

TAKING
COOPERATION
FORWARD



D.T3.1.1. Social Innovation Hub training Podravje, 18. January 2021



POSLOVNI MODEL IN ZGODBA



IN SITU, mag. Bojan Krajnc, LOPIS

DANAŠNJA AGENDA...

1. Uvod v današnjo virtualno delavnico – kratek rezime iz 2. modula
2. Predstavitev vaše ponudbe vrednosti („uničevalci“ bolečine in kreatorji koristi).
3. Business Model Canvas s primeri iz prakse.
4. Delo v parih/trojčkih – izgradnja lastnega poslovnega modela.

EVERYBODY NEED A BUDDY



DELOVNI LIST – SWOT ANALIZA DRUŽBENO PODJETNIŠKE IDEJE/PRODUKTA/STORITVE

PREDNOSTI	SLABOSTI
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI

DELOVNI LIST – SWOT ANALIZA DRUŽBENO PODJETNIŠKE IDEJE/PRODUKTA/STORITVE

PREDNOSTI	SLABOSTI
V čem je ideja/produkt/storitev dobra?	Kje/katere so šibke točke ideje/produkta/storitve?
Katere pozitivne lastnosti ima?	Katere pomanjkljivosti ima?
V čem je boljša-i od konkurentov?	Kako jih lahko odpravim?
Kakšne konkretne koristi prinaša kupcem/članom/deležnikom?	Koliko bi to stalo?
Kaj konkretno to pomeni za njih?	Kako hitro lahko to naredim?
Kako se jim to pozna?	Kaj pa konkurenti?
Ali konkurenti to tudi počnejo?	Ali imam neposreden vpliv na odpravo teh slabosti?
Je to nekaj, kar drugi nimajo?	
Je to moja edinstvena poslovna vrednost/prodajna prednost?	

Če vas sredi noči zbudim, katere 3 „konkurenčne” prednosti vaše ideje/produkta/storitve bi izbrali kot tiste, ki izstopajo:

1.

2.

3.



1. Kaj naredite **bolje** od drugih?
2. Kaj ponujate/boste ponujali strankam, kar jim resnično prinaša **korist**?
3. Kaj je pri vas tako **zapeljivega, drugačnega, vročega, „odštekanega“** v ponudbi, kar drugi nimajo?

**Kaj je tisto, kar
samo **VI** (in nihče
drug) naredite za
vaše stranke ?**

PRILOŽNOSTI

Kaj ponuja okolje?

Kaj sestavlja to okolje?

Kaj lahko izkoristim?

Kakšni zunanji dejavniki okolja še vplivajo na delovanje/uspeh ideje/produkta/storitve?

Kje ideja/produkt/storitev še ne deluje, pa bi lahko?

NEVARNOSTI

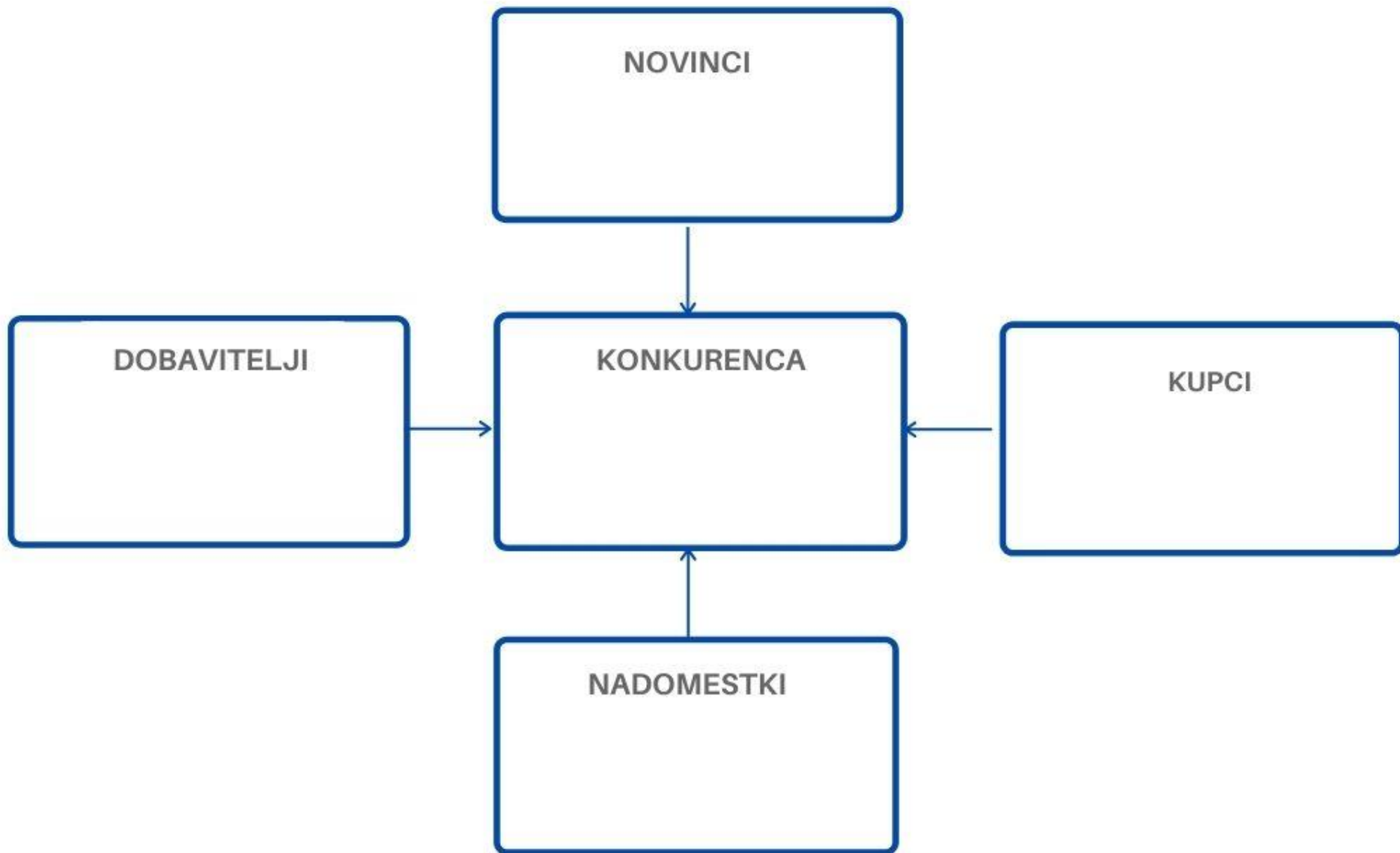
Katere nevarnosti iz okolja prežijo na idejo/produkt/storitev?

Kakšna verjetnost je, da se pojavijo?

Kako resna je ta nevarnost za delovanje ideje/produkta/storitve?

Kaj lahko naredim, da jih nevtraliziram?

Analiza privlačnosti panoge





FBI

**Kaj je tisto, kar vašim
strankam prinaša dodano
vrednost in
izboljšuje/olajšuje njihov
posel/delovanje/življenje?**

Kaj si želijo ali potrebujejo?

Bolečine

(kaj jih dela nesrečne?)

Pridobitve

(kaj bi jih naredilo
zadovoljne?)

KREATORJI KORISTI

Pomožna vprašanja:

- Kateri **prihranki** (v obliki časa, energije, denarja) so stranki pomembne?
- Kakšne **rezultate** svoje aktivnosti **pričakuje** in kaj bi pričakovanja preseglo?
- Kako **trenutne rešitve** (v smislu lastnosti, učinkovitosti, aktivnosti) **zadovoljujejo** potrebe te stranke?
- Kaj bi stranki **olajšalo delo ali nakupno odločitev**?
- Kaj stranka **pričakuje od vaše rešitve** (v smislu oblike, več „features“, garancije...)?
- Kako stranka **meri uspeh** oziroma neuspeh (v smislu učinkovitosti, stroškov, odnosa...)?

UNIČEVALCI BOLEČINE



Z navdihom do uspeha

Pomožna vprašanja:

- Kaj stranka ocenjuje kot **preveliko porabo** (v obliki časa, energije, denarja)?
- Kaj povzroči, da se stranka **počuti slabo**?
- V čem trenutne **rešitve ne zadovoljujejo** pričakovanj stranke (v smislu lastnosti, učinkovitosti, aktivnosti)?
- Katere so **glavne težave in izzivi**, s katerimi se srečuje stranka?
- Katerih **tveganj** (finančnih, funkcionalnih, ...) se stranka boji ? Zaradi česa se stranka „ponoči zbuja“?
- Katere so **najpogostejše napake** te stranke pri njenih aktivnostih?
- Katere **ovire preprečujejo** stranko pred odločitvijo (odpor do novosti, rigiden sistem odločanja, navezanost, itd.)

Cena = to, kar plačam!

Vrednost = to, kar dobim!

IZZIV DO 3. MODULA:

1. Dokončajte SWOT analizo in analizo privlačnosti dejavnosti/panoge po Porterjevem modelu.
2. Izpolnite Vprašalnik za pripravo strateškega načrta vaše ideje, in sicer naslednja vprašanja: 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 28, in meni + mentorjem pošljete feedback/odgovore na mail
3. V uvodu 3. modula predstavitev vaše uničevalce bolečine ali kreatorje koristi ostalim udeležencem.
4. Delajte na svoji ideji.

The Business Canvas Model

DEVET OSNOVNIH GRADNIKOV PRIKAZUJE LOGIKO, KAKO NAMERAVA PODJETJE ZASLUŽITI (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2009).

POKRIVAJO ŠTIRI GLAVNA PODROČJA POSLOVANJA:

- KUPCE,
- PONUDBO,
- INFRASTRUKTURO,
- IN FINANČNO VZDRŽLJIVOST.



Who will help you?

KEY PARTNERS

How do you do it?

KEY ACTIVITIES

What do you do?

VALUE PROPOSITION

How do you interact?

CUSTOMER RELATIONSHIPS

Who do you help?

CUSTOMER SEGMENT

What do you need?

KEY RESOURCES



How do you reach them?

DISTRIBUTION CHANNELS

What will it cost?

COST STRUCTURE

How much will you make?

REVENUE STREAM

DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI

- **FREE MODEL** (Google, Facebook, Instragram, Snapchat, Tik Tok, Ceneje.si) – vse je brezplačno, plačilo je skozi promet in image (digitalni marketing).
- **MARKETPLACE MODEL** (eBay, iTunes, App Store, Alibaba, AirBnB,) – digitalna platforma, ki se plača po opravljeni transakciji.
- **SUBSCRIPTION MODEL** (Netflix, Kindle, Apple Music) – stranka plača članarino in koristi produkte/storitve.
- **FREEMIUM MODEL** (Skype, LinkendIn, Spotify, Dropbox, iTunes, Zoom, Coursera, itd.) – stranka ima brezplačno osnovno storitev, a plača dodatke oziroma nadgradnjo.

DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI



DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI

- **ACCES-OVER-OWNERSHIP MODEL** (Uber, Airbnb, Office 365)– kupec koristi proizvod ali storitev brez lastništva („everything as a service“).
- **HIPERMARKET MODEL** (Amazon, Apple) – digitalni koncerni so postali hiper trgovine z ogromno ponudbo.
- **EXPERIENCE MODEL** (Tesla, Starbucks, Disney World) – podjetja nudijo izjemno zadovoljstvo strank in uporabniško izkušnjo.
- **PYRAMID MODEL** (Amazon, Microsoft, Dropbox) – podjetja generirajo prihodke skozi mrežo partnerjev, podružnic in prodajnih posrednikov.
- **ECOSYSTEM MODEL** (Apple, Google, Alibaba) – podjetja gradijo celoten ekosistem brez katerega stranka praktično ne more več živeti.

Business model is
the rationale of how an
organization creates, delivers and
captures value

= makes money
that enables impact

Business model is
the rationale of how an
organization creates, delivers and
captures value

~~makes money~~
& scaling/growing
through impact

Najprej nekaj primerov



DOLZ

BAR

CENTIK

Limnada
-halimovec
-bozdni sadzei (SADNI SIRUP)
-cedevita
VSE PO 50centov
ALL VEC PRISPEV KI ZA
POSREDAVANJE



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners  Grandfather with organic lemons	Key Activities  Lemonade production Direct sales Candied peel production	Value Propositions  Fresh organic lemonade Candied lemon peel	Channels  1on1 1on1 Direct delivery Portable desk on street	Customer Segments  People in the neighborhood Pastries and bakeries
Key Resources  Portable desk Lemonade recipe Location		Cost Structure  Ingredients People (sales and production) Revenue Streams  Price per drink Price per kg		

The Business Model Canvas

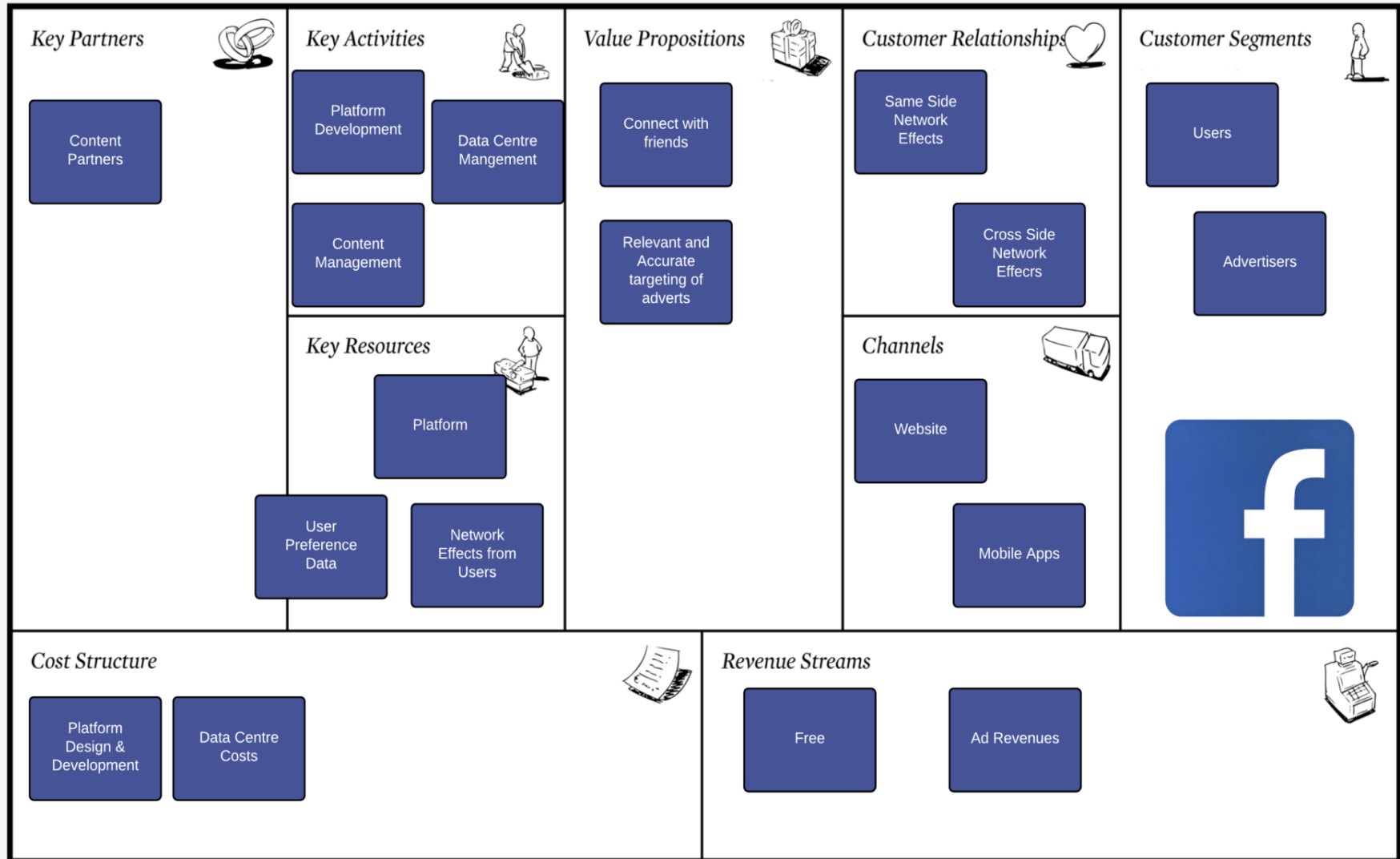
Designed for:



Designed by:

Denis Oakley

On: Day Month Year
Iteration:

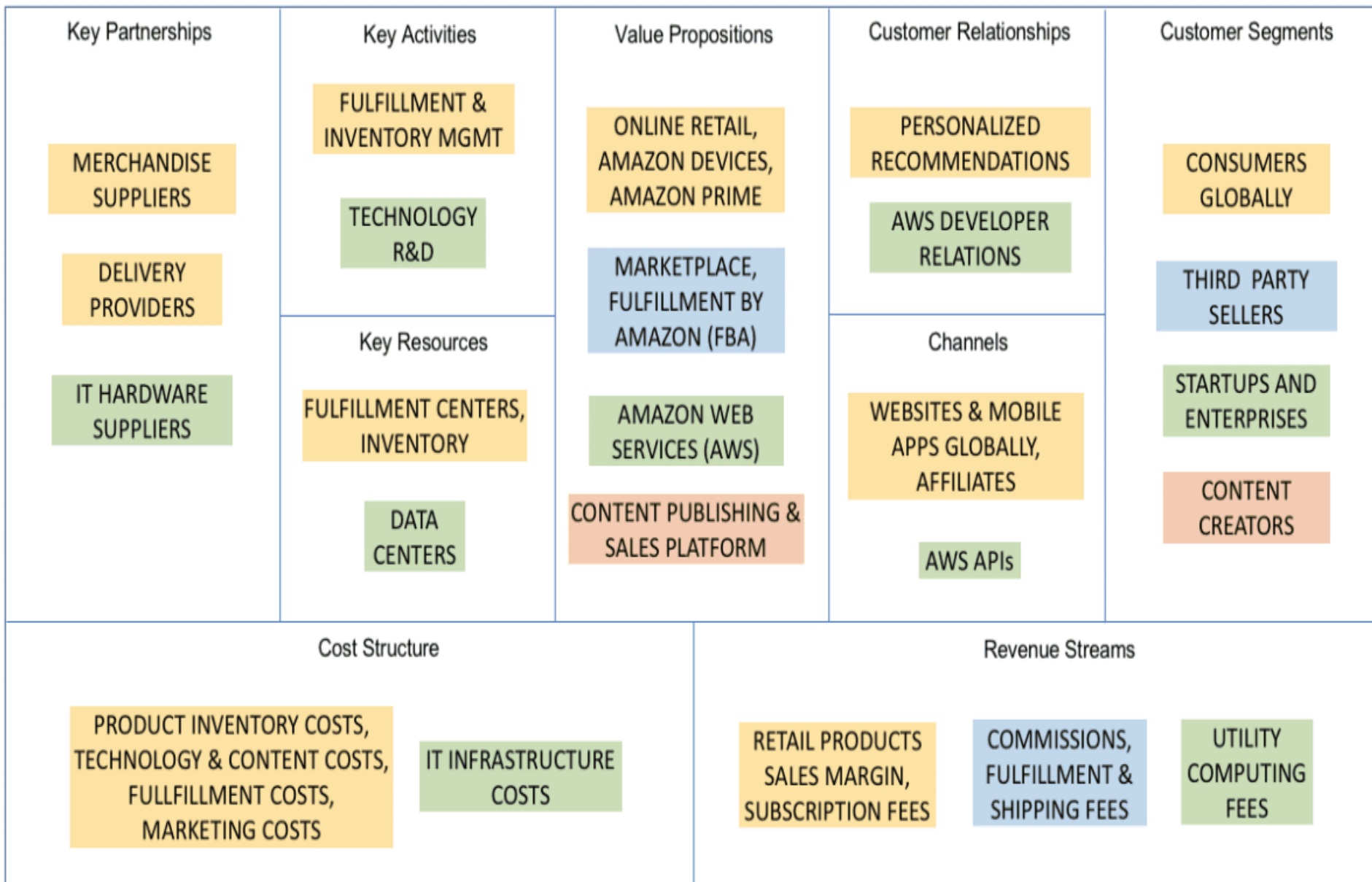


Banka

Kanvas poslovnih modelov



Amazon Business Model



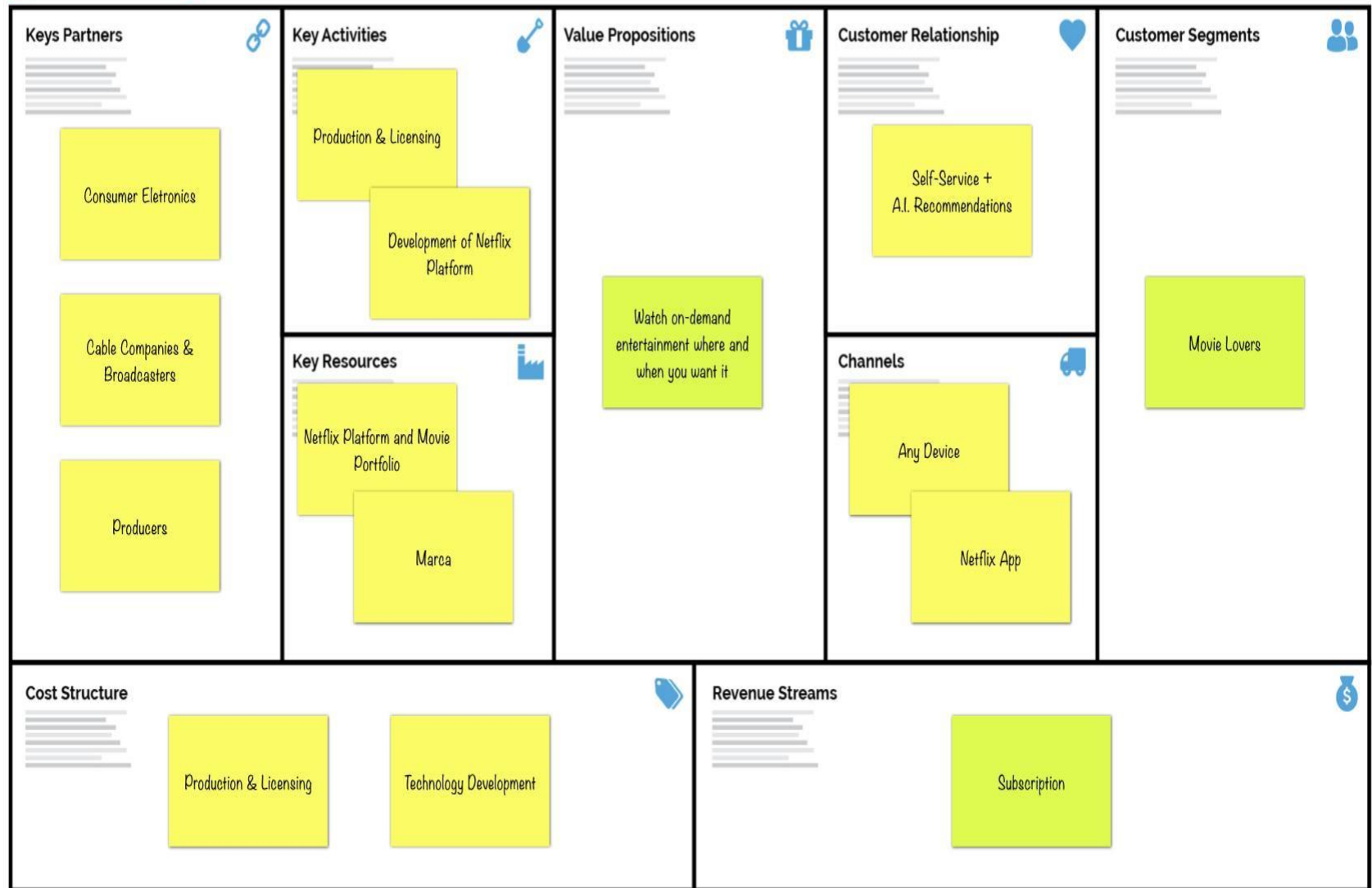
business model canvas

name Uber

key partners  license providers drivers investors	key activities  maintain and develop software driver ratings and feedback legal affairs background check of drivers key resources  platform drivers network developers	value & services  new source of revenue additional income connect drivers with passengers more for less reliable transport with one click	customer relationships  self service ratings channels  app for passengers app for drivers phone	customer segments  passengers amateur drivers professional drivers
cost structure  software development infrastructure driver fee		revenue structure  commission per ride		

date _____

NETFLIX - Business Model Canvas



A globe with various symbols and a missing piece. The globe is covered in different symbols, including the Greek letter Omega (Ω), the letter W, the letter H, and the number 7. There is a large black cross-shaped hole on the left side of the globe.



We ask you, humbly, to help.

We'll get straight to the point: Today we ask you to defend Wikipedia's independence.

We're a non-profit that depends on donations to stay online and thriving, but 98% of our readers don't give; they simply look the other way. If everyone who reads Wikipedia gave just a little, we could keep Wikipedia thriving for years to come. The price of a cup of coffee is all we ask.

When we made Wikipedia a non-profit, people told us we'd regret it. But if Wikipedia were to become commercial, it would be a great loss to the world.

Wikipedia is a place to learn, not a place for advertising. The heart and soul of Wikipedia is a community of people working to bring you unlimited access to reliable, neutral information.

We know that most people will ignore this message. But if Wikipedia is useful to you, please consider making a donation of \$5, \$20, \$50 or whatever you can to protect and sustain Wikipedia.

Thanks,

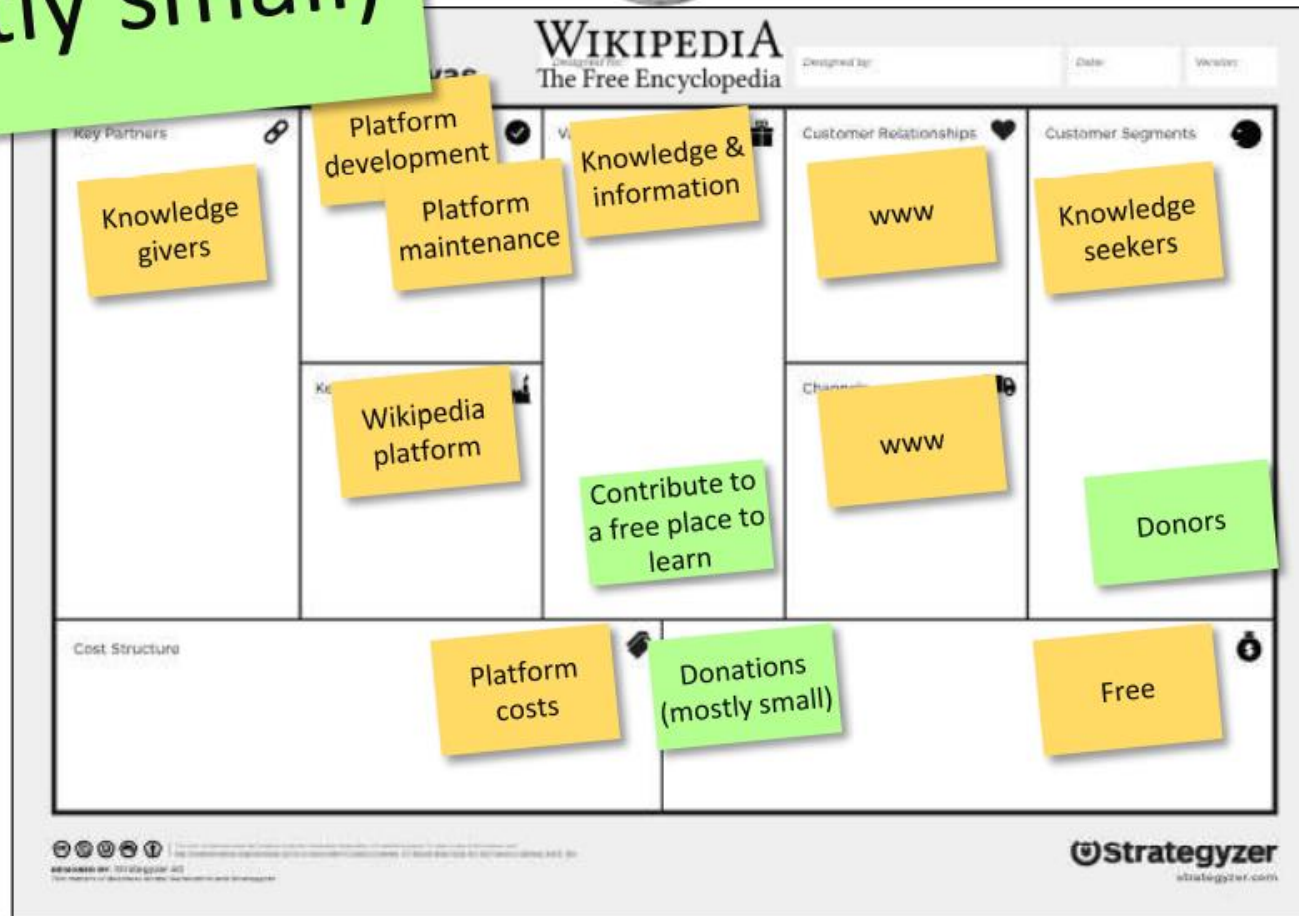
Jimmy Wales

Wikipedia Founder

Donations
(mostly small)



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia





LOPIS

Z navdihom do uspeha



The Business Model Canvas

Fundraising

Designed by:

Date:

Written:

Key Partners



Key Activities



Customer Segments



Medical centers

People caught in crises

www

Medical care
Rapid and effective response

Logistics
Human resource support

Innovation

Donors

Professionals

Pre-packaged kits

Career

Field missions

Volunteers

Personal mission

National sections

Cash reserves

Donors

MSF core staff

Supply and logistics network

Help bringing lifesaving medical care

Cost Channels

Fundraising costs

Revenue Streams

Medical kits and supplies

Professionals (wages etc.)

Donations

Volunteering

Free

Professionals costs (-)

Logistics



Strategyzer Inc. 101 California St, Suite 400, San Francisco, CA 94111-4209
© 2014 Strategyzer Inc. All rights reserved. The Business Model Canvas is a registered trademark of Strategyzer Inc.

Strategyzer
strategyzer.com

Explore donation options

- > Give stocks
- > Workplace giving & matching gifts
- > Designated funds (DAF)



THE IMPACT OF YOUR GIFT



\$15 a month
(50¢/day)

Can purchase treatment for **17 children** suffering from malaria.



\$30 monthly
(\$1/day)

Can purchase a **month of lifesaving therapeutic food** to treat a severely malnourished child.



\$60 a month
(\$2/day)

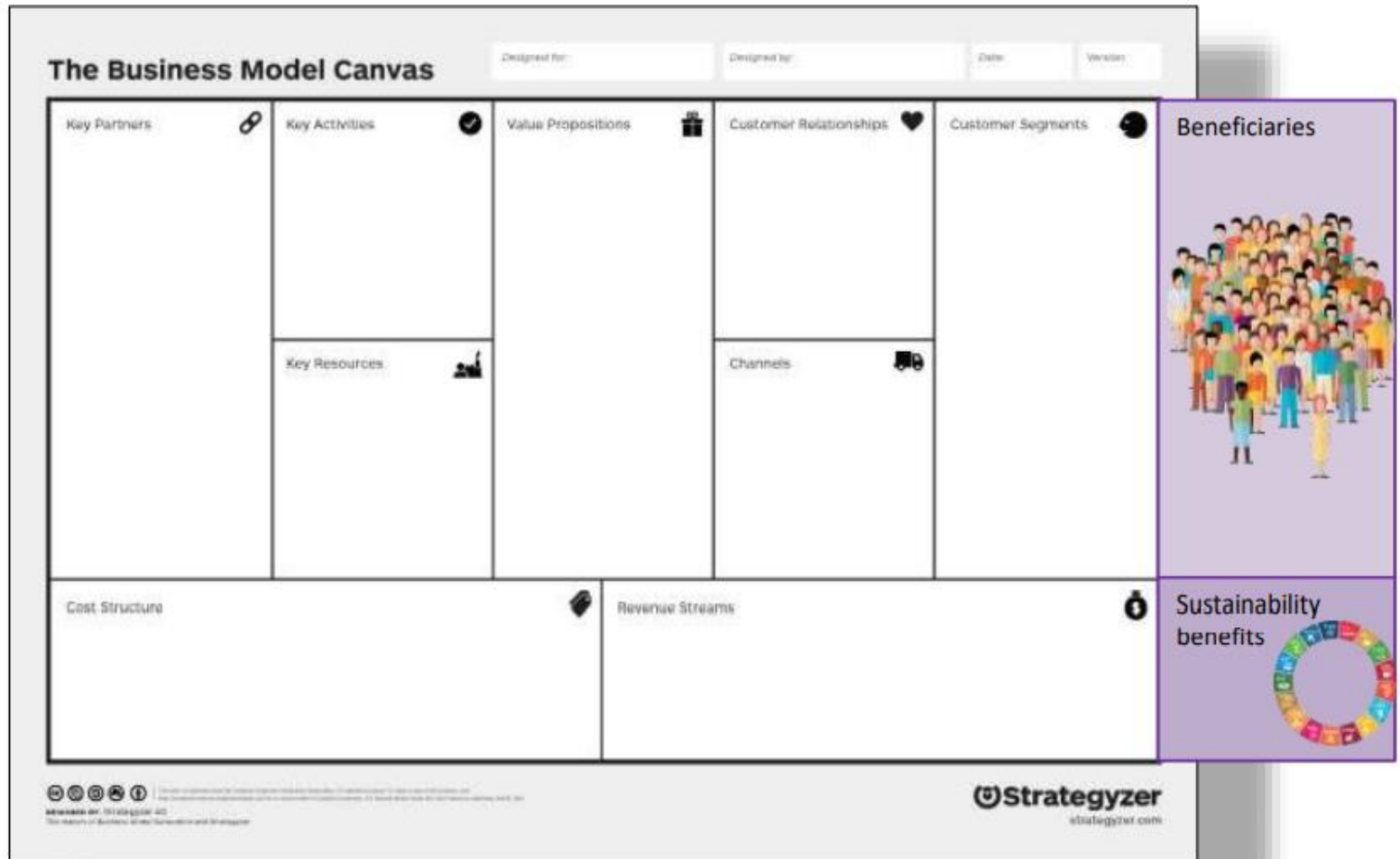
Can purchase a month of clean water for **40 refugee families**.



\$15 a month
(\$3.33/day)

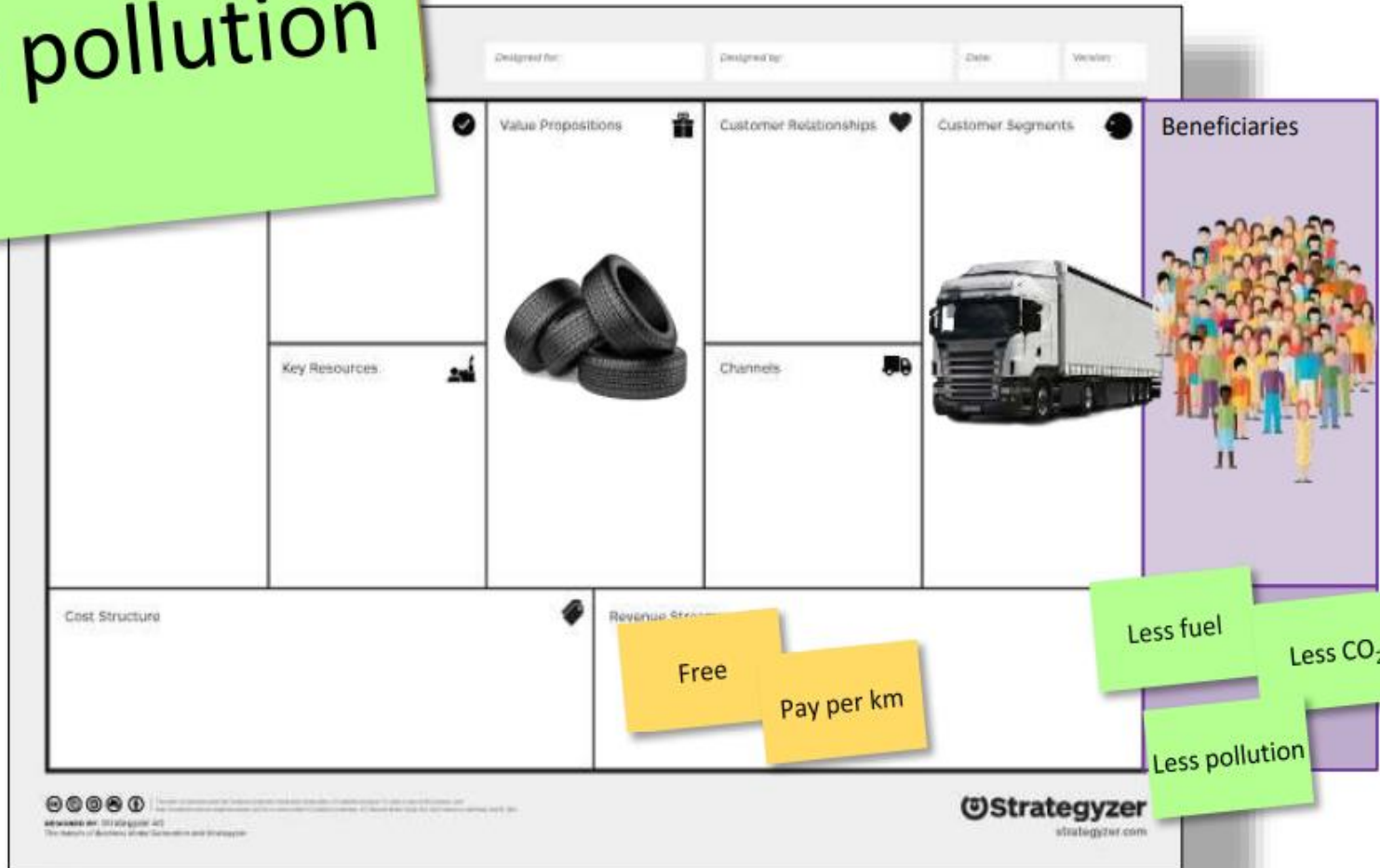
Can purchase medication to prevent and treat life-threatening hemorrhages in **187 new mothers**.

BMC expanded with beneficiaries & benefits



Solutions „Pay By The Mile”

Less pollution



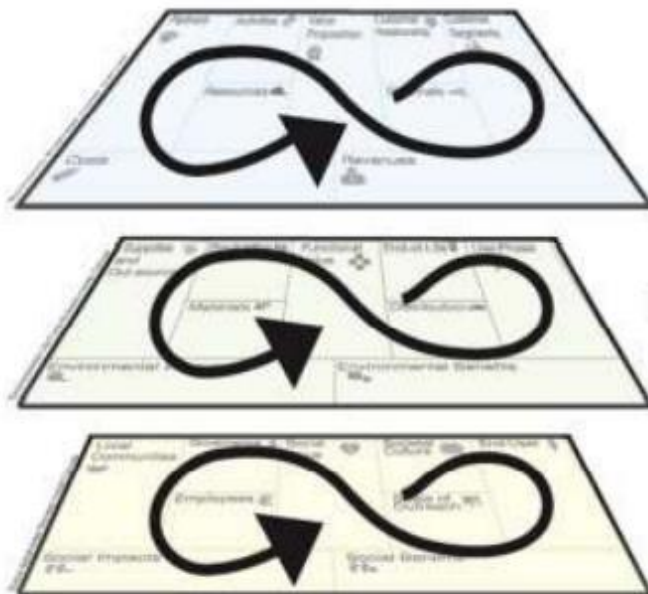
Business model is
the rationale of how an
organization creates, delivers and
captures value

~~makes money~~

+ impact
social & environmental

Triple layered BMC

Horizontal coherence

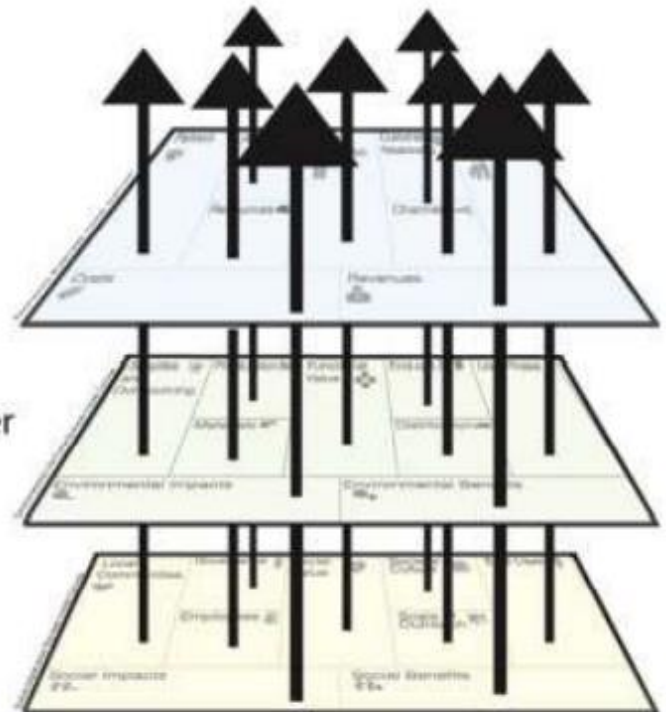


economic layer

environmental layer

social layer

Vertical coherence

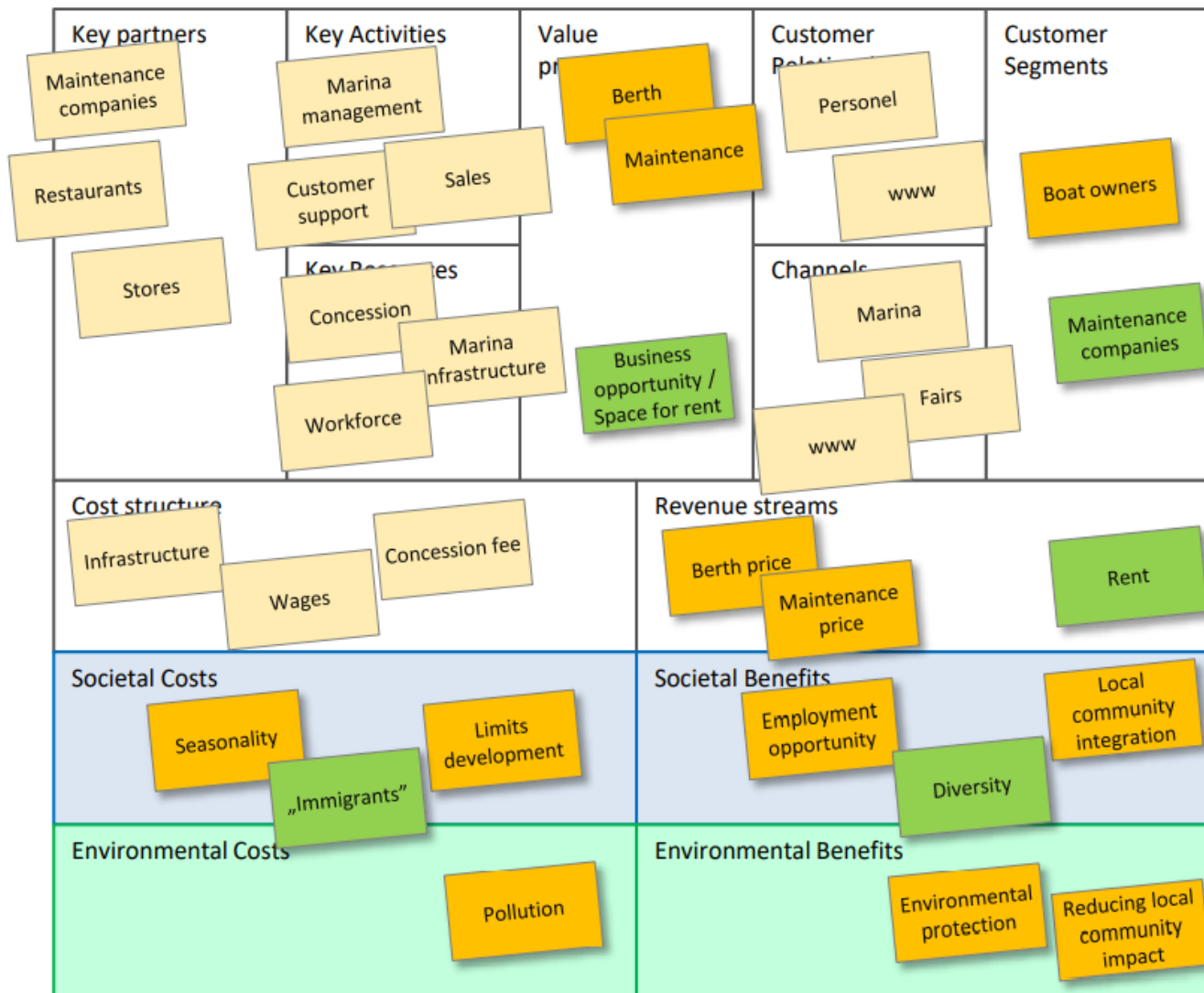


3 Pillars Business Model

Key partners	Key Activities	Value propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost structure			Revenue streams	
Societal Costs			Societal Benefits	
Environmental Costs			Environmental Benefits	



Marina in small island community





Vegetables production

Expanding
agricultural
area

		Value propositions Organic fruits and vegetables	Customer Relationships	Customer Segments Health conscious customers
Key Resources			Channels	
Cost structure			Revenue streams Premium price	
Societal Costs Limiting diversity Limiting development options Stalling growth			Societal Benefits Preserving traditional values	
Environmental Costs Expanding agricultural area			Environmental Benefits Preserving „old varieties“ Protecting environment	

How to choose the most appropriate...

The Business Model Canvas

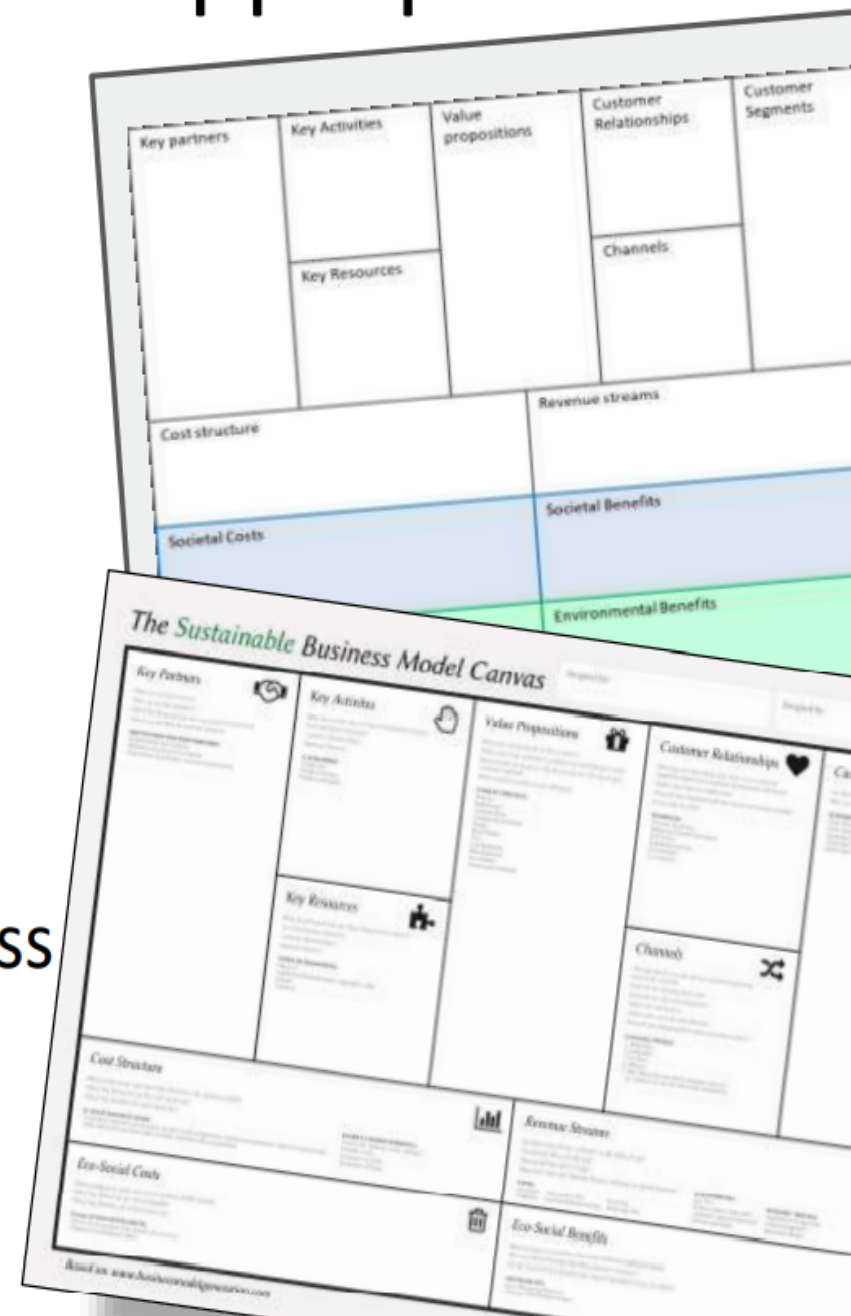
- When revenue streams and fundraising are important aspects of the business model
- When competing with for-profit businesses
- When solving efficiency and operational excellence challenges



How to choose the most appropriate...

3PBM/Sustainable Canvas

- When environment and society elements play important role in business model logic
- When managing impact to society and environment is important for overall business model sustainability



Kako se lotiti izdelave Business Canvas Model?

KDO
MI POMAGA?

SODELANCI

MENTOR

POMOČNIKI
ASISTENTJE

PRIJATELJI

KOLEGI IZ
DRUGIH
GLEDALIŠČ

KAJ NAREDIM?

SE POGOVORIM
Z REŽISERJEM
V SKLADU Z
NJEGOVIMI
PILJAMI POSILIM
LUCI

POSKRBNIM, DA
JE VSE
TEHNIČNO
ISPRAVNO

OB DOGOVORJENEM
ČASU NA
SVOJEM DEL.
MESTU

ČE JE POTREBNO
IMPROVIZIRAM
SE PRILAGODIM
NASTALI
SITUACIJI

KAJ ZNAM IN
KAM IMAM?

OBČUTEK ZA
ESTETIKO

POTREBI

KONTAKTE
OBESBI S KOLEGI
IZ DRUGIH
GLEDALIŠČ

AUTO

KOMPETENCE

ZNANJE
VJEŠTINE
IZ OBLASTI
POSREDOVANJE

OST.
UCENJE

TELEFON

KAJ DAM?

ČAS
IZOBILJIV
URNIK
VJEŠTINE / PREDSTAVA

POTRPEŽLIVOST
PRI ISKANJU
PRVE RESITVE
ZA SVETI
KOREOGRAFIJO

FRUSTRACIJO
OB
POKVARJENIH
NAPRAVAH

KAKO POMAGAM?

Z MOJIM SVETLOBNIM
PRISPEVKOM
GLEDALCI LA
SLEDIJO +
POPOLNO
ZADOVOLJSTVO
OB GLEDAN
PREDSTAVE

IN SE ODLOČIJO
ZA NASLEDNJI
OBISK

IGRALCEM,
DA SE BOLJ
DOŽIVETJO
ODIGRANO SVOJO
VLOGO

KAKŠNE ODNOSJE
IMAM?

OSEBNE
Z GLEDALIŠČNIKI
- VJEŠTINE / PREDSTAVA

MNOGI
GLEDALIŠČA
Z POSVETOVANJE
O IZVEDBAH

STROKOVNE
Z V DELEŽENIH
KROGIH
GLEDALIŠČNIKOV

POSREDNE
Z GLEDALCI
→ "BACK STAGE"

KAKO DOBIJO
VREDNOST?

OSEBNO
Z VEDNO NA SVETLO,
KO POTEKA
PREDSTAVA
SVETLOB. KOREOGRAFIJA

PO TELEFONU
Z KADAR NE
POTREBUJEJO
ZA POSVETOVANJE
O IZVEDBAH

KOMU POMAGAM?

IGRALCEM

REŽISERJU

UMETNIŠKI
VODJI

KAJ DOBIM?

ZNANJE

EUR

ZADOVOLJSTVO
↓
ODLIČNO
OSVETLJENA
PREDSTAVA

NOVE
IZKUŠNJE

O. P. M.

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Ground Rules

RULE #1

Avoid writing
directly on a
canvas



RULE #2

Don't get
stuck with
Blah Blah Blah



RULE #3

Start with
any building
block



RULE #4

Never use
bullet points



RULE #5

Avoid too
much detail



too much info



too granular

RULE #6

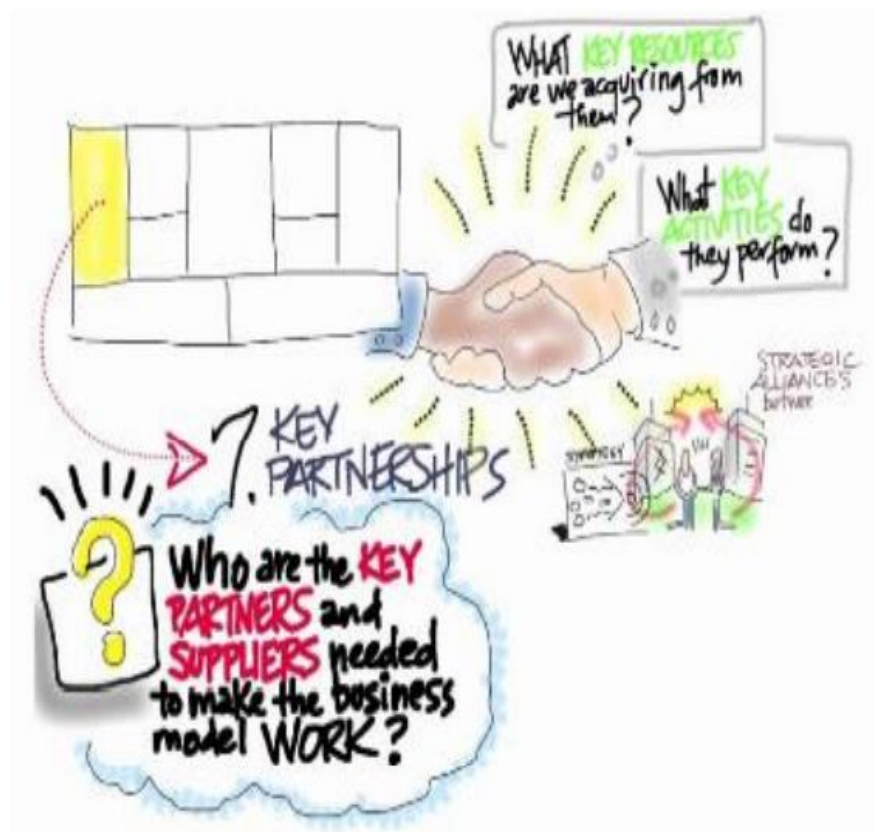
Be precise for
every building
block



9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

1. Ključni partnerji
2. Ključne aktivnosti
3. Ključni viri
4. Ponudba vrednosti
5. Odnosi s strankami
6. Poti do strank- distribucijski kanali
7. Stranke – segmenti strank
8. Stroški
9. Viri prihodkov – tok dohodkov

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE



.... MREŽA
DOBAVITELJEV IN
PARTNERJEV, KI
OMOGOČAJO
DELOVANJE
POSLOVNEGA MODELA
NEKATERE AKTIVNOSTI
ZAGOTOVIMO PREKO
PARTNERSTEV
(OUTSOURCE), NEKATERE
ZAGOTOVIMO IZ OKOLJA
PODJETJA

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Ključni partnerji:

Kdo so vaši ključni poslovni partnerji, ki jih potrebujete, da bo vaš poslovni model deloval?

60

Kateri so vaši ključni izvajalci/dobavitelji?

Katere ključne vire/resurse vam zagotavljajo/dobite od njih?

Katere ključne aktivnosti izvajajo za vas?

VPRAŠANJA ZA IZDELAVO VAŠEGA POSLOVNEGA MODELA - The Business Model Canvas

1. GRADNIK: Ključni partnerji

Kdo so vaši ključni poslovni partnerji, ki jih potrebujete, da bo vaš poslovni model deloval?

Kateri so vaši ključni izvajalci/dobavitelji?

Katere ključne vire/resurse vam zagotavljajo/dobite od njih?

Katere ključne aktivnosti izvajajo za vas?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Ključne aktivnosti:

Katere so najpomembnejše stvari/aktivnosti, ki jih morate narediti, da bo vaš poslovni model deloval/zaživel?

Katere ključne aktivnosti zahteva vaša ponudba vrednosti?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

- SE RAZLIKUJEJO GLEDE NA TIP POSLOVNEGA MODELA -
ZA MICROSOFT VKLJUČUJEJO KLJUČNE AKTIVNOSTI
RAZVOJ PROGRAMSKE OPREME.
- ZA PC PROIZVAJALCA DELL SO KLJUČNE AKTIVNOSTI
UPRAVLJANJE Z DOBAVITELJI.
- ZA SVETOVALNO PODJETJE MCKINSEY SO KLJUČNE
AKTIVNOSTI REŠEVANJE PROBLEMOM.

2. GRADNIK: Ključne aktivnosti

Katere so najpomembnejše stvari/aktivnosti, ki jih morate narediti, da bo vaš poslovni model deloval/zaživel?

Katere ključne aktivnosti zahteva vaša ponudba vrednosti?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Ključni viri/resursi:

Katere ključne vire potrebujete, da bo
vaš poslovni model deloval?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Ponudba vrednosti:

Kaj je problem/bolečina, ki ga rešujete?⁶⁸

Kaj je rešitev, ki jo ponujate?

Katere potrebe izpolnjujete?

4. GRADNIK: Ponudba vrednosti

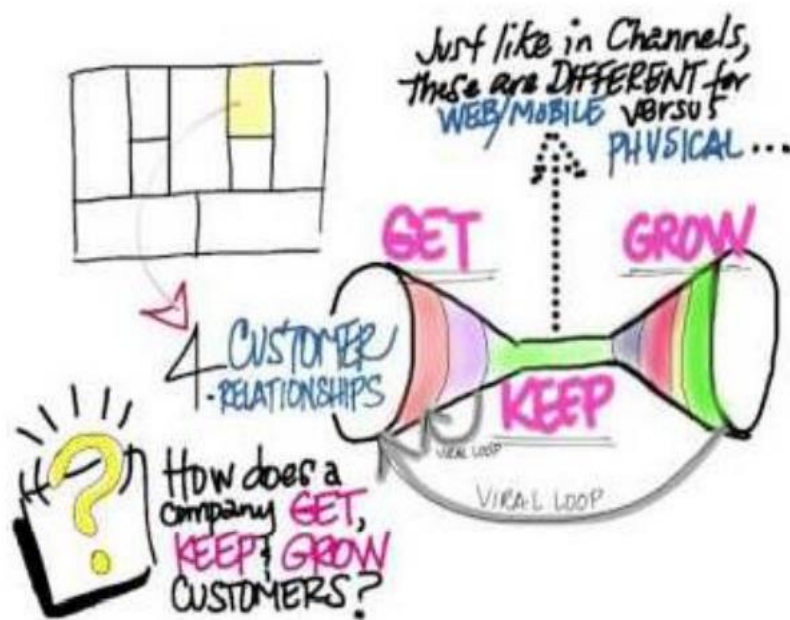
Kaj je problem/bolečina, ki ga rešujete?

Kaj je rešitev, ki jo ponujate?

Katere potrebe izpolnjujete?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Odnosi s kupci



... VRSTE ODNOSOV, KI JIH PODJETJE VZPOSTAVI S SPECIFIČNIMI SEGMENTI KUPCEV

VZPOSTAVIMO IN VZDRŽUJEMO JIH Z VSAKIM SEGMENTOM KUPCEV

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Odnosi s kupci/deležniki

Kakšno vrsto odnosov od vas pričakuje vsak
segment kupcev?

Katere ste že vzpostavili?

Kako so ti odnosi usklajeni s preostalimi deli
vašega poslovnega modela?

Koliko vas to stane?

5. GRADNIK: Odnosi s kupci/deležniki

Kakšno vrsto odnosov od vas pričakuje vsak segment kupcev?

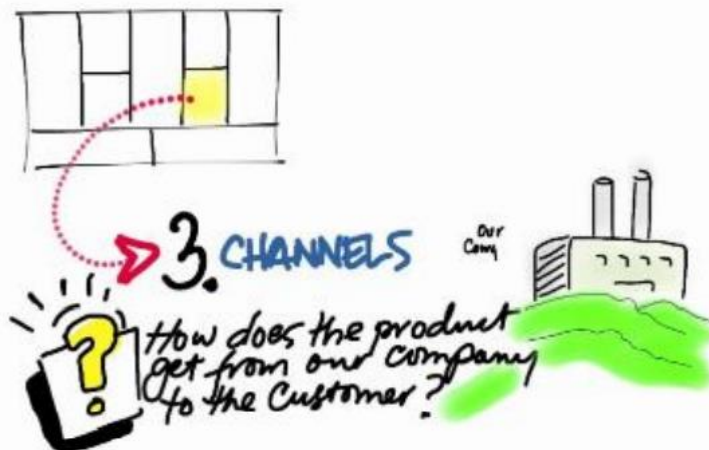
Katere ste že vzpostavili?

Kako so ti odnosi usklajeni s preostalimi deli vašega poslovnega modela?

Koliko vas to stane?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Kanali

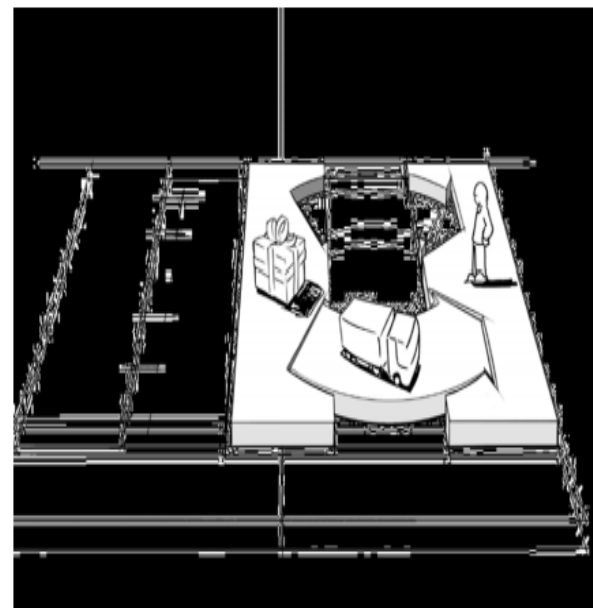


Preko kanalov podjetje
doseže segmente kupcev

Dodana vrednost pride
do kupcev skozi
komunikacijo,
distribucijo, prodajne
kanale

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

- PRODAJALCI
- SPLETNA PRODAJA
- LASTNE PRODAJALNE
- PRODAJALNE PARTNERJEV
- VELETRGOVCI



9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

1. ZAVEDANJE

- KAKO SPODBUDIMO ZAVEDANJE O PROIZVODIH IN STORITVAH PODJETJA?

2. OVREDNOTENJE

- KAKO POMAGAMO KUPCEM OCENITI DODANO VREDNOST PODJETJA?

3. NAKUP

- KAKO OMOGOČIMO KUPCEM NAKUP DOLOČENIH PROIZVODOV IN STORITEV?

4. DOSTAVA

- KAKO KUPCEM DOSTAVIMO DODANO VREDNOST?

5. PO-PRODAJA

- KAKŠNO PODPORO PONUJAMO KUPCU PO NAKUPU?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Poti do kupcev – distribucijski kanali:

Skozi katere kanale boste dosegli vaše kupce?

Preko katerih kanalov želijo biti dosegljivi vaši
segmenti kupcev?

78

Kako so vaši kanali povezani? Kateri delujejo
najbolje? Kateri so stroškovno najučinkovitejši?

Kako jih povezujete z rutinami kupcev/nakupnimi
navadami?

6. GRADNIK: Poti do kupcev – distribucijski kanali

Skozi katere kanale boste dosegli vaše kupce/deležnike?

Preko katerih kanalov želite biti dosegljivi vaši segmenti kupcev/deležnikov?

Kako so vaši kanali povezani? Kateri delujejo najboljše? Kateri so stroškovno najučinkovitejši?

Kako jih povezujete z rutinami kupcev/nakupnimi navadami?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

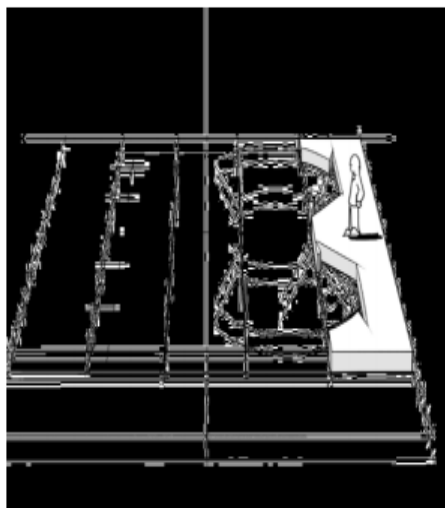
Kupci – segmenti kupcev/deležnikov

Komu ustvarjate vrednost?

**Katere so vaše najpomembnejše
stranke in segmenti strank/deležnikov?**

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

PODJETJE SLUŽI ENEMU ALI VEČ SEGMENTOM KUPCEV



- KUPČEVE POTREBE;
- OBNAŠANJE;
- MASOVNI TRG;
- TRŽNA NIŠA;
- SEGMENTIRANI TRGI;
- DIVERZIFICIRANI TRGI;
- VEČSTRANSKE PLATFORME

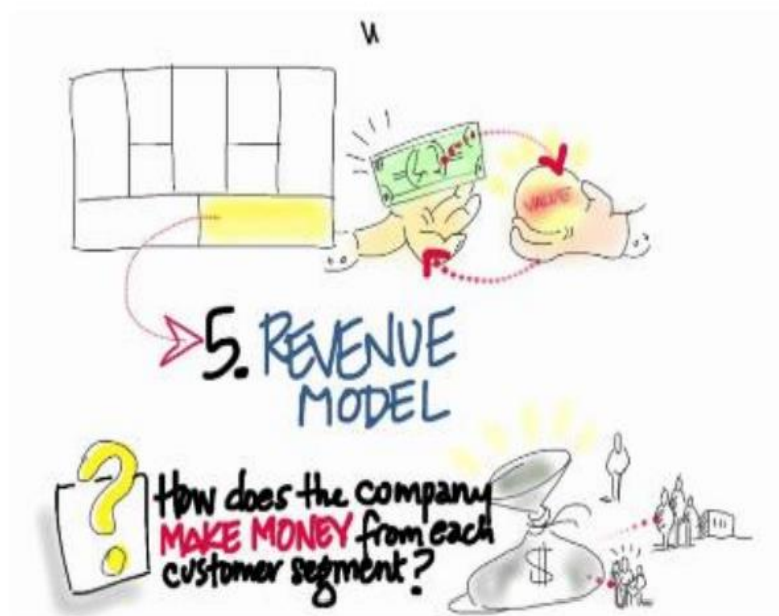
7. GRADNIK: Kupci – segmenti kupcev/deležnikov

Komu ustvarjate vrednost?

Katere so vaše najpomembnejše stranke in segmenti strank/deležnikov?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Dohodkovni tok



... KAKO PODJETJE
GENERIRA DOHODKOVNI TOK
(PRIHODKI MINUS STROŠKI =
ZASLUŽEK)

JE REZULTAT USPEŠNO
PONUJENE DODANE
VREDNOSTI KUPCEM

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

- PRODAJA SREDSTEV
- UPORABNINA
- ČLANARINA
- POSOJA / NAJEM / LEASING
- LICENCIRANJE
- PROVIZIJE
- OGLAŠEVANJE



9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Viri prihodkov-tok dohodkov:

Koliko so vaši kupci pripravljeni plačati oziroma bodo pripravljeni plačati?

86

Kako trenutno plačujejo oziroma bodo plačevali?

Kako menite da bi najraje plačevali?

Koliko vsak posamezen vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom?

8. GRADNIK: Viri prihodkov – tok dohodkov

Koliko so vaši kupci pripravljeni plačati oziroma bodo pripravljeni plačati?

Kako trenutno plačujejo oziroma bodo plačevali?

Kako menite da bi najraje plačevali?

Koliko vsak posamezen vir prihodkov prispeva k celotnim prihodkom?

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

ELEMENTI POSLOVNEGA MODELA IMAJO ZA POSLEDICO
STROŠKE

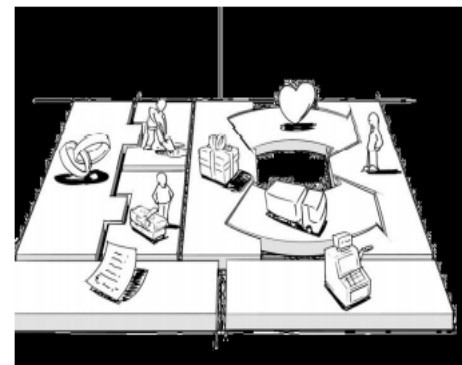


**OPISUJE VSE
STROŠKE, KI SE
POJAVIJO PRI
DELOVANJU
POSLOVNEGA
MODELA**

9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

STRUKTURA STROŠKOV

- *ZNAČILNOSTI STRUKTUR STROŠKOV:*
- FIKSNI STROŠKI
- **VARIABILNI STROŠKI**
- EKONOMIJE OBSEGA
- **EKONOMIJE POVEZANOSTI**



9 GRADNIKOV POSLOVNEGA MODELA - SINERGIJE

Stroški

Kateri so najpomembnejši stroški v
poslovnem modelu?

91

Kateri ključni viri so najdražji?

Katere ključne aktivnosti do najdražje?

9. GRADNIK: Stroški

Kateri so najpomembnejši stroški v poslovnem modelu?

Kateri ključni viri so najdražji?

Katere ključne aktivnosti do najdražje?

IZZIV DO 5.MODULA:

1. Izdelajte vaš poslovni model:

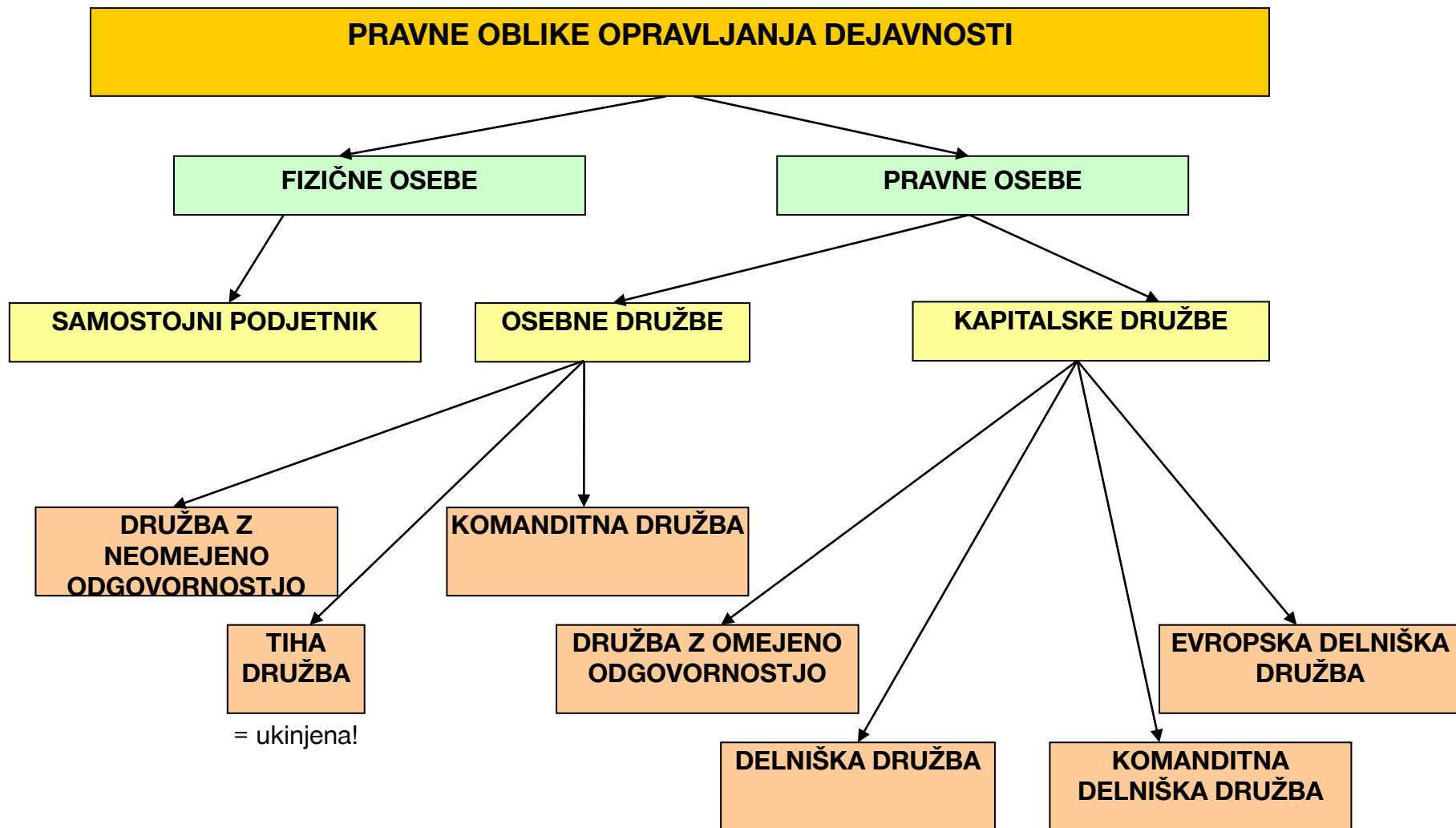
- Določite ključne elemente vašega poslovnega modela znotraj vseh 9 gradnikov.
- Razmišljajte o povezavah med gradniki tudi iz vidika družbeno odgovornega konteksta
- Pripravite kratko predstavitev vašega poslov.modela in jo pošljete meni in mentorici do 15. februarja (lahko je pdf, Word ali skica). Na 5. modulu predstavite vaš poslovni model.

2. Izpolnite Vprašalnik za pripravo strateškega načrta podjetniške ideje, in sicer naslednja vprašanja: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 33, 34 ideje in meni + mentorjem pošljete feedback/odgovore na mail.

Vrste podjetij

- **Glede na pravno obliko** (s.p., osebne družbe, kapitalske družbe);
- **Glede na velikost** (mikro, majhna, srednja in velika). ZGD predvideva delitev glede na 3 kriterije: povprečno število delavcev, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive;
- **Z vidika lastnine** (zasebna, javna, mešana);
- **Glede na dejavnost** (proizvodna, trgovska, storitvena).

Pravne oblike opravljanja dejavnosti



Samostojni podjetnik

- Vse posle opravlja kot fizična oseba v svojem imenu in za svoj račun.
- Je lahko le fizična oseba.
- Odgovarja za obveznosti iz poslovanja z vsem svojim premoženjem.
- Lahko se ukvarja z vsemi gospodarskimi dejavnostmi, razen če zakon ne določa drugače.
- Prednosti: ni potreben denarni vložek v obliki ustanovitvenega kapitala, prosto razpolaga z denarjem, hitra in enostavna ustanovitev, ...
- Slabosti: odgovarja za svoje obveznosti neomejeno z vsem svojim premoženjem, ob višjih dobičkih je obdavčitev visoka,

Samostojni podjetnik

- Davčna osnova se ugotavlja na **2 načina**: z upoštevanjem dejansko ustvarjenih prihodkov in odhodkov ali z upoštevanjem normiranih stroškov (pri prometu manj kot 50.000 EUR letno). V drugem primeru so odhodki določeni pavšalno.
- Primer: 10.000 evrov prihodkov, 80 % normiranih odhodkov = 8.000 evrov, davčna osnova je 20 % = 2000 evrov, od davčne osnove se plača 20 % končnega davka / dohodnine = **400 evrov**.
- V osnovi ločimo **obvezno in prostovoljno** vključitev v sistem DDV. O obvezni vključitvi govorimo takrat, ko znesek vašega obdavčljivega prometa preseže 50.000 v zadnjih 12 mesecih poslovanja. V tem primeru je katerakoli oblika podjetja v brezpogojno vključena v sistem DDV. Samostojni podjetniki vsaj v začetku poslovanja v svojih bilancah običajno ne dosežejo prometa višjega od 50.000 evrov, tako da se jih velika večina samostojno odloča o vključitvi v sistem DDV.

Samostojni podjetnik

- Ob odločitvi, da bo podjetje zavezanec za DDV, je podjetnik dolžan na ceno svojih izdelkov zaračunati še DDV glede na predpisano stopnjo. To pomeni, da je na cene svojih storitev primoran zaračunati dodaten znesek v obliki davka na dodano vrednost. Po preteku določenega obdobja je podjetnik dolžan državi plačati pobrani DDV, od katerega si odšteje davek, ki ga je plačal ob nakupu svojih sredstev namenjenih za poslovanje.

Primer DDV v praksi: Mizar, zavezanec za DDV, davčna stopnja 22 %

- Mizar od gozdarskega podjetja kupi les za 366 evrov. Ker je podjetje zavezanec za DDV cena sestoji iz 300 eur + 66 eur DDV. Mizar nato proda izdelek za 732 evrov, ker je zavezanec za DDV cena sestoji iz 600 eur + 132 eur DDV. To pomeni, da je dobavitelju plačal 66 evrov DDV, svoji stranki pa je zaračunal 132 evrov DDV. V primeru, da izdelka ne bi prodal v istem davčnem obdobju, bi od države prejel povračilo 66 evrov plačanega DDV. V primeru, da bi izdelek v istem davčnem obdobju prodal, pa je dolžen zaračunati tudi DDV. To pomeni, da zaračuna 132 evrov DDVja, ki bi ga moral dati državi. Ker je 66 evrov DDVja že plačal gozdarskemu podjetju, ga mora državi vrniti le še 66 evrov.

Gospodarska družba

Je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo edino dejavnost.

Ustanovi jo lahko vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) = temeljni zakonski akt, ki ureja statusna korporacijska pravila.

Delimo jih na:

- **Osebne** (družbeniki odgovarjajo z vsem svojim premoženjem);
- **Kapitalske** (družbeniki odgovarjajo le s premoženjskim vložkom).

Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.)

- Vsi družabniki neomejeno in solidarno odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem;
- Družbo morata ustanoviti najmanj 2 domači ali tuji fizični ali pravni osebi;
- Pogodba med družbeniki → vpis v sodni register;
- Najmanjši ustanovitveni kapital ni določen (veliko svobode), vendar je potrebno zagotoviti pogoje za začetek poslovanja;
- Vplačajo se enaki vložki, če ni drugače dogovorjeno.

Komanditna družba

- Predstavlja prehod med osebnimi in kapitalskimi družbami;
- Je družba dveh ali več oseb;
- Komplementar odgovarja z vsem svojim premoženjem;
- Komanditist ne odgovarja z vsem svojim premoženjem (samo z vložkom);
- Družbena pogodba med najmanj enim komplementarjem in komanditistom → vpis v sodni register;
- Najmanjši ustanovitveni kapital ni zakonsko določen, potrebno je zagotoviti pogoje za začetek poslovanja;
- Družbo vodijo komplementarji.

Tiha družba

- Je bila posebna oblika osebne družbe, ki ni imela status pravne osebe in se ne vpisala v sodni register;
- Nastala je s pogodbo, na podlagi katere je tihi družbenik s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega (nosilec tihe družbe) pridobil pravico do udeležbe pri dobičku;
- Tihi družbenik praviloma ni bil znan javnosti, sicer je izgubil status in se ga je obravnavalo kot družbenika v d.n.o.
- Tiha družba je bila ukinjena v letu 2012 (novela ZGD-1)

Družba z omejeno odgovornostjo

- Osnovni kapital je razdeljen na osnovne vložke družbenikov;
- Ustanovi jo lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, domačih ali tujih, ki postanejo z ustanovitvijo družbeniki;
- Družba ima lahko največ 50 družbenikov;
- Družbena pogodba v obliki notarskega zapisa → vpis v sodni register;
- Osnovni kapital mora znašati minimalno 7.500 EUR;
- Pravice družbenikov:
 - premoženjske (pravica do poslovnega deleža in sodelovanja pri razdelitvi dobička);
 - članske pravice (pravica do upravljanja družbe).
- Organi družbe: skupščina + poslovodja + nadzorni svet.

S.p. ali d.o.o.?

	s.p.	d.o.o.
Pravno-formalna oblika	Fizična oseba, ki opravlja dejavnost.	Pravna oseba, ki opravlja dejavnost.
Ustanovni kapital	Ni ustanovnega kapitala.	7.500,00 evrov
Poslovanje	S.p. lahko svobodno razpolaga s prisluženim denarjem.	Prisluženi denar družbenika ni njegov, ampak pripada d.o.o.
Odgovornost	Podjetnik odgovarja z vsem svojim premoženjem.	D.o.o. odgovarja za obveznosti z vsem svojim premoženjem. Družbenik v osnovi ne odgovarja za obveznosti družbe.
Plača	Plača podjetnika je dobiček s.p. Dvigi denarja med letom niso odhodek za s.p., razen prispevkov.	Plača družbenika, ki je zaposlen v d.o.o., je odhodek za d.o.o.
Prispevki	Posameznik je vključen v obvezno zavarovanje kot samozaposlen. Osnova za odmero prispevkov je dobiček s.p. V kolikor je posameznik že vključen v obvezno zavarovanje na drugi podlagi, plačuje zgolj pavšalne prispevke (t.i. popoldanski s.p.)	V kolikor je družbenik zaposlen v d.o.o., je vključen v obvezno zavarovanje na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Osnova za odmero prispevkov je plača. Družbenik – poslovodja, ki v družbi ni zaposlen, je vključen v zavarovanje kot družbenik. Osnova za odmero prispevkov so vsi prejemki, prejeti za opravljanje poslovodne funkcije in dela. Višina prispevkov ni odvisna od višine dobička d.o.o..
Računovodstvo	Enostavno/dvostavno knjigovodstvo ali *normirani odhodki.	Dvostavno knjigovodstvo oziroma računovodstvo.

S.p. ali d.o.o.?

Višina prispevkov za samozaposlene za posamezne mesece

Prispevki za socialno varnost za s.p. znašajo:

Vrsta prispevka	Mesečni znesek
Minimalni prispevki – za 1. leto	262,59 EUR*
Minimalni prispevki – za 2. leto	311,72 EUR*
Minimalni prispevki – brez olajšave	385,42 EUR
Maksimalni prispevki	2.175,23 EUR

* Upoštevana je delna *oprostitev plačila prispevkov ob odprtju podjetja* (posodobljeno: julij 2019)

Delniška družba

- Osnovni kapital je razdeljen na delnice;
- Kot pravna oseba odgovarja upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem, delničarji pa ne odgovarjajo;
- Najnižji znesek osnovnega kapitala je 25.000 EUR (se glasi na nominalni znesek delnic);
- Vrste delnic:
 - glede na imetnika (prinosniške in imenske);
 - glede na pravice (navadne in prednostne).
- Upravljanje delniške družbe:
 - dvotirni sistem (uprava + nadzorni svet + skupščina);
 - enotirni sistem (upravni odbor + skupščina delničarjev).

Socialno podjetje (so.p.)

- Ustvarjanje dobička ni osnovni cilj opravljanja dejavnosti. Namen = javni interes.
- Socialno podjetje tipa A: trajno zaposluje minimalno 1 delavca v prvem letu in najmanj 2 v nadaljnjih letih poslovanja.
- Socialno podjetje tipa B: trajno zaposluje najmanj tretjino vseh zaposlenih.
- Ni omejena na klasično statusno obliko nosilca (npr. d.o.o., d.n.o., ...), ampak je lahko nosilec tudi društvo ali zavod.
- Dejavnosti podjetja so določene z zakonom.

Socialno podjetje (so.p.)

- V aktu o ustanovitvi se utemelji javnokoristni in socialni značaj podjetja.
- Dobiček se po zakonu namenja za opravljanje dejavnosti. Del dobička ali presežka se lahko deli (maksimalno 20%).
- Prednosti: posebne olajšave oz. spodbude, prosta izbira osnovne statusne oblike, ...
- Slabosti: omejena delitev dobička in relativno omejen krog dejavnosti.

Zadruga

- Je organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti ter temelji na prostovoljnem pristopu, izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju.
- Ustanovijo jo lahko najmanj 3 ustanovitelji, ki so poslovno sposobni. Ustanovitelji so lahko fizične ali pravne osebe s sprejetjem akta o ustanovitvi.

Zadruga

- V zadružnih pravilih je nujno potrebno določiti delež, ki ga mora vpisati vsak član (obvezni delež).
- 2 možna načina označbe: zadruga z omejeno odgovornostjo (z.o.o.) ali zadruga brez odgovornosti (z.b.o.).
- Podlaga za sprejem v članstvo je datirana pisna izjava.
- Zadruga ima občni zbor, predsednika zadruga in nadzorni odbor.
- Vsak član mora imeti najmanj 1 delež, ki se vplača v denarnem ali nedенarnem znesku.

Zavod

- Je pravna oseba javnega ali zasebnega prava, ustanovljena za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Nekoliko spominja na d.o.o. in d.n.o., a ima specifikke: ni predvidenega ustanovnega kapitala, na nek način spominja na društvo.
- Omejitev glede opravljanja dejavnosti ni absolutna, zato je privlačna alternativa ostalim oblikam, predvsem d.o.o.-ju.
- Glavni cilj ni pridobivanje dobička.

Zavod

- Ločimo jih na zasebne in javne zavode (npr. ZZZS).
- Prednosti: ni predpisanega minimalnega kapitala, ustanovitelji ne odgovarjajo za obveznosti zavoda, letna poročila se ne objavljajo javno na AJPESU, dobiček iz opravljanja nepridobitne dejavnosti ni predmet obdavčitve.
- Slabosti: omejeno število dejavnosti, potrebno je izkazati nepridobiten namen, itd.

Društvo

- Je združenje najmanj 3 poslovnih sposobnih oseb. Namen ni pridobivanje dobička.
- Je pravna oseba zasebnega prava.
- Vpis se ureja na Upravnih enotah.
- Vsako društvo ima Statu ali Pravila društva.
- Višina upravne takse je 31,72 EUR.
- Po registraciji društva je potrebno izdelati žig.
- Društvo ne sme deliti premoženja članom.
- Pridobitno dejavnost lahko opravlja samo pod pogoji, ki jih določa zakon.
- Obdavčeno je samo društvo, ki se ukvarja s pridobitno dejavnostjo.

Fundacija - ustanova

- Uporabljajo lahko zgolj pravne osebe, ki so ustanovljene za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravljajo kot pridobitno dejavnost.
- Ustanovitveno premoženje je lahko denar, premičnine, nepremičnine, itd.
- Namen fundacije mora biti splošnokoristen, dobrodelen in praviloma trajen.
- Ustanovo upravlja uprava, ki jo sestavljajo 3 člani.
- Ustanove so podvržene precejšnjemu nadzoru s strani pristojnega ministrstva.