



## POPRI – PODJETJE ZA PRIHODNOST

### PRIROČNIK ZA OBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA

#### Podjetniška ideja in poslovni model

Ko pričnemo razmišljati o podjetništvu, navadno vsi menimo, da moramo imeti dobro idejo. Pravilo je, da vsaka ideja, ki nekaj velja, rešuje nek problem nekaterim osebam. **Takšni ideji, ki rešuje točno določene probleme ljudi, pravimo podjetniška ideja.** Ideja, ki si jo umislite kot rešitev za določen problem, se vam osebno morda zdi zelo dobra in izvedljiva. Navadno samo ideja ni dovolj, potrebno je imeti še načrt kako bo delovalo celotno podjetje, čemur pravimo **poslovni model**. Vsak poslovni model pa tudi ni nujno, da deluje, zato morate pripraviti poslovni model, ki deluje. Preden pridete do načrta, ki dejansko deluje, pa morate vašo idejo **preveriti** oziroma **ovrednotiti** s **povratnimi informacijami** oseb, katerim boste reševali problem.

Iz preteklosti znan poslovni načrti, katerega pisanje je bilo zelo zahtevno, neučinkovito in celo dolgočasno, je danes zamenjan s sodobnim **poslovnim modelom v obliki diagrama na eni sami strani**. Imenujemo ga **vitki okvir** (ang. **Lean Canvas**) in ga prikazujemo na spodnji sliki. Izpolnjevanje oken vitkega okvirja je bistveno enostavnejše in zabavnejše. V pomoč – kako izpolnjevati oziroma reševati posamezna okna vitkega okvirja – smo vam pripravili **kratka navodila**, po katerih lahko izpolnite svoj **prvi okvir** (načrt A), ki ga nato z raziskovanjem **dopolnjujete** in **spreminjate** v načrt, ki deluje.

#### Kako skicirati vitki okvir?

- Vsaka podjetniška ideja (**izdelek** ali **storitev**) rešuje določen problem ("**odpravlja bolečino**") kupca. Kupec pa je za takšno rešitev pripravljen nekaj **plačati**. To je osnovno dejstvo, iz katerega izhajate. Večji kot je problem, ki ga skušate z vašo poslovno idejo rešiti in več ljudi,



kot takšne problem ima, boljšo poslovno idejo običajno imate. Navedimo primer: Če za vašo poslovno idejo ponujate kozarec vode, bodo vaše stranke osebe, ki so žejne. Žejna oseba je za potešitev njene žeje (opravljanje problema), pripravljena plačati vaš kozarec.

- Narišite si Vitki okvir, takega kot je na spodnji sliki, na list papirja velikosti A3. Vaše domneve zapisujte v posamezno okno. Priporočamo, da pišete z svinčnikom, zato da boste napačne domneve lažje popravili.
- Vitki okvir je **"živ" dokument**, ki ga razvijate s časom: **dopolnjujete** ali **popravljate**. V prvi fazi izpolnite okna okvirja z **domnevami** – **kratek povzetek vaših trenutnih misli o vaši poslovni ideji**. Ni potrebno, da so odgovori, ki jih zahteva posamezno okno pravilni, prav tako lahko posamično polje začasno pustite prazno. Za prvo izpolnitev okvirja naj ne bi porabili več kot ca. 15 min.
- Vaša glavna naloga je, da poiščete **informacije**, s katerimi boste vaše **domneve preverili (testirali)**. V kolikor ugotovite, da ste podali napačno ali pomanjkljivo domnevno, jo ustrezno popravite oz. dopolnite. Takšen postopek nadaljujte dokler ne bodo vse domneve na okvirju preverjene in utemeljene.
- **Kako pridobiti informacije za potrjevanje domnev? Glavni vir informacij so vaši kupci.** Postaviti se morate v vlogo kupcev vašega izdelka/storitve in jih poskušati razumeti, kaj si želijo oziroma potrebujejo. Pojdite med ljudi in se z njimi pogovarjajte o vaši poslovni ideji. Pomembna vira in informacij sta tudi **internet** in **različna literatura**.
- Okvir izpolnjujte s **kratkiimi** in **jedrnatimi stavki**.



<b>PROBLEM</b> List your top 1-3 problems <div style="text-align: center; font-size: 2em;">2</div>	<b>SOLUTION</b> Outline a possible solution for each problem <div style="text-align: center; font-size: 2em;">4</div>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect <div style="text-align: center; font-size: 2em;">3</div>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Something that can't be easily copied or bought <div style="text-align: center; font-size: 2em;">9</div>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> List your target customers and users <div style="text-align: center; font-size: 2em;">1</div>
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> List how these problems are solved today	<b>KEY METRICS</b> List the key numbers that tell you how your business is doing <div style="text-align: center; font-size: 2em;">8</div>		<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	<b>CHANNELS</b> List your path to customers <div style="text-align: center; font-size: 2em;">5</div>
<b>COST STRUCTURE</b> List your fixed and variable costs <div style="text-align: center; font-size: 2em;">7</div>			<b>REVENUE STREAMS</b> List your sources of revenue <div style="text-align: center; font-size: 2em;">6</div>	

Slika: **Vitki okvir**

## 1. CUSTOMER SEGMENTS ali CILJNI KUPCI

V 1. okno zapišete, kdo so vaši prvi in **tipični kupci**. Vaš izdelek/storitev lahko seveda kupi vsakdo, pomembno pa je, da veste, kdo so tisti kupci, ki bodo vaš izdelek/storitev najraje kupovali oziroma kdo so tisti kupci, ki imajo takšen problem, kot da ga skušate z vašo poslovno idejo rešiti. Navedimo primer: *Vaš proizvod je edinstvena avtopralnica, katere storitev se od ostalih avtopralnic bistveno razlikuje. Pa pogledjmo v čem. Pri običajnih avtopralnicah stranke pripeljejo vozilo v pranje. Vi pa ste se odločili za obratno pot – da boste odšli med strankinim delovnim časom po njeno vozilo, ga odpeljali v pranje in ga stranki vrnili, vse za nekoliko višjo ceno. Vaši kupci so načeloma vsi lastniki vozil, medtem ko so vaši tipični kupci tisti lastniki vozil, ki nimajo časa za pranje vozila in ga med delovnim časom ne*



*potrebujejo. Najverjetneje bodo to osebe, ki delajo po 12 ur na dan in med delovnim časom njihovih vozil ne uporabljajo, hkrati pa nimajo časa, da bi vozilo sami oprali.*

Prav tako morate biti pozorni na razliko med kupci in **uporabniki**, ki **niso nujno iste osebe**. V kolikor se ti dve skupini razlikujeta, opredelite obe. Navedimo primer: *Pri prodaji igrac so vaši kupci starši, uporabniki pa otroci. Če hočete igračo prodati, mora biti v takšnem primeru ta vseh tako otrokom kot staršem – kupcem in uporabnikom.*

## 2. PROBLEM

**Ideja mora reševati kupčev problem**, zato se 2. okno največkrat izpolnjuje istočasno z oknom, ki opredeljuje kupce. Obe polji predstavljata **osrednji del vitkega okvirja**. Kupec, ki je pripravljen plačati za določen izdelek/storitev pričakuje, da mu bo takšen izdelek/storitev olajšal življenje oziroma mu nekaj omogočil.

Zapišite **največ tri probleme**, ki jih vaša ideja rešuje kupcem, ki ste jih opredelili v 1. oknu. Probleme si lahko predstavljate tudi kot opravila, ki jih sicer morajo opravljati kupci. Navedimo primer: *Kupci storitve pranja avtomobila imajo vrsto problemov, kot so pomanjkanje časa za pranje avtomobila, umazan avto, potreba po bolj čistem avtomobilu itd. Če navežemo primer na že zgoraj navedenega, je pomemben predvsem prvi problem, tj. pomanjkanje časa za pranje avtomobila. Z inovativnim pristopom (da greste po strankin avtomobil, ga operete in čistega vrnete) uspešno rešujete kupčevo problematiko pomanjkanja časa.*

V spodnjem delu okna zapišite, **kako kupci rešujejo navedene probleme danes**. Na ta način boste ugotovili, ali imate dovolj dobro idejo v primerjavi z že obstoječimi rešitvami oziroma konkurenco.



### 3. UNIQUE VALUE PROPOSITION ali EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

Gre se za okno, ki ga je najtežje izpolniti, a je hkrati izredno pomembno. Edinstvena ponujena vrednost je **kratek in udaren stavek, ki pojasnjuje bistveno in edinstveno prednost produkta, ki ga ponujate**. Ali povedano drugače: *"Zakaj ste drugačni od že obstoječih avtopralnic?"* Navedimo primer edinstvene ponujene vrednosti: *"Do čistega avtomobila v vašem delovnem času"* (avtopralnica), *"Sveže pečena pica na vaš dom v samo 30 minutah ali pa vam vrnemo denar"* (picerija), *"Največ avta za vas denar"* (Avto hiša KIA).

### 4. SOLUTION ali REŠITEV

V 4. oknu opišete vašo idejo. Zapišite vsako misel o tem, kako bi se lotil vsakega, v 2. oknu zapisanega problema. Ni potrebno zapisovati, kako zgleda vaša rešitev, ampak **na kakšen način vaša ideja rešuje opredeljene probleme**. Zapisani problemi in rešitve, ki jih ponuja vaš izdelek, morajo biti **logično povezani**. Rešitev se mora skladati tudi z vsebino ostalih oken okvirja, saj mora biti slednji povezan v razumljivo celoto. Navedimo primer, ki se navezuje na že znano avtopralnico: *Po prejemu naročila za pranje avtomobila, se po avtomobil odpeljemo z lastnim prevoznim sredstvom. Za čas pranja avtomobila, stranki posodim na uporabo lastno prevozno sredstvo. Strankin avtomobil odpeljem na pranje in ga po končani storitvi pripeljem nazaj na dogovorjeno lokacijo. Ponovno prevzamem lastno prevozno sredstvo in se odpeljem do naslednje stranke. Opis ponazarja rešitev kupčevega problema pomanjkanja časa za pranje avtomobila.*

### 5. CHANNELS ali KANALI (PROMOCIJSKE POTI)

V to okno napišite **načine, preko katerih boste nagovarjali kupce in reklamirali vaš izdelek/storitev**. Zapišite nekaj načinov, kako boste to počeli **na začetku** vašega poslovanja (gre za bolj skromne in enostavne poti) in nekaj načinov, kako nameravate to početi **v prihodnosti**, ko boste imeli več



denarja na razpolago za marketing in bo vaše poslovanje že utečeno. Pri trženju uporabite izvirnost in si tako zagotovite večji uspeh svojega produkta.

**Primeri začetnih kanalov:** socialna omrežja kot so Facebook, Twitter in LinkedIn, pisanje bloga, objava na forumu, deljenje letakov, enostavna spletna stran, pošiljanje e-pošte ipd.

**Primeri naprednih načinov oglaševanja:** reklame na radiu ali v lokalnem časopisu, plakati, reklame na televiziji in internetu, obisk sejmov, prodaja preko agentov itd.

Navedimo primer: *za začetek bi vašo inovativno avtopralnico lahko oglaševali preko enostavne spletne strani ali socialnega omrežja, lahko bi natisnili večje število letakov in jih delili na tistih mestih, kjer se zbirajo vaši ciljni kupci, v bodoče pa bi oglaševanje na primer nadgradili z oglaševanjem preko medijev, s sponzoriranjem kakšnega bogato obiskanega dogodka itd.*

## 6. REVENUE STREAMS ali TOK PRIHODKOV

Na tem mestu je potrebno določiti **ceno** vašega izdelka/storitve.

Kako določimo **primerno ceno**? Oporno točko vam lahko predstavlja cena izdelka vaših konkurentov oziroma podatek o tem, koliko denarja trenutno porabi kupec za rešitev problema, ki ga rešuje vaš izdelek/storitev. Pri tem se je potrebno zavedati, da je **cena del izdelka** (vzemimo primer s plastenko vode: *na voljo imate dve plastenki vode. Prva stane 0,60 EUR, druga 2,00 EUR. Večina vas verjame, da je dražja plastenka vsebuje kakovostnejšo vodo.* V takšnem primeru ima cena moč nad spreminjanjem dojemanja izdelka) ter da je **višina zaračunane cene okoliščina, ki določa, katero vrsto kupcev si želite pritegniti** (zgoraj navedeni plastenki vode imata glede na različnost cen tudi različen segment kupcev. Cena, ki jo izberete za vaš izdelek, določa tudi segment kupcev, ki bo vaš izdelek kupoval).

Še bolj pomembno je, da določite, **kaj je tisto, kar bo vaš kupec s plačilom cene, ki ste jo določili za vaš produkt, dobil.** Za boljše razumevanje sta predstavljena dva primera:



- v primeru picerije, ki obljublja, da bo vročo pico dostavila v 30h minutah ali pa vam bodo vrnili denar, kupec kupi hitro in učinkovito storitev dostave ter pico, dejansko pa plača samo »navadno« pico,
- v primeru avtopralnice kupec dejansko plača storitev pranja avtomobila, dobi pa celoten paket prevzema in dostave avtomobila na dogovorjeno mesto.

## 7. COST STRUCTURE ali STRUKTURA STROŠKOV

Vsebina 7. okna naj se izpolni na čim bolj enostaven način. Zapišite in okvirno ocenite **glavne stroške za razvoj proizvoda in vzpostavitev vašega podjetja**. Na samem začetku je potrebno poslovanje šele vzpostaviti, zato se strošek zaposlenih (plač) ne upošteva. Poglejmo primer: V opisanem primeru avtopralnice je potrebno oceniti stroške opreme (baromat, sesalec in ostala oprema) in stroške prilagoditve dvorišča, če bi se denimo dejavnost izvajala na dvorišču lastne hiše. Oceniti je potrebno še stroške za začetni marketing ter stroške tekoče porabe (voda, elektrika, šampon itd.).

## 8. KEY METRICS ali KLJUČNI KAZALNIKI

V tem oknu je potrebno **poiskati ključno merilo (številko), na podlagi katerega lahko ugotavljate, kako dobro vam gre oziroma ali je poslovanje uspešno**. Merilo je lahko številčno ali vrednostno. Postavimo lahko več takšnih meril. S spremljanjem poslovanja glede na postavljena merila, lahko ugotovite ali je vaše poslovanje dobro in, ali je potrebno v vašem poslovnem modelu, kaj spremeniti. Navedimo primer: v primeru avtopralnice si kot merilo uspeha lahko postavimo število pranj na mesec ali višino letnega prihodka. Ob predpostavki, da lahko operemo najmanj 5 avtomobilov na dan, bi to pomenilo 120 pranj na mesec ali na primer, 15.000 EUR prihodka na leto.



## 9. UNFAIR ADVANTAGE ali NEULOV LJIVA PREDNOST

9. okno je običajno najtežje izpolniti. **Neulovljiva prednost je tista prednost, zaradi katere vas konkurenca ne bo tako hitro dohitela.** Takšne prednosti ni mogoče zlahka kopirati ali kupiti. Zlasti na začetku poslovanja vam neulovljiva prednost morda še ne bo povsem jasna, kljub temu pa morate razmišljati o tem, kako se boste razlikovali od konkurence. Ravna takšna razlika bo pripomogla k temu, da boste neulovljivo prednostni.

### Primeri neulovljive prednosti, ki to niso:

- lastnosti proizvoda glede na konkurenco,
- dolžina programske kode,
- poseben dizajn,
- strast podjetnika, itd.

### Primeri prave neulovljive prednosti:

- posebne notranje informacije,
- podpora pravih strokovnjakov,
- dober podjetniški tim z edinstvenimi znanji,
- obstoječi kupci,
- patenti,
- skupnost,
- posebno znanje,
- koncesije itd.

Poglejmo primer: *Stare stranke ali skupnost, ki jo bi podjetje postopoma izgradilo, bi lahko bila predstavljala dvoje primerov neulovljive prednosti v primeru že večkrat omenjene inovativne avtopralnice.*





#### Slovarček izrazov:

- **Metodologije vitkega in agilnega podjetništva** – angl. Lean Startup methodology so najsodobnejše metodologije v podjetništvu za razvoj in izdelavo poslovnega modela, ki deluje.
- **Vitki okvir** – angl. Lean Canvas je orodje za izdelavo in definiranje poslovne ideje v poslovni model.
- **Minimalno sprejemljiv proizvod (MSP)** – angl. Minimum Value Product (MVP) je izdelek, skica, letak, slika, videofilm, spletna stran ali enostaven prototip, s katerim lahko učinkovito predstavite vašo poslovno idejo. Bistvo je v predstavitveni vrednosti in ne v kompleksnosti MSP-ja.
- **Pič** – angl. Pitch je kratka triminutna predstavitev, s katero na razumljiv način predstavite vaš poslovni model.