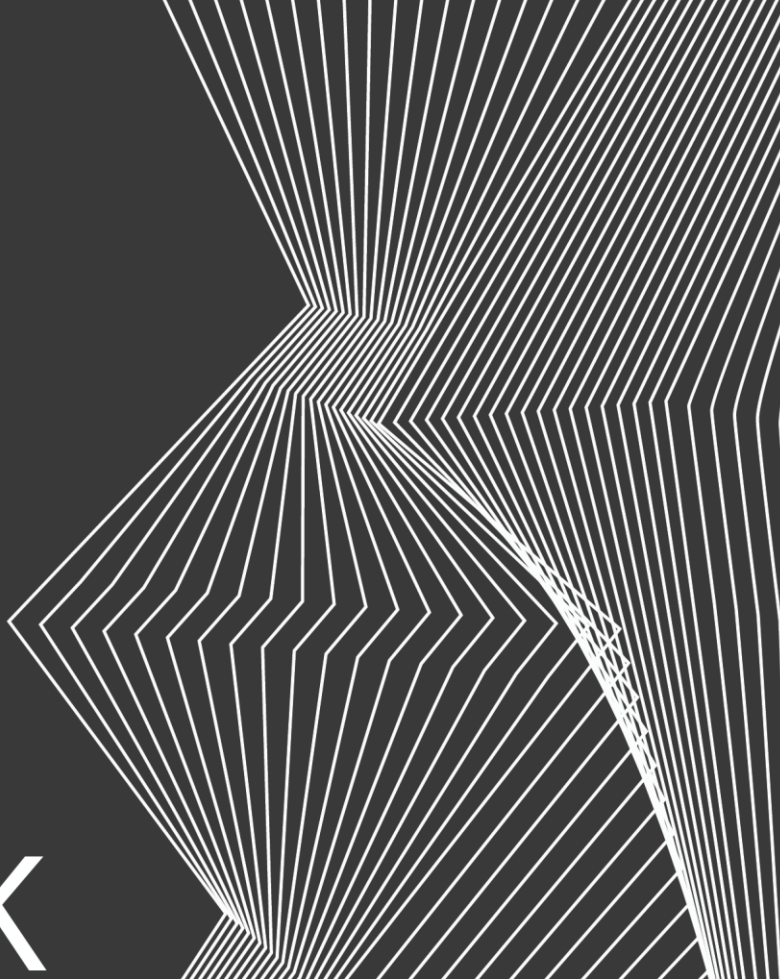
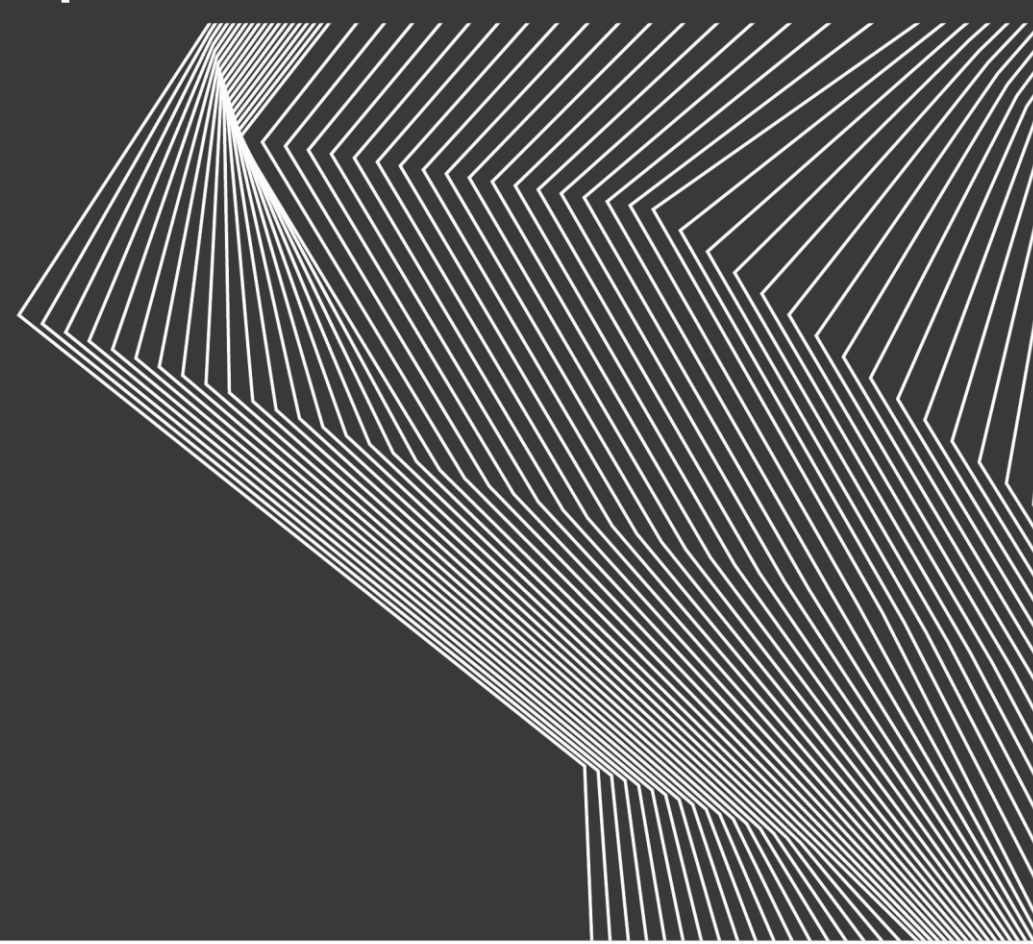
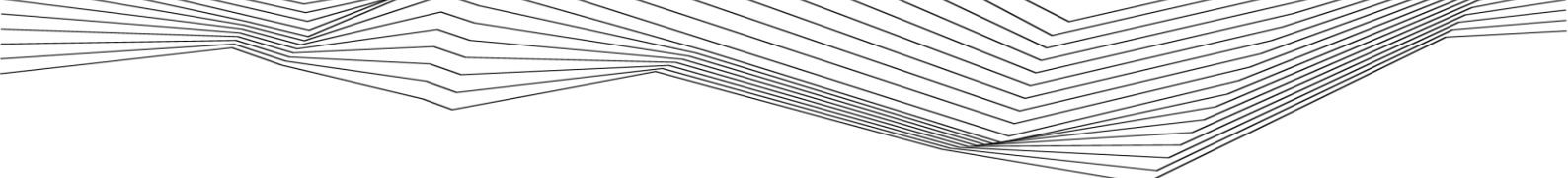




PRIRUČNIK

Upoznavanje s digitalnim
poduzetništvom za odrasle osobe
s drugačijim sposobnostima





NASLOV:

Priručnik „Upoznavanje s digitalnim poduzetništvom za odrasle osobe s drugačijim sposobnostima“

PROJEKT:

„Učenje o digitalnom poduzetništvu za odrasle osobe s drugačijim sposobnostima“, financiran je od strane *Nationale Agentur Bildung für Europa* pri Saveznom institutu za stručno obrazovanje, njemačke Nacionalne agencije za Erasmus+ program za obrazovanje odraslih.

Projektni partneri su:

- *Outreach Hannover e.V.*, Njemačka
- *Wizard, obrt za savjetovanje*, Hrvatska
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „*ITECCION*“, Srbija
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (*CNELL*), Srbija
 - *Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus*, Italija
 - *Ung Kraft / Youth Power*, Švedska

IZDAVAČ:

Outreach Hannover e.V., Njemačka

UREDNIČE:

Maja Katinić Vidović
Danijela Matorčević

AUTORI I AUTORICE:

Maja Katinić Vidović
Danijela Matorčević
Nedim Mičijević
Čedo Velašević
Enrico Taddia
Pavle Jevđić
Stanče Matović
Miloš Matorčević

PRIJEVOD:

Lea Pavlović

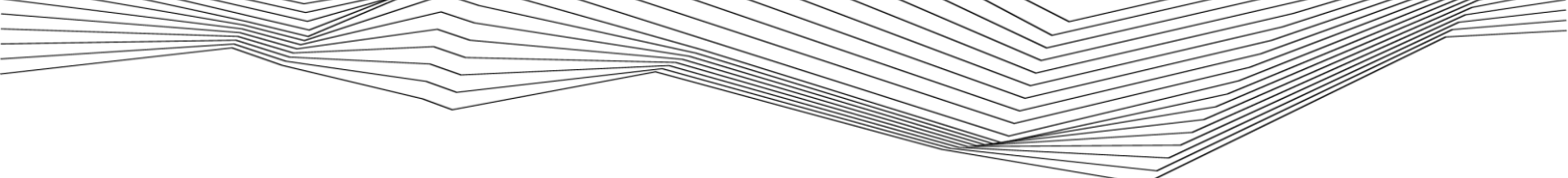
GRAFIČKI DIZAJN:

Milica Milović Kinoli

Hannover, Njemačka
2021.

SADRŽAJ

UVOD	1
O PROJEKTU	2
IT sektor – novi igrač na tržištu	4
Odrasle osobe s različitim sposobnostima kao ciljna grupa	6
Pojašnjenje osnovne terminologije i razlika između klasičnog i digitalnog poduzetništva	9
Velika poduzeća	10
Start-up	12
Digitalno poduzetništvo	12
Digitalni modeli poslovanja	13
Marketing u digitalnom poduzetništvu	18
Razlika između klasičnog i digitalnog poduzetništva	18
Elementi i zainteresirane strane u digitalnom poduzetništvu	21
Neophodne kompetencije za provođenje digitalnog poduzetništva	23
<i>DigiComp 2.1</i> – Okvir digitalnih kompetencija za građane i građanke	24
Kako testirati vlastite kompetencije?	28
Akcelerator digitalnih vještina	28
Krug digitalnih kompetencija	28
Kako pokrenuti poduzeće – business plan, marketing, dizajn i financije	30
Business plan	30
Vrste poslovnog plana	31
Model poslovnog plana (eng. <i>business model canvas</i> , <i>BMC</i>)	31
Marketinški plan	34
Financijski plan	35
Digitalna strategija	37
Deset koraka za izgradnju efektivne digitalne strategije	37
Mogućnosti financiranja za digitalne poduzetnike/ce	40
Osam ključnih izvora sredstava	41
Važnost izgradnje mreže kontakata putem interneta	45
Digitalni poslovni alati i alati koje mogu koristiti osobe s različitim sposobnostima	50
BIBLIOGRAFIJA:	52
LITERATURA SA INTERNETA:	53



UVOD

Ovaj priručnik je formiran u cilju obrazovanja svih osoba koje su spremne pokrenuti vlastito poduzeće ili se žele upoznati s temom digitalnog poduzetništva, s posebnim fokusom na osobe s drugačijim sposobnostima. Priručnik pruža detaljan pregled o digitalnom poduzetništvu, objašnjava koje su neophodne kompetencije digitalnog poslovnog svijeta, daje informacije o mogućnostima financiranja i pruža savjete za izgradnju mreže kontakata na internetu.

IT sektor i tehnologija generalno su olakšali naš život, ali i ubrzali naše poslovanje. Ljudi s drugačijim sposobnostima, koji su dugo bili marginalizirani i diskriminirani na tržištu rada ili u poslovnom svijetu, konačno imaju tehnologiju i opremu koja im omogućava da rade i zarađuju iz udobnosti vlastitog doma i pod vlastitim uvjetima.

Bilo da je riječ o klasičnom ili digitalnom poslovanju, ono nikada nije jednostavno i uvijek zahtjeva pažljivu pripremu i neophodno znanje kako bi se spriječile „početničke greške“.

Unutar ovih stranica mogu se naći objašnjenja, prijedlozi i analize za vođenje digitalnog poslovanja, za koje mislimo da mogu biti korisni svim čitateljima i čitateljicama.

Posljednji dio priručnika prikazuje nekoliko alata koje ljudi s drugačijim sposobnostima mogu koristiti za dalje istraživanje internet programa. Ova lista, naravno, nije konačna.

Mi, autori i autorice, nadamo se da će ovaj priručnik poslužiti kao inspiracija, motivacija i vodič za svakoga, ali posebno za ljude drugačijih sposobnosti, koji bi željeli baviti se poduzetništvom i svoju strast ispratiti u kreativnom, inovativnom i brzom ritmu svijeta digitalnog poslovanja.

Autori i autorice

O PROJEKTU

Naslov projekta: „Učenje o digitalnom poduzetništvu za odrasle osobe s drugačijim sposobnostima“

U posljednje vrijeme svjedočimo visokoj stopi nezaposlenosti, posebno kada je riječ o osobama s invaliditetom, koje su suočene sa poteškoćama da uopće dobiju svoj prvi posao i prikupe relevantno iskustvo za svoju (buduću) karijeru.

Broj odraslih sa smanjenim mogućnostima kojima nedostaje zaposlenje i redovita plaća je veliki. S trenutnom situacijom pandemije virusa *Covid-19* u Europi i činjenicom da je zbog restriktivskih mjera, zatvaranja i izolacije s kojima su građani i građanke bili/e izloženi/e od protekle godine, mnogi poslodavci su otpustili svoje zaposlene još na početku provođenja mjera za suzbijanje pandemije. Dakle, čak i uz ekonomsku pomoć vladinih agencija, i dalje se nalazimo na većoj točki stope nezaposlenosti u odnosu na vrijeme prije uvođenja ovih mjera.

Samozapošljavanje i poduzetništvo pokazali su se kao dragocjena opcija za izgradnju karijere. Međutim, razvojem IT sektora, klasična „offline“ poduzeća nisu dovoljno unosna u vidu klijenata i profita i, samim time, ne opstaju dugo. Vjerujemo da je samozapošljavanje u digitalnom poduzetništvu važan pristup prema smanjenju nezaposlenosti odraslih osoba sa invaliditetom.

Osobe s invaliditetom često su suočene sa socijalnim preprekama, dok njihov invaliditet izaziva negativne percepcije i diskriminaciju u mnogim društvima. Kao rezultat takve stigme, osobe s invaliditetom generalno bivaju isključene iz obrazovanja, zaposlenja, sudjelovanja i života u zajednici, što im uskraćuje mogućnosti koje su ključne za njihov socijalni razvoj, zdravlje i blagostanje. Obrazovanje odraslih je veoma vrijedna opcija za odrasle sa invaliditetom jer je pristupanje takvim obrazovnim programima lakše; oni traju kraće od formalnog obrazovanja i često prate tokove suvremenih potreba društva.

Ovim projektom odgovaramo na potrebe definirane od strane institucija, kao i na potrebe vlastitih edukatora/ica i korisnika/ca naših programa. Promoviramo digitalno poduzetništvo odraslih s invaliditetom i kvalitetno osnaživanje naših edukatora/ica za odrasle u cilju organiziranja kvalitetnih (digitalnih) obrazovnih programa o poduzetništvu. Na taj način kreiramo intelektualne proizvode koji će služiti kao kvalitetan materijal za upravljanje znanjem za obrazovanje sadašnjih i budućih edukatora/ica za odrasle koji/e će osnaživati i mentorirati korisnike/ce za digitalno poduzetništvo; ujedno i kroz obuku za online učenje namjenjenu direktnom obrazovanju odraslih za pokretanje start-up poduzeća u digitalnom poduzetništvu.

Stoga, ciljevi projekta su:

- Osnaživanje nezaposlenih odraslih s invaliditetom za pokretanje digitalnog start-up poduzeća – uz pomoć inspirativnog, inovativnog i suvremenog priručnika i kursa za online tj. e-učenje.
- Osnaživanje edukatora/ica za odrasle i poboljšanje procesa upravljanja znanjem u našim organizacijama, kako u teoriji tako i u praksi, za izgradnju kompetencija edukatora/ica koji/e se bave temom digitalnog poduzetništva za odrasle osobe s invaliditetom – uz pomoć LTTA aktivnosti i inovativnog kurikuluma za obučavanje edukatora/ica te korisne knjige alata s radionicama za korisnike/ce.
- Razmjena primjera dobre prakse i dalji razvoj strateškog partnerstva između partnerskih organizacija iz 5 europskih zemalja koje doživljavaju različite stvarnosti u pogledu zapošljavanja i digitalnog poduzetništva.

Projektne aktivnosti su:

- A1 Projektni menadžment

- M1 Inicijalni *kick-off* sastanak
- O1 Priručnik „Upoznavanje s digitalnim poduzetništvom za odrasle osobe s drugačijim sposobnostima“
- M2 Drugi sastanak
- O2 Kurikulum „Osnaživanje edukatora/ica za odrasle da potiču digitalno start-up poduzetništvo među odraslima s drugačijim sposobnostima“
- O3 Knjiga alata „Mentorstvo i pružanje podrške odraslima s drugačijim sposobnostima za digitalno start-up poduzetništvo“
- M3 Treći sastanak
- O4 Kurs za e-učenje „Kurs za digitalno start-up poduzetništvo za odrasle s drugačijim sposobnostima“
- C1 LTTA (eng. *learning-teaching training activity*) – Obuka za trenere i trenerice
- E1, E2, E3, E4, E5 – Otvorene konferencije u Švedskoj, Hrvatskoj, Srbiji, Italiji i Njemačkoj
- M4 Evaluacijski sastanak

Na samom kraju projekta, projektni partneri i druge organizacije i zainteresirane strane će na raspolaganju imati efektivnije alate i osoblje s izgrađenim kompetencijama za pristupanje obrazovanju odraslih s drugačijim sposobnostima na temu digitalnog poduzetništva.

Projektni partneri su:

- *Outreach Hannover e.V.*, Njemačka
- *Wizard, obrt za savjetovanje*, Hrvatska
- *Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“*, Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom „*ITECCION*“, Srbija
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (*CNELL*), Srbija
- *Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus*, Italija
- *Ung Kraft / Youth Power*, Švedska

IT SEKTOR – NOVI IGRAČ NA TRŽIŠTU

Desetljećima su ljudi s različitim sposobnostima, koji se često nazivaju osobama s invaliditetom, teško pronalazili posao ili čak uopće tržište rada koje bi odgovaralo njihovim sposobnostima. Većina kompanija nije bila voljna promijeniti svoj uobičajeni tok posla ili radno okruženje tako da uključi nekoga ko ima fizički ili mentalni invaliditet. Druga opcija – rad od kuće – gotovo da nije ni postojala sve do početka 2000-ih.

Kako je IT sektor¹ rastao početkom 20. stoljeća, radno okruženje se značajno promijenilo. Šira javnost je počela istraživati ideju fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće i rada na daljinu. To je značilo da je zaposleni/a odgovoran/a izvršiti zadatak ili pružiti očekivani rezultat do zadatog roka, bez obzira na njegovu/njenu fizičku lokaciju i radno vrijeme. Porastom upotrebe mobilnih telefona i mobilnih aplikacija, IT sektor se proširio u digitalni sektor, što je označilo i pojavu novih radnih mjesta. Novi digitalni alati omogućili su ljudima drugačijih sposobnosti da rade i aktivno sudjeluju na tržištu rada bez potrebe da sjede na radnom mjestu 8 sati ili da se bore s uobičajenim radnim alatima.

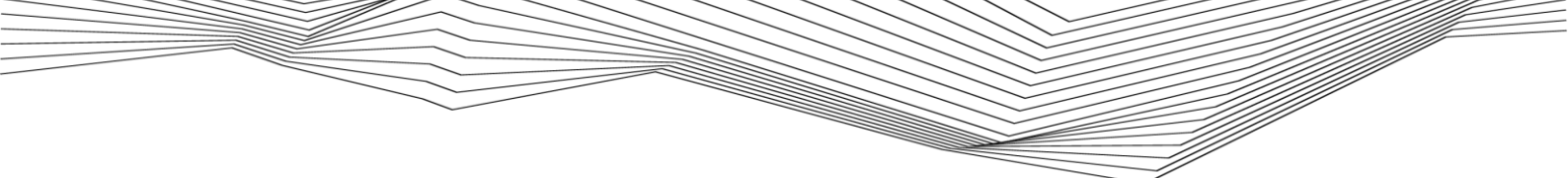
Sa pandemijom *Covid-19*, većina ljudi je prešla na rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme, pa su se tako i odrasli s drugačijim sposobnostima počeli osećati ugodnije u istraživanju vlastitih poslovnih prilika. Prednosti koje je ova situacija donijela osobama s drugačijim sposobnostima su brojne: „povećana upotreba digitalnih alata kao što su *Zoom*, *Cisco Webex* i *Microsoft Teams*, koji omogućavaju komunikaciju van granica koje nameće ograničenje kretanja tokom pandemije *Covid-19* učinila je rad od kuće prihvatljivim – čak i olakšala socijalizaciju na radnom mjestu – za osobe s invaliditetom. Korisnici/e invalidskih kolica se ne bore s problemima prijevoza između posla i svog doma, niti moraju tražiti neophodnu pomoć za kretanje u kancelariji. Ljudi s mentalnim bolestima imaju veću kontrolu nad svojim okruženjem i potencijalnim stresorima. Software za pretvaranje govora u tekst olakšava gluhim osobama i osobama sa slušnim oštećenjima da bolje razumiju svoje suradnike/ce nego što je to slučaj sa živim okruženjem u uredu i kontaktom licem u lice. S umjetnom inteligencijom slijepe osobe lakše prepoznaju lica.“²

Odrasli s drugačijim sposobnostima prepoznali su ovaj trenutak kao izvrsnu priliku da počnu razmišljati o samozapošljavanju ili osnivanju vlastitog poduzeća, a neki su čak postali i zagovornici na društvenim mrežama. Platforma *TikTok* se pokazala kao idealno mjesto za ljude drugačijih sposobnosti. Ne samo da pruža prostor za razgovor o uključivanju/isključivanju ovih ljudi, već pokazuje i njihove svakodnevne borbe, a može služiti kao izvor prihoda ukoliko videosnimke dostignu određeni broj pregleda. Popularni primjeri su djevojka s Touretteovim sindromom, muškarac s fizičkim invaliditetom ili slijepa djevojka koja pokazuje kako izgleda njena svakodnevna rutina.

Razvojem digitalnog sektora, tj. njegove tehnologije, ljudi drugačijih sposobnosti dobivaju prostor da ponude svoje usluge globalnoj publici iz vlastitog doma, prilagođavajući radno mjesto svojim potrebama. To znači da ljudi s drugačijim sposobnostima mogu raditi kao menadžeri/ce društvenih

¹ IT sektor uključuje, između ostalog, internet i softverske usluge, IT konzultacije, softver za aplikacije i razvoj softverskih sistema.

² <https://eu.boell.org/en/2020/08/11/people-disabilities-working-home-using-tech-relief-and-struggle>, pristupljeno 27.2.2021.



mreža, autori/ce reklamnih tekstova, programeri/ce, vizualni/e dizajneri/ce, glasovni/e glumci/ice, video producenti/ce itd. Mogućnosti su ogromne i ovise o kompetencijama individue.

ODRASLE OSOBE S RAZLIČITIM SPOSOBNOSTIMA KAO CILJNA GRUPA

Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (SZO, eng. *World Health Organisation, WHO*), „oko 15% svjetske populacije – što je broj od preko milijardu ljudi - živi s nekim oblikom invaliditeta, od kojih 2–4% ima značajne poteškoće u funkcioniranju. Mnogi od ovih ljudi koriste pomoćne tehnologije u svakodnevnom životu, kao što su uređaji za slijepe, invalidska kolica ili slušni aparati. Očekuje se da će se do 2050. godine ovaj broj udvostručiti i iznositi 2 milijarde.“³

Eksperti/ce su suočeni s problemom odabira najprikladnije terminologije za definiranje osoba s invaliditetom tj. osoba s drugačijim sposobnostima, kako ih mi radije nazivamo.

Kada je riječ o inavlidnosti, prva prepreka s kojom se eksperti/ce suočavaju je vezana za izbor najprikladnije terminologije za definiranje osobe s invaliditetom. Posljednjih godina, nekoliko eksperata/ica je favoriziralo izraz „situacija hendikepa“. Privilegija ovakve terminologije jest to da ona predstavlja refleksiju mnogo kompleksnijeg stanja individue, podrazumijeva kontekst u kojem ona živi (u odnosu na materijalno stanje i odnose s drugima), a prikazuje i povijesni i kulturni kontekst⁴. D. Mautuit (1995)⁵ prepoznaje tri aspekta „situacije hendikepa“: prvi se tiče individualne osobe i identifikacije njegovog/njenog deficita, drugi se tiče konteksta i identifikacije mogućih prepreka, dok se treći tiče neophodnih odnosa s ljudima koji pružaju pomoć, koji su važni za svako ljudsko biće, a pogotovo za osobe s invaliditetom. Ovom posljednjem aspektu se može dodati i potreba za prihvaćanjem izazova za smanjenje hendikepa ulaganjem zajedničkih snaga.

Danas je prilično teško doći do jasne ideje koji naziv je najbolje upotrijebiti. Međutim, razlozi za nedostatak jasnih ideja su veoma zanimljivi, pozitivni i legitimni. Svaki naziv može ili proširiti distancu ili, s druge strane, povećati zajedničku pripadnost i neposrednu blizinu među ljudima.⁶

Prema Konvenciji prava osoba s invaliditetom, „osobe s invaliditetom podrazumijevaju one osobe koje imaju dugoročna fizička, mentalna, intelektualna ili senzorna oštećenja koja, u kombinaciji s različitim barijerama, mogu ometati njihovo potpuno i efektivno sudjelovanje u društvu na jednakom nivou kao i drugi“ (član 1 Konvencije⁷).

³ WHO Global Disability Action Plan 2014 - 2021 <https://www.who.int/disabilities/actionplan/en/>, pristupljeno 20.03.2021.

⁴ Taddia et al., *Using NFE and sport methodology for inclusion of youngsters with disabilities*, https://eng.youth-power.org/wp-content/uploads/2021/02/EN_O1.pdf

⁵ Matuit D. - *Uintégration sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap: des concepts à l'évaluation des actions*; Revue Européenne du Handicap Mental, 1995.

⁶ Taddia et al., *Using NFE and sport methodology for inclusion of youngsters with disabilities*, https://eng.youth-power.org/wp-content/uploads/2021/02/EN_O1.pdf

⁷ Convention of the Rights of Persons with Disability <https://www.globalhealthrights.org/wp-content/uploads/2013/10/Convention-on-the-Rights-of-Persons-with-Disabilities-CRPD.pdf>

Generalno, termin invalidnost odnosi se na određeno stanje ili osobinu koja je spojena s određenom individuom i, na taj način, u neku ruku utjelovljena. Invaliditeti su prisutni kada su rutinske aktivnosti (npr. hodanje, govor, čitanje) na određen način sputane i ne mogu se izvršiti na uobičajene načine.⁸

Prema Međunarodnoj klasifikaciji oštećenja, invaliditeta i hendikepa (eng. *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps/ICIDH*⁹) objavljenoj od strane SZO, sljedeći termini se definiraju:

- Oštećenje kao „gubitak ili abnormalnost određene strukture koja ima psihološku, fiziološku ili anatomsku funkciju“;
- Invaliditet/onesposobljenje kao „bilo koji vid ograničenja ili gubitka (uslijed oštećenja) sposobnosti za izvršavanje aktivnosti na način ili u opsegu koji se smatra normalnim za ljudsko biće“;
- Hendikep kao „stanje nedostatka koje je rezultat oštećenja ili invaliditeta koje određenoj osobi ograničava ili onemogućuje uspješno ispunjenje njene normalne uloge u odnosu na starost, spol i društveno-kulturne faktore“.

U svim vrstama posla i start-up poduzetništvu nailazit ćemo na odrasle sa svim vrstama drugačijih sposobnosti, počevši od oštećenja sluha do poremećaja iz autističnog spektra i fizičkog invaliditeta. U produžetku prikazujemo kratku listu **različitih vrsta invaliditeta i njihova objašnjenja**, zasnovanu na uslugama za osoblje Australijskog nacionalnog univerziteta¹⁰:

- **Oštećenje vida**

Oštećenje vida odnosi se na osobe sa smanjenom mogućnošću vida do nivoa kada uobičajena pomagala ne mogu pomoći (npr. nošenje naočala).

- **Oštećenje sluha, gluhoća**

Odnosi se na ozbiljan gubitak sluha, do nivoa u kojem osoba ima vrlo malu ili nema nikakvu sposobnost sluha.

- **Poremećaji mentalnog zdravlja**

Mentalna bolest je generalni termin koji opisuje grupu bolesti koje se tiču mozga i uma. Ove bolesti, uključujući bipolarni poremećaj, depresiju, shizofreniju, anksioznost i poremećaj ličnosti, utječu na to kako se osoba osjeća, kako razmišlja i kako se ponaša.

Osoba s mentalnom bolešću može iskusiti poteškoće u zadržavanju koncentracije što ponekad može biti posljedica uzimanja lijekova. Prilikom rada s ovim osobama pokušajte izbjegavati stresne situacije koliko god je to moguće kako se njihovo stanje ne bi pogoršalo.¹¹

- **Intelektualni invaliditet**

Intelektualni invaliditet je termin koji opisuje situaciju u kojoj osoba ima određena ograničenja u kognitivnom funkcioniranju i s kognitivnim vještinama (komunikacija, društvene vještine i vještine brige samoj o sebi).

- **Stečeno oštećenje mozga**

Stečeno oštećenje mozga odnosi se na svaku vrstu povrede mozga nastalu nakon rođenja. Povreda može nastati uslijed infekcije, bolesti, nedostatka kisika ili povrede glave.¹²

- **Poremećaj iz spektra autizma**

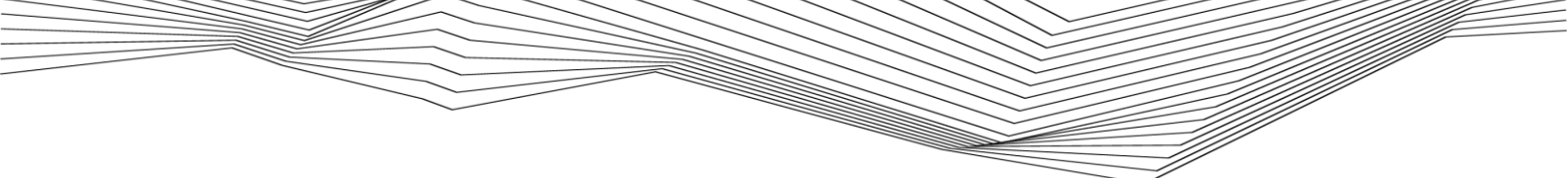
⁸ Taddia et al., *Using NFE and sport methodology for inclusion of youngsters with disabilities*, https://eng.youth-power.org/wp-content/uploads/2021/02/EN_O1.pdf

⁹ *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps*, <https://apps.who.int/iris/handle/10665/41003>

¹⁰ *Different types of disabilities - Staff Services – ANU*, <https://services.anu.edu.au/human-resources/respect-inclusion/different-types-of-disabilities> pristupljeno 22.03.2021.

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*



Poremećaj iz spektra autizma je razvojni invaliditet koji može izazvati značajne izazove u društvenom razvoju, komunikaciji i ponašanju osobe. Ovaj poremećaj se često ne može uočiti golim okom, međutim osobe s poremećajima iz spektra autizma komuniciraju, ponašaju se, ophode prema drugima i uče na drugačiji način. Učenje, razmišljanje i sposobnosti rješavanja problema ovih osoba može varirati od izuzetno nadarenih do potpuno otežanih. Nekim ljudima koji imaju ovaj poremećaj potrebna je velika pomoć pri svakodnevnom funkcioniranju, dok je nekima potrebno mnogo manje.¹³

- **Fizički invaliditet**

Zajednička karakteristika fizičkog invaliditeta je to da obično utječe na pojedini aspekt fizičkog funkcioniranja osobe – najčešće je to slučaj s njenom pokretljivošću, spretnosti ili izdržljivošću. Ljudi s fizičkim invaliditetom su obično stručnjaci za vlastite potrebe i sasvim će dobro razumijeti utjecaj vlastite invalidnosti.

Postoji mnogo različitih vrsta invaliditeta, a spektar situacija koje ljudi doživljavaju je širok. Invalidnost može biti trajna ili privremena. Može biti urođena ili stečena kasnije u životu. Ljudi koji imaju isti invaliditet imaju jednaku vjerojatnost kao i svi drugi ljudi da ispoljavaju različite sposobnosti kada se usporede jedni s drugima.¹⁴

¹³ Centers for Disease Control and Prevention, <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/facts.html> pristupljeno 22.03.2021.

¹⁴ Different types of disabilities - Staff Services – ANU, <https://services.anu.edu.au/human-resources/respect-inclusion/different-types-of-disabilities> pristupljeno 22.03.2021.

POJAŠNJENJE OSNOVNE TERMINOLOGIJE I RAZLIKA IZMEĐU KLASIČNOG I DIGITALNOG PODUZETNIŠTVA

Prije nego što zaronimo u ovu temu, moramo definirati osnovnu terminologiju i razlike između pojmova korištenih u ovom priručniku. **Poduzeće** se odnosi na poslovanje, ono pruža određene usluge ili robu. Pojam **poduzetnik/ca** predstavlja osobu koja pokreće poduzeće, a **poduzetništvo** označava proces stvaranja i vođenja poduzeća. Poduzeća, bila ona mala ili velika, suštinski su dio svake ekonomije jer direktno utječu na održivu ekonomiju. Kako? Tako što svako poduzeće prodaje neku robu ili pruža neke usluge, otvara nova radna mjesta, plaća porez, radi na polju uvoza i izvoza i na taj način pomaže u stvaranju održive ekonomije.

Poduzetništvo se može definirati na više načina, međutim, sve definicije sadrže nešto što im je zajedničko – poduzetništvom se rješava određeni problem tako što ono pruža rješenja kombiniranjem resursa koje su individua ili grupa ljudi razvili u svrhu osobnog profita. U 19. i najvećem dijelu 20. stoljeća, poduzetništvo i poduzetnički uvjeti bili su rezervirani za poslovne ljude iz korporativnog svijeta.¹⁵

Prema Eurostat programu indikatora poduzetništva Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (eng. *Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD*, 2017.) poduzetništvo se definira kao „fenomen povezan sa poduzetničkom aktivnošću, što je zapravo poduzetničko ljudsko ponašanje koje nastoji stvarati vrijednosti kroz ostvarivanje ili širenje ekonomske aktivnosti, identifikacije i eksploatacije novih proizvoda, procesa ili tržišta”.¹⁶

Steve Blank 2010. navodi 4 tipa poduzetničkih organizacija¹⁷:

- mala poduzeća
- prilagodljivi start-upi
- velike kompanije
- društveni/e poduzetnici/e

Europska unija pravi razliku i kategorije između poduzeća na osnovu njihove veličine. Postoje **mala i srednja poduzeća (MSP)** ili **mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP)** i **velika poduzeća**. MSP

¹⁵ Dollinger, Marc J. *Entrepreneurship: strategies and resources* / Marc J. Dollinger. — 4th ed., <https://campus.globalnxt.edu.my/FileRepository/Community/3079/148440/doc/Textbook.pdf>,

¹⁶ OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en.

¹⁷ <https://steveblank.com/2010/06/10/you%E2%80%99re-not-a-real-entrepreneur/>

predstavljaju okosnicu ekonomije Europske unije. S preko 100 miliona zaposlenih MSP predstavljaju 99% cjelokupnog poslovanja u EU.¹⁸

Postoje tri osnovna kriterija za definiranje veličine poduzeća:

- broj zaposlenih
- promet poduzeća
- bilanca (odn. završni račun) poduzeća

Da bi se poduzeće kategoriralo kao MSP mora ispuniti dva uvjeta – mora imati određen broj zaposlenih, s jedne strane, i određen promet ili bilancu, s druge. U sljedećoj tabeli možemo vidjeti kako se tip poduzeća određuje prema veličini (iznosi su prikazani u eurima).¹⁹

Kategorija poduzeća	Zaposleni/e	Promet	ili	Bilanca
Srednje	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Malo	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Tabela 1²⁰

Iz tabele 1 možemo zaključiti da je ključni element za definiranje kojoj grupi poduzeće pripada zapravo broj zaposlenih. Možemo primjetiti da srednja poduzeća imaju manje od 250 zaposlenih i promet manji od 50 milijuna eura odn. bilancu manju od 43 milijuna eura. Srednji red je rezerviran za mala poduzeća koja broje manje od 50 zaposlenih i čiji ukupni promet ili bilanca nisu veći od 10 milijuna eura pojedinačno. Najmanje tj. mikro poduzeće zapošljava manje od 10 osoba, a njihov promet ili bilanca je manji od 2 milijuna eura pojedinačno. Kao što je prethodno spomenuto, postotak poduzeća u EU koja pripadaju ovim grupama je 99%.

Velika poduzeća

Kada govorimo o velikim poduzećima, govorimo o kompanijama koje broje više od 250 zaposlenih. Prema podacima Eurostata prikazanim u narednoj tabeli, svako treće radno mjesto u EU pokrивaju velika poduzeća. Ovakve vrste poduzeća pokrivaju manje od 1% svih poduzeća u EU, ali nemojte dozvoliti da vam taj postotak pruži pogrešan dojam o njihovom utjecaju na ekonomiju.

¹⁸ *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*, [https://ec.europa.eu/growth/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%20sized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy.](https://ec.europa.eu/growth/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%20sized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy.)

¹⁹ *What is an SME? - Small and medium-sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry*. ec.europa.eu.

Arihivirano iz originalne verzije 8.2.2015.

²⁰ *Ibid.*

SIZE_EMP	Total	From 0 to 9 persons	From 10 to 19 persons	From 20 to 49 persons	From 50 to 249 persons	250 persons employed
GEO						
European Union - 27 countries	125,293,500	37,519,121	11,464,387	13,710,219	21,227,455	41,372,323
European Union - 28 countries	145,229,381	41,412,183	13,107,313	15,814,528	24,265,417	50,629,946
Belgium	2,871,948	990,906	233,444	311,994	430,723	904,881
Bulgaria	1,997,640	599,212	194,118	274,924	423,046	506,340
Czechia	3,722,789	1,135,839	266,065	380,342	706,303	1,234,241
Denmark	1,749,593	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)
Germany (until 1990 former territories)	29,768,330	5,684,119	3,305,631	3,804,467	6,018,276	10,955,838
Estonia	432,815	138,956	46,090	59,668	96,689	91,412
Ireland	1,456,391	404,280	145,150	188,647	293,737	424,577
Greece	2,343,485 (p)	1,137,741 (p)	246,214 (p)	:(c)	:(c)	:(c)
Spain	12,104,938	4,569,295	1,116,023	1,374,281	1,632,668	3,412,672
France	15,722,250 (de)	4,010,604 (de)	1,072,775 (de)	1,300,079 (de)	2,007,219 (de)	7,331,573 (de)
Croatia	1,024,484	304,326	98,396	115,861	189,033	316,868
Italy	14,894,596 (b)	6,496,451 (b)	1,621,256 (b)	:(bc)	1,912,220 (b)	:(bc)
Cyprus	248,711	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	42,891
Latvia	641,301	211,818	66,894	88,646	140,846	133,097
Lithuania	970,682	280,194	95,029	132,855	221,909	240,695
Luxembourg	275,173	48,456	28,820	38,392	68,608	90,897
Hungary	2,714,859	896,754	243,746	279,667	449,486	845,206
Malta	148,277	44,635	:(c)	20,407	:(c)	33,179
Netherlands	5,792,516	1,642,367	453,788	616,521	1,058,514	2,021,325
Austria	2,850,280	714,956	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)
Poland	9,233,948	3,481,387	424,868	709,641	1,623,217	2,994,835
Portugal	3,278,903	1,321,714	297,356	370,691	:(c)	:(c)
Romania	4,020,121	921,117	362,117	501,092	824,977	1,410,818
Slovenia	628,176	219,106	54,232	61,993	120,289	172,556
Slovakia	1,607,921	675,515	95,999	128,282	257,264	450,861
Finland	1,487,837	354,924	148,062	188,763	284,094	511,995
Sweden	3,305,536	792,516	318,644	414,795	624,050	1,155,531
Iceland	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)
Norway	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)
Switzerland	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)	:(c)
United Kingdom	19,935,881	3,893,062	1,642,926	2,104,309	3,037,962	9,257,623

Eurostat – godišnje statistike poduzeća prikazane prema veličini za posebne agregate aktivnosti (NACE Rev. 2)²¹

Dostupne oznake: **b** – presjek u zadanom vremenu; **c** – povjerljivo; **d** – definicija se razlikuje, pogledajte metapodatke; **e** – prognozirani podaci; **n** – nije značajno; **p** – planirano; **r** – revidirano; **s** – procjena Eurostata; **:** – nije dostupno; **u** – niska pouzdanost; **z** – nije primjenljivo

Tabela **Godišnja statistika poduzeća prema veličini** za posebne agregate aktivnosti prikazuje statistiku zaposlenih u EU. Možemo primijetiti da preko 60% od ukupnog broja zaposlenih lica pripada MSP. Kada promatramo velika poduzeća, podaci govore da svaka treća zaposlena osoba pripada ovoj grupi.

Prema Europskoj komisiji, poduzetništvo utječe na mogućnosti i ideje i pomaže pri njihovom stvaranju vrijednosti za druge, a te vrijednosti mogu biti financijske, kulturne ili socijalne. Politika Europske komisije „ima za cilj podržati kompanije, posebno MSP, tokom njihovog životnog ciklusa, promovirajući poduzetničko obrazovanje na svim nivoima, kao i dosezanje i poticanje određenih grupa s poduzetničkim potencijalom“²² (*Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs/Unutrašnje tržište, industrija, poduzetništvo i MSP*).

Europska komisija može pružiti sljedeću podršku poduzetništvu²³:

1. Pružanje podrške građanima i građankama Europske unije
EntreComp okvir: [European Entrepreneurship Competence Framework](#)
2. Pružanje podrške poduzetnicima i poduzetnicama uopće
Pružanje podrške start-up-ima: [Supporting start-ups](#)
Prijenos poduzeća: [Transfers of business](#)
Insolventacija i druga šansa: [Insolvency and second chance](#)

²¹ EUROSTAT – Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2), <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

²² Supporting entrepreneurship, https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en

²³ Ibid.

3. Pružanje podrške određenim grupama

Žene poduzetnice: [Women entrepreneurs](#)

Poduzetničko obrazovanje: [Entrepreneurship education](#)

Erasmus za mlade poduzetnike i poduzetnice: [Erasmus for Young Entrepreneurs](#)

Start-up

Start-up je poslovni subjekt kreiran od strane poduzetnika/ce ili nekoliko njih. Oslikava jedinstveno rješenje izneseno na tržište. Ovdje riječ može biti o proizvodu ili usluzi. Prirodno, start-up se na samom početku uglavnom financira iz sredstava osnivača/ica ili uz pomoć njihovih konekcija.

Mnogi ljudi se pitaju je li start-up isto što i MSP/MMSP? Odgovor je ne. Oba poduzeća stvara poduzetnik/ca koji/a je pronašao/la jaz i uvidio/la priliku da ponudi određeno rješenje. Ipak, razlika između ove dve vrste poduzeća ogleda se u njihovoj viziji i strategiji. MSP-i djeluju uglavnom lokalno, imaju sporiji rast, i u svom poslu koriste dokazanu formulu – dok start-up poduzeća nastoje pronaći priliku kojom bi „eksplodirala“ na tržištu.²⁴

Digitalno poduzetništvo

Kako se svijet neprestano mijenja u trenutnoj digitalnoj eri, digitalizacijom se mijenja i način poduzetništva. Tako danas imamo i novi termin - **digitalno poduzetništvo**. Kao posljedica toga, danas postoji i veliki broj definicija kojim se opisuje digitalno poduzetništvo. Europska komisija dala je prvu definiciju: „*Digitalno poduzetništvo obuhvaća sve nove poduhvate i transformaciju postojećih poduzeća koja pokreću ekonomsku i/ili društvenu vrijednost stvaranjem i korištenjem novih digitalnih tehnologija. Digitalna poduzeća su okarakterizirana visokim intenzitetom korištenja novih digitalnih tehnologija (naročito onih koje se tiču društvenih rješenja, rješenja kompleksnih podataka, mobilnih rješenja i digitalnog skladištenja podataka) u cilju poboljšanja poslovanja, pronalaženja novih poslovnih modela, pooštavanja poslovne inteligencije i interakcije s kupcima i zainteresiranim stranama. Ona stvaraju radna mjesta za budućnost i daju mogućnost za budući razvoj*“.²⁵ (Europska komisija, 2015.)

Digitalni ekosistem se sastoji od svih dostupnih platformi koje su povezane putem weba.

Definiranje poduzetničkog položaja u ovom ekosistemu je od ključne važnosti za uspješno i stabilno online tj. e-poslovanje. Prvi korak koji se treba napraviti jest uspješno sužavanje analize ekosistema u državi, regiji ili gradu u kojem ćete pokrenuti svoje e-poslovanje. Imajte na umu da to ne podrazumijeva mjesto odakle ćete rukovoditi poduzećem, već mjesto gdje se nalaze vaši kupci.

Digitalno poduzetništvo nam omogućava da zapravo nikada ne moramo fizički posjetiti tržište na kojem će se obavljati posao. Stoga se rukovodioci mnogih malih poduzeća odlučuju za smještanje firme u lokacije sa niskim troškovima i niskim poreznim stopama. Ovo ponekad zapravo može dovesti do jedne od najvećih grešaka među poduzećima, a to je repliciranje ili oponašanje globalnih trendova ili strategija na njihovom lokalnom tržištu.

²⁴ *The difference between startups and SMEs*, Kitty Harris, 2016, [https://brighterbox.com/blog/article/difference-between-startups-and-smes#:~:text=Startups%20and%20SMEs%20\(small%20and,on%20growth%2C%20profitability%20and%20survival.&text=In%20contrast%20to%20the%20startup,SME%20is%20far%20more%20structured](https://brighterbox.com/blog/article/difference-between-startups-and-smes#:~:text=Startups%20and%20SMEs%20(small%20and,on%20growth%2C%20profitability%20and%20survival.&text=In%20contrast%20to%20the%20startup,SME%20is%20far%20more%20structured).

²⁵ *European Commission (2015), Digital Transformation of European Industry and Enterprises: A report of the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship*, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9462/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

Koliko god da su sve glavne platforme društvenih mreža poput Facebooka, Instagrama, Spotifyja, Pinteresta, Twittera itd. uspješno dosegnule svaki kutak planete, njihov potencijal povrata uložених sredstava²⁶ razlikuje se od države do države, a veoma često čak i od grada do grada. Zbog toga odabrano lokalno tržište treba analizirati na osnovi podataka o potrošačima, njihovoj kulturi i ponašanju.

Prema Akcijskom planu za poduzetništvo Europske komisije iz 2020. godine, ističe se potencijal pametne upotrebe informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) kao pokretača poduzetništva, rasta i novih radnih mjesta.²⁷ Tokom dijaloga sa zainteresiranim stranama i analiza politika, odlučeno je da će se razviti politički okvir kojim će se opisati novi pravac i popis prioriteta za političku intervenciju u pogledu poduzetništva. Ovaj okvir je izgrađen na pet stupova od kojih svaki predstavlja jedno prioritetno područje i njegov utjecaj na digitalno poduzetništvo.

ENABLING DIGITAL ENTREPRENEURSHIP				
Digital knowledge base and ICT market	Digital business environment	Access to finance	Digital skills and e-leadership	Entrepreneurial culture
<i>Enhancing digital innovation, commercialization and the ICT sector</i>	<i>Strengthening digital infrastructure, the regulatory framework and improving ease of doing business</i>	<i>Facilitating access to finance and enhancing digital investments</i>	<i>Fostering e-leadership skills through education and training</i>	<i>Creating a supportive entrepreneurial culture</i>
- Public and/or private sector support the creation of new companies and foster the development of existing ones that embrace digital - Knowledge diffusion to enhance digital innovation is encouraged. - ICT sector acts as an engine for diffusion and commercialization of new services/ideas.	- A clear and supportive regulatory environment makes doing digital business simple, market entry is facilitated and there is an active and dynamic supply and demand of digital technologies - Access to and trust in digital markets is heightened, as a result of an improved ICT infrastructure	- Enhanced access to finance is available, targeted at the creation, survival and growth of digital entrepreneurs - Traditional forms of lending are complemented by innovative mechanisms targeted at enhancing digital investments - Fiscal and tax frameworks are supportive and help to enable all business to embrace digital technologies	- A supportive education system exploits the new opportunities arising from ICT development, so individuals have the skills and the knowledge to improve business efficiency and develop new business models powered by digital - Entrepreneurs and business leaders are more e-competent and able to enhance growth and internationalization	The entrepreneurial culture is more supportive and embraces digital entrepreneurs. They are fully integrated in this context and their image and role in society are both improved and emphasized.

Forum strateške politike za digitalno poduzetništvo (eng.)²⁸

Digitalni modeli poslovanja

Akteri u digitalnom poslovanju prolaze kroz različite tipove međusobne interakcije. Ovi vidovi interakcije su prikazani u nastavku teksta²⁹:

- B2B (transakcije između poduzeća, eng. *business-to-business*);

²⁶ eng: ROI, return of investment

²⁷ European Commission, 2013, STRATEGIC POLICY FORUM ON DIGITAL ENTREPRENEURSHIP, Fuelling Digital Entrepreneurship in Europe, Background paper, <https://docplayer.net/18546997-Strategic-policy-forum-on-digital-entrepreneurship-fuelling-digital-entrepreneurship-in-europe-background-paper.html>

²⁸ Ibid.

²⁹ Rojko K., (2020), 'E-poslovanje' [PowerPoint prezentacija], https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2476/mod_resource/content/3/ePoslovanje_23.10.2020.pdf

- B2C (transakcije između poduzeća i pojedinaca, eng. *business-to-customer*);
- C2C (transakcije između pojedinaca, eng. *customer-to-customer*);
- B2G (transakcije između poduzeća i vladinih agencija, eng. *business-to-government*);
- C2G (transakcije između pojedinaca i vladinih agencija, eng. *citizen-to-government*);
- G2G (transakcije između vladinih agencija, eng. *government-to-government*).

- **Transakcije između poduzeća (B2B)**

B2B³⁰ predstavlja transakcije između kompanija ili organizacija, kao što to stoji i u nazivu ovog poslovnog modela – one se dešavaju između poduzeća. To predstavlja službeni kontrast B2C modelu, a glavna razlika između njih je u tome što B2C predstavlja prodaju od poduzeća do kupca, dok B2B označava prodaju robe ili usluga isključivo između poduzećima.

Ako imate vlastito poduzeće i spremni/e ste raditi na B2B modelu, trebate imati na umu da ograničenje na rad samo unutar B2B modela može rezultirati neželjenim neuspjehom, jer je tržište veliko, a samim tim i konkurencija.

Kada govorimo o ovom poslovnom modelu, digitalizacija je također uvelike doprinijela ovom polju. B2B je više usredsređen na suradnju između kompanija i dugoročnu suradnju, što znači da internet siteovi ovih poduzeća ne moraju sadržati odličan dizajn i biti atraktivni u mjeri u kojoj bi trebali biti oni unutar B2C modela.

Iako ih vidimo svakodnevno, i svi poznajemo neke poznate marke, za svaki model motocikla koji proizvode kompanija, proizvođači se suočavaju s činjenicom da u cijelom procesu proizvodnje motocikla ovise o drugim kompanijama. Korištenje dijelova kao što su gume, kočnice, i dr. je neophodan dio proizvodnje motocikala, a kupovina tih dijelova direktno od različitih dobavljača predstavlja srž B2B modela.



Direktorijum evropskog B2B tržišta³¹

³⁰ Uzialko A., What is B2B, 2020, <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>

³¹ Morrongiello J., Mapping the European B2B Marketplace Landscape (The 2020 Edition), 2020, <https://medium.com/point-nine-news/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape-the-2020-edition-48d72cb33d88>

Ako niste čuli/e za većinu ovih kompanija, ne trebate biti zabrinuti/e, jer kao građani i građanke uglavnom većinu svog vremena trošimo u *B2C* poslovnom modelu. S druge strane, ako odlučite zakoračiti u *B2B* poduzetnički svijet, vrlo brzo ćete se upoznati s ovim imenima.

○ Transakcije između poduzeća i pojedinaca (*B2C*)

*B2C*³² predstavlja kompaniju čiji je poslovni model zasnovan na prodaji potrošačima, koji su krajnji korisnici njihovih usluga ili proizvoda. Većina ovih kompanija svoju prodaju zasniva putem e-poslovanja (e-trgovine) usmjerenom prema potrošačima kao svojim krajnjim korisnicima usluga ili proizvoda.

Spisak njihovih usluga je različit. Njihov posao je dostupan putem interneta, i nudi sve – od elektronskog/mobilnog bankarstva i kupovine proizvoda do online obrazovanja i mogućnosti pronalaženja posla za potrošača.³³

Kao što je već pomenuto, *B2B* model se više fokusira na dugoročnu suradnju, a ne na prvi utisak, dok *B2C* funkcionira upravo suprotno. *B2C* model prodaje treba se predstaviti s ciljem kratkoročne suradnje, a ovakav internet site treba imati lijep dizajn, biti lak za korištenje i istaknuti posebne ponude koje će privući pažnju potrošača. Za uspješno *B2C* poslovanje od velike je važnosti pružiti i kvalitetni odgovarajući korisnički servis, kratak period dostave i kvalitetna usluga nakon završene prodaje.

Tipovi poslovanja koji koriste *B2C* model³⁴:

- Prodavnice e-trgovine (koje nude proizvode) - [Amazon](#)
- Prodavnice e-trgovine (koje nude usluge) - [Google](#)
- Društvene mreže - [Facebook](#)
- Pružatelji sadržaja/informacija - [CNN](#)
- Portali - [European Data Portal](#)
- Posrednici - [Booking](#)

○ Transakcije između pojedinaca (*C2C*)

*C2C*³⁵ označava elektronsku komunikaciju između kupaca. U ovom modelu imamo dvije različite klasifikacije: aukcije i klasificirane oglase. Unutar ovog modela govorimo o trgovini s drugim kupcima koja se vrši na digitalnim platformama.

Najpoznatije *C2C* platforme su [eBay](#), [Etsy](#), [Craigslist](#) i [Airbnb](#).

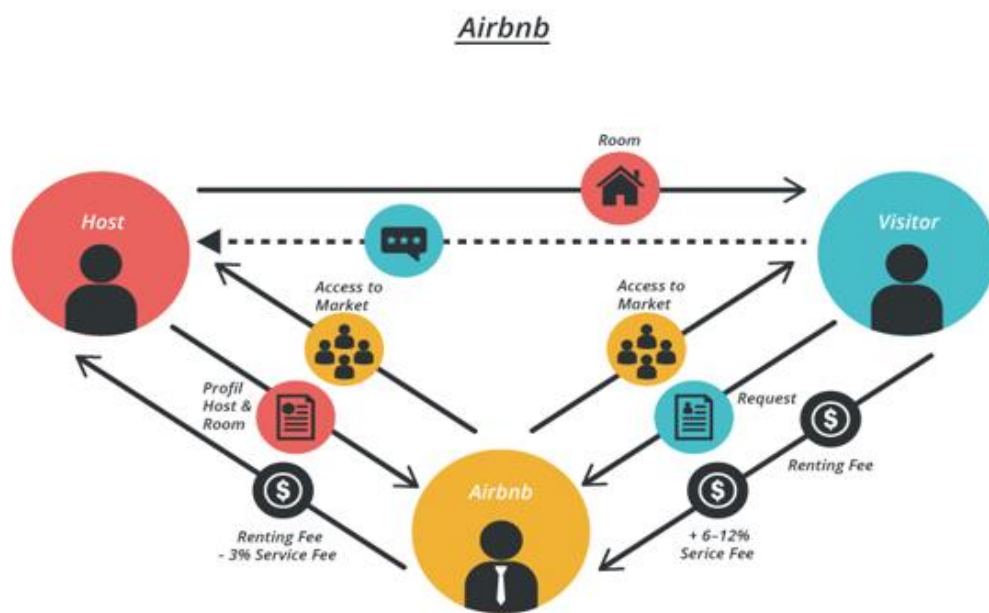
U nastavku predstavljamo poslovni model *Airbnb*-a.

³² Kenton W., *Business-to-Consumer(B2C)*, 2020, <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp#:~:text=The%20term%20business%2Dto%2Dconsumer,refe%20to%20as%20B2C%20companies>.

³³ Rojko K., "ePoslovanje 2020/21" [PowerPoint prezentacija], 2020, https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2476/mod_resource/content/3/ePoslovanje_23.10.2020.pdf, p26

³⁴ *Ibid.*, p27-42

³⁵ Tarver E., 'Customer to Customer (C2C)', 2020, <https://www.investopedia.com/terms/c/ctoc.asp>



Poslovni model Airbnb-a³⁶

○ Transakcije između poduzeća i vladinih agencija (B2G)

Ovaj poslovni model predstavlja rukovanje prodajom i marketingom roba i usluga za javne institucije. Usluge ove vrste uglavnom olakšavaju kompanijama poslovanje s državnom upravom i javnim službama.

Ovu vrstu modela prate tenderi organizacija javnog sektora, suradnja s javnim institucijama i/ili postojanje dobavljača za vladine agencije. Marketing javnog sektora je također dio ovog poslovnog modela i izvorno dolazi iz B2B modela. Marketing javnog sektora može funkcionirati na lokalnom i nacionalnom nivou, i pokriva strateške odnose s javnošću, brendiranje, marketinške komunikacije, oglašavanje i online komunikacije.³⁷

Odličan primjer ovog poslovnog modela prikazan je u sporazumu između države Ruande i Arsenal, engleskog nogometnog kluba. Obje strane su se sporazumjele da će Arsenal tokom tri godine promovirati „Visit Rwanda”³⁸ na svojim dresovima. Vrijednost cijelog ugovora je oko 34 milijuna eura, a prema Monnetu (2018.), broj posjeta ovoj zemlji je od tada porastao za 5%, i to samo računajući posjete iz Engleske.

³⁶ SPM PDP, 'Emerging Business Model: C2', 2017, <https://spmpdp.wordpress.com/2017/11/26/emerging-business-model-c2c/>

³⁷ 'Business-to-government', 2015, Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Business-to-government>

³⁸ Monnet T., 'Rwandan tourism scores big after Arsenal deal, despite criticism', 2018, <https://www.theafricareport.com/16937/rwandan-tourism-scores-big-after-arsenal-deal-despite-criticism/>



Ruandino sponzorstvo FK Arsenal³⁹

○ Transakcije između pojedinaca i vladinih agencija (C2G)

C2G pokriva područje u kojem građani i građanke koriste internet usluge javnih institucija. Uglavnom označavaju aplikacije kojima omogućavaju svojim građanima/kama prijavu za novi dokument ili praćenje porezne administracije, ujedno im olakšavajući pristup svim neophodnim podacima iz javnih institucija bez potrebe za osobnom posjetom zgrade institucije. Negativna strana može biti nedostupnost svih potrebnih informacija i priznanica na ovim aplikacijama; za neke potrebe ćete se i dalje morati obratiti osobno u odgovarajućoj instituciji.⁴⁰

Slovenija ima primjer mrežnog C2G sistema pod nazivom [eUprava](https://e-uprava.gov.si/en)⁴¹, dok je u Hrvatskoj u upotrebi sistem [e-Gradjani](https://pretinac.gov.hr/KorisnickiPretinac/eGradani.html)⁴². Oba sistema su uspostavljena kako bi se pojednostavila i ubrzala komunikacija između građana/nki i javnog sektora.

○ Transakcije između vladinih agencija (G2G)

G2G je model koji se koristi unutar i između institucija javnog sektora. Označava aplikacije odn. softvera koji omogućavaju razmjenu potrebnih podataka između institucija. Na primjer, ako su državnom sudu potrebne određene informacije o nekom slučaju, uprava može zatražiti te podatke od policije. Policija im može pružiti tražene informacije putem sigurne mreže.⁴³

³⁹ Monnet T., 'Rwandan tourism scores big after Arsenal deal, despite criticism', 2018, <https://www.theafricareport.com/16937/rwandan-tourism-scores-big-after-arsenal-deal-despite-criticism/>

⁴⁰ Rojko K., "ePoslovanje 2020/21" [PowerPoint prezentacija], 2020, https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2476/mod_resource/content/3/ePoslovanje_23.10.2020.pdf, p40

⁴¹ eUprava Republika Slovenija, <https://e-uprava.gov.si/en>

⁴² eGrađani, <https://pretinac.gov.hr/KorisnickiPretinac/eGradani.html>

⁴³ Rojko K., "ePoslovanje 2020/21" [PowerPoint prezentacija], 2020, https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2476/mod_resource/content/3/ePoslovanje_23.10.2020.pdf, p41

Marketing u digitalnom poduzetništvu

Marketing se razvijao od početka modernog poslovnog okruženja, međutim, tada je bio ograničen samo na proizvodne troškove. Bio je pristupačan gotovo isključivo istaknutijim brendovima sa značajnim investicijskim potencijalom.

Prije digitalne ere, svi tipovi marketinga bili su usredotočeni na brend i agresivni prema potrošačima, sa taktikama uvjeravanja koje su se oslanjale na učestalost poruka, odvažne tvrdnje, dopadljive slogane i prepoznatljivost brenda.

Digitalni marketing je promenio svijet i potpuno preusmjerio poziciju moći s brendova na potrošače. Od početka ere pametnih telefona, potrošač postaje suštinski dio svake industrije. Moćni položaj velikih brendova osporili su novi brendovi i maloprodaja putem interneta, dok je ekosistem evoluirao kroz proces sličan teoriji velikog praska. Ovo je dovelo do podjele marketinga na brend i strategije orijentirane prema kupcu, što se može uvidjeti i između tržišne i proizvodne orijentacije u filozofiji poslovanja.

Razlika između klasičnog i digitalnog poduzetništva

Prije nego što započnemo s ovom usporedbom, moramo napomenuti da je digitalno poduzetništvo potkategorija poduzetništva. Prema definicijama ova dva pojma, možemo izjaviti da je u digitalnom poduzetništvu riječ o kompanijama ili pojedincima koji ovise o digitalnoj tehnologiji; s druge strane, klasično poduzetništvo oslanja se na tradicionalne strategije i procese poslovanja.

„Neke od prednosti digitalnog poslovanja uključuju razvoj poslovnih aktivnosti, širenje poslovanja pokretanjem novih pothvata, poboljšanje poslovne inteligencije i komunikaciju s velikim brojem kupaca u manjem vremenskom periodu. Rast digitalnog poduzetništva također može dovesti i do pronalaska novih metoda i tehnologija.“⁴⁴

Prednosti digitalnog poduzetništva u usporedbi s klasičnim mogu se uočiti u mnogim poljima, posebno kada je riječ o npr. proizvodnji ili stvaranju i skladištenju. U većini slučajeva izrada digitalnog proizvoda je jeftinija i olakšava upotrebu iz perspektive potrošača. Nema potrebe za fizičkim mjestom gdje će se proizvod skladištiti niti bilo kakva obilna fizička oprema za proizvodnju proizvoda/usluge. S ove točke gledišta, isplativost je velika. Uspoređujući postojeću veličinu tržišta i imajući u vidu dostupnost interneta, može se reći da digitalno tržište nema mana. Često možemo čuti da su potencijalni doseg i ciljna grupa veliki onoliko koliko ih sami ograničimo našim postavkama.

Suprotno tome, klasično poduzetništvo je uglavnom ograničeno na lokalne dobavljače i pruža im potrebnu robu ili usluge. Uz digitalno poduzetništvo, čitav svijet je udaljen samo nekoliko klikova. U usporedbi s klasičnim poslovanjem, da bi se dostigao taj broj potencijalnih klijenata bila bi potrebna desetljeća, međutim, ovaj cilj bi svejedno zvučao kao nemoguća misija. Digitalni/e poduzetnici/ce mogu veoma brzo započeti svoj posao na lokalnom nivou, ne izazivajući nikakve međunarodne poslovne poteškoće. Digitalni/e poduzetnici/e osvajaju **tržište, digitalno tržište, koje radi 24 sata, 7 dana u tjednu, 365 dana u godini, tj. popularno rečeno - non stop.**⁴⁵

⁴⁴ Siva Vineela G., *DIGITAL ENTREPRENEURSHIP*, 2016, <https://www.ijirmeps.org/papers/2018/4/160.pdf>, page 2

⁴⁵ Siva Vineela G., *DIGITAL ENTREPRENEURSHIP*, 2016, <https://www.ijirmeps.org/papers/2018/4/160.pdf>,

Kao zaključak, prikazujemo nekoliko glavnih područja u kojima su digitalni/e poduzetnici/e u prednosti u usporedbi s klasičnim poduzetnicima/cama⁴⁶:

- Pristupačnije prilagođavanje inovacijama i novim tehnologijama
- Lakši pristup financiranju
- Globalna dostupnost
- Smanjenje troškova
- Poboljšano rukovođenje lancima nabave
- Porast u vremenskom i geografskom obujmu posla
- Krojenje odgovarajućeg proizvoda i korisničkog servisa
- Novi poslovni modeli
- Smanjeno vrijeme potrebno proizvodu/usluzi da uđe na tržište
- Specijalizirani dobavljači
- Smanjeni troškovi komunikacije
- Efikasnija njega
- Unaprijeđeni odnosi sa potrošačima
- Ažurirani organizacijski materijali

Pored digitalnih poduzetnika/ca, potrošači i zajednica također imaju **koristi od prednosti koje donose digitalno poduzetništvo i digitalizacija**:

Prednosti za potrošače (korisnike/ce)⁴⁷:

- Veći broj proizvoda i usluga
- Skrojeni proizvodi i usluge
- Jeftiniji proizvodi i usluge
- Isporuka na zahtjev
- Dostupnost podataka i informacija
- Suradnja putem interneta

Prednosti za zajednicu⁴⁸:

- Veći broj značajnih mogućnosti za siromašne, stare i osobe s invaliditetom,
- Dostupnost usluga javne administracije
- Održiva poslovna okolina
- Postojanje većeg broja mogućnosti zaposlenja za sve ljude

Međutim, druga strana medalje digitalne ere donosi **ozbiljne nedostatke i potencijalne probleme**. Oni se mogu podijeliti u dvije kategorije⁴⁹ - tehnološke i netehnološke.

Tehnološki⁵⁰:

- Nedostatak svjetskih standarda za osiguravanje kvalitete, sigurnosti i pouzdanosti
- Nedovoljno umreženosti
- Kompleksnost u povezivanju online rješenja s postojećim rješenjima
- Skupa upotreba i dostupnost interneta

⁴⁶ Rojko K., (2020), 'E-poslovanje' [PowerPoint prezentacija], https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2472/mod_resource/content/3/ePoslovanje16.10.2020.pdf

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

Netehnološki⁵¹:

- Nedostaci u sigurnosti, čuvanju podataka i povjerenju
- Nerazriješene zakonske restrikcije (porezi)
- Nacionalne i međunarodne regulative u vezi s prodajom preko interneta
- Poteškoće u mjerenju prednosti
- Mogućnost promatranja i dodira robe/usluge je i dalje ključni faktor prilikom kupovine
- Nepovjerenje u online prodaju bez papirologije.

⁵¹ Rojko K.,. (2020), 'E-poslovanje' [PowerPoint prezentacija], https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2472/mod_resource/content/3/ePoslovanje16.10.2020.pdf

ELEMENTI I ZAINTERESIRANE STRANE U DIGITALNOM PODUZETNIŠTVU

Digitalno poduzetništvo predstavlja simbiozu znanja iz tradicionalnog poduzetništva i informacijske tehnologije. Da biste postali digitalni poduzetnici/ce, pored rizika na koji trebate biti spremni, morate imati i predznanje ili stručnost u ova dva područja - poduzetništvu i IT-u.

McKinseyjeva globalna anketa iz 2012. godine pokazala nam je koliko je internet moćan i koliki je značaj njegovog utjecaja na stvaranje novih poslovnih mogućnosti. Svaki posao koji je uništen od strane interneta je na kraju bio zamjenjen s 2,6 novih radnih mjesta.⁵²

Zainteresirane strane su sudionici/ce projekta; oni/e mogu biti pojedinci/ke ili organizacije koji/e su proaktivno uključeni/e u projekt ili projekt utječe na njihove interese.

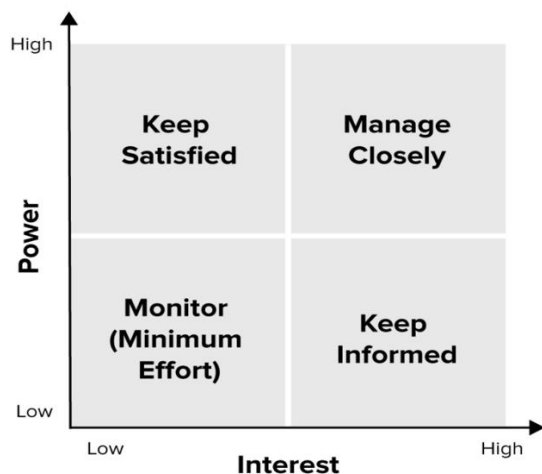
Ukratko, zainteresirane strane su svi/e oni/e koji/e utječu na projekt i koji/e su pogođeni njime.

Moramo biti vrlo oprezni pri odabiru zainteresiranih strana, budući da one vrše utjecaj na naš projekt, a mi nemamo pravo na grešku prilikom njihovog odabira.

Analizirajmo ovo na primjeru.

Primjer: Želite napraviti kuću. Na početku morate napraviti projektni plan, kupiti zemljište, urediti papirologiju i dobiti dozvolu za taj projekt. Pronalazite lijep komad zemlje u mirnom kvartu koji želite kupiti. Imate sve potrebne dokumente; unajmljujete arhitekta da kreira plan projekta i plan izgradnje vaše kuće. U tom trenutku i dalje nemate nikakvih problema i sve teče po planu. Arhitekt pravi plan projekta, a vi se spremate započeti postupak dobivanja dozvole za izgradnju kuće. U međuvremenu neki od vaših susjeda ulažu žalbu na izgradnju vašeg projekta gradskom vijeću i odlučni/e su da vam ne daju suglasnost za vaš projekt i borit će se protiv njega jer šteti njihovim interesima. Napravili/e ste malu grešku u koracima; niste tražili/e od susjeda odobrenje za vaš projekt. Gradsko vijeće vas obavještava da vaš projekt neće biti odobren bez pristanka svih susjeda i mora se odmah zaustaviti dok ne riješite probleme sa svojim susjedstvom.

⁵² [McKinsey Global Institute](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Essays%20in%20digital%20transformation/MGI%20Internet%20matters%20essays%20in%20digital%20transformation.pdf) - *Internet matters: Essays in digital transformation, March 1, 2012, | Report*
[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Essays%20in%20digital%20transformation/MGI Internet matters essays in digital transformation.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Essays%20in%20digital%20transformation/MGI%20Internet%20matters%20essays%20in%20digital%20transformation.pdf)



Slika 1⁵³

Ovaj grafikon će vam pomoći u međusobnim odnosima i razumijevanju koje korake trebate poduzeti s vašim zainteresiranim stranama⁵⁴:

- **Blisko upravljanje:** dajte najbolje od sebe, neka budu kontantno zadovoljni/e, održavajte svakodnevni kontakt s njima.
- **Održavanje satisfakcije:** držite ih uključenima i uvijek im pružajte dovoljno kako bi se njihovo zadovoljstvo održalo.
- **Konstantno informiranje:** pružite im dovoljno informacija, osigurajte svoj položaj time što nećete dozvoliti nastanak velikih problema.
- **Monitoring (minimalni napori):** informirajte ih, ali ne prekomjereno kako ne biste doveli do prezasićenja informacijama i dosade.

Primjer: Vaša nadređena osoba ulaže mnogo truda u vaš projekt i donosi veliki utjecaj na njega, dok osoba s kojom surađujete može biti zainteresirana za vaš projekt, ali na kraju neće donijeti nikakav utjecaj.

Vaš glavni cilj treba biti okupljanje zainteresiranih strana od kojih ćete imati neke koristi, s jedne strane, dok vam je ujedno potrebna i njihova podrška, s druge strane. Ako vam je u interesu dobiti podršku zainteresiranih strana, a posebno u slučajevima kada neke od njih imaju negativan utjecaj na vaš projekt i misle da su vam od ključne važnosti, morate pronaći pravu strategiju da promijenite njihovo mišljenje.

Strategija ovisi o potrebama vašeg projekta; ona može biti jednostavna i čisto informativna ili vrlo detaljna i dobro dokumentirana. Prva strategija bi se mogla koristiti ako govorimo o malim projektima, dok je druga neophodna za veće pothvate.

⁵³ Mendelow, A.L. (1981). '[Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept](#)', ICIS 1981 Proceedings, 20.

⁵⁴ Mendelow, A.L. (1981). '[Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept](#)', ICIS 1981 Proceedings, 20.

NEOPHODNE KOMPETENCIJE ZA PROVOĐENJE DIGITALNOG PODUZETNIŠTVA

Digitalnim/om poduzetnikom/com smatra se osoba koja pruža svoje usluge ili proizvod putem interneta; njegova/njena usluga odn. proizvod se razvija, prodaje i u potpunosti isporučuje putem interneta. Fokus ove osobe je digitalna trgovina. Da biste postali/e digitalni poduzetnici i poduzetnice morate imati puno vremena za učenje, biti spremni/e naučiti nove stvari i suočiti se s izazovima. Osoba s idejom zarade u vidu „lakog novca“ ne može biti uspješan/na digitalni/a poduzetnik/ca.

Na samom početku, prije nego što uvedemo poduzetničke kompetencije, moramo definirati koje **kompetencije su vam potrebne za ulazak u digitalni svijet.**

- Na vrhu naše liste nalazi se **radoznalost**. „Radoznalost je u velikoj mjeri povezana sa svim aspektima ljudskog razvoja, ona proizilazi iz procesa učenja i želje za stjecanjem znanja i vještina.“⁵⁵(Zus/Zuss, 2012.)
Definiranje radoznalosti kao sposobnosti da istupite i postavite pitanje ne predstavlja ništa više od spremnosti za prikupljanje novih informacija. U digitalnoj eri internet nam omogućava da budemo znatiželjni/e kad god želimo i da promijenimo svoju točku gledišta. Istraživanje i preispitivanje nikada nije bilo pristupačnije. Danas je dostupno toliko puno različitih informacija; kako neke osobe vole reći - sve je na samo jedan klik od nas.
- Pored radoznalosti, osnova za postajanje poduzetnikom/com je i **spremnost za učenje**, za stjecanje stručnosti u određenom području. Učenje je životni proces, nove stvari dolaze veoma brzo, a osoba mora pratiti moderne trendove. Razvojem novih digitalnih kompetencija ulažete u svoju budućnost, što je potvrđeno i u ovo vrijeme pandemije.

Prema UNESCO-u (2018.)⁵⁶, zemlje u razvoju imaju manje digitalnih vještina u odnosu na razvijene zemlje. 2018. godine 95% stanovništva živjelo je u područjima s 2G mobilnom mrežom. Problem s kojim se stanovništvo suočava je ograničen pristup internetu ili loša povezanost. Ovakve vrste problema pogoršavaju situaciju za ekonomiju ovih zemalja, jer ona ne može pratiti digitalne trendove, a stanovništvo ima prilično nizak nivo digitalnih kompetencija, ukoliko ih uopće ima.

„Osnovne digitalne vještine (što znači osnovne funkcionalne vještine potrebne za osnovnu upotrebu digitalnih uređaja i online aplikacija), smatraju se ključnom komponentom novog skupa vještina pismenosti u digitalnoj eri, pored tradicionalnih vještina čitanja, pisanja i računanja. U naprednom spektru digitalnih vještina nalaze se sposobnosti višeg nivoa koje korisnicima/cama omogućavaju upotrebu digitalne tehnologije na načine koji ih osnažuju i transformiraju – poput profesije u IKT području. Velike digitalne transformacije poput umjetne inteligencije (eng. *artificial intelligence*, AI), mašinskog učenja i analitike velikih podataka mijenjaju zahtjeve za potrebnim vještinama. Zauzvrat, ove transformacije utječu na izgradnju kapaciteta i razvoj vještina za digitalnu ekonomiju 21. stoljeća.

⁵⁵ Zuss, M. (2012) *The Practice of Theoretical Curiosity*. New York, N.Y.: Springer Publishing, p 2

⁵⁶ *Digital skills critical for jobs and social inclusion*, 2018, <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>

Da bi se dalje razvijale u ekonomiji i društvu koje živi na internetu, digitalne vještine također moraju biti u simbiozi s drugim sposobnostima, kao što su jake vještine pismenosti i poznavanje računskih operacija, kritično i inovativno razmišljanje, složeno rješavanje problema i sposobnost za suradnju i socio-emocionalne vještine.⁵⁷ (UNESCO, 2018.)

Kompetencija predstavlja kombinaciju znanja, vještina i sposobnosti. Ovo je također poznato kao KSA⁵⁸ model. KSA na engleskom jeziku označava znanja, vještine i sposobnosti (*knowledge, skills, abilities*).

Znanje se zasniva na razumijevanju teorije i posjedovanje ovog aspekta znači da ste u stanju razumijeti proces u teoriji, ali taj proces nećete moći praktično upotrijebiti. Recimo da krećete na kurs o digitalnom marketingu. Na nivou teorije, on će vam pomoći da se upoznate s osnovnim terminima, procesom kreiranja kampanje i načinima njenog pokretanja.

Vještine se mogu definirati kao drugi korak u ovom modelu, jer vam pružaju priliku da praktično upotrijebite prethodno stečeno znanje. Završili/e ste mentorirani kurs digitalnog marketinga i položili/e teorijski ispit, i sada imate priliku kreirati svoju prvu kampanju i postaviti je na Facebook.

Sposobnosti predstavljaju treći i glavni korak u ovom modelu. Ako pogledamo vještine, na prvi pogled ne primjećujemo značajne razlike između ova dva pojma, međutim, razlika svakako postoji. Najprije ste stekli/e neophodno znanje o tome kako napraviti kampanju, a zatim ste stekli/e i nove vještine objavljivanjem te kampanje na internet. U ovom slučaju, sposobnost je više koncentrirana na vaš „prirodni talent“ da uvidite učinak vaše kampanje i da analizirate njene rezultate. Umijeće optimizacije kampanje i poboljšanja rezultata je nešto što se naziva **sposobnost**.

Prva dva elementa ove KSA metode mogu i moraju biti trenirani kako bismo mogli/e poboljšati i nadograditi svoje kompetencije.

Sposobnosti se mogu vježbati i na drugačiji način. S obzirom na to da je sposobnost predstavljena kao prirodni „fenomen“, možemo je definirati i kao trenerski izazov, a vi je možete trenirati promatranjem, primanjem povratnih informacija i radom na sebi.

DigiComp 2.1 – Okvir digitalnih kompetencija za građane i građanke

Europski okvir digitalnih kompetencija za građane i građanke, poznat i kao *DigiComp*, nudi alat za poboljšanje digitalne kompetencije građana i građanki. *DigiComp* razvijen je od strane *Joint Research Centre*-a kao znanstveni projekt nakon intenzivnih konzultacija sa zainteresiranim stranama; najprije u ime *DG EAC*-a, a u skorije vreme u ime *DG EMPL*-a. Prvi put objavljen 2013. godine, *DigiComp* je postao referenca za razvoj i strateško planiranje inicijativa za digitalnu kompetenciju na europskoj razini i na razini država članica EU.⁵⁹

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Reh, KSA: *Using the Knowledge, Skills and Abilities Model*, 2019, <https://www.thebalancecareers.com/understanding-knowledge-skills-and-abilities-ksa-2275329>

⁵⁹ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842, <http://www.skaitmeninekoalicija.lt/wp-content/uploads/2018/03/web-digcomp2.1.pdf>, p6

Prema *Joint Research Centre-u*, **DigiComp 2.1 – Okvir za digitalne kompetencije građana i građanki**⁶⁰ nudi 5 područja digitalnih kompetencija:

1. područje kompetencija: Informatička pismenost i pismenost podataka

- 1.1 Internet pretraga, traženje i filtriranje, informacijski i digitalni sadržaj
- 1.2 Procjena informacija, podataka i digitalnog sadržaja
- 1.3 Upravljanje podacima, informacijskim i digitalnim sadržajem

2. područje kompetencija: komunikacija i suradnja

- 2.1 Interakcija putem digitalnih tehnologija
- 2.2 Razmjena putem digitalnih tehnologija
- 2.3 Građanstvo putem digitalnih tehnologija
- 2.4 Suradnja putem digitalnih tehnologija
- 2.5 Etiketiranje na internetu
- 2.6 Vođenje digitalnog identiteta

3. područje kompetencija: stvaranje digitalnih sadržaja

- 3.1 Razvijanje digitalnog sadržaja
- 3.2 Integriranje i ponovna elaboracija digitalnog sadržaja
- 3.3 Licence i autorska prava
- 3.4 Programiranje

4. područje kompetencija: sigurnost

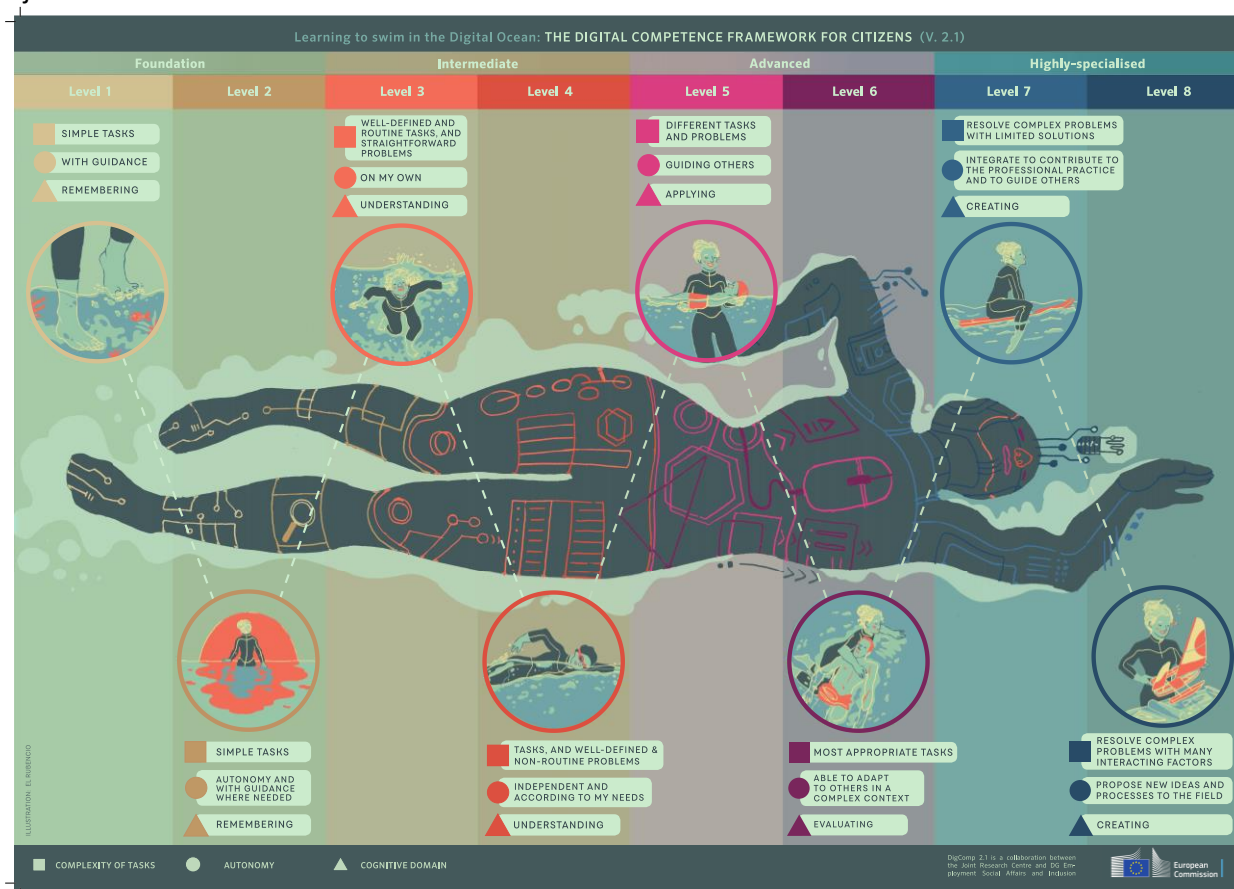
- 4.1 Zaštita uređaja
- 4.2 Zaštita osobnih podataka i privatnost
- 4.3 Zaštita zdravlja i blagostanja
- 4.4 Zaštita životne sredine

5. područje kompetencija: rješavanje problema

- 5.1 Rješavanje tehničkih problema
- 5.2 Identifikacija potreba i tehnoloških odgovora
- 5.3 Kreativna upotreba digitalnih tehnologija
- 5.4 Identifikacija nedostataka digitalne kompetencije (Carretero i Vuorikari, 2017.)

⁶⁰ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842, <http://www.skaitmeninekoalicija.lt/wp-content/uploads/2018/03/web-digcomp2.1.pdf>, p10

Ovaj okvir nudi sve potrebne informacije za ostvarivanje kompetencija i digitalnih potreba. Pored ovih pet područja kompetencija, postoji i osam razina stručnosti. Primjeri njihove upotrebe prikazani su u sljedećem okviru.



Naučite kako „plivati“ u „digitalnom oceanu“ (eng.)⁶¹

Digitalna stručnost u našem primjeru podijeljena je na 4 razine. Ove razine su najprije kreirane unutar *DigiComp 1.0*⁶², i kasnije ažurirane u *DigiComp 2.1*⁶³:

1. Osnovna razina (razine 1 i 2)
2. Srednja razina (razine 3 i 4)
3. Napredna razina (razine 5 i 6)
4. Visoko specijalizirana razina (razine 7 i 8)

⁶¹ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842, <http://www.skaitmeninekoalicija.lt/wp-content/uploads/2018/03/web-digcomp2.1.pdf>, p14-15

⁶² Ferrari A.; Punie Y.; Brecko B., *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*, 2013, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/digcomp-framework-developing-and-understanding-digital-competence-europe>

⁶³ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842, <http://www.skaitmeninekoalicija.lt/wp-content/uploads/2018/03/web-digcomp2.1.pdf>

Table 1: Main keywords that feature the proficiency levels

Levels in DigComp 1.0	Levels in DigComp 2.1	Complexity of tasks	Autonomy	Cognitive domain
Foundation	1	Simple tasks	With guidance	Remembering
	2	Simple tasks	Autonomy and with guidance where needed	Remembering
Intermediate	3	Well-defined and routine tasks, and straightforward problems	On my own	Understanding
	4	Tasks, and well-defined and non-routine problems	Independent and according to my needs	Understanding
Advanced	5	Different tasks and problems	Guiding others	Applying
	6	Most appropriate tasks	Able to adapt to others in a complex context	Evaluating
Highly specialised	7	Resolve complex problems with limited solutions	Integrate to contribute to the professional practice and to guide others	Creating
	8	Resolve complex problems with many interacting factors	Propose new ideas and processes to the field	Creating

Koristeći ovu tabelu, osoba može procijeniti svoju razinu digitalne stručnosti u 5 područja digitalnih kompetencija definiranih u *DigiComp 2.1*. Ispod ovog teksta slijedi nekoliko alata koji pojašnjavaju i nude mogućnost procjene vlastite razine digitalnih kompetencija.

Kako testirati vlastite kompetencije?

U nastavku vam predstavljamo dva online alata koja možete upotrijebiti za testiranje vlastitih digitalnih kompetencija.

Akcelerator digitalnih vještina

Akcelerator digitalnih vještina⁶⁴ je projekt koji je sufinancirala Europska komisija, a čiji je cilj bio osnaživanje procesa analize digitalnih kompetencija. Stvaranjem kviza za samoevaluaciju, zasnovanom na područjima kompetencija iz *DigiComp 2.1*, kreatori su za cilj imali definiranje prioriternih digitalnih vještina i stvaranje sistema multimedijalnog učenja okrenutog prema osobi koja uči, u cilju pružanja pomoći učenicima/cama odrediti pravac kojim se trebaju kretati i saznati koje su to vještine koje trebaju dodatno unaprijediti.

Krug digitalnih kompetencija

Digitalni krug kompetencija stvoren je kao rezultat velikog istraživačkog projekta Europske unije, *DigiComp*.

Odgovarajući na preko 60 pitanja iz područja 16 različitih digitalnih kompetencija, možete procijeniti vlastiti učinak i vidjeti koje kompetencije trebate poboljšati odn. koja područja vam idu od ruke.

16 digitalnih kompetencija podijeljeno je u 4 različita područja kompetencija:

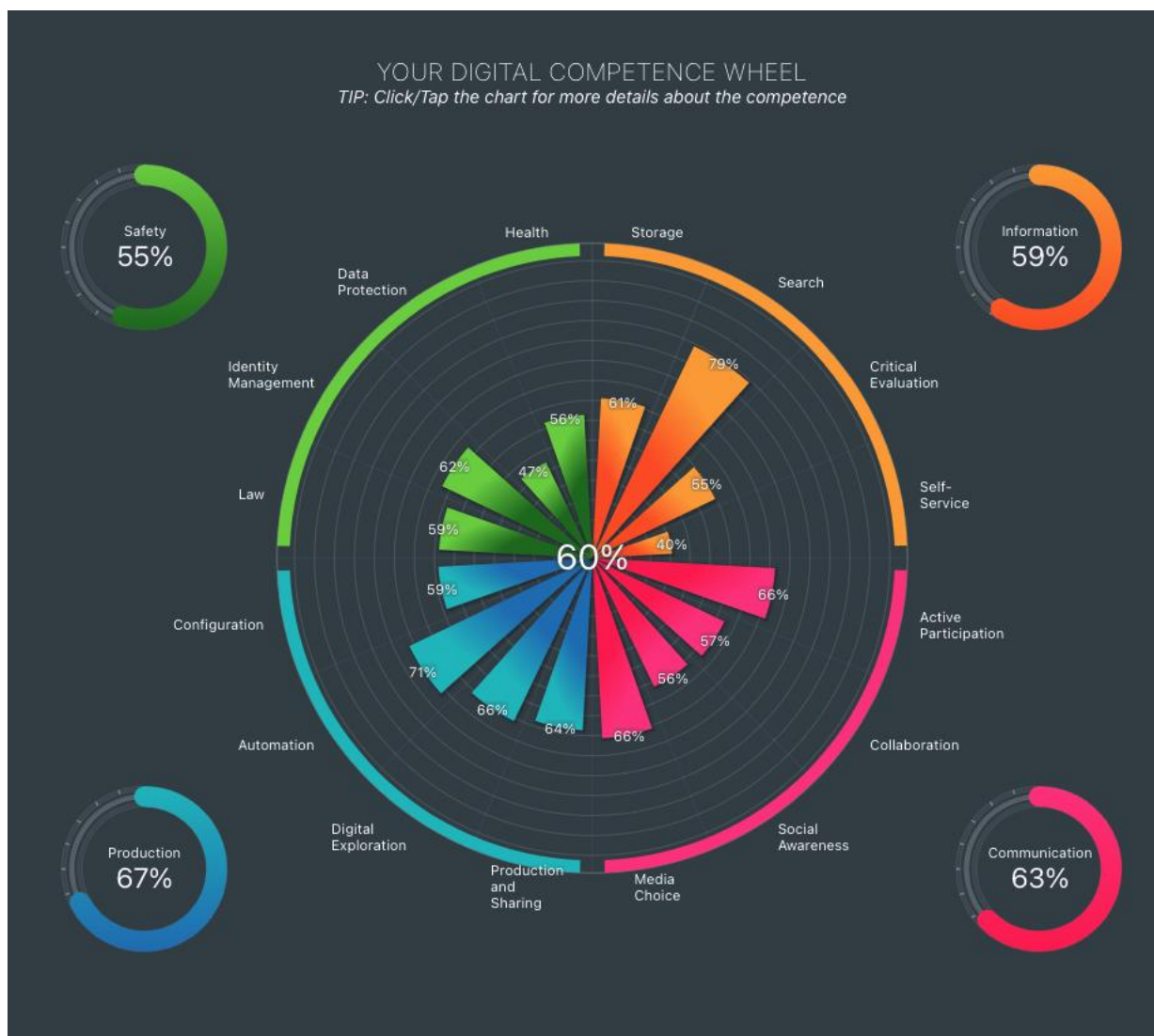
- Sigurnost
- Informacija
- Produkcija
- Komunikacija

Svaki od ovih područja kompetencija se sastoji iz 4 različite kompetencije:

- **Sigurnost:**
 - Zdravlje,
 - Vođenje digitalnog identiteta,
 - Zaštita podataka,
 - Zakoni.
- **Informacija:**
 - Skladištenje,
 - Pretraga,
 - Kritička evaluacija,
 - Osobna usluga.
- **Produkcija:**
 - Aktivno sudjelovanje,
 - Suradnja,
 - Društvena svijest,
 - Odabir medija.
- **Komunikacija:**
 - Produkcija i razmjena,
 - Digitalno istraživanje,
 - Automatizacija,

⁶⁴ <https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>

- Konfiguracija.



Primjer modela kruga digitalne kompetencije (eng.)⁶⁵

⁶⁵ Krug digitalne kompetencije (eng.) <https://digital-competence.eu/dc/result/?uri=f8eee1cb4bdd09addeea06877a5a3632>

KAKO POKRENUTI PODUZEĆE – BUSINESS PLAN, MARKETING, DIZAJN I FINANCIJE

Business plan

Bilo da želite pokrenuti novo poduzeće ili vam je potrebno dodatno financiranje od investitora za postojeće poduzeće, prvi korak koji je presudan za predstavljanje vaše ideje je dobar poslovni plan. Morate pokazati smislenu strategiju i jasne ciljeve ukoliko očekujete dobiti ulaganje.

Ako pokušavate prikupiti novac putem banke, državnih programa ili drugih službenih financijskih institucija, morat ćete imati službeni poslovni plan.

Gledajte na poslovni plan kao na vodič za vaše poslovanje koji će vam, ako ga slijedite, pomoći u postizanju postavljenih ciljeva. Iako poslovni plan možda neće biti nešto što će se od vas tražiti u svakom trenutku, vrijedi odvojiti vrijeme da ga napišete i da ga imate uz sebe tokom cjelokupnog procesa poslovanja.⁶⁶

Na samom početku trebate postaviti sebi nekoliko pitanja:

1. Što želite od svog poslovanja?
2. Jeste li vođeni idejom zarade ili vas vodi strast prema vašoj poslovnoj ideji?
3. Tko/kakva je vaša konkurencija?
4. Planirate li poslovati lokalno ili globalno, ili čak na oba načina?
5. Imate li neophodne vještine i znanja za razvoj vaše poslovne ideje?
6. Imate li dovoljno resursa na raspolaganju?

Prema Edwardu Blackwellu (2011.)⁶⁷ „trebali biste znati da je vaš poslovni plan samo jedan u moru drugih kada prilazite zadatku potencijalnog prikupljanja sredstava - bez obzira na to govorimo li o banci, pojedincu/ki, financijskoj kući ili nekom drugom načinu financiranja“. Blackwell napominje da je neophodno ispuniti nekoliko zahtjeva⁶⁸:

- govorite jasno;
- govorite kratko i sažeto;

⁶⁶ *Business Plans 101*, <https://us.accion.org/resource/business-plans-101/>

⁶⁷ Blackwell, Edward (2011): *How to Prepare a Business Plan*, 5th edition, Kogan Page, London, [https://www.academia.edu/5871262/How to Prepere a Business Plan by Edward Blackwell](https://www.academia.edu/5871262/How_to_Prepere_a_Business_Plan_by_Edward_Blackwell), page 4

⁶⁸ *Ibid.*

- govorite logično;
- budite iskreni/e;
- pružajte dokaze za svoje tvrdnje kad god je moguće.

Vrste poslovnog plana

- **Mini plan**

Mini plan je sažet poslovni plan, koji obično sadrži 2 do 10 stranica. On mora sadržavati cjelokupan koncept vašeg poduzeća, plan financiranja i informacije o operativnim i financijskim troškovima. Ovu vrstu dokumenata je sjajno imati sa sobom kako biste svoje poslovanje mogli/e predstaviti potencijalnim investitorima ili partnerima; međutim, za veće korake u razvoju vašeg poslovanja od vas će se možda tražiti još informacija.

- **Interni plan za rad**

Ako vam je potreban poslovni plan za internu upotrebu u poduzeću, nema potrebe praviti formalan dokument kao što je detaljan poslovni plan. Ono što morate jasno navesti su financije i ciljevi. Međutim, informacije koje su potrebne samo strancima (informacije o zaposlenima, biografije itd.) možete ostaviti po strani i sastaviti jednostavan dokument koji ćete uvijek imati pri ruci.

- **Službeni plan za prezentiranje**

Formalni plan je ono na što prvo pomislite kada čujete pojam „poslovni plan“. To je dokument koji sadrži sve informacije o vama i vašem poduzeću koji možete koristiti svaki put kada trebate predstaviti svoje poslovanje i impresionirati potencijalne partnere i/ili investitore. Obratite pažnju na ton pisanja, prezentaciju koja mora biti razumljiva i atraktivna, i naravno, na ispravnu gramatiku i pravopis. Formalni poslovni plan treba biti napisan službenim poslovnim jezikom. Mora biti koherentan i dosljedan. Koristite potrebne grafikone i tabele i ispišite plan na visokokvalitetnom papiru kako bi se vidjele i fotografije.

- **Online (e-)plan**

Sa razvojem digitalnog doba, većina dokumenata se danas šalje digitalno, te se tako razvijaju i poslovni planovi. E-plan treba biti digitalna verzija vašeg poslovnog plana koja odgovara vašim potrebama.

Model poslovnog platna (eng. *business model canvas*, *BMC*)

Model poslovnog platna⁶⁹ koristi se kao strateški alat za upravljanje koji pokriva sve neophodne poslovne elemente, bilo prilikom planiranja pokretanja novog posla ili proizvoda ili procjene postojećeg poslovanja.

9 ključnih elemenata poslovanja⁷⁰ koje on pokriva su:

1. Prijedlog vrijednosti
2. Pristup mušterijama

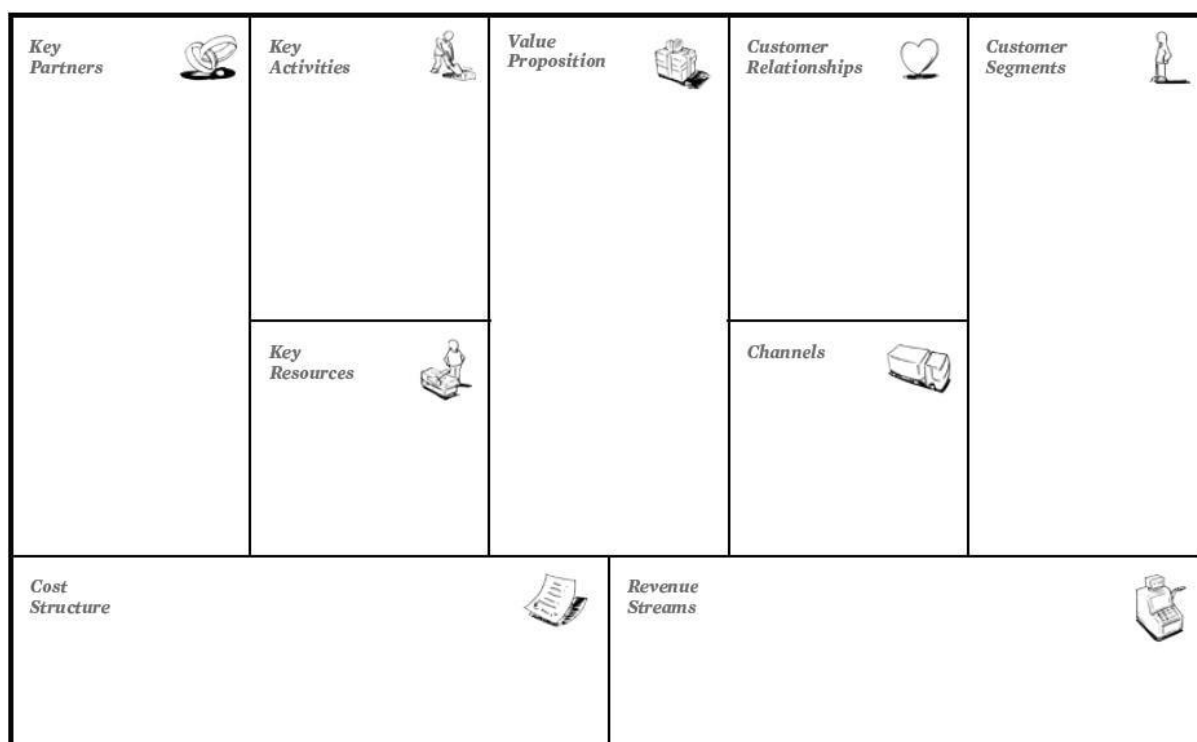
⁶⁹ Model poslovnog platna (eng.) https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png

⁷⁰ Osterwalder, Alexander, 2005, <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>

3. Kanali
4. Odnos s mušterijama
5. Ključni resursi
6. Ključne aktivnosti
7. Ključni partneri
8. Tok prihoda
9. Struktura troškova

Poslovno platno se može podijeliti na vanjsku (desnu) stranu, koja je više usmjerena na kupca, i unutrašnju (lijevu), koja se odnosi na posao.

„Najočiglednija je inovacija u vrijednostima. Kada su se mobilni telefoni pojavili na tržištu, ponudili su drugačiju vrijednost od fiksnih aparata. U začetima pojave interneta popularne web stranice poput *Yahoo!*-a pomagali su ljudima pronalaziti informacije na internetu. Što se tiče segmenta ciljne grupe mušterija, niskotarifne aviokompanije poput *EasyJet*-a načinile su letenje masovnim trendom. *Dell* je ostvario popularnost istraživanjem weba kao kanala distribucije. *Gillette* je stekao bogatstvo uspostavljanjem kontinuiranog odnosa s kupcima na osnovi svojih brijanja za jednokratnu upotrebu. *Apple* je uskrnuo uz pomoć svojih osnovnih mogućnosti unošenja dizajna u kompjutere i elektronske uređaje. *Cisco* je postao poznat po svom kapacitetu za konfiguriranje aktivnosti u novim i inovativnim lancima snabdevanja. *Intel* je postao uspješan tako što je uspio privući partnere da se izgrađuju na njegovoj procesorskoj platformi. *Google* je doprinio inovativnom toku prihoda povezivanjem preciznih rezultata pretrage i sadržaja s tekstualnim oglasima. *Walmart* je ostvario dominaciju svojom sposobnošću da smanji cijene uz pomoć svog poslovnog modela“.⁷¹



Primjer modela poslovnog platna.

⁷¹ Alexander Osterwalder, *WHAT IS A BUSINESS MODEL?*, 2005,
<http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>

Ključna pitanja i odgovori unutar modela poslovnog platna

U eri digitalnog poslovanja kompanije trebaju prilagoditi svoje poslovne modele trenutnom tržištu. Istovremeno, nova poduzeća i nove kompanije trebaju napraviti dobar prvi korak svojom idejom. Model poslovnog platna može biti dobar alat u oba slučaja - kako za već postojeće kompanije koje su spremne prilagoditi se eri digitalnog poslovanja, tako i za novoosnovane kompanije i start-upove koji tek počinju svoj rad u digitalnoj eri. U svom članku, Guillaume Lestand⁷² navodi set pitanja za svaki odjeljak modela poslovnog platna na koje treba dati odgovor. Pitanja su grupirana i prikazana prema područjima platna.

⇒ Prijedlog vrijednosti

- Koje probleme stranaka rješavamo i na koje potrebe odgovaramo?
- Koje proizvode i usluge stvaramo kako bismo to ostvarili/e?
- Koje vrijednosti ili prednosti pružamo strankama?
- Koju vrijednost našeg poslovanja primjećuju stranke?
- Odgovara li naš trenutni poslovni model potpuno na potrebe stranaka?
- Što može navesti stranke da promjene svoje mišljenje i da se opredijele za alternativna rješenja i rješenja koja nudi naša konkurencija?

⇒ Pristup strankama

- Kojem tipu stranaka se obraćamo?
- Tko su naše najznačajnije stranke?
- Hoće li će ti isti ljudi biti prisustni i za 10 godina?

⇒ Odnos sa strankama

- Kakav tip odnosa očekuju naše stranke i kako ga održati?
- Tko utječe na naše stranke (zagovornici/ce mišljenja, zainteresirane strane, korisnici/ce)?
- Kakve odnose naša konkurencija ima sa svojim strankama?
- Je li riječ o istom odnosu kakav mi imamo s našim strankama?
- Je li to najbolji tip odnosa koji možemo ostvariti?
- Kakav tip odnosa donosi najviše vrijednosti našim strankama?
- Kako identificirati vrste odnosa koje naše stranke očekuju?
- Kako ojačati željene odnose?

⇒ Kanali

- Putem kojih kanala naša ciljna grupa želi biti dosegnuta?
- Kako sad dolazimo do njih?
- Na koji način su naši kanali integrirani?
- Koji kanali najbolje funkcioniraju?
- Koji su najisplativiji?
- Kako ih integriramo u svakodnevne navike naših stranaka?
- Kako širimo svijest o proizvodima i uslugama naše kompanije?
- Kako pomažemo strankama da procijeniti prikazane vrijednosti naše organizacije?
- Kako pružamo priliku strankama kupiti određene proizvode i usluge?
- Kako prenosimo naše vrijednosti na stranke?

⁷² Guillaume Lestand, *Key questions to be answered when you fill up a business model canvas*, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand>

- Kako pružamo podršku strankama nakon kupovine?

⇒ **Ključne aktivnosti**

- Kako stvaramo svoju ponudu?
- Koje kompetencije i ključne aktivnosti su nam potrebne?
- Oslikava li naš lanac vrijednosti u potpunosti naše suštinske kompetencije?

⇒ **Ključni resursi**

- Koji ključni resursi osnova su za našu ponudu i prikazane vrijednosti u pogledu:
 - IT sistema?
 - ljudskih resursa?
 - materijalne opreme?
 - lokalizacije?

⇒ **Ključni partneri**

- Što im donosimo?
- Što oni nama donose?
- Koji je njihov odnos prema našem poslovanju?
- Tko su naši najznačajniji partneri?
- Tko utječe na naše stranke (zagovornici/ce mišljenja, zainteresirane strane, korisnici/ce)?

⇒ **Struktura troškova**

- Koliko uopće košta naše poslovanje?
- Je li je naš lanac vrijednosti isplativ?
- Možemo li optimizirati naš lanac vrijednosti bez nanošenja štete vrijednostima koje prikazujemo našim strankama?

⇒ **Tok prihoda**

- Kakvi su tokovi prihoda naše kompanije?
- Zašto ona stvara profit?
- Što je sve stranka spremna platiti?

Marketinški plan

Marketinški plan jedan je od najvažnijih elemenata poslovnog plana. Kompletnom analizom potreba naših mušterija i potencijalnog tržišta uključujemo ih u naš marketinški plan. Marketinški plan se sastoji iz 4 ključne teme: proizvoda, cijene, promocije i mjesta⁷³.

Proizvod definira tip robe ili usluge koju prodajemo. Koje inovacije možemo ponuditi? Zašto su naši proizvodi bolji izbor od proizvoda konkurenata?

⁷³Wolters Kluvert, *Marketing Plan Component of Your Business Plan*,
<https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/launching-your-business/planning/marketing-plan-component-of-your-business-plan#:~:text=The%20marketing%20portion%20of%20a,into%20a%20commercially%20viable%20reality.>

Cijena se odnosi na ukupne troškove našeg proizvoda. Ovdje treba opisati proces proizvodnje korak po korak kako bi se lakše odredila ukupna cijena. Uračunajte svoje vrijeme i resurse koji su vam potrebni za stvaranje tog proizvoda. Maksimirajte svoj prihod optimiziranom i uravnoteženom prodajom.

Promocija je rezervirana za određivanje pozicije vašeg proizvoda na tržištu. Kakve stvari su vam važnije u pogledu kvaliteta proizvoda? Ciljate li pružanju vrhunske usluge ili pak stvarate vrhunski proizvod? Koju vrstu oglašavanja želite koristiti? Definirajte prednosti online i offline strategija oglašavanja.

Mjesto označava prostor u kojem će se nuditi vaše usluge i proizvodi. Hoće li taj prostor biti isključivo na internetu ili ćete posloovati lokalno – ili ćete moći iznijeti obje mogućnosti? Prije nego što definirate glavni kanal odn. kanale za prodaju svojih usluga ili proizvoda, napravite temeljnu analizu kanala koji trebaju ostvariti najznačajniji povrat ulaganja.

Pored toga, za analizu tržišta najbolje je koristiti **SWOT** analizu. **S** označava snage (eng. *strengths*), **W** označava slabosti (eng. *weaknesses*), **O** označava mogućnosti (eng. *opportunities*), a **T** označava prijetnje (eng. *threats*). Sva četiri elementa ove analize unaprijed su definirana četirima različitim potkategorijama.⁷⁴

U nastavku pružamo primjer pitanja na koja treba odgovoriti tokom **SWOT** analize.



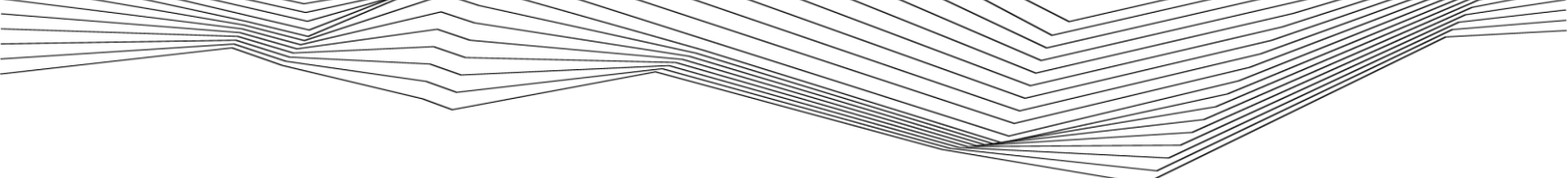
Financijski plan

Financijski plan je obavezan dio svakog poslovnog plana, jer predstavlja projekciju financijskih potreba za pokretanje i troškova za održavanje posla.

To je plan koji unosite u tabelu sa unaprijed definiranim troškovima aktivnosti, resursa, opreme i materijala potrebnih za postizanje ciljeva poduzeća.⁷⁵

⁷⁴ Rojko K., (2020), 'E-poslovanje' [PowerPoint prezentacija], https://moodle.fis.unm.si/pluginfile.php/2472/mod_resource/content/3/ePoslovanje_16.10.2020.pdf

⁷⁵ Wikipedia, Financial planning(Bussines), [https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_planning_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_planning_(business))



Aktivnost financijskog planiranja⁷⁶ uključuje sljedeće zadatke:

- Procjena poslovnog okruženja
- Potvrda vizije i ciljeva poslovanja
- Identifikacija tipova resursa potrebnih za ostvarivanje ovih ciljeva
- Određivanje količine resursa (posao, oprema, materijali)
- Računanje ukupnih troškova svakog tipa resursa
- Sumiranje troškova za utvrđivanje budžeta
- Identifikacija mogućih rizika i problema u vezi s utvrđenim budžetom.

U financijskom planu treba analizirati nekoliko elemenata. Polazna točka bi trebala biti vaša analiza rentabilnosti⁷⁷; mjesečna točka rentabilnosti, prognozirani profit i gubitak, usporedba profita i gubitaka tokom godina i prognoza protoka novca. Ujedno, stvaranjem prognozirane bilance stanja i praćenjem poslovnih odluka, steći ćete neophodne uvide za održavanje svog poslovanja.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Bplans, *E-commerce Internet Business Plan*, <https://www.bplans.com/e-commerce-internet-business-plan/financial-plan/>

DIGITALNA STRATEGIJA

Digitalna strategija predstavlja plan koji koristi digitalne resurse za postizanje ciljeva relevantnih za određeno poslovanje ili novoosnovano poduzeće. Zasnovana je na upotrebi tehnologije za stvaranje mogućnosti potrebnih za digitalizaciju poduzeća. Digitalna strategija je podložna promjenama u poslovnom modelu i također može biti razlog za promjene u modelu poslovanja/poduzeća.⁷⁸

Digitalna strategija traži načine za korištenje tehnologije za transformiranje aktivnosti poduzeća, a samim time i njegovog poslovanja. Digitalna strategija, stoga, gleda na aktivnosti i procese koje treba promijeniti kako bi se pružile bolje usluge za korisnike/ce. Zatim traži pravu kombinaciju tehnologija i strategija koje se mogu kombinirati u cilju stvaranja ovakvih iskustava. Digitalni/e lideri/ce su ovakvim pristupom pronašli/e nove konkurentske prednosti i stvorili/e mogućnosti za rast.⁷⁹

Kako izgraditi uspješnu digitalnu strategiju pitanje je koje svaki/a budući/a poduzetnik/ca mora postaviti sebi tokom razvoja ideje za buduće poduzeće. *Harvard Business Review* članak⁸⁰ sugerira pet sljedećih pitanja koja bi mogla biti koristan vodič za razumijevanje utjecaja koji digitalne tehnologije imaju na poduzeća:

1. Mijenja li digitalna tehnologija poslovanje kojim se želite baviti?
2. Kako digitalna strategija unaprijeđuje način isticanja vrijednosti u našoj sferi poslovanja?
3. Može li digitalna tehnologija promijeniti našu ciljnu publiku?
4. Utječe li digitalna tehnologija na vrijednosti naše ciljne publike?
5. Kako digitalna tehnologija osnažuje sposobnosti našeg poduzeća koje nas odvaja od konkurencije?

Deset koraka za izgradnju efektivne digitalne strategije

Članak „10 koraka za izgradnju efektivne digitalne strategije“⁸¹ nudi vodič u 10 koraka sa savjetima kako izgraditi efektivnu digitalnu strategiju. Ti koraci su:

1. Definiranje vašeg zašto

Definiranje razloga zbog kojih vaše poduzeće postoji, ili bi trebalo postojati (ako ste u procesu razvijanja ideje), početak je svega.

U svom poznatom *TEDTalk*-u Simon Sinek ekspertske objašnjava kako pronaći „zašto“ u svom poslu koristeći metodologiju zlatnog kruga. Ova metodologija povezuje točke između izuzetnih lidera/ica, izuzetnih brendova i ideje da ljudi ne kupuju „ono što vi radite, već kupuju zašto to radite“. Kad jednom

⁷⁸ Jevđić et al. 2020, Handbook "Digital Entrepreneurship Start-up", https://issuu.com/pinconsulting/docs/3_o1_eng_final_digital_entrepreneurship_start-up pristupljeno 24.03.2021.

⁷⁹ Christine Reyes, Digital Strategy - The Evolving Business Strategy, <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy> pristupljeno 24.03.2021.

⁸⁰ Ken Favaro, Don't Draft a Digital Strategy Just Because Everyone Else Is, <https://hbr.org/2016/03/dont-draft-a-digital-strategy-just-because-everyone-else-is> pristupljeno 24.03.2021.

⁸¹ Jeff Rum, 10 Steps to Building an Effective Digital Strategy, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy> pristupljeno 24.03.2021.

prepoznate suštinu i pronađete svoje *zašto*, stvaranje upečatljive priče vašeg brenda, autentičnih poruka i zanimljivog sadržaja past će vam mnogo lakše.⁸²

2. Stvaranje priče vašeg brenda

Istraživanja su pokazala da se potrošači svakodnevno susreću sa do 20.000 brendova, od kojih samo 12 zaista ostavi utisak na njih.⁸³ Ako neko poduzeće ili novoosnovano poduzeće želi biti između ovih 12 brendova, to poduzeće treba imati priču koja će biti važna za ove ljude (čitajte: potrošače/kupce/korisnike). Dobre priče prodaju proizvod, bilo da se radi o organizaciji koja ja profitna, neprofitna ili koja posluje zbog određene društvene koristi.

3. Definiranje ciljeva

Kada definirate ciljeve svoje digitalne strategije, neophodno je obratiti pažnju na razvijanje dostižnih ciljeva koje ćete postići u zadanom periodu. Na osnovu toga ćete kasnije moći pratiti svoje ciljeve i dalje razvijati odn. prilagođavati svoju digitalnu strategiju.

4. Razvoj ličnosti publike

Da bi vaše poduzeće imalo stranke ili potrošače, najprije je potrebno shvatiti tko je vaša publika, što joj se sviđa/ne sviđa, što joj je potrebno, itd. U ovom koraku preporučuje se osmisliti tri do četiri ličnosti na osnovu vrste ljudi koji bi bili vaše idealne stranke i potrošači. Kompletna ličnost treba sadržati informacije o idealnoj stranci kao što su: porijeklo, profesija, ciljevi, vrijednosti, tendencije pri donošenju odluka itd.⁸⁴

5. Stvaranje „mape korisnikovog putovanja“ (*journey map*)

Čim razvijete idealne ličnosti vaše publike i kad postane jasno tko su vaše očekivane stranke, prelazite na kreiranje mape njihovog putovanja. Mapa korisnikovog putovanja pomaže vam razumijeti ponašanje ljudi prema online prikazu vašeg poduzeća i prilagoditi svoje online prisustvo ukoliko je to potrebno. Tokom izrade ove mape putovanja korisno je odgovoriti na sljedeća pitanja:⁸⁵

- Gdje se odigrava prvi online susret korisnika/ca s vašim poduzećem?
- Koje dodirne točke su najvažnije za korisnike/ce prilikom donošenja odluka?
- Što ih navodi da vas napuste, a što ih navodi da se vrate vašem poduzeću?

6. Identifikacija ključnih kanala

Danas postoji ogroman broj društvenih mreža i mobilnih i aplikacija. Više o različitim društvenim mrežama možete pronaći u poglavlju „Važnost izgradnje mreže kontakata putem interneta“. Mnoga poduzeća/start-upi prave grešku i priključuju se svim velikim platformama društvenih mreža, što od njih zahtjeva mnogo resursa i vremena – posebno u početnom stadiju rada. Na osnovi ličnosti vaše publike i mape korisnikovog putovanja sad trebate odabrati ključne kanale za komunikaciju s ciljnom publikom. To praktično znači da ako vaša ciljna publika uglavnom koristi Facebook, nema potrebe da budete aktivno prisni/e na Twitteru, TikToku itd. Vaš fokus u ovom slučaju treba biti kreiranje i predstavljanje priče vašeg brenda na Facebooku, zatim razvijanje organskog doseg a i korištenje plaćene reklame za povezivanje s trenutnom i budućom publikom.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Jevđić et al. 2020, *Handbook "Digital Entrepreneurship Start-up"*, https://issuu.com/pinconsulting/docs/3_o1_eng_final_digital_entrepreneurship_start-up pristupljeno 24.03.2021.

⁸⁵ Jeff Rum, *10 Steps to Building an Effective Digital Strategy*, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy> pristupljeno 24.03.2021.

7. Razvijanje strategije sadržaja

U današnje vrijeme marketing se nalazi svuda oko nas, posebno kad je riječ o digitalnom prostoru. Pri razvijanju strategije sadržaja važno je zapitati se: „Je li moj sadržaj koristan za ciljnu publiku?“. Nema potrebe izmišljati toplu vodu kad je sadržaj u pitanju. Otkrijte što vaša publika želi i pronađite kreativan način da joj to i pružite. Ljudi dijele sadržaje koji su kvalitetni, prate ono što se događa redovito i odgovaraju na stvari koje su prikladne.⁸⁶

8. Nacrt kalendara sadržaja

Nakon razvijanja strategije sadržaja, morate ucrtati datume i razviti korake za primjenu vaše strategije. S jasnim pregledom ključnih datuma i rokova, u vidu kalendara, pomoći ćete svojoj organizaciji i daljem razvoju poduzeća. Iako morate pratiti što se dešava, istovremeno vas to ne bi trebalo usporavati u upravljanju poduzećem.

9. Planiranje resursa

Osnovni princip uspješne digitalne strategije je zasnivanje planova i strategija na resursima koji su vama dostupni, a ne na resursima koje imaju druga poduzeća.

10. Mjerenje rada

U digitalnom marketingu ne postoji nestašica podataka. Sve velike online platforme i društvene mreže nude analitički sadržaj, a velik broj neovisnih platformi nudi sve vrste izvještaja i statistike o podacima.⁸⁷ Napravite pregled postavljenih ciljeva (korak 3) i pronađite brojeve koje trebate istražiti. Čim analizirate brojeve, znat ćete što funkcionira u vašoj strategiji, a što ne.

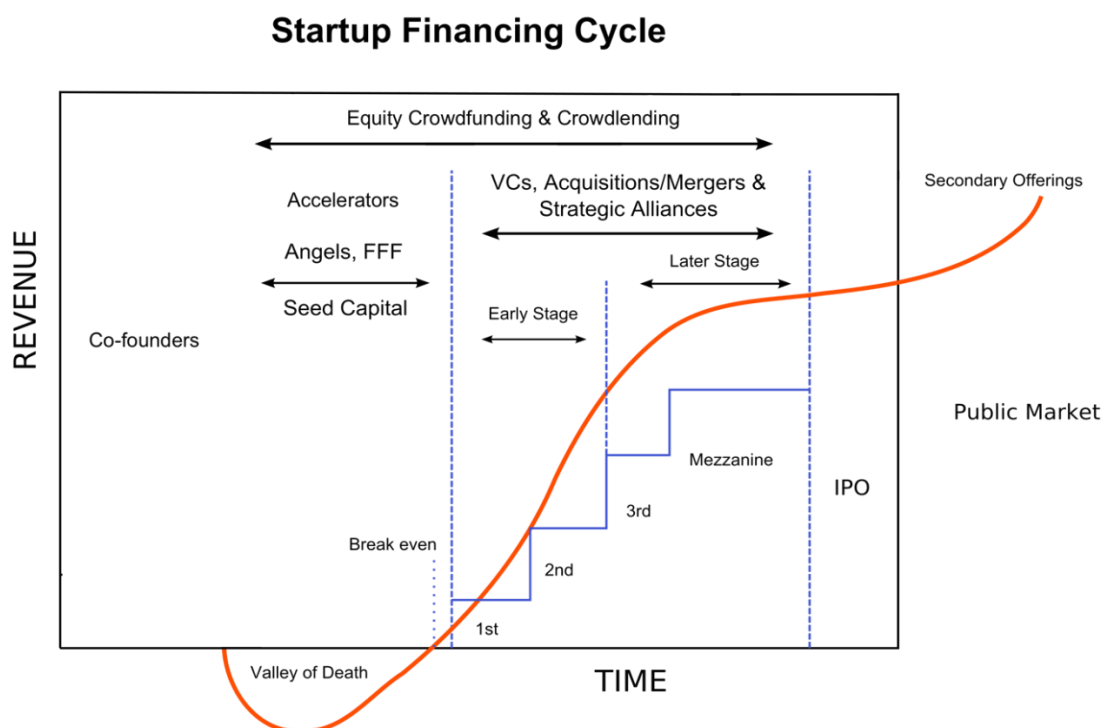
⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Jeff Rum, *10 Steps to Building an Effective Digital Strategy*, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy> pristupljeno 24.03.2021.

MOGUĆNOSTI FINANCIRANJA ZA DIGITALNE PODUZETNIKE/CE

„Postojanje sredstava označava osiguravanje resursa za financiranje potrebe, programa ili projekta. Iako ona obično dolaze u obliku novca, također se mogu ostvariti i u obliku napora ili vremena koji ulažu organizacije ili kompanije. Generalno, ova riječ se koristi kad poduzeće koristi svoje unutrašnje rezerve kako bi zadovoljilo svoju potrebu za gotovinom, dok se termin financiranje koristi kad poduzeće stječe kapital iz vanjskih izvora“.⁸⁸

Dobivanje sredstava najvažnija je stvar u vašem poslu, posebno kad se nalazite na samom početku. Kad odlučite započeti vlastiti posao, financijska stabilnost je nešto što morate postići. Bez stabilne financijske situacije nećete moći voditi posao. Internet nam je pružio mogućnost pokrenuti, promovirati i proširiti svoje poslovanje. Nikad nije bilo lakše biti vidljiv i nuditi svoje usluge ili robu potencijalnim strankama na globalnom tržištu. Situacija je ista i kad je riječ o potrazi za potencijalnim investitorom. Na tržištu se nalazi pregršt potencijalnih investitora, međutim to može biti nezgodno. S većim tržištem dolazi i veća konkurencija, a time su i šanse za financiranje manje. Zbog toga morate predstaviti svoje poslovanje na najbolji mogući način.



⁸⁸ Wikipedia contributors, Funding, 2021, Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Funding>

Ciklus financiranja start-upa⁸⁹ prikazuje dijagram financiranja i put jedne start-up kompanije. Sve opcije financiranja koje će biti opisane u nastavku mogu se naći na ovom dijagramu. Svi start-upovi se financiraju kroz stadije/faze, a svaka faza ima svoju grupu investitora. Logično, investitori koji su spremni dati svoju podršku u ranoj fazi suočeni su s većim izgledima za propast. Ipak, također mogu ostvariti veliku dobit ako kompanija postane uspješna.

Osam ključnih izvora sredstava

Kada je riječ o osiguravanju sredstava, napominjemo da postoji 8 ključnih izvora⁹⁰:

1. Potpore
2. Grupno financiranje
3. Obitelj i prijatelji
4. Privatni investitori
5. Samostalno osiguravanje sredstava
6. Rizični kapital
7. Bankovni kredit
8. Bankovne mikrofinancije

1. Potpore

Prema Europskoj komisiji, potpore vam se mogu dodijeliti na dva različita načina⁹¹: kroz direktno i indirektno financiranje, ovisno o prirodi vašeg posla ili projekta.

Pozivi za podnošenje prijedloga projekata definirani su na portalu [Funding and Tenders portal](#)⁹², gdje se možete prijaviti i provjeriti sve neophodne uvjete za financiranje.

Ovu financijsku podršku nude i neke druge organizacije. Prema Bullocku⁹³, u SAD-u možete konkurirati za bespovratna sredstva u organizacijama kao što su *Small Business Innovation Research (SBIR)*, *The National Association for the Self-Employed (NASE)* i *Idea Café*.⁹⁴

Znajući da sve na svijetu ima svoje prednosti i mane, ista je situacija i s potporama.

Prednosti⁹⁵ prikupljanja sredstava putem potpora su:

- „besplatan novac“ – nema potrebe za vraćanjem sredstava;
- jednostavan pristup informacijama – sve informacije o tome kako, kada i tko može dobiti potpore nalaze se na jednom mjestu;

⁸⁹ By Kmuehmel, VC20 - https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293>

⁹⁰ Bullock, *How To Fund Your Start-Up Business Idea*, 2019, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁹¹ *EU funding programmes*, 2020, https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm

⁹² *European Commission, Funding and tender programmes*, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

⁹³ Bullock, *How To Fund Your Start-Up Business Idea*, 2019, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ *8 Advantages and Disadvantages of Business Grants*, 2018, <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>

- efekt vodopada – pod ovim se podrazumijeva činjenica da kad jednom dobijete potporu postajete pouzdani kandidat u očima drugih organizacija;
- kredibilitet – možete biti promovirani kao korisnik potpore čime se povećava vaša vidljivost;

Mane⁹⁶:

- zahtijeva vrijeme – birokracija je termin koji sumira ovu manu. Dobivanje potpore je dug proces i u dubokom moru svih mogućnosti morate pronaći baš onaj koji vam odgovara. Neke institucije su unaprijedile i ubrzale popunjavanje neophodne papirologije.
- teško ostvarivo – konkurencija je velika, oni također pokušavaju prikupiti sredstva.
- neizvjesna ponovna dobit – danas ništa nije sigurno pa tako ni obnova ugovora s davateljem potpore. Najčešće se morate prijaviti za potporu svake godine, iznova i iznova, a vaše poduzeće mora biti stabilno ukoliko želite dobiti novac.
- donosi određene obaveze – dobivanje potpore znači da se morate voditi planom koji ste naveli/e kada ste se prijavili za sredstva.

2. Grupno financiranje (*crowdfunding*)

„Grupno financiranje praksa je pribavljanja potrebnih financijskih sredstava (kao npr. za novo poduzeće) traženjem donacija od velikog broja ljudi, posebno od internet zajednice“.⁹⁷ *Crowdfunding* je vjerojatno najpoznatija riječ koja opisuje ovaj proces i to je omiljeni pristup u digitalnoj ekonomiji. Velika prednost ovog načina dobivanja sredstava je u tome što nema potrebe za vraćanjem financiranog novca ako sve ide po planu, kao i činjenici da zapravo dobivate iznos koji ste postavili kao cilj. Ovu vrstu financiranja uglavnom pružaju pojedinci/ke. Odluka o pribavljanju sredstava putem internet platformi može donijeti veću pažnju medija, a također vam može donijeti i povratne informacije i savjete za poboljšanje vaše poslovne ideje.

[The Balance Small Business](#)⁹⁸ predstavlja listu najboljih platformi za grupno financiranje na osnovi različitih kategorija:

- Najbolji u svim kategorijama: [Kickstarter](#)
- Drugi najbolji u svim kategorijama: [Indiegogo](#)
- Najbolji za neprofitne organizacije: [Causes](#)
- Najbolji za digitalne stvaratelje sadržaja: [Patreon](#)
- Najbolji za osobno prikupljanje sredstava: [GoFundMe](#)
- Najbolji u kapitalnom prikupljanju sredstava: [CircleUp](#)

Na **Kickstarter**-u je prikupljeno više od pet milijardi dolara od 2009. Poznati su kao platforma „sve ili ništa“, što znači da nećete dobiti novac sve dok ne postignete cilj koji ste postavili. Naknada za obradu plaćanja je 3% do 5%, a naknada za uslugu je 5%.

Indiegogo je sličan **Kickstarter** -u. Međutim, kod njega ne postoji fiksna naknada za financiranje ukoliko ne postignete svoj cilj. **Indiegogo** izračunava naknadu od 5% za one koji uzimaju fleksibilna ili fiksna sredstva. Naknada za transakciju iznosi 30 centi po transakciji, a naknada za uslugu iznosi 3%. Međutim, postoji jedan uvjet – vaša kampanja mora prikupiti minimum od 500 američkih dolara ako želite dobiti isplaćen novac.

Causes je besplatna platforma. To je ostvarivo u najvećoj mjeri jer platforma ovisi o reklamama. **Causes** je stvorena kao platforma društvenih mreža koja okuplja ljude sa zajedničkim interesima u socijalnim,

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Crowdfunding, The Merriam-Webster.Com Dictionary, 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crowdfunding>

⁹⁸ Nguyen, The Best Crowdfunding Sites, 2020, <https://www.thebalancesmb.com/best-crowdfunding-sites-4580494>

političkim i kulturnim pitanjima i pomaže im dobiti sredstva za svoje programe i ideje. Nije ograničena na neprofitne organizacije; pojedinci/ke također mogu dobiti sredstva.

Patreon je mjesto za digitalne kreativce i kreativke, podkastere i podkasterice, blogere i blogerice i sl. Oni/e rade na modelu pretplate, gdje osoba koja stvara sadržaj dobiva sredstva svakog mjeseca ili kao naknadu za svoje djelo. Na *Patreon*-u svojim pretplatnicima/cama možete poslati ekskluzivna djela kojima ih možete zadržati kao svoje investitore. Pretplatnici/ce mogu otkazati pretplatu ako vide da autor/ica više ne proizvodi sadržaj. Naknada iznosi 2,9%, a platforma uzima 35 centi po pretplati.

GoFundMe se može opisati kao *crowdfunding* platforma s najvećim brojem projekata za financiranje. Korisnici/ce *GoFundMe* platforme uglavnom prikupljaju sredstva u neke dobrotvorne svrhe i to su uglavnom pojedinci/ke, iako je mogu koristiti i poduzeća. Njihova naknada za uslugu iznosi 2,9% i 30 centi za svaku donaciju. Ova platforma nema model sve ili ništa, što znači da dobivate sav novac koji prikupite. Zanimljivo je napomenuti da ova platforma ne naplaćuje naknadu za osobne kampanje osoba sa prebivalištem u Sjedinjenim Američkim Državama.

CircleUp nudi ravnopravni kapital i kreditno financiranje. Platforma je stvorena kao mreža na kojoj možete pronaći stručnjake/inje, prodavače/čice ili poduzetnike/ce. Cijelu platformu pokreće helio, platforma za mašinsko učenje. Njihov softver prikuplja i analizira sve raspoložive potrebne podatke za procjenu poslovanja i predviđanje budućeg poslovnog uspjeha.

3. Obitelj i prijatelji

Mogu biti odličan izvor financiranja. Zašto? Ovi ljudi vas najbolje znaju i, vjerojatno, znaju sve o vašoj ideji. Veća je vjerojatnost da će investirati u vaše poslovanje i podržati vas zbog vašeg odnosa s njima. Taj osobni odnos može biti lukav i izazovan, posebno ako ne razdvojite osobni i poslovni odnos. U određenom trenutku oni/e vam mogu početi nuditi svoje mišljenje s kojim se možda nećete složiti, što bi moglo biti prijelomna točka u vašoj intimnoj vezi. Ovakva vrsta rizika ne postoji ni u jednoj drugoj vrsti financiranja.

4. Privatni investitori

Grupa dobrostojećih ljudi koji su spremni investirati u uzbudljive ideje ili poslovne prilike može se pronaći u svakom gradu ili državi. Koristite svoju lokalnu mrežu, zagrebite ispod površine i pronaći ćete ih. Ovaj tip investitora uglavnom poduzima akciju u najranijem razdoblju rasta poduzeća.

Kao što je već spomenuto, ove osobe spremne su uložiti u dobre mogućnosti; međutim, imajte na umu da prije ulaganja očekuju vidjeti neke rezultate. Također, imajte na umu da njihov cilj nije dati vam posudbu; oni su tu kako bi postali dio vašeg poduzeća preuzimanjem dijela vašeg poslovanja. Ponekad to može biti 5% do 10% vlasničkog kapitala u poduzeću. S druge strane, njihova profesionalnost, znanje i kontakti mogu donijeti određene prednosti vašem poslovanju. Privatni investitori ulažu vlastiti novac, a najdominantnija ciljna grupa za njihova ulaganja su start-up poduzeća.

EBAN⁹⁹ je jedna od najpoznatijih neprofitnih organizacija; predstavlja paneuropsku zajednicu investitora u ranoj fazi postojanja poduzeća. Ona okuplja organizacije članice i pojedince/ke iz čitave Europe i šire.

5. Samostalno osiguravanje sredstava

Većina start-up poduzeća koristi ovaj model financiranja na samom početku postojanja. Vlasnici/ce ulažu vlastiti novac, uglavnom iz ušteđevine. Neki/e od njih su čekali/e godine i godine da uštede dovoljno kako bi mogli/e početi razvijati svoju ideju. Ove investicije, generalno govoreći, nisu značajne, ali su dovoljne za pokretanje posla. Vrijedi istaknuti i najveću prednost samofinanciranja: ako naše poduzeće uspije, vi ste 100% jedini/e vlasnici/ce poduzeća i imate potpunu kontrolu nad svojim poslovanjem.

⁹⁹ <https://www.eban.org/>

Biti uspješan/na je moguće, i ne postoji samo jedan način za postizanje ovog cilja. Stručnjaci i stručnjakinje za financije složiti će se da uz „pametnu“ (SMART) strategiju, dobro upravljanje vremenom i pravilno financiranje možete povećati svoje šanse da postanete uspješni/e u svom poslu.

6. Rizični kapital

Rizični kapital¹⁰⁰ predstavlja privatno kapitalno financiranje koje daju poduzeća ili fondovi. Ovakvu investiciju poduzeća ulažu u ranoj fazi start-upa ili poduzeća u zamjenu za vlastiti kapital. Ovaj proces predstavljen je kao rizičan jer financiranjem poduzeća u samom začetku, ovi fondovi ulaze u rizik i nadaju se da će neki od njih postati uspješni. Znajući da se start-up poduzeća suočavaju s nepoznatom budućnošću i da nisu još uvijek stabilni, investicije rizičnog kapitala suočene su s velikim brojem neuspjeha. Sa druge strane, kao što je ranije spomenuto, start-up poduzeća čekaju svoju šansu i ako im se pruži ta šansa – oni će „buknuti“, a investitori rizičnog kapitala ostvariti značajne uspjehe. Zašto je investitorima zanimljivo ulagati u start-up poduzeća? Start-up poduzeće često se razvija u visoko profitabilnom poslovnom području, poznatom kao informacijska tehnologija - IT. U ovom poslovnim području okruženi/e smo poslovnim modelima koji se neprestano mijenjaju i najinovativnijom tehnologijom koja ima veliki utjecaj na cijeli svijet.

Investitori rizičnog kapitala poduzimaju mjere u razdoblju nakon što poduzeća ostvare početno financiranje. Prema Bullocku (2019.)¹⁰¹, investitori rizičnog kapitala nastoje povratiti svoje ulaganje, ostvariti profit i prijeći na traganje za sljedećim novim start-upom.

7. Bankovni krediti

Bankovni kredit je vjerojatno stari poznati i siguran način pribavljanja sredstava. Ovaj pristup može biti pomalo kompliciran, međutim, ako imate dobar kreditni rejting i dobru kreditnu povijest, nećete imati problema s dobivanjem ove vrste sredstava. Pozitivna strana uzimanja bankarskog kredita je u tome što zadržavate ukupni kapital. Negativna strana uzimanja kredita je ta što ćete morati vratiti ukupnu sumu uz kamate. Posljedica nedostatka dobrog plana za vraćanje bankovnog kredita može dovesti do bankrota.

8. Bankovne mikrofinancije

Financiranje vašeg poduzeća putem mikrofinancijskih institucija odlična je prilika za osobe s lošom kreditnom poviješću. Ovi ljudi smatraju se rizičnom grupom, što može dovesti do toga da neće moći olako dobiti redovni bankarski kredit. Mikrofinanciranje predstavlja skroman kredit i, u većini slučajeva, zahtjeva ozbiljnu pripremu dokumentacije prije nego što dobijete odobrenje. Europska komisija¹⁰² navodi nekoliko razloga zbog kojih vam ova vrsta financiranja može biti korisna:

- ukoliko želite biti samozaposleni/e ili razvijati mikropoduzeće
- ukoliko ste nezaposleni/e
- ukoliko određeno vrijeme niste bili/e aktivni/e na tržištu rada
- ukoliko imate poteškoća da dobijete redovni kredit (ako ste previše mladi/e, previše stari/e, član/ica manjinske grupe, imate invaliditet, itd.).

Na ovom [linku](#) možete provjeriti nudi li vaša država mogućnost ovakvog financiranja.

¹⁰⁰ Wikipedia, 2021, 'Venture capital', https://en.wikipedia.org/wiki/Venture_capital

¹⁰¹ Bullock, How To Fund Your Start-Up Business Idea, 2019, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

¹⁰² The European Commission, EU Microfinance support, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=836>

VAŽNOST IZGRADNJE MREŽE KONTAKATA PUTEM INTERNETA

Digitalno umrežavanje pomaže izgradnju odnosa putem društvenih mreža. Baš kao što je tradicionalno umrežavanje podrazumijevalo prisustvovanje događajima, rukovanje i razmjenu vizitkarti, u digitalnom svijetu vi čitate postove drugih, komentirate ih i dijelite u digitalnom prostoru. Na taj način vi komunicirate.



<https://www.thesmallbusinesssite.co.za/>

Društvene mreže nisu novi koncept; one su oduvijek postojale, samo u različitim oblicima. To su mreže koje predstavljaju krug prijatelja koji se nastoji održati i proširiti. Većina osoba koristi internet prvenstveno za pristup društvenim mrežama koje su postale sastavni dio našeg života. Broj korisnika/ca društvenih mreža svakodnevno raste. Pristup društvenim mrežama postaje primarna aktivnost u rutinskom ponašanju korisnika/ca interneta.

U posljednjih pet godina društvene mreže postale su izuzetno popularne. Milijuni ljudi kreiraju društvene profile kako bi s drugima dijelili svoje fotografije, iskustva, mišljenja i sve ostalo što ih zanima. Društvene mreže mogu dovesti organizaciju u nezavidan natjecateljski položaj. Pored privatnog života, društvene mreže su postale veoma popularne i za razvoj poslovanja.

Društvene mreže pružaju prostor za veliki broj aktivnosti, kao što su:

- Preporuke (kao zamjena za usmene preporuke u fizičkom prostoru),
- Istraživanje tržišta,
- Stvaranje i validiranje ideja,
- Razvoj novih proizvoda,
- Upravljanje odnosima sa strankama,
- Svi oblici promocije i komunikacije.

Društvene mreže postale su dio svakodnevnog života, kako u privatnom, tako i u poslovnom sektoru. Sve više poduzeća prepoznaje prednosti društvenih medija u vlastitom poslu, kako za komunikaciju sa potencijalnim kupcima, tako i za povezivanje s njima i privlačenje novih talenata za svoju kompaniju. Komunikacija putem društvenih mreža odvija se svakodnevno i interakcija više nije jednostrana. Kroz strateški promišljene postove, tekstove, fotografije, videozapise i oglase, kompanije kreiraju svoju sliku / vizualni identitet i postaju prepoznatljive na tržištu.

Neke od najpopularnijih današnjih platformi su Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn.

⇒ Facebook

Facebook je društvena mreža koja je u početku bila fokusirana isključivo na studentsku populaciju određenih američkih univerziteta. Iz tog razloga nije bio namjenjen svima, a posebno ne ljudima koji ga danas koriste. Priča o Facebooku je započela 2004. godine kada su petorica cimera, studenata Harvard Univerziteta, Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz i Shris Hughes, pokrenuli Facebook stranicu¹⁰³. Ideja Facebooka je bila povezati ljude koji se već poznaju, ali putem interneta. Na ovaj način korisnici/ce su mogli/e komunicirati s bliskim rođacima/kinjama, kolegama/icama s posla, prijateljima/cama i poznanicima/cama. Preduvjet za otvaranje naloga bila je valjana e-mail adresa, a kada osoba više nije željela koristiti Facebook, mogla bi veoma brzo izbrisati ili deaktivirati nalog. Glavna karakteristika Facebooka mogućnost je primanja virtualnih čestitki i poklona, brojnih kvizova i raznih igara, kao i činjenica da je korištenje besplatno (Grbavac, 2014: 212). Naravno, ovo su samo neki od razloga koji stoje iza njegove popularnosti.

U pogledu na poslovni svijet, u posljednjih nekoliko godina Facebook je zamijenio tradicionalno oglašavanje, a ujedno je postalo sasvim nemoguće skrolati po naslovnoj stranici, a da vas ne „napadne” barem jedan oglas. Popularnost Facebooka nije začuđujuća, obzirom na to da vam ova platforma danas nudi sve potrebne informacije: od oglasa za posao ili stan do vijesti iz cijelog sveta, a možete se i pridružiti svakom vidu grupe koja odgovara vašim različitim poljima interesa.

Iz poslovne perspektive, Facebook je postao savršena mreža za dosezanje željene publike i širenje željene poruke jer nadmašuje geografske prepreke, udaljavajući se od tradicionalnog marketinškog oglašavanja. Danas je mnogo lakše doći do ciljane publike. Velika prednost Facebooka nalazi se u tome što nudi mogućnost mjerenja vlastite marketinške vrijednosti uz pomoć Facebook analitike.

⇒ Twitter

Twitter je popularna društvena mreža i javni servis za mikroblogiranje koji objavljuje i prima kratke tekstualne poruke, takozvane twitove, koji sadrže do 280 znakova, pa otuda i sam naziv mikroblogiranje. Twitter se može koristiti putem web pretraživača, kao aplikacija na mobilnim uređajima i putem SMS usluge.¹⁰⁴ Razmišljajući o utjecaju interneta na kulturu komunikacije i srodne

¹⁰³ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. *E-Marketing*: p97

¹⁰⁴ *Ibid.*

trendove, vrijedi izdvojiti Twitter kao jednu od najvažnijih internet usluga koje su popularizirale upotrebu tzv. „hashtag-ova“ (*hashtags*) s ciljem kategorizacije objavljenog sadržaja.¹⁰⁵ Koristeći prave hashtag-ove, ljudi bi se sa svojim postovima mogli svrstati među najčitanije twitove. Posebnost Twittera je u tome što se prikaz više postova dnevno ne smatra spamiranjem. Time se ova mreža umnogome razlikuje od Facebooka.

Na Twitteru veoma lako možete oblikovati brend kompanije i stvoriti određenu sliku o njemu, na što se iz poslovne perspektive gleda kao na pozitivnu stvar. Također, na Twitteru veoma lako možete pronaći komentare o kompaniji ili saznati aktualne teme i tako uvijek biti u trendu. (Lake, 2018.)

⇒ Instagram

Instagram je društvena mreža slična Facebooku i Twitteru, ali s glavnim fokusom na fotografiju i video. Također, Instagram je prvenstveno namjenjen za upotrebu na mobilnim uređajima. Na Instagramu se ne objavljuju statusi - sav fokus je na vizualnom sadržaju. Kao i na Twitteru, i ovdje možete imati svoje sljedbenike, a doseg se najbolje može postići uz pomoć hashtag-ova (#). Kevin Systrom i Mike Krieger osnovali su ovu društvenu mrežu prije devet godina, a 2012. ju je kupio Facebook.¹⁰⁶ Nevjerovatna snaga Instagrama se ogleda u njegovoj popularnosti među mladima koji su, između ostalih, prepoznali njegov potencijal i moć i počeli ga prenositi u svoju korist. Tako je Instagram postao savršena platforma za reklamiranje odjeće, obuće, koncerata, a pojavila se i potpuno nova profesija - Instagram influenseri/ce.

S obzirom na to da je Instagram gotovo sasvim vizualna društvena mreža, i da su ljudi vizualna bića, ovo je platforma koja je poduzećima omogućila da u potpunosti ispričaju svoju priču putem fotografije i/ili video zapisa.

⇒ LinkedIn

LinkedIn je američka internet usluga orijentirana na posao i zapošljavanje, koja posluje putem web stranica i mobilnih aplikacija. Pokrenuta 5. svibnja 2003. godine, ova platforma se uglavnom koristi za profesionalno umrežavanje i omogućava osobama koje traže posao objavu svoje biografije, a poslodavcima reklamiranje upražnjenih radnih mjesta. Od 2015. godine najveći dio prihoda LinkedIn je ostvario prodajom pristupa informacijama o svojim članovima regruterima i profesionalcima u prodaji. Od prosinca 2016. godine je pridružnica pod potpunim vlasništvom Microsofta. Od veljače 2021. LinkedIn je brojao 40 milijuna registriranih članova iz 150 zemalja.¹⁰⁷

LinkedIn omogućava svojim članovima/članicama (kako osobama koje traže posao tako i poslodavcima koji nude poslovne prilike) kreirati profile i „povezivati se“ jedni s drugima u društvenoj mreži koja replicira stvarne profesionalne odnose. Članovi mogu poslati zahtjev za „povezanost“ bilo kojem/oj drugom/oj članu/ici (bilo da već ima profil ili ne)¹⁰⁸.

U početku se najveći broj poduzeća, pogođenih postojanjem društvenih mreža, fokusirao na nekoliko velikih platformi, među kojima se nesumnjivo ističu Facebook, Twitter i LinkedIn. Međutim, nove

¹⁰⁵ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. *E-Marketing*: p107

¹⁰⁶ Instagram founders Systrom and Krieger leaving Facebook-owned firm, 2018, <https://www.bbc.com/news/technology-45635736#:~:text=The%20co%2Dfounders%20of%20photo,more%20than%20a%20billion%20users.>

¹⁰⁷ Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>, pristupljeno 28.02.2021.

¹⁰⁸ About LinkedIn, <https://about.linkedin.com/>

društvene mreže pojavljuju se iz dana u dan. Iako su neke još uvijek relativno neuspješne, druge su doživjele veliki uspjeh, poput Pinteresta i Tumblra, koje pružaju poduzećima nebrojene nove mogućnosti stvaranja uzbudljivih sadržaja u raznim varijantama i na taj način dosizanja novih ciljnih grupa. Zbog toga je postalo sasvim prirodno da poduzeća istražuju i eksperimentiraju s društvenim mrežama, sve u cilju dosezanja željenog broja korisnika/ca, kupaca ili klijenata/kinja. Takva diversifikacija pokazala se vrlo uspješnom, jer, između ostalog, gradi vrijednost poduzeća ili poduzetnika/ce putem bolje vidljivosti i prepoznavanja.¹⁰⁹

Komunikacija između više poduzeća i između poduzeća i klijenata odavno više nije ista. Društvene mreže već neko vrijeme pomažu poduzećima u stvaranju i održavanju odnosa između zaposlenih i stranaka, stvaranju novih kontakata za pružanje usluga strankama, angažiranju stranaka u promociji brenda, u stvaranju vodeće pozicije na tržištu i brojnim drugim strategijama koje se tiču marketinga.¹¹⁰ Poduzeća su, na primjer, počele sve više koristiti Twitter u marketinške i reklamne svrhe. Kao rezultat stalnog rasta i razvoja platformi za društveno umrežavanje, svako poduzeće razvilo je i veće mogućnosti za češću i intenzivniju interakciju sa svojim strankama.

Ovo je pružilo priliku za prikupljanje dragocjenih podataka koji se mogu dalje koristiti za stvaranje novih i uvijek bogatijih iskustava za svoje klijente/ice.¹¹¹ Kako vrijeme prolazi, društvene mreže sazrijevaju i njihov značaj u poslovanju raste. Poduzeća su počela shvaćati da sponzoriranje njihovih društvenih mreža ima smisla. Tako je, na primjer, poznata američka kompanija Starbucks pokrenula inicijativu za uređivanje i obnavljanje brenda i u tu svrhu započela reklamiranje svoje internet stranice *mystarbucksidea.com* na društvenim mrežama, što je kupcima omogućilo postati dio njihove strategije. Naime, strankama je bilo dozvoljeno davati svoje prijedloge i videe kako će ova situacija utjecati na poboljšanje proizvoda, ali i na samu kompaniju da poboljša „Starbucks iskustvo“¹¹². Ovakav pristup razvio je značajnu vezu između stranaka i kompanije.

Značaj društvenih mreža može se vidjeti i iz jednog Facebook eksperimenta. Facebook je 2012. godine proveo eksperiment čime bi dokazao da algoritam može utjecati na političke izbore i ponašanja korisnika/ca i da ovakvi postupci mogu utjecati na ishode izbora. Rezultati su objavljeni dvije godine kasnije u prestižnom časopisu *Proceedings of the National Academy of Sciences*. (Krame, Guilory & Hancock, 2014.)¹¹³

Digitalno umrežavanje može svima pružiti razne mogućnosti koje se ostvaruju izgradnjom čvrstih odnosa s drugim ljudima - od mogućnosti za osobni i profesionalni rast, do komercijalnog uspjeha. Koristeći moć umrežavanja putem digitalne tehnologije, možemo otkriti, poboljšati, podržati i upravljati odnosima koji stvaraju fleksibilnost ovih mogućnosti. Korištenje internet aktivnosti može pomoći u stvaranju većeg broja mogućnosti - više prostora za učenje, rast i, uopće, uspjeh. Smanjujući potrebu za fizičkom bliskošću u našem društvenom okruženju uz pomoć digitalne tehnologije, možemo stvoriti dodatne mogućnosti za širenje mreže i izgradnju osobnih ili profesionalnih odnosa širom svijeta. Nismo više ograničeni na stvaranje i održavanje odnosa putem osobne i fizičke interakcije. Komunikacija putem digitalnih kanala omogućava nam uklanjanje svih prepreka koje bi u suprotnom veoma jednostavno ugrozile naše veze. Ovaj način rada i komunikacije pruža dodatnu fleksibilnost i sigurnost u održavanju naših poslovnih i osobnih odnosa uprkos promjenama na poslu, mjestu gdje živimo ili našem okruženju uopće. Također nam pruža mogućnost za daljnji razvoj i osobni rast kroz povećane različitosti s kojima se susrećemo na našim društvenim mrežama.

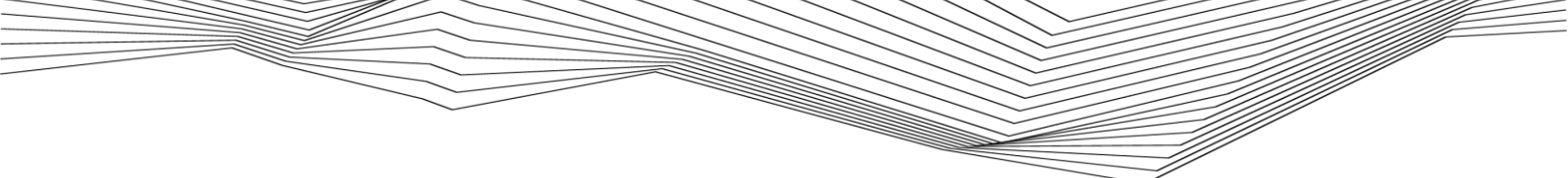
¹⁰⁹ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. *E-Marketing*: p357

¹¹⁰ Panian, Željko; Strugar, Ivan. 2013. *Informatizacija poslovanja*: str. 217

¹¹¹ *Ibid*, str. 222

¹¹² *Ibid*, str. 229

¹¹³ *Facebook's flawed emotion experiment: Antisocial research on social network users*, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1747016115579535>



Kroz digitalno umrežavanje otvaramo naše društvene mreže za interakciju s ljudima iz okruženja koje se potpuno razlikuje od našeg. Na taj način upoznajemo druge kulture, jezike, upoznajemo nove religijske karakteristike, nadograđujemo pogled na svijet i postajemo tolerantniji/e prema različitostima. S obzirom na to da je Svjetski ekonomski forum naglasio postojanje povećanja raznolikosti u radnoj snazi, digitalno umrežavanje nikada nije bilo važnije za naš društveni razvoj.

Izreka „vrijedite onoliko koliko imate kontakata“ od suštinskog je značaja za poslovanje. Digitalno umrežavanje pomaže pri stvaranju različite profesionalne koristi - od otkrivanja mogućnosti za preporuke za traženje posla ili razmjene najboljih praksi i učenja u vašem radnom području. Također pomaže u izgradnji i održavanju odnosa s partnerima ili mušterijama i, naravno, potiče prodaju. Ako uspijete razviti čvrst i prepoznatljiv poslovni ili osobni brend na društvenim mrežama, digitalno umrežavanje može vam omogućiti pristup događajima, radionicama i raznim ulaganjima.

Digitalno umrežavanje započinje unosom podataka. Ove podatke koristimo i provodimo preko interneta stvaranjem i spajanjem različitih manjih i većih grupa informacija iz svih postojećih mreža. Umrežene digitalne platforme mogu iskoristiti podatke s društvenih medija i drugih kanala kako bi bolje razumijele i kreirale identitet cjelokupne mreže svojih korisnika/ca.

Uz analizu i promatranje nečije mreže možemo pronaći pregršt informacija i stvoriti širu sliku osobe ili poduzeća odn. brenda koji promatramo. Na taj način formiraju se grupe sa sličnim i potpuno različitim ljudima koje bismo mogli/e privući. Koristeći razne analitičke alate, kao što su LinkedInovi uvidi o bivšim studentima/icama ili Twitterov alat za analizu sljedbenika, možemo uočiti potencijalne slabosti u našoj mreži i točke na koje moramo paziti, na taj način stvarajući profesionalne ciljeve.

Koju god karijeru odaberete i kojim god poslom se bavite, bez obzira na područje ili vaše želje, digitalno umrežavanje donosi bezbroj prednosti za poboljšanje osobnog i profesionalnog života na svim poljima. Što više širite svoju mrežu kontakata, to će vaš napredak biti brži.

Student/ica koji/a traži praksu, znanstvenik/ca koji/a traži prostor i partnere širom svijeta pokazujući svoj rad na internetu, ili nastavnik/ca koji/a traži načine i savjete za poticanje svojih učenika/ca na razmišljanje, mladi/a poduzetnik/ca koji/a traži investitore i ostvaruje snove uz pomoć građenja digitalnih kontakata - teško je navesti ciljeve koji se ne mogu postići uz pomoć umrežavanja. Čim pronađemo i postavimo ciljeve, osobne ili profesionalne, možemo započeti istraživanje. U digitalnom umrežavanju ne postoje granice.¹¹⁴

¹¹⁴ Donnelly, *THE ART AND SCIENCE OF DIGITAL COMMUNICATION AT SCALE*,
<https://www.digitalroad.io/blog/what-is-digital-networking>

DIGITALNI POSLOVNI ALATI I ALATI KOJE MOGU KORISTITI OSOBE S RAZLIČITIM SPOSOBNOSTIMA

U ovom posljednjem odjeljku predstavljamo vam nekoliko praktičnih alata koji mogu pomoći ljudima s drugačijim sposobnostima da urone u digitalno poduzetništvo. Ovi alati su izabrani zbog njihovog doprinosa u olakšavanju svakodnevne upotrebe tehnologije. Međutim, neophodno je napomenuti da su svi ostali alati i programi koje poduzetnici/ce koriste širom svijeta uglavnom dostupni ljudima s drugačijim sposobnostima. Iako će nekima miš za stopalo ili čitač ekrana biti korisna dodatna oprema u upravljanju određenim programom, svi ostali alati kao što su programi za pisanje, programi za produktivnost, programi za dizajn ili društveni mediji su također sasvim pristupačni, a njihove karakteristike i funkcije ovise o kreativnosti samog/e korisnika/ce.

Moglo bi se tvrditi da neki alati i programi nisu prikladni za korisnike/ce drugačijih sposobnosti. Budući da je većina ovih poslovnih rješenja napravljena za širu javnost, neka od njih imaju mogućnost prilagođavanja za osobne potrebe.

S toliko puno alata i programa koji postoje na tržištu, od kojih je svaki specijaliziran za različita poslovna područja i sektore, imenovanje svih njih zahtjevalo bi veoma dugačku listu. Imajući u vidu da su naša ciljna grupa ljudi drugačijih sposobnosti, naši prijedlozi su:

1. **Miš za stopalo**¹¹⁵ - je vrsta kompjuterskog miša koji korisnicima/cama daje mogućnost pomicanja kursora i klikanja miša putem stopala. Posebno je koristan za osobe sa motoričkim oštećenjima. Sporiji je od uobičajenog računarskog miša, ali može biti dobra alternativa kad se koristi zajedno s tastaturom.
2. **Prilagođena tastatura** namjenjena je osobama s lošim vidom ili lošom koordinacijom oka i šake – iako se od uvođenja i popularizacije tableta prilagođene tastature sve manje koriste, ovi uređaji i dalje imaju značajnu ulogu za korisnike/ce desktop računala. Na tržištu postoji nekoliko prilagođenih tastatura, a korisnici/ce mogu birati na osnovi svojih potreba: neke imaju veći tekst, neke su šarene, neke su prikazane na ekranu. *Windows* tastaturi na ekranu se može pristupiti mišem ili odgovarajućom alternativom, prekidačem ili pogledom oka ukoliko posjedujete odgovarajuće uređaje. Nadgradnja *Windows* tastature na ekranu uključuje softvere *Clicker*, *ACAT* i *The Grid*. *ACAT* je besplatan sistem s dostupnim izvornim kodom koje je koristio i Stephen Hawking.
3. **Kontroliranje uređaja putem zraka (udah i izdah)**¹¹⁶ (*sip-and-puff*, *SNP*) je sistem namijenjen osobama s poteškoćama u kretanju, kao što su paraliza ili smetnje u motoričkim sposobnostima. Riječ je o pomoćnoj tehnologiji koja se koristi za slanje signala na uređaj pomoću zračnog pritiska udisajem i izdisajem na slamku, cijev ili „štapić“ (nalik na uvlačenje i izbacivanje tekućine kroz slamku za pijenje). Primarno ga koriste osobe bez ruku. Ovaj sistem se najčešće služi za kontrolu motoriziranih invalidskih kolica kod osoba koje imaju

¹¹⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Footmouse>, pristupljeno 1.3.2021.

¹¹⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Sip-and-puff>, pristupljeno 1.3.2021.

kvadriplegiju, veoma veliku povredu leđne moždine ili kod osoba s amiotrofičnom lateralnom sklerozom (ALS). Ovaj uređaj u kombinaciji s odgovarajućim računalskim softverom za prilagođenu upotrebu omogućava drugačiji vid kontrole mnogih programa koji zahtijevaju upotrebu tastature.

4. **Čitač ekrana** kao što je *Intel Reader* ili *Kurzweil 3000* dio je softvera za slijepe ili slabovidne osobe. Jednostavno rečeno, čitač ekrana prenosi svaki vid teksta koji je prikazan na ekranu računala u formu koju korisnik/ca s oštećenim vidom može obraditi (obično je riječ o taktilnom ili auditivnom sadržaju, ili o kombinaciji oba). Iako najosnovniji čitači ekrana neće pomoći slijepim korisnicima/cama u korištenju računala, oni s dodatnim funkcijama osobama s oštećenim vidom mogu donijeti mnogo veću neovisnost. Većina čitača ekrana funkcionira uz pomoć umjetnog glasa koji čita tekst naglas, a neki čitači mogu prenositi podatke putem ekrana s Brailleovog pisma. Takvi čitači ekrana koriste kristale koji se mogu proširiti kada su izloženi određenim nivoima napona (zahvaljujući fenomenu poznatom kao Pieco efekt), i na taj način omogućavaju korisnicima/cama s oštećenim vidom da tekst prikazan na ekranu čitaju uz pomoć svojih prstiju¹¹⁷. Međutim, iako softver za čitanje ekrana može biti pristupačan, sami uređaji su obično skupi.
5. **Softver za korekciju teksta** namijenjen je osobama s disleksijom, disgrafijom ili drugim poremećajima učenja. Riječ je o jednostavnom softveru koji se može uključiti kao dodatak na internet pretraživaču ili preuzeti na računalo. Ovaj program prati sve što je napisano na računalo i pruža gramatičke prijedloge i ispravke. Alat kao što je *Ginger* uključuje sljedeće funkcije: provjeru gramatike, predviđanje riječi i reformulaciju rečenica, TTS funkcionalnost (tj. transformaciju napisanog u izgovoreni tekst tako da osoba može čuti što piše) itd. Većina ovakvih softvera, uključujući *Ghotit* i *Grammarly*, je besplatna.
6. **Softver za organizaciju** namijenjen je osobama s hiperkinetičkim odn. hiperaktivnim poremećajem pažnje, anksioznosti ili posttraumatskim stresnim poremećajem. Programi kao što su *OneNote* ili *Evernote* su grafički organizatori koji pomažu osobi mapirati tok svoje radnje. Ovisno o vrsti pisanja, grafički organizator može zatražiti od korisnika/ce da opiše predmet, napravi nacrt toka događaja ili izvrši neki drugi zadatak koji će mu/joj pomoći u planiranju rada. Grafički organizatori razlikuju se prema tipu i tehnološkoj sofisticiranosti¹¹⁸. *OneNote* je dio *Microsoft Office* paketa, dok je *Evernote* besplatan i postoji i u obliku mobilne aplikacije.

¹¹⁷ "10 Free Screen Readers For Blind Or Visually Impaired Users" 2021, <https://australia.ataseroqiqok.gq> pristupljeno 23.03.2021.

¹¹⁸ 5 Assistive Technology Tools That Are Making A Difference, <https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/> pristupljeno 22.03.2021.

BIBLIOGRAFIJA:

- Blackwell, Edward. 2011. How to Prepare a Business Plan. London, UK: Kogan Page.
- Bughin, Jacques, and James Manyika. 2012. Internet Matters - Essays in Digital Transformation. McKinsey & Company.
- Bužinkić, Emina, Bojana Ćulum, Martina Horvat, and Marko Kovačić. 2015. "Youth Work in Croatia: Collecting Pieces For A Mosaic". Child & Youth Services 36 (1): 30-55. doi:10.1080/0145935x.2015.1015879.
- Carretero, Stephanie, Riina Vuorikari, and Yves Punie. n.d. Digcomp 2.1. European Commission.
- Dollinger, Marc J. 2008. Entrepreneurship. 4th ed. Lombard, Ill.: Marsh Publications.
- Ferrari, Anusca, Yves Punie, and Barbara N Brečko. 2013. DIGCOMP. Luxembourg: Publications Office.
- Grbavac, Jacinta, and Vitomir Grbavac. 2014. „Pojava Društvenih Mreža Kao Globalnog Komunikacijskog Fenomena“. Media, Culture and Public Relations 5 (2): 206-219.
- Jevđić, Pavle, Milica Milović Kinoli, Nedim Micijevic, Amar Hamzic, Armin Cerkez, Franjo Brkan, Vedran Raic, and Steve Wright. 2020. Handbook "Digital Entrepreneurship Start-Up". Belgrade: PIN consulting.
- Mautuit, Dominique. 1995. "Uintégration Sociale Et Professionnelle des Personnes En Situation De Handicap: Des Concepts À L'évaluation Des Actions". Revue Europeenne Du Handicap Mental 2 (7): 15-24.
- Mendelow, A.L. 1981. "Environmental Scanning--The Impact of The Stakeholder Concept". <https://www.semanticscholar.org/paper/Environmental-Scanning-The-Impact-of-the-Concept-Mendelow/7b361652157989c77ed442dd387ec9b1a9b99632?p2df>.
- Panian, Željko, and Ivan Strugar. 2013. Informatizacija Poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Ružić, Drago, Antun Biloš, and Davorin Turkalj. 2014. E-Marketing. 3rd ed. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku.
- Shaw, David. 2015. "Facebook'S Flawed Emotion Experiment: Antisocial Research On Social Network Users". Research Ethics 12 (1): 29-34. doi:10.1177/1747016115579535.
- Taddia, Enrico, Armin Cerkez, Maja Katinic Vidovic, Danijela Matorčević, Miloš Matorčević, Željko Pasuj, and Čedo Velašević. 2020. Using NFE And Sport Methodology For Inclusion Of Youngsters With Disabilities. 1st ed. Berlin: Youth Power.
- Vineela, G. Siva. 2018. "Digital Entrepreneurship". International Journal Of Innovative Research In Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences 6 (4).
- Zuss, Mark. 2012. The Practice Of Theoretical Curiosity. Dordrecht: Springer.

LITERATURA SA INTERNETA:

- "10 Free Screen Readers For Blind Or Visually Impaired Users". 2021. Australia.Ataseroqiqok.Gq. <http://australia.ataseroqiqok.gq>. Pristupljeno 23. ožujka.
- "5 Assistive Technology Tools That Are Making A Difference". 2019. Alvernia Online. <https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>.
- "8 Advantages And Disadvantages Of Business Grants". 2021. *Businessgrants.Org*. <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>. Pristupljeno 24. veljače.
- "Basics About Autism Spectrum Disorder (ASD) | NCBDDD | CDC". 2021. *Centers For Disease Control And Prevention*. <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/facts.html>. Pristupljeno 22. ožujka.
- Blank, Steve. 2021. "Steve Blankyou're Not A Real Entrepreneur". *Steve Blank*. <https://steveblank.com/2010/06/10/you're-not-a-real-entrepreneur/>.
- Bullock, Lilach. 2021. "How To Fund Your Start-Up Business Idea". *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=4b181b3770f7>. Pristupljeno 21. ožujka.
- "Business Plans 101: How To Write A Business Plan". 2021. *Accion*. <https://us.accion.org/resource/business-plans-101/>. Pristupljeno 28. veljače.
- "Convention Of The Rights Of Persons With Disability". 2021. *Global Health Rights*. <https://www.globalhealthrights.org/wp-content/uploads/2013/10/Convention-on-the-Rights-of-Persons-with-Disabilities-CRPD.pdf>. Pristupljeno 21. ožujka.
- "Different Types Of Disabilities - Staff Services - ANU". 2021. *Services.Anu.Edu.Au*. <https://services.anu.edu.au/human-resources/respect-inclusion/different-types-of-disabilities>. Pristupljeno 22. ožujka.
- "Digital Skills Critical For Jobs And Social Inclusion". 2018. *UNESCO*. <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>.
- Donnelly, Rory. 2017. "What Is Digital Networking? — Digital Road". *Digital Road*. <https://www.digitalroad.io/blog/what-is-digital-networking>.
- "E-Commerce Internet Business Plan - Financial Plan". 2021. *Bplans: Business Planning Resources And Free Business Plan Samples*. <https://www.bplans.com/e-commerce-internet-business-plan/financial-plan/>. Pristupljeno 22. veljače.
- "Entrepreneurship And Small And Medium-Sized Enterprises (Smes) - Internal Market, Industry, Entrepreneurship And Smes - European Commission". 2021. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and Smes - European Commission*. [https://ec.europa.eu/growth/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2Dized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy](https://ec.europa.eu/growth/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2Dized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy).
- "EU Funding Programmes". 2021. *Your Europe*. https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm. Pristupljeno 22. veljače.

- European Commission. 2021. "Supporting Entrepreneurship - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and Smes - European Commission". *Internal Market, Industry, Entrepreneurship And Smes - European Commission*. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en.
- Eurostat. 2021. "Annual Enterprise Statistics For Special Aggregates Of Activities (NACE Rev. 2)". *Appsso.Eurostat.Ec.Europa.Eu*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_sca_r2&lang=en.
- Favaro, Ken. 2016. "Don'T Draft A Digital Strategy Just Because Everyone Else Is". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/dont-draft-a-digital-strategy-just-because-everyone-else-is>.
- "For People with Disabilities, Working From Home Using Tech Is A Relief – And A Struggle | Heinrich Böll Stiftung | Brussels Office - European Union". 2021. *Heinrich-Böll-Stiftung*. <https://eu.boell.org/en/2020/08/11/people-disabilities-working-home-using-tech-relief-and-struggle>.
- Harris, Kitty. 2021. "The Difference Between Startups And Smes | Brighterblog". *Brighterbox.Com*. [https://brighterbox.com/blog/article/difference-between-startups-and-smes#:~:text=Startups%20and%20SMEs%20\(small%20and,on%20growth%2C%20profitability%20and%20survival.&text=In%20contrast%20to%20the%20startup,SME%20is%20far%20more%20structured](https://brighterbox.com/blog/article/difference-between-startups-and-smes#:~:text=Startups%20and%20SMEs%20(small%20and,on%20growth%2C%20profitability%20and%20survival.&text=In%20contrast%20to%20the%20startup,SME%20is%20far%20more%20structured).
- "International Classification Of Impairments, Disabilities, And Handicaps : A Manual Of Classification Relating To The Consequences Of Disease, Published In Accordance With Resolution WHA29.35 Of The Twenty-Ninth World Health Assembly, May 1976". 2021. *Apps.Who.Int*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/41003>.
- Kenton, Will. 2021. "Business-To-Consumer: What You Need to Know". *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp#:~:text=The%20term%20business%20to%20consumer,referred%20to%20as%20B2C%20companies>.
- Lake, Laura. 2018. "Use Twitter to Grow Your Business". *The Balance Small Business*. <https://www.thebalancesmb.com/twitter-a-valuable-marketing-tool-2296167>.
- Lestand, Guillaume. 2016. "Key Questions To Be Answered When You Fill Up A Business Model Canvas". *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand>.
- "Marketing Plan Component Of Your Business Plan". 2021. *Bizfilings*. <https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/launching-your-business/planning/marketing-plan-component-of-your-business-plan#:~:text=The%20marketing%20portion%20of%20a,into%20a%20commercially%20viable%20reality>. Pristupljeno 18. veljače.
- Monnet, Théau. 2019. "Rwandan Tourism Scores Big After Arsenal Deal, Despite Criticism". *The Africa Report.Com*. <https://www.theafricareport.com/16937/rwandan-tourism-scores-big-after-arsenal-deal-despite-criticism/>.
- Morrongiello, Julia. 2020. "Mapping The European B2B Marketplace Landscape (The 2020 Edition)". *Medium*. <https://medium.com/point-nine-news/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape-the-2020-edition-48d72cb33d88>.
- Nguyen, Stacey. 2021. "The 7 Best Crowdfunding Sites Of 2021". *The Balance Small Business*. <https://www.thebalancesmb.com/best-crowdfunding-sites-4580494>.

- "OECD ILibrary | Entrepreneurship At A Glance 2017". 2021. *Dx.Doi.Org*. https://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en.
- Osterwalder, Alexander, and Alexander Osterwalder. 2005. "What Is A Business Model? — Business Model Alchemist". *Business Model Alchemist*. <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>.
- Reh, F. John. 2019. "KSA: How To Use The Knowledge, Skills And Abilities Model". *The Balance Careers*. <https://www.thebalancecareers.com/understanding-knowledge-skills-and-abilities-ksa-2275329>.
- Reyes, Christine. 2021. "Digital Strategy - The Evolving Business Strategy | Liferay". *Liferay.Com*. <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy>. Pristupljeno 24. ožujka.
- Rum, Jeff, and Jeff Rum. 2016. "10 Steps To Building An Effective Digital Strategy". *Social Media Today*. <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>.
- Shukla, Saumil. 2017. "Emerging Business Model: C2C". *SPM PDPU*. <https://spmpdpu.wordpress.com/2017/11/26/emerging-business-model-c2c/>.
- Tarver, Evan. 2020. "The Best Customer To Customer Sellers Can Be People Like You". *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/ctoc.asp>.
- Uzialko, Adam. 2020. "What Is B2B?". *Businessnewsdaily.Com*. <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>.
- "What Is An SME? - Small And Medium Sized Enterprises (SME) - Enterprise And Industry". 2015. *Web.Archive.Org*. https://web.archive.org/web/20150208090338/http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm.
- "WHO Global Disability Action Plan 2014-2021". 2014. *World Health Organization*. <https://www.who.int/disabilities/actionplan/en/>.

IZDAVAČ:
Outreach Hannover e.V., Njemačka



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.