

RAZVOJ PLATNA POSLOVNEGA MODELA: OD IDEJE DO IZVEDBE



BIZNIS
ZEMLJEVID
USPEHA

-MNGK.



ANJA LEPEJ



Razvoj platna poslovnega modela: od ideje do izvedbe



KONTAKTI:

www: kmalu

E-mail: info@goldengrowth.si

Instagram: <https://www.instagram.com/goldengrowth.si/>

Mag. Anja Lepej, univ. dipl. komunikologinja in mag. poslovnih ved, je specializirana za tržno komunikacijo in digitalni marketing ter razvijanje poslovnih priložnosti. V preteklosti se je usmerjala v prodajo, ki jo je nato z večletnimi izkušnjami in znanjem tekstopisja nadgradila s sodelovanjem s podjetji na področju digitalnega marketinga.

Anja ustvarja edinstvene izobraževalne programe, s katerimi pomaga podjetnicam in bodočim podjetnicam iskati nove poslovne priložnosti ter razvijati njihove poslovne ideje. V sklopu tega jih uči in usmerja kako in kje preveriti, ali so njihove poslovne ideje izvedljive, zaželenne in donosne, sodeluje pa tudi v marketinških projektih.

Je soustanoviteljica in vodja slovenske spletne trgovine, ustvarjalka vsebin in specialistka za razvoj poslovanja v digitalnem okolju, po srcu pa marketingašica in tekstopistka.

Poslovno priložnost lahko preverimo s pomočjo **platna poslovnega modela (angl. Business model Canvas)**, ki opisuje, kako določena organizacija ustvarja, zagotavlja in zajema vrednost za kupce. Pri razvoju poslovne priložnosti upoštevamo devet gradnikov, ki sestavljajo platno poslovnega modela.

Platno poslovnega modela nam olajša razvoj poslovne priložnosti tudi, če svoj posel že gradimo. V njem lahko kot podjetnice predstavimo mesece raziskav v enem modelu, v katerem razčlenimo vrednosti, ki jih želimo za svoje stranke, preizkušamo hipoteze pri potencialnih uporabnikih, kupcih in partnerjih ter pridobivamo povratne informacije o vseh elementih poslovnega modela.

Prav tako nam uporaba Platna poslovnega modela skrajša dolgotrajni razvoj izdelkov oziroma storitev preko testiranja ideje že pred začetkom delovanja podjetja.

Čisto vsaka podjetnica lahko s tem preveri, ali je njena podjetniška ideja, ki jo namerava uresničiti ali pa jo že uresničuje, dober primer poslovne priložnosti in ali je njena uresničitve smiselna.

Platno poslovnega modela je sestavljeno iz 9 gradnikov:

1. **Ključni viri** (potrebni za uspešno poslovanje)
2. **Ključna opravila** (potrebna za zagotavljanje vrednostne ponudbe)
3. **Ključna partnerstva** (povečujejo vrednost podjetja)
4. **Segmenti strank** (ciljne skupine, ki jih prepoznamo in definiramo)
5. **Odnosi s strankami** (kako in kje jih gradimo)
6. **Vrednostna ponudba** (je prepričljiva in obravnava potrebe strank)
7. **Kanali** (kje dosežemo stranke in zanje ustvarjamo vrednost)
8. **Tokovi prihodkov**
9. **Struktura stroškov**

1. ELEMENT: KLJUČNI VIRI

Med ključne vire (angl. Key resources) razvoja poslovne priložnosti uvrščamo najpomembnejše vire, brez katerih model poslovne priložnosti ne bo mogel delovati. Po domače povedano, so to tiste stvari, ki jih potrebujemo za uspešno poslovanje.

Razmisli, kaj so ključni viri tvojega posla oziroma poslovne priložnosti. To stran izkoristi za **brainstorming** in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse ključne vire ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene ključne vire vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:



Identificiraj ključne vire oz. ključna sredstva, ki jih potrebuješ za izvedbo ključnih opravil. Pomisli, ali imaš do teh virov dostop ti, ali za doseg virov potrebuješ partnerje in/ali dodatne vire/sredstva.

Pomagaj si z vprašanji:

- Kaj vse potrebujemo, da naša poslovna priložnost zaživi?
- Kaj potrebujemo za (uspešno) poslovanje?
- Brez česa naše podjetje ne more poslovati?

2. ELEMENT: KLJUČNA OPRAVILA

Med ključna opravila (angl. Key activities) razvoja poslovne priložnosti uvrščamo dejavnosti, ki nam bodo pomagale ključne vire transformirati v vrednost za stranko. Te dejavnosti lahko postoriš ti in/ali kdo drug. Na tej točki se osredotočamo le na aktivnosti, ki morajo biti opravljene – kdo jih bo opravil, boš določila kasneje.

Razmisli, kaj so ključna opravila tvojega posla oziroma poslovne priložnosti. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vsa ključna opravila ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejena ključna opravila vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:



Pripravi seznam ključnih aktivnosti/opravlil, ki jih moraš storiti, da lahko dostaviš svojo vrednostno ponudbo stranki.

Pomagaj si z vprašanji:

- **Katera opravila so nujna, da dostavim stranki svojo vrednostno ponudbo?**
- **Katere aktivnosti me ločijo od konkurence?**

3. ELEMENT: KLJUČNA PARTNERSTVA

Med ključne partnerje (angl. Key partners) razvoja poslovne priložnosti uvrščamo vse zunanje akterje, ki (ne)posredno sodelujejo pri našem poslu. To so lahko glavni dobavitelji ali mreža dobaviteljev, influencerji, s katerimi želiš sodelovati ali že sodeluješ in podobno. Tukaj opredeljujemo ključne vire in opravila, ki jih izvajajo partnerji. V ta razdelek zapiši vse zunanje partnerje, ki zagotavljajo tvojemu podjetju prednost in uspeh. Dodatno lahko zapišeš, kakšne vire ali vrednosti ti partnerji zagotavljajo tvojemu podjetju.

Razmisli, kdo so ključni partnerji tvojega posla oziroma poslovne priložnosti. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse ključne partnerje ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepíšeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

P.S. Če zapišeš partnerja, ki izvaja določeno ključno opravilo in zagotavlja tvojemu podjetju določen ključni vir, pa teh dveh v prejšnjih elementih nisi zapisala, se lahko vrneš na 1. element: Ključni viri in 2. element: Ključna opravila ter ju dopolniš.

Ko končaš, urejena ključna partnerstva vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:

Razišči potencialne strateške partnerje v tvoji ali podobni panogi. Identificiraj partnerstva, ki ti lahko pomagajo povišati vrednostno ponudbo, razširiti doseg ali optimizirati določene procese. Pripravi seznam potencialnih partnerjev in razmisli, kaj lahko ti ponudiš njim.

Pomagaj si z vprašanji:

- **Katere ključne vire zagotavljam sama in za katere so odgovorni drugi?**
- **Kdo so ti »drugi«?**
- **Kdo, poleg mene, še opravlja ključna opravila?**

4. SEGMENTI STRANK (KUPCI IN PORABNIKI)

Med segmente strank (angl. Customer segments) razvoja poslovne priložnosti uvrščamo porabnike ali različne skupine porabnikov naših izdelkov/storitev. S tem identificiramo naše najpomembnejše stranke. Pri definiranju glavnih porabnikov se sprašujemo, za koga ustvarjamo vrednost, kdo so moje najpomembnejše stranke in kakšni so tipi teh strank.

Razmisli, kdo so ključni kupci in/ali porabniki tvojih izdelkov/storitev oziroma poslovne priložnosti. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse segmente strank ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepíšeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene segmente stran vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:



Poskusi zapisati značilnosti svojih kupcev/strank in jih razdeliti v različne segmente. Najdi karakteristike, po katerih se razlikujejo. Identificiraj svojo ciljno publiko. Preglej študije, raziskave, intervjuje, članke in raziskave trga, da boš razumela njihove potrebe in težave, boleče točke (pain points), čustva, njihove želje in strahove. Če imaš vpogled v statistiko obiskovalcev spletne strani ali profilov na družbenih omrežjih, analiziraj njihove značilnosti (spol, starost in podobno).

Pomagaj si z vprašanji:

- **Komu prodajam?**
- **Se moji kupci med seboj razlikujejo in v čem?**
- **Ali prodajam zgolj enemu tipu kupca ali lahko oblikujem različne družine kupcev glede na njihove lastnosti?**
- **Lahko vse nagovarjam enako?**
- **Kakšne potrebe, želje in težave ima moja stranka ter ali so potrebe, želje in težave vseh strank enake?**
- **Kakšne so demografske, psihografske, geografske in vedenjske lastnosti mojih kupcev?**

5. ODNOSI S STRANKAMI

Odnosi s strankami (angl. Key resources) so ključni za razvoj poslovne priložnosti. S strankami moramo graditi pristen odnos, ki bo pozitivno vplival na zvestobo in zadovoljstvo strank. Odnose moramo pričeti graditi že pred prodajnim procesom. Takoj, ko identificiramo ciljno publiko, moramo razmisliti, kako bomo z njo zgradili odnos.

Razmisli, kako s svojimi strankami ali segmenti strank zgraditi trajne odnose. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati, kako boš s strankami gradila odnose ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene odnose s strankami vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:



Najdi najbolj učinkovite načine, kako boš zgradila in obdržala odnos s svojimi strankami. Premisli, kakšen odnos si želiš in nato določi, kako boš ta odnos gradila: kako boš s strankami stopila v interakcijo in kako pogosto? Če si v prejšnjem koraku opredelila različne segmente strank, premisli, ali boš z različnimi segmenti gradila različne odnose in kako.

Pomagaj si z vprašanji:

- Kako bomo pridobili stranke oz. različne segmente strank?
- Kako jih bomo obdržali?
- Kako lahko prispevajo k rasti našega posla?
- Kako lahko z njimi zgradim zaupanje?
- Katere vrednote deliš s svojimi strankami?
- Katere elemente transparentnosti lahko vključim v ta odnos in kako lahko zgradim močno skupnost?
- Kakšen odnos je zahtevajo posamezni segmenti strank?

6. VREDNOSTNA PONUDBA

Vrednostno ponudbo (angl. Value proposition) razvoja poslovne priložnosti vedno oblikujemo tako, da jo sestavimo iz opredelitve potreb in težav kupcev ter njihove stopnje zadovoljstva. Stranka mora za svoj denar od nas dobiti več kot od konkurenta. Kaj lahko ponudimo stranki, da bo brez obotavljanja izbrala nas? Pri odgovoru na to vprašanje poskusimo razmišljati širše od nižje cene.

Razmisli, kakšna je vrednostna ponudba tvoje poslovne priložnosti, ki jo lahko ponudiš strankam. To stran izkoristi za **brainstorming** in v spodnji okvirček poskusi zapisati vrednostno ponudbo, ki se ji stranke ne bodo mogle upreti ali z njo povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejeno vrednostno ponudbo vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:

Na podlagi prejšnje naloge, kjer si naredila raziskavo svoje ciljne publike, oblikuj in artikuliraj svojo vrednostno ponudbo tako, da učinkovito nasloviš njihove potrebe/težave. Premisli, če različni segmenti strank (v kolikor jih imaš) cenijo različne aspekte in če zato zahtevajo različne vrednostne ponudbe.

Pomagaj si z vprašanji:

- Kaj je moja dodana vrednost?
- Kakšno konkurenčno prednost lahko dosežem?
- Kaj še lahko stranki ponudim in kako ji lahko zagotovim več za njen denar?
- Kako bi naslovila potrebe/težave različnih segmentov strank?
- Ali lahko vse segmente strank zadovoljim z enako ponudbo?

7. KANALI

Kanali (angl. Channels), ki jih izbiramo za komunikacijo z različnimi segmenti kupcev, zanje predstavljajo dodano vrednost že sami po sebi. Ob uporabi napačnih kanalov lahko ti našo vrednost celo znižajo ali pa je ne spremenijo. Ob raziskovanju ustreznih kanalov skušamo odgovoriti na vprašanja, skozi katere kanale bomo ciljno publiko najlažje dosegli, preko katerih kanalov naše stranke sploh želijo biti dosežene, kje se sploh nahajajo in kako svoje stranke dosegajo druga konkurenčna podjetja.

Razmisli, katere kanale lahko uporabiš za doseg svojih strank in kateri kanali ti bodo pomagali dostaviti vrednost strankam. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse ključne vire ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene kanale vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:

Razišči različne komunikacijske, oglaševalske, distribucijske, prodajne in/ali druge kanale, ki so relevantni za tvojo panogo. Pripravi načrt, kako boš dosegla svojo ciljno publiko preko teh kanalov in kako ti bodo ti kanali pripomogli pri komunikaciji svoje vrednosti strankam. Zapiši, kako želiš doseči svoje stranke in kakšno sporočilo jim ob tem želiš predati. Če svoj posel že gradiš, premisli, ali obstaja še kak kanal, ki bi ga lahko uporabila za doseg strank in/ali kanal, ki bi pripomogel k ustvarjanju dodane vrednosti tvojega posla.

Pomagaj si z vprašanji:

- Kje se nahaja moja ciljna publika?
- Preko katerih kanalov lahko dosežem svojo ciljno publiko?
- Ali moja ciljna publika sploh želi biti dosežena preko teh kanalov?
- Ali so različni segmenti mojih strank na različnih mestih (npr. ali se nahajajo na različnih družbenih omrežjih)?
- Ali moram različne porabnike dosegati preko različnih kanalov, da dosežem pravo občinstvo?

8. TOKOVI PRIHODKOV

S tokovi prihodkov (angl. Revenue streams) opisujemo vrednost, ki so jo kupci pripravljeni kupiti in ugotavljamo, kako bo vsak izmed tokov prispeval k celotni prodaji. Kako bo vrednostna ponudba prispevala k različnim tokovom prihodkov? Poiskati moramo čim več načinov za pridobivanje prihodkov.

Razmisli in poskušaj naštet čim več različnih poti, po katerih bi tvoje podjetje lahko prejelo prihodke. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse ključne vire ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepišeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene tokove prihodkov vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:

Naštej čim več različnih načinov, preko katerih bi podjetje lahko prejelo prihodke. V tem trenutku zapiši vse, česar se spomniš, tudi, če se ti določen tok ne zdi primeren ali izvedljiv. Razišči in se domisli čim več aktivnosti, ki bi tvojemu podjetju lahko prinesle prihodke.

Pomagaj si z vprašanji:

- **Kako bo moje podjetje lahko zaslužio preko izdelane vrednostne ponudbe?**
- **Na katere načine še lahko zaslužim?**
- **Kje vse lahko prodajam svoje izdelke/storitve?**
- **Ali lahko v svojo ponudbo dodam še kaj?**
- **Kako lahko stranko prepričam, da kupi več?**

*BONUS NALOGA:

Določi svoje največje konkurente (ali podjetja podobne panoge, če jih nimaš) in jih analiziraj:

- **Identificiraj njihovo strategijo postavljanja cen**
- **Določi in identificiraj njihove tokove prihodkov**
- **Na podlagi opravljene analize iz zgornjih alinej določi najprimernejšo strategijo postavljanja cen zase**
- **Pripravi projekcijo prihodkov za prvo leto poslovanja**



ZAPISKI



Lined area for taking notes, enclosed in a dashed border.

9. STRUKTURA STROŠKOV

Struktura stroškov (angl. Cost Structure) v platnu poslovnega modela od nas zahteva zapis najpomembnejših in največjih stroškov poslovne priložnosti, ki jih v tem trenutku lahko določimo. To nam pomaga pri preverjanju izvedljivosti in donosnosti poslovne priložnosti. Znotraj strukture stroškov vpišemo najdražje ključne vire in opravila, ki smo jih opredelili znotraj prvih dveh elementov Platna poslovnega modela.

Razmisli, kaj so največji in najdražji stroški, ki jih zahteva tvoj posel. Lahko jih razdeliš tudi med fiksne in variabilne stroške ter jim pripišeš vrednost. To stran izkoristi za brainstorming in v spodnji okvirček poskusi zapisati vse ključne vire ali z njimi povezane asociacije, ki se jih spomniš. Tukaj ni pravil, zato lahko na to stran zapišeš vse svoje misli. Sem lahko vpišeš tudi ideje, ki si se jih spomnila med poslušanjem tečaja o Razvoju platna poslovnega modela ali prepíšeš ideje, ki smo jih v modulu skupaj obravnavali na izmišljenem primeru.

Ko končaš, urejene strukture stroškov vpiši v originalno platno poslovnega modela, ki ga najdeš na strani 14.

NALOGA:

Natančno razdelaj vse stroške svoje poslovne priložnosti. Pripravi stroškovni načrt s fiksnimi in variabilnimi stroški. Pripiši, kje ti stroški nastanejo, kdo jih povzroči in, ali jih lahko znižaš. Identificiraj področja, na katerih lahko znižaš svoje stroške (optimizacija stroškov), na primer med procesom izdelave, zamenjava dobavitelja in podobno. Pripravi načrt, kako boš učinkovito optimizirala stroške.

Pomagaj si z vprašanji:

- Katere vse stroške imam?
- Je kateri od teh nepotreben?
- Lahko katerega od teh znižam ali nadomestim s cenejšo alternativo?
- Kateri stroški so fiksni in kateri se mesečno/letno spreminjajo? Ali lahko vplivam na njihovo zviševanje/zniževanje in kako?
- Katerih stroškov bi se lahko znebila v idealnem svetu?
- Kdo povzroča te stroške? Jaz ali kdo drug?
- Kaj lahko storim sama, da bodo stroški nižji? Kaj lahko stori nekdo drug?

BUSINESS MODEL CANVAS

POSLOVNA PRILOŽNOST:

AVTOR:

DATUM:

VERZIJA:

KLJUČNI PARTNERJI

KLJUČNA OPRAVILA

VREDNOSTNA PONUDBA

ODNOSI S STRANKAMI

SEGMENTI STRANK

KLJUČNI VIRI

KANALI

STRUKTURA STROŠKOV

STRUKTURA PRIHODKOV

BONUS: PLATNO VREDNOSTNE PONUDBE

Platno vrednostne ponudbe (angl. **Value Proposition Canvas**) je del Platna poslovnega modela (angl. **Business model Canvas**) in je orodje za strateško upravljanje, ki podjetjem pomaga oblikovati in izboljšati svojo ponudbo z jasno opredelitvijo vrednosti, ki jo zagotavljajo svojim strankam. Pomaga nam pri razumevanju potreb, izzivov in želja naših strank. Tako lahko lažje in boljše oblikujemo svoje vrednostne ponudbe, ki nas razlikujejo od konkurence. Preden ponudbo izdelkov/storitev razširimo, jo vedno vnesemo v Platno vrednostne ponudbe in s tem ocenimo smiselnost realizacije naše ideje.

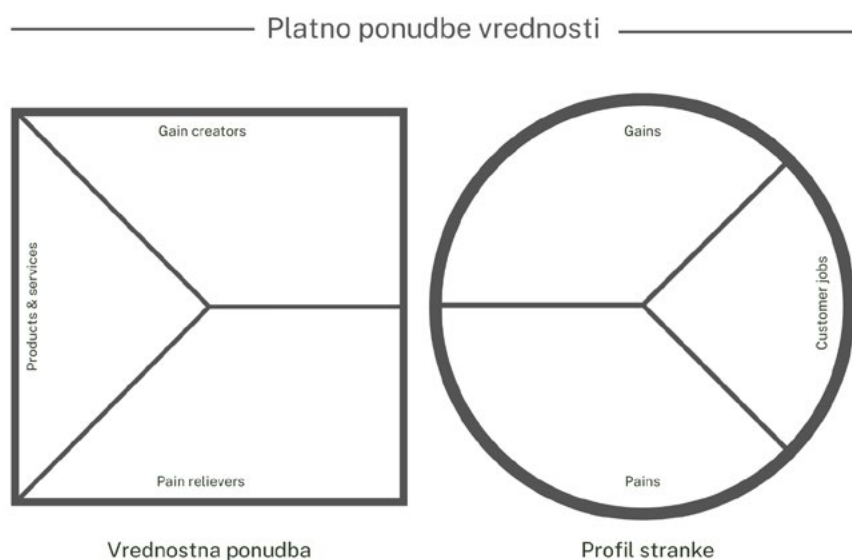
Sestavljata ga dva dela: profil stranke in vrednostna ponudba, oba pa delimo na tri sekcije.

Profil stranke

- a) Naloge strank (angl. Customer Jobs) so opravila, naloge in dejavnosti, ki jih stranke opravljajo. Sem sodijo izzivi, s katerimi se srečujejo in ki jih bomo z našimi izdelki/storitvami skušali rešiti
- b) Težave/boleče točke (angl. Pains) so ovire in negativni izzivi, ki jih imajo (ali jih lahko imajo) stranke pri reševanju svojih nalog oz. pri opravljanju svojih opravil.
- c) Pridobitki (angl. Gains) so pozitivni izidi in koristi, ki jih imajo (ali jih lahko imajo) stranke pri reševanju svojih nalog oz. pri opravljanju svojih opravil.

Ponudba vrednosti

- a) Izdelki in storitve (angl. Products and Services) so naše konkretne ponudbe, ki jih prodajamo in s katerimi naslavljamo prej naštetе naloge, težave in pridobitke strank.
- b) Blažilci težav (»angl. Pain Relievers) so naši izdelki/storitve, ki rešujejo težave strank in načini, kako omilijo težave strank.
- c) Ustvarjalci pridobitkov (angl. Gain Creators) so naši izdelki/storitve, ki zagotavljajo dobitke strankam in načini, kako ti izdelki/storitve ustvarijo pozitivne izzide za stranko.



[illegible]