



Izboljšanje učinkovitosti sistemov daljinskega ogrevanja v Srednji in Vzhodni Evropi

Treninig



This project is funded by the EU's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N°784966, and lasts from April 2018 to September 2020.

This project receives co-funding from the German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.



CANVAS – vitko poslovno načrtovanje

Boštjan Krajnc

Uspešen

- Neuspeha ni, **je smo učenje, ki mora biti dovolj hitro**
 - Najslabše, kar se nam lahko zgodi je, da razvijemo **produkt, ki ga na koncu nihče ne uporablja in kupi**. V tem primeru niti ni pomembno, ali je produkt zgrajen v časovnem roku in v okviru proračuna. **Če ni trga, izdelek nima nobenega smisla**. Naš čas in energija, prav tako pa angažirani resursi, so bili zapravljeni. Podobno, kot če bi metali denar skozi okno.
- Glavna dilema ob razmisleku o ustanovitvi novega podjetja presoja, **ali je sploh smiselno narediti nekaj novega** in ne več, tako kot je dolgo časa v preteklosti veljalo, **ali tehnično zmoremo to narediti**.
 - V preteklosti je bilo smiselno biti zelo previden pri izbiri, česa se bomo lotili, saj je bil **vsak nov podjetniški poskus zelo drag**: potrebno je bilo investirati najprej v **razvoj**, nato pa še v **prodajo**, brez kakršnekoli garancije, da se bo investicija povrnila.
- **Konvencionalen podjetniški proces postavimo na glavo**.
 - Razvoj nizkocenovnih ali celo brezplačnih orodij za promocijo ter spremenjen način poslovanja prek interneta nam omogoča, da v **zelo kratkem času in brez začetne investicije preverimo našo poslovno idejo** tam, kjer bomo dobili najbolj objektivne rezultate – **med kupci**.

Vitka proizvodnja => vitko podjetništvo

- Vitko podjetništvo (ali *lean start-up*) svoje ime dobilo po filozofiji vitke proizvodnje „Toyota Production System“.
 - „lean is centered on making obvious what adds value by reducing everything else“



7 potrat oz. več

- Zmanjševanje 7 potrat (seven wastes, jap. **MUDA**), lahko več
- **DOWNTIME** (Defective Production, Overproduction, Waiting, Non-used Employee Talent (the 8th form), Transportation, Inventory, Motion and Excessive (Over) Processing)



- **The Toyota way**: „improving the "flow" or smoothness of work, thereby steadily eliminating mura ("unevenness") through the system and not upon 'waste reduction' per se.“
 Motorola
http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma
- Koncept vitko podjetništvo še dodatno nadgrajen...!!!

Vitko podjetništvo

- Najpomembnejši del vitkega podjetništva je **znanstvena metoda presoje**, ali se **neka določena poslovna odločitev splača ali ne**.
 - Namesto oblikovanja **poslovnega načrta** in **raziskave trga** ter posledičnega **vložka denarja v realizacijo ideje**, ki je še **nepreverjena**, se vitko podjetništvo ukvarja s **preverbo same ideje**.
 - Ideja se **testira med ljudmi preko izdelka ali prototipa**. Spremljamo odziv trga in na podlagi videnega se odločimo ali bomo idejo realizirali. Na tak način je možnost za uspeh večja. Izognemo se tudi večini začetnih stroškov.

Prevod 2. izdaje knjige Running Lean

www.delajvitko.si

Ash Maurya

DELAJ VITKO

Od načrta A do načrta, ki deluje

pasadena.si
O'REILLY

Alexis Zimec, urednik slovenske izdaje
Eric Ries, urednik angleške zbirke



O avtorju

Ash Maurya je podjetnik že več kot desetletje. Vedno je iskal boljše in hitrejše načine za razvoj uspešnih produktov. Njegov Spark59 je namenjen

prav štartnikom, ki želijo uspeti. Med prvimi je v prakso vpeljal načela vitkega štartnika, ki sta jih razvila Steve Blank in Eric Ries. Spoznanja je opisoval v blogih, iz katerih je izšla knjiga *Delaj vitko*. Z delavnicami in produkti tesno sodeluje s podjetniki in jim pomaga testirati ter dodelati njihovo vizijo. Ash je mentor pri štartniških pospeševalnikih po vsem svetu, kot so Mozilla Foundation, Year One Labs in Capital Factory.

Delaj vitko

Delaj tisto, kar stranki daje največjo možno vrednost.

Delaj vitko

- Najdi **problem**, ki ga je vredno rešiti, nato opredeli **rešitev**.
- **Kupce vključi** v celotni razvojni cikel.
- Nenehno **testiraj** svoj produkt z manjšimi, hitrejšimi iteracijami.
- Ustvari **lastnost**, meri **odziv** kupcev in validiraj oz. **ovrži smer**.
- Prepoznavaj, kdaj se moraš »**zasukati**« in spremeniti smer.
- **Povečaj hitrost, učenje in fokus**.
- Nauči se, kdaj je **idealen čas za zbiranje velikih finančnih sredstev**.

Ključni koraki

1. Zapiši načrt A.
2. Prepoznavaj najbolj tvegane točke načrta.
3. Načrt sistematično testiraj.

1. korak: Zapiši načrt A

Prikaži svoj poslovni model v prenosni shemi na eni sami strani.

Vitki okvir (Lean Canvas)

izpeljan iz *poslovnega okvirja* (The Business Model Canvas)

PROBLEM Naj trije problemi	REŠITEV Naj tri lastnosti	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj produkt vreden nakupa	NEULOVLJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci
	KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti		KANALI Pot do kupcev	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.			TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža	
PRODUKT			TRG	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 1-1. Vitki okvir

Poslovni okvir

The Business Model Canvas

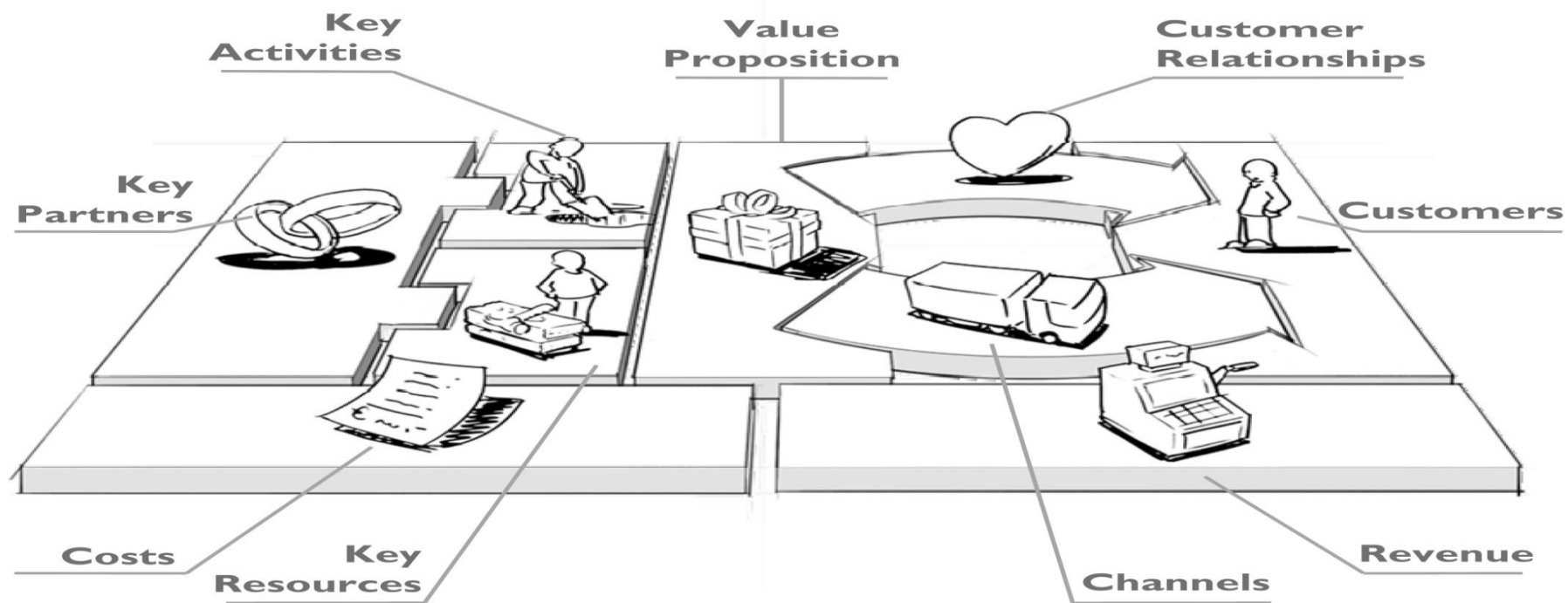
The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers?
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?	Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?		Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How many? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost efficient? How are we integrating them with customer routines?	
Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?				

www.businessmodelgeneration.com

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>



drawings by JAM

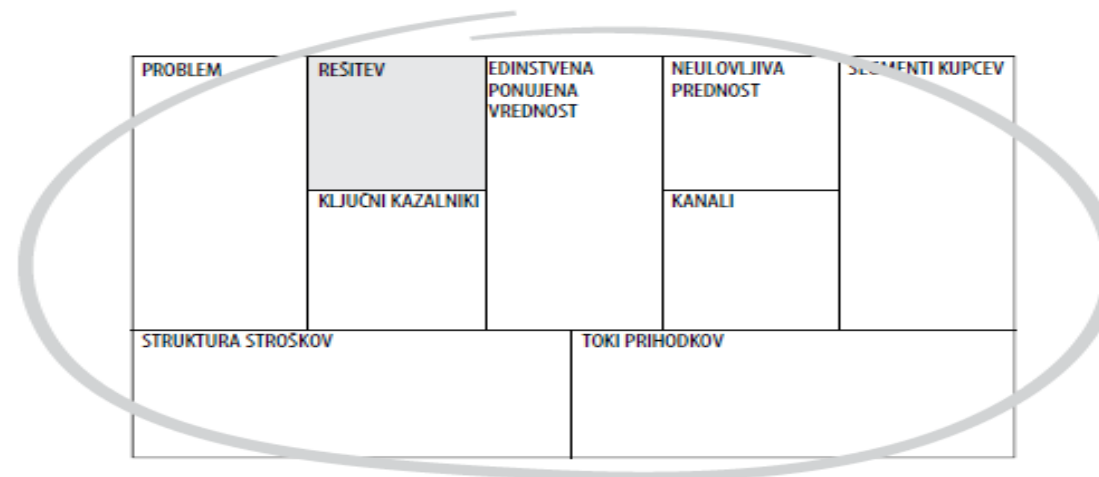
Vitki okvir (Lean Canvas)

izpeljan iz *poslovnega okvirja* (The Business Model Canvas)

PROBLEM Naj trije problemi	REŠITEV Naj tri lastnosti	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj produkt vreden nakupa	NEULOVLIJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci
	KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti		KANALI Pot do kupcev	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.			TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža	
PRODUKT			TRG	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 1-1. Vitki okvir



Tvoj »poslovni model« je produkt za trg
 Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>)
 in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 1-2. Tvoj izdelek NI »produkt za trg«

Tvoja naloga ni samo najti najboljšo rešitev, ampak obvladovati celotni poslovni model, kjer se med seboj skladajo vsi sestavni deli.

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-1. Vītķi okvir

1 in 2: Problem in segmenti kupcev

PROBLEM Kaj type problemi	REŠEV Kaj to lastnosti	EDINOSTNA PONUDBA VREDNOST Eno, jasno in preprosto sporočilo o tem, zakaj si društvo in skupaj s tem produkt vredno nakupa	NEUPOVRNA PREDNOST Ni močnej zanka kupci ali kupci	SEGMENTI KUPCEV Open kupci
1	4 Ključni kazalniki Ključne merilne dijagrami	3	9 KANALI Pot do kupca	2
STRUKTURA STROŠKOV Struktura za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.		7	TOČNI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža	6

Vitki okvir je kopiran iz problemnega okvira (<http://www.businessmodelgeneration.com/>)
in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 (CC BY-SA).

Slika 3-1. Vitki okvir

- Naštej največ tri probleme.
 - Opiši od enega do tri probleme, ki jih je treba rešiti za konkreten segment kupcev. Probleme si lahko predstavljaš tudi kot opravila, ki bi jih sicer morali opraviti kupci.
- Naštej obstoječe alternative.
 - Zapiši, kako misliš, da tvoji zgodnji uporabniki (angl. early adopters) danes rešujejo te probleme. Če ne rešuješ zares novega problema, kar je malo verjetno, za tvojo težavo verjetno že obstajajo rešitve. Te pogosto niti ne prihajajo s strani očitne konkurence. Če tegoba ni dovolj močna in če kupec ne trpi preveč, je zanj lahko alternativa tudi to, da ne stori ničesar.
- Loči med kupci in uporabniki.
 - *Kupec tvoj produkt plača. Uporabnik ne.*
- Široke segmente uporabnikov razdeli na manjše.
 - *Ne moreš učinkovito ustvariti, oblikovati in pozicionirati produkta za vse.*
- Za vsak segment kupcev skiciraj svoj vitki okvir.
- Začni z enim samim okvirjem.
- Tvoj cilj je, da določiš prve/zgodnje in ne večinske kupce.

Določi prve/zgodnje kupce

- Vse preveč ponudnikov želi doseči večinske kupce in cilja na nekakšno povprečje, ampak tako se rdeča nit sporočila izgubi.
- Ker tvoj izdelek še *ni* pripravljen za segment večinskih kupcev, naj bo tvoja edina naloga najti zgodnje uporabnike.

STUDIJA PRIMERA

CloudFire

Ozadje:

Pred projektom CloudFire sem lansiral BoxCloud, aplikacijo za deljenje datotek z drugimi, ki je temeljila na našem ogrodju vsak-s-spletom (angl. peer-to-web, p2web) in je poenostavila proces izmenjave velikih datotek.

Edinstvena ponujena vrednost oz. EPV (angl. unique value proposition, UVP) projekta BoxCloud je bila v deljenju z drugimi neposredno s svojega računalnika brez kakršnegakoli prenosa. Uporabniki so imeli dostop do datoteke/mape neposredno prek brskalnika, ne da bi jim bilo treba namestiti kakršnokoli dodatno programsko opremo.

BoxCloud je bil primarno namenjen poslovnim uporabnikom (grafičnim oblikovalcem, odvetnikom, računovodjem in drugim malim podjetnikom).

Ker sem želel raziskati druge možnosti uporabe ogrodja p2web, zlasti na področju izmenjave medijskih datotek (fotografij ter video in glasbenih datotek), je nastal CloudFire.

Najširša kategorija:

Vsi, ki z drugimi delijo velike količine medijskih vsebin.

Bolj specifični potencialni kupci:

- fotografi,
- snemalci,
- uporabniki medijev (vzemi stvar v svoje roke),
- starši.

Najprej sem želel ustvariti nekaj za segment potrošnika (z mano kot prototipnim kupcem), pred kratkim pa sem postal oče in se zavedel določene tegobe, povezane z izmenjavo fotografij in (predvsem) video posnetkov. Zato sem se odločil najprej narediti model za ta segment.

ŠTUDIJA PRIMERA

CloudFire: problem in segmenti kupcev

Kot novopečeni oče sem opazoval poplavo problemov in sem jih hotel podrobneje raziskati. Navajam jih tukaj in na sliki 3-2:

- Število posnetih fotografij (in zlasti video posnetkov) se je po rojstvu otroka bistveno povečalo.
- Zaradi pomanjkanja spanca so se nama obstoječe rešitve zdele izguba časa in včasih preveč stresne.
- Velikemu povpraševanju po takšni vsebini s strani družine (predvsem starih staršev) in prijateljev smo pogosto komaj sledili.

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST	NEULOVLJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <
---	----------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-2. CloudFire: problem in segmenti kupcev

3. Edinstvena ponujena vrednost (EPV)

- Bodi drugačen in zagotovi, da bo ta drugačnost bistvena.
 - Obiskovalci, ki pridejo na pristajalno spletno stran (angl. landing page) prvič, ostanejo na njej povprečno osem sekund. Prvi stik, ki ga imajo s produktom, je prav EPV.
- Osredotoči se na dolgoročne prednosti.
 - Bolj/e izpostaviti prednosti kot lastnosti
- Nauči se kaj od drugih dobrih EPV.

PROBLEM Kaj teje problem?	REŠITEV Kaj ti koristi?	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in preprosto opisano in tem, zakaj si drugačen in kaj je tvoj produkt vreden nakupa	NEOLUPNA PREDNOST Ni mogoče določiti kajeti ali kajeti	SEGMENTI KUPCEV Odpis kupci
1	4 KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merilne dijagnosti	3	9 KANALI Pot do kupca	2
8			5	
STRUKTURNA STROŠKOV Struktura za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zagotavljanje		7	TOČNI PRIHODKOV Model prihodkov Čistina vrednost Prihodek Bruto marža	
			6	

Viki okvir je izpolnjen iz poslovnega okvira (<http://www.businessmodelgeneration.com>)
in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Slika 3-1. Viki okvir

ŠTUDIJA PRIMERA

CloudFire: edinstvena ponujena vrednost

Glede na seznam obstoječih alternativ sem se odločil, da pri EPV kot »razliko, ki šteje,« uporabim hitrost, kot ključno besedo pa »brez nalaganja« (gl. sliko 3-3). V nadaljevanju boš videl, kako se je ta EPV precej razvila že po nekaj intervjujih s strankami.

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravenska zasnova:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa ¹	NEULOVLJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
	KLJUČNI KAZALNIKI		KANALI	
STRUKTURA STROŠKOV			TOKI PRIHODKOV	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-3. CloudFire: EPV

4: Rešitev

- Pravo rešitev boš lahko zapisal šele, ko se boš prepričal, da problemi, ki misliš, da obstajajo, res obstajajo.
- Vse, kar imaš, so nepreverjeni problemi, zato boš vrstni red prioritete morda še spreminjal ali pa rešitve že po nekaj pogovorih s kupci v celoti zamenjal z novimi.
- Ne trudi se preveč z določanjem dokončnih rešitev. Namesto tega raje zapiši vsako misel o tem, kako bi se najbolj preprosto lotil vsakega problema.

PROBLEM Naj hujši problem	REŠITEV Naj tri rešitve	IZBRIVNA POMOČNA VREDNOST Kaj, kar ni preprosto opaziti in kar, kar ni določeno in kaj je brez predvidenih nakupov	NEIZBRIVNA POMOČNA VREDNOST Ni mogoče določiti kaj, kar ni preprosto opaziti in kar, kar ni določeno in kaj je brez predvidenih nakupov	SEGAMENI KUPCEV Ciljni kupci
1	4 8	3	9 5	2
STRUKTURNA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.	7	6		

Vitki okvir je izpolnjen iz predloženega okvira (<http://www.businessmodelgeneration.com/>)
in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Slika 3-1. Vitki okvir

ŠTUDIJA PRIMERA

CloudFire: rešitev

Na podlagi seznama problemov sem ustvaril kratek seznam najpomembnejših lastnosti za svoj najosnovnejši sprejemljivi produkt ali NSP (glej sliko 3-4).

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV Takojšnje deljenje z drugimi, brez nalaganja Integracija map/iPhoto Boljša orodja za obveščanje	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravenska zasnova:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa	NEULOVLJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
	KLJUČNI KAZALNIKI		KANALI	
STRUKTURA STROŠKOV			TOKI PRIHODKOV	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-4. CloudFire: rešitev

5: Kanali

- Eden glavnih razlogov za neuspeh štartnikov je, da pot do kupcev ni zastavljena pravilno.
- Ni brezplačnih kanalov.
 - Npr.: socialni mediji ali blogi imajo stroške v obliki človeškega kapitala
- Obstajajo povlečni in potisni kanali.
 - Vhodni kanali so tisti kanali, pri katerih te kupci sami najdejo na spletu. Gre za t. i. povlečno sporočanje npr.: blogi, e-knjige, webinarji. Pri izhodnih kanalih oz. t.i. potisnem sporočanju pa moraš kupce nagovoriti npr.: tiskani/TV oglasi, sejmi....
- Najprej deluj ročno, potem avtomatiziraj.
- Priporočanje vključi le, če imaš produkt, vreden širjenja.
 - Zadržanje kupcev pred priporočili

PROBLEM Naj večje probleme	REŠITVE Naj tri lažnost	EDINOSTVENA POMOČNA VREDNOST Čim, kaj in praviš sporočila o tem, kako si druge in zakaj je to produkt vreden nakupa	NEOLUPLJIVA PREDNOST In močno slabša kajati ali kupiti	SEGMENTI KUPCEV Člopi kupci
1	4 KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merilne segmente	3	9 KANALI Pot do kupcev	2
STRUKTURNA STRUKČNA Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.	8	7	5	6
TAKO PRIDOBIVAJ Model pridobivanja Čakalna vrednost Priloge Bruto marža				

Viki okvir je izdelan iz prodajnega skema (<http://www.businessmodelgeneration.com>)
in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Slika 3-1. Viki okvir

STUDIJA PRIMERA

CloudFire: kanali

Nameraval sem začeti z nekaj izhodnimi kanali (prijatelji in drugi starši, ki imajo otroke v vrtcu), kjer bi opravil intervjuje in navedel sem nekaj možnih razširljivih kanalov za v prihodnje (glej sliko 3-5).

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV Takojšnje deljenje z drugimi, brez nalaganja Integracija map/iPhoto Boljša orodja za obveščanje	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravenska zasnova:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa	NEULOVLJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
	KLJUČNI KAZALNIKI		KANALI Prijatelji Vrtec Rojstnodnevne zabave AdWords Facebook Od ust do ust	
STRUKTURA STROŠKOV			TOKI PRIHODKOV	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-5. CloudFire: kanali

6 in 7: Toki prihodkov in struktura stroškov

- Polji pomagata pri oceni donosnosti poslovne ideje.
- Cena je del produkta in določa kupca.
 - Če nameravaš za produkt zaračunavati, to počni od prvega dne.
- Plačilo je prva oblika validacije ustrezne rešitve problema.
- Najprej oceni fiksne in variabilne stroške zunanjih storitev, materiala in dela do lansiranja.
- Dolgoročnejša finančna načrtovanja so pred ujemanjem produkta in trga nesmiselna.

PROBLEM Kaj je problem?	REŠITVE Kaj so rešitve?	IZKORISTNA POKLONINA Kaj so rešitve?	REŠITVE Kaj so rešitve?	SEGMENTI KUPCEV Kaj so rešitve?
1	4 Ključne meritve dejavnosti	3 Ključne meritve dejavnosti	9 Ključne meritve dejavnosti	2
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zagotavljanje itd.	7	5 Ključne meritve dejavnosti	6	

Vsihi skopi so oprejeni s poslovnimi idejami (http://www.businessmodelgeneration.com)
in so registrirane v Sloveniji (Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International).

Slika 3-1. Vitihi okvir

STUDIJA PRIMERA

CloudFire: toki prihodkov in struktura stroškov

Za orientacijo sem uporabil obstoječe alternative, ki so segale od 24 do 39 dolarjev na leto za Flickr in SmugMug, do 99 dolarjev na leto za Applov MobileMe (veliko več kot zgolj fotografije/video posnetki). Odločil sem se začeti s ceno 49 dolarjev na leto.

Tisk (in drugo blago) so ta podjetja tudi štela med prihodke, vendar nisem bil prepričan, ali ljudje sploh še tiskajo. Da bi to vključil v svojo ponudbo, bi moral domnevo najprej testirati. Poleg tega je tisk predstavljal potencialen sekundaren vir prihodkov, ki bi se lahko realiziral šele, ko bi kupci že imeli osnovno EPV. Zato sem tako pri EPV kot pri začetnem okvirju opustil idejo o tisku (glej sliko 3-6).

Edini začetni stroški, ki sem jih imel z lansiranjem produkta, so bili stroški zaposlenih, ki jih navajam v naslednjem poglavju.

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV Takojšnje deljenje z drugimi, brez nalaganja Integracija map/iPhoto Boljša orodja za obveščanje KLJUČNI KAZALNIKI	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravensko zasnovano:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa	NEULOVLJIVA PREDNOST KANALI Prijatelji Vrtec Rojstnodnevne zabave AdWords Facebook Od ust do ust	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
STRUKTURA STROŠKOV Stroški gostovanja — Heroku (trenutno 0 \$) Stroški zaposlenih — 40 ur * 65 \$/h = 10.000 \$/mesec		TOKI PRIHODKOV 30-dnevna brezplačna poskusna doba, nato 49 \$/leto Točka preloma: 2000 kupcev		

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-6. CloudFire: toki prihodkov in struktura stroškov

8: Ključni kazalniki.

- Pri vsakem poslu je nekaj ključnih števil, na podlagi katerih lahko meriš, kako dobro ti gre.
- Kaj je ključni kazalnik dejanskega napredka tvojega posla?
- To ni vedno prodaja v EUR.
- Uporabi piratsko tehniko (pritegnitev, aktivacija, zadržanje, prihodek, priporočilo (PAZPP))

Redno uporabljam model Davea McClureja, t.i. piratsko metriko (Pirate Metrics)³, ki je prikazana na sliki 3-7.



Slika 3-7. CloudFire: piratska metrika

PROBLEM Kaj trije problemi?	REŠITEV Kaj tri lastnosti?	EDINOSTVANA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in preprosto opredeljeno, kar je dostopno in za katere prodati vreden nakup	NELOJALNA PREDNOST Ni mogoče določiti kaj pravi ali kaj kaj pravi ali kaj	SEGMENTI KUPCEV Člani kupci
1	4 KLJUČNI KAZALNIKI Ključne metrike dejavnosti	3	9	2
STRUKTURA STROŠKOV Številke za prodajne kapacitete Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.	7	5	6	

Viki okvir je izpeljan iz prodajnega okvira (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Slika 3-1. Viki okvir

STUDIJA PRIMERA

CloudFire: ključni kazalniki

Slika 3-8 prikazuje specifična dejanja kupcev, ki ustrezajo vsakemu od ključnih kazalnikov, o katerih sem govoril prej.

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanje povpraševanja za takšno vsebino. <i>Obstoječe alternative:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	REŠITEV Takojšnje deljenje z drugimi, brez nalaganja Integracija map/iPhoto Boljša orodja za obveščanje KLJUČNI KAZALNIKI P – Prijava A – Prva ustvarjena galerija Z – Deljenje albuma in/ali video posnetka z drugimi P – Povabilo družine in prijateljev P – Plačilo po poskusni dobi	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravenska zasnova:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa	NEULOVLJIVA PREDNOST KANALI Prijatelji Vrtec Rojstnodnevne zabave AdWords Facebook Od ust do ust	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
STRUKTURA STROŠKOV Stroški gostovanja – Heroku (trenutno 0 \$) Stroški zaposlenih – 40 ur * 65 \$/h = 10.000 \$/mesec			TOKI PRIHODKOV 30-dnevna brezplačna poskusna doba, nato 49 \$/leto Točka preloma: 2000 kupcev	

Redno uporabljamo model Davea McClureja, t.j. piratsko metriko (Pirate Metrics)¹, ki je prikazana na sliki 3-7.



Slika 3-7. CloudFire: piratska metrika

Slika 3-8. CloudFire: ključni kazalniki

9: Neulovljiva prednost.

- Neulovljiva prednost je nekaj, česar ni mogoče zlahka kopirati ali kupiti.
- Pravo neulovljivo prednost lahko določiš šele, ko spoznaš konkurenco.

PROBLEM Naj trpe problem	REŠITEV Naj tri lastnosti	EDINOSTNA POMOČNA VREDNOST Čim, kako in preprosto opredeliti in tem, kako si dopustiti in kako je tri produkt vreden nakupa	NEULOVJIVA PREDNOST Ni možno določiti kopirati ali kupiti	SEGMENTI KUPCEV Člani kupci
1	4 KLJUČNI NAČRTOVI Ključne merilne dokumente	3	9 KANALI Pot do kupca	2
	8		5	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.		7	TOKI PRIDOBIV Modeli prihodkov Čebitna vrednost Prihodki Bruto marža	
			6	

Viki skema je spletna iz prodajnega skema (<http://www.businessmodelgeneration.com>)
in je registrirana z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Slika 3-1. Viki skema

ŠTUDIJA PRIMERA

CloudFire: neulovljiva prednost

Čeprav je CloudFire zgrajen na lastniškem ogrudju p2web, ki je lahko v zgodnji fazi prednost, bo vse, kar je vredno kopiranja, tudi kopirano. Zato sem se odločil, da bom svojo neulovljivo prednost zgradil na nečem, kar je težje kopirati. V tem primeru je to skupnost (glej sliko 3-9).

PROBLEM Deljenje velike količine fotografij/video posnetkov z drugimi je zamudno. Starši nimajo prostega časa. Obstaja veliko zunanjega povpraševanja za takšno vsebino.	REŠITEV Takošnje deljenje z drugimi, brez nalaganja Integracija map/iPhoto Boljša orodja za obveščanje	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Najhitrejši način za deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi <i>Visokoravenska zasnova:</i> Deljenje fotografij in video posnetkov z drugimi brez prenosa	NEULOV LJIVA PREDNOST Skupnost	SEGMENTI KUPCEV Starši (avtorji) Družina in prijatelji (ogledovalci) <i>Zgodnji uporabniki:</i> Starši z majhnimi otroki
	KLJUČNI KAZALNIKI P – Prijava A – Prva ustvarjena galerija Z – Deljenje albuma in/ali video posnetka z drugimi P – Povabilo družine in prijateljev P – Plačilo po poskusni dobi		KANALI Prijatelji Vrtec Rojstnodnevne zabave AdWords Facebook Od ust do ust	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški gostovanja – Heroku (trenutno 0 \$) Stroški zaposlenih – 40 ur * 65 \$/h = 10.000 \$/mesec		TOKI PRIHODKOV 30-dnevna brezplačna poskusna doba, nato 49 \$/leto		
Točka preloma: 2000 kupcev				

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>)
 In je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 3-9. CloudFire: neulovljiva prednost

- Tvoj „produkt za trg“ ni izdelek ali storitev, tvoj „produkt za trg“ je poslovni model.
- Če ne bo deloval, ga „zasukaj“ v smer poslovnega modela B, C, Z oz. se loti nove ideje in novega načrta.

Naloga:

Skiciraj vitki okvir za svojo idejo

- Skiciraj ga na hitro.
- Razmišljaj v sedanjosti.
- Bodi jedrnat.
- Osredotoči se na kupca.
- V redu je, če na začetku pustiš nekaj polj praznih.
- Za sam začetek zadostujeta že polja 1 in 2, razumevanje problema in izbranega segmenta kupcev.

Naloga: Vitki okvir

PROBLEM Naj trije problemi	REŠITEV Naj tri lastnosti	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj produkt vreden nakupa	NEULOVLJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci
	KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti		KANALI Pot do kupcev	
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Gostovanje Zaposleni itd.			TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža	
PRODUKT			TRG	

Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 1-1. Vitki okvir

2. korak: Prepoznavaj najbolj tvegane točke načrta

Če želiš ustvariti uspešen produkt, moraš predvsem zmanjšati tveganja.

Razlika negotovost/tveganje

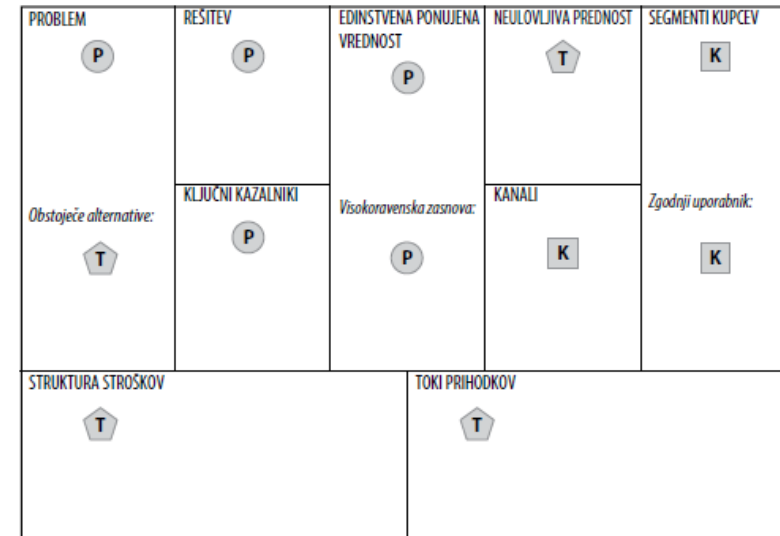
- *Negotovost: pomanjkanje popolne gotovosti, torej obstoj več kot ene možnosti.*
- *Tveganje!!!: stanje negotovosti, kjer nekatere možnosti lahko pomenijo izgubo, katastrofo ali druge neželene posledice.*

Douglas Hubbard: How to Measure Anything:

- Tveganje poslovnega modela lahko oceniš tako, da izračunaš verjetnost določenega izida v primerjavi z ustrezno izgubo, če se motiš.

Vrste tveganj

- V šartniku lahko tveganja razdelimo v tri glavne kategorije:
 - *Tveganje produkta (P)*
 - Pravilno narediti produkt.
 - *Tveganje kupca (K)*
 - Najti pot do kupcev
 - *Tveganje trga (T)*
 - Ustvariti donosen posel



Vitki okvir je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

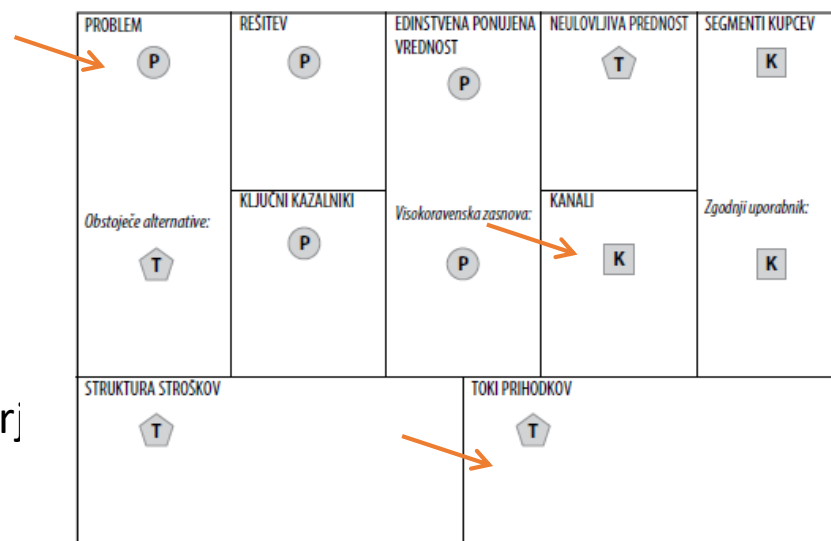
Slika 4-1. Tveganja produkta (P), kupca (K) in trga (T)

Vrste tveganj

- V šartniku lahko tveganja razdelimo v tri glavne kategorije:

- *Tveganje produkta (P)*
 - Pravilno narediti produkt.
- *Tveganje kupca (K)*
 - Najti pot do kupcev
- *Tveganje trga (T)*
 - Ustvariti donosen posel

- Tri največja začetna tveganja na vitkem okvirj
 - problem,
 - kanali in
 - toki prihodkov.

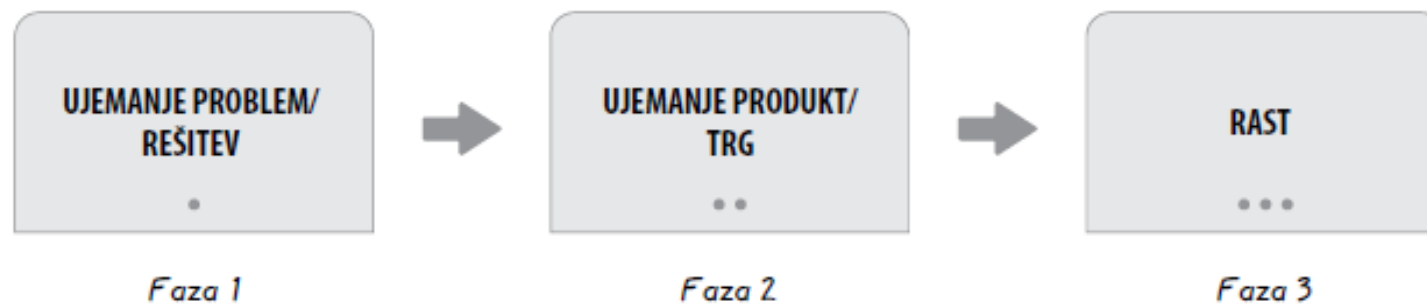


Vitki okvirj je izpeljan iz poslovnega okvirja (<http://www.businessmodelgeneration.com>) in je registriran z licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

Slika 4-1. Tveganja produkta (P), kupca (K) in trga (T)

2. korak: Prepoznavaj najbolj tvegane točke načrta

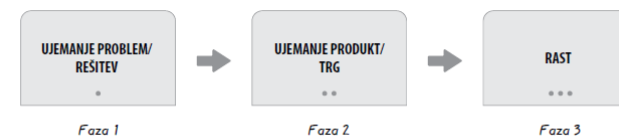
- Tri faze šartnika:



Slika 1-3. Tri faze šartnika

1. faza: ujemanje problema in rešitve

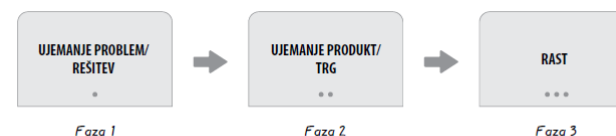
- **Ključno vprašanje:** Ali imam problem, ki ga je vredno rešiti?
- V prvi fazi določiš, ali sploh imaš *problem, ki ga je vredno rešiti*. Tako se izogneš nevarnosti, da bi več mesecev ali let zaman porabil za razvoj rešitve.
- Ideje so sicer poceni, a njihova uresničitev je lahko precej draga.
- Problem, ki ga je vredno rešiti, lahko strnemo v tri vprašanja:
 - Ali gre za nekaj, kar kupci hočejo? (moram imeti)
 - Ali bodo za to plačali? Če ne bodo, kdo bo? (upravičenost)
 - Ali je rešljiv? (izvedljivost)
- Z odgovarjanjem na vprašanja se izoblikuje **najmanjši skupek zahtevanih lastnosti**.
- Na podlagi teh se lahko lotiš problemskega sklopa, ki mu pravimo **najosnovnejši sprejemljivi produkt** ali NSP (angl. minimum viable product, MVP).



Slika 1-3. Tri faze štartnika

2. faza: ujemanje produkta in trga

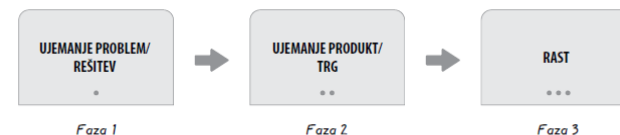
- **Ključno vprašanje:** Ali sem ustvaril nekaj, kar ljudje hočejo?
- Ko imaš problem, ki ga je vredno rešiti, in si naredil NSP, je na vrsti testiranje zanesljivosti rešitve. Z drugimi besedami: izmeriš, ali si ustvaril *nekaj, kar ljudje hočejo*.
- Prvi veliki mejnik štartnika je, ko tvoj produkt postane privlačen za prodajo oz. ko dosežeš ujemanje produkta in trga. V tej fazi imaš načrt, ki začenja delovati – pridobivaš kupce in jih znaš obdržati, poleg tega ti še plačajo.



Slika 1-3. Tri faze štartnika

3. faza: večanje obsega

- **Ključno vprašanje:** Kako naj pospešim rast?
- Ujemanje produkta in trga skoraj vedno zagotovi določeno raven uspeha. Tvoja pozornost se v tej fazi preusmeri na rast ali *večanje obsega* poslovnega modela.
- Zasukaj pred ujemanjem produkta in trga, optimiziraj potem.
 - Ujemanje produkta in trga je prvi pomemben mejnik štartnika in odločilno vpliva na strategijo ter metodo. Zato je smiselno, da faze štartnika razdeliš na »pred ujemanjem produkta in trga« in »po ujemanju produkta in trga.«



Slika 1-3. Tri faze štartnika

Zasuk (*angl. pivot*)

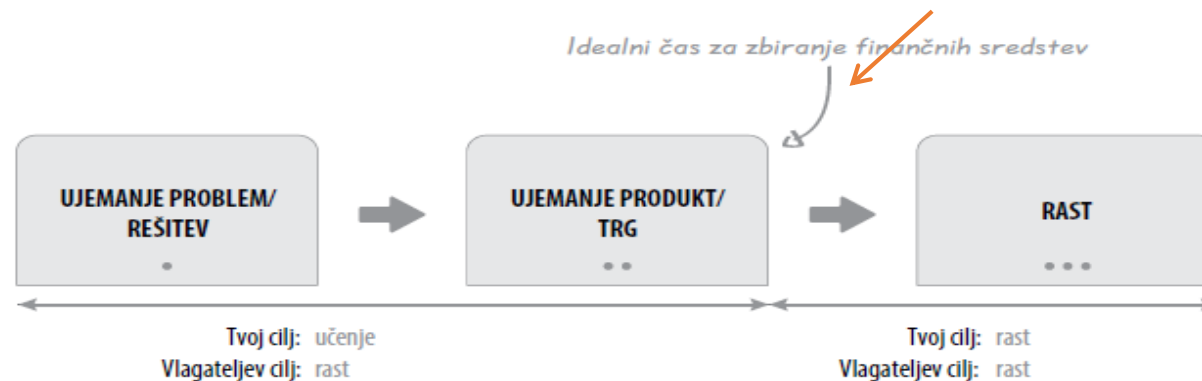
- Opisuje spremembo smeri štartnika, medtem ko se ti učiš. (*Eric Ries*)
 - Zasuk je iskanje načrta, ki deluje. Namen je popravek smeri ali zasuk.
 - Optimizacija pa je pospešitev tega načrta. Namen je učinkovitost ali rast.
- Pred ujemanjem produkta in trga je štartnik osredotočen na *učenje in sukanje* (*angl. pivot*). Po ujemanju produkta in trga se fokus preusmeri na *rast in optimizacijo*.



Slika 1-4. Pred in po ujemanju produkta in trga

Kaj pa financiranje?

- Čeprav boš moral najbrž slej ko prej zbrati začetni kapital, je **idealni čas za zbiranje velikega kapitala po ujemanju produkta in trga**, kajti takrat imate z vlagatelji enak cilj – večanje obsega posla.



Slika 1-5. Idealni čas za zbiranje finančnih sredstev

3. korak: Načrt sistematično testiraj

Oblikuj ovrgljive hipoteze (znanstvena metoda), s katerimi boš preveril tveganja.

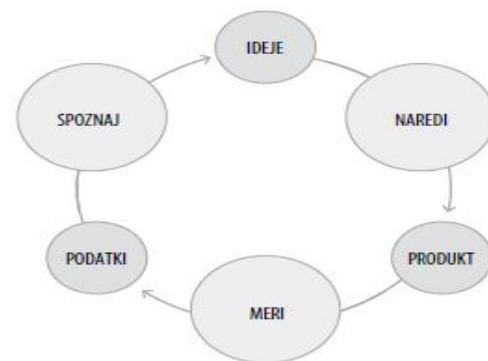
Trditev, za katere zlahka dokažeš, da je napačna npr. 40% ljudi ima problem s parkiranjem.

Ovrgljiva hipoteza

- Ovrgljiva hipoteza= [določeno ponovljivo dejanje] povzroči [pričakovan merljiv izid]
- *Specifično in preverljivo*
 - Objava na blogu bo prinesla sto prijav.

3. korak: Načrt sistematično testiraj

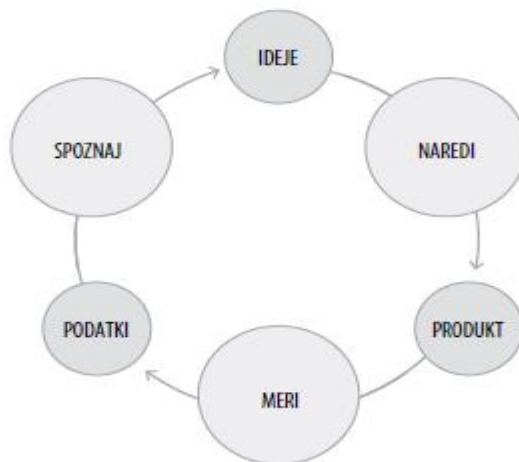
- Hipoteze preverjaj v ciklu „naredi-meri-spoznav“ oz. ciklu validiranega učenja. (Eric Ries)
 - **Naredi:** Začne se s fazo ustvarjanja (naredi), kjer na podlagi idej ali domnev naredimo nek izdelek (model, programska koda, pristajalna stran itd.).
 - **Meri:** Ta izdelek nato pokažemo kupcem in z »merjenjem« njihovega odziva preverimo domnevo. Odziv merimo s kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov.
 - **Spoznav:** Na podlagi odziva pridemo do novega »spoznanja«, s katerim lahko domnevo potrdimo ali zavržemo, in lahko preidemo v naslednjo fazo.



Slika 1-6. Cikel naredi-meri-spoznav

3. korak: Načrt sistematično testiraj

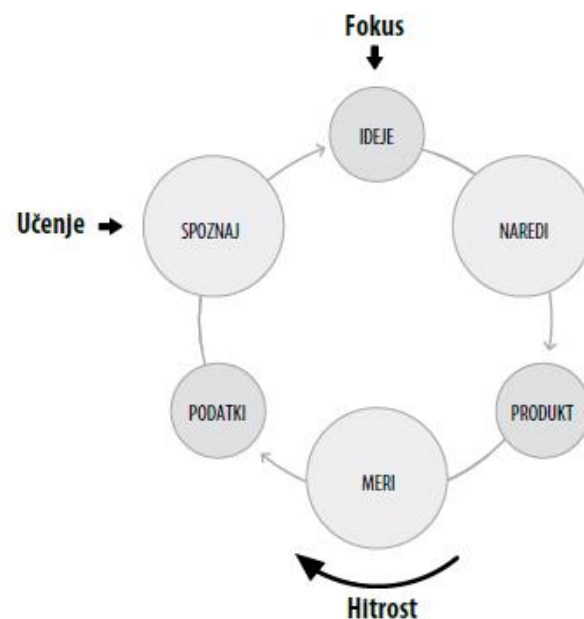
- Najhitreje se učiš v pogovoru s kupci.
 - Največ se naučiš z odprtimi vprašanji.
 - Pri intervjujih s kupcem gre za odkrivanje nepoznanega.
 - Del odgovorov je govorica telesa.
 - Ankete in fokusne skupine niso primeren način učenja.



Slika 1-6. Cikel naredi-meri-spoznav

Izvajaj učinkovite preizkuse

- **Trije elementi:** Ker je cilj štartnika najti delujoči načrt, preden ti zmanjka sredstev, je *hitrost* zelo pomembna. Pomembno je tudi *učenje*, zlasti *spoznavanje kupcev*. Še zdaleč pa ne posvečamo dovolj pozornosti *osredotočenosti ali fokusu*.



Slika 5-1. Hitrost, učenje in fokus

Preplet:

Povečaj hitrost, učenje in fokus

- Hitrost in fokus

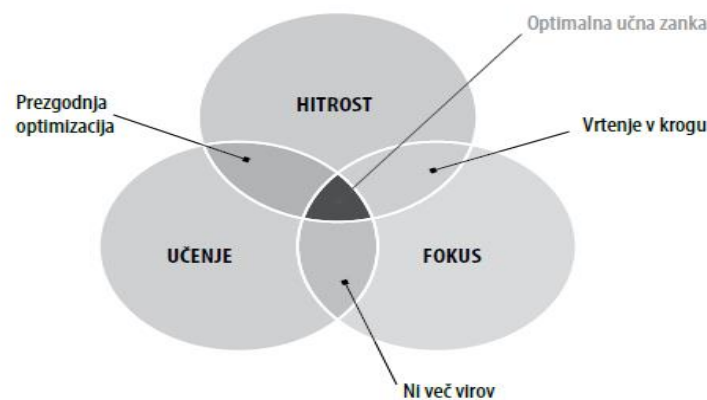
- Ko si hiter in osredotočen, **a se pri tem ne naučiš ničesar**, porabiš ogromno energije za čisto navadno vrtenje v krogu.

- Učenje in fokus

- Ko si osredotočen in se učiš, vendar **ne napreduješ dovolj hitro**, ti bo morda zmanjkalo sredstev ali pa te bo konkurenca prehitela.

- Hitrost in učenje

- Ko pa si hiter in se učiš, **nisi pa osredotočen**, se lahko ujameš v past prezgodnje optimizacije. Primeri prezgodnje optimizacije so množenje strežnikov, ko še nimaš kupcev, in optimizacija spletnih strani, ko še nimaš produkta, ki deluje.



Slika 5-2. Povečaj hitrost, učenje in fokus

Nevarna razmišljanja glede testiranja

- Kupci ne vedo, kaj hočejo.
- Moj prijatelj meni, da je ideja odlična.
- Govoriti z 20 ljudmi je statistično nepomembno.
- Sam sem svoj kupec in ni potrebno, da govorim z drugimi.
- Zakaj bi se tedne pogovarjal s kupci, ko pa lahko nekaj ustvarim čez vikend?
- Problem je očiten, zato ni potrebno, da ga testiram.
- Ukradli mi bodo idejo.
- Ljudje ne bodo vnaprej kupili nekaj, česar še ni.

3. korak: Načrt sistematično testiraj

- *1. faza: Razumi problem*

- Da bi razumel, ali imaš rešitve vreden problem, opravi formalne intervjuje s kupci ali uporabi metode za njihovo opazovanje. Kdo ima problem? Kaj je problem? Kako ga trenutno rešuje?

- *2. faza: Določi rešitev*

- Opremljen s spoznanji iz prve faze poskusi definirati rešitev. Pripravi predstavitveni izdelek, s katerim si jo bodo kupci lažje predstavljali in nato izvedi testiranja z njimi. Ali bo rešitev delovala? Kdo je zgodnji uporabnik? Ali cenovni model deluje?



Slika 1-7. Temeljni vzorec iteracije

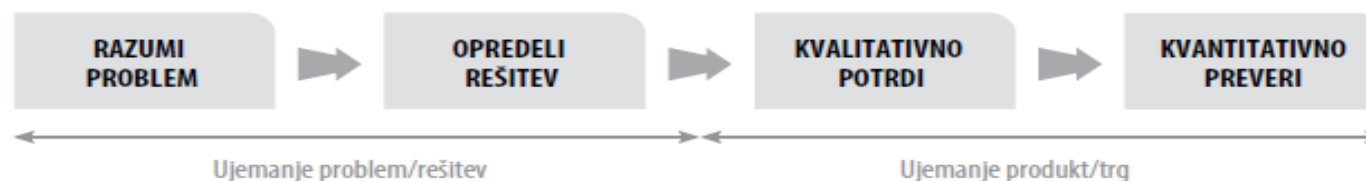
3. korak: Načrt sistematično testiraj

- *3. faza: Kvalitativno potrdi*

- Naredi NSP in ga neobvezujoče predstavi zgodnjim uporabnikom. Ali prepoznajo edinstveno ponujeno vrednost – EPV (angl. unique value proposition , UVP)? Kako boš našel zadostno število zgodnjih uporabnikov in se tako več naučil? Ali ti plačujejo?

- *4. faza: Kvantitativno preveri*

- Izboljšan produkt predstavi večjemu občinstvu. Ali si ustvaril nekaj, kar ljudje hočejo? Kako boš dosegel večji krog kupcev? Ali imaš donosen posel?



Slika 1-7. Temeljni vzorec iteracije

Najprej se poglobi v problem, šele nato testiraj rešitev. Najprej potrjuj kvalitativno, nato preverjaj kvantitativno.

Sistematično reševanje tveganj

- *Tveganje produkta: naredi produkt pravilno*

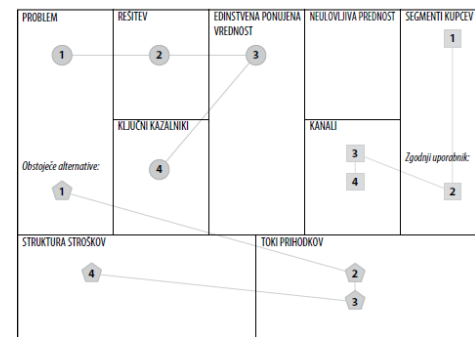
1. Najprej se prepričaj, da imaš problem, ki ga je vredno rešiti.
2. Nato določi najosnovnejši sprejemljivi produkt (NSP).
3. Ustvari in validiraj NSP v majhnem merilu (prikaži EPV).
4. Potrdi v velikem merilu.

- *Tveganje kupca: najdi pot do kupcev*

1. Najprej prepoznavaj, kdo ima tegobo.
2. Nato se osredotoči samo na zgodnje uporabnike, ki hočejo tvoj produkt takoj.
3. Za začetek so v redu izhodni kanali.
4. Postopoma razvij skalabilne vhodne kanale – čim prej, tem bolje.

- *Tveganje trga: ustvari donosen posel*

1. Na podlagi obstoječih alternativ prepoznavaj konkurenco in določi ceno rešitve.
2. Ceno najprej testiraj na podlagi odzivov kupcev (ustne zaveze).
3. Nato jo testiraj na podlagi njihovega vedenja.
4. Stroške optimiziraj tako, da bo poslovni model deloval.



Slika 5-4. Sistematično odpravi tveganja

Kaj pa je z neulovljivo prednostjo?

- Pravo neulovljivo prednost lahko določiš šele, **ko spoznaš konkurenco**.
- Dokler ne dosežeš **ujemanja produkta in trga**, boš težko pritegnil veliko (če sploh kaj) konkurentov.
- Do takrat pa **uživaj v anonimnosti**, ki ti je podarjena.

Dodatno branje

- <http://steveblank.com/>
- <http://www.startuplessonslearned.com/>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_startup
- <http://theleanstartup.com/>
- <http://www.businessmodelgeneration.com/>
- <http://www.delajvitko.si>

Hvala za vašu pozornost

