform-economy-report.pdf) (medzi platformou a jednotlivými subjektmi).[**Model na požiadanie**](https://www.code-brew.com/understanding-the-on-demand-business-model/)Model na požiadanie súvisí aj s technologickým vývojom. Klientovi ponúka jedinečnú možnosť načasovať si spotrebu produktu/služby presne podľa svojich preferencií. Na tomto modeli sú postavené moderné služby doručovania jedla (foodpanda, Wolt) a streamovanie médií (Spotify, Netflix atď.).**Servitizácia a model predplatného**Servitizácia je postavená na koncepcii novej interpretácie tradičných produktov a jednorazových služieb ako nepretržite poskytovaných sérií služieb, zvyčajne podporou priebežných vylepšení, aktualizácií, upgradov, údržby a zákazníckeho servisu. Môžu sa účtovať mesačné, polročné alebo ročné predplatné. Viac informácií o servitizácii sa dozviete v [tréninogovom module 6 projektu RESTART](https://www.restartproject.eu/ficha.php?id_ficha=6).**Model freemium** Model freemium ponúka zjednodušenú konštrukciu služieb za bezplatné predplatné, ale pokročilejšie - prémiové - funkcie sú spoplatnené. To pomáha budovaniu značky, marketingu a komunikácii služby tým, že sa dostane k veľkému množstvu zákazníkov a zároveň generuje príjem od profesionálnych klientov. Takýmito príkladmi sú [Spotify](https://open.spotify.com/), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/) alebo [Evernote](https://evernote.com/) a mnohé ďalšie.**Model lokalizácie** Lokalizácia je založená na myšlienke prispôsobenia všeobecného produktu/služby miestnemu prostrediu, daným špecifickým spoločensko-ekonomickým podmienkam (jazyk, preferencie, kultúrne hodnoty, kúpna sila atď.) V tomto prípade sa musíte uistiť, že máte zákonné práva na prispôsobenie pôvodného produktu/služby.**Kapitola 4: Vytvorenie vlastného podnikateľského modelu**V tejto poslednej kapitole vás upozorníme na najdôležitejšie prvky nastavenia vášho podnikateľského modelu. Patrí sem aj vypracovanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb vášho podnikateľského nápadu (analýza SWOT) na základe predbežného prieskumu trhu, ktorý vykonáte. Potom model rozpracujte a nájdite si mentorov a partnerov na spoluprácu!A group of people working on computers  Description automatically generated with low confidence**Sekcia 4.1** [**SWOT**](https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp) **analýza**Najprv vykonajte **prieskum trhu** - alebo niekoho poverte jeho vykonaním - ako je uvedené v kapitole 1.1. Oboznámte sa s potenciálnou **zákazníckou základňou**, jej preferenciami a kapacitou dopytu, s **vašimi konkurentmi** a s **potenciálnymi alianciami**. Potom si vytvorte pozíciu a svoj projektový zámer a pokúste sa **identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby** plánovaného podniku. Zapíšte ich do matice:

|  |  |
| --- | --- |
| **Silné stránky:*** Kvalitnejšie produkty ako sú v súčasnosti ponúkané
* Dobrý marketing na sociálnych sieťach prostredníctvom existujúcich sietí
* Zákazníci ľahko osloviteľný prostredníctvom sociálnych médií
* Atď.
 | **Slabé stránky:*** Drahé dodávky pre kvalitné produkty
* Drahý nájom priestorov v prominentných lokalitách zákazníkov
* Atď.
 |
| **Príležitosti:*** Vysoký potenciál vzhľadom na kúpnu silu zákazníkov
* Potenciál rozšíriť produktové portfólio
* Rozšírenie zákazníckej základne prostredníctvom webovej stránky
 | **Hrozby:*** Limitovaný počet zákazníkov počas prvého obdobia a nedostatočné príjmy
* Nedôveryhodní dodávatelia môžu ohroziť dodávky tovaru
 |

Ďalšia podpora: [príklady](https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/), [najlepšie praktiky](https://venngage.com/blog/swot-analysis-templates/), [sprievodca krok za krokom](https://diib.com/learn/how-to-do-a-swot-analysis/)Na základe **SWOT budete môcť určiť hlavné trendy vášho podnikateľského modelu**. * Ste schopný osloviť zákazníkov s vysokou kúpnou silou a ponúknuť vysokokvalitné exkluzívne výrobky? Alebo skôr zásobovať širší okruh zákazníkov menej exkluzívnymi, ale dobrými výrobkami v pomere kvalita/cena?
* Ste schopný spoľahlivo kontrolovať svoje dodávky, alebo ste vydaný napospas väčším silám na strane dodávateľov? Sú vaše dodávky domáce alebo sa spoliehate na dovážané vstupy?
* Siahate po možnosti offline predaja, alebo je lepšie ísť na internet? Ste schopný osloviť svojich zákazníkov priamo a prevádzkovať internetový obchod, alebo sa radšej obrátite na online trhovisko - platformu?

Na základe odpovedí na tieto otázky môžete načrtnúť hlavný rámec návrhu vášho podnikateľského modelu.**Sekcia 4.2 Techniky a nástroje**Pri zostavovaní podnikateľského plánu musíte siahnuť po rôznych technikách a nástrojoch: A.) Môžete - a odporúčame vám to - použiť starý známy tabuľkový softvér - Excel atď. - a vykonať výpočty na strane nákladov/výdavkov a na strane príjmov.B.) Môžete tiež - a buďte pripravení použiť viac ako tieto možnosti! - používať online nástroje/aplikácie určené na vytváranie podnikateľských modelov. Určitými príkladmi sú napr.: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 generatedKeď už máte svoj podnikateľský model premyslený, uistite sa, že ste vytvorili nasledujúce položky: * Jednostranový návrh (veľmi stručný opis myšlienky projektu a podnikateľského modelu)
* 5-minútové predstavenie (ako by ste veľmi rýchlo vysvetlili, v čom spočíva kľúčový koncept?)
* Návrh plánu výdavkov a príjmov na prvé 1-3 roky
* Návrh plánu peňažných tokov na prvé 1 - 3 roky
* Plán kapitálového financovania na prvé 1-3 roky
* Marketingový plán na prvé 1-3 roky

**Sekcia 4.3 Aliancie a siete kontaktov**Vašou poslednou domácou úlohou je nájsť spojencov, mentorov a podporovateľov - vytvárajte siete kontaktov!Kontaktujte: * [Miestne a európske obchodné komory, združenia komôr](https://www.eurochambres.eu/)
* Miestne a európske [odvetvové združenia](https://www.businesseurope.eu/alliance-competitive-european-industry)
* Miestne a [európske centrá na podporu podnikania](https://een.ec.europa.eu/)
* [Inovačné laboratóriá](https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home) , [inovačné centrá](https://ebn.eu/) (v prípade inovatívnych nápadov) a [akcelerátory](https://www.failory.com/blog/accelerators-incubators-europe)
* [Coworkingové priestory](https://www.coworker.com/mag/what-is-coworking)

Pamätajte: nie každý vám bude môcť pomôcť užitočnými informáciami alebo skutočnou pomocou, ale hľadajte podporu, mentorov a partnerov. Nikdy neváhajte učiť sa od iných. Pamätajte: nielen dobré postupy, ale aj neúspechy a zlé skúsenosti sú mimoriadne užitočným poučením do budúcnosti. |
| **Obsah v bodoch** |
| Celok 1* Podnikateľský model je prevádzkový a ziskový model MMSP: je to presná funkcia, ktorá definuje, ako spoločnosť funguje a ako dosahuje zisk.
* Základný model musí byť postavený na predbežnom prieskume trhu, ktorý skúma potenciálnych zákazníkov, potenciálnych konkurentov a potenciálnych spolupracovníkov.

Celok 2* B2C: Tradičné modely charakterizujú typické obchodné správanie, ktoré sme videli počas celého 20. storočia.
* B2B: Predaj tovaru a služieb inej spoločnosti alebo verejným/vládnym inštitúciám sa od tradičného podnikania B2C líši v niekoľkých aspektoch
* Franšízový model: Vlastník tohto modelu - franšízor - predáva "recept" - nadobúdateľovi franšízy.

Celok 3* Globalizácia médií a obchodu v druhej polovici 20. storočia pripravila pôdu pre globálne výrobné a inovačné reťazce, ktoré sa objavili na konci 20. storočia.
* Nové podnikateľské modely často fungujú samostatne, ale niekedy aj ako kombinácia zdieľanej ekonomiky, platformovej ekonomiky, modelu na požiadanie, servitizácie, modelu freemium & a modelu predplatného s prihliadnutím na lokalizáciu.

Celok 4* Analýza SWOT pomáha identifikovať silné a slabé stránky podniku, príležitosti a hrozby.
* Noví podnikatelia by si mali nájsť spojencov, mentorov a podporovateľov a pokračovať v nadväzovaní kontaktov.
 |
| **5 slovníkových pojmov** |
| **Podnikateľský model:** Podnikateľský model je koncepcia prevádzkového a ziskového modelu MSP: jeho premena na podnikateľský plán definuje presnú funkciu fungovania spoločnosti a spôsob dosahovania zisku.**Výdavky:** Obchodné výdavky sú náklady na prevádzku spoločnosti a generovanie tržieb.**Príjmy:** Príjmy, ktoré podnik vytvára zo svojej bežnej činnosti. Ide o hrubý alebo najvyšší príjem, od ktorého sa odpočítajú náklady na výpočet čistého príjmu.**Podnikateľský plán:** Podnikateľský plán je písomný dokument, v ktorom sa uvádzajú konkrétne stratégie, ciele a taktiky, ktoré MSP (mikro, malý a stredný podnik) použije na dosiahnutie svojich prevádzkových a ziskových cieľov. Podnikateľský plán je v podstate plánom úspechu podniku, ktorý poskytuje plán jeho rastu a rozvoja v priebehu času.**Startup:** Startupy sú mladé spoločnosti založené s cieľom vyvinúť jedinečný produkt alebo službu, uviesť ich na trh a urobiť ich pre zákazníkov neodolateľnými a nenahraditeľnými. Cieľom startupu, ktorý je založený na inováciách, je odstrániť nedostatky existujúcich výrobkov alebo vytvoriť úplne nové kategórie tovarov a služieb, čím sa narúšajú zaužívané spôsoby myslenia a podnikania v celých odvetviach. |
| **Bibliografia a ďalšie odkazy** |
| 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>
 |
| **Päť kvízových otázok s možnosťou výberu odpovede**Po dokončení kvízu s minimom 75% správnych odpovedí si budú môcť používatelia vygenerovať personalizovaný certifikát o účasti a absolvovaní tréningu. | **Otázka 1. Čo je to podnikateľský model pre MMSP?**Možnosť a: Plán kontaktovať zákazníkovMožnosť b: Plán vytvoriť nové produktyMožnosť c: Operačný a ziskový plán Možnosť d: Marketingový plán**Správna možnosť: C****Otázka 2. Kto sú zákazníci v B2B?**Možnosť a: Iné podnikyMožnosť b: DomácnostiMožnosť c: MaloobchodníciMožnosť d: Verejní aktéri**Správna možnosť: A****Otázka 3. Aký je rozdiel medzi malým podnikom a startupom?**Možnosť a: Nie je rozdielMožnosť b: Startupy majú potenciál škálovaťMožnosť c: Malé podniky majú menej ako 10 zamestnancovMožnosť d: Startupy sú domáce spoločnosti**Správna možnosť: B****Otázka 4. Aké sú kľúčové aspekty BM v post- COVID ére?** Možnosť a: Využívajú IT technikuMožnosť b: Sú medzinárodnéMožnosť c: Sú prispôsobivé a odolnéMožnosť d: Sú postavené na zdieľanej ekonomike**Správna možnosť: C****Otázka 5. Čo je to jednostranový návrh?**Možnosť a: Váš životopisMožnosť b: Krátky opis vášho produktuMožnosť c: Telekomunikačný nástrojMožnosť d: Stručný opis myšlienky projektu a BM**Správna možnosť: D** |
| **Súvisiaci materiál** | RESTART\_PR3\_04\_HETFA\_business models\_ENĎalšie dokumenty na prepojenie so snímkom 32* 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
 |
| **Referenčné odkazy** | **Začiatočníci:** 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**Pokročilí:** 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>**Experti:** 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)**Knihy na čítanie:** [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 vo formáte Youtube** |  |