

V bistvu ne mislim, da je ekonomija slaba. Vedno je odvisno od tega, kako se mehanizmi ekonomije uporabijo in kaj iz tega naredimo.

Gerhard Zoubek



Od ideje do trajnostnega poslovnega modela

Kompetence

Ob koncu tega poglavja boš sposoben:

- razviti trajnostni poslovni model za idejo
- razmisliti o različnih načinih, kako bi idejo uresničili
- idejo analizirati iz vidika nosilcev interesov

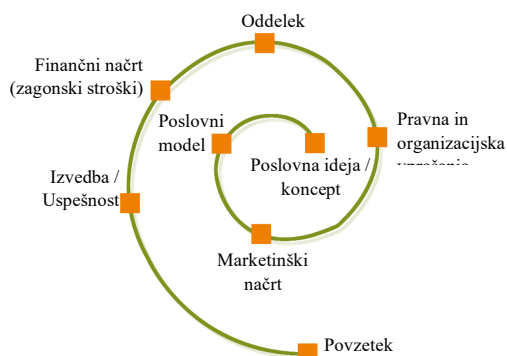
Preden ideja vstopi v konstruktivni proces izdelave poslovnega modela, ima velik potencial.

Sledite

Poslovni model je konceptualna smer ideje in ključni element poslovnega načrta.

Vsako podjetje ima svoj poslovni model in da bi pridobili perspektivo, je treba odgovoriti na dve vprašanji:

- a) Kdo so naše stranke?
- b) Katere storitve potrebujejo naše stranke?



Naloga 1 Prepoznavanje poslovnih modelov

a) Analiziraj obe vprašanji

Kdo so naše stranke?

Na osnovi treh najboljših praks, kaj meniš katere storitve naša stranka potrebuje?

b) Razmisli o tem, katere informacije manjkajo.

Cloed Priscilla Baumgartner je ustvarila svojo lastno dizajnersko znamko *Milch* za mlade moške in ženske. Stare hlače in majice uporabi za izdelavo novih stilskih oblačil.

Nova moda iz rabljenih oblačil je najboljši opis dela Baumgartnerjeve. V proizvodnem procesu, se moške hlače obrnejo navzven, razrežejo in ponovno sešijejo. Tako imajo vsake hlače svež in edinstven stil. Šik oblikovanje znamke prav tako poskrbi za to, da izstopa. Material dobavljajo v *Volkshilfe* (javno darovanje oblačil), opere pa se v *Green and Clean Laundromat* pralnici.

Volkshilfe Merit in tovarna klobukov *Gaweinstal* sta proizvodna partnerja. *Milch* svoje izdelke prodaja v lastni trgovini, kot tudi v 30 dodatnih partnerskih trgovinah po vsej Evropi.



Ekološki kmet Gerhard Zoubek iz *Adamah Organic Farms* se nahaja v Marchfeldu, majhnem mestecu izven Dunaja. Njegovi izdelki se prodajajo na skoraj 15 kmečkih tržnicah v in okoli Dunaja, približno 6.000 strank na tedenski ravni zalaga neposredno z *Abo-Biokistin* (škatile, napolnjene z organskim blagom). Kmetija velja kot zgledni projekt z ekološkim in družbeno odgovornim kmetovanjem, ponuja 60 vrst poljščin, različne gomoljnice, solate, paradižnik, papriko, krompir, čebulo in veliko drugih proizvajalcev iz regije, kot je mleko, meso, sadje. Velik poudarek na osebnem poznanstvu vseh dobaviteljev.



Heini Staudinger je bil zelo navdušen nad svojo blagovno znamko za čevlje *Earth Shoes* in je leta 1980 na Dunaju ustanovil lastno trgovino s čevlji, ki se je razvila v podjetje GEA. Leta 1984 je v Schremsu bila ustanovljena tovarna čevljev *Waldviertler Schuhwerkstatt*. Trenutno obstaja 46 trgovin GEA, ki distribuirajo čevlje, torbe, pohištvo in žimnice v Avstriji, Nemčiji in Švici. Večina izdelkov je proizvedenih v obratu *Waldviertel* (Gozdna četrt - je Severozahodna regija Spodnje Avstrije). Samozavesten podjetnik je bil znan po tem, da si je od prijateljev in strank sposojal denar, da je podjetje razvijal naprej.



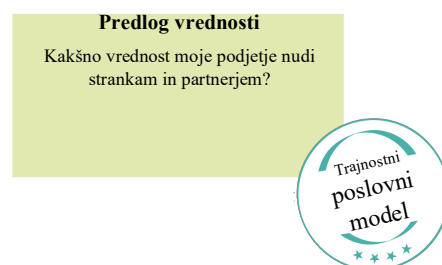
1. Razmišljanje o vzajemni koristi

Prejšnji trije primeri se osredotočajo na to, kako se storitve nudijo strankam. Da lahko opredeliš ciljno skupino, moraš o strankah vedeti več. V naslednjih štirih poglavjih, bomo delali na razvoju novega poslovnega modela. **Trajnostni poslovni model** se osredotoča na vsaj 4 teme, medtem ko odgovarja na ključna vprašanja (glej sliko).



Poslovni model opisuje podjetje in je sestavljen iz treh glavnih komponent: Korist (predlog vrednosti), Struktura vrednostne verige (kako se opravljajo storitve), ter model dobičkonosnosti. **Trajnostni poslovni model** se razvije z **integracijo** ene od teh štirih komponent, ob upoštevanju družbenih in ekonomskih vprašanj.

Prvi korak je pogled na vrednost, vse pa se začne s poslovno idejo. Poslovni model opisuje potencialno vrednost, ki bi koristila ustanovitelju. Rezultat tega razmerja vrednosti/koristi, bo nato opredelil podjetje. Izdelki so del strukture vrednostne verige in na trgu izpolnjujejo določen namen. Sposobnost podjetja zagotoviti izredne vrednosti preko izdelka ali storitve je predikativen dejavnik za favoriziranje kupca.



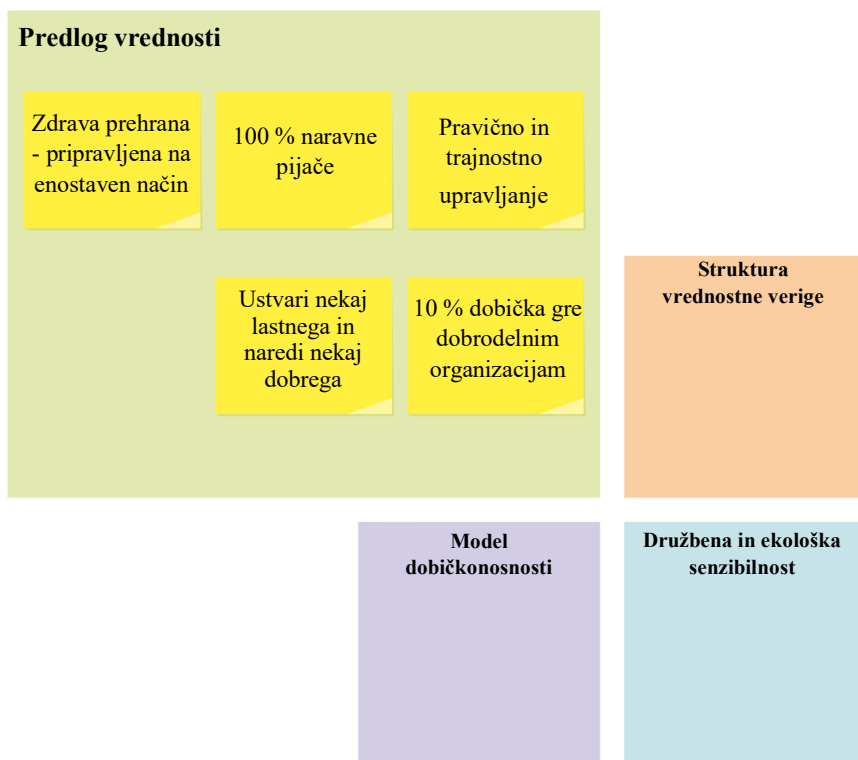
Nekaj različnih primerov predlogov vrednosti:



- ❑ **Oblika.** Cloed Priscilla Baumgartner rada združuje, oblikuje in z recikliranjem doda dodatno vrednost in tako razvija nove izdelke z njeno modno znamko Milch. V drugem kontekstu, ustanovitelj podjetja *Apple* želijo računalniški dizajn združiti s prijaznostjo do uporabnika.
- ❑ **Ljubezen do narave.** Glavna ideja Johannes Gutmanna, ustanovitelja podjetja *Sonnenator*, je bila zagotoviti regionalne ekološke proizvode. Podjetje ima zaradi izbrane poti pri svojih strankah veliko verodostojnost.
- ❑ **Priročnost.** Gerhard Zoubek bi svoje organske izdelke rad dostavil direktno do strank, da bi zdrava hrana bila enostavno dostopna.
- ❑ **Cena.** Stranke se pogosto za določeno ponudbo odločijo, ker želijo prihraniti denar. *Skype* omogoča mednarodne klice, ki so skoraj brezplačni. Spletno podjetje *Airbnb* ponuja možnost potovanja brez porabe veliko denarja za nočitve, tako da gostitelje poveže s potencialnimi strankami, ki bi želele rezervirati njihov prostor.
- ❑ **Znamka ali status.** Nekaterim podjetjem uspeva izražati prestiž in *joie de vivre* (ljubezen do življenja).
- ❑ **Zmanjšanje stroškov.** Podjetja pogosto podpirajo druge, da zmanjšajo stroške. Določena podjetja ponujajo računalniške strežnike ali celo davčno svetovanje.

□ Naredite kaj dobrega

Vzemimo za primer podjetje *innocent (nedolžni)* kot poslovni model in pogledimo, kako so oni razvili svojo idejo. Skupina prijateljev, Richard, Jon in Adam so čutili potrebo po tem, da bi ustvarili nekaj svojega. Po dolgem premisleku so dobili idejo. Odločili se so, da bodo delali pijačo iz celih sadežev; ta ne bo le dobrega okusa ampak bo tudi zdrava. Prvi korak je bil, da ugotovijo vrednost, ki jo bo izdelek imel za ustanovitelje kot tudi za stranke (delovne ljudi v velikih mestih).



Naloga 2 Rojstnodnevno darilo

Svojemu najboljšemu prijatelju želite podariti rojstnodnevno darilo.

- Razmislite o vrednosti darila.
- Kakšno vrednost naj bi darilo za vašega najboljšega prijatelja imelo?

2. Struktura vrednostne verige

V drugem koraku morate odgovoriti na naslednje vprašanje. Kako je mogoče prepoznati vrednosti za vaše stranke? Struktura vrednostne verige je sestavljena iz opisa opravil, ki navaja partnerje in njihove vloge. Ponuja odgovor na vprašanje: **Kako in kdo storitev zagotovi in na kak način?**

Da bo poslovni model deloval, morajo glavne kompetence biti skrbno premišljene, prav tako ključne dejavnosti, ki bodo podpirale te kompetence.

Struktura vrednostne verige vključuje naslednja priporočila:

- ❑ **Razmišljaj o alternativah.** Obstajajo številni načini, kako idejo uresničiti. Primer: Trije prijatelji imajo idejo, da bi osnovali novo mlado modno linijo. Lahko bi ustanovili podjetje in nudili različne modne znamke, lahko pa enkrat na mesec organizirajo modni trg, ki vključuje mlade oblikovalce. Oblikujejo lahko lastno modo, jo proizvajajo sami, jo dajo proizvesti ali ponudijo aplikacijo z vzorci rezanja za lastno proizvodnjo in stike do trgovcev tekstila, da si stranka lahko naroči lastna po meri narejena oblačila.

V glavnem, obstajajo številni načini, kako se prvotna ideja lahko izvede ali uresniči. Odvisno od idejne skupne vrednosti med ustanoviteljem in stranko, je treba narisati vizualno tabelo (os), ki prikazuje različne možnosti. Možna vizualna os (glej morfološko matriko) bi lahko odgovorila na naslednja vprašanja: Katero osnovno funkcijo izpolnjuje ideja? Katere materiale bi se dalo uporabiti? Kako je ta ideja že bila izvedena v preteklosti? Če uporabite domišljijo, kakšno kreativno izvedbo si lahko zamislite (znanstvena fantastika)? Katere pristope bi bilo mogoče odkriti z uporabo narave? Obstajajo kakšni obstoječi trendi?

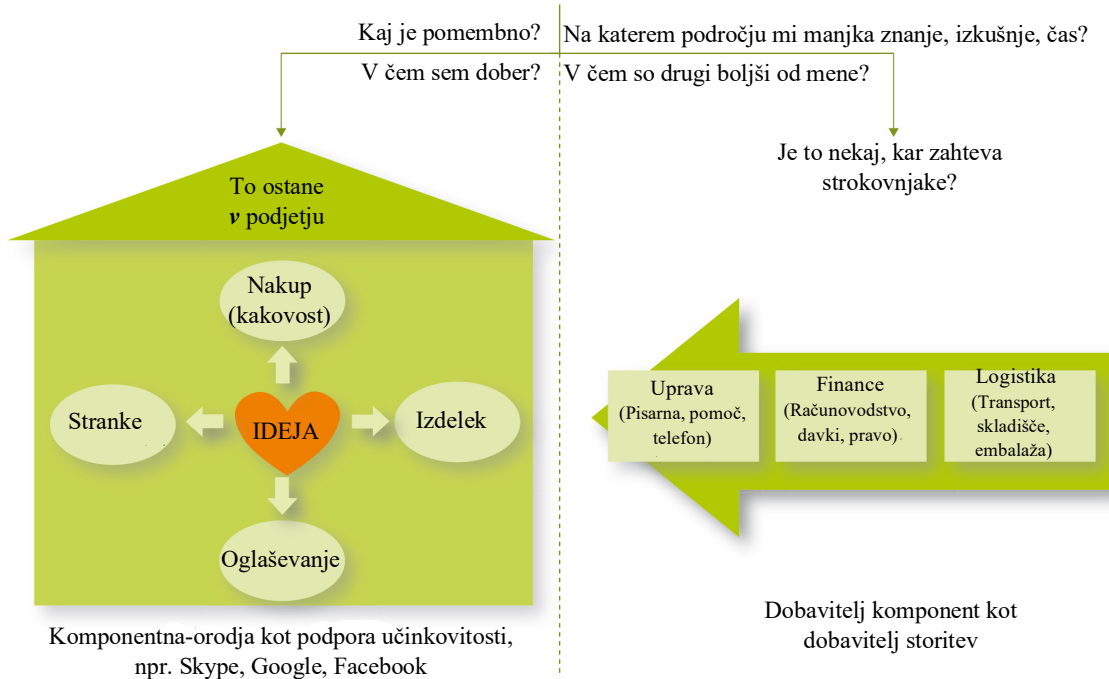
- ❑ **Strateška dimenzija.** Razmišljanje o alternativah zahteva strateški pristop. Iz ekonomskega vidika je strategija načrtovan vzorec vedenja s pomočjo katerega podjetje lahko doseže svoje zastavljene cilje. Vsako podjetje ima svoj edinstven poslovni model, saj ta opisuje podjetje. *Zavestna* odločitev za poslovni model pomeni, da bo izbrana strategija.
- ❑ **Dokaži s pomočjo komponent.** Sodoben, visoko specializiran gospodarski sistem ponuja številne komponente, ki jih je mogoče uporabiti v času razvoja *strukture vrednostne verige* ideje. Bistveno se je odločiti, katere ključne dejavnosti v zvezi z glavnimi kompetencami je treba izvesti znotraj podjetja in katere se bolj splača pridobiti od zunaj, preko drugih partnerjev, da se s tem vzdržujejo nizki stroški in visoka kakovost.
- ❑ **Razširljivost** je možnost izbrana za spodbujanje *rasti*. Poglejte si ta dva primera. Razširitev spletnega programa bi pomenila, da bi se zaradi velikega povpraševanja povečala razpoložljivost prenosov. Ta izvedba je enostavno razširljiva. V nasprotju s tem bi širitev frizerskega podjetja zahtevala dodatne stroške. Vsakršna razširitev frizerstva, ki obratuje 8 ur na dan, bi pomenila nadure ali celo zaposlitev dodatnega frizerja, kar stane dodatno.

Struktura vrednostne verige

Kako podjetje zagotavlja vrednost? Kdo zagotavlja storitve podjetja? Kako storitev doseže stranke? (npr. prodaja)



Dokaži s pomočjo komponent



Razširljiva arhitektura

Trije prijatelji, bi radi, da izvedli svojo idejo s sadnim sokom. Njihov prvi poskus je bil 750,00 EUR porabiti za sadje, sok proizvesti in ga prodati na festivalu. Kaj se je zgodilo? Ustanovili so komponente in upoštevali nekaj ključnih dejavnosti, kot je nakup, stik s strankami, razvoj izdelka in trženje. Vse druge dejavnosti so dobavili od partnerjev (glej naslednji dve strani).



Naloga 3 Rojstnodnevno darilo

- V nalogi dva si opredeli vrednost rojstnodnevnega darila. Katere možnosti izvedbe vidiš? Naštej tri alternative.
- Razmisli o nadaljnjih možnostih, kjer bi lahko komponente uporabili preko zunanjih izvajalcev.

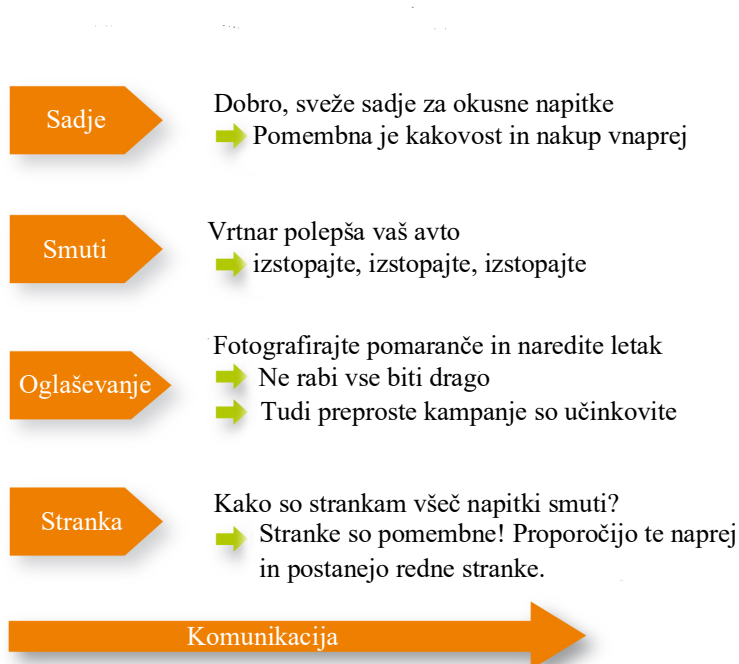


www.simplewish.eu/

Kako se naredi napitek smuti? Katere so naloge izvajanja? Katere komponente so na voljo?



Katere komponente so bistvenega pomena za uspeh? Katere komponente imejo velik pomen? V čem sem dober? Katere odločitve je sprejelo podjetje *innocent*?



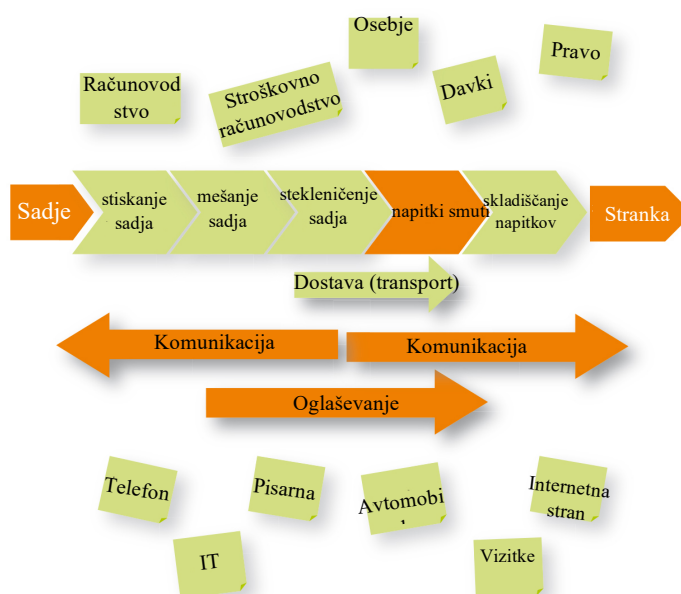
Katere komponente postopka ostanejo znotraj podjetja?



Trije ustanovitelji Richard, Jon in Adam

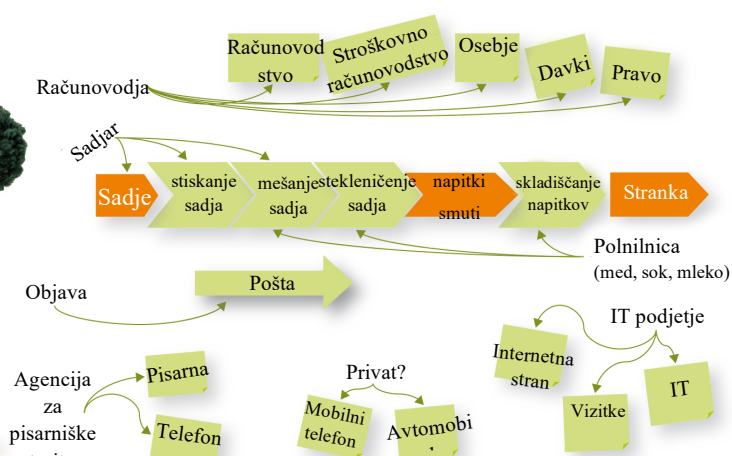


Dobrodelna akcija Karitasa



Drugi izvajajo storitve za strokovnjake:

Podjetje *innocent* ima trenutno 250 zaposlenih in je na trgu vodilno za smutije. *Innocent* smutiji so sestavljeni iz mešanega sadja in čistih sokov. Ne vsebujejo koncentratov sadnih sokov, konzervansov, stabilizatorjev, dodanega sladkorja, ojačevalcev okusov in katerih koli drugih nenaravnih sestavin. Podjetje *Innocent* svoje sadje dobi iz kmetij, ki skrbijo za okolje in svoje zaposlene, smutije pa servira v okolju prijazni embalaži iz recikliranih materialov, ki jih je mogoče ponovno reciklirati. Podjetje vsako leto zmanjša svoj CO2 odtis in 10 % dobička podari neprofitnim organizacijam.



3. Model dobičkonosnosti

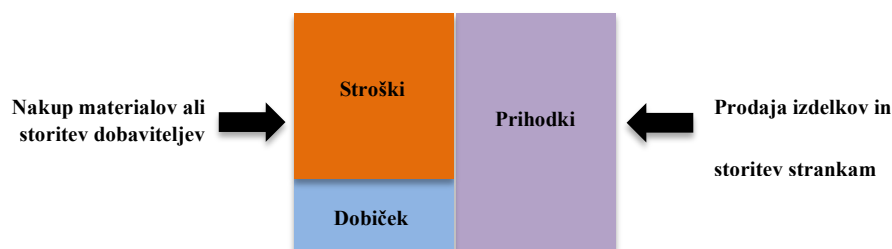
Tretji korak se ukvarja z modelom dobičkonosnosti. Poslovni model zraven *kaj* in *kako*, opisuje kako visoka mora biti dobičkonosnost, da bo podjetje ekološko trajnostno in ekonomsko uspešno. Ponuja odgovor na vprašanje: **Kako podjetje ustvarja dohodek?**

Vsako podjetje, tudi če ni usmerjeno v profit, mora ustvarjati prihodke za kritje stroškov. Model dobičkonosnosti določa stroškovno strukturo.

Obstajajo različne oblike modelov dobičkonosnosti:

- **Direkten model dobičkonosnosti:** Se prihodki ustvarjajo s prodajo izdelkov in storitev strankam? (npr. pri frizerju plačaš za frizuro, v trgovini z elektroniko pa plačaš za novo digitalno kamero. Ta model dobičkonosnosti lahko deluje, če je potencialna ciljna skupina dovolj velika [glej temo Marketing] in ima zadostna finančna sredstva.)

Inovacije pogosto izvirajo iz modela dobičkonosnosti. Na primer, sektor telekomunikacij je nove kupce osvojil s ponudbo predplačniških mobilnih telefonov namesto, da bi računali pozneje. Drug primer je, da se danes programska oprema daje v najemu in se ne prodaja skupaj z avtomobili in smučmi. Izdelki postajajo vedno cenejši, prodajni material pa se prodaja po visoki ceni (npr. kartuše za tiskalnike ali dvigala).



- **Indirekten model dobičkonosnosti:** V zadnjih letih je vedno več podjetij, ki dobiček ustvarjajo indirektno, predvsem s pomočjo oglaševanja. Nekateri izdelki ali storitve inovativnih modelov dobičkonosnosti so za njihove stranke celo brezplačne.

Tukaj sta dva primera: Za stranke privatnih TV kanalov so njihovi časopisi ali izdelki brezplačni. Dohodek se ustvarja izključno z oglaševanjem.



Zlasti internetne poslovne ideje potrebujejo indirektno modele dobičkonosnosti, saj strankam nudijo brezplačne izdelke, kot so prevajalska orodja www.dict.cc ali Facebook. Oboje financira oglaševanje. Freemium je strategija določanja cen, kjer je osnovni izdelek na voljo brezplačno. Polna različica je plačljiva in ustvarja celoten dobiček, za izdelek v celoti. Poseben model dobičkonosnosti se imenuje *darilnostna ekonomija*, kjer je integracija prostovoljnega dela veliko pomembnejša od denarnega plačila. Prostovoljni projekti, kot je Wikipedija, se podpirajo iz donacij strojne opreme, zlasti pa s sodelovanjem prostovoljcev. Približno 2 milijona Avstrijcev dela v organizacijah brez plačila.

Indirektni viri dohodka niso le oglasi ampak tudi članarine, provizije za preusmerjanje strank na portale spletnih trgovin, sponzorstva ali donacije v družbenih institucijah ali sponzorstva na področju športa in umetnosti.

4 "Brezplačni" modeli dobičkonosnosti



Model dobičkonosnosti

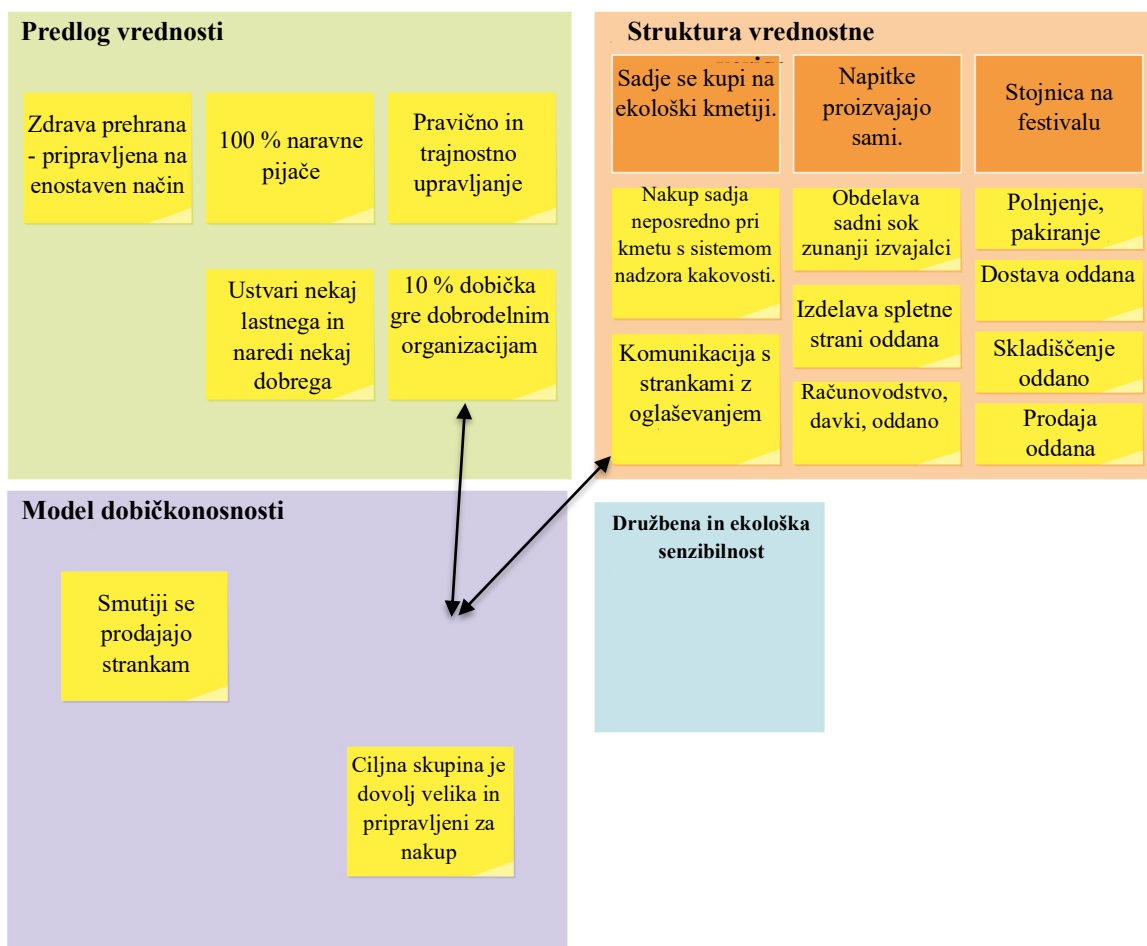
Kako je z izbranim načrtom izvedbe mogoče ustvariti dobiček?

- 1. brezplačni model
Direktno navzkrižno subvencioniranje: en izdelek je treba plačati, drugi je brezplačen.
- 2. brezplačni model
Ena skupina strank subvencionira drugo skupino strank: npr. brezplačni časopis ali brezplačne spletne ponudbe na račun prihodkov iz oglaševanja.
- 3. brezplačni model
Freemium: osnovni izdelek je na voljo brezplačno, polno različico je treba plačati (Skype, GMX, itd.).
- 4. brezplačni model
Darilnostna ekonomija: izdelki in storitve se izmenjujejo brez direktne povratne storitve (npr. Wikipedia, kot del gibanja odprtih virov, darovanje organov).



Uspešen model dobičkonosnosti

Podjetje *Innocent* je razvilo model direktne dobičkonosnosti. Trend zdrave hrane je v razvoju in ciljna skupina (mladi zaposleni) bo najverjetneje kupila smutije. Za to ciljno skupino, tako imenovani *LOHAS* (življenjski stil zdravja in trajnosti), je značilna zavest o kontekstu modernega vsakdanjega življenja in želja po aktivnem trajnostnem delovanju.



4. Družbena in ekološka senzibilnost

Četrty korak obravnava družbeno in ekološko senzibilnost. Trajnostni poslovni model se razvije le z integracijo četrtega koraka. Ponuja odgovor na vprašanje: **Kako zelo v prihodnost usmerjen je poslovni model?**

Trajnostno upravljanje pomeni podjetje voditi na družbeno in ekološko odgovoren način in hkrati biti gospodarsko uspešen.

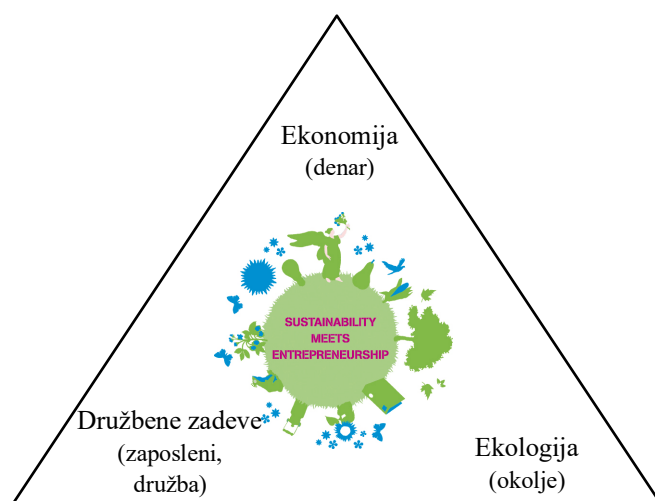
Obstajajo trajnostni poslovni modeli, kot je ekološko kmetovanje ali inovativni vetrni pogoni tovornih ladij. Večina modelov nudi informacije o družbeni in ekološki senzibilnosti, ki sega do strank, partnerjev in razmerij med zaposlenimi. Poleg tega nudijo informacije o tem, kateri ekološki viri se uporabljajo. Model prav tako prikazuje, kako se podjetje ukvarja z nevarnostmi za okolje ali če bi se odgovornost prenesla na družbo.

S trajnostnim poslovnim modelom lahko podjetje zagotavlja izdelke in storitve, ki prispevajo k zagotavljanju preživetja bodočih generacij in zagotavljanju družbene pravičnosti. Družbena senzibilnost stremi k dobrim delovnim pogojem in pravičnim plačam zaposlenih in dobaviteljev. Ekološka senzibilnost se nanaša na učinkovito uporabo naravnih virov in na izogibanje sestavinam, ki so nevarne za zdravje in okolje.



Družbena in ekološka senzibilnost

Kakšno družbeno in ekološko odgovornost nosi podjetje?



Obstaja veliko primerov trajnostnih poslovnih modelov. Spekter sega od gradbenih podjetij, ki gradijo nizkoenergijske in pasivne hiše, do gradbenih podjetij, ki se osredotočajo na hiše iz masivnega lesa. Vključuje proizvajalca pohištva *Team 7*, ki proizvaja naravno leseno pohištvo, prav tako pa vodi ogled, kot je *Weltweitwandern*, ki krepijo eko-turizem.

Pojavljajo se inovativni trajnostni poslovni modeli. Industrijska podjetja uporabljajo pristop **od zibke do zibke (C2C)**. Cilj tega pristopa je uporabiti vsa sredstva, ki se dajo kompostirati ali ostanejo v zaprtem industrijskem procesu. Na primer, proizvajalec preprog poskuša najti alternativo za konvencionalno škodljivo PVC proizvodnjo preprog. Namesto tega uporabi material, ki ga je vedno znova mogoče reciklirati. Proizvajalec ne le prodaja preproge ampak jih tudi daje v najem. V primeru, da se obrabijo, se reciklirajo, predelajo in nastanejo nove preproge.



Prevzemamo odgovornost

Tudi v našem primeru podjetja *Innocent*, je dosežen družbeno in ekološko senzibilen poslovni model. Glede na poslovno idejo, podjetje zagotavlja, da je napitek brez koncentratov, ojačevalcev, embalaža in proizvodnja sta trajnostni in del dobička se vloži v družbene projekte.



Predlog vrednosti

Zdrava prehrana - pripravljena na enostaven način	100 % naravne pijače	Pravično in trajnostno upravljanje
	Ustvari nekaj lastnega in naredi nekaj dobrega	10 % dobička gre dobrodelnim organizacijam

Struktura vrednostne

Sadje se kupi na ekološki kmetiji.	Napitke proizvajajo sami.	Stojnica na festivalu
Nakup sadja neposredno pri kmetu s sistemom nadzora kakovosti.	Proizvodnja sadnega soka oddana	Polnjenje, pakiranje
Komunikacija s strankami z oglaševanjem	Izdelava spletne strani oddana	Dostava oddana
	Računovodstvo in davki oddano	Skladiščenje oddano
		Prodaja oddana

Model dobičkonosnosti

Smutiji se prodajajo strankam
Ciljna skupina je dovolj velika in pripravljena za nakup

Družbena in ekološka senzibilnost

 100 % naravne pijače	 Prosta trgovina	 Okolju prijazno
 Trajnostno pakiranje	 Deljen dobiček Caritas & Du Innocent	Trajnostna obdelava

Naloga 4 Rojstnodnevno darilo

- V nalogi 3 si razvil variacije za možna darila. Analiziraj jih, pri tem pa upoštevaj ekološko in družbeno senzibilnost.
- Razmisli o nadaljnjih možnostih, ki so ekološko in družbeno senzibilne.



Naloga 5 Tiskani izdelki od zibke do zibke

Kakšne lastnosti imajo tiskani izdelki od zibke do zibke podjetja Gugler?

Povezava: www.youtube.com/watch?v=UIrvWVcb4E8

Zaznajte nasprotje interesov

Nov poslovni model se ne razvije v majhni sobi ampak s komuniciranjem s partnerji, ciljnimi skupinami ali interesnimi skupinami. Skrbi in interesi so kontroverzni in običajno temeljijo na določenih standardih in vrednotah. Na podlagi analize ciljnih skupin se podjetje odloči katere poslovne aktivnosti je treba izvesti in katerih se je treba izogniti, prav tako pa katere vire podjetje lahko doseže za strukturo verižne vrednosti. Za praktični primer si pogledjmo podjetje *Innocent*.



- **Skrbi in interesi.** Skrbi so na splošno primerni okoljski cilji (npr. varstvo okolja, dobri delovni pogoji), med tem ko interesi kažejo neposredno korist / sebičnost.

Primer: Organizacije *Fairtrade* od podjetja *Innocent* pričakuje, da bodo uporabljali le *Fairtrade* sadje. *Fairtrade* to opravičuje s tem, da poudarja, da so delovni pogoji za zaposlene od dobaviteljev boljši. Podjetje *Innocent* oceni dodatne stroške in se končno odloči, da bo sadje v glavnem kupovalo od organizacije *Fairtrade*.

- **Standardi in vrednote.** Standardi so osnovna pravila bontona. Vrednote predstavljajo ideje tega, kako bi morale izgledati dobro življenje. Standardi in vrednote igrajo ključno vlogo v postopkih odločanja podjetja.

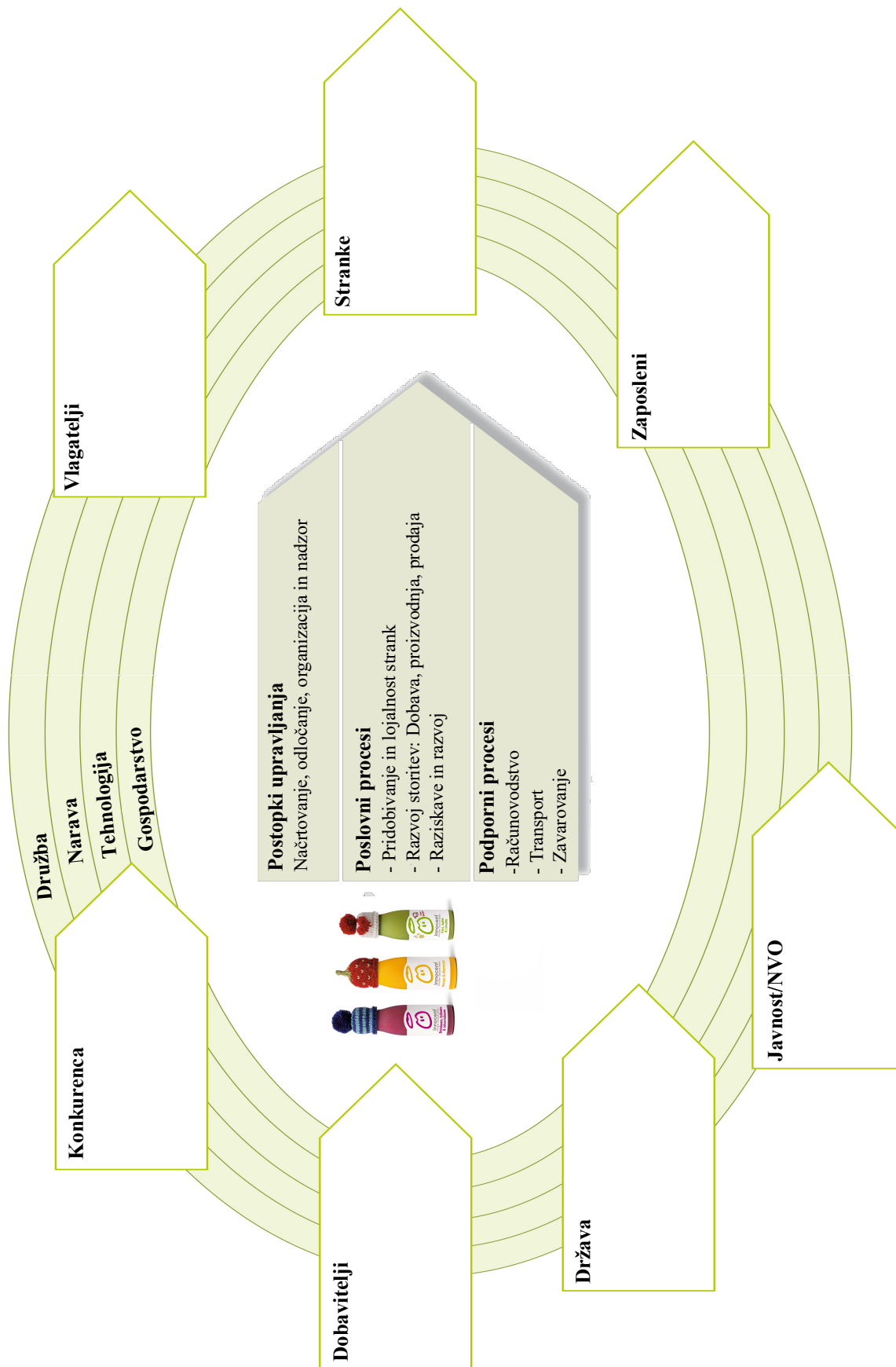
Primer: En del prebivalstva meni, da bi dobri delovni pogoji morali veljati na mednarodni ravni. Avstrijska država na druge države ne nalaga minimalnih pogojev; pravila obstajajo le znotraj avstrijske meje.

- Za strukturo vrednostne verige so potrebna **sredstva**, ta lahko vključujejo surovine, energijo, prostor, finance, informacije ali človeško delovno silo.

Na primer, podjetje *Innocent* zraven sadja potrebuje še druge predmete za izdelavo smutijev.

Naloga 6 Interakcijska vprašanja

- Kot primer navedi dve skrbi iz vidika podjetja *Innocent*. (Uporabit graf na naslednji strani in ju zapiši.
- Predstavljaš si, da svetuješ podjetju *Innocent*. Izpostaviti moraš kjer lahko pride do konfliktov interesov/ciljev in kako bi jih rešil.



Naloga 7 Analiza poslovnega modela

- c) Oglej si film in preberi članke o modni znamki Göttin des Glücks (boginja sreče) in korak za korakom preuči poslovni model. Svojo analizo zapiši v graf.



Povezave: www.youtube.com/watch?v=mPPO132TFQE,

www.dropbox.com/sh/m5i0lgsiktjb38m/AAAy8VyVpdZCkljaY4arzRmma/english?dl=0



- b) Primerjaj analizo in dodaj več točk.

Predlog vrednosti

Kakšno vrednost ima ...

... za ustanovitelja?

... za stranke?

... ključna vprašanja
za lažjo orientacijo

Model dobičkonosnosti

**Kako je z izbranim načrtom izvedbe mogoče ustvariti
dobiček?**



Struktura vrednostne verige

Kako podjetje zagotavlja vrednost?

Kako in kdo ponuja storitev?

Kako storitev doseže stranke?

(npr. prodaja)

Družbena in ekološka senzibilnost

Kakšno družbeno in ekološko odgovornost nosi podjetje?

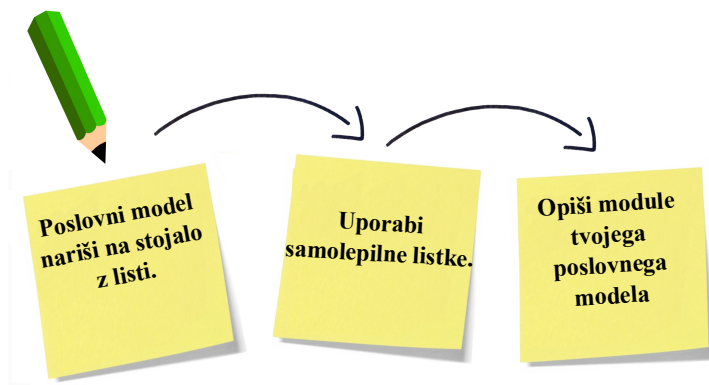
Naloga 8 Razvij poslovni model

Spodaj sta dve možni ideji za poslovni model. Izberite eno in iz nje razvij poslovni model.

- a) V časopisu si prebral, da se vedno večje količine kruha proizvajajo serijsko (proizvodna linija). Kruh je treba le speči. Rad imaš svež kruh, izdelan iz visoko kakovostnih sestavin in tradicionalni način peke, ter bi rad, da ta poslovna ideja uspe. Kateri poslovni model bi uporabil?
- b) Če razviješ lastno poslovno idejo, jo uporabi in delaj na svojem prvem poslovnem modelu.


Predlog vrednosti

Model dobičkonosnosti



Struktura vrednostne verige

Družbena in ekološka senzibilnost

Trajnostni poslovni model	<p>Opis podjetja Tak model je sestavljen iz štirih glavnih komponent: korist (predlog vrednosti), struktura verižne vrednosti (kako se storitev nudi), model dobičkonosnosti in družbena in ekološka senzibilnost</p>  <p>Predlog vrednosti Kakšno vrednost moje podjetje nudi strankam in partnerjem?</p> <p>Struktura vrednostne verige Kako podjetje zagotavlja vrednost? Kdo zagotavlja storitve podjetja? Kako storitev doseže stranke? (npr. prodaja)</p> <p>Model dobičkonosnosti Kako je z izbranim načrtom izvedbe mogoče ustvariti dobiček?</p> <p>Družbena in ekološka senzibilnost Kakšno družbeno in ekološko odgovornost nosi podjetje?</p> <p>Trajnostni poslovni model</p>
Strateška dimenzija poslovnega modela	Razmišljanje o alternativah zahteva strateški pristop. Iz ekonomskega vidika je strategija načrtovan vzorec vedenja s pomočjo katerega podjetje lahko doseže svoj zastavljen cilj. Vsako podjetje ima svoj edinstven poslovni model, saj ta opisuje podjetje. <i>Zavezna</i> odločitev za poslovni model pomeni, da bo izbrana strategija.
Dokaži s pomočjo komponent	Sodoben, visoko specializiran gospodarski sistem ponuja številne komponente, ki jih je mogoče uporabiti v času razvoja <i>strukture vrednostne verige</i> ideje. Bistveno se je odločiti, katere ključne dejavnosti v zvezi z glavnimi kompetencami je treba izvesti znotraj podjetja in katere se bolj splača pridobiti od zunaj, preko drugih partnerjev, da se s tem vzdržujejo nizki stroški in visoka kakovost.
Razširljivost	Opisuje možnost prispevanja k rasti podjetja.
Model dobičkonosnosti	Vsebuje strateško dimenzijo, ki ocenjuje vire dohodka. Ne vsebuje natančnih izračunov, ki se izvedejo skupaj s finančnim načrtom.
Direkten model dobičkonosnosti	Prihodki se ustvarjajo s prodaj izdelkov in storitev strankam (npr. plačal za striženje pri frizerju.)
Indirekten model dobičkonosnosti	V zadnjih letih je vedno več podjetij, ki dobiček ustvarjajo indirektno, predvsem s pomočjo oglaševanja. Nekateri izdelki ali storitve inovativnih modelov dobičkonosnosti so "brezplačni" (npr. brezplačni časopis - mogoče le s prodajo oglasov)

dobičkonosnosti:	<p>Direktno navzkrižno subvencioniranje: en izdelek je treba plačati, drugi je brezplačen.</p> <p>□ 2. brezplačni model Ena skupina strank subvencionira drugo skupino strank (npr. brezplačni časopis ali brezplačne spletne ponudbe na račun prihodkov iz oglaševanja).</p> <p>□ 3. brezplačni model Freemium: osnovni izdelek je na voljo brezplačno, polno različico je treba plačati (Skype, GMX, itd.).</p> <p>□ 4. brezplačni model Darilnostna ekonomija: izdelki in storitve se izmenjujejo brez direktne povratne storitve (npr. Wikipedia, kot del gibanja odprtih virov, darovanje organov).</p>
Trajnostno upravljanje	<div data-bbox="646 638 1308 1131" data-label="Diagram"> </div> <p>Trajnostno upravljanje pomeni vodenje družbeno in ekološko odgovornega podjetja, ki lahko postane uspešno tudi iz ekonomskega vidika.</p>
Od zibke do zibke (C2C)	Cilj tega pristopa je uporabiti vsa sredstva, ki se dajo kompostirati ali ostanejo v zaprtem industrijskem procesu.
Zadeve teme nosilcev interesov (St. Galler model upravljanja)	<p>Skrbi in interesi so posplošeni okoljski cilji (npr. varstvo okolja, dobri delovni pogoji), med tem ko interesi kažejo neposredno korist / sebičnost.</p> <p>Standardi in vrednote: Standardi so osnovna pravila bontona. Vrednote predstavljajo ideje tega, kako bi morale izgledati dobro življenje. Standardi in vrednote igrajo pomembno vlogo pri procesu sprejemanja odločitev v podjetju.</p> <p>Za strukturo vrednostne verige so potrebna sredstva, ta lahko vključujejo surovine, energijo, delovni prostor, finance, informacije ali človeško delovno silo.</p>

Reši naloge. Sedaj lahko preveriš, če si se naučil vsebino prejšnjih poglavij.

Test 1: Razvij trajnostni poslovni model

Spodaj so navedene tri ideje. Izberite eno in iz nje razvij poslovni model.

- a) V časopisu si prebral, da povprečni Avstrijec na leto porabi le tri zobne ščetke. To bi rad spremenil in s tem prispeval k boljši zobni higieni.
- b) Tvoja teta se hvali s svojim potovanjem preko *Interraila* v času njene mladosti (takrat so mladi do 26. leta lahko z ugodno železniško vozovnico en mesec potovali po Evropi). Radi bi razvil poceni način uživanja počitniškega potovanja in zagotovil kulturno priložnost spoznavanja domačinov.
- c) Rad pripravljaš večerje. Kam bi lahko to vodilo?

Za razvoj poslovnega modela, je koristno, da ne izbereš običajnega načina izvedbe. Da boš lažje videl različne možnosti izvedbe, lahko uporabiš vizualno os.

Predlog vrednosti

Struktura vrednostne verige

Model dobičkonosnosti

Družbena in ekološka senzibilnost

Test 2: Analiziraj interakcijska vprašanja

- Navedi dve skrbi, glede na interese posamezne skupine nosilcev interesov, za vsako od tvojih izbranih poslovnih idej.
- Predstavljaljaj si, da si svetovalec za izbrano poslovno idejo. Izpostavi kateri interesi in/ali cilji bi lahko privedli do konflikta in kako bi ga rešil.

