**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 = ZISK  Poznámka: 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 generated](https://gosmallbiz.com/)  [Text  Description automatically generated with medium confidence](https://creately.com/home/)[A picture containing text  Description automatically generated](https://www.bizplan.com/)[Text  Description automatically generated with medium confidence](https://wisebusinessplans.com/)    [Logo  Description automatically generated with medium confidence](https://businesssorter.com/)Graphical user interface, text  Description automatically generated  [Logo  Description automatically generated](https://www.liveplan.com/)  Keď 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 zákazníkov  Možnosť b: Plán vytvoriť nové produkty  Možnosť c: Operačný a ziskový plán  Možnosť d: Marketingový plán  **Správna možnosť: C**  **Otázka 2. Kto sú zákazníci v B2B?**  Možnosť a: Iné podniky  Možnosť b: Domácnosti  Možnosť c: Maloobchodníci  Možnosť d: Verejní aktéri  **Správna možnosť: A**  **Otázka 3. Aký je rozdiel medzi malým podnikom a startupom?**  Možnosť a: Nie je rozdiel  Možnosť b: Startupy majú potenciál škálovať  Možnosť c: Malé podniky majú menej ako 10 zamestnancov  Možnosť d: Startupy sú domáce spoločnosti  **Správna možnosť: B**  **Otázka 4. Aké sú kľúčové aspekty BM v post- COVID ére?**  Možnosť a: Využívajú IT techniku  Možnosť b: Sú medzinárodné  Možnosť c: Sú prispôsobivé a odolné  Možnosť d: Sú postavené na zdieľanej ekonomike  **Správna možnosť: C**  **Otázka 5. Čo je to jednostranový návrh?**  Možnosť a: Váš životopis  Možnosť b: Krátky opis vášho produktu  Možnosť c: Telekomunikačný nástroj  Možnosť d: Stručný opis myšlienky projektu a BM  **Správna možnosť: D** | |
| **Súvisiaci materiál** | | RESTART\_PR3\_04\_HETFA\_business models\_EN  Ďalšie 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** | |  | |