



RISE

Realities in Social Enterprise

# TRENING ZA SOCIALNE PODJETNIKE v1.0

Stefano Messori (PARTAS)

John Kearns (PARTAS)

Teo Petričević (ACT Grupa)

Tomaž Šiftar (Društvo CONNECT)



Erasmus+

Erasmus+ KA2 Adult Education Strategic Partnership  
Grant Agreement Number: 2017-1-IE01-KA204-025719

# MODULI

MODUL 1: Prvi osnutek ciljev in Ponudba vrednosti poslovne ideje

MODUL 2: Raziskovanje

MODUL 3: Ustvarjalnost in inovacije

MODUL 4: Izdelava prototipov / Testiranje

MODUL 5: Poslovni model

MODUL 6: Poslovni načrt in finance

# UVOD IN PREGLED PROJEKTA RISE

Že dolgo so minili dnevi, ko je bilo poslovno načrtovanje edino orodje, ki je podjetnikom in podjetjem na voljo za ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti. Čeprav služi kot smerokaz za uveljavljene organizacije, pa poslovnemu načrtovanju primanjkuje prilagodljivosti, potrebne za razvoj nove poslovne ideje.

V zadnjih desetih do petnajstih letih se je v poslovnem svetu pojavil nov nabor orodij in praks, ki so primernejše pri ustvarjanju in potrjevanju nove poslovne ideje.

Moduli treninga, predstavljeni v tem gradivu, uvajajo ta nova orodja, prav tako pa bodo ti moduli poučili podjetniške trenerje o tem, kako ta nova orodja uporabljati v kontekstu socialnega podjetništva.

Pravi izziv za trenerje, ki izvajajo naslednje module, ni samo izvesti te treninge. Orodja in dejavnosti, ki jih vsebujejo naslednji moduli, so koristni in smiselni le, če jih spremlja tudi nov način razmišljanja, nova miselnost in dojemanje, kako zagnati socialno podjetje.

Kot izvajalci usposabljanja smo odgovorni za lažje izvajanje programov za socialna podjetja, ki se začne tako, da ustvarjalnost, iteracijo, izdelavo prototipa in testiranje postavimo v središče vsakodnevnega dela podjetnika.

Čeprav ima poslovno načrtovanje osrednjo vlogo pri vodenju uspešnega podjetja, pa pri iskanju novih načinov za ustvarjanje vrednosti ni v veliko pomoč, zato ga uvrščamo kot zadnji modul tega programa usposabljanja.

# MODUL 1:

## THE VALUE PROPOSITION AND THE DESIGN BRIEF

**CILJ MODULA:** to introduce social entrepreneurs to the concept of the Value Proposition and the Design Brief as a first step in starting a social enterprise.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### UČNI IZIDI:

- Razumeti pomen oblikovanja prvega osnutka ciljev.
- Razumeti namen prvega osnutka ciljev.
- Razumeti ključne sestavine prvega osnutka ciljev.
- Razumeti dinamično naravo prvih osnutkov ciljev.

### KLJUČNI DELI:

V tem modulu bodo udeleženci pripravili idejno zasnovo prvega osnutka ciljev. Ta začetna in groba verzija bo postala izhodišče za prihodnje verzije in nadgradnje njihovega osnutka ciljev.

- 1) Opis projekta
- 2) Domet/obseg projekta
- 3) Omejitve
- 4) Ciljni uporabniki
- 5) Vprašanja za raziskovanje
- 6) Pričakovani rezultati
- 7) Merjenje uspeha

### TIPIČNA VPRAŠANJA:

- Kakšna je korist izdelave prvega osnutka ciljev?
- Koliko časa/truda bi moral vložiti v oblikovanje prvega osnutka ciljev?
- Ali mora biti prvi osnutek ciljev popoln?
- Kako vem, da je moj prvi osnutek ciljev dovolj dober?
- Kakšna je razlika med prvim osnutkom ciljev in povzetkom iz poslovnega načrta?

## **NASVETI IN PRIPOMBE:**

Prvi osnutek ciljev socialne podjetnike prisili, da svojo idejo (za ustvarjanje nove vrednosti) oblikujejo v povezani dokument. V njem socialni podjetniki opisujejo različne dele svoje poslovne ideje in hkrati pojasnjujejo povezave med komponentami svoje poslovne ideje.

Na primer, kakšne so omejitve pri zagotavljanju storitve izbrani ciljni skupini v primerjavi z drugimi ciljnimi skupinami? Kateri je najprimernejši način za merjenje uspeha, temelječ na pričakovanih rezultatih? Pri oblikovanju prvega osnutka ciljev socialni podjetniki ustvarijo pripoved - zgodbo, ki stoji za njihovo idejo, zaradi česar je to idejo veliko lažje vizualizirati in predstaviti morebitnim zainteresiranim stranem.

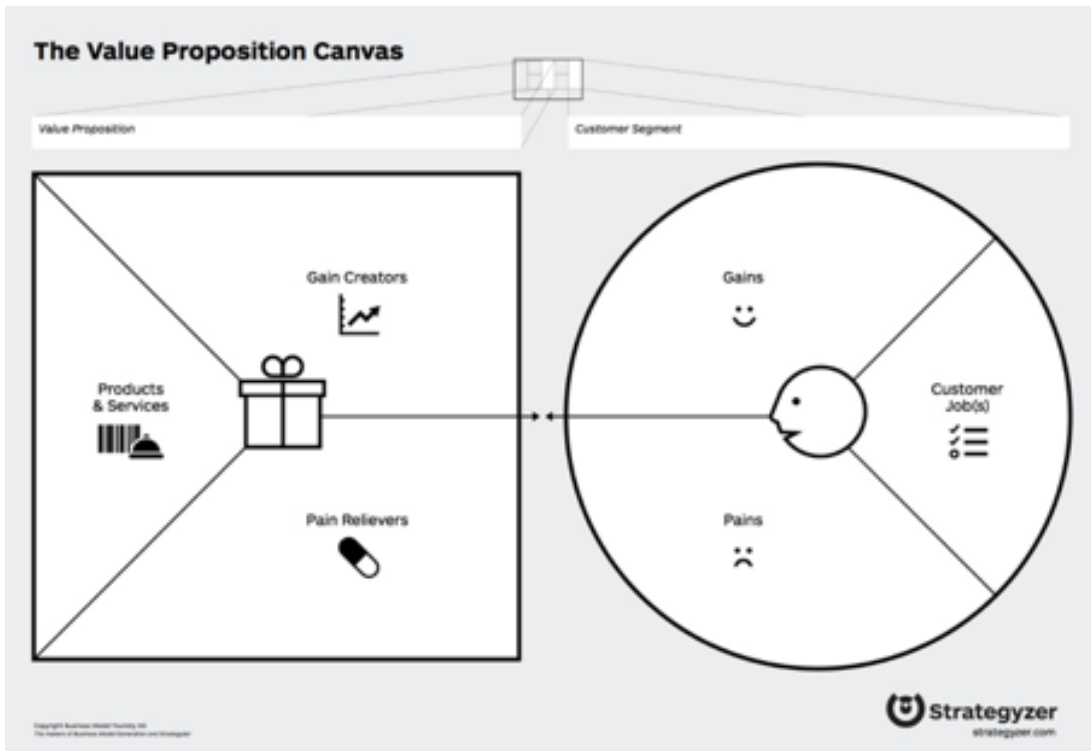
Vredno je omeniti, da socialni podjetniki pogosto zamenjujejo prvi osnutek ciljev s povzetkom poslovnega načrta. Zato je priporočljivo, da se nameni dovolj časa za razjasnitev razlike med običajnim poslovnim načrtovanjem in pristopi, ki so osredotočeni na inovativnost in ustvarjalnost.

### **Primer prvega osnutka ciljev:**

Poslovna ideja	
Uporabniki	
Začetni obseg	
Omejitve	
Ključna vprašanja	
Pričakovani družbeni učinek	
Pričakovani finančni učinek	

Za začetnike v podjetništvu je značilno, da se srečujejo s težavami, ko poskušajo opredeliti svojo ponudbo vrednosti. Pri vizualizaciji povezave med problemi stranke in možno rešitvijo za to, je Value Proposition Canvas (razvit kot razširitev Business Model Canvas-a, ki je predstavljen v modulu 5) koristno orodje, ki udeležencem treninga pomaga pri oblikovanju njihove ponudbe vrednosti in prvega osnutka ciljev.

Ponudba vrednosti je sestavljena iz dveh najpomembnejših delov Business Model Canvas-a in usklajuje probleme uporabnika z možnimi rešitvami, ki ali olajšajo bolečino ali izboljšajo že obstoječo pozitivno izkušnjo.



Na žalost se številni podjetniki v začetnih fazah še vedno udeležujejo usposabljanj, ki so osredotočena na izdelek in ne na uporabnika. Tak pristop k usposabljanju podjetnikov se osredotoča predvsem na specifikacije proizvodov in razlike med njihovim novim izdelkom in izdelki konkurence.

Čas je, da se to spremeni saj je preveč poslovnih neuspehov stranski produkt dobro zasnovanih in domišljenih izdelkov ali storitev, ki pa jih nihče ne uporablja ali ne želi. Vloga trenerja v tem modulu je, da predstavi bistveno razliko med oblikovanjem (estetsko - izgled izdelka) in oblikovalskim razmišljanjem, ki pa je metoda, s katero odkrivamo neizražene potrebe uporabnikov in nato izdelujemo prototipe ter preizkušamo izvedljive rešitve za te potrebe.

V tem prvem modulu morajo trenerji seznaniti udeležence z empirično in iterativno naravo ustvarjanja nove vrednosti. Glavni izziv je spreminjanje miselnosti podjetnikov - od iskanja popolnega in končnega izdelka ali storitve do tistega, ki je grob, nedokončan in se razvija naprej v skladu s potrebami in željami uporabnikov.

Čeprav je intuicija podjetnika še vedno gonilna sila za ustvarjanje nove vrednosti, je treba le-to projicirati v življenje končnih uporabnikov, kateri bodo to pretvorili v izdelek ali storitev, ki bo izboljšal kvaliteto njihovega življenja.

# MODUL 2:

## RAZISKOVANJE

**CILJ MODULA:** Spoznati socialne podjetnike z dvema glavnima vrstama raziskav (kvalitativne in kvantitativne), s primarnimi funkcijami teh dveh vrst raziskav, kako se med sabo razlikujeta in kako jih izvajati.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### UČNI IZIDI:

- Razumeti različne vloge primarnih in sekundarnih raziskav.
- Spoznati pomen izvajanja primarnih raziskav.
- Razumeti različne vrste primarnih raziskav.
- Znati izvajati primarne raziskave.
- Spoznati pomen izvajanja sekundarnih raziskav.
- Razumeti različne vrste sekundarnih raziskav.
- Znati izvajati sekundarne raziskave.

### KLJUČNI DELI:

- 1) Razlogi za izvajanje raziskovanj - koncepti raziskovanja (ideje/ priložnosti) in potrjevanja.
- 2) Primarne raziskave: raziskovanje ideje ali priložnosti.
- 3) Orodja za izvajanje primarnih raziskav: etnografski intervjuji, persone, »Job to be done« (kako bo uporabnik uporabljal proizvod, da opravi določeno delo), in mapiranje izkušnje strank.
- 4) Sekundarne raziskave - potrjevanje ideje.
- 5) Orodja za sekundarne raziskave: informacije, ki so na voljo na internetu, rezultati obstoječih tržnih raziskav, podatki, ki so na voljo na borzi in iz podatkovnih baz potrošnikov.

### TIPIČNA VPRAŠANJA:

- Zakaj bi moral porabiti čas za tržne raziskave?
- Če že moram, koliko časa/truda bi moral vložiti v izvedbo tržnih raziskav?
- Kdaj vem, da sem v svojih raziskavah zbral dovolj podatkov/ informacij?
- Kako izbrem/poiščem prave ljudi, za intervjuje za mojo primarno raziskavo?



- Ali obstaja brezplačna programska oprema za izvajanje raziskav?
- Ali lahko z družino in prijatelji začnem izvajati tržne raziskave?

### **NASVETI IN PRIPOMBE:**

Čeprav je izvajanje primarnih in sekundarnih vrst raziskav bistvenega pomena za uspeh vsakega podjetja, obstoječa podjetniška usposabljanja in izobraževanja prekomerno poudarjajo pomen sekundarnih raziskav zaradi njihove vloge pri potrjevanju ideje/intuicije.

Trenerjem predlagamo, da v tem modulu zavzamejo bolj uravnotežen pristop, kjer so primarne raziskave (iskanje novih priložnosti za ustvarjanje vrednosti) enako pomembne kot sekundarne "potrditvene" raziskave.

Zato je bistvenega pomena, da si trenerji vzamejo čas in objasnijo temeljne razlike (v rezultatih) med tema dvema vrstama raziskav, preden predstavijo orodja in predloge za njihovo izvajanje.

Prav tako je pomembno, da poudarimo, da so za izvajanje primarnih in sekundarnih raziskav potrebne različne veščine. Medtem ko sekundarne raziskave ne zahtevajo interakcije s ciljnim uporabniki (saj se večinoma izvajajo na podlagi baz podatkov), pa morajo pri primarnih raziskavah podjetniki komunicirati s ciljnim uporabniki.

Trenerji bi morali udeležence spodbuditi, da preizkusijo obe vrsti raziskav. Poučitev o tem, kako izvajati sekundarne raziskave se lahko izvede tako, da udeleženci preučijo obstoječe študije, dostopne na internetu. Glede na njihovo socialno naravo je usposabljanje podjetnikov pri izvajanju primarnih raziskav težje. Usposabljanje je odlična priložnost za udeležence, da izkusijo/practicirajo primarne raziskave s "simulacijo" intervjujev z drugimi podjetniki, ki se udeležujejo usposabljanja. Practiciranje kvalitativnih raziskav, kot so etnografski intervjuji, v "varnem učnem okolju" je izjemen prvi korak pri pripravi podjetnikov za resnični svet.

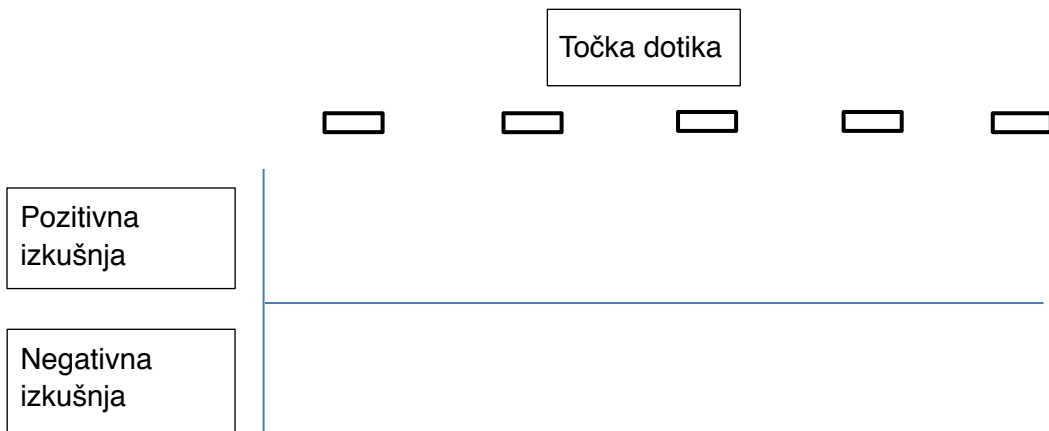
V tem drugem modulu morajo trenerji usposabljanja vpeljati vlogo empatije pri izvajanju primarnih raziskav. Ena od največjih napak, ki je pogosto odgovorna za neuspeh socialnih podjetij, je nerazločevanje med empatijo in sočutjem.

Medtem ko je sočustvovanje (priznavanje čustvenih stanj druge osebe in zagotavljanje udobja in potrditve) potrebno in neobhodno v družbi, pa ne

pomaga nujno pri oblikovanju trajnostnega poslovnega modela, ki želi rešiti probleme. Po drugi strani pa je empatija (razumevanje, kaj drugi čutijo, ker se lahko postavite na njihovo mesto) začetni korak za odkrivanje neartikuliranih potreb uporabnikov in pravilno definiranje problema.

### Orodja / predloge za primarne raziskovalce:

**1) Mapiranje izkušnje strank:** mapiranje pozitivnih in negativnih točk dotika uporabnikov z obstoječo storitvijo. Cilj je ustvariti novo vrednost za uporabnike, tako da zmanjšamo negativne in optimiziramo pozitivne izkušnje.



**2) Persone:** so izmišljene osebe, ki združujejo značilnosti določene skupine uporabnikov. Namestitev različnih person na matrico 2x2 je v veliko pomoč pri razumevanju raznolikih potreb na trgu.



**3) Job to be done (Delo, ki ga je treba opraviti):** to orodje je koristno za dostop do neizraženih potreb uporabnikov. S tem orodjem se podjetnike prisili, da pogledajo onkraj tega, kar uporabniki zahtevajo in da se poglobijo v njihove sklope zahtev (funkcionalne in čustvene).

	Pozitivni izhod	Indikator uspeha	Negativni izhod
Funkcionalna naloga			
Čustvena naloga			

Zgoraj navedena orodja so prilagojena različica tistih, ki so bila predstavljena v *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers (D4G)*, Jeanne Liedtka in Tim Ogilvie.

## **MODUL 3:**

# **USTVARJALNOST IN INOVACIJE**

**CILJ MODULA:** predstavitev konceptov in prakse ustvarjalnega razmišljanja socialnim podjetnikom.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### **UČNI IZIDI:**

- Razumevanje temeljne razlike med ustvarjalnostjo in inovativnostjo.
- Spoznanje o osrednji vlogi, ki jo ustvarjalnost igra na poti vsakega podjetnika.
- Spoznavanje orodij in praks za spodbujanje kreativnega razmišljanja.
- Uporaba rezultatov prejšnjega modula (raziskave) kot sestavino za izvajanje kreativnih sej.
- Razumevanje ustvarjalnosti kot načina za spremembo običajnega poslovnega razmišljanja.

### **KLJUČNI DELI:**

- 1) Ustvarjalnost kot dar življenja.
- 2) Postopne in revolucionarne inovacije.
- 3) Preoblikovanje (spreminjanje dojemanja o uporabnikih in njihovih potrebah) bistva kreativnega razmišljanja.
- 4) Pogosto uporabljena orodja za ustvarjanje sprememb.
- 5) Vodenje brainstorminga.
- 6) Vizualizacija - kot način za sporočanje idej in misli.

### **TIPIČNA VPRAŠANJA:**

- Ali je ustvarjalno razmišljanje darilo ali spretnost, katero se lahko nauči in izpopolni?
- Ali lahko navedete nekaj primerov ustanoviteljev podjetij, ki so uporabili ustvarjalno razmišljanje, da bi ustvarili vrednost za svoje uporabnike?
- Nisem ustvarjalen! Zakaj bi se trudil?
- Zakaj bi se osredotočil na ustvarjalnost, če pa je pomembna inovativnost?
- Ali je ustvarjalno mišljenje sposobnost, ki je potrebna v vsakem novem socialnem podjetju?

## **NASVETI IN PRIPOMBE:**

V zadnjih dvajsetih letih so bile inovacije edini fokus številnih začetnih, pa tudi uveljavljenih podjetnikov. Do tega prihaja v sektorju socialnega podjetništva, še bolj je pa to poudarjeno v profitni industriji.

V tem modulu je osrednja naloga trenerjev, da poudarijo kako je trajnostna inovacija stranski produkt sposobnosti kreativnega razmišljanja podjetnikov. Kreativnost se počasi pomika naprej v poslovnem svetu, vendar bo potrebovala še nekaj časa, preden jo bodo lahko podjetja pravilno uporabljala.

Naloga trenerjev je pospešiti sprejemanje ustvarjalnosti v vsakdanjem delu socialnih podjetnikov.

Precejšen odstotek socialnih podjetnikov ne začne svoje poti zato, ker jih je do tega privedla njihova ustvarjalnost ampak bolj zaradi edinstvenih, neugodnih in nesrečnih okoliščin.

Naslednje tehnike in orodja so koristna za prebujanje ustvarjalnosti v socialnih podjetnikih:

### **Facilitacija brainstorminga:**

- 1) Prepričajte se, da so vsi udeleženci v primernem počutju, ki jim omogoča divergentno razmišljanje (brez kritike, vse misli je potrebno deliti, ne glede na to, kako čudne ali nenavadne so).
- 2) Facilitator predstavi glavno temo za sejo brainstorminga; to bi lahko bila priložnost za izboljšanje obstoječega izdelka ali storitve ali kako rešiti problem uporabnikov (ki se je pojavil v fazi raziskave, predstavljene v prejšnjem modulu).
- 3) Facilitatorji začnejo sejo tako, da postavljajo provokativna vprašanja, kot npr. „Kaj bi storili, če bi bili ekipa Ryanairja, ki je zadolžena, da zmanjšanje stroškov?“ ali „Opišite našo organizacijo brez uporabe najpogostejših besed.“
- 4) Udeležencem povejte, da nekaj časa delajo sami in nato zapišejo svoje ideje na tablo.
- 5) Omogočite odprto sejo, da bi našli vzorce in nove ideje.

Namen te tehnike je izpostaviti začetne podjetnike moči divergentnega razmišljanja kot načina za ustvarjanje novih in trajnostnih poslovnih modelov.

S sodelovanjem v brainstormingu se podjetniki začnejo zavedati moči brainstorminga, hkrati pa se zmanjša njihov odpor do te tehnike.

**Facilitacija ustvarjalne seje:** (sprejemanje moči povezav)

- 1) Trener izbere resničen primer uspešnega izdelka ali storitve.
- 2) Vsak udeleženec mora najti povezavo med tem izdelkom in enim drugim izdelkom; učinek je še boljši, če sta izdelka iz različnih industrij. Npr. prenosni polnilnik (Power Bank) za mobilne telefone in polnilne postaje za hibridne ali popolnoma električne avtomobile.
- 3) Udeleženci morajo zdaj globoko razmisliti o povezavah med tema dvema proizvodoma in kako bi en proizvod lahko nakazal na značilnosti drugega.
- 4) Udeležence se motivira, da razmišljajo grafično in skicirajo svoje ideje na plakatu ali tabli.

Uvajanje podjetnikov v moč povezav v kombinaciji z vizualnim razmišljanjem ne le obogati njihovo sposobnost iskanja rešitev, ampak tudi ojača skupino in timsko delo. Najpomembnejša prednost vizualizacije je premagovanje jezikovne ovire, ki lahko otežuje komunikacijski proces med skupinami.

## **MODUL 4:**

# **PROTOTIPIRANJE / TESTIRANJE**

**CILJ MODULA:** predstavitev konceptov in prakse izdelave prototipa in testiranja socialnim podjetnikom.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### **UČNI IZIDI:**

- Razumeti pomen eksperimentiranja za ustvarjanje nove vrednosti.
- Seznanitev s konceptom izdelave prototipov.
- Razumevanje različnih vrst prototipov: skica, 2D, 3D.
- Razumeti razliko med izdelavo prototipov in testiranjem.
- Razumevanje različnih ravni/metod testiranja s strani uporabnikov.
- Razumevanje ponavljajoče se dinamike izgradnje nove rešitve.

### **KLJUČNI DELI:**

- 1) Eksperimentiranje in neuspeh kot način za izboljšanje vrednosti.
- 2) Izdelava prototipa - kje začeti.
- 3) Različne ravni prototipov - od skiciranja do 3D interaktivnih modelov.
- 4) Uporabniško testiranje, ustvarjanje pravega okolja in vloga moderatorjev.

### **TIPIČNA VPRAŠANJA:**

- Zakaj bi vlagali čas v izdelavo poslovnega modela? Ne morem začeti takoj s poslovnim načrtovanjem?
- Ali lahko navedete nekaj resničnih primerov podjetij, katerim je izdelava poslovnega modela koristila?
- Kako dolgo naj traja izdelava poslovnega modela?
- Kako lahko najdem/opišem predpostavke, na katerih temelji moja poslovna ideja? Kako naj vem, ali so dobre ali slabe?
- Kako hitro naj se premaknem iz poslovnega modela na drugo?

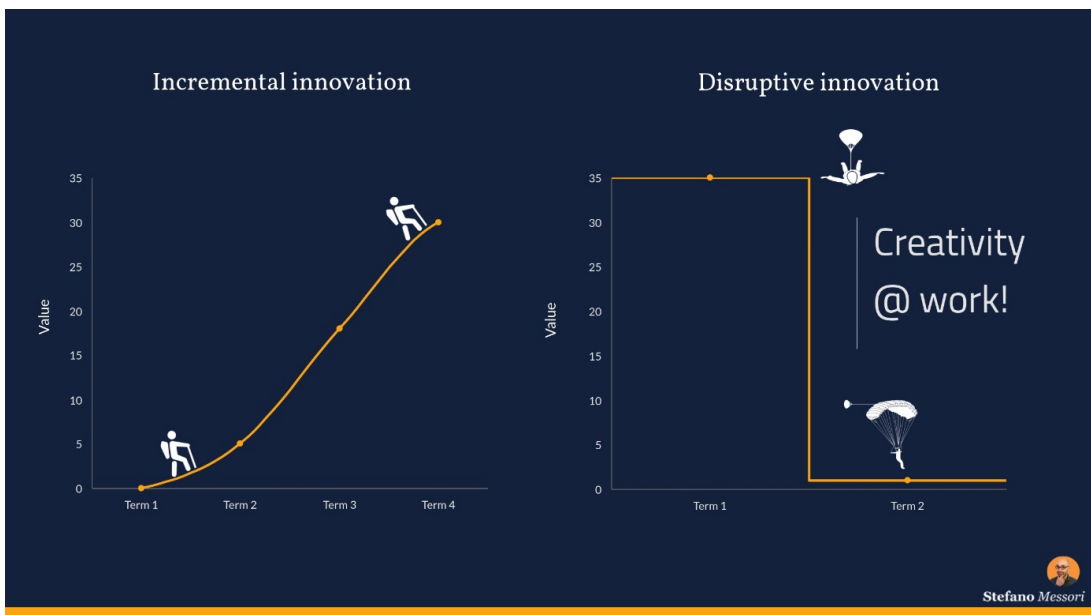
### **NASVETI IN PRIPOMBE:**

Podjetniki že po svoji naravi težijo k možnim rešitvam, namesto, da bi preučili in izboljšali razumevanje problema, ki ga želijo rešiti. Čeprav ta pristop povečuje hitrost, žrtvuje ustvarjalni proces, pri tem pa spodbuja postopne in ne revolucionarne inovacije.

V tem četrtem modulu programa so trenerji odgovorni za uvajanje koncepta prototipov kot načina za učenje in ne kot metode testiranja. Trenerji morajo temu vprašanju posvetiti posebno pozornost, ker je to verjetno najpomembnejši premik podjetniške miselnosti, ki je potreben za spodbujanje pozitivnih in trajnostnih sprememb.

Tradicionalno podjetniško izobraževanje je usmerjeno predvsem v poslovno načrtovanje. Pri tem se osredotoča na reševanje določenega problema, namesto na spoznavanje in preučevanje problema samega.

Zato je pomembno pojasniti razliko med postopnimi in revolucionarnimi inovacijami.



*Poslovno načrtovanje je potrebno za oblikovanje organizacije, ki je sposobna razvijati in zagotavljati več enake vrednost (upravljanje) končnim uporabnikom. Presenetljivo pa je, da tisto, kar je odgovorno za neuspeh večine socialnih podjetij (kot tudi profitnih podjetij), ni organizacijsko-upravljaljski problem, ampak ustvarjanje izdelka ali storitve, katerega nihče ne želi ali si ne more privoščiti.*

Jedro izobraževalnega problema, ki, danes bolj kot kadarkoli, vpliva na podjetništvo, je to, da usposabljammo menedžerje, in ne podjetnike.



S pomanjkanjem ustvarjalnega vpogleda (sposobnost podjetnika, da spremeni svoj pogled na problem, ki ga želi rešiti) se moramo ukvarjati še preden se začnemo posvečati izdelavi možnih rešitev za problem.

Izdelava prototipov omogoča skupno in divergentno razmišljanje (ki manjka v poslovnem načrtovanju), ki temelji ne le na intuiciji ustanovitelja, ampak na dejanskih povratnih informacijah strank.

### **Različne ravni prototipov**

Izdelava prototipov temelji na zaporedju, od osnovnega papirnega prototipa, katerega strošek je samo čas vložen v njegovo izdelavo, do popolnoma delujočega prototipa.

Pozornost v tem modulu mora biti osredotočena na vključevanje podjetnikov v oblikovanje poceni prototipa za njihove zamisli.

Odlaganje s pridobivanjem povratnih informacij s strani uporabnikov povečuje tveganje za vsako novo poslovno idejo. Dlje kot podjetnik in njegova ekipa porabita za ustvarjanje rešitve, bolj tvegana je njihova naložba. Da bi se temu izognili, uspešne organizacije povabijo svoje uporabnike k soustvarjanju izdelka/storitve.

Naložbe v razvoj izdelka se izvajajo šele na "najbolj zaželenih ali zahtevanih značilnostih". Uspešni podjetniki demokratizirajo svoje inovacijske napore. Z ustvarjanjem javnega in "predlaganega" načrta, ki vsebuje prihajajoče funkcije za razvoj izdelkov, lahko uporabniki glasujejo za tiste, ki so jim najbolj potrebni.

Med razvojem najpomembnejših funkcij podjetniki povabijo (zgodnje) uporabnike, da preizkusijo nove funkcije in zagotovijo zgodnje povratne informacije o njih.

V tem modulu morajo trenerji posnemati to dinamiko med sejo.

Največji izziv tukaj je kako zmanjšati odpor udeležencev pri sprejemanju "netočnosti" grobega prototipa njihovega izdelka ali storitve. Možen način za premagovanje strahu pred začetkom prototipiranja je odpiranje seje s preprosto, a zabavno dejavnostjo za ustvarjanje varnega učnega okolja. Ta uvodni del je ključnega pomena za uspeh modula.

Ko udeleženci ustvarijo prvi in grobi prototip svojega izdelka ali storitve, morajo zaprositi za povratne informacije od drugih udeležencev. Z vodenjem seje trenerji tukaj delujejo kot posredniki, pri čemer poskrbijo, da v procesu podajanja in prejemanja povratnih informacij ne pride do trenj.

Na koncu seje je vsak udeleženec povabljen, da razmisli in zapiše, kaj so se naučili od ustvarjanja in prikaza svojega prvega grobega prototipa.

# **MODUL 5:**

## **POSLOVNI MODEL**

**CILJ MODULA:** uvedba socialnih podjetnikov v koncept, vlogo in izdelavo poslovnega modela. Ta modul izpostavlja tudi pomen procesa potrjevanja poslovnega modela pred začetkom poslovnega načrtovanja.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### **UČNI IZIDI:**

- Spoznati pomembnost izdelave poslovnega modela.
- Razumeti pomen orodij, ki so na voljo za izdelavo poslovnega modela.
- Razumeti pomembnost opisovanja predpostavk v zgodnji fazi (predvsem tiste, vezane na dodano vrednost in segment strank).
- Razumeti koncept validacije poslovnega modela in to tudi izvajati.
- Razumeti različne vloge izdelave poslovnega modela in poslovnega načrtovanja.
- Razumeti različne ravni/metode za izdelavo poslovnega modela.
- Razumeti ponavljajočo se dinamiko ustvarjanja dobrega poslovnega modela.

### **KLJUČNI DELI:**

- 1) Poslovna ideja: opisati niz predpostavk, ki stojijo za novo poslovno idejo.
- 2) Izdelava poslovnega modela: nujen korak pred poslovnim načrtovanjem.
- 3) Business Model Canvas, katerega je predstavil Alexander Osterwalder.
- 4) The Lean Canvas, katerega je predstavil Ash Maurya v svoji knjigi Running Lean.
- 5) Primer praktične uporabe izdelave poslovnega modela.

### **TIPIČNA VPRAŠANJA:**

- Zakaj bi vlagali čas v izdelavo poslovnega modela? Ne morem začeti takoj s poslovnim načrtovanjem?
- Ali lahko navedete nekaj resničnih primerov podjetij, katerim je izdelava poslovnega modela koristila?
- Kako dolgo naj traja izdelava poslovnega modela?

- Kako lahko najdem/opišem predpostavke, na katerih temelji moja poslovna ideja? Kako naj vem, ali so dobre ali slabe?
- Kako hitro naj se premaknem iz poslovnega modela na drugo?

## NASVETI IN PRIPOMBE:

Kot je bilo omenjeno v začetku tega gradiva, predstavljeni moduli usposabljanja izpodbijajo konvencionalni pristop k podjetniškemu izobraževanju, kjer ima poslovno načrtovanje osrednje mesto, tako izobraževalna metoda, kor tudi orodje.

Poslovno načrtovanje podjetnikom olajšuje preoblikovanje vhodnega materiala v končni izdelek, zato ga je treba izvajati šele po potrditvi obstoja in primernosti potreb kupcev.

Orodja, ki jih predstavljamo v tem modelu (Business Model Canvas in Lean Canvas), so nastala kot del Lean Startup gibanja, ki je leta 2010 nastal v Združenih državah Amerike (Silicijeva dolina), kot razširitev in prilagoditev "lean manufacturing" za potrditev novih poslovnih idej.

**The Business Model Canvas (platno poslovnega modela):** prikazuje poslovni model organizacije v 9 preprostih blokih

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
<b>Key Partners</b> Why are we the Partner? Why are we the Supplier? What key resources do we acquire from partners? What key activities do partners perform? Channels and Activities Relationships Channels of our business model and activities	<b>Key Activities</b> What key Activities do our Value Propositions require? Our Activities Required? Resource Intensive? Channels Relationships Channels of our business model	<b>Value Propositions</b> What value do we deliver to the customer? Which part of our customer's problem do we solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which Customer needs are we satisfying? Channels Relationships Channels of our business model	<b>Customer Relationships</b> What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish? How are we creating value? How are they engaged with the rest of our business model? How costly are they? Channels Relationships Channels of our business model	<b>Customer Segments</b> For whom are we creating value? Who are our most important customers? Who, how, how often, how much, how to reach? Channels of our business model	
	<b>Key Resources</b> What Key Resources do our Value Propositions require? Our Activities Required? Customer Relationships? Resource Intensive? Channels Relationships Channels of our business model		<b>Channels</b> Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them best? How are our Channels Integrated? What are our costs? How are we creating value with customer support? Channels Relationships Channels of our business model	<b>Cost Structure</b> What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? What key Activities are most resource-intensive? What Key Resources do we acquire from partners? Channels and Activities Relationships Channels of our business model	

DESIGNED BY Business Model Foundry AG  
The experts of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer  
strategyzer.com

V tem delu se je trener seznanil udeležence s temi devetimi elementi.

V prvem modulu je trener udeležencem predstavil Value Proposition Canvas in upamo, da so do sedaj udeleženci že razvili bolj realistično razumevanje vrednosti, ki jo želijo ustvariti in komu jo želijo nuditi. Ko so udeleženci seznanjeni z dvema najpomembnejšima blokoma (Value Proposition & Customer Segment/s), je čas, da jim predstavimo tudi druge dele platna in kako so povezani med sabo.

Pri predstavitvi preostalih sedmih blokov mora trener izpostaviti različno naravo desne in leve strani tega platna. Levi del platna se nanaša na „back office“ (postopek izdelave produkta/storitve) in predstavlja tiste dejavnosti in naloge, ki so potrebne za ustvarjanje vrednosti vidne v „front office“ (ponudba končnega produkta/storitve na trgu), ki je desna stran platna.

Preostalih sedem blokov platna so:

- Toki prihodkov;
- Struktura stroškov;
- Ključni partnerji;
- Ključni viri;
- Ključne dejavnosti;
- Kanali;
- Odnosi s strankami.

Namesto, da bi se tokom treninga poglobili v vsebino vsakega posameznega bloka platna, ki je do neke mere samoumevna, morajo trenerji poudariti odnos med njegovimi različnimi deli in dinamično/razvijajočo se naravo platna.

Če porabite preveč časa za različne dele platna, postavite udeležence v položaj kjer ga uporabijo kot kontrolni seznam in ne kot mehanizem za validacijo.

Pomembno je, da se udeležencem tudi predstavi nekaj primerov uporabe platna poslovnega modela z dobro poznanimi blagovnimi znamkami in da odkrivajo vzorce v njih, npr.:

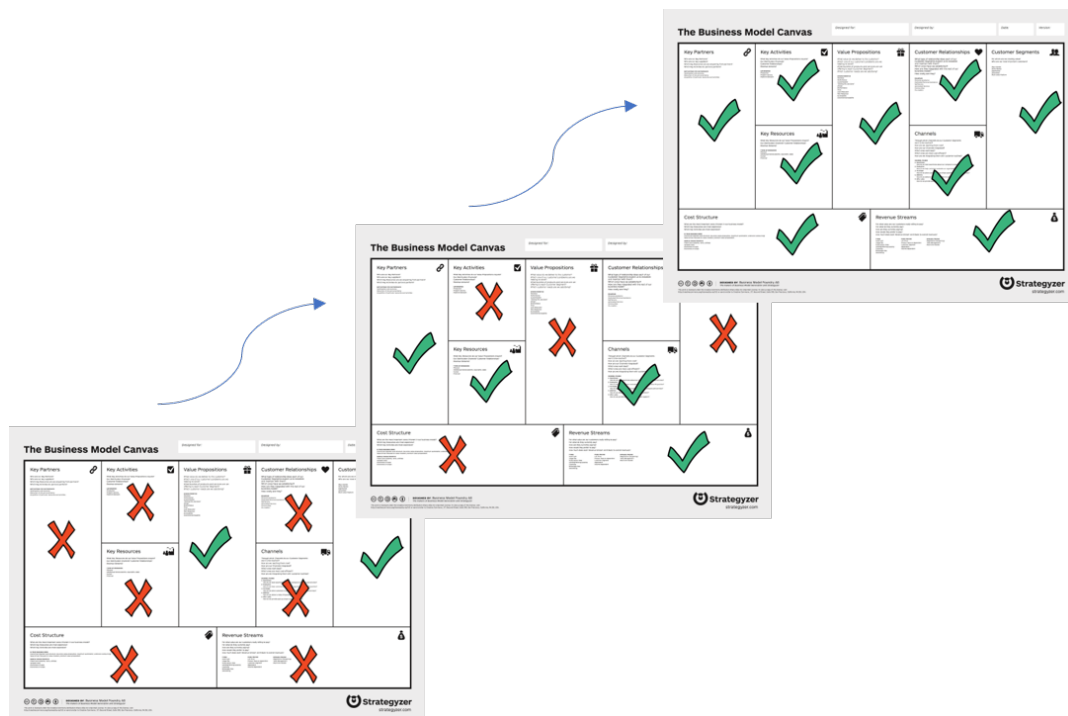
- **Gillette:** Bite & Hook poslovni model - dobiček je v rezilih namesto v britvici.
- **Skype:** Freemium model - osnovna storitev je brezplačna, potrebno pa je plačilo za dostop do premium funkcij.

- **Google:** Večstranska platforma - uporabniki (brezplačna uporaba) in oglaševalci (plačajo uporabo).

Z analiziranjem teh poenostavljenih prikazov znanih blagovnih znamk, podjetniki začnejo ceniti različne "strategije", ki spodbujajo različne poslovne modele. Trenerji udeležencem ne smejo dati odgovora, ampak razdelijo udeležence v skupine in jim omogočiti, da sami odkrijejo poslovne modele v izbranih primerih. Po tem vsaka skupina predstavi svoje delo ostalim udeležencem. Trenerji pomagajo udeležencem na tistih delih poslovnega modela, katere v posameznih skupinah niso mogli odkriti/opisati.

V času izvajanja se je vsak udeleženelec povabljen, da ustvari prvi osnutek platna za svojo poslovno idejo. Pisanje na platno ni dovoljeno, trenerji morajo poskrbeti, da udeleženci pri zapisovanju svojih predpostavk uporabljajo post-it listke.

### Proces validacije predpostavk:



## Format seje:

Da bi bila seja bolj interaktivna in da bi spodbudili skupno učenje, trenerji od vsakega udeleženca zahtevajo, da naj s pomočjo post-it listkov izpolnijo platno s svojimi poslovnimi predpostavkami.

Po tem morajo udeleženci deliti svoje »izpolnjeno« platno z drugimi in pridobiti njihova mnenja o svojih predpostavkah. Vloga trenerja je zagotoviti konstruktivne povratne informacije med udeleženci.

Po izkušnji s to dinamiko v varnem učnem okolju (seja treninga) udeleženci zapišejo svoje lastno mnenje (o podajanju in sprejemanju predlogov) o procesu validacije.

Čeprav je platno poslovnega modela prvi poskus poenostavitve koncepta razvoja poslovnega modela, le-to bolj ustreza že obstoječim in uveljavljenim podjetjem, kot pa startupom.

Zato lahko trener udeležencem predstavi različico dobro znanega Business Model Canvasa, in sicer Lean Canvas, ki ga je predstavil Ash Maurya.

Tudi Lean Canvas ima devet blokov, vendar se bolj fokusira na segment strank in vrednost, ki jo podjetje želi ponuditi svojim strankam. Trenerji lahko ta koncept povežejo z ločevanjem na levi in desni del Business Model Canvasa, katerega smo opisali zgoraj. Lean Canvas se bolj osredotoča na "front office" produkta/storitve in ne na "back office" (samo izdelavo produkta/storitve).

## The Lean Canvas – Ash Maurya

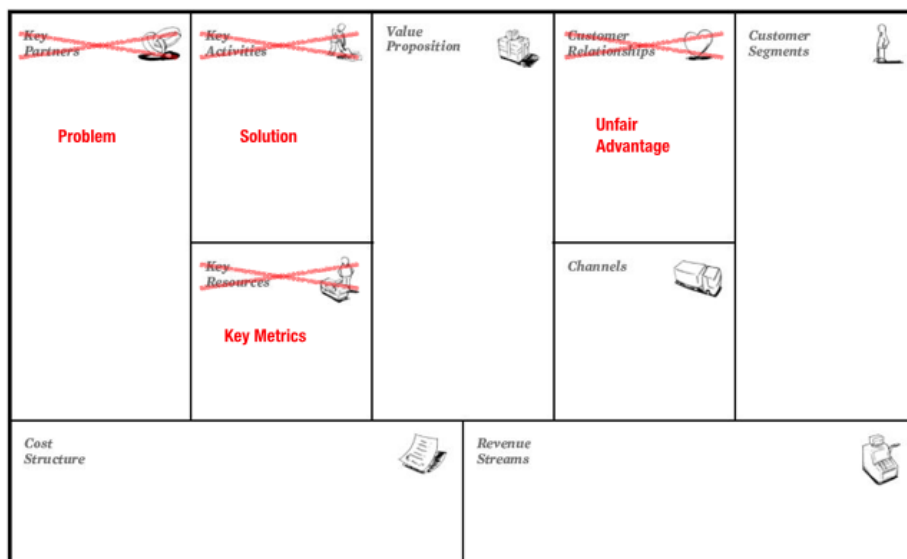
<b>PROBLEM</b> <small>List your top 3 problems</small>	<b>SOLUTION</b> <small>Define a possible solution for each problem</small>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <small>Define clear, compelling messages that address why you are different and why you're better</small>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <small>Something that cannot easily be bought or copied</small>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <small>List your target customers and users</small>
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <small>List how others address and solve the same problem</small>	<b>KEY METRICS</b> <small>List the key numbers that tell you how you're business is doing</small>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <small>List your 1-3 sentence "elevator pitch" - include a hook for interest</small>	<b>CHANNELS</b> <small>List your path to customers (direct or indirect)</small>	<b>EARLY ADOPTERS</b> <small>List the characteristics of your ideal customers</small>
<b>COST STRUCTURE</b> <small>List your fixed and variable costs</small>		<b>REVENUE STREAMS</b> <small>List your sources of revenue</small>		

V Lean Canvas, Maurya nadomesti štiri od devetih blokov Business Model Canvas, tri na levi strani:

- Ključni partnerji v Problem
- Ključne dejavnosti v Rešitev
- Ključni viri v Ključni indikatorji

In samo eno na desni strani platna:

- Odnosi s strankami v Nepoštena prednost.



### Pomembno za trenerje:

1) Osredotočanje na **problem** in ne na **rešitev** je najbolj kritičen premik, ki ga moramo kot izobraževalci poudariti podjetnikom začetnikom. Podjetniki se nagibajo k ustvarjanju možnih rešitev, namesto da bi poglobili svoje razumevanje samega problema uporabnikov. To pa spet spodbuja postopne inovacije in ne radikalnih novih pristopov za ustvarjanje vrednosti.

2) Premik od ideje o oblikovanju **enotne in v celoti oblikovane rešitve** do oblikovanja niza **minimalno sprejemljivih izdelkov**. Ta koncept je podoben prototipiranju, kot je bilo predstavljeno v prejšnjem modulu.

3) Poudariti ključno vlogo določanja ustreznih **ključnih indikatorjev** s katerimi konstantno spremljamo rezultate podjetniškega navora. Ta točka zahteva posebno pozornost in jo je treba med sejo večkrat poudariti.



4) Pomoč podjetnikom pri prehodu z dobro znanega in nejasnega koncepta konkurenčne prednosti na koncept **nepoštene prednosti**. Nepoštena prednost je del konkurenčne prednosti, ki je ni mogoče zlahka kopirati ali posnemati s strani konkurentov.

5) Ključni partnerji, dejavnosti, viri in odnosi s strankami imajo bistveno vlogo pri oblikovanju obstojnega poslovnega modela. Trenerji morajo zagotoviti, da se bodo podjetniki osredotočili na te elemente šele potem, ko bodo pojasnili prejšnje štiri točke.

Postopek izvedbe tega dela seje o Lean Canvas posnema tisto, ki je opisana za Business Model Canvas, kjer udeleženci aktivno delajo na svojem platnu in nato svoje delo delijo z drugimi.

Pri tem je treba omeniti, da se podjetniki pogosto bojijo deliti svojo poslovno idejo z drugimi, ker jo lahko kdo ukrade. Trenerji se morajo s tem spoprijeti že na začetku seje, pri čemer poudarijo, da je fokus na iskanju pravega problema in ne na razvoju končne poslovne rešitve, ki je v bistvu končni izdelek/storitev.

## **MODUL 6:**

# **POSLOVNI NAČRT IN FINANCE**

**CILJ MODULA:** spoznati socialne podjetnike s konceptom poslovnega načrtovanja in finančnih napovedi, ki jih bodo potrebovali ob ustanavljanju socialnega podjetja.

**TRAJANJE MODULA:** 1 mesec

### **UČNI IZIDI:**

- Ozavestiti o pomenu priprave poslovnega načrta.
- Razumeti namen poslovnega načrta.
- Razumeti bistvene sestavine poslovnega načrta.
- Razumeti dinamično naravo poslovnega načrta.

### **KLJUČNI DELI:**

Trener bo udeležence seznanil z različnimi deli poslovnega načrta:

- 1) Povzetek poslovnega načrta
- 2) Predstavitev podjetja
- 3) Opis izdelkov/storitev
- 4) Konkurenca
- 5) Strategija
- 6) Viri
- 7) Finančna analiza in napovedi
- 8) Ocena tveganja
- 9) Zaključek

Trenerji ne pričakujejo, da bodo udeleženci zapustili to sejo s popolnim poslovnim načrtom, ampak z razumevanjem njegovih bistvenih komponent. Prav tako bi bilo koristno, če bi udeleženci pripravili zelo grobo verzijo svojih načrtov in tako dobili občutek o tem, kateri deli zahtevajo največ pozornosti.

### **TIPIČNA VPRAŠANJA:**

- Kakšne so koristi priprave poslovnega načrta?
- Koliko časa/truda bi moral vložiti v oblikovanja poslovnega načrta?
- Ali mora biti poslovni načrt popoln?
- Kako vem, da je moj poslovni načrt dovolj dober?

- Ali lahko pokažete, kako delo, razvito v prejšnjih modulih, vključiti v poslovni načrt?

### **NASVETI IN PRIPOMBE:**

Poslovno načrtovanje je glavni vir pomoči podjetnikom pri začetku njihove poslovne ideje. Številne javne in zasebne ustanove za usposabljanje po vsem svetu še vedno uporabljajo poslovno načrtovanje kot edino orodje za podporo podjetnikom v začetni fazi pri zmanjševanju tveganja za vzpostavitev njihovega podjetja.

Kot smo videli v prejšnjih modulih, obstajajo še druga orodja, ki so primernejša za validacijo nove poslovne ideje. Kljub konvencionalnemu razmišljanju je poslovno načrtovanje vodstveno orodje, ki ni primerno za vrednotenje nove poslovne ideje, ampak je primerno za preverjanje izvedljivost te ideje (glede na vire in veščine, ki so na voljo organizaciji ali podjetniku).

V tem modulu trener pomaga udeležencem pri organizaciji in povezovanju dela, razvitega med prejšnjimi moduli, v kohezivni načrt.

Čeprav so na internetu dostopna mnoga zelo podrobna navodila za vsak del poslovnega načrta in je na voljo tudi veliko število knjig s tega področja, pa ta modul udeležencem treninga ponuja nov pogled na poslovno načrtovanje v skladu z orodji, ki smo jih predstavili v prejšnjih modulih.

Pomembno je izpostaviti, da lahko poslovno načrtovanje služi številnim namenom, npr. zbiranju kapitala, iskanju vlagateljev, prodaji podjetja... Kot je navedeno v priročniku RISE, so ti moduli usposabljanja namenjeni zmanjševanju tveganja za neuspeh v okviru socialnega podjetja. Zato se v tem okviru osredotočamo predvsem na načrtovanje ustvarjanja trajnostne konkurenčne prednosti.

V tem modulu trenerji pomagajo udeležencem organizirati svoje delo in načrtati odnose med različnimi deli svojega poslovnega načrta.

Spoznajmo se z najpomembnejšimi komponentami za vsak del poslovnega načrta:

- 1) **Povzetek poslovnega načrta:** ta del pojasnjuje zakaj socialno podjetje sploh obstaja. Katere so potrebe kupcev, ki niso zadovoljene, so

premalo zadovoljene ali še boljše, neartikulirane potrebe, ki jih kupci niso izrazili, vendar obstajajo. Ta del naj tudi vključuje področje učinka socialnega podjetja (na začetku deluje v manjšem obsegu in ustvarja pozitivne učinke v lokalnem okolju in šele nato začne rasti in se širiti, s čimer se zmanjša tveganje razvoja in obstoja).

2) **Predstavitev podjetja:** poleg samega opisa podjetja, ta del vsebuje tudi opis in ozadje ustanovitelja. Zakaj želi ustanovitelj (ali ustanovitelji) rešiti specifičen problem in izboljšati življenje uporabnikov? V večini primerov se socialna podjetja ustanovijo, da bi rešila določen problem, ki vpliva na življenje ustanovitelja. Je ta problem doživel tudi ustanovitelj sam? Ko udeleženci nadaljujejo iz povzeteka in začnejo pisati o samem poslovanju, morajo poudariti povezavo med **problemom, ki vpliva na skupnost** in oblikovanjem **obstojnega poslovnega modela, s katerim bodo ta problem rešili**.

3) **Opis izdelkov/storitev:** ta del zahteva posebno pozornost. Potrebno se je osredotočiti tako na primarne, kot tudi sekundarne raziskave in hkrati tudi na medsebojno povezavo teh raziskav. Kot je pojasnjeno v drugem modulu, je za primarne analize značilna kvalitativna narava. Njihova vloga je, da opazijo vrsto potreb, ki jih uporabniki ne morejo izraziti. Težaven del je povezati te kvalitativne raziskave z njihovo razširljivostjo. Kakšno je skupno povpraševanje po tej storitvi? Ali obstaja dovolj povpraševanja, da bi upravičilo potrebne naložbe za ustvarjanje rešitve?

4) **Konkurenca:** bistvena vloga trenerja v tem delu poslovnega načrta je udeležencem predstaviti pozitivno naravo poslovne konkurence. Veliko začetnih organizacij ne uspe, ker ne razumejo, kako deluje poslovna konkurenca. Socialno podjetje bi se moralo osredotočiti na reševanje novega zaznanega problema, ne pa da posnemajo delo uspešnih konkurentov, ki že zagotavljajo izvedljivo rešitev znanega problema. Osredotočenost oblikovalskega razmišljanja ne bi smela biti le analitična orodja, ki koristijo analizi industrije, ampak je podjetnikom potrebno omogočiti, da razumejo vse sile, ki delujejo v njihovi industriji.

Oblikovalsko razmišljanje odpira novo razumevanje pojma konkurenčne prednosti, ki spodbuja ustvarjalnost in ustvarja novo trajnostno ponudbo vrednosti. Nekatera potrebna orodja oblikovalskega razmišljanja so bila predstavljena v prejšnjih modulih.

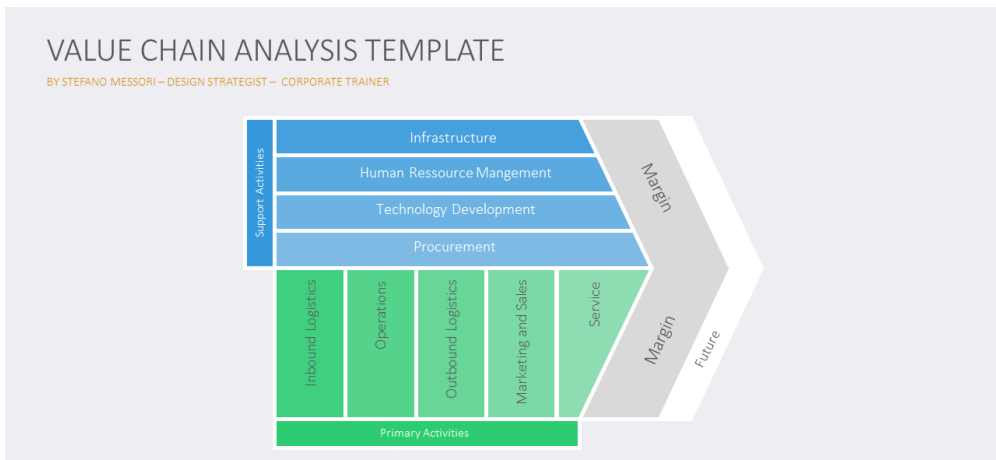


5) **Strategija:** podobno kot v prejšnjih delih poslovnega načrta (analiza konkurence), morajo trenerji tudi v tem delu spodbuditi drugačno razumevanje poslovne strategije za socialno podjetje. Poleg konvencionalnih orodij za poslovno usposabljanje, ki so jih razvili akademiki (predvsem dela prof. M. E. Porterja in pozicijske šole – eng. Positioning school), je prišel čas da tudi strategijo razumemo kot nastajajoč proces. To zahteva, da trenerji jasno sporočijo dinamično in iterativno naravo tega dela poslovnega načrta, ki odraža koncepte in orodja, ki so predstavljena v modulu 5: Business Model Canvas in Lean Canvas. Oblikovalska orodja se prav tako počasi pojavljajo v poslovnem svetu, vendar bo minilo še nekaj časa, preden bodo podjetniki spremenili miselnost, ki jim bo omogočila njihovo pravilno uporabo.

6) **Viri:** v tem delu poslovnega načrta morajo podjetniki opisati, kako bodo uporabili svoje redke vire za ustvarjanje trajnostne vrednosti za svoje ciljne uporabnike. Na tej točki lahko trenerji predstavijo udeležencem okvir verige vrednosti, ki omogoča pogled na organizacijo skozi njene dejavnosti.

Pogosto spregledani vidik pri razmišljanju o dejavnostih, ki se izvajajo v organizaciji in o virih, ki so za to potrebni, je pojem „FITs“. Z drugimi besedami, pozornost je treba nameniti temu, kako se dejavnosti med

seboj povezujejo in krepijo pri ustvarjanju edinstvene prednosti za organizacijo. V prejšnjem modelu, ko smo vpeljali Lean Canvas, smo videli koncept nepoštene prednosti, tj. prednosti, ki je konkurenti ne morejo zlahka kopirati. Trenerji morajo to povezavo izpostaviti udeležencem, ki morajo poskusiti odkriti možne (FITs) v svojih dejavnostih in vire, ki so potrebni za njihovo izvajanje.



7) **Finančna analiza in napovedi:** kot je bilo predstavljeno na začetku tega poglavja, podjetniki pripravljajo poslovni načrt za potrebe zmanjšanja negotovosti (za preživetje) in ne za druge namene, npr. pridobivanje sredstev, začetni kapital, itd. Ustvarjanje triletnih finančnih napovedi za start-up podjetje nima nobene vrednosti. V tem delu poslovnega načrta morajo trenerji izpostaviti pomembnost veliko krajše narave finančnih napovedi, tako so za start-up podjetja najprimernejše finančne napovedi za četrletno časovno obdobje. Samoumevno je, da so ekonomski kazalniki med ključnimi indikatorji, ki jih mora socialno podjetje uporabiti za potrditev svoje poslovne ideje. V tem delu morajo udeleženci pojasniti kateri izmed finančnih kazalnikov so najpomembnejši za potrditev njihove poslovne ideje. Še vedno pa obstaja potreba po oblikovanju napovedi profita in izgube, izkaza denarnih tokov in bilance.

8) **Ocena tveganja:** ta del načrta bi moral biti dokaj preprost, če so udeleženci implementirali različna orodja, predstavljena v prejšnjih moduli. Business Model Canvas in Lean Canvas pomagata podjetnikom, da zmanjšajo tveganje, ki ga imajo pri ustanavljanju socialnega podjetja. Pri izbiri testiranja določenega poslovnega modela

je zelo koristno razumeti priložnosti in tveganja, ki jih organizacija sprejema in jih projicirati v časovno obdobje. Kot je bilo že predstavljeno, ima izdelava prototipov ključno vlogo pri zmanjševanju finančnega tveganja. Trenerji morajo tu poudariti pomen hitrih ponovitev izdelave prototipov, s čimer se bo podjetje hitro učilo o potrebah strank in bo spoznalo kako jih lahko zadovolji.

9) **Zaključek:** v tem zaključnem delu poslovnega načrta morajo podjetniki povzeti vsak del poslovnega načrta in predstaviti povezano zgodbo, ki pojasnjuje zakaj je vredno zagnati novo socialno podjetje, ki bo zagotavljalo edinstveno ponudbo vrednosti za stranke, katerih potrebe do sedaj niso bile zadostno zadovoljene. Ta del mora biti usklajen z uvodnim delom poslovnega načrta - povzetkom.