



RISE
Realities in Social Enterprise

KURIKULUM TRENINGA NOVIH DRUŠTVENIH PODUZETNIKA v1.0

Stefano Messori (PARTAS)

John Kearns (PARTAS)

Teo Petričević (ACT Grupa)

Tomaž Šiftar (Društvo CONNECT)

MODULI TRENINGA

MODUL 1: Prvi nacrt ciljeva & Ponuda vrijednosti

MODUL 2: Istraživanje

MODUL 3: Oluja ideja i kreativne sesije

MODUL 4: Izrada prototipova / Testiranje

MODUL 5: Poslovni model

MODUL 6: Poslovni plan i financije

UVOD I PREGLED RISE PROJEKTA

Daleko su iza nas dani u kojima je poslovno planiranje bio jedini alat kojim su poduzetnici ostvarivali održivu prednost pred konkurencijom. Iako služi kao putokaz dobro uhodanim organizacijama, poslovnom planiranju, alatu upravljanja, nedostaje fleksibilnosti i plastičnosti koja je potrebna prilikom pokretanja novih pothvata.

U posljednjih se deset do petnaest godina u poslovnom svijetu pojavio novi niz alata i praksi koji su prikladniji za stvaranje i ovjeru novih poslovnih ideja.

Moduli treninga koji slijede koriste te nove alate te također nastoje uputiti trenere poduzetništva na koji način te alate koristiti u kontekstu društvenog poduzetništva. Pravi izazov za ljude koji će provoditi module koji slijede nije njihova praktičnost. Alati i aktivnosti sadržani u modulima imaju smisla jedino ukoliko su upareni s novim načinom razmišljanja, novim mentalnim sklopom i percepcijom toga od čega se sastoji posao pokretanja društvenog poduzeća.

Mi kao učitelji smo odgovorni da olakšamo provođenje programa za društvena poduzeća, što započinje tako što kreativnost, iteraciju, zajedničku izradu prototipova i testiranje stavljamo u središte svakodnevnog rada poduzetnika. Iako poslovno planiranje ima središnju ulogu u vođenju uspješnog poduzeća, ono nam nije od velike pomoći kada pokušavamo otkriti nove načine stvaranja vrijednosti pa smo ga zbog toga stavili u posljednji modul ovog programa edukacije.

MODUL 1:

PRVI NACRT CILJEVA I PONUDA VRIJEDNOSTI

CILJ MODULA: predstaviti društvenim poduzetnicima koncept prvog nacrt ciljeva i ponude vrijednosti kao početni korak u pokretanju društvenog poduzeća.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Osvijestiti važnost stvaranja prvog nacrt ciljeva.
- Osvijestiti svrhu prvog nacrt ciljeva.
- Razumjeti ključne sastavnice prvog nacrt ciljeva.
- Razumjeti dinamičku prirodu prvog nacrt ciljeva.

KLJUČNI DIJELOVI

Sudionici će tijekom sesije izraditi obrise prvog nacrt ciljeva. Ta prva gruba verzija će postati početna točka svih njihovih budućih iteracija prvog nacrt ciljeva.

- 1) Opis projekta
- 2) Domet/opseg projekta
- 3) Ograničenja
- 4) Ciljani korisnici
- 5) Pitanja za istraživanje
- 6) Očekivani ishodi
- 7) Mjerenje uspjeha

UOBIČAJENA PITANJA:

- Koje su koristi izrade prvog nacrt ciljeva?
- Koliko vremena/truda trebam posvetiti prvom nacrtu ciljeva?
- Treba li prvi nacrt ciljeva biti savršen?
- Kako znam da je moj prvi nacrt ciljeva dovoljno dobar?
- U čemu je razlika između prvog nacrt ciljeva i 'sažetka poslovnog plana' iz poslovnog plana?

SAVJETI I KOMENTARI:

Prvi nacrt ciljeva prisiljava društvene poduzetnike da svoje ideje (za stvaranje nove vrijednosti) oblikuju u povezani dokument. U njemu društveni poduzetnici opisuju različite dijelove svoje poslovne ideje, ali i objašnjavaju poveznice između sastavnica te ideje.

Primjerice, koja su ograničenja u pružanju usluga odabranoj ciljanoj skupini u odnosu na ostale? Koji je najprikladniji načini mjerenja uspjeha u projektu temeljen na očekivanim ishodima? Prilikom oblikovanja prvog nacrtu ciljeva društveni poduzetnici stvaraju pripovijest – pričaju svoju ideju, koju je na taj način puno lakše vizualizirati i prenijeti potencijalnim dionicima.

Ovdje je važno napomenuti da društveni poduzetnici vrlo često ne razlikuju prvi nacrt ciljeva od sažetka poslovnog plana. Zbog toga savjetujemo da dovoljno vremena posvetite tome da pojasnite razlike između uobičajenog poslovnog planiranja i pristupa usmjerenog inovaciji i kreativnosti.

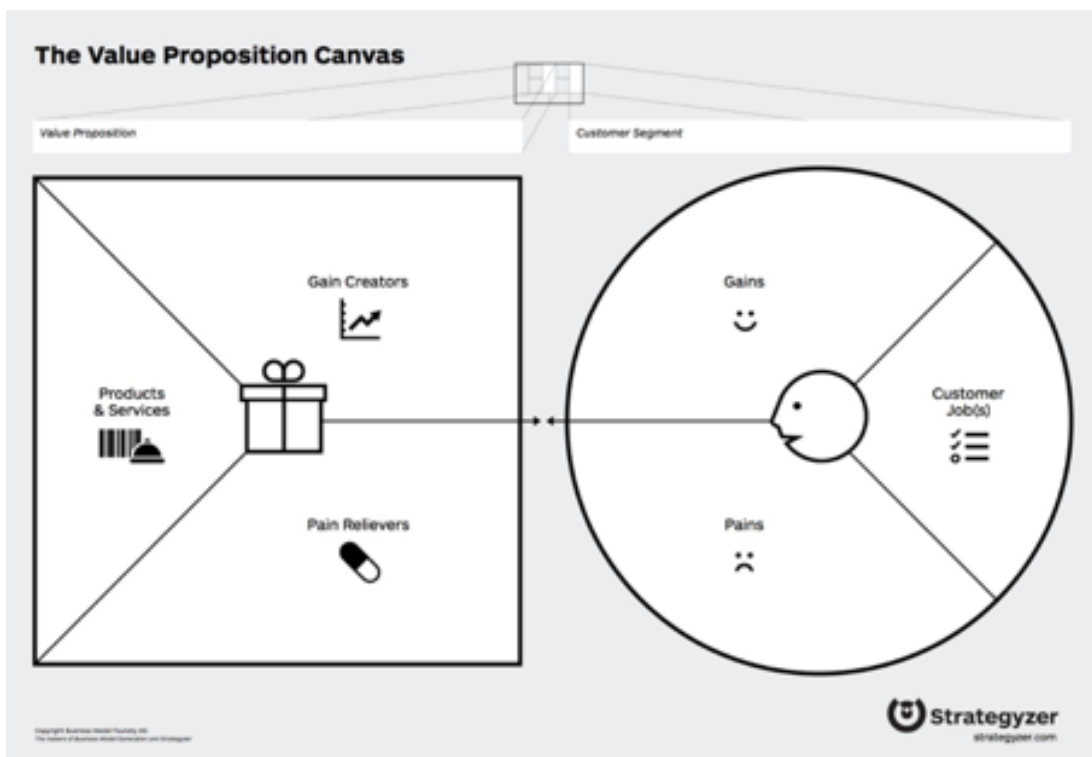
Primjer prvog nacrtu ciljeva:

Poslovna ideja	
Korisnici	
Početni djelokrug	
Ograničenja	
Ključna pitanja	
Očekivani društveni utjecaj	
Očekivani financijski utjecaj	

Uobičajeno je da poduzetnici početnici imaju poteškoće kada nastoje definirati svoju ponudu vrijednosti. U vizualizaciji povezanosti klijentova problema i njegova mogućeg rješenja *Platna ponude vrijednosti* (razvijeno kao proširenje *Platna poslovnog modela*, prikazano u Modulu 5) vrijedan je alat koji polaznicima pomaže da definiraju svoju ponudu vrijednosti i prvi nacrt ciljeva.

Ponuda vrijednosti sastoji se od dva ključna dijela *Platna ponude vrijednosti* te uparuje probleme kupaca s mogućim rješenjima, koja ili umanjuju problem ili povećaju postojeće pozitivno iskustvo.

Nažalost, mnogi poduzetnici u ranoj fazi i start-upovi i dalje prolaze treninge koji su *usmjereni proizvodu, a ne kupcu*. Takav se pristup treningu usredotočuje na specifikacije proizvoda te na razlike između novog proizvoda i proizvoda konkurencije.



Vrijeme je da to promijenimo. Previše je propalih poduzeće nusproizvod dobro osmišljenih kitnjastih proizvoda ili usluga koje nitko ne koristi niti ih želi. Zadatak trenera u ovom modulu je upoznati polaznike s *ključnom razlikom između dizajna* (estetika – izgled proizvoda) *i dizajnerskog promišljanja*, što je metoda kojom otkrivamo neizražene potrebe klijenata, izrađujemo prototipove i testiramo ostvariva rješenja.

U prvoj sesiji treneri moraju upoznati polaznike s empirijskom i iterativnom naravi stvaranja nove vrijednosti. Najveći je izazov promjena mentaliteta polaznika – pomak s traženja savršenog i konačnog proizvoda ili usluge na proizvod ili uslugu koji su grubo, nezavršeni i kojima kupac definirana konačan izgled.

Iako je intuicija poduzetnika i dalje stroj koji pokreće stvaranje nove vrijednosti, to isto je potrebno projicirati na živote neposrednih korisnika koji će to pretvoriti u proizvod ili uslugu koji poboljšavaju kvalitetu njihova života.

MODUL 2:

ISTRAŽIVANJE

CILJ MODULA: upoznati društvene poduzetnike s dvije glavne vrste istraživanja (kvalitativno i kvantitativno), njihovim ulogama, razlikama koje postoje između njih te načinom njihove provedbe.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Razumjeti različite uloge primarnih i sekundarnih istraživanja.
- Osvijestiti važnost provođenja primarnih istraživanja.
- Razumjeti različite vrste primarnih istraživanja.
- Znati provesti primarno istraživanje.
- Osvijestiti važnost provođenja sekundarnih istraživanja.
- Razumjeti različite vrste sekundarnih istraživanja.
- Znati provesti sekundarno istraživanje.

KLJUČNI DIJELOVI

- 1) Koji je tvoj razlog zašto provodiš istraživanje – koncepti istraživanja (ideja/ mogućnosti) i vrednovanje.
- 2) Primarna istraživanja: istraživanje ideje ili prilike.
- 3) Alati provedbe primarnih istraživanja: etnografski intervjui, profili korisnika, JTBD¹ okvir i mapiranje korisničkog iskustva.
- 4) Sekundarna istraživanja – vrednovanje ideje.
- 5) Alati provedbe sekundarnih istraživanja: informacije dostupne na internetu, rezultati postojećih istraživanja, podaci s burzi, baza podataka o potrošačima.

UOBIČAJENA PITANJA:

- Zašto bih trebao trošiti vrijeme na istraživanje tržišta?
- Ako baš moram, koliko vremena i truda trebam uložiti u istraživanje tržišta?
- Kako znam kada sam svojim istraživanjem prikupio dovoljno podataka?
- Kako pronaći/izabrati prave ljude za intervju u primarnom istraživanju?
- Postoji li besplatan računalni program za provedbu istraživanja?
- Mogu li istraživanje tržišta započeti na obitelji i prijateljima?

¹ JTBD – Job to be done; metodologija kojom se proizvod ili rješenje promatraju iz perspektive korisnika koji traži proizvod da bi njime obavio određeni posao. Autor koncepta je Clayton Christensen. Op. prev.

SAVJETI I KOMENTARI:

Iako je provedba primarnih i sekundarnih istraživanja vrlo važna za uspjeh svakog poslovnog pothvata, postojeći poduzetnički treninzi i edukacije pre naglašavaju važnost sekundarnih upita zbog njihove uloge u vrednovanju ideja/intuicije.

Trenerima predlažemo da u ovom modulu zauzmu uravnoteženi pristup u kojem su primarna istraživanja (traženje novih prilika za stvaranje vrijednosti) jednako važna kao i sekundarna istraživanja namijenjena vrednovanju.

Vrlo je važno da treneri polaznicima objasne temeljne razlike između ove dvije vrste istraživanja (u ishodima) prije nego im predstave alate istraživanja i daju savjete kako ih provesti.

Također, ovdje je važno primijetiti da su za provedbu primarnih i sekundarnih istraživanja potrebne različite vještine. Sekundarne analize ne traže interakciju s ciljanim korisnicima (jer se uglavnom radi o bazama podataka). Primarna pak istraživanja traže da poduzetnici suosjećaju s ciljanim korisnicima.

Polaznici bi se tijekom sesije trebali okušati u obje vrste istraživanja. Primarna se istraživanja uglavnom provode pregledom postojećih studija dostupnih na internetu (svaki bi polaznik trebao imati pristup internetu).

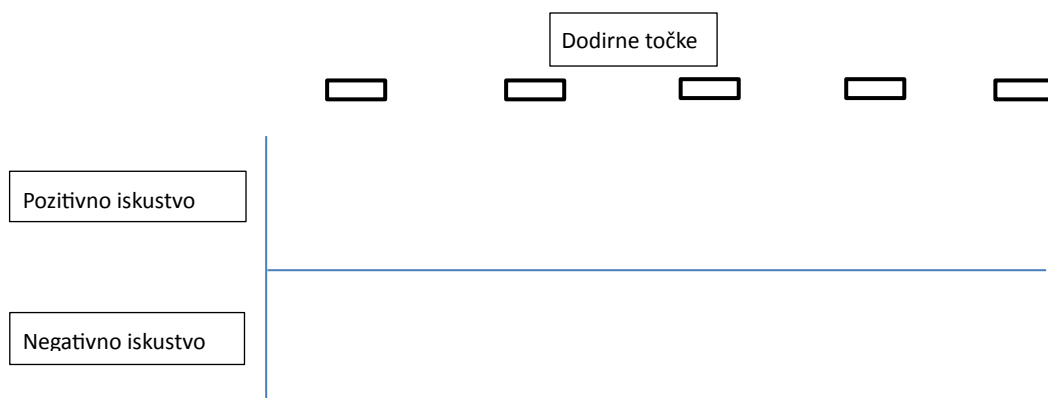
Poučavati poduzetnike sekundarnim istraživanjima je puno zahtjevnije zbog njihove društvene prirode. Trening pruža izvrsnu priliku da polaznici oprobaju sekundarno istraživanje tako to će simulirati intervju s drugim poduzetnicima prisutnima na treningu. Vježbanje kvalitativnih istraživanja u obliku etnografskih intervjua u 'sigurnoj okolini za učenje' sjajan je prvi korak u pripremi poduzetnika za stvarni svijet.

U drugom modulu treneri moraju objasniti ulogu *empatije u provedbi primarnih istraživanja*. Jedna od većih pogrešaka, koja je uglavnom razlog propasti društvenih poduzeća jest *zamjena empatije simpatijom*.

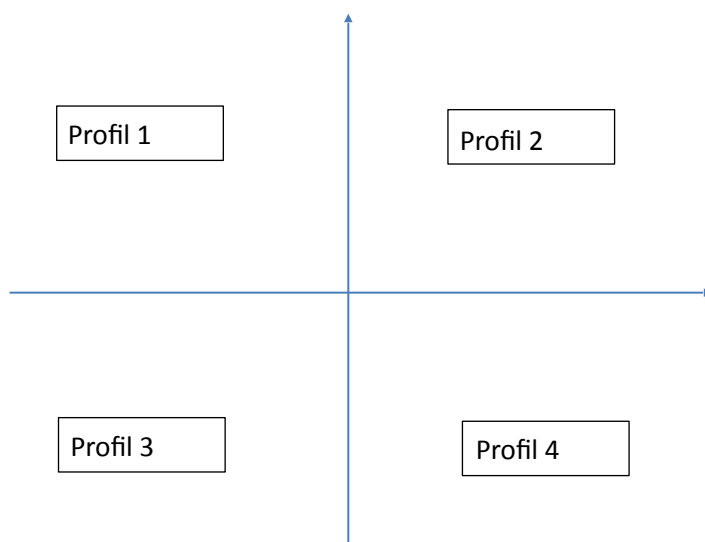
Iako je simpatija (*priznavanje emocionalnih teškoća druge osobe te pružanje udobnosti i sigurnosti*) potrebna, vrijedna i neophodna u društvu, ona nužno ne pomaže u stvaranju održivog poslovnog modela koji nastoji riješiti problem. S druge strane, empatija (*razumijevanje onog što drugi osjećaju samo zato jer se možemo zamisliti u njihovim cipelama*) je početni korak u otkrivanju neizraženih potreba korisnika te ispravnom oblikovanju problema.

Alati/predlošci za primarno istraživanje:

- 1) **Mapiranje korisničkog iskustva:** mapiranje pozitivnih i negativnih dodirnih točaka korisnika s postojećom uslugom. Cilj je stvaranje nove vrijednosti za korisnika smanjenjem negativnih i optimizacijom pozitivnih iskustava.



- 2) **Profili korisnika:** fiktionalne osobnosti stvorene od obilježja posebnog skupa korisnika. Smještanje različitih profila korisnika u 2x2 matricu uvelike pomaže razumijevanje različitih potreba na tržištu.



- 3) **JTBD:** ovim alatom pristupamo korisnikovim neizraženim potrebama. Njime se poduzetnike prisiljava da pogledaju dalje od onog što korisnik traži te da dublje urone u njihove potrebe (funkcionalne i emocionalne).

	Pozitivni ishodi	Indikator uspjeha	Negativni ishodi
Funkcionalni zadatak			
Emocionalni zadatak			

Gore prikazani alati su prilagođene verzije alata prikazanih u knjizi *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers (D4G)*, Jeanne Liedtka i Tim Ogilvie.

MODUL 3:

OLUJA IDEJA I KREATIVNE SESIJE

CILJ MODULA: upoznavanje društvenih poduzetnika koji pokreću poslovanje s konceptima i praksom kreativnom razmišljanja.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Razumjeti temeljne razlike između kreativnosti i inovativnosti.
- Osvjestiti ključne uloge koju kreativnost ima u putanji svakog poduzetnika.
- Razumjeti alate i prakse koji potiču kreativno razmišljanje.
- Znati primijeniti rezultate prethodnih modula (istraživanja) kao sirov materijal koji pokreće kreativne sesije.
- Razumjeti kreativnost kao način mijenjanja konvencionalnog poslovnog razmišljanja.

KLJUČNI DIJELOVI:

- 1) Kreativnost kao dar života.
- 2) Inkrementalne i remetilačke inovacije.
- 3) Promjena (promjena percepcije korisnika i njihovih potreba) esencije kreativnog mišljenja.
- 4) Alati kojima se stvara promjena.
- 5) Vođenje sesije oluje ideja.
- 6) Vizualizacija kao način prenošenja ideja i misli.

UOBIČAJENA PITANJA:

- Je li kreativno razmišljanje dar ili vještina koju je moguće naučiti i unaprijediti?
- Možete li nam dati neke stvarne primjere poduzetnika koji si koristili kreativno razmišljanje da bi stvorili vrijednost za svoje korisnike?
- Ja nisam kreativan! Zašto bih se uopće trudio?
- Zašto da se prvo usredotočim na kreativnost kad je ionako važna inovativnost?
- Je li kreativno razmišljanje sposobnost potrebna svakom novom društvenom poduzeću?

SAVJETI I KOMENTARI:

Posljednjih se dvadeset godina u središtu pozornosti mnogih poduzetnika početnika, ali i onih čije je poslovanje bilo već uhodano nalazila inovativnost. Tomu je tako u društvenom sektoru, a još je u većoj mjeri izraženo u profitnim industrijama.

Ključni je zadatak trenera u ovom modulu da polaznicima objasne da je održiva inovacija nusproizvod poduzetnikove sposobnosti da misli kreativno. Kreativnost polako ulazi u poslovni svijet, ali će ipak proći još neko vrijeme prije nego se kreativnost počne primjereno koristiti u poslovanju.

Zadatak je trenera da ubrzaju prihvaćanje *kreativnosti u svakodnevnom radu društvenih poduzetnika*.

Značajan postotak društvenih poduzetnika ne započinje svoj put zato što ih je potaknuo njihov kreativni genij, već jedinstvene, nesretne ili nepovoljne okolnosti oko njih.

Sljedećim tehnikama i alatima budimo kreativnog genija u društvenim poduzetnicima:

Vođenje sesije oluje ideja:

- 1) Provjeriti jesu li svi sudionici u modusu razmišljanja (nema kritiziranja, sve je misli važno iskazati bez obzira na to koliko su neobične i nesvakidašnje).
- 2) Voditelj predstavlja glavnu temu sesije: to je prilika da se poboljša postojeći proizvod/usluga ili da se riješi korisnikov problem (koji se pojavio u fazi istraživanja opisanoj u prethodnom poglavlju).
- 3) Voditelj započinje sesiju postavljanjem provokativnih pitanja; primjerice, 'što bismo učinili da smo Ryanairov tim zadužen za smanjenje troškova?' ili 'opišite svoju organizaciju bez korištenja uobičajenih riječi'.
- 4) Uputite sudionike da neko vrijeme rade samostalno, a zatim stavite njihov rad na radnu ploču.
- 5) Upravljajte sesijom da biste pronašli uzorke i nove ideje.

Cilj oluje ideja je izložiti poduzetnike početnike snazi divergentnog mišljenja kao načinu stvaranja novih i održivih poslovnih modela. Sudjelovanjem u oluji ideja poduzetnici ne samo da postaju svjesni snage oluje ideja već i smanjuju vlastito opiranje prema njoj.

Vođenje kreativne sesije: (koristiti snagu analogija)

- 1) Trener odabire stvarni primjer uspješnog proizvoda ili usluge.
- 2) Svaki sudionik treba pronaći analogiju s tim proizvodom i još jednim proizvodom; čak je bolje ukoliko proizvodi dolaze iz različitih industrija.

Primjerice, prenosivi punjači za pametne telefone i punionice za hibridne ili električne automobile.

- 3) Sudionici trebaju pomno razmisliti o analogijama između ta dva proizvoda i na koji bi način jedan mogao nagovijestiti obilježja drugog.
- 4) Sudionike se također potiče da razmišljaju grafički te da na papiru ili ploči skiciraju svoja razmišljanja.

Upoznavanje poduzetnika sa *snagom analogije uparene s vizualnim mišljenjem* obogaćuje njihovu sposobnost da pronalaze lateralna rješenja, ali i jača grupu i timski rad. Najvažnije prednost vizualizacije je *prelaženje jezičnih barijera koje mogu ometati komunikaciju između timova*.

MODUL 4:

IZRADA PROTOTIPA / TESTIRANJE

CILJ MODULA: predstaviti koncept i praksu izrade prototipa i testiranja društvenim poduzetnicima koji pokreću novi pothvat.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Razumjeti značaj isprobavanja novog u stvaranju nove vrijednosti.
- Upoznati se s konceptom izrade prototipa.
- Razumjeti različite vrste prototipova: skica, 2D, 3D.
- Razumjeti razliku između izrade prototipa i testiranja.
- Razumjeti različite razine/metode testiranja korisnika.
- Razumjeti iterativnu prirodu izgradnje novog rješenja.

KLJUČNI DIJELOVI:

- 1) Isprobavanje novog i neuspjeh kao načini poboljšanja ponude vrijednosti.
- 2) Izrada prototipa 101 – gdje započeti.
- 3) Različite razine prototipova – od skica do interaktivnih 3D modela.
- 4) Korisničko testiranje, stvaranje prikladne okoline i uloga moderatora.

UOBIČAJENA PITANJA:

- Kada treba započeti s izradom prototipa? Zašto?
- Možete li nam predstaviti neke stvarne primjere iz poslovnog svijeta koji su izradom prototipa poboljšali svoj proizvod?
- Budući da to nemam planirano u proračunu, je li izrada prototipa skupa?
- Na kome trebam testirati svoj prototip? Na prijateljima ili korisnicima?
- Koliko brzo trebam krenuti s rane faze prototipa na 3D model?

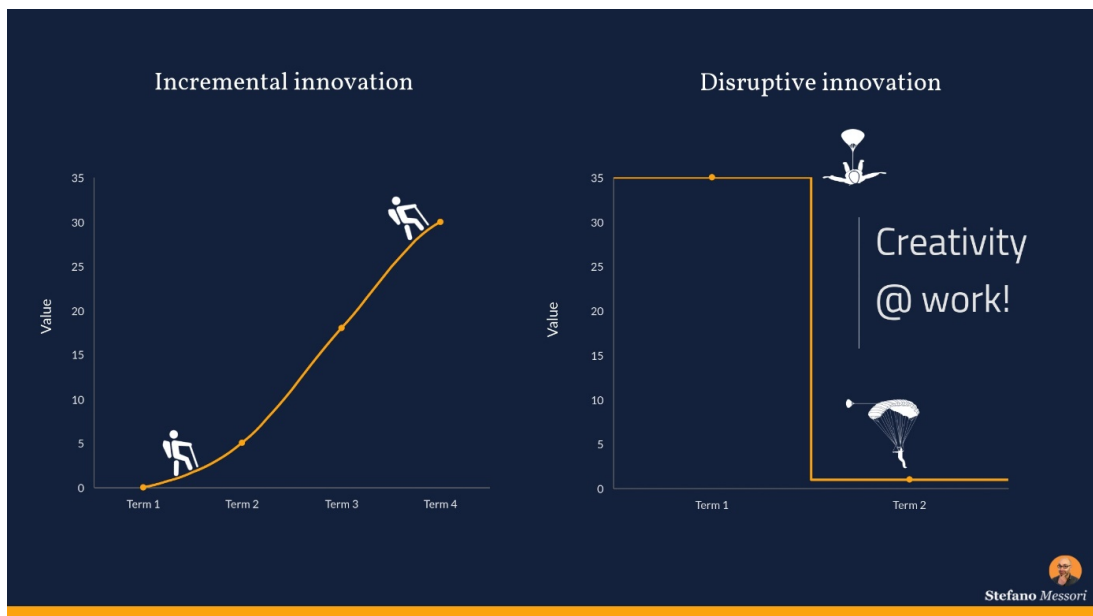
SAVJETI I KOMENTARI:

Poduzetnici po svojoj prirodi nastoje odmah skočiti na moguće rješenje umjesto da istražuju i unapređuju vlastito razumijevanje problema koji nastoje riješiti. Iako taj proces povećava brzinu, on žrtvuje kreativnost, potičući na taj način inkrementalne, a ne radikalne inovacije.

Zadatak je trenera da u ovom četvrtom modulu polaznike upoznaju s *izradom prototipa* kao načinom učenja, a ne metodom testiranja. Na to je potrebno staviti

poseban naglasak jer je upravo u toj točki potrebna najveća promjena poduzetničkog mentaliteta želimo li poticati pozitivnu i održivu promjenu.

Tradicionalno se poduzetničko obrazovanje većinom oslanja na *poslovno planiranje*. Time se usredotočuje na rješavanje problema umjesto na učenje o njemu. Zbog toga je važno pojasniti razliku između inkrementalne i radikalne ili remetačke inovacije.



Poslovno je planiranje neizbježno za stvaranje organizacije sposobne pružiti više jednake vrijednosti (menadžment) krajnjim kupcima. Ono što je iznenađujuće je to što većina društvenih poduzeća ne propadne zbog organizacijskih/upravljačkih problema, već zbog izrade proizvoda ili usluge koje nitko ne želi ili si pak ne može pružiti.

Srž obrazovanog problema koji danas pogađa poduzetništvo više nego ikada prije jest to što danas obučavamo menadžere, a ne poduzetnike.

Nedostatom kreativnog uvida – a to je sposobnost poduzetnika da promijeni vlastitu percepciju o problemu koji nastoji riješiti – moramo se pozabaviti prije izrade mogućih rješenja problema.

Izrada prototipa omogućuje ono kolaborativno i divergentno mišljenje (koje nedostaje u poslovnom planiranju) koje se zasniva ne samo na *intuiciji osnivača* već i na *povratnim informacijama stvarnog korisnika*.

Različite razine izrade prototipova

Izrada prototipa se temelji na slijedu: od jednostavnog papirnato prototipa, čiji je trošak samo vrijeme uloženo u njegovo stvaranje, do potpuno funkcionalnog prototipa.

Ovaj se modul treba usredotočiti na uključivanje poduzetnika u stvaranje jeftinog prototipa za svoje ideje.

Dugotrajno prikupljanje povratnih informacija korisnika povećava rizik svake nove poslovne ideje. Što više vremena poduzetnik i njegov tim osmišljavaju rješenje to riskantnijim postaje njihovo ulaganje. Da bi to izbjegle, uspješne organizacije pozivaju korisnike da zajedno stvaraju proizvod/uslugu.

Do ulaganja u razvoj proizvoda dolazi tek kad je riječ o 'najpoželjnijim ili najpotrebnijim odlikama'. Izrada javne i 'zamišljene' putanje proizvoda koja sadrži budući razvoj odlika proizvoda omogućuje korisnicima da glasuju za one koje su najpotrebnije.

Dok razvijaju najpotrebnije odlike proizvoda, poduzetnici pozivaju rane usvajače (one koji prvi počnu koristiti proizvod) da testiraju nove odlike te da daju povratne informacije o njima.

U ovom modulu treneri trebaju replicirati upravo tu dinamiku tijekom sesije.

Najveći izazov s kojim će se treneri ovdje susresti jest kako umanjiti otpor poduzetnika prema 'netočnostima' grubog prototipa svoga proizvoda ili usluge. Mogući način kojim se može otkloniti strah od toga da se započne s izradom prototipa jest započinjanje sesije jednostavnom, ali zabavnom aktivnosti stvaranja sigurne okoline za učenje. Taj uvodni dio je ključan za uspjeh cijelog modula. Jednom kad su polaznici izradili prvi grubi prototip svoga proizvoda ili usluge, neka traže povratne informacije od ostalih polaznika. Trener ovdje ima ulogu moderatora sesije te se mora pobrinuti da ne dolazi do trzavica prilikom davanja i primanja povratnih informacija.

Na kraju sesije svaki polaznik treba dati vlastitu refleksiju procesa i zapisati što je naučio prilikom izrade i pokazivanja svoga prvog grubog prototipa.

MODUL 5:

POSLOVNI MODEL

CILJ MODULA: upoznavanje poduzetnika početnika s konceptom, ulogom i praksom izrade poslovnog modela.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Osvijestiti važnost prakse izrade poslovnog modela.
- Razumjeti značaj dostupnih alata za izradu poslovnog modela.
- Razumjeti važnost opisivanja pretpostavki u ranoj fazi (posebno onih koje se odnose na dodanu vrijednost i segment kupaca).
- Razumjeti koncept vrednovanja poslovnog modela te vježbanje njegove provedbe.
- Razumjeti važnost različitih uloga izrade poslovnog modela i poslovnog planiranja.
- Razumjeti različite razine/metode izrade poslovnog modela.
- Razumjeti iterativnu prirodu procesa stvaranja dobrog poslovnog modela.

KLJUČNI DIJELOVI:

- 1) Poslovne ideje, prvi dan: opisati skup pretpostavki koje stoje iza nove poslovne ideje.
- 2) Izrada poslovnog modela: ključni korak prije poslovnog planiranja.
- 3) Platno poslovnog modela; koje je uveo Alexander Osterwalder.
- 4) Lean platno; predstavio Ash Maurya u svojoj knjizi *Running Lean*.
- 5) Primjer praktične primjene izrade poslovnog modela.

UOBIČAJENA PITANJA:

- Zašto da trošim vrijeme na izradu poslovnog modela? Ne mogu odmah planirati prvi dan?
- Možete li nam dati neke stvarne primjere tvrtki kojima je koristila izrada poslovnog modela?
- Koliko dugo bi trebala trajati izrada poslovnog modela?
- Kako mogu pronaći/opisati pretpostavke na kojima se temelji moja poslovna ideja? Kako znam jesu li one dobre ili loše?
- Koliko brzo mogu krenuti s poslovnog modela na drugo?

SAVJETI I KOMENTARI:

Kao što smo napomenuli u uvodu ovog rada, modulima treninga koje ovdje predstavljamo želimo promijeniti konvencionalni pristup poduzetničkom obrazovanju, koji planiranju daje središnje mjesto – kao metodi i kao alatu. Poslovno planiranje olakšava poduzetnicima procese transformacije sirovog materijala u finalni proizvod i zato ga je potrebno provesti *tek nakon vrednovanja prisutnosti i relevantnosti potreba korisnika*.

Alati koje predstavljamo (*Platno poslovnog modela* i *Lean platno*) u ovom modulu nastali su kao dio pokreta Lean Startup, koji je nastao 2010. u Sjedinjenim Američkim Državama (Silikonska dolina) kao proširenje i prilagodba *lean proizvodnje* radi *vrednovanja novih poslovnih ideja*.

Platno poslovnog modela: prikazuje poslovni model organizacije u 9 cjelina

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

The Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources do we acquire from partners? Which key activities do partners perform?</p> <p>Key PartnershipsDistribution and service Co-optimize Reference and customer support and activities</p>	<p>Key Activities</p> <p>What key activities do our Value Propositions require? Do Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>ChannelsPartnerships Direct sales Retail Wholesale Self-distribution Online channels Distribution channels</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we solving for them? What benefits, products, and services are we offering to each of our customer segments? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>Customer Segments New market Existing market Underserved market</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationships does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which needs must we understand? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>Customer Channels Partnerships Direct sales Retail Wholesale Self-distribution Online channels</p>
<p>Key Resources</p> <p>What key resources do our Value Propositions require? Do Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>Cost Structure Fixed or variable Variable or fixed Variable or fixed Variable or fixed</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? Are there any recurring payments? How are they currently paying? What would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>Revenue Streams Sales Licensing Subscription Advertising Commission Freemium Usage-based Performance-based Rental/Leasing Resale Licensing Subscription Advertising Commission Freemium Usage-based Performance-based Rental/Leasing Resale</p>	<p>Channels</p> <p>How are our Channels "fit" to our Customer Segments? How can we protect from reach? How are our Channels integrated? Which one is best? How are we integrating them with customer support?</p> <p>Channels Partnerships Direct sales Retail Wholesale Self-distribution Online channels</p>	<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p> <p>Cost Structure Fixed or variable Variable or fixed Variable or fixed Variable or fixed</p>

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

strategyzer.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution Share Alike 3.0 License License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 29 University Street, Suite 900, San Francisco, California, 94133, USA.

U ovom prvom dijelu sesije trener upoznaje polaznike s devet dijelova platna.

Trener je u prvom modulu upoznao polaznike s *Platnom ponude vrijednosti* te bi oni sada trebali prilično realno razumjeti vrijednost koju žele stvoriti i za koga je žele stvoriti. Nakon što su sudionici upoznati s dva najvažnija dijela: *Ponuda vrijednosti* i

Segment kupaca, vrijeme je da im se predstave ostali dijelovi platna te da se objasne veze između njih.

Prilikom pojašnjavanja preostalih sedam dijelova trener mora upozoriti na različitu prirodu desne i lijeve strane platna.

Lijevi dio platna odnosi se na „stražnji ured“, što znači na one aktivnosti i zadatke potrebne za stvaranje vrijednosti isporučene u „prednjem uredu“, koji je s desne strane platna.

Preostalih sedam dijelova platna:

- Izvori prihoda
- Struktura troškova
- Ključni partneri
- Ključni resursi
- Ključne aktivnosti
- Kanali
- Odnosi s kupcima.

Umjesto da se na treningu produbljuje sadržaj svakog pojedinog dijela platna, koji do neke razine sami sebe objašnjavaju, treneri trebaju pojasniti odnose između različitih dijelova i dinamičnu/razvojnu prirodu platna.

Ukoliko previše vremena posvećujemo pojedinim dijelovima platna, polaznike navodimo da ga koriste kao kontrolnu listu, a ne mehanizam vrednovanja.

Polaznicima je također potrebno približiti stvarne primjere primjene *Platna poslovnog modela* na poznatim brandovima:

Gillette: Zagrizi udicu poslovni model – zarada je na oštricama, a ne brijačim aparatima.

Skype: Freemium model – osnovna je usluga besplatna, ali je potrebna pretplata da bi ste imali pristup svim profesionalnim odlikama.

Google: višestrana platforma – korisnici (besplatno korištenje) i oglašivači (plaćanje korištenja).

Promatranjem ovog pojednostavljenog prikaza 'poznatih' brandova poduzetnici počinju cijeniti važnost različitih 'strategija' koje pokreću različite poslovne modele. Treneri trebaju podijeliti polaznike u grupe te ih pustiti da sami otkrivaju poslovne modele utkane u primjere. Nakon toga svaka skupina predstavlja svoj rad ostalima. Treneri im pomažu u onim dijelovima poslovnog modela koji pojedina skupina nije uspjela otkriti/opisati.

Tijekom sesije svaki polaznik treba napraviti početni nacrt platna za vlastitu poslovnu ideju. Pisanje po platnu je zabranjeno. Trener se treba pobrinuti da polaznici koriste ljepljive papiriće na koje zapisuju svoje pretpostavke.

Proces vrednovanja pretpostavki:



Izgled sesije

Da bi sesiju učinili interaktivnijom i potakli dijeljenje znanja, treneri traže od polaznika da popune platno vlastitim poslovnim pretpostavkama korištenjem samoljepljivih papirića.

Nakon toga polaznici trebaju pokazati svoja 'popunjena' platna ostalima i tražiti njihovo mišljenje o vlastitim pretpostavkama. Zadatak je trenera da osigura konstruktivne povratne informacije među sudionicima.

Nakon što iskuse dinamiku rada u sigurnom okruženju za učenje (sesije treninga) polaznici trebaju zapisati vlastito mišljenje (o davanju i primanju prijedloga) o procesu vrednovanja.

Iako je *Platno poslovnog modela* prvi pokušaj pojednostavljivanja koncepta izrade poslovnog modela, ono je ipak primjerenije postojećim organizacijama, a ne start-upovima.










Treneri zbog toga mogu polaznike upoznati s varijacijom poznatog *Platna poslovnog modela* – *Lean platno*, koje je uveo Ash Maurya.

Lean platno i dalje sadrži devet elemenata, ali je u većoj mjeri usmjero na segment kupaca i vrijednost koju im organizacija želi ponuditi. Treneri mogu ovaj koncept povezati s podjelom na lijevu desnu stranu *Platna poslovnog modela* koju smo gore opisali. *Lean platno* je usredotočeno na *prednji ured* proizvoda/usluge, a manje na *stražnji* (proizvodnju).

Lean platno - Ash Maurya

PROBLEM <small>List your top 3 problems</small>	SOLUTION <small>Define a possible solution for each problem</small>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be imitated or copied</small>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and others</small>
EXCUSE/ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today</small>	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing</small>	HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your 3 or 4 advantage tags YouTube = Video for address</small>	CHANNELS <small>List your path to customers (physical or outbound)</small>	EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs</small>		REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue</small>		

Maura je na *Lean platnu* zamijenio četiri elementa iz *Platna poslovnog modela* novim elementima. Tri je zamijenio na lijevoj strani: Problem umjesto Ključnih partnera, Rješenje umjesto Ključnih aktivnosti, Indikatori umjesto Ključnih resursa. Na desnoj je strani zamijenio samo jedan element: Nepoštena prednost umjesto Odnosi s kupcima.

Key Partners 	Key Activities 	Value Proposition 	Customer Relationships 	Customer Segments 
Problem	Solution		Unfair Advantage	
	Key Resources 		Channels 	
Key Metrics				
Cost Structure 		Revenue Streams 		

Što ta promjena znači za trenere:

- 1) Ono što svakako trebamo naglasiti poduzetnicima početnicima jest ključna promjena fokusa s **rješenja na problem**. Poduzetnici streme tomu da stvaraju moguća rješenja umjesto da produbljuju vlastito razumijevanje problema s kojim je korisnik suočen. Tako ponovno potiču inkrementalnu inovaciju, a ne radikalno drukčiji pristup stvaranju vrijednosti.
- 2) Promjena s ideje stvaranja **jednog završenog proizvoda** na osmišljavanje niza **proizvoda s minimalnom funkcionalnošću**. Ovaj je koncept sličan izradi prototipa koji smo predstavili u prethodnom modulu.
- 3) Naglasiti presudnu ulogu identifikacije primjerenih **indikatora** kojima neprestano pratimo rezultate poduzetničkih napora. Ovom dijelu treba posvetiti posebnu pažnju te ga je potrebno nekoliko puta ponoviti tijekom sesije.
- 4) Pomoći poduzetnicima napraviti pomak s dobro poznatog i nejasnog koncepta konkurentske prednosti na koncept **nepoštene prednosti**. Nepoštena prednost je dio konkurentske prednosti, koju konkurenti mogu jednostavno kopirati i primijeniti.
- 5) Ključni partneri, aktivnosti, resursi imaju presudnu ulogu u stvaranju održivog poslovnog modela. Treneri se moraju pobrinuti da se poduzetnici usredotoče na ove elemente tek nakon što pojasne prethodne četiri točke.

Način provedbe ovog dijela sesije s *Lean platnom* jednak je dijelu u kojem je opisano *Platno poslovnog modela* u kojem sudionici aktivno rade na svojim platnima, a zatim ih pokazuju jedni drugima.

Važno je kazati da se poduzetnici često boje podijeliti svoje ideje s nekim da im ih ne bi ukrali. Treneri moraju taj strah otkloniti odmah na početku sesije, naglašavajući da je fokus na *traženju pravog problema*, a ne na *razvoju krajnjeg poslovnog rješenja*, što je zapravo proizvod ili usluga.

MODUL 6:

POSLOVNI PLAN I FINACIJE

CILJ MODULA: upoznati društvene poduzetnike s konceptom poslovnog planiranja i financijskim projekcijama potrebnima prilikom pokretanja društvenog poduzeća.

TRAJANJE MODULA: mjesec dana

ISHODI UČENJA:

- Osvijestiti važnost izrade nacrtu poslovnog plana.
- Razumjeti svrhu poslovnog plana.
- Razumjeti temeljne sastavnice poslovnog plana.
- Razumjeti dinamičnu prirodu poslovnog plana.

KLJUČNI DIJELOVI:

Trener će upoznati polaznike s različitim dijelovima poslovnog plana:

- 1) Sažetak poslovnog plana
- 2) Opis poduzeća/poslovanje
- 3) Opis proizvoda ili usluge / Analiza tržišta
- 4) Konkurencija
- 5) Strategija
- 6) Resursi
- 7) Financijska analiza i planiranje
- 8) Procjena rizika
- 9) Zaključak

Treneri ne očekuju da će polaznici izaći s ove sesije s gotovim poslovnim planom, već da će razumjeti njegove temeljne sastavnice. Bilo bi također korisno da polaznici naprave vrlo grube nacрте svojih planova, tako da dobiju dojam o tome koji dijelovi zahtijevaju najviše pažnje.

UOBIČAJENA PITANJA:

- Koja je korist od izrade nacrtu poslovnog plana?
- Koliko vremena/truda trebam posvetiti osmišljavanju poslovnog plana?
- Treba li poslovni plan biti savršen?
- Kako znam da je moj poslovni plan dovoljno dobar?
- Možete li mi pokazati na koji način mogu ugraditi ono što smo radili u prethodnim modulima u poslovni plan?

SAVJETI I KOMENTARI:

Poslovno je planiranje primarni resurs koji pomaže poduzetnicima da pokrenu svoju poslovnu ideju. Mnoge javne i privatne organizacije za poduzetničku edukaciju širom svijeta i dalje koriste poslovno planiranje kao *jedini alat koji poduzetnicima početnicima pomaže smanjiti rizik njihova pothvata*.

Kao što smo vidjeli u prethodnim modulima, postoje drugi alati koji su primjereniji za vrednovanje nove poslovne ideje. Unatoč uobičajenom mišljenju, poslovno je planiranje upravljački alat koji nije prikladan za vrednovanje nove poslovne ideje, već je primjeren za testiranje njezine izvedivosti (temeljem resursa i vještina dostupnih organizaciji ili poduzetniku).

U ovom modulu trener pomaže polaznicima da ono što su radili tijekom prethodnih modula organiziraju i povežu u kohezivan plan.

Iako su vrlo detaljne upute za izradu svakog dijela poslovnog plana široko dostupne na internetu te su o tome napisane mnoge knjige, ovaj modul polaznicima omogućuje da sagledaju poslovni plan iz nove perspektive, koja je usklađena s alatima predstavljenima u prethodnim poglavljima.

Važno je ovdje napomenuti da poslovno planiranje može imati različite svrhe: prikupljanje kapitala, traženje ulaganja, prodaju posla. Kao što je navedeno u Priručniku, ovi moduli treninga trebaju pomoći u smanjenju rizika od neuspjeha u kontekstu društvenog poduzeća. Zbog toga je svrha ovog planiranja stvaranje održive prednosti pred konkurencijom.

U ovom modulu treneri pomažu polaznicima da organiziraju svoj rad i nacrtaju odnose između različitih dijelova poslovnog plana.

Upoznajmo se s glavnim sastavnicama svakog dijela poslovnog plana:

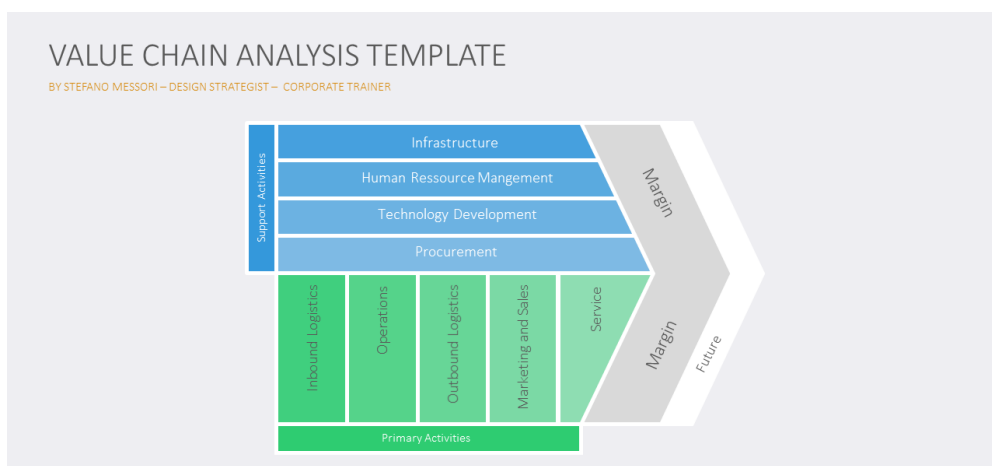
- 1) **Sažetak poslovnog plana:** ova sekcija pojašnjava *zašto društveno poduzeće uopće postoji*. Koje su to potrebe kupaca koje nisu zadovoljene, nisu u dovoljnoj mjeri zadovoljene ili još bolje, *sami ih kupci nisu izrazili, a postoje?* Ova sekcija govori i o *području utjecaja* društvenog poduzeća (počinje kao malo, služeći lokalno područje, a zatim širenjem smanjuje rizičnost inovacija).
- 2) **Opis poduzeća:** osim opisa, ovaj dio donosi i pozadinu osnivača. Zašto je osnivač odlučan riješiti konkretan problem i poboljšati živote korisnika? Društveno se poduzeće u većini slučajeva pokreće zbog problema koji zahvaća i živote osnivača. Jesu li oni sami to iskusili? Kad nadograđuju sažetak poslovnog plana i opisuju samo poslovanje, polaznici moraju naglasiti *povezanost između problema koji zahvaća zajednicu i stvaranja održivog poslovnog modela koji će taj problem riješiti*.

- 3) **Opis proizvoda/usluge:** ovome je dijelu potrebno posvetiti posebnu pažnju. Ovdje bi fokus trebao biti na *primarnim i sekundarnim istraživanjima*, ali ponajviše na njihovoj povezanosti. Kao što smo objasnili u drugom modulu, primarne analize obilježava njihova kvalitativna priroda. Njihova je uloga da uoče niz potreba koje korisnici nisu u mogućnosti izraziti. Ono što je ovdje zahtjevno jest povezivanje kvalitativnih istraživanja s mogućnošću umnožavanja (skalabilnosti). Kakva je ukupna potražnja za konkretnom uslugom? Je li potražnja dovoljno velika da opravda sredstva uložena u stvaranje rješenja?
- 4) **Konkurencija:** u ovom je dijelu poslovnog plana važno da trener upozna polaznike s pozitivnom prirodom poslovne konkurencije. Mnoge organizacije propadnu u ranoj fazi zato jer ne razumiju kako funkcionira poslovna konkurencija. Umjesto da repliciraju rad sposobnih konkurenata, koji već nude održivo rješenje poznatog problema, društvena se poduzeća trebaju usredotočiti na rješavanje drugih problema. Fokus dizajnerskog promišljanja ne bi trebali biti samo analitički alati koje koristimo za analizu industrije, već bi poduzetnicima trebalo omogućiti da razumiju i shvate sve snage koje postoje u industriji.



Dizajn otvara nove mogućnosti razumijevanja konkurentske prednosti koja pomoću kreativnosti stvara nove održive ponude vrijednosti. Neki važni alati dizajnerskog promišljanja predstavljeni su u prethodnim modulima.

- 5) **Strategija:** kao što smo vidjeli u ranijim dijelovima poslovnog plana (analiza konkurencije), treneri i ovdje trebaju potaknuti drukčije poimanje poslovne strategije kad govorimo o društvenim poduzećima. Pored konvencionalnih poslovnih alata koje su razvili sveučilišni profesori (ponajviše prof. M.E. Porter i pozicijska škola (*eng. positionig school*)), došlo je vrijeme da strategiju također poimamo i kao pojavni proces. Zadatak je trenera da jasno iskažu dinamiku i *iterativnu prirodu ovog dijela poslovnog plana*, oslanjajući se pritom na koncepte i alate predstavljene u petom modulu: platno poslovnog plana i lean platno. Dizajnerski alati također nalaze svoj put u poslovni svijet, ali će proći još podosta vremena dok se ne promijeni mentalni sklop poduzetnika, koji će im omogućiti njihovo prikladno korištenje.
- 6) **Resursi:** u ovom dijelu poslovnog plana poduzetnici trebaju opisat na koji će način koristiti svoje oskudne resurse da bi stvorili *održivu vrijednost za odabrane kupce*. Treneri im pritom mogu pomoći tako što će ih upoznati s *Okvirom lanca vrijednosti, koji pruža pogled na organizaciju kroz njezine aktivnosti*.



Aspekt koji često zaboravimo kada govorimo o aktivnostima u organizaciji i resursima koji su za njih potrebni jest 'FITs'. Drugim riječima, važno je voditi računa o tome na koji se način aktivnosti povezuju i podupiru jedna drugu prilikom stvaranja jedinstvene prednosti za organizaciju. Kada smo u prethodnom poglavlju predstavili *Lean platno* vidjeli smo koncept nepoštene prednosti, što je koncept koji konkurencija vrlo teško može kopirati. Treneri moraju naglasiti tu povezanost aktivnosti, a polaznici trebaju otkriti moguće (FITs) u svojim aktivnosti i za njih potrebnim resursima.

- 7) **Financijska analiza i planiranje:** kao što smo već naglasili na početku ovog poglavlja, poduzetnici izrađuju poslovni plan da bi smanjili nesigurnosti

(preživljavanja), a ne da bi prikupili sredstva, došli do početnog kapitala. Ne postoji nikakva vrijednost u tome što donosite trogodišnju prognozu start-upa. Važno je da treneri u ovom dijelu poslovnog plana *istaknu važnost kratkoročnih financijskih predviđanja, od kojih je tromjesečno predviđanje najprikladnije*. Ne treba ni govoriti da su *gospodarski indikatori najvažnije mjerilo koje društveno poduzeće mora koristiti za vrednovanje svoje poslovne ideje*. U ovom dijelu polaznici trebaju sami kazati koji od financijskih indikatora su najvažniji za potvrdu njihove poslovne intuicije. I dalje je važno raditi predviđanje računa dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku i bilancu.

- 8) **Procjena rizika:** ovaj bi dio plana trebao biti vrlo točan ukoliko polaznici koriste alate s kojima su upoznati u prethodnim modulima. *Platno poslovnog modela* i *Lean platno* pomažu poduzetnicima smanjiti rizik pokretanja društvenog poduzeća. Prilikom odabira testiranja određenog poslovnog modela, od velike je pomoći razumjeti prilike i rizike koje organizacija prihvaća i projicirati ih na vremenski slijed. Kao što smo ranije kazali, izrada prototipa ima ključnu ulogu u smanjenju financijskog rizika. Treneri trebaju ovdje naglasiti važnost brze iteracije izrade prototipa jer će organizacija na taj način brzo učiti o potrebama korisnika i o tome kako ih zadovoljiti.
- 9) **Zaključak:** u završnom dijelu poslovnog plana poduzetnici trebaju *sumirati svaki njegov dio i ispričati povezanu pripovijest* o tome zašto je vrijedno pokrenuti novi pothvat koji će korisnicima čije potrebe nisu zadovoljene pružiti jedinstvenu ponudu vrijednosti. Ovaj dio mora biti usklađen s početnim dijelom poslovnog plana – sažetkom poslovnog plana.