2 ISKANJE PODJETNIŠKIH IDEJ

»Če bi rad uspel v poslu, potrebuješ: Predpriprave, izkušnje v dejavnosti, veliko garanja, inteligenco in srečo!«

- neznani avtor

V naši naravi je, da našo radovednost pritegnejo ustvarjalne, inovativne in dizajnersko »odbite« ideje. Pri tem tudi radi prisluhnemo prijateljem, znancem, članom družine, ki nam pripovedujejo o različnih privlačnih idejah in posledično, kakšne probleme rešujejo. Ko brskamo po socialnih medijih, posebno Instagramu, se radi pomudimo pri privlačnih fotografijah z idejami izdelkov, ki so drugačni, drznejši in privlačnejši. Pri tem vključimo svojo domišljijo in razmišljamo v slogu: »Kaj pa, če bi se preizkusil v takšni ideji in jo začel ponujati na trgu?« Izzivov je več kot dovolj, le v probleme na trgu se je treba usmeriti. Seveda smo v valu navdušenja nad osnovno idejo optimisti in smo običajno prepričani, da bodo kupci kupili naš izdelek. Stvari pa vendarle niso tako enostavne.

Velja si zapomniti, da je treba vedno pomisliti na čim večje število idej in jih ne poskušati takoj ocenjevati, izločiti – to pride na vrsto kasneje. Ne bodite obremenjeni z osnovno idejo, s tem se odpirajo možnosti za njeno bogatitev! Ko imate idejo, najprej preverite, ali je za potencialnega kupca dovolj privlačna – le rezultati prodaje dajo pravi odgovor.

2.1 KJE ISKATI POSLOVNO IDEJO?

»Imeti odlične ideje je ena stvar ... motiviranje ljudi, da sodelujejo pri njihovem udejanjanju, pa je nekaj povsem drugega.«

Običajno iščete ideje tam, kjer vas nekaj moti, **doživite problem**, morda celo konflikt. Ob tem lahko doživite stres in razmišljate o tem, kako bi problem rešili, poenostavili neki postopek ali proces, ga naredili človeku bolj prijaznega ter ob tem po možnosti bolj uživali in celo zaslužili.

Pri tem ni dovolj, da podate zgolj golo idejo rešitve, pač pa je smiselno iskati rešitve med prijatelji, znanci in naprej na forumih, blogih, z »guglanjem« po vseh možnih kanalih ter ne nazadnje vprašati kakšnega strokovnjaka, prekaljenega podjetnika o svoji ideji. Pomembno je pridobiti, kar se da, čim več informacij. Potrebna je analiza identificiranega problema, ki ste ga zaznali, tako s pomočjo podatkov, ki so na razpolago (npr. objavljene statistike o prodaji podobnih produktov, objavljeni rezultati relevantnih raziskav ipd.), kot s kakovostnega vidika, kjer skušate pridobiti prvi odziv svojih potencialnih kupcev. Ideje

lahko prepoznate tudi ob opazovanju **trendov v panogi**. Če želite biti na tekočem z njimi, morate prebrati čim več člankov, literature in pridobiti zanesljive podatke. Uspešni podjetniki vam bodo vedno povedali, da je smiselno graditi na ideji, kjer imate kot osebnost izpostavljene **lastne prednosti**, svoje zmožnosti ali veščine. S tem je nujno povezana tudi **stopnja strasti do reševanja problemov vaših potencialnih kupcev, ki jim želite pomagati s podjetniško idejo, ki najbolje reši problem.**

Kje so ključni viri za iskanje inovativnih idej? Velikokrat se ponoči zbudite in dobite naključni preblisk in navdih, kako bi rešili neki problem, ki vas okupira v mislih; potujete in na potovanju spoznate zanimive idejne rešitve, za katere veste, da jih še ni v vašem okolju; ob obisku raznih sejmov vidite, kaj počnejo drugi, kaj počne konkurenca; radi eksperimentirate pri svojem delu; izziv so vam izdelki, ki so zastareli in iščete možnosti za nadgradnjo; lahko dobite idejo na podlagi raziskave neke tržne potrebe ipd.

Ko izberete lastno poslovno idejo, poslušajte potencialne kupce: kako bi vašo rešitev nadgradili, naredili boljšo, funkcionalnejšo, morda edinstveno, inovativno; kaj na izdelku ali storitvi ni nujno; kaj pa še lahko dodate – na kratek ali na dolgi rok itd.

S tem ko zberete veliko informacij in podatkov iz dejavnosti/industrije, pridobite vpogled, kdo je kdo na področju ideje in smiselno je, da še bolj poglobite svojo idejo ter ji dodate inovativni naboj. Le-ta se lažje uresniči, če poznate nekatere **tehnike za generiranje kreativnih idej**, ki jih morate predhodno proučiti in dnevno prakticirati. Tu nastopijo tudi »možgani« drugih ljudi, s katerimi ste obkroženi, ki jim zaupate, naj so to **strokovnjaki ali ljudje z izkušnjami v dejavnosti**, ki jo preučujete. Od tu dalje je treba podjetniško idejo razvijati sistematično in priti do prvega prototipa izdelka. V tej fazi je o lastni ideji **pomembno razmišljati na široko in hkrati fokusirano**, saj morate počasi preiti h končni podobi izdelka/storitve, ki ga sčasoma nameravate prodajati na trgu. Izziv presega aktivnosti zgolj za eno osebo. Zato je treba razmišljati o članih tima, ki bodo dopolnili manjkajoče sposobnosti, veščine in znanja, ki jih sami nimate.

Za boljše podjetniške ideje, za izboljšanje osnovne ideje potrebujete veliko mero **ustvarjalnosti**, ki pomeni sposobnost iskanja drugačnih rešitev od obstoječih, tako na ravni izdelka oz. storitve kot na ravni poslovanja podjetja – načini promocije, lokacije prodaje ...

Lastno ustvarjalnost lahko spodbudite npr. tako, da ste pozitivno naravnani in nenehno iščete nove rešitve; da se ne obremenjujete s stresom in se znate sproščati, npr. ob glasbi, v naravi; da ste radovedni in npr. pregledate promocijska gradiva na spletu ter prejeta po pošti; da ste v druženju z ljudmi vedno odprti in da znate prisluhniti; postavljajte si kreativna vprašanja o vzrokih, zakaj so nekatere stvari take, kot so, npr. zakaj je za plačilo računa treba čakati v vrsti ipd.; idejo morate inkubirati, o njej razmišljati iz različnih zornih kotov ipd.

2.2 DEFINIRANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV

»Kjer se teleskop konča, se mikroskop začne. Kateri od teh dveh ima večji pogled?«
- Victor Hugo

»Problem« je razlika med trenutnim in ciljnim stanjem

Veliko idej nastane iz reševanja problemov. Problemi se pojavijo, ker nekaj ne deluje, pa ne veste, zakaj; ker želite izdelek ali storitev, ki pa ga/je ni na voljo; ker reklama obljublja nekaj drugega kot izdelek, ki ste ga kupili, dejansko ponuja; ker stranke niso zadovoljne z vašimi izdelki in je treba rešiti njihove pritožbe ipd. Problem je treba znati opredeliti in se ga lotiti na sistematičen način. Vprašati se morate npr., zakaj ima nekdo problem, kaj doživlja ob problemu, kako je sestavljen problem (ali je to v resnici problem, ali je več manjših problemov)? Predvsem pa je zaželeno, da nekateri problemi ne bi postali še večji problemi. Za reševanje problemov morate znati stopiti iz konteksta, v katerem so le-ti nastali. Vprašati se morate, na kakšen način bi lahko nekaj rešili ..., s čimer osredotočite pozornost na rešitev problema.

Vsi problemi niso enako zahtevni za reševanje, eni so kompleksnejši kot drugi in naučiti se morate **procesa reševanja problemov,** ki ga v nadaljevanju opisujemo skozi **dizajnerski pristop (»design thinking«).**

Nekateri problemi morda presegajo vaše sposobnosti, spretnosti, zmožnosti, da bi jih rešili in v takem primeru je v reševanje treba vključiti tudi rešitve drugih ljudi.

Reševanje problemov je proces, pri katerem imamo cilj razviti rešitev na podlagi potreb potencialnih kupcev.

Prvi korak v procesu reševanja problema je, da ga znate opredeliti in ga razumete, nato pa nadaljujete z zbiranjem dejstev o problemu, se ozirate na problem iz vseh možnih zornih kotov, poskušate opredeliti alternativne rešitve, jih ocenite, katere so najboljše, da bi jih izbrali ter na koncu ovrednotite rezultate kot možno posledico teh rešitev problema. V slovenskem okolju se je v zadnjem času glede na aktualne probleme pojavila vrsta zanimivih poslovnih idej, npr. dostava zdravil, za starejše, ki živijo sami; personalizirani taksi prevozi za otroke zaposlenih staršev, ki vozijo otroke na izvenšolske dejavnosti; najnujnejša popravila računalnikov in tiskalnikov na domu; frizerske storitve na domu; dostava živil na dom; nujna mojstrska hišna opravila; čuvanje otrok v večernih urah, ko so starši nujno odsotni; organizacija rojstnodnevnih zabav za otroke do 12 leta; asistenti za šolanje domačih hišnih psov; osnovno svetovanje za uporabo socialnih medijev v poslovne namene; urejanje in oblikovanje vrtov ter dvorišč itd.

Kako postati uspešen reševalec podjetniških problemov, si lahko ogledate s klikom na to povezavo.

Dizajnerski pristop, inovativna in uporabna tehnika generiranja idej

Same podjetniške ideje so veliko širše kot reševanje podjetniških problemov v pred-inkubacijski fazi oziroma, ko že poslujemo, saj je od ustvarjalnosti in unikatnosti odvisno, kaj bo določen poslovni model zmožen ponuditi eventualnim kupcem oziroma strankam na trgu. Trg mora biti cilj in refleksija vsake podjetniške aktivnosti. Podjetja imajo glede na svojo fazo poslovanja ali rasti različne potrebe po generiranju idej. Kaj so torej lahko ideje? Npr. v fazi ustanavljanja podjetja se lahko generiranje idej nanaša na vprašanje, kje registrirati dejavnost svojega podjetja, saj je le-to pomembno za poslovanje v določenih dejavnostih. Če ste s svojim podjetjem na naslovu podjetniškega inkubatorja, lahko to npr.

pomeni konkurenčno prednost, ki se kristalizira pri pridobivanju partnerskih pogodb v odnosu s konkurenco, ki lahko ima svoj naslov podjetja registriran na naslovu družinske hiše.

Nadalje se lahko generiranje idej nanaša na optimizacijo poslovanja. Veliko podjetij ima v zgodnjih fazah razvoja svoj R&R (raziskave in razvoj) sektor, kjer se podjetniki udejstvujejo v inoviranju. Uspešnost inoviranja oziroma poslovanja se kasneje lahko izkazuje npr. v odstotku preživelih podjetij v petletnem obdobju od ustanovitve. Ideja v tem kontekstu, ki lahko prinese iste posledice, a za nižje stroške, je lahko, da podjetje uporabi znanje drugih podjetij in jim plača, da naredijo razvoj, ki je v kontekstu pričakovanj naročnikov – outsourcing.

Ko so podjetja oziroma podjetniki ali podjetnice v fazi iskanja novih poslovnih priložnosti, je generiranje idej še pomembnejše, saj dobre in udejanjene poslovne priložnosti pomenijo razliko med pozitivnim oziroma negativnim denarnim tokom. Slednje že na kratki rok pove, ali lahko določeno podjetje na trgu s svojim poslom preživi.

V zadnjem desetletju je za iskanje, ne samo podjetniških idej, ampak tudi podjetniških priložnosti, prisotna tehnika dizajnerskega pristopa (dizajnersko razmišljanje). To je metoda, ki omogoča podjetnikom na relativno enostaven način realno in uporabno identifikacijo ter definicijo problemov, ki se pojavljajo ali obstajajo na trgu in po drugi strani iskanja idej, na kakšen način bi lahko te probleme rešili.

Dizajnerski pristop je tehnika generiranja idej in novih spoznanj, ki se nanaša na kognitivne (spoznavne), strateške in praktične procese, s katerimi se oblikujejo oblikovalski koncepti (predlogi za nove izdelke, storitve, objekte, poslovne procese in drugo).

Dizajnerski pristop je proces, kjer lahko opazujemo ljudi pri delu, se učimo, kako posamezniki ali skupine živijo, pridobivamo ustrezne podatke in iščemo eventualne vzorce ter rešitve za njihove vsakodnevne probleme in podobno. Pri dizajnerskem pristopu lahko sodelujejo določeni posamezniki v podjetju, ki izkazujejo boljše področje proučevanja ali pa kar celotna ekipa, če je le-ta nekoliko manjša.

Za izvajanje tehnike dizajnerskega pristopa je smiselno primarno pripraviti plan aktivnosti, s katerim zasnujemo svoj namen in nato v skupini vihariti z možgani o novih idejah. V naslednjem koraku je smiselno operacionalizirati rešitev za konkretno identificiran problem in celo že pripraviti prototip ali model, kasneje pa na osnovi preizkušanja modificirati ter spreminjati inovacijo, dokler ne doseže želene stopnje glede na namen.

V različnih teorijah podjetništva se podjetnik koncipira kot inovator (npr. Schumpeter). S tega vidika je smiselno sklepati, da bodo podjetniki za doseganje svojih ciljev uporabljali ustvarjalnost in inovativnost za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Kako je torej povezan dizajnerski pristop v praksi z inoviranjem?

Dizajnerski pristop pomaga inovatorjem ustvarjati nove rešitve za zagotavljanje potreb na trgu, ki so lahko že delno ali pa celo v celoti prisotne. Skupinska načela dizajnerskega pristopa so mišljenje izven okvirjev, ustvarjalnost, možnost dvoumnega razmišljanja, timsko delo, osredotočenost na uporabnika in s tem povezana empatija, optimizem in podobno. Če so slednje determinante nujne za uspešno realiziran dizajnerski pristop, je treba za doseganje ciljev te metode v prvi fazi vzpostaviti/definirati kontekst. Nato je smiselno pripraviti prijetno atmosfero, kjer se dizajnerski pristop izvaja, saj je ustvarjalnost odvisna tudi od počutja sodelujočih. Nadalje je treba definirati fokus in raziskovati teme, ki so pomembne za posamezen namen, pri tem je treba vsakega sodelujočega spodbuditi ter poslušati in povezovati med seboj ločene ideje, da lahko pridobimo kolektivno znanje.

Seveda je pomembno, da pri celotnem procesu pozorno poslušamo, da lahko imamo nabor idej in si le-te skrbno beležimo ter skupna spoznanja delimo v skupini.

2.3 GENERIRANJE POSLOVNIH IDEJ IN VIHARJENJE MOŽGANOV

»Drzne ideje so kot naslednja poteza pri šahu. Morda boste premagani, ali pa ustvarili novo zmagovito kombinacijo.«

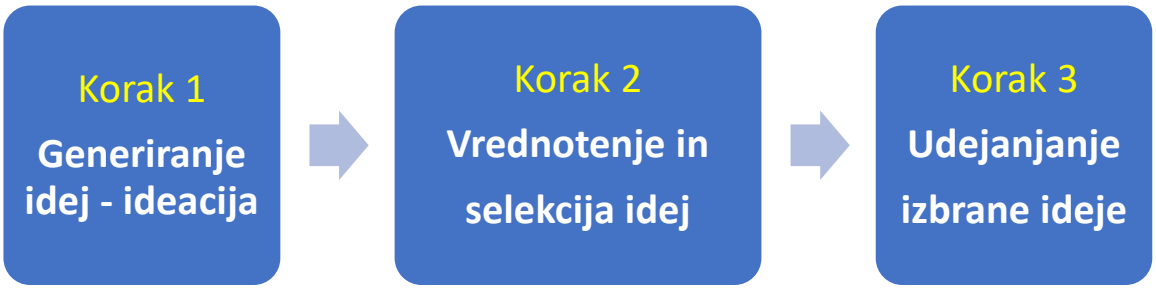
- Johann Wolfgang von Goethe

V prejšnjem poglavju smo govorili o identifikaciji in reševanju problemov uporabnikov oz. potencialnih kupcev. Generiranje poslovnih idej za rešitve problema, ki smo ga opredelili, lahko izvedemo z eno od tehnik generiranja idej – viharjenje možganov oz. »brainstorming«.

Kako poteka proces generiranja idej?

Generiranje poslovnih idej poteka v treh korakih, kot vidite na sliki.

Slika 1: Koraki v procesu generiranja idej



V nadaljevanju si lahko podrobneje ogledate tehniko generiranja idej z viharjenjem možganov. Gre za sistematično strukturirano orodje za lažje pridobivanje idej za reševanje problemov.

Potek viharjenja možganov:
Viharjenje možganov je ena izmed najbolj uporabnih in učinkovitih ter verjetno največkrat uporabljenih skupinskih tehnik generiranja idej za rešitve problemov v podjetništvu. Pri tej tehniki člani skupine (optimalno število je 5–6 iz različnih delovnih področij) spontano nizate možne ideje za rešitve problema, kot se vam utrnejo. Skupine, ki skupaj generirate probleme, imate vodjo, ki predstavi problem in ki zapisuje vsak predlog (lahko s pomočjo zapisnikarja) na vsem vidno mesto (tablo) ter spodbuja nastajanje »divjih« in »norih« idej. Ni neumne ideje – tudi absurdne in nepraktične ideje so dobrodošle. Število idej je pomembnejše od kakovosti. Pomembno je, da se po prvem krogu generiranja idej o njih ne sme diskutirati, jih kritizirati oz. o njih soditi. S tem bi takoj izgubili neprecenljivi prispevek katerega od članov skupine. Podobne ideje se grupirajo in nato vsi člani skupine po prvem krogu generiranja idej vrednotite ideje. Vsak prejme določeno število točk in jih dodeli posamezni ideji – od najboljše do najslabše. Cilj viharjenja možganov je, da dobite čim več idej, do katerih lahko pridete tudi s kombiniranjem, nadgrajevanjem in asociiranjem zbranih idej.

Primer: GENERIRANJE IDEJ ZA NOVE INOVATIVNO DIZAJNERSKE IZDELKE
Zgodba o oblikovalki, ki vključuje svoje sodelavce v razvoj novih izdelkov

Lara je vodja podjetja in trženja malega čevljarskega podjetja iz Tržiča, v katerem je sedem zaposlenih. Lara je kreativna oblikovalka in oseba, ki pogosto uporablja tehnike generiranja poslovnih idej za svoj tim, posebno v primerih, ko se soočajo z novimi naročili, izzivi na trgu. Podjetje je nedavno tega dobilo veliko naročilo iz tujine za izdelavo obutve po meri za potrebe snemanja novega ameriškega filma. To je velik projekt. Izdelati morajo popolnoma nove linije inovativne obutve za potrebe igralcev v filmu futuristične vsebine.

Metoda dela:
Lara svoj tim razdeli v pare. Najraje priporoča tehniko »brainstorming«. Sodelovalo je tudi nekaj zunanjih sodelavcev oblikovalcev in čevljarski mojster – obrtnik z dolgo tradicijo. Vsak par se naloge loti tako, da najprej pomisli na številne ideje, veliko več, kot bi jih kdaj uporabil. Uporabijo tudi video animacije iz filma. Vsak par je generiral ideje dve uri, nato so te ideje v skupini predstavili in pojasnili. Najboljšo linijo so tako skupaj izbrali z modifikacijami vseh sodelujočih. Skupno so generirali več kot 200 idej za nove linije čevljev. Zanimivo je tudi dejstvo, da so si vsi zastavljali različna vprašanja – od materialov do idejnih konceptov in tehnologij. Pri tem so veliko vizualizirali, skicirali in na glas razmišljali. V skupini so delovali različni izobrazbeni profili, kar je generiranje idej še izboljšalo. Nobene ideja ni bila neumna, niti najboljša. Po peturnem druženju so skupaj narisali nekaj prototipov obutve, ki so jih kasneje preslikali v svojo programsko opremo za 3D-vizualizacijo. Čez pol leta so se pohvalili, da je njihov futuristični čevelj prejel na mednarodnem modnem dogodku v New Yorku posebno nagrado za futuristično izvirnost.

Lara je dobila nov navdih in nove linije njihovih čevljev imajo veliko futurističnega pridiha. Večino čevljev proizvedejo za večje modne naročnike. Generiranje poslovnih idej predstavlja v podjetju vsaj enkrat mesečno aktivnost, vključujejo tudi zunanje naročnike. Futuristične dizajne obutve je prenesla tudi v komercialno uporabo drugih linij. Posel raste, pretežno v tujini, raste pa tudi skupno zadovoljstvo.

Slika 2: Futuristični modeli čevljev

V nadaljevanju smo za vas pripravili delovni list, v katerem boste s tehniko viharjenja možganov generirali poslovne ideje na temo starih oblačil – kaj vse lahko naredite z njimi?

Navodila:
V tej vaji je na sredini diagrama, zapisana ideja »Neželena rabljena oblačila«. Okoli ideje so zapisana posamična vprašanja. Sledite jih v krogu in hitro razmišljajte ter zapisujte ideje, ki vam pridejo na misel kot odgovor na vprašanje: »Kaj lahko naredite z neželenimi rabljenimi oblačili, da ustvarite podjetniško priložnost?«

To vajo lahko naredite sami ali v timu. Ustvarite čim več idej, kako neželena stara oblačila uporabljati v različne namene. Na razpolago imate približno 20–30 minut časa. Vse rešitve z idejami napišite v nadaljevanju. Presenečeni boste nad številom uporabnih idej in tem, koliko njih bi lahko spremenili v nov posel.

Vaše ideje:

Ko je vaša ustvarjalna ideja bolj dodelana, jo predhodno ovrednotite – to storite tako, da se obrnete npr. na deset svojih potencialnih kupcev, ki jim postavite naslednja vprašanja:

1. Kaj vas najbolj navdušuje pri tej izbrani ideji?
2. Kaj posebnega je koristno pri tej ideji?

3. Kar vam manjka pri tej ideji ...?
4. Kaj bo naredilo to idejo veliko in mogočno ...?

Če ugotovite, da potencialni kupci ne ocenijo vaše ideje kot privlačne, se pravi, da ne izrazijo namena nakupa, poskusite z drugo idejo.

Tudi sami morate v grobem oceniti, ali je smiselno vašo poslovno idejo dalje razvijati v podjetniško privlačen izdelek ali storitev. Za vas smo pripravili delovni list; nanj zapišite odgovore na vprašanja o trenutnem povpraševanju (to lahko preverite preko spleta, kjer poiščete sekundarne podatke – ali že kdo prodaja enake ali podobne izdelke ali storitve); ali imate razpoložljive resurse kot je potreben zagonski kapital (ki vključuje tudi potrebno opremo, sredstva za nabavo repromateriala); tim sodelavcev; ali obstaja konkurenca?

Hitra ocena lastne podjetniške ideje (ali več njih)

	Razpoložljivost							
Poslovna ideja X	**Trenutno povpraševanje**	**Ustreznost kapitala/inve**	**Člani tima**	**Orodja/oprema**	**Repromaterial**	**SKUPAJ**	**Konkurenca**	**Skupen rezultat**
	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	=	(-)	=
Poslovna ideja 1								
Poslovna ideja 2								
Poslovna ideja 3								

Lestvica ocene	5 zelo visoko	4 visoko	3 povprečno	2 zadovoljivo	1 nezadovoljivo	0 ni

V tem primeru gre za pavšalno oceno možnosti preživetja vaše ideje. Če je rezultat nad povprečjem (3 in več), ste na dobri poti, da poslovno idejo čim prej razvijete v podjetniško inovativni izdelek. Če pa je povprečen rezultat nizek, pod povprečjem (3), je morda bolje, da se lotite druge ideje.

Za podrobnejšo analizo je treba izdelati natančen **poslovni načrt**, v njem pa predstaviti ugotovitve podrobnejše tržne raziskave (testiranja trga). Osnovna navodila za izdelavo poslovnega načrta za lastno podjetniško idejo so dostopna na povezavi: tu.

2.4 INOVATIVNO NADGRAJEVANJE IDEJE

Vaša osnovna ideja je dobra in da se jo nadgraditi, zato nadaljujete z razvojem ideje do ravni, ko lahko rečete, da je ideja **unikatna, edinstvena** ali **celo inovativna.**

Inoviranje pomeni trdo in garaško delo, s polno mero ustvarjalnosti ter koncentracije, je timsko in interdisciplinarno delo ter je usmerjenost v pametne rešitve. Potrebna je visoka

mera motivacije, navdiha, strasti, vztrajnosti in samodiscipline. Inovacija mora izhajati iz določene potrebe uporabnika.

Kaj je invencija ali izum?

Invencija pomeni prinesti v obstoj nekaj novega, kar prej ni obstajalo. V izumu odkrijemo neki nov mehanizem, proces ali metodo. Invencijo pogosto razvija posameznik.

Slika 3: Izum vrtečega se kolesa z motornim pogonom v ZDA leta 1907

Kaj je inovacija?

Inovacija je posledica uspešnega izkoriščanja novih ustvarjalnih idej v nove tehnologije in njihovo trženje. Je komercializacija izuma oz. je uspešno tržena kreativna ideja na trgu. Kupcu prinaša dodano vrednost. Za plasiranje inovacije na trg potrebujemo podjetje, skozi katerega, vodimo organizacijske, finančne in tržne aktivnosti.

V pomoč pri nadaljnjem razvoju ideje vam je lahko podjetniški tim, če ga imate. In pomembno je, da se stalno prilagajate potrebam uporabnikov.

Izdelava izdelka naj praviloma ne traja več kot tri mesece, izjemoma pol leta, če gre za kompleksen izdelek ali tehnologijo.

Na vsakem propagandnem materialu in spletni strani (tudi socialnem mediju) je treba vidno poudariti edinstveno vrednost izdelka, ali ponujene storitve podjetja (unikatne lastnosti izdelka ali storitve). Naj bo vsebina edinstvene vrednosti kratka, jasna in jedrnata, brez pretiravanja, hitro prebrana in razumljena v petih sekundah (npr. »Pri nas doživite edinstveno kulinarično doživetje, s čimer vam pomagamo k boljšemu dojemanju in kombiniranju sestavin, ki jih imate doma na razpolago za kuhanje!«)

V nadaljevanju si na delovnem listu oglejte osnovna pravila nadgradnje osnovne podjetniške ideje na inovativen način in odgovorite na vprašanja.

Delovni list: Nadgradnja podjetniške ideje na inovativen način

Vzemite list papirja in sledite naslednjim navodilom:

Korak 1: Generirajte 10 novih inovativnih idej okrog svoje osnovne podjetniške ideje in jih ocenite s postopkom v treh korakih, dostopnih na: povezava. Glavni cilj tega postopka

so izboljšave vaše ideje, da bi še bolje zadovoljila potrebe uporabnikov. Vedno je prostor za dodatne izboljšave. V tej fazi novih idej ne vrednotite in ne greste v podrobnosti razvoja inovativnih idej. Ne sprašujte se, ali bodo delovale ali ne.

Znotraj tega koraka izdelajte:
1 Seznam idej: Pomislite na nezadovoljene tržne potrebe v Sloveniji, spremembe v tehnologiji ali zakonodaji (standardi) ali demografiji (starostniki), ideje, ki ste jih videli v drugih državah EU ali sosednjih državah, a jih niste opazili v Sloveniji, vrzeli v znanju in informacijah.
2 Razširite seznam: Ponovno razmislite o svojih osebnih interesih v teh idejah, izkušnjah, želenem življenjskem slogu, vrednotah, ki jih pooseblјate in tem, kar menite, da boste verjetno naredili dobro, ali bi radi nekaj izboljšali, o čemer že razmišljate dlje časa.
3 Pridobite povratne informacije s seznama vsaj treh oseb, ki vas poznajo, verjetno vaši člani tima, družinski člani ali prijatelji. Kar vedo oni o teh inovativnih pristopih, lahko dodajo na seznam vaših novih idej.
4 Zapišite končna spoznanja, opažanja in sklepe o svojih novih inovativnih idejah: Kaj ste ugotovili?

Korak 2: Z uporabo seznama, ustvarjenega v prvem koraku, ocenite vsako idejo glede na naslednjih **osem meril**, pri čemer uporabite oceno **1 (zelo slabo** ali zelo neprivlačno) do **5 (zelo visoko** ali zelo privlačno).

1. **Privlačnost inovativne ideje:** Ali vam je ta ideja všeč? Boste uživali v njeni realizaciji? Kaj lahko naredite sami in kje potrebujete pomoč drugih?
2. **Sposobnost izvajanja:** Ali imate (osnovna) znanja, potrebna za izvedbo? Kakšen je nivo vaših operativnih sposobnosti? Če ne, kaj lahko storite v bližnji prihodnosti, da postanete na tem področju učinkovitejši?
3. **Praktičnost:** Ali je to nekaj, kar lahko resnično naredite z majhno investicijo in kratkoročno? Ali je morda vaša inovativna ideja preveč kompleksna v smislu vlaganja sredstev in zahteva podporo razvojnega oddelka, delavnice ali »prototipirnice«?
4. **Potencialno tržno povpraševanje:** Ali bodo kupci ta izdelek kupili? In zakaj bi ga kupili? Kaj veste o njihovih željah in razmišljanjih?
5. **Sposobnost boja proti konkurenci:** Ali obstaja konkurenca na področju vašega izdelka in kako se lahko borite z njo? Kje so področja, kjer lahko razvijete neko prednost ali razlikovanje?
6. **Sposobnost razlikovanja:** Ali jo lahko razčlenite? Kakšno je inovativno razlikovanje vašega izdelka v primerjavi z obstoječimi? Opišite, kako ohraniti to razlikovanje na daljši rok. Ali bi nemara morali idejo povezati z nekim obstoječim podjetjem?
7. **Cenovni potencial:** Ali lahko konkurirate na trgu z nižjo ceno, kot jo ima konkurenca? Definiranje stroškov je v tej fazi izjemno pomembno. Ugotoviti morate, ali bi nižja cena tudi pokrila vse stroške in še ustvarila pozitivno razliko.
8. **Razpoložljivost virov:** Ali menite, da razpolagate s potrebnimi resursi, ki jih potrebujete za zagon dejavnosti in ponudbo vašega inovativnega izdelka oz. ali jih lahko pridobite?

Najboljše ocenjene tri ali štiri ideje je smiselno nadalje še podrobneje raziskati. To naredite tako, da se o njih pogovorite s poznavalci, ki jih poznate, jim zaupate in imajo izkušnje iz dejavnosti, v kateri nameravate poslovati. Le s pomočjo več informacij, ki bodo potrjevale, da je vaš izdelek oz. storitev za trg zanimiva, boste zmanjšali tveganja in obogatili svojo inovativno idejo.

Korak 3: Ocenite inovativne ideje in izberite tisto, ki jo želite nadalje razvijati. Zavedajte se, da se tisto, kar ste izbrali, morda še ne izkaže za komercialno. Zato se boste morali vrniti na ta seznam, da boste raziskali drugo idejo ali jo na novo opredelili po pridobitvi

kakovostnejših informacij o izdelku ali storitvi s trga, s strani dobaviteljev, strank drugih podjetij in literature. Več kot veste o dejavnosti, v kateri delujete, bolje je.

2.5 OD IDEJE DO PRILOŽNOSTI – PREDHODNO RAZISKOVANJE POTREBE NA TRGU

Sedaj imate idejo, vprašanje pa je, ali imate tudi potencialne kupce, ki bi bili pripravljeni kupiti vaše izdelke oz. storitve? A je na trgu priložnost, nepokrita potreba, tržna niša za vaš izdelek ali storitev? Idejo morate testirati.

Testiranje podjetniške ideje nima predpisanih pravil. Situacije se razlikujejo od panoge do panoge. Obstajajo dobri modeli, napotki in koraki, kako se lotiti testiranja. Vendar ima testiranje trga odločilne posledice – če naredite stvari površno ali neiskreno, lahko kmalu zapravite zelo veliko časa za poganjanje poslovanja, ki nima prave podlage v realnosti. Študije kažejo, da je med najpogostejšimi razlogi za neuspeh start-up podjetij prav ugotovitev, da ni tržne potrebe za njihovo rešitev. Npr. analiza CB Insights iz leta 2017 daje temu dejavniku več pomena kot pomanjkanju denarja ali napačni sestavi podjetniškega tima.

Ugotovitev, da za vaš izdelek ali storitve ne obstaja potreba na trgu, je neugodna. Včasih si tega nočete priznati. Včasih tega ne znate slišati. Lahko gre tudi za to, da še ni napočil pravi čas. Ne zaradi vas ali vaše pronicljivosti. Pogosto se dogaja, da trg še ni pripravljen na novost, da ni dovolj pozornosti, sredstev, finančnih spodbud, spremljajočih tehnologij ali zavedanja o nujnosti ukrepanja na nekem področju. Lahko seveda tudi zamujate ter vstopate v nekaj, ko so karte in položaji znotraj področja ali niše že zdavnaj razdeljene.

Ljudje smo previdni, ne maramo tveganj, ki jih prinašajo novi izdelki oz. storitve. Raje izberemo varnost, zanesljivost, predvidljivost rešitev. Novosti so nevarne, v nas sprožajo strahove, vidimo tveganja. Ne glede na to, zakaj gre, četudi samo za večerjo v gostilni, ki je še ne poznamo, ali drugega dobavitelja hrane v menzi ali spremembo osebnega zdravnika ali obisk novega frizerja. Da, smo navdušeni nad novostjo, ampak, ko moramo seči v denarnico, najprej iščemo znake težav; da se ne odločimo napačno.

Zato še enkrat poudarjamo, da je pomembno, da svoje ideje testirate na trgu, preden izdelek ali storitev ponudite v prodajo, da so rešitve, ki jih ponujate, maksimalno prilagojene potrebam kupcev.

Pomembno je torej, kdaj vprašamo potencialne kupce.

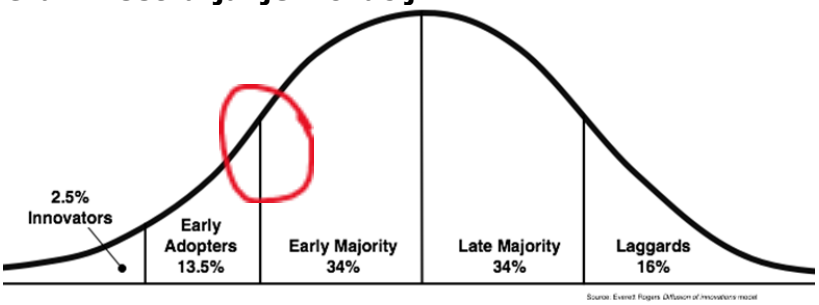
Kupci vidijo manj tveganj v novem izdelku oz. storitvi, če čutijo, da je za njimi nekaj več kot trenutni navdih. In cenijo, da so lahko del nečesa posebnega, omejenega, nove znamke, tehnologije.

Pomembna je tudi boljša uporabniška izkušnja, ki jo ponujate. To so vsi stiki uporabnika z vašim podjetjem, izdelkom ali storitvijo, od prvega stika pa do poprodajnih aktivnosti. Če je uporabniška izkušnja veliko boljša od neke obstoječe, uporabniki takoj razumejo, o čem govorite in je odločitev za vaš predlog mnogo lažja. Kot primer navajamo klasično frizersko storitev striženja in barvanja las; stranka ter frizer se pogovorita o barvi in striženju, a rezultata ni možno točno predvideti v primerjavi z aplikacijo za frizerje, ki jo lahko frizer uporabi ter z njeno pomočjo motivira stranke za pomembne spremembe videza s tem, ko lahko stranka takoj vidi, kako se ji bo podala nova pričeska, barva las ipd.

Principi presoje in odločanja uporabnikov so si zelo podobni, naj gre za aplikacijo za frizerje ali boljšo slaščičarno. Ljubljanska Zvezda se je pojavila na Kongresnem trgu z mnogokrat boljšo uporabniško izkušnjo od starejših, utrujenih, dotrajanih sladoledarjev in slaščičarjev. Uporabniki so hitro prepoznali nekaj zanimivejšega, svežega in dodelanega. Prej, kot bodo to prepoznali v vaši ideji, lažje boste dobili prve stranke.

Prav tako je zelo pomembno tudi, koga vprašate. Vsi uporabniki niso pripravljeni enako sprejeti novosti. Ljudje smo različno naklonjeni novostim. Imamo drugačne okuse, potrebe, razumevanje sveta. Zato je pomembno, komu govorite, ko testirate ideje na trgu. Uporabnike lahko razvrstimo s pomočjo teorije o difuziji inovacij, ki je uporabno orodje; omenja jo tudi Simon Sinek v svojem legendarnem TED nagovoru z začetka desetletja – Start with Why.

Graf 1: Ustvarjanje inovacij



Vir: http://blog.leanmonitor.com/early-adopters-allies-launching-product/.

Gre za neke vrste Gaussovo porazdelitev, ki ima v eni skrajnosti inovatorje in zelo zagrizene prve prisvojitelje novosti, v drugi skrajnosti pa ljudi, ki nikoli ne bodo preklopili na boljšo rešitev. Pri preizkušanju ideje so najboljši kandidati iz skupine med prvimi prisvojitelji in konservativno večino uporabnikov, ki preklopi na nove tehnologije, ko vidi, da se začenjajo prijemati. Podobno, kot so starši in mladi upokojenci »osvojili« Facebook.

Posamezne skupine iz grafa so podrobneje razložene v knjigi Geoffreyja Moora z naslovom »Crossing the Chasm«. Ni treba, da jih poznate podrobneje, a je nujno, da razumete, da med ljudmi obstajajo različne naklonjenosti do inovativnih predlogov in v testiranje ideje vključite posameznike, ki niso prehitro zaljubljeni v novosti ter tudi ne tistih, ki so vedno odklonilni do sprememb.

V nadaljevanju vam predstavljamo nekaj metod, s katerimi predhodno preverite priložnost oz. raziščete idejo na trgu.

Ideja brez predhodnega testiranja: Podjetniki začetniki se pogosto lotite razvijanja podjetniške ideje, brez, da bi jo predhodno ali vzporedno testirali med potencialnimi kupci. Največkrat **govorimo o posnemovalcih idej** v smislu: »Če je uspelo njemu, zakaj ne bi tudi meni, saj je podobnih idej veliko.« (npr. cvetličarne, male trgovine z živili, kioski, slaščičarne, prevozniške storitve, avtopralnica, vulkanizerstvo ipd.). Podjetniki začetniki se sicer pozanimate o nabavnih stroških, drugih stroških poslovanja, davkih in prispevkih ter

približnem prometu, ki ga ustvari takšno podjetje. Podatke o poslovanju takšnih podjetij lahko pridobite na lokalnih Obrtnih zbornicah ali točkah SPOT, dostopnih na povezavi SPOT. Podjetja, ki nastajajo po potrebi, tudi brez načrta, se imenujejo »**podjetja življenjskega stila**«, kjer ustanovitelj nima pretiranih ambicij po rasti oz. se o vlaganju v rast in za postopno profesionalizacijo dela odloči glede na stanje po prvem letu ali dveh letih poslovanja, ko naknadno opravi temeljito tržno in finančno analizo. Pri tem mu pogosto pomaga z nasveti računovodski servis. Pomembno je vedeti, da takšna podjetja ponudijo preživetje družini in morda še nekaj delavcem.

Ideja s predhodnim preverjanjem oz. tržno analizo kupčevih potreb: Podjetniki začetniki, ki se radi hitro učite in poslušate nasvete uspešnih podjetnikov, veliko berete ter se posvetujete, najpogosteje načrtujete raziskavo o kupčevih potrebah. Pri raziskavi in analizi zbranih podatkov vam lahko pomagajo mentorji, saj raziskave niso enostavne. Nanje se je treba pripraviti in izbrati ustrezno metodo raziskovanja.

V tem kontekstu je treba upoštevati omejitve metodologije oziroma dejstvo, da poznamo primarne in sekundarne metode zbiranja podatkov. Primarne podatke zbiramo sami, med tem, ko se pri sekundarnih virih nanašamo na že zbrane in po navadi standardizirane podatke. Pri pridobivanju primarnih podatkov lahko izvajamo kvantitativno metodo pridobivanja podatkov z anketnim vprašalnikom ali kvalitativno metodo s pomočjo intervjujev.

Najpogosteje se podjetniki odločite za metodo ankete ali za **metodo intervjuvanja**. Metoda ankete je v dobi spletnih anket najbolj razširjena, saj jo lahko resno in natančno izvajamo prek brezplačnih spletnih orodij in enostavno analiziramo zbrane podatke. Poleg tega je zelo razširjen način pridobivanja podatkov, saj jo lahko vsak uporabnik socialnih omrežij izvaja brezplačno na dnevni bazi (npr. Instagram in vprašanja o preferencah).

Pri metodi intervjuvanja premišljeno pripravite 10–20 sistematičnih vprašanj, ki poglobljeno povprašujejo npr. o potrebi po storitvi, ki jo nameravate kot podjetnik ponuditi. Najprej pojdite do oseb, ki jih poznate, potem vprašajte po kontaktih svoje znance, ki vam lahko pomagajo do intervjuja osebe, ki je sami ne poznate. Če zberete v mesecu ali dveh vsaj 50 takšnih intervjujev, je to zelo koristno. Potem statistično in kvalitativno obdelate podatke, jih analizirate ter pridete do odgovorov, kaj ponuditi in kako naj bi bila vaša storitev videti, da bi jo kupec plačal oz. po njej povpraševal.

Metoda spletne ankete: Podobno lahko izvedete tudi **metodo spletne ankete**. Danes imate na razpolago številna orodja, ki omogočajo hitro izvedbo spletnih anket. S pomočjo spletne strani https://www.1ka.si/d/sl/spletne-ankete se lahko npr. zlahka lotite izdelave spletne ankete. Oblikujete poglobljen vprašalnik s 15–20 vprašanji, s katerimi skušate izmeriti potrebo po nakupu določenega izdelka ali storitve. Vzorec anketiranih bi v primeru spletne ankete moral biti večji od 100. Za izpolnjevanje spletne ankete prosite za podporo tiste znance, podjetnike, ki imajo v svojih bazah kupcev že izbrane kupce, ki bodo zrelo odgovarjali na vprašanja. Nikakor pa ne pošiljate takšne ankete svojim znancem, družinskim članom ali prijateljem, ker lahko na koncu dobite izkrivljeno sliko o potrebi po nakupu izdelka, ki ga ponujate. Primer razvoja in videza spletne ankete si lahko ogledate na povezavi: tu.

Predhodno raziskovanje kupčevih potreb je potrebno tudi **zaradi končnega izdelka ali storitve**, v katerega smo vgradili spoznanja iz testiranja trga. Kupec vam bo bolj zaupal, če mu boste povedali, kaj vse ste predhodno raziskali in ugotovili. Na takšen način si pridobite več zaupanja in zgradite trajnejši medsebojni odnos. Raziskovanje mora postati del vaše »blagovne znamke« v smislu prepoznavanja prave potrebe vašega kupca, ki jo najbolje identificirate skozi osebni stik s kupcem.

Delovni list: Testiranje trga

Izberite krog desetih potencialnih kupcev, ki bi lahko imeli potrebo po vaši rešitvi in se pogovorite z njimi. Predstavite jim idejo na kratko in prisluhnite njihovim odzivom. Če vam deset ljudi reče, da jim ni všeč, potem imate ali slabo predstavitev ali slabo idejo ali oboje. Če vam deset ljudi želi takoj dati denar za prve prototipe ali demo verzijo, potem imate odlično predstavitev odlične ideje. Zato poslušajte, kakšne odzive dobivate, v obe smeri. Ne poskušajte iskati le potrditve za svoje predpostavke ali sklepe. Ugotovite, kje je težava, ali v razumevanju ali v poslovnem modelu ali v zrelosti trga. Razberite to iz desetih pogovorov, ki jih opravite hitro, v roku desetih dni. Oblikujte sklepe in prestavite testiranje v širši kanal, na primer oglase in pristajalno stran na spletu, če prodajate rešitve končnim strankam oziroma nekaj podobnega v kontekstu prodaje B2B. Glejte na testiranje produkta kot na razvoj produkta in bodočega trga, ne na kritiko ali pohvalo dosedanjega dela.