



### **3 RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA**



Smiselno je, da se podjetniki oziroma posamezniki, ki načrtujete svojo podjetniško pot, osredotočite na generiranje dodane vrednosti in na minimizacijo stroškov, ki bodo pri procesu nastali. Vitki štartnik (»lean start-up«) opredeljuje temeljni vzorec, s pomočjo katerega lahko ugotovimo še pred poslovnim modelom npr. ujemanje produkta na trgu.

Ko ugotavljamo konsistentnost ujemanja problema, ki smo ga zaznali na trgu, je smiselno v prvi fazi procesa razumeti sam problem. Ko imamo zbrane, definirane in opredeljene podatke o problemu, sledi proces opredeljevanja rešitev. Opredelitev rešitve je smiselna, če se nanaša na konkretno reševanje problema in hkrati upošteva vire, ki so na voljo v določenem podjetju ali še korak nazaj, ki jih lahko izkoriščajo podjetniki (npr. človeški, finančni, fizični, intelektualni ipd.).

Ko je rešitev opredeljena, jo moramo kvalitativno potrditi, da ugotovimo, kako se naša rešitev oziroma dodana vrednost ujema na trgu. Kasneje v sklepnih fazi te analize pa svojo rešitev še kvantitativno preverimo, kot smo omenili že zgoraj pri raziskovalnih metodah.

### Slika 1: Delaj vitko



Vir: Delaj vitko

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. "O'Reilly Media, Inc.". [file:///D:/management/15\\_16/Management/Delaj%20vitko.pdf](file:///D:/management/15_16/Management/Delaj%20vitko.pdf)

### 3.1 KAKO SVOJO IDEJO URESNIČITI

Sedaj veste, kaj boste prodajali, vaša ideja je priložnost. Ne veste pa, kako vam bo to uspelo. Zato morate začeti razmišljati o poslovnem modelu. Poslovni model je način, kako podjetje ustvarja, dostavlja in prevzema vrednost.

Preden oblikujete svoj poslovni model, je dobro pogledati in analizirati poslovne modele drugih podjetij. Pri tem analizirate, kdo so njihovi uporabniki (kupci), v čem so edinstveni (dodana vrednost), kakšna je njihova veriga vrednosti (kako delajo svoje izdelke oz. storitve) in kakšen je njihov način ustvarjanje dobička (dobiček je pozitivna razlika med prihodki in stroški).

Obstaja veliko načinov, kako začeti s podjetjem. Če se omejimo na start-up, pomeni, da je mlado podjetje, ki ima bližnji odnos s strankami, se stalno spreminja in razvija, je inovativno, multidisciplinarno, ima velik potencial rasti.

Za razvoj start-upa obstaja več načinov, eden izmed njih je t. i. vitki način (»Lean start-up«). Ta način ne zahteva velike investicije.

Več o vitkem načinu si lahko ogledate na tej [povezavi](#) ali izveste v knjigi [Delaj vitko](#) (avtor Ash Maurya).

Po tem modelu je posel zelo močno usmerjen na kupce, v stalni razvoj in izboljševanje izdelkov oz. storitev. Vztrajati pri ideji, za katero ni kupcev, seveda nima smisla. Vendar

pa lahko raziskovanje pripelje do novih, drugačnih priložnosti za uporabo istega izdelka oz. storitev.

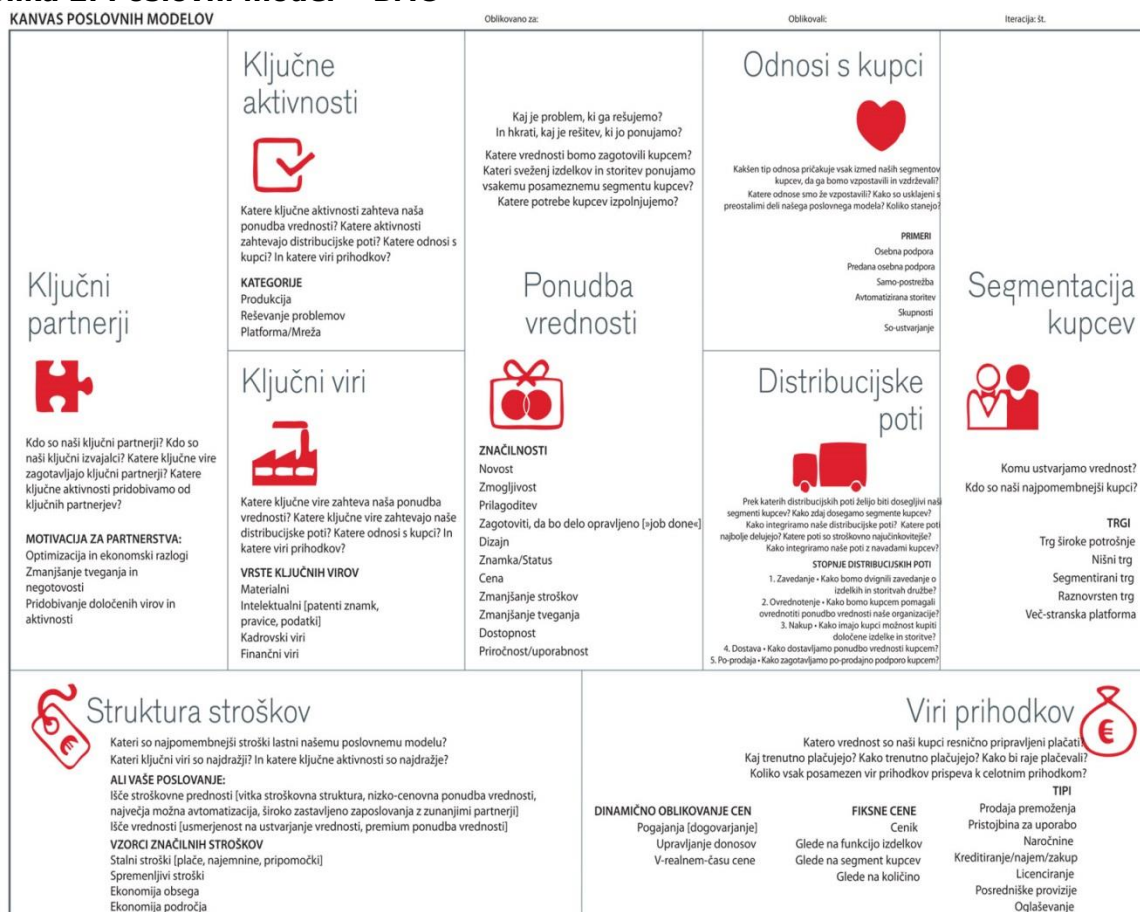
V nadaljevanju predstavljamo poslovni model po metodi Platno poslovnega modela, ki je dostopen na povezavi: [Business model Canvas](#).

### 3.2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA (BUSINESS MODEL CANVAS, BMC)

»Poslovni model podjetja je plan, v katerem prikažemo medsebojno učinkovanje virov, strateških povezav, kupcev in dobaviteljev za ustvarjanje nove in dodane vrednosti za njegovo rast.«

BMC je orodje, ki sta ga razvila Alex Osterwalder in Yves Pigneur ter ga predstavila v svoji knjigi »[Business Model Generation](#)« leta 2010.

**Slika 2: Poslovni model – BMC**



Vir: [Oblikovanjeposlovnihmodelov.si](#).

S pomočjo BMC zelo hitro oblikujete model procesa pretvarjanja lastne ideje/tehnologije v ekonomsko vrednost. Pomeni simulacijo razvojne strategije projekta/podjetja na dolgi rok. To ni poslovni načrt. Priporočamo vam, da si, čim prej, natisnete shemo BMC na čim večji list papirja in ko razmišljate o posameznih elementih BMC, lepите nanj post-it listke s svojimi opisi. **BMC je sestavljen iz devetih elementov (blokov), ki vsebujejo ključna**

**vprašanja; ta si postavljate, ko razvijate svoj poslovni model.** Omogoča vam fleksibilnost razmišljanja in preverjanje predpostavk, da pridete do čim več dejstev.

Sedaj si oglejte vsak element oz. blok posebej:

**1. Segmenti kupcev:** Tu si morate odgovoriti na vprašanja: Kateri so vaši najpomembnejši segmenti kupcev? Želite doseči splošno javnost, masovni trg ali zelo specifično tržno nišo? Masovni trg je velika skupina potrošnikov s podobnimi potrebami in problemi. Tržna niša so specializirani, specifični segmenti. Segmentirani trg pomeni različno ponudbo vrednosti malo različnim tržnim segmentom, diverzificirani trg pomeni tržno raznolikost, različne tržne segmente, ki nimajo nič skupnega.

Za vsak segment posebej je treba narediti [analizo](#). Treba se je vživeti v vlogo vsakega segmenta posebej, ga preučiti in analizirati. Za te aktivnosti si je treba vzeti čas. Vprašati se morate, katero potrebo kupcev zadovoljujete – poskrbite, da boste lahko prepoznali obstoječo potrebo/težavo in prepoznali posebne alternative, ki jih vaš kupec uporablja danes. Kako prepoznate potrebe, smo obravnavali že v prejšnjem poglavju (orodja testiranja trga).

**2. Edinstvena vrednost:** Kako boste rešili problem kupca s svojim izdelkom oz. storitvijo? Kakšna bo vaša konkurenčna strategija glede na cene, prihranke, prilagoditve kupcu, dizajn? Vsekakor morate jasno povedati, zakaj raje kupijo kupci od vas kot od konkurenta in cena ne sme biti edini kriterij, temveč druge, unikatne lastnosti. Med edinstveno vrednost uvrščamo attribute, kot so: novost, izboljšana izvedba glede na konkurenco, možnost prilagajanja uporabniku, dizajn, tržna vrednost znamke, njena pozicija/status, točnost/natančnost, cena, zmanjšanje stroškov, dostopnost, enostavnost uporabe, uporabna vrednost ipd.

**3. Kanali:** Kanali vključujejo načine, ki jih uporabljate za sporočanje svoje ponudbe svojim ciljnim segmentom (kupcem), pa tudi subjekte, preko katerih prodajate izdelek in poznejše uporabnike storitev. So direktni (prodajni team, spletna prodaja) in indirektni (prodajna mesta, prodajna mesta partnerjev, veleprodaja). Navesti morate tudi vrsto socialnega medija, ki ga boste uporabljali za komunikacijo s ciljnim segmentom. Pomembno je tudi, kakšna promocijska orodja boste uporabljali v ta namen. Na kakšen način vas bodo kupci čim bolj opazili? Tu je smiselno narediti analizo [SWOT](#) glede svojih prodajnih kanalov, da ugotovite, katere so njihove prednosti ali slabosti in kje so priložnosti ali ovire, povezane z distribucijo vaših izdelkov ali storitev.

**4. Odnosi z uporabniki:** Kakšen bo vaš odnos s kupci, kaj jim bo predstavljala vaša znamka (brand)? Kako stranka komunicira z vami skozi faze življenjskega cikla izdelka? Ali imate osebni stik? Ali vas lahko pokličejo? Ali je vsa interakcija prek spleta? Ali vas sploh nikoli ne vidijo? Ali gre za samopostrežno? Ali ponujate osebne storitve svetovanja? Ali komu namenjate ekskluzivno pozornost? So vaše storitve avtomatizirane? Gradite skupnost uporabnikov in ali sodelujete z njimi?

**5. Tokovi prihodkov:** Prihodki so posledica prodaje, ko kupci potrdijo edinstveno vrednost vaših izdelkov oz. storitev s svojim nakupom. Ta element je izjemno pomemben za preživetje podjetja v smislu stabilizacije finančnega toka. Prihodke lahko generirate s prodajo izdelkov oz. storitev, prejemom plačila po uporabi, predplačilom, preko najema, lizinga, licenciranja, provizije za posredovanje ipd. V poslovnem modelu lahko predvidite kombinacijo različnih opcij generiranja prihodkov. Zavedati se morate, da lahko z različnimi segmenti na različni način ustvarjate prihodke. Nekaterim dajete popuste, nekaterim omogočite zamike plačil, spet drugim daste popuste zaradi večjih nabavnih količin ipd.

**6. Ključne aktivnosti:** To so bistvene stvari, ki jih mora podjetnik (podjetniški tim) narediti, da bi izpolnilo podjetje svoje poslanstvo in izvedlo načrtano strategijo vseh podjetniških aktivnosti. Ključne aktivnosti se nanašajo na proizvodnjo (dizajn, proizvodnja, dobava kakovostnih izdelkov oz. storitev), reševanje problemov (iskanje prilagojenih rešitev za uporabnike), platforme/mreženje (nanaša se na podjetja, ki temeljijo na platformi ali sistemu, ki generira večino vrednosti – na področjih managementa, vzdrževanja, promocije).

**7. Ključni viri:** Za podjetnika začetnika je pomembno začeti z navedbo liste vseh vaših virov. To vam da jasno predstavo o tem, kateri končni izdelek ali storitev, mora vaše podjetje ustvariti za kupce in kateri viri so potrebni/nepotrebni, kar ima za posledico prihranek stroškov. Viri oz. sredstva so fizični (prostori, zgradbe, stroji, distribucijska mreža, prodajna mesta), intelektualni (blagovna znamka, patenti, avtorske pravice, licence, baze podatkov), človeški (ljudje z različnimi znanji in sposobnostmi), ekonomski (gotovina, kapital, kreditne linije, garancije). Vprašajte se, ali boste delali v prvi fazi zagona z lastnimi sredstvi ali izposojenimi oz. sredstvi strateških partnerjev (npr. dobaviteljev, distributerjev, večjih kupcev ali trgovin). Od tega so odvisni stroški.

**8. Ključna partnerstva:** Na tej točki morate razmisliti, katera partnerstva potrebujete za uspešno delovanje svojega poslovnega modela. Namen je optimizacija vaših virov (sredstev) in zmanjšanje negotovosti. Kaj je zunaj vpliva vašega podjetja? Bi lahko partnerji vseeno pripomogli k uresničitvi vaših načrtov? Zakaj? Kateri? Kaj jim lahko ponudite v zameno za plodno sodelovanje na dolgi rok? Ali lahko katero od dejavnosti daste v celoti v podizvedbo zunanjemu partnerju in zakaj? Ali lahko vzpostavite strateško partnerstvo s konkurentom? Ali se v katerih aktivnostih prekrivate? Kako bi lahko ustvarili podjetniško sinergijo?

**9. Struktura stroškov:** Posega v različne dele poslovnega modela. Cilj je identificirati in optimizirati stroške, fiksne in variabilne, da bi bil naš poslovni model prilagodljiv. Na tem področju je veliko možnosti za inoviranje. Ločimo dve širši vrsti strukture stroškov – tiste, ki temeljijo na stroških (poudarek je na nižanju stroškov, avtomatizaciji, vključitvi podizvajalcev) in tiste, ki temeljijo na vrednosti (prioriteta je ponudba edinstvene vrednosti). Vprašati se morate, kateri viri so najdražji in katere ključne aktivnosti so najdražje. Kako opravičujete te stroške? S tem ugotovite, kaj je najdražje v vašem poslovnem modelu. Poleg fiksnih in variabilnih stroškov morate poznati [ekonomijo obsega](#) in ne nazadnje tudi stroške sodelovanja s ključnimi partnerji. Kateri stroški nastajajo v zvezi z delovanjem podjetja? Npr.: povezani so z oglaševanjem, najemnino, lizingom, nabavo opreme, operativnimi stroški, kot so: vzdrževanje in upravljanje (administrativni stroški), internetom, spletno stranjo, repromaterialom, plačami in stroški zunanjih sodelavcev ter vse postavke, ki so pomembne za zagon podjetja.

Primer edinstvene vrednosti:

Poglejmo si dva lokalna izdelka, ki ju je preprosto razumeti in nagovarjata dobro poznano skupino uporabnikov – starše, stare starše in sorodnike. Ponujata individualizirane izdelke za malčke. V prvem primeru oblačila, v drugem slikanice.

Razlika med njima – pri enem ni povsem jasno, ali sploh gre za podjetje in cene so posredovane na skrivaj, v zasebnih sporočilih Facebooka. Drugi je porastel iz 160 tisoč EUR na 16 milijonov EUR letnega prometa v le nekaj letih. Oba izdelka se zdita podobno dodelana in kakovostna. Vendar ima le eden poslovni model, ki omogoča dobičkonosnost in dobro vrednostno predpostavko; ima tudi boljšo uporabniško izkušnjo. Uveljavil se ni le v Sloveniji, ampak je vstopil tudi na trge DACH in v ZDA.

Govorimo o:

- [Tovarni Lisice in Bobra](#) in
- [Malih junakih](#).

Obiščite njihove spletne strani, ki so izjemno dodelane in pogledajte, ali opazite razliko. Mali junaki, slovensko podjetje, ki se je predstavljalo tudi v sklopu Poslovnih angelov Slovenije in pridobilo slovenskega investitorja – AlpVent, proda lično izdelano in kreativno kakovostno slikanico za nekaj manj kot 40 EUR, pri čemer so podobne generične v knjigarni tudi med 25 EUR in 35 EUR. Individualizira se ime otroka in posvetilo. Za razliko od navadne slikanice je cena le malenkost višja. Vsaka knjiga, ki se proda, je dobičkonosna.

Čisto drugačen vtis dobimo, ko si ogledamo stran Tovarne Lisice in Bobra na Facebooku. Tudi ta stran je prisrčna in lepa, a ni jasno, za kaj gre, ni cen, ni razumljivo, ali gre za priložnostna darila ali idejo, da se obleke po-uporabljajo. Zdi se, da gre za izdelke po naročilu, ni navedb cen, ni jasne uporabniške izkušnje, ni spletne strani, ki vse proda sama, ampak gre za interakcije z izvajalcem preko zasebnih sporočil.

Dobra individualizacija oblačil bi bila, da se na standardizirane modele prišije ime in kakšna beseda posvetila, da se naredi manjša sprememba barvnega vzorca. Z možnostjo, da opcijo sami izberemo na spletu in se izvede brez veliko posegov prodajalca. Zakaj je to pomembno? Takšen posel lahko kasneje širimo, večamo količine, izvažamo na trge, kjer sami ne delujemo direktno pri izvedbi.

Vprašanje je seveda tudi, ali je poslovni model Tovarne Lisice in Bobra to, da oblačilo po-uporabimo (npr. modeli unisex), kar pomeni, da ga ne moremo individualizirati preveč (npr. napisati nanj MAJA in ga potem dati BRINU ali obratno). **Če te odločitve niso jasne, potem tudi ni možno narediti jasne predstavitev ideje, njene edinstvene vrednosti in drugih elementov.**

Premislite, ali po nekaj minutah začutite vrednost, ki jo obljublja izdelek (Mali junaki), oz. ali vas pri odločitvi za nakup ovira dejstvo, da ni cene in ni povsem jasno, ali gre za unikate ali za le malo prilagojene množične izdelke (Tovarna Lisice in Bobra). **Prisrčno ni dovolj, bistvena je percepcija vrednosti.**