



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# POSLOVNI MODELI

KOMPENDIJ



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Ta publikacija je bila oblikovana s podporo Evropske skupnosti v sklopu Erasmus + projekta „**Understanding and Developing Business Models**“ Nr 2016-1-PL01-KA204-026123

## ***Poslovni modeli – kompendij***

Uredniki: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vukovič, Gabriela Vlckova, Evanthisia Batzogianni**

Avtorji: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vukovič, Gabriela Vlckova, Evanthisia Batzogianni, Stella Ioannou**

Recenziral: **Jasna Colnerič (REALKA, izobraževanje, drugo usposabljanje in svetovanje, Jasna Colnerič, s.p. – Slovenija)**

‘Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije. Vsebina publikacije (komunikacije) je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije.’

Avtorske pravice: Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute – Poland, Training 2000 – Italy, Ljudska Univerza, Zavod za Izobrazevanje in Kulturo in Rogaska Slatina – Slovenia, Institute of Entrepreneurship Development – Greece, GLAFKA – The Czech Republic

ISBN: 978-83-7789-519-1



Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute  
6/10 K. Pułaskiego Street, 26-600 Radom, tel. 048 48 364-42-41, fax 048 48 364-47-65  
e-mail: [instytut@itee.radom.pl](mailto:instytut@itee.radom.pl) <http://www.itee.radom.pl>



## **Vsebina**

<b>Uvod .....</b>	<b>4</b>
<b>POGLAVJE 1. POSLOVNI MODELI – TEORETIČNO OZADJE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Razlogi, zakaj je poslovni model pomemben.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Klasifikacija poslovnih modelov .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Ključni elementi poslovnih modelov.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1. Ključna partnerstva.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2. Ključne aktivnosti .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3. Ključni viri.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.4. Struktura stroškov .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.5. Odnosi s strankami .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.6. Komunikacijski kanali (Kanali pri delu s strankami) .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.7. Viri prihodka.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.8. Predlagana vrednost.....</b>	<b>17</b>
<b>POGLAVJE 2. ANALIZA ŠTUDIJSKIH PRIMEROV – POVZETKI .....</b>	<b>19</b>
<b>Uvod .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Poljska .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Italija.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Slovenija .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. Grčija .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. Češka .....</b>	<b>21</b>
<b>POGLAVJE 3. ANALIZE REZULTATOV VPRAŠALNIKOV – POVZETKI .....</b>	<b>23</b>
<b>Uvod .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Poljska .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Italija.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Slovenija .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Grčija .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5. Češka .....</b>	<b>27</b>
<b>BANKA AKTIVNOSTI – PRIMERI .....</b>	<b>29</b>
<b>Aktivnost 1: Vaš idealni poslovni model (izberi sektor) .....</b>	<b>29</b>
<b>Activnost 2: Vaš idealni poslovni model za trgovino z izdelki iz sivke .....</b>	<b>30</b>
<b>Aktivnost 3: Razvoj poslovne ideje .....</b>	<b>31</b>



<b>Aktivnost 4: Izvajanje analize trga .....</b>	33
<b>Aktivnost 5: Poslovni načrt.....</b>	34
<b>Aktivnost 6: Poslovni model.....</b>	35
<b>BANKA IZRAZOV.....</b>	37
<b>PRIPOROČILA .....</b>	40
<b>ANNEX 1 – NATIONAL SURVEY .....</b>	42
<b>REFERENCE .....</b>	75



## Uvod

Evropski in svetovni trgi so v zadnjih letih na udaru izrazitih in nenasnih sprememb zaradi različnih procesov globalizacije, evropske integracije, razvoja IKT-ja in globalne ekonomske krize. Vsi ti elementi podjetja silijo k temu, da spremnijo svoje poslovne strategije in poslovne modele, da bi se lahko borila proti izzivom, ki jih ustvarja globalna tekmovanost. Ta sprememba pa postane še toliko pomembnejša, ko govorimo o manjših ali srednjih velikih podjetjih, saj so izpostavljeni zmanjšanju konkurenčnosti, ki prihaja s spremembami na trgu. Interakcije med podjetji in ostalimi akterji na trgu se smatrajo za ključni dejavnik pri razvoju uspešnih poslov (Mele, Russo-Spina & Colurcio, 2010) in da bi lahko izpostavili te elemente, je nujno jasen model, da lahko definiramo pravilno strategijo.

Trenutno stanje kaže, da se pojavlja potreba po radikalnih spremembah pri vodenju poslov, pri tem pa je treba začeti seveda pri preoblikovanju poslovnih modelov.

Poslovneži morajo svoje odločitve sprejemati glede na svoj kognitivni okvir. To predstavlja izjemno pomembno vlogo pri interpretaciji dvoumnnih signalov in pri strateških izbirah (Walsh, 1995). Zato je ključni element preoblikovanje okvirja, ki bi bil primeren za kompleksno in spremnijoče se okolje. Pravi okvir bo pripeljal do uspešnega podjetja, medtem ko bodo neprimerni modeli naleteli na negativne odzive v okolju.

*Žal posodabljanje kognitivnih okvirjev ni preprosto. Inertne sile zavirajo proces posodabljanja in največkrat lahko samo z zelo močnimi signali na silo dosežemo spremembe. Zato obstaja očitna potreba po orodju in metodologijah, ki bi omogočile spremembe kognitivnih okvirjev in pomagale posameznikom posodobiti njihovo interpretacijo položaja podjetja, preden le-to nazaduje* (Vedovato, 2016).

Poslovni model se lahko uporabi kot orodje za spodbujanje sprememb v podjetju in za prilagoditev posla na trenutno situacijo.

Izraz "poslovni model" je relativno mlad fenomen. Čeprav se je prvič pojavit v akademskem članku leta 1957 (Bellman, Clark et al. 1957) ter v naslovu in povzetku dokumenta z naslovom "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis" leta 1960 (Jones, 1960), je prava popularnost dosegel konec 90-ih. Različni raziskovalci so izvedli študije o poslovnih modelih, večinoma na področju oblikovanja ter vodstva (Martin, 2009; Osterwalder et al., 2014; Battistella et al., 2012). Skozi leta je koncept poslovnega modela privabil veliko pozornosti na akademskem ter vodstvenem področju (Zott, Amit, Massa, 2010).

Koncept poslovnega modela uporablja strateški strokovnjaki, kadar naslavljajo 'logiko podjetja, način njegovega delovanja in oblikovanja vrednosti za deležnike' (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Na univerzi San Jose State University poslovni model opisujejo kot "preprosti opis ali račun ali konceptualni načrt, kako bo podjetje ustvarilo dobiček". Po drugi strani pa Epia



Consulting definira poslovni model kot "model, ki pomaga organizaciji prepoznati ekonomsko vrednost svojega izdelka, storitve, posla in/ali tehnologije".

Zelo jasno in natančno definicijo poslovnega modela so podali Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005):

**Poslovni model** je konceptualno orodje, ki vsebuje niz elementov in njihovih odnosov in omogoča izražanje poslovne logike določenega podjetja. Je opis vrednosti, ki jo podjetje nudi enemu ali več segmentom strank, in arhitekture podjetja ter mreže partnerjev za ustvarjanje, marketing ter izpolnjevanje te vrednosti in kapitala za ustvarjanje profitnih in obstojnih tokov prihodkov (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

v zadnjih nekaj letih je naraslo zanimanje za poslovne modele v različnih industrijskih kontekstih. Jasen dokaz pomembnosti inovativnih poslovnih modelov je bil predvsem poudarjen pri spletnih podjetjih in e-podjetjih (Timmers, 1998). Razvoj start-up-ov (ki so običajno ocenjeni kot zelo inovativni in na visokem izobraževalnem nivoju) je spodbudil propagando novih poslovnih modelov in strategij. Le-te so večinoma prisotne v digitalni ekonomiji, vendar se poslovni modeli smatrajo za vedno bolj pomembne tudi na drugih trgih, kot so proizvodna ali surovinska industrija.

*Kot je zapisal Osterwalder v svojem delu Business Model Generation, "je inovacija poslovnih modelov ustvarjanje vrednosti z podjetja, stranke in družb. Gre za nadomestitev zastarelih modelov."*

*(Pisano, Cautela & Pironti, 2014).*

Poslovni model se lahko analizira z uporabo različnih metodologij in orodij. Na primer, metode vizualizacije se običajno uporabljajo tam, kjer so prisotni oprijemljivi elementi. Ta pristop omogoča načine pregleda in izboljšave vodstvene presoje s preoblikovanjem surovih podatkov v dostopne oblike znanja (Yee, Walker & Menzfield, 2012). Vizualizacija lahko omogoča preoblikovanje obstoječih pogledov, spodbuja spremembe in perspektive ter omogoča sistematično in globalno primerjavo možnosti (Eppler & Platts, 2009). Orodja za vizualizacijo so se že uporabljali v preteklosti za vodenje ter razvijanje strategij.

*Poslovni modeli in strategija sta dva različna a povezana koncepta (Teece, 2010). Poslovni model artikulira logiko ustvarjanja vrednosti za stranke, kako organizirati podjetje tako, da najbolje ugodi potrebam strank, prejme plačilo ter ustvari dobiček. Strategija definira strateške cilje v sklopu okolijskih karakteristik in zariše iniciative ter politike, ki so potrebne za ustvarjanje obstojne konkurenčne pozicije (Vedovato, 2016).*



Kar nekaj orodij za definiranje strategij in poslovnih modelov je zasnovanih na grafikah in vizualnih shemah. Načrti se običajno uporabljajo za vizualno predstavitev strategije in z njo povezanimi zadevami, **kanvasi poslovnega modela** pa se uporabijo za definiranje poslovnega modela. Kanvas poslovnega modela je **trenutno najverjetneje najpogosteje uporabljeno orodje za vizualno predstavitev zadev, povezanih s strategijami, še posebej pri poslovnih modelih** (Osterwalder & Pigneur, 2010). Gre za poenostavljeni shemski predstavitev in načrtovanje poslovnih modelov in prepoznavanje novih strateških alternativ. Namen shem je zagotovitev splošnega modela, ki na preprost način opisuje in manipulira poslovne modele v organizacijah vseh vrst, vključno z velikimi združbami, neprofitnimi organizacijami in novimi posli. Ravno tako so sheme postale zelo pogosto orodje pri razvoju poslovnih modelov pri start-up podjetjih (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

Namen tega kompendija je pokazati pomembnost poslovnega modela in njegovih ključnih elementov. V prvem poglavju so opisani teoretični okvir poslovnih modelov in ključni elementi poslovnih modelov. V drugem poglavju so prikazani rezultati o tem, katere poslovne modele poznajo v podjetjih v partnerskih državah (povzetki analiz študijskih primerov). Avtorji ravno tako pokažejo, kateri elementi poslovnih modelov so še posebej potrebni v podjetjih. V tretjem poglavju so predstavljeni znanje in veščine, ki so potrebni za oblikovanje poslovnega modela (povzetki vprašalnikov). Partnerji so izvedli komparativne analize med znanjem in veščinami, ki jih nudijo v izobraževalnih ustanovah na Poljskem, v Italiji, Češkem, Grčiji in Sloveniji, ter znanjem in veščinami, ki jih podjetniki uporabljajo v praksi. V zaključku so podana priporočila za oblikovanje poslovnih modelov v podjetjih. Kompendij vključuje tudi dodatke z 'banko izrazov' in primeri vaj za oblikovanje in implementacijo poslovnih modelov.



## POGLAVJE 1. POSLOVNI MODELI – TEORETIČNO OZADJE

### 1.1. Razlogi, zakaj je poslovni model pomemben

Pomembnost poslovnih modelov temelji predvsem na dejstvu, da je model orodje, ki organizaciji pomaga pri:

- določanju, kje se podjetje nahaja v vrednostni verigi;
- določanju, kaj pridobi stranka;
- določanju prihodnosti podjetja – ali bo uspelo ali propadlo;
- doseganju uspeha pri katerekoli poslu;
- ustvarjanju temeljev za optimiziranje inovativne tehnologije;
- testiraju novih idej za ugotavljanje, če izpolnjuje obljudljen uspeh;
- ustvarjanju jasne podobe misije in vizije podjetja;
- ustvarjanju niza vrednosti, ki lahko pomagajo pri razvoju podjetja;
- ustvarjanju jasne analize industrije, vključno s priložnostmi in z nevarnostmi;
- ustvarjanju portreta potencialnih strank;
- ustvarjanju načrta in časovnice za doseganje ciljev;
- oblikovanju opisa izdelkov in storitev, ki jih podjetje nudi;
- oblikovanju obrazložitve marketinških strategij;
- ustvarjanju priročnika za nove zaposlene, kjer je opisano podjetje in njegove aktivnosti;
- ustvarjanju rezimeja, ki se lahko uporabi za predstavitev podjetja dobaviteljem, prodajalcem ter posojilodajalcem.

Številne raziskave na področju podjetništva so pokazale, da podjetje preprosto ne more biti uspešno brez dobrega in jasno zastavljenega poslovnega modela. Zato so v zadnjih letih strokovnjaki in lastniki uspešnih podjetij namenili veliko truda in človeških virov za razvoj poslovnih modelov, ki so posebej prilagojeni njihovim ciljem in želenim učinkom na njihova podjetja.

### 1.2. Klasifikacija poslovnih modelov

Obstajajo različne klasifikacije poslovnih modelov, med drugim tudi te, ki jih zagovarja M. Rappa, ki razlikuje med 9-imi osnovnimi poslovnimi modeli:

- model borznega posredništva;
- model oglaševanja;
- model posredništva;
- model trgovanja;
- model proizvajalca;
- model podružnice;
- model skupnosti;



- model naročnine;
- model javne službe.

P. Timmers (1998) igra pomembno vlogo pri razvoju poslovnih modelov. On je razlikoval 11 vrst poslovnih modelov, ki so običajno značilni za e-podjetja:

- model e-trgovine;
- model e-dobave;
- model e-dražbe;
- model e-nakupovalnega središča;
- model tržnice tretje osebe;
- model virtualne skupnosti;
- model integratorjev vrednostne verige;
- model kolaboracijskih platform;
- model ponudnika storitve za vrednostne verige;
- model borznega posredništva informacij;
- model sklada.

L.M. Applegate (2001) je predlagal 4 osnovne kategorije poslovnih modelov (Tabela 1).

**Tabela 1.** Vrste poslovnih modelov, ki jih predlaga L.M. Applegate

Osnovna kategorija poslovnih modelov	Opis modela	Podrobnostni modeli
<i>Model fokusiranega distributerja</i>	Omogoča dostop do proizvodov in storitev v podružnici ali na izbranem trgu	Podroben model prodajalca, model tržnice tretje osebe, model aggregatorja, model borznega posredništva informacij, model izmenjave
<i>Model portala</i>	(pomanjkanje opisnih virov)	Funkcija horizontalnega portala, model kolizije
<i>Model proizvajalca</i>	Omogoča prodajo proizvodov in komponent direktno od proizvajalca	Model ustvarjalca, model izvajalca storitve, modeli za izobraževalce, svetovalce, ponudnike
<i>Model ponudnika infrastukture</i>	Omogoča klientom dostop do e-storitev	Model horizontalnega portala (ponudnik e-storitve) in vertikalnega modela (ASP)

Vir: povzeto po L.M. Applegate (2001).

P. Weill in M.R. Vitale (2001), sta na podlagi svoje študije popularnih podjetij predlagala 8 atomskih poslovnih modelov (Tabela 2) s pomočjo predstavitve strateških ciljev, dobičkov, kritičnih faktorjev uspeha in potrebnih kompetenc za njihovo učinkovito implementacijo.



**Tabela 2.** Atomski poslovni modeli, ki jih predlagata P. Weill in M.R. Vitale

Ime modela	Opis modela
<i>Ponudnik vsebine</i>	Omogoča dostop do vsebine (informacij, proizvodov in digitalnih storitev) preko posrednikov
<i>Neposredno do stranke</i>	Zagotavlja proizvode in storitve neposredno strankam, brez posrednikov
<i>Ponudnik celotne storitve</i>	Ugodi željam stranki na specifičnem področju (npr. finance, zavarovanje) neposredno od ponudnika in posrednikov
<i>Posredništvo</i>	Povezuje stranke in ponudnike preko koncentracije informacij o strankah
<i>Deljena infrastruktura</i>	Povezuje več podjetij s pomočjo ustvarjanja dostopa do skupne IT infrastrukture, ki ponuja storitve, ki niso dostopne na trgu
<i>Integrator mreže vrednosti</i>	Koordinira prenos informacij in proizvodov posrednikom in strankam
<i>Virtualna skupnost</i>	Povezuje skupino ljudi s podobnimi interesimi v virtualni skupnosti, pri tem pa pobira prispevke članov
<i>Vodstvo celotnega podjetja</i>	Združuje vse storitve in omogoča dostop skozeno kontaktno točko

Vir: povzeto po P. Weill in M.R. Vitale (2001).

Avtorji trdijo, da je predlagana klasifikacija osnova za vse modele e-podjetij. Poudarjajo, da so lahko poslovni modeli različno oblikovani, da se tako razvije poslovni model, ki je najbolje prilagojen potrebam podjetja.

C. Baden-Fuller in V. Mangematin (2013) sta predlagala 4 vrste poslovnih modelov (Tabela 3).

**Tabela 3.** Klasifikacija poslovnih modelov, kot jo predlagata C. Baden-Fuller in V. Mangemantin

Ime modela	Opis modela
Model franšize (mreža restavracij s hitro prehrano)	Preprost model, ki naslavlja različne stranke, kjer so prisotne močne hierarhične vezi med različnimi ljudmi.
Strateški model za butične svetovalce.	Preprost model, ki naslavlja izbrane stranke. Obstaja povezava med podjetjem in stranko brez dodatnih faktorjev v vrednostni verigi. .
Model časopisa	Bilateralni model, ki se nanaša na dva tipa strank – uporabnike in oglaševalce, ki predstavljajo različna okolja in področja aktivnosti.
Model spletnega iskanja	

Vir: povzeto po C. Baden-Fuller in V. Mangematin (2013).



Tipologija, ki jo predstavlja avtorja, naslavljajo štiri pomembne vidike poslovne aktivnosti: (1) identifikacijo strank, (2) vključenost uporabnikov, (3) dvig vrednosti in (4) dobiček. Mnenje avtorjev je, da predstavljena klasifikacija prikazuje odnose med podjetjem, strankami in financami na kompleksen način in predstavlja model, ki se uporablja v praksi, in modele, ki jih lahko podjetja uporabljajo neodvisno od področja aktivnosti.

### **1.3. Ključni elementi poslovnih modelov**

Obstajajo različni elementi poslovnih modelov. V literaturi se najpogosteje uporablja klasifikacija s štirimi elementi, npr. G. Hamel (2002), M.W. Johnson, C.M. Christensen in H. Kagermann (2008), T. Gołębiowski in so-avtorji (2008), ali S. Nenonen in K. Storbacka (2009). Prvi avtor trdi, da osnovni elementi poslovnega modela vključujejo:

- osnovno strategijo;
- strateške vire;
- odnose s strankami;
- vrednosti mreže;

Vsi ti elementi so povezani eden z drugim skozi konfiguracijo aktivnosti, dobičkom strank in mejami poslovne aktivnosti. Istočasno G. Hamel izpostavlja, da je osnovni cilj za razvoj poslovnega modela doseči dobiček s pomočjo poslovnega modela.

Elementi, ki jih predlagajo M.W. Johnson, C.M. Christensen in H. Kagermann so naslednji:

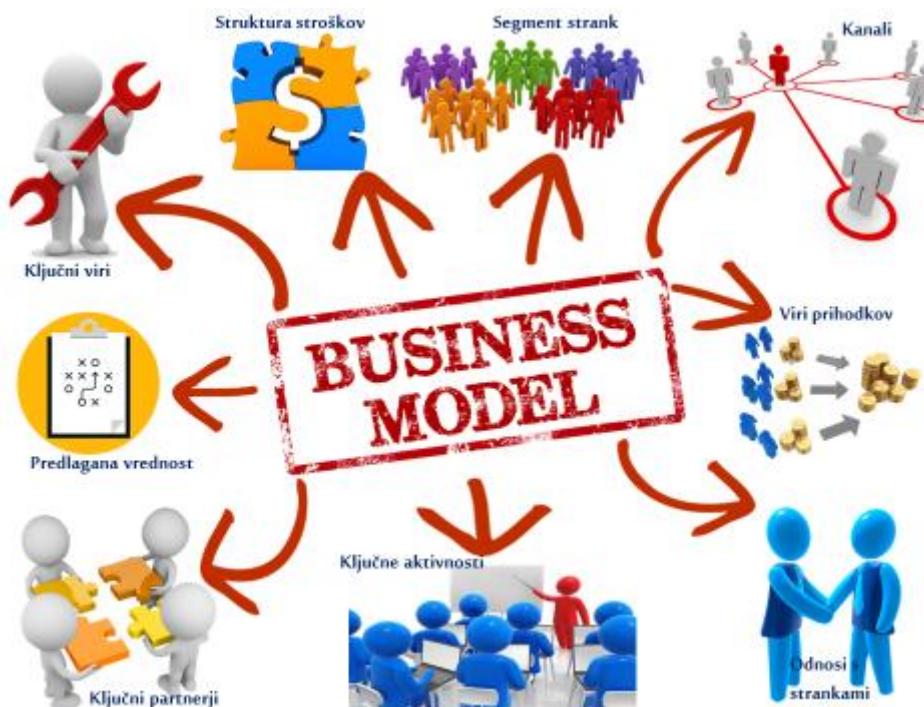
- priporočila vrednosti za stranke;
- formula za dobiček;
- ključni viri;
- ključni procesi.

T. Gołębiowski in soavtorji razlikujejo med naslednjimi elementi:

- priporočila vrednosti za stranke;
- viri, kompetence, znanje;
- mesto v vrednostni verigi;
- dobiček.

Ti elementi se ustvarjajo, nudijo in poskrbijo za konkurenčnost podjetja na določenem področju in omogočajo povečanje vrednosti (Gołębiowski et al. 2008).

Čeprav v literaturi najdemo različne klasifikacije poslovnih modelov, je najpopularnejša ta, ki jo nudita A. Osterwalder in Y. Pigneur (2010), ki razlikujeta med devetimi (Slika 1).



**Slika 1.** Ključni elementi poslovnih modelov, ki jih definirata A. Osterwalder in Y. Pigneur (2010)

Vir: povzeto po A. Osterwalder in Y. Pigneur (2010)

Vsak element je podrobno opisan v naslednjem poglavju (Osterwalder & Pigneur, 2010), tako da bo podjetnik lahko globlje spoznal vsebino elementov poslovnega modela.

### 1.3.1. Ključna partnerstva

Element **Ključna partnerstva** opisuje mrežo dobaviteljev in partnerjev, ki omogočajo funkcioniranje poslovnega modela.

Pri ustvarjanju partnerstva je treba upoštevati naslednje zelo pomembne faktorje:

- ustrezne partnerske sporazume;
- definiranje pričakovanj;
- vpliv na stranke;
- situacija, kjer obe strani zmagata (win-win situacija): da bi bilo partnerstvo uspešno, morata obe strani imeti korist;
- izbira partnerstev.

Pri ustvarjanju partnerstva je dobro analizirati naravo partnerstva s pomočjo naslednjih ključnih vprašanj:

1. Katera partnerstva so ključna za naš posel?
2. Kateri so naši najpomembnejši dobavitelji?
3. Kateri naši dobavitelji in partnerji dobavljajo naše ključne vire?



4. Kateri tipi partnerstev bi najbolje odgovarjali našim potrebam?
5. Katera je najboljša skupina / dobaviteljska mreža, kjer bi se morali mi nahajati?

Ta vprašanja so lahko koristna pri ustvarjanju jasnega pregleda partnerstva in za prilaganje vaših strategij glede na spremembe na trgu.

### 1.3.2. Ključne aktivnosti

Element **Ključne aktivnosti** vsebuje najpomembnejše stvari, ki jih mora izvajati podjetje, da poslovni model funkcioniira.

Da bi bilo podjetje uspešno, mora izvajati ključne aktivnosti, ki jih v osnovi določa poslovni model.

Pri načrtovanju ključnih aktivnosti je nujno poznati odgovore na naslednja vprašanja:

1. Katere vrste aktivnosti so izjemnega pomena za naše podjetje?
2. Katere vrste aktivnosti so izjemnega pomena za naše distribucijske kanale?
3. Katere vrste aktivnosti so pomembne, če želimo ohraniti naše odnose s strankami?
4. Katere vrste aktivnosti so izjemnega pomena za naše tokove prihodkov?

Spodaj so naštete nekatere tipične ključne aktivnosti, ki jih pogosto uporabljajo podjetja:

- raziskava & razvoj;
- proizvodnja;
- marketing;
- prodaja & storitve za stranke.

### 1.3.3. Ključni viri

Element **Ključni viri** opisuje, kaj je potrebno za uspeh podjetja.

Vsako podjetje mora imeti dostop do virov. Zbirka potrebnih virov pomembno vpliva na uspeh ali neuspeh kateregakoli podjetja. Obstajajo različne klasifikacije virov. Na primer, Michael Gordon v svoji knjigi *"Entrepreneurship"* (2009) razlikuje med šestimi tipi virov: človeški viri, materialni viri, finančni viri, viri znanja, infrastrukturni viri in domišljija. Švicarski poslovni teoretik, Alexander Osterwalder, predлага iskanje odgovorov na naslednja vprašanja:

1. Kateri ključni viri so potrebni za naš predlog vrednost?
2. Kateri viri so potrebni za naše distribucijske kanale, odnose s strankami in tokove dobička?

Na podlagi teh vprašanj je možno ločiti ključne vire na naslednje kategorije: materialni viri, intelektualni viri, človeški viri in finančni viri.

Zgoraj omenjeni pojmi se lahko definirajo na naslednji način:

- **Materialni viri** – materialne dobrine, kot so infrastruktura proizvodnje, zgradbe, prevozna sredstva, naprave, mreža prodajnih mest ali distribucijska mreža.



- **Intelektualni viri** – kot so blagovna znamka, znanje avtorja, patenti, avtorske pravice, zavezništva, baza strank.
- **Človeški viri** – izjemnega pomena so pri trgovanjih, ki zahtevajo obsežno znanje in kreativnost. Ustrezni model organizacijske kulture v podjetju jača *odnose* med zaposlenimi in podjetjem ter vsemi ljudmi, ki so povezani z njimi. Ta vir je ključen pri vsakem podjetju.
- **Finančni viri** - vsako podjetje potrebuje denar na vseh stopnjah razvoja. Da bi lahko vpeljali poslovni model, je potrebno zagotoviti določene finančne vire. Finančni viri organizacije vključujejo gotovino, (na roko ali kot depozit na bančnih računih), varščine, terjatve, prejeta posojila ter kredite.

#### 1.3.4. Struktura stroškov

**Struktura stroškov** zajema vse stroške, ki so pomembni za delovanje podjetja.

Pri obravnavanju finančnih vidikov moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kateri so glavni stroški, ki nastajajo v našem podjetju?
2. Kateri ključni viri so najdražji?
3. Katere ključne aktivnosti zahtevajo večje finančne vložke?

Pri mnogih poslovnih modelih ima še posebej pomembno vlogo obdržati nizke stroške. Zato je dobro razlikovati med dvema kategorijama strukture:

- **Struktura, ki se osredotoča na stroške** – struktura ohranjanja nizkih stroškov zahteva redno zniževanje stroškov, če je možno. To se lahko zagotovi z zmanjševanjem stroškov predlagane vrednosti, predstavljijo maksimalne avtomatizacije v proizvodnji in izkoriščanjem zunanjih virov.
- **Struktura, ki se osredotoča na vrednost** – nekatera podjetja več pozornosti namenjajo kvaliteti proizvodov.

Struktura stroškov se lahko nanaša na:

- **Fiksne stroške** – stroški, ki jih ima podjetje tudi takrat, ko je proizvodnja na ničelni stopnji. Stroški nastajajo zaradi mesečnih aktivnosti, kot so mediji, računovodstvo in podobno. Fiksni stroški so glavna komponenta stroškov pri mnogih podjetjih, še posebej pri ponudnikih storitev, kot so na primer restavracije, kina, gledališča in hoteli.
- **Variabilni stroški** – se spreminja glede na količino proizvodov proizvedenih in ponujenih storitev. K tem vrstam stroškov lahko prištevamo *stroške*, ki so povezani z variabilnimi faktorji proizvodnje, kot sta na primer *delo* in surovine. Na primer, podjetja so podpisala sporazum z zaposlenimi in dobavitelji, pri delu so lahko zelo fleksibilni, zaposlitev sezonskih delavcev ali nakup surovin na trgu delnic.



### 1.3.5. Odnosi s strankami

Izraz '**odnos s strankami**' definira tip odnosov med podjetjem in vsakim segmentom strank.

Interakcija s strankami je ključen del vsakega podjetja. Uspeh in preživetje podjetja sta odvisna od ustrezne identifikacije odnosa, katerega želi podjetje vzpostaviti z določenim segmentom strank (Slika 2).



**Slika 2.** Razčlenitev strank

Vir: povzeto po: <https://www.fieldboom.com/blog/customer-segmentation/> [09.11.2017].

Razvijejo se lahko **različne vrste odnosov s strankami**. Vsaka od njih lahko vpliva na poslovni model na drugačen način, odvisno od specifičnih potreb in volj vsake stranke. Obstajajo različne kategorije odnosov s strankami (Tabela 4):

**Tabela 4.** Kategorije odnosov s strankami

Naziv odnosa	Opis odnosa
<i>Osebna asistenca</i>	Medčloveška interakcija med dejanskim predstavnikom podjetja in strankami, kot na primer asistenza, ki se lahko nudi med ali po prodaji.
<i>Namenska osebna asistenca</i>	Nadaljnja (običajno dlje časa trajajoča) medčloveška interakcija med dejanskim predstavnikom podjetja in posebnim krogom strank (na primer z vodjo računovodstva, ki ohranja osebni odnos s pomembno stranko).
<i>Samopostrežba</i>	Posredna interakcija med podjetjem in strankami. Strankam se posredujejo orodja ter sredstva.
<i>Avtomatizirane storitve</i>	Samopostrežba, ki je integrirana v avtomatizirane procese. Sistem lahko prepozna posamezne stranke in njihove zahteve.



<i>Skupnosti</i>	Neposredna interakcija med različnimi strankami in podjetjem. Spletne skupnosti dovoljujejo deljenje znanja in reševanje skupnih težav med različnimi strankami.
<i>So-ustvarjanje</i>	Osebni odnosi mes podjetjem in strankami, ki se tvorijo skozi neposrednim prispevanjem stranke ori končnem proizvodu ali storitvi.

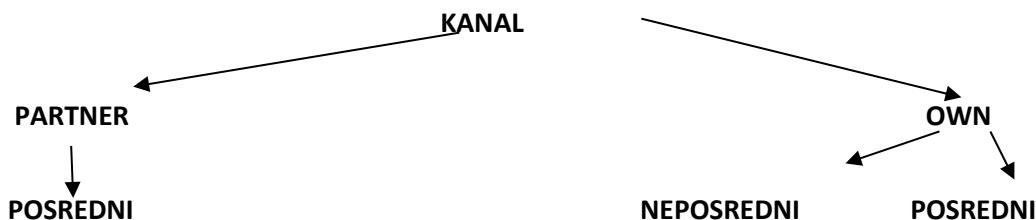
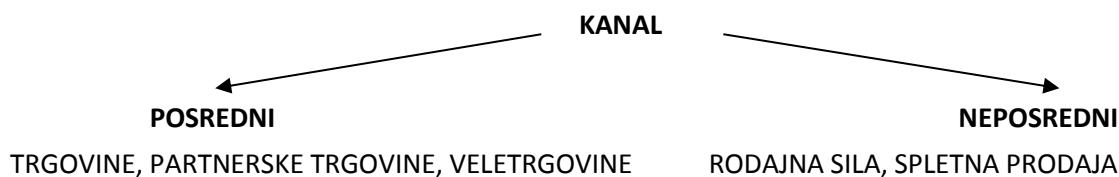
Vir: Osterwalder & Pigneur (2010)

### 1.3.6. Komunikacijski kanali (Kanali pri delu s strankami)

*Kanali so stične točke s strankami, ki igrajo pomembno vlogo pri zadovoljstvu strank.*

Pri *kanalih* obstaja 5 glavnih faz – zavedanje, evalvacija, nakup, dostava, obdobje po prodaji.

Te faze se lahko razlikujejo glede na *tip kanala*.



#### Lastni kanali

- + večji dobiček
  - večji strošek pri ustanovitvi in vzdrževanju
- + omogoča večji razpon podjetja, koristi od prednosti partnerja
  - manjši dobiček

#### Partnerski kanali



**Tabela 5.** Kategorije odnosov s strankami

	Faza kanala	Kaj delati v tej fazi kanala
1	Zavedanje	Kako širiti zavest o izdelkih in storitvah našega podjetja?
2	Evalvacija	Kako pomagati strankam oceniti predlagano vrednost našega podjetja?
3	Nakup	Na kakšen način dovolimo našim strankam plačati za določene proizvode ali storitve?
4	Dostava	Kako predstavimo predlagano vrednost strankam?
5	Obdobje po prodaji	Kako strankam omogočimo pomoč po nakupu?

Vir: Osterwalder & Pigneur (2010)

Funkcije kanalov so naslednje:

- dvigniti zavedanje o izdelkih in storitvah podjetja med strankami;
- pomagati strankam pri ocenjevanju predlagane vrednosti, ki jih poda podjetje;
- omogočiti strankam nakup določenih proizvodov in storitev;
- predstaviti predlagano vrednost strankam;
- omogočiti strankam pomoč po nakupu.

Zelo je pomembno najti ustrezno mešanico kanalov, da zadovoljimo strankino željo glede tega, kako naj jih obvestimo, ko na trgu predstavljamo predlagano vrednost. Ustrezna mešanica kanalov lahko poveča dobiček podjetja.

#### 1.3.7. Viri prihodka

**Viri prihodka** se nanašajo na zaslužek, ki ga ima podjetje, ko odšteje stroške od prihodkov pri vsakem segment strank. Podjetje mora analizirati, od kod prihaja prihodek in kdo bo plačal to vrednost in kdaj. Ravno tako mora definirati marže na vsakem trgu in najti razloge, kako so prišli do njih

Uporabljajo se lahko naslednje metode (Osterwalder & Pigneur (2010)):

A. *Prodaja premoženja*

Ta vrsta prodaje se nanaša na prenos lastništva fizičnega proizvoda od prodajalca na kupca.

B. *Plačilo uporabe*

Takšno plačilo se običajno zaračuna, kadar stranke plačujejo za storitev. Zdravnik lahko računa pacientu v skladu s številom in z vrsto terapij, ki jih je nudil pacientu, ko je bil le-ta v njegovi oskrbi.

C. *Plačilo naročnine*



Kadar uporabnik potrebuje dolgoročen ali kontinuiran dostop do izdelka ali podjetja, plača naročnino. Na primer, telovadnica lahko nudi letno članarino svojim strankam.

**D. Izposoja/najem/leasing**

Nekatera podjetja nudijo svojim strankam ekskluzivne pravice do njihovega izdelka za določen čas za določeno plačilo. Ko se ta čas izteče, organizacije ponovno prevzame lastnino nad izdelkom. Podjetje za omenjen čas prejema prihodek od stranke, stranka pa ima ekskluziven dostop do izdelka za določen čas, brez da bi morali izvesti večjo investicijo.

**E. Podeljevanje licenc**

Podeljevanje licenc se večinoma uporablja, ko govorimo o izdelkih, storitvah ali idejah, ki spadajo pod parameter intelektualne lastnine. V tehnološki industriji se pogosto zgodi, da lastniki patentov podelijo licenco za patente drugim podjetjem in za to zaračunajo plačilo licence.

**F. Plačilo za posredništvo**

Kadar ima podjetje funkcijo posrednika, da bi olajšala komunikacijo in prenos med dvema ali več deležniki, lahko zaračuna plačilo posredništva. Primer tega je, kadar podjetje za iskanje ustreznih kandidatov išče primerenega kandidata z ustreznimi veščinami za določeno podjetje. To podjetje običajno zaračuna procent bruto plače organizaciji, kandidatu ali obema.

**G. Oglaševanje**

Podjetja, ki dobijo plačilo za promocijo druge organizacije, izdelka ali storitve, zaračunajo plačilo za promocijo za svojo storitev. V preteklosti je bil takšen prihodek prisoten samo v oglaševalski industriji, v modernem času, ko je prisoten razmah interneta in spletnega oglaševanja, pa veliko spletnih strani uporablja ta pristop kot svoj glavni vir prihodka.

Razlog za navajanje teh podrobnosti je evalvacija, ali bo imelo vaše podjetje dobiček od vira prihodkov ali ne.

### 1.3.8. Predlagana vrednost

**Predlagana vrednost** opisuje prednosti, ki jih lahko stranka pričakuje od vaših izdelkov ali storitev. Izdelek ima lahko le eno predlagano vrednost, lahko pa jih ima več. Predlagana vrednost poda vrednost skozi različne elemente.

Elementi predlagane vrednosti:

1. Noviteta

Nekatere predlagane vrednosti so zasnovane na osnovi njihove novitete ali faktorja novitete, ki jih nudijo. Ta element običajno pride v poštev pri tehnoloških izdelkih.

2. Zmogljivost

Boljša zmogljivost je zaščitni znak marsikaterega ponudnika proizvoda. Večina podjetij je uspela skozi leta konstantno izboljševati eden in isti proizvod.

3. Prilagajanje



Sodobni uporabniki verjamejo v izražanje samega sebe in individualizem. Pričakujejo, da bodo proizvodi, ki jih uporablja, podaljšek njihove osebnosti in posredniki, s pomočjo katerih lahko komunicirajo o svoji vrednosti in prioritetah z ostalim svetom.

#### 4. Doseganje cilja

Kadar proizvod pomaga uporabniku ali podjetju doseči končni cilj, je predlagana vrednost proizvoda doseganje cilja. Takšen proizvod izboljša produktivnost uporabnika in mu pomaga, da se lahko osredotoči na pomembnejše podrobnosti.

#### 5. Oblika / dizajn

Večina blagovnih znamk oblačil nosi etiketo z višjo ceno, saj imajo superiorno obliko/dizajn.

#### 6. Znamka/ Status

Status dizajna in znamke lahko združimo, saj je njiva privlačnost zelo podobna. Ljudje bodo izkazali zvestobo dizajnu, saj sam status znamke veliko pomeni lastniku ali uporabniku.

#### 7. Cena

Eden od najpogostejših elementov, na katerih temelji predlagana vrednost, je cena. Obstaja veliko podjetij, ki na trg vstopijo s tem, da prodajajo proizvod ali storitev, ki je cenejši od tistih, ki so že na trgu.

#### 8. Zmanjšanje stroškov

Izdelki ali storitve, ki so usmerjeni proti boljši izkušnji kupca skozi zmanjšanje stroškov, običajno privedejo do zmanjšanje stroškov pri uporabnikih. Pri tem velikokrat pomaga tehnologija.

#### 9. Zmanjšanje tveganja

Manj kot je tveganja pri nakupu proizvoda ali storitve, večjo vrednost ima za kupca izdelek ali storitev. Zmanjšanje tveganja, ki je povezano z nakupom, kupcu prinese večjo mirnost.

#### 10. Dostopnost

Še eden od ključnih sestavin učinkovite in realne predlagane vrednosti je, da proizvod, ki je bil prej nedostopen, naredimo dostopnega določenemu segmentu kupcev.

#### 11. Pripravnost/ Uporabnost

Kadar kupcem priskrbimo proizvod, ki je zelo uporaben in pripraven, s tem dvignemo vrednost izdelka, na čemer so nekatera podjetja zgradila svojo celotno kraljestvo in legendo.

Jasna in prepoznavna predlagana vrednost je vedno bolj pomembna v sodobnem svetu, v katerem so ljudje bombardirani s presežkom informacij s strani različnih medijev in v katerem obstaja močna konkurenca med podjetji. Uspešna podjetja svojo predlagano vrednost oblikujejo pred vstopom na trg in storitve svojega podjetja oblikujejo v skladu s svojimi priporočenimi vrednostmi.



## POGLAVJE 2. ANALIZA ŠTUDIJSKIH PRIMEROV – POVZETKI

### Uvod

Zelo pomemben element pri zagonu podjetja je poslovni model, ki je odskočna deska za uspeh podjetja v sodobnem času pospešenih tehnoloških, ekonomskeh, tržnih in družbenih sprememb. Namen analiz študijskih primerov (direktnih intervjujev s podjetniki z uporabo pisnih vprašalnikov) je bilo zbiranje informacij s stran podjetij o uporabi poslovnih modelov. V primeru, da podjetje uporablja poslovni model, je partnerje v projektu ProBM zanimalo, kateri so ključni elementi v njihovih poslovnih modelih. Če pa podjetje ne uporablja poslovnega modela, je partnerje zanimalo, kaj je razlog za to. Rezultati analize študijskih primerov so opisani v nadaljevanju. Vprašalniki vseh partnerskih držav se nahajajo v Dodatku v angleškem jeziku.

### 2.1. Poljska

Analiza študijskih primerov na Poljskem je bila izvedena v štirih podjetjih. Partner iz Poljske je večinoma kontaktiral družbe z omejeno odgovornostjo. Eden od vprašalnikov je bil anonimen, saj udeleženec ni želel izdati ime podjetja.

Poslovni modeli, ki so jih izbrala podjetja, so bili različni. Med drugim podjetja uporabljajo **model zaupanja strank**, **model podružnice** in **model direktne prodaje**. Predstavnik ene od sodelujočih podjetij je izjavil, da podjetje **ne uporablja nobenega določenega modela**, kar je zelo pomemben podatek, saj se je izkazalo, da na Poljskem zelo malo podjetnikov uporablja poslovne modele. Znanje o poslovnih modelih je zelo skromno. Vseeno pa so lahko poimenovali elemente, ki so ključni za obstoj podjetja. Večina izpраšanih podjetij je izpostavilo odnose s strankami ter komunikacijske kanale kot najpomembnejša elementa. Ostali pomembni elementi so bili vrsta prihodka, ključni partnerji, ključni viri in predlagana vrednost.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na prednosti uporabe poslovnih modelov. Odgovori so bil zelo različni. Pri skoraj vseh študijskih primerih sta se pojavila finančna stabilnost ter sloves edinstvenosti na trgu.

Po drugi strani je bilo zanimivo, da so podjetja opazila iste pomanjkljivosti - manjša komunikacijska učinkovitost ter pomanjkanje finančne stabilnosti.

Ker kompendijem, razvit v projektu, vključuje informacije o potrebnih veščinah ter znanju o poslovnih modelih, je vprašalnik vključeval vprašanje na to temo. Odgovori so bili različni: medosebni odnosi, oblikovanje poslovnega modela, dobra organizacija dela, dober stik z osebjem, specifičnost veje, stroški, povezani z vejo, komunikacija, reševanje problemov ter vodenje. Specifičnost veja ter vodenja sta bila faktorja znanja.



Samo eno podjetje je izrazilo mnenje o poslovnih modelih v opisni obliki. Predstavnik organizacije ja zapisal, da je vpeljevanje sprememb (na primer poslovnega modela) v manjših podjetjih, ki imajo manj kot 10 zaposlenih oz. so zaposleni večinoma upokojencev, nemogoče.

## 2.2. Italija

Analiza študijskih analiz v Italiji je bila izvedena v štirih podjetjih. Podatki so bili pridobljeni v podjetjih, ki imajo več kot 10 ter manj kot 50 zaposlenih. Vključena podjetja delujejo na področju razvoja programske opreme in oglaševanja, novih tehnologij in pletenin.

Izbrani poslovni modeli so se razlikovali pri podjetjih, večinoma pa so bili navedeni **direktna prodaja s podružnico in pogodbo**. Eno podjetje uporablja tudi **model dodaj enega ter premium model**. Vprašalniki so bili razdeljeni med naprednejše podjetnike, saj ima zelo malo podjetnikov v Italiji znanje o poslovnih modelih. Širke poslovneži, ki so sodelovali pri vprašalnikih, so identificirali tudi ključne elemente, ki so pomembni za obstanek podjetja. Letti so bili večinoma ključni partnerji, odnosi s strankami ter komunikacijski kanali. Ostali pomembni elementi so bili tudi: struktura stroškov in predlagana vrednost.

Naslednje vprašanje v vprašalniku se je nanašalo na prednosti uporabe poslovnih modelov. Odgovori so bili dokaj različni, vendar pa sta bila najpogostejša odgovora povečana kontrola & doslednost ter izboljšana operacijska učinkovitost.

Drugo vprašanje se je nanašalo na večine in znanje, potrebne za vodenje poslovnega modela v podjetju. Odgovori so bili dokaj različni: vodenje, komunikacija in inovativnost proizvoda, praktične izkušnje ter oblikovanje poslovnega načrta.

Odgovori s področja znanja so bili različni, večinoma razvoj znanja v smislu karakteristik analize trga ter dinamika posla.

Pri nobenem od štirih vprašalnikov se niso nahajali podatki o načrtovani uporabi poslovnih modelov v prihodnosti.

## 2.3. Slovenija

Analiza študijskih primerov v Sloveniji se je izvedla v petih podjetjih. Slovenski partner je večinoma vključil samozaposlene.

Le eden od podjetij uporablja poslovni model – **model direktne prodaje**, ostali pa so izjavili, da **poslovnega modela ne uporabljajo**. Vsi od vprašanih smatrajo odnos s strankami za najpomembnejši element. Ostali pomembni elementi so bili še ključni partnerji, vrsta prihodka, priporočena vrednost ter struktura stroškov. Za najmanj pomembne elemente smatrajo ključne vire in komunikacijske kanale.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na prednosti uporabe poslovnih modelov. Za najpomembnejše prednosti so navedli edinstven sloves na trgu ter finančna stabilnost. Sledila sta načrt za rast ter izboljšan proces komunikacije. za manj pomembne smatrajo povečano kontrolo & doslednost ter izboljšano operativno učinkovitost.



Slabosti, ki so jih podjetja omenila, so bila prevelika naročila, nezadostno število strank in preveliko zaupanje na začetku njihovih poslovnih poti.

Ker kompendij, razvit v projektu, vključuje informacije o potrebnih veščinah in znanju o poslovnih modelih, je vprašalnik vključeval vprašanja na to temo. Odgovori so bili dokaj različni: za pomembne veščine so navedli veščine na področju IKT-ja, komunikacijske veščine ter dobre organizacijske veščine. Znanja, ki se jim zdijo pomembna, so: znanje tujih jezikov, marketinga, in praktično znanje na področju individualnih poslov.

## 2.4. Grčija

Analiza študijskih analiz v Grčiji je bila izvedena v štirih podjetjih. Modela, ki sta jih sodelujoča podjetja izbrala, sta bili **model nizke cene** in **model direktne prodaje**. V Grčiji se je izkazalo, da večina podjetij ne uporablja poslovnih modelov, ker ne vedo za njihov obstoj ali njihov pomen. Dva podjetnika sta izjavila, da ne uporabljajo poslovnega modela, izvajata pa aktivnosti, ki bi lahko spadale pod okvir enega ali več poslovnih modelov. Čeprav je njihovo znanje o poslovnih modelih omejeno, sta znala prepoznati elemente, ki so ključnega pomena za preživetje podjetja. Vsi podjetniki so izpostavili odnose s strankami ter komunikacijske kanale kot najpomembnejše elemente, sledita pa jima ključni partnerji ter struktura stroškov.

V povezavi s prednostmi uporabe poslovnih modelov so podjetja prepoznala veliko prednosti, pri čemer je bil najpogostejši odgovor finančna stabilnost.

Zanimivo je, da so podjetniki opazili veliko slabosti neuporabe poslovnih modelov, kot na primer neučinkovito vodenje ali ranljivost pred konkurenco.

Pri vprašanju o potrebnih veščinah in znanju o poslovnih modelih so bili odgovori različni in so vključevali reševanje problemov, vodenje odnosov s strankami, upravljanje virov. Na večino teh odgovorov je vplivala identiteta podjetja.

Podjetja niso izrazila nikakršnega zanimalja, da bi v prihodnosti razvili poslovne modele za izboljšave v podjetju. Vsi pa so izjavili, da za svoja podjetja načrtujejo rast ter širjenje.

## 2.5. Češka

GLAFKA je vprašalnike razdelila med tri podjetja. Podjetja so se med sabo zelo razlikovala: družba z omejeno odgovornostjo, nevladna organizacija ter samozaposleni. V nobenem od podjetij **ne uporabljajo poslovnih modelov**. Kar je še bolj zaskrbljujoče je dejstvo, da pri enem podjetju osebje še sploh ni slišalo za poslovne modele. To dokazuje, da je znanje o poslovnih modelih zelo skromno.

Čeprav podjetja ne uporabljajo poslovnih modelov, so vseeno lahko identificirali ključne elemente podjetja, pri tem za najpomembnejše smatrajo odnose s strankami ter komunikacijske kanale. Podjetja pa so omenila tudi strukturo stroškov, ključne vire ter vrednosti.

Ravno tako so prepoznali prednosti, ki jih lahko pridobijo z uporabo poslovnih modelov: finančno stabilnost, načrt rasti ter unikaten sloves na trgu. Po drugi strani so priznali, da jim to, da ne uporabljajo poslovnih modelov, lahko povzroči napačno izbiro partnerjev, strank ali



lahko povzroči manjše število strank. Zato se jim zdi uporaba poslovnih modelov zelo pomemben faktor za razvoj in obstoj podjetja.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na veščine in znanja, ki so potrebna za razvoj in obvladovanje poslovnih modelov. Pri veščinah so podjetniki poudarili veščine vodenja, odprtost, poznavanje pravnih zadev pri poslovnih modelih, poznavanje strategij poslovnih modelov, konkurence na trgu ter vrste strank.

Pri znanju pa so omenili znanje o ekonomiji, poznavanje poslovnega prava, tipov poslovnih modelov, analize konkurenčnosti ter analize strank in segmentacije. Zelo močno se navezujejo na zgoraj naštete veščine.



## POGLAVJE 3. ANALIZE REZULTATOV VPRAŠALNIKOV – POVZETKI

### Uvod

Cilj tega vprašalnika je bilo zbiranje informacij ciljne skupine o potrebnih veščinah in znanju pri poznavanju poslovnih modelov.

Ciljne skupine so bile naslednje:

- (1) Odrasli, ki so pripravljeni zamenjati službo in ustanoviti lastna podjetja;
- (2) Brezposelni odrasli, ki razmišljajo o ustanovitvi svojih podjetij;
- (3) Odrasli, ki želijo izboljšati svoje znanje o poslovnih modelih.

Spodaj so predstavljeni elementi, vključeni v vprašalnik.

Ključni element 1: <b>KLJUČNI PARTNERJI</b>						
Št.	VEŠČINE	ZNANJE	Zelo pomembno	Pomembno	Ni pomembno	Nepotrebno
1	Ustvarjanje mreženja in strateških zavezništv	Mreženje in strateška zavezništva				
2	Reševanje problemov v partnerstvu	Reševanje problemov				
3	Govorni nastopi v javnosti	Govorni nastopi v javnosti				
4	Vodenje v sklopu ključnih partnerjev s pomočjo uporabe pravil za konkurenco in sodelovanje	Izzivi na področju konkurenčnosti in sodelovanja				

Ključni element 2: <b>KLJUČNI VIRI</b>						
Št.	VEŠČINE	ZNANJE	Zelo pomembno	Pomembno	Ni pomembno	Nepotrebno
1	Identificirati glavne vire (fizične, intelektualne, človeške, finančne) podjetja	Glavni viri podjetja				
2	Upravljanje z viri	Upravljanje virov				



**Ključni element 3:**

**STRUKTURA STROŠKOV**

Št.	VEŠČINE	ZNANJE	Zelo pomembno	Pomembno	Ni pomembno	Nepotrebno
1	Oceniti stanje podjetja s finančnega vidika	Finančno stanje podjetja				
2	Oceniti stroškov podjetja	Ocena stroškov podjetja				
3	Identificirati kategorije stroškov	Kategorije stroškov				
4	Prepoznati med fiksнимi in variabilnimi stroški	Fiksni in variabilni stroški				
5	Minimalizirati izgubo s pomočjo strateških odločitev	Strateške odločitve v povezavi s finančnimi vidiki				

**Ključni element 4:**

**ODNOSI S STRANKAMI / KOMUNIKACIJSKI KANALI**

Št.	VEŠČINE	ZNANJE	Zelo pomembno	Pomembno	Ni pomembno	Nepotrebno
1	Sporazumevati se učinkovito	Učinkovita komunikacija				
2	Motivirati stranke za skupno sodelovanje	Motivacija za skupno sodelovanje				
3	Reševati probleme s strankami	Reševanje problemov				
4	Komunicirati s strankami skozi različne kanale	Komunikacijski kanali				
5	Učinkoviti razpolagati s časom	Razpolaganje s časom				
6	Razviti strategijo za sodelovanje s strankami	Strategija sodelovanja				
7	Sprejeti ideje stranke, če je to potrebno	Upoštevanje idej strank				

**Ključni element 5:**

**VIRI PRIHODKOV / PREDPOSTAVKA VREDNOSTI**

Št.	VEŠČINE	ZNANJE	Zelo pomembno	Pomembno	Ni pomembno	Nepotrebno
1	Razlikovati med različnimi viri prihodkov	Viri prihodkov				
2	Prepoznati ponujene dobrine	Dobrine / storitve, ki so naprodaj				
3	Izbrati mehanizem za določanje cen	Mehanizem za določanje cen				
4	Uporaba ustreznega mehanizma za določanje cen					
5	Izračunati stroške oglaševanja, posredniške	Izračun stroškov oglaševanja, posredniške				



	provizije, licence, najema, uporabe...	provizije, licence, najema, uporabe...				
--	---	---	--	--	--	--

Rezultati vprašalnikov so vključeni v kompendij kot povzetki v vsaki partnerski državi. Obširne analize rezultatov vprašalnikov so predstavljene v Dodatku kompendija (samo v angleški verziji).

### 3.1. Poljska

Institute for Sustainable Technologies – PIB iz Radoma je v vprašalnik vključil 27 oseb, starih od 21 do 48 let. 13 udeležencev ima končano poklicno izobrazbo, 9 splošno srednješolsko izobraževanje in 3 udeleženci tercarno izobraževanje.

V povezavi z **odnosi s strankami** in **komunikacijskimi kanali** so za najpomembnejši element navedli učinkovito komunikacijo (67%). To je bil ključni člen z vidika komunikacije. Ciljna skupina ni omenila obliko komunikacije, obenem pa so navedli, da je uporaba različnih kanalov komunikacije zelo pomembna (59%). Na splošno so se vsem udeležencem zdeli vsi elementi zelo pomembni. Zelo malo med njimi jih je navedlo, da bi katerikoli element bil nepotreben – sprejemanje idej strank, kadar je to potrebno (1%).

Drug segment je naslavljal **strukturo stroškov**. Za najpomembnejša elementa so udeleženci izbrali predvidevanje stroškov podjetja (67%) in minimiziranje stroškov s pomočjo sprejemanja strateških odločitev (56%). Enako število udeležencev je izjavilo tudi, da je ocena stanja v podjetju s finančnega vidika zelo pomembno (67%).

Kar se tiče **ključnih virov**, so udeleženci odgovorili, da je upravljanje z viri pomembnejše (77%) kot identifikacija ključnih virov (37%). Seveda pa je očitno, da je prvi korak pri upravljanju virov poznavanje tipov virov.

Zadnji ključni element je naslavljal **vire prihodkov** in **predvidevanje vrednosti**. Udeležencem so se vsi navedeni elementi zdeli zelo pomembni: prepoznavanje različnih virov prihodkov - 48%, prepoznavanje ponujenih dobrin – 48%, izbira mehanizma določanja cen – 44%, uporaba primerenega mehanizma za določanje cen – 52% in izračun različnih oblik predlogov – 55%. Po drugi strani pa je nekaj udeležencev navedlo, da so ti elementi nepotrebni – 11% pri vseh predlaganih elementih.

Vprašalnik je bil pri udeležencih dobro sprejet. Izrazili so zanimanje za izvedbo projekta, saj bi želeli pridobiti rezultate celotnega projekta.

### 3.2. Italija

Na vprašalnik, ki se je nanašal na dojemanje oseb o pomembnosti uporabe poslovnih modelov v podjetju ali start-up podjetjih, je odgovorilo 29 oseb. Večina sodelujočih je bilo zaposlenih (62%) in so imeli končano tercarno stopnjo izobraževanja (83%).

Pri točki **ključni partnerji** je več kot 50% sodelujočih navedla, da se jim zdita ustvarjanje mrež in strateških zavezništev (62%) ter reševanje problemov (83%) zelo pomembna. Govorni



nastop v javnosti (67%) ter uporaba pravil o konkurenčni sodelovanju (55%) pa sta se jim zdela manj pomembna kot prejšnja dva elementa.

Kar se tiče **ključnih virov**, je vprašalnik pokazal, da vsi udeleženci smatrajo to temo za zelo pomembno. Skoraj vsi so odgovorili, da sta identifikacija glavnih virov in njihovo upravljanje zelo pomembna elementa, ki jo mora podjetje upoštevati.

Pri **strukturi stroškov** je več kot 50% izprašanih navedlo, da je zelo pomemben element ocenitev stanja podjetja in minimiziranje izgube s pomočjo strateških odločitev. Polovica od njih je za zalo pomembne označila predvidevanje stroškov podjetja, razlikovanje med fiksнимi in variabilnimi stroški ter prepoznavanje kategorij stroškov. Pri zadnjem elementu je nekaj sodelujočih menilo, da ta element ni pomemben (7%) in nepotreben (10%).

**Komunikacija** se je pri udeležencih izkazala za pomemben element, tako znotraj kot tuj zunaj podjetja.

Skoraj vsi udeleženci so smatrali element upravljanje z **viri prihodkov in predpostavko o ceni** za dokaj pomembne. Za zelo pomembne so smatrali prepoznavanje ponujenih dobrin (62%) ter izračun za promocijo, posredništvo, licence, najem ter stroške uporabe za zelo pomembne (55%). Vire prihodkov in mehanizme za določanje cen je večina udeležencev smatrala za pomembne.

Na splošno so se udeleženci strinjali z izjavami, da je uporaba poslovnih modelov v podjetju ali start-up podjetju pomembna.

### 3.3. Slovenija

Vprašalnik je bil razdeljen med 30 oseb, od tega jih je 37% bilo starih med 20 in 30 let, 33% mrd 31 in 40 let, 23% med 41 do 50 let ter 7% starih nad 51 let.

60% sodelujočih je bilo zaposlenih, 40% pa brezposelnih. 47% sodelujočih ima končano srednješolsko poklicno izobrazbo, 17% splošno srednješolsko izobraževanje ter 36% tercarno izobraževanje.

Analiza vprašalnika je pokazala, da udeleženci smatrajo, da so vse vključene večine n znanja ali zelo pomembna ali pomembna. Zelo nizek procent izprašanih je navedla kateri element za nepomemben ali nepotreben.

Analiza je pokazala, da večina izprašanih smatra večine ter znanja na področju **virov, stroškov, komunikacije s strankami, mehanizma za določanje cen ter poslovnih modelov** za zelo pomembne.

Rezultati so pokazali, da se osebe različnih starosti, stopnji izobrazbe ter zaposlitvenega statusa bolj ali manj strinjajo o pomembnosti omenjenih večin ter znanj v poslovnu svetu. Vsi se strinjajo, da mora imeti posameznik veliko znanja preden ustanovi lastno podjetje, da bi postal uspešen podjetnik.

Udeleženci so se strinjali, da bi izboljšanje večin in znanja na področju poslovnih modelov, financ, komunikacije ter virov izboljšalo zaposlitvene možnosti posameznikov in bi pripomoglo pri izboljšavi situacije na trgu dela.



### 3.4. Grčija

Največ udeležencev je spadalo v starostno kategorijo od 18 do 24 let, in sicer kar več kot 50%. Drugi največji skupini sta pokrivala starostno kategorijo med 25 in 29 let ter 30 in 35 let (22% oz. 6 udeležencev z vsake skupine). Vprašalnik je izpolnil le en udeleženec, ki je bil star nad 36 let.

Večina udeležencev, 59%, je bilo zaposlenih, 41% pa brezposelnih.

Najpogostejsa kategorija pri končani izobrazbi je bilo končano terciarno izobraževanje, ki je predstavljala kar 74% sodelujočih. 19% je spadalo v kategorijo srednješolskega poklicnega izobraževanja, 7% pa v kategorijo končanega splošnega srednješolskega izobraževanja.

Kot so pokazala analize, je večina udeležencev smatrala vključene elemente za pomembne ali zelo pomembne. Zelo nizek procent (okrog 10 – 15%) oseb je na vprašanja odgovorilo z 'nepomembno' ali 'nepotrebno'. Večina udeležencev je vse elemente smatrala za pomembne ali zelo pomembne, in sicer **ključne partnerje, ključne vire, strukturo stroškov, odnosi s strankami, komunikacijske kanale, vire prihodkov ter predpostavko cene**. Za uspeh podjetja se jim zdijo pomembni tudi izboljšava poslovnega modela, uporaba ustreznih metod in orodij za oblikovanje uspešnega poslovnega modela, poznavanje poslovnega modela in vloga tega projekta na poslovne modele.

Analiza je pokazala, da starost, stopnja izobrazbe ter profesionalni status nista vplivala na odgovore udeležencev.

Po analizi rezultatov je bilo očitno, da bi moral vsakdo, ki si želi stopiti na poslovni trg, poznal pomen elementov poslovnega modela. Ravno tako so rezultati pokazali, da je potrebno imeti določene večine poslovnega modela za dosego uspeha v poslovнем svetu (kot lastnik podjetja ali kot član podjetja).

### 3.5. Češka

29 oseb je izpolnilo *spletni* vprašalnik, ki se je nanašal na temo poslovnih modelov. Podatki so bili zbrani med novembrom in decembrom 2017. To poročilo zajema povzetke odgovorov udeležencev.

Večina udeležencev je spadalo v starostno kategorijo me 25 do 29 let (13 oz. 45%), na drugem mestu je bila starostna kategorija med 18 do 24 let (11 oz. 38%). Manj številčni skupini sta bili starostna kategorija med 30 do 35 let (4 oz. 14%) ter nad 36 let (1 oz. 3%). Vsi udeleženci so bili zaposleni.

38% udeležencev ima končano srednješolsko izobrazbo (11 udeležencev), 34% (10 udeležencev) ima končano terciarno izobrazbo, 28% (8 udeležencev).

Rezultati kažejo, da udeleženci smatrajo večina elementov (ključni partnerji, ključni viri, struktura stroškov, odnosi s strankami / komunikacijski kanali, viri prihodkov in predpostavka vrednosti) za pomembne ali zelo pomembne. Samo nekaj elementov so smatrali za nepomembne ali nepotrebne, in sicer pri vprašanju o pravilih o konkurenči ter sodelovanju 82 udeleženca sta jih smatrala za nepomembne) ter pri vprašanju o motivaciji strank o skupnem



sodelovanju (2 osebi sta jo smatrali za nepomembno, 1 oseba pa za nepotrebno). Sprejemanje strankinih idej se zdi nepomembno dvema udeležencema.

V vprašalniku nas je zanimalo tudi splošno mnenje udeležencev o ProBM projektu in o poslovnih modelih. V tem delu je večina udeležencev smatrala, da so ti elementi pomembni ali zelo pomembni.

Glede na pridobljene podatke starost ali stopnja izobrazbe nista vplivala na odgovore pri udeležencih, ki so večinoma smatrali elemente poslovnih modelov kot zelo pomemben faktor za uspešnost podjetja.

Za kogarkoli, ki želeti ustanoviti svoje podjetje in želi postati uspešen, je zelo pomembno, da se seznani iz vsemi principi in razume ključne elemente poslovnega modela. Da bi lahko uspel, mora podjetnik razviti ali ojačati določene spretnosti, ki so potrebne za implementacijo elementov poslovnega modela.



## BANKA AKTIVNOSTI – PRIMERI



### Aktivnost 1: Vaš idealni poslovni model (izberi sektor)

#### Cilji

- ✓ Oblikovati idealni poslovni za vase podjetje
- ✓ Prepoznati izzive pri oblikovanju idealnega poslovnega modela

#### Čas

40 minut

#### Tip naloge

Skupinska

#### Viri

Kompendij

#### Postopek

Prosite udeležence, da predstavijo svoj sedanji poslovni model. Katere elemente so vključili in katere ne?

Nato prosite udeležence, da oblikujejo idealni poslovni model za svoje podjetje.

Razpravljajte o naslednjih vprašanjih:

1. Kateri elementi so vključeni v idealni poslovni model?
2. Kako blizu je vaš sedanji poslovni model popолнemu poslovнемu modelu?
3. Zakaj imate poslovni model, ki ni idealen?
4. Kaj bi morali storiti, da bi premenili svoj poslovni model?
5. Koliko bi se spremnila situacija vašega podjetja?
6. Koliko vam pri oblikovanju idealnega poslovnega modela pomaga kompendij, razvit v ProBM projektu?

#### Razprava

Sedaj ista vprašanja postavite drugim udeležencem. primerjajte odgovore in ugotovite, kateri elementi so podobni in katere bi morali še posebej imeti v mislih pri oblikovanju poslovnega modela.



## Activnost 2: Vaš idealni poslovni model za trgovino z izdelki iz sivke

### Cilj

- ✓ Oblikovanje idealnega poslovnega modela za odprtje trgovine z izdelki iz sivke

### Čas

60 minut

### Tip naloge

Skupinska

### Viri

Kompendij

### Postopek

Udeležence prosite, da uporabijo kompendij za oblikovanje poslovnega modela za novo podjetje, ki ga želijo ustanoviti – trgovino z izdelki iz sivke.

Prosite jih, da uporabijo kompendij za iskanje informacij o naslednjih ključnih elementov za oblikovanje poslovnega modela:

- kateri tip poslovnega modela bodo uporabili za svoje podjetje, skupaj z obrazložitvijo, zakaj so izbrali ta model;
- izberejo naj štiri ključne elemente, ki jih bodo vključili v svoj poslovni model in ki bodo najbolj odgovarjali njihovim izdelkom in načrtom;
- odločijo se naj, katera partnerstva bodo ustvarili med načrtovanjem podjetja, in opišejo, zakaj so ta partnerstva pomembna za uspeh njihovega podjetja;
- določijo naj vrste strank, za katere mislijo, da bodo zainteresirani za njihove izdelke, ter načine komuniciranja z njimi;
- opišejo naj ključne aktivnosti njihovega podjetja
- opišejo naj ključne vire za njihovo podjetje;
- razpravljajo in oblikujejo naj osnovni načrt strukture stroškov;
- razložijo naj strategijo virov prihodkov;
- oblikujejo naj osnovno strategijo iskanja potencialnih strank na osnovi tega, zakaj je njihov izdelek drugačen od tistih, ki so že na trgu.



### Razprava

Skupina mora predstaviti svoj poslovni načrt drugim udeležencem. Ostali udeleženci prevzamejo vlogo podjetja, ki pomaga start-up podjetjem z začetnim kapitalom. Naloga skupine, ki je oblikovala poslovni načrt je, da predstavnike tega podjetja prepriča, da vložijo kapital za zagon podjetja.



## Aktivnost 3: Razvoj poslovne ideje

### Cilji

- ✓ Definiranje poslovne ideje s pomočjo Lean canvas modela
- ✓ Definiranje glavnih ciljev projekta pri oblikovanju ciljne matrice

### Čas

40 minut

### Tip naloge

Individualno in skupinsko

### Viri

Kompendij

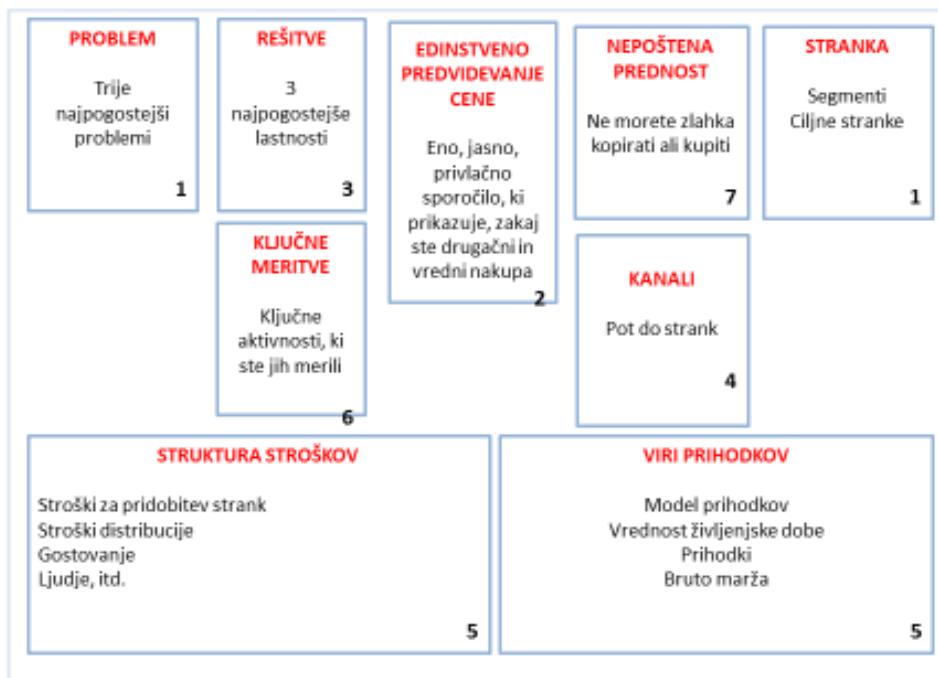
Orodje: <https://www.tricider.com>

Orodje: <https://canvanizer.com/>

### Postopek

Pričnite to nalogo z refleksijo na svojo poslovno idejo (v skupini). Da spodbudite kreativno razmišljanje, lahko pričnete aktivnost s preveritvijo možganov. V primeru skupinskega dela lahko uporabite Tricider kot družbeno volilno orodje. Vsak udeleženec naj bi predlagal vsaj 3 poslovne ideje, pri tem pa definiral prednosti in slabosti. Vsak udeleženec bo glasoval za najboljšo poslovno idejo.

Glede na definirano poslovno idejo izpolnite model Lean Canvas-a.



Oblikovanje ciljne matrice vam bo pomagalo pri definiranju ciljev projekta.

Skupni cilj	
Ciljni rezultati	Kontrolni kriteriji/indikatorji
Predhodne zahteve	
Pogoji ogrodja	
Reči, ki ne pripadajo temu projektu ...	



## Aktivnost 4: Izvajanje analize trga

### Cilji

- ✓ Razumevanje pomembnosti ustrezne analize trga
- ✓ Prepoznavanje potreb strank, glavne konkurence ter interesnih skupin

### Čas

40 minut

### Tip naloge

Individualno ali skupinsko

### Viri

Kompendij

<http://creately.com>

<https://canvanizer.com/>

Google obrazec - <https://docs.google.com/forms>

### Postopek

Prosite udeležence, da oblikujejo matrico interesne skupine, da bodo lahko definirali interesno skupino svojega podjetja.

Interesna skupina	Interesi	Odnos	Vedenje	Mera
Še dodatno vprašanje				
Če bo projekt izveden, ...		Če projekt ne bo izveden,...		
Kaj bi interesne skupine pridobile, če bi bil projekt izveden? Kaj bi izgubile?		Kaj bi interesne skupine pridobile, če projekt ne bi bil izveden? Kaj bi izgubile?		



Nato prosite udeležence, da analizirajo glavne tekmece in naredijo SWOT analizo podjetja z uporabo Creately ali Canvanizer programa.

V zadnji fazi prosite udeležence, da oblikujejo vprašalnik o potrebah stzrank s pomočjo Google obrazca.



## Aktivnost 5: Poslovni načrt

### Cilj

- ✓ Oblikovanje učinkovitega poslovnega načrta za vase podjetje

### Čas

60 minut

### Tip naloge

Individualna ali skupinska

### Viri

Kompendij

Brezplačne predloge za poslovne načrte: <http://www.inc.com/larry-kim/top-10-business-plan-templates-you-can-download-free.html> in <https://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery>

### Postopek

Prosite udeležence, da oblikujejo poslovni načrt, ki jim bi pomagal pri razvoju njihove poslovne ideje po lastni izbiri in pri tem uporabijo vprašanja, ki so navedena spodaj. Odgovore naj zapišejo, da si bodo zapomnili svoje odločitve in gradili na njih

1. Kako bi v enem odstavku opisali svoje podjetje?
2. Kakšen je vaš izdelek oz. storitev?
3. Kdo ga bo kupil?
4. Kje bi morala biti lokacija vašega podjetja?
5. Kako bi lahko pritegnili stranke?
6. Kdo je vaša konkurenca?
7. Koliko bi morali računati za svoj izdelek oz. storitev?
8. Kakšen nasvet bi potrebovali in kdo vam ga lahko nudi?
9. Kako boste organizirali vodje in/ali zaposlene v podjetju?
10. Kako boste delili dobiček? Kdo je odgovoren za izgube?
11. Kaj bi morali vzeti v ozir, da boste zmožni proizvesti izdelek in ga dostaviti do stranke?
12. Koliko denarja potrebujete za zagon podjetja?
13. Koliko strank boste imeli vsak mesec in koliko bodo kupili vsak mesec?



14. Koliko stane, da proizvedete izdelek oz. ponudite storitev?
15. Kakšni so operativni stroški (vključite tudi svojo plačo)?
16. Koliko denarja bo vaše podjetje zaslužilo vsak mesec s prodajo izdelka oz. storitve?
17. Koliko investicije boste potrebovali, da bo vaše podjetje v zagonu, dokler ne boste pričeli delati dobička?
18. Kolikšen je vaš potencialni dobiček v prvem, drugem in tretjem letu obratovanje vašega podjetja?
19. Koliko denarja si morate izposoditi za zagon podjetja?
20. Kako boste omogočili rast podjetja v prihodnosti?



## Aktivnost 6: Poslovni model

### Cilj

- ✓ Ustvariti manjši poslovni model za podjetje

### Čas

60 minut

### Tip naloge

Delavnice

### Viri

Kompendij

Predloga poslovnega modela

### Postopek

Vsak udeleženec bo dobil predlogo poslovnega modela o kateri bodo nato debatirali v skupini – o tem, kaj znajo in kaj razumejo.

Vsak udeleženec bo dobil papirček, na katerega bo moral napisati svoje poslovne ideje (1-3-ideje na osebo). Nato se bodo razdelili v manjše skupine (4-5 oseb) na podlagi njihovih idej ter izpolnili predlogo poslovnega modela, nato pa bodo svoj poslovni model predstavili preostalim skupinam.

Vsak element naj bo preprosto opisan s pomočjo odgovorov na spodnja vprašanja. Prosite udeležence, naj odgovorijo na vsa vprašanja v povezavi z njihovim poslovnim modelom.

<b>Ključni partnerji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kdo so vaši ključni partnerji/dobavitelji?</li><li>✓ Kakšne so motivacije za partnerstvo?</li></ul>
<b>Ključne aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Katere ključne aktivnosti zahteva vaša predpostavka vrednosti?</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Katere aktivnosti so najpomembnejše pri distribucijskih kanalih, odnosih s strankami, virih prihodka?</li></ul>
<b>Predpostavka vrednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ kakšno osnovno vrednost boste nudili stranki?</li><li>✓ Katere potrebe strank boste zadovoljili?</li></ul>
<b>Odnos s strankami</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Katere odnose, ki jih pričakuje ciljni kupec, pričakujete, da boste ustvarili?</li><li>✓ Kako lahko to integrirate v svoje podjetje v smislu stroškov in formata? m</li></ul>
<b>Stranke</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Za katere razrede razvijate vrednost?</li><li>✓ Kdo je vaša najpomembnejša stranka?</li></ul>
<b>Ključni viri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Katere ključne vire zahteva vaša predpostavka vrednosti?</li><li>✓ Kateri viri so najpomembnejši pri distribucijskih kanalih, odnosih s strankami ter virih prihodkov?</li></ul>
<b>Distribucijski kanali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Skozi katere kanale želijo vaše stranke biti kontaktirane?</li><li>✓ Katere kanali so najučinkovitejši? Koliko stanejo? Kako jih lahko integrirate v vašo rutino in rutino vaših strank?</li></ul>
<b>Struktura stroškov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kateri so največji stroški v vašem podjetju?</li><li>✓ Kateri ključni viri/aktivnosti so najdražje?</li></ul>
<b>Viri prihodkov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kakšno vrednost so pripravljene plačati vaše stranke?</li><li>✓ Kaj in kako trenutno plačujejo? Kako bi raje plačevali?</li><li>✓ Koliko vsaka veja prihodka prispeva k skupnemu viru prihodkov?</li></ul>



## BANKA IZRAZOV

<b>Poslovni model</b>	Konceptualno orodje, ki vsebuje niz elementov in njihovih odnosov in omogoča izražanje poslovne logike v določenem podjetju. Je opis vrednosti, ki jo podjetje nudi enemu ali več segmentom strank in arhitekturi podjetja in mreži partnerjev za ustvarjanje, promocijo in dostavo te vrednosti in kapitala, da se doseže dobičkonosen in obstojen vir prihodkov (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
<b>Model direktne prodaje</b>	Marketing in prodaja produktov neposredno kupcem, brez maloprodaje. Prodaja se običajno izvede preko načrta stranke, ena – na – ena demonstracije in drugih osebnih kontaktov ( <a href="http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040">http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040</a> ).
<b>Model dodaj enega</b>	V tem primeru ima ponudba konkurenčno ceno, ampak so prisotni številni dodatki, ki povišajo končno ceno, tako da stranka na koncu ne dobi cene, ki je bila prisotna na začetku ( <a href="http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040">http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040</a> ).
<b>Model posredništva</b>	Posrednik je nekdo, ki pomaga podajati izdelek za določen delež. Nikoli pa ti posredniki niso lastniki izdelka (niti ne upravljajo z njim). Nagrado dobijo, ko stranko napotijo k ponudniku in le - ta opravi prodajo začetku ( <a href="http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040">http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040</a> ).
<b>Model nizke cene</b>	Zelo dobro uveljavljen poslovni model, kjer je cilj pospeševanje večjega volumna strank (z nizkimi stroški) in pri tem ponujati zelo nizko ceno. Kot povračilo pride prihodek iz vseh dodatnih virov. začetku ( <a href="http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040">http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040</a> ).
<b>Poslovni načrt</b>	pisni dokument, ki opisuje naravo podjetja, prodaje in marketinško strategijo, finančno ozadje, vsebuje pa tudi predviden dobiček in izgubo ( <a href="https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan">https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan</a> ).
<b>Analiza trga</b>	Študija dinamike trga. Gre za atraktivnost posebnega trga v specifični industriji. Analiza trga je v bistvu poslovni načrt, ki predstavlja informacije o trgu, na katerem delujete. Obravnava različne faktorje ( <a href="http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/">http://pestleanalysis.com/what-is-marketing-analysis/</a> ).
<b>Izhodiščni poslovni model</b>	prilagojena oblika poslovnega modela, ki ga je ustvaril A. Osterwalder. To obliko je ustvaril Ash Maurya v duhu varčnega 'start – up-a' (hiter, jedrnat in učinkovit start-up). Ta model obljudbla učinkovit poslovni



	načrt, ki je osredotočen na poslovneža. Osredotoča se na probleme, rešitve, ključne metrične sheme in prednosti konkurence ( <a href="https://canvanizer.com/new/lean-canvas">https://canvanizer.com/new/lean-canvas</a> ).
<b>Mreženje</b>	Mreženje se nanaša na razvoj zvez, ki lahko podpirajo podjetnike in s pomočjo katerih lahko budijo podpora drugim na kateremkoli področju želijo (D'Souza S., Effective Business Networking Steven, 2 <sup>nd</sup> Edition, 2011).
<b>Konkurenčnost</b>	Zmožnost podjetja ali nacije, da nudijo izdelke ali storitve, ki ustreza standardom kvalitete na lokalnih in svetovnih trgih, po cenah, ki so konkurenčne in zagotavljajo ustreznega povračila za uporabljene in porabljeni vire za njihovo izdelavo (BusinessDictionary.com).
<b>Viri</b>	Zaloga denarja, materialov, osebja in drugih dobrin, ki jih lahko pridobi posameznik ali organizacija, da lahko učinkovito deluje (Oxford Dictionary).
<b>Fiksni stroški</b>	Strošek, ki se ne spreminja ob povišanju ali znižanju količine proizvedenih ali prodanih dobrin ali storitev. Fiksni stroški so stroški, ki jih mora podjetje plačati neodvisno od poslovnih aktivnosti. Gre za eno od dveh komponent celotnega stroška obratovanega podjetja, skupaj z variabilnimi stroški (Investopedia.com).
<b>Variabilni stroški</b>	Stroški podjetja, ki se razlikujejo glede na donos podjetja. Variabilni stroški so tisti stroški, ki se razlikujejo glede na volumen proizvodnje podjetja. Ti stroški naraščajo, ko se poveča proizvodnja, in padajo, ko se proizvodnja zmanjša (Investopedia.com).
<b>Viri prihodka</b>	Količina denarja, ki ga podjetje pridobi s prodajo določenega izdelka ali storitve (Collins Dictionary).
<b>Posredništvo</b>	Vedenje, v katerem akter vpliva, upravlja ali olajša interakcije med ostalimi akterji (Obstfeld, 2017).
<b>Licenca</b>	Uradni dokument, ki vam daje pravico za lastnino ali uporabo nečesa, običajno potem, ko ste za to plačali in/ali naredili test (Cambridge Dictionary).
<b>Izposoja</b>	Uporaba nečesa pod pogojem, da se bo vrnilo enako oziroma v isti vrednosti (Dictionary.com).
<b>Najem</b>	Določen znesek denarja, ki ga redno plačujete za uporabo prostora, hiše, avtomobila in česa drugega, kar je v lasti nekoga drugega (Cambridge.org).
<b>Leasing</b>	Pogodbena uredba, po kateri mora naročnik leasinga (uporabnik) plačati ponudniku leasinga (lastniku) za uporabo neke dobrane (Glossary of Financial Accounting: An Intro. to Concepts, Methods, and Use 12e).
<b>Plačilo uporabe</b>	Vrsta plačila, ki jo običajno zaračunajo ponudniki storitev strankam za uporabo določenih storitev (Cleverism.com).
<b>Dobrine</b>	Lastnina v lasti posameznika li podjetja, kateri se pripisuje določena vrednost in možnost dolga, obvezne ali zapuščine (Oxford Dictionary).
<b>B2B – Podjetje podjetju (Business-To-Business)</b>	Model poslovnega trženja, v katerem eno podjetje oskrbuje drugo podjetje, pri čemer načeloma ne oskrbuje uporabnikov, npr. privatnih uporabnikov (to bi bil model B2C). B2B dobavitelj je torej dobavitelj poslovnih storitev ali proizvodov, na primer: revizorji podjetij, proizvajalci industrijske mehanizacije, organizatorji konferenc, pogostitev,



	oglaševalne agencije, časniki za trženje, trgovci na veliko, skladiščna in logistična podjetja, tržna svetovanja, kmetovalci, ponudniki industrijskih kemikalij, tovarne papirja, itd. (Glossary for Business and Management).
<b>B2C – Podjetje uporabniku (Business-To-Consumer)</b>	Transakcije, kjer podjetje prodaja dobrine ali storitve končnim uporabnikom ali strankam ( <a href="#">Investopedia.com</a> ).
<b>C2C – Uporabnik uporabniku (Consumer-To-Consumer)</b>	Tržni/poslovni model (v primerjavi z B2B, B2C, itd.) ilustriran s primerom garažnih razprodaj, vrtnih razprodaj, manjših privatnih oglasnikov, E-Bayem, Amazon-om in drugimi velikimi C2C internetnimi portali, ki so v prvem desetletju novega tisočletja postali trajnostni vidik globalne ekonomije in človeške družbe in velika grožnja dolgoročni prihodnosti nekaterih zelo velikih korporacij (Glossary for Business and Management).



## PRIPOROČILA

Kot je razvidno iz analiz vprašalnikov, je velika večina sodelujočih na vprašanja v vprašalniku odgovorila z odgovorom 'pomembno' ali 'zelo pomembno'. Zelo nizek procent sodelujočih je odgovorilo z odgovorom 'nepomembno' ali 'nepotrebno'. To pomeni, da bi se morali ljudje, ki želijo oblikovati poslovne modele, kateri vidiki so potrebni za zagotovitev uspeha. Da bi zagotovili najpomembnejše vidike, bi moral podjetnik najverjetneje vzeti v ozir naslednja vprašanja:

- Kdo bo naša stranka?
- Kako lahko določimo vrednosti za stranke?
- Kateri distribucijski kanala bi bilki najučinkovitejši za pridobivanje strank?
- Katero politiko določanje cen bi morali izbrati?
- Katere vire moramo smatrati za najpomembnejše?
- Katere kompetence zaposlenih v podjetju bi morale biti najpomembnejše za dosego uspeha?
- Kakšen je položaj podjetja na trgu?
- Kdo bodo naši poslovni partnerji, ki bi minimizirali tveganje, optimizirali aktivnosti in omogočili vrednosti našim strankam.
- Kakšne so naše ambicije?
- Katere so naše prednosti in slabosti?
- Kakšni so stroški našega podjetja?
- Kateri bodo viri za razvoj podjetja?

Elementi razvitega poslovnega modela so prikazani na sliki 3.



Slika 3. Preizkušen poslovni model



Te vidike bi morali vedno upoštevati, ne glede na starost, stopnjo izobrazbe ali poklicnega statusa podjetnika.

Z ustreznimi prilagoditvami glede na potrbe vsakega podjetka bi morali biti poslovni modeli vključeni v poslovno dokumantacijo kot predlog, kako doseči uspeh v 'start-up-u' oziroma v že obstoječemu podjetju. Tudi direktorjem podjetij bi morali predlagati poslovne modele, da bi jih lahko predlagali in implementirali v svoja podjetja.

Poslovni modeli definirajo podjetja in zato je nujna njihovo natančno oblikovanje ter redno preverjanje in prenova. Za podjetje je to zelo pomembno, saj ji bo omogočilo obdržati močan položaj na trgu v času ekonomskih, družbenih in tehnoloških sprememb.

Vendarle pa je prva in najpomembnejša izjava naslednja: 'Največji problem v poslu je, da se držite prvotnega poslovnega modela... eno leto predolgo.' (Lew Platt, generalni direktor pri Hewlett-Packard). To pomeni, da morajo podjetja redno spremenjati svoje poslovne modele, da jih tako prilagodijo zahtevam trga.



## ANNEX 1 – NATIONAL SURVEY<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

“**Understanding and Developing Business Models (ProBM)**” is an Erasmus+ strategic partnership project, executed in the years 2016-2018 and focused on exchanging good practices and developing the compendium on business models. This survey was implemented in 5 EU countries (Poland, Greece, Italy, Slovenia, the Czech Republic), participating in this project. This report presents the results of the survey (with the use of the questionnaire), which took place in 5 partner countries.

The aim of this questionnaire was to gather information from the target groups about necessary skills and knowledge for being familiar with the topics of business models.

*A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).*

- ✓ A business model is a conceptual tool that contains a set of ELEMENTS
- ✓ The following sections refer to each ELEMENT

The interviewees, according to their beliefs, indicated the importance of skills and knowledge for a successful business.

The research gathered between 27-30 respondents, who filled in questionnaire (*on-line* or directly) dealing with questions of the topics of business models. The Greek, the Italian and the Czech partners applied *on-line* questionnaire; the Polish and the Slovenian partners interviewed the target group directly.

The survey took place between November 2017 and January 2018. This report is summarizing the answers of the whole sample.

### 1. THE SAMPLE

As it can be seen in Figure 1, the **age** of the participants was diversified. It can be observed that the research included many young people (18-24 years old), however people around 30-40 also took part in the research.

---

<sup>1</sup> The national survey is available only in English.

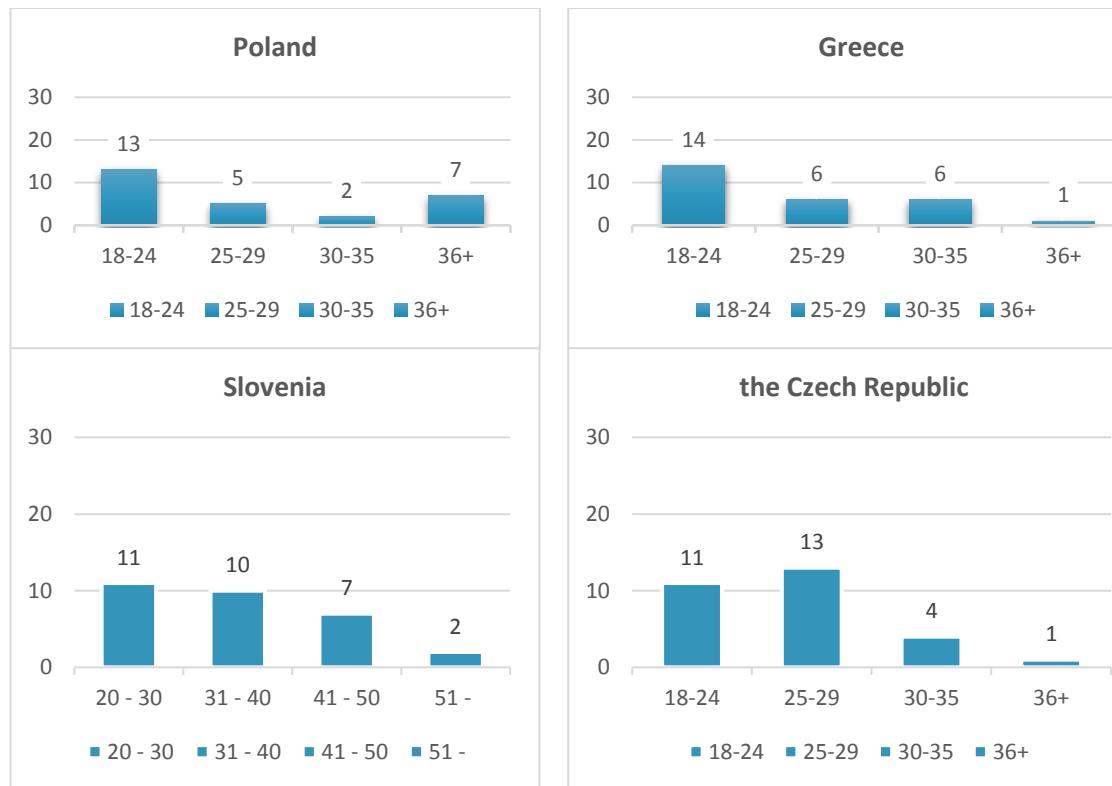
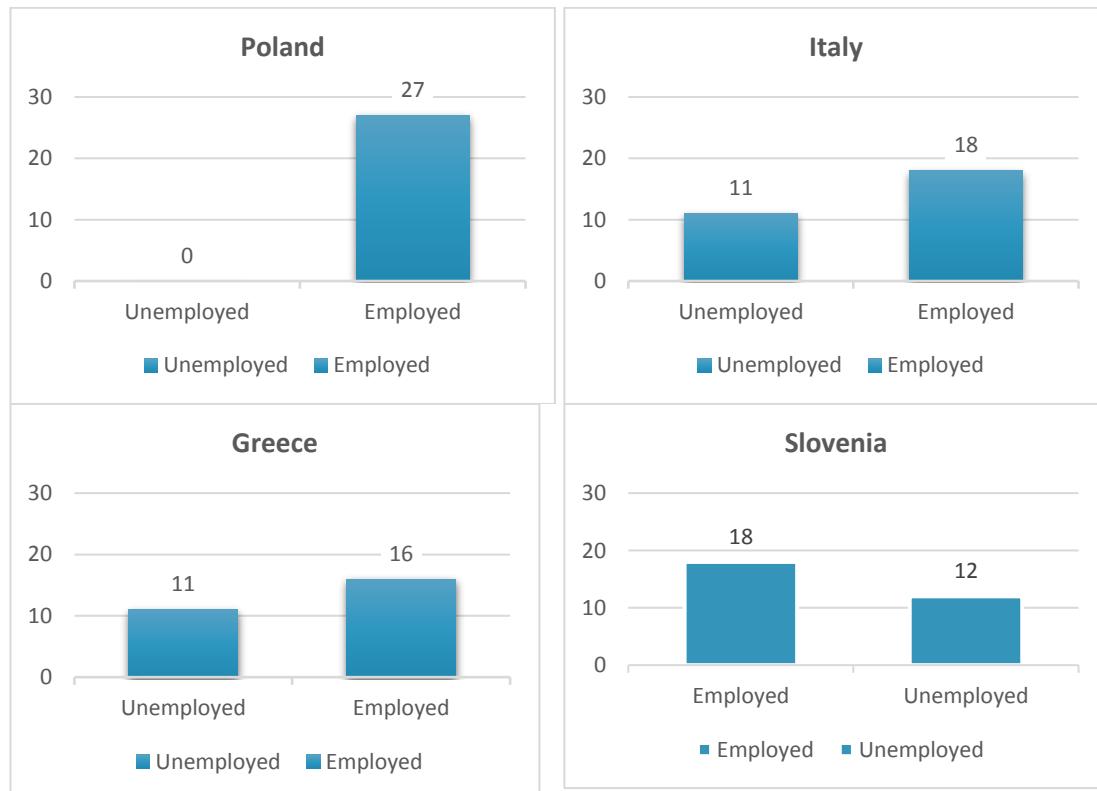
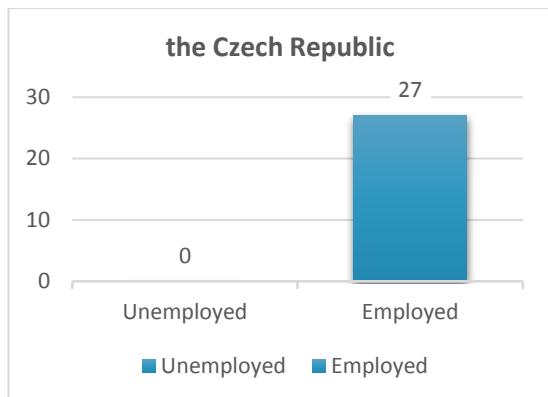


Figure 1. Age of the participants

As far as it concerns the **professional status** of the participants (Figure 2), the majority of the respondents was employed. The Polish and the Czech partners did not interviewed any unemployed person; in Italy and in Slovenia it was that 40% of the population was unemployed, whereas in Greece – 39%.





**Figure 2. Professional status of the participants**

In relation to educational level of the participants (Figure 3), the most frequent category in Greece, Italy and the Czech Republic was tertiary education (adequately 74%, 83% and 35%). In Poland and in Slovenia the educational level mainly included secondary vocational and general secondary levels.



**Figure 3. Educational level of the participants**

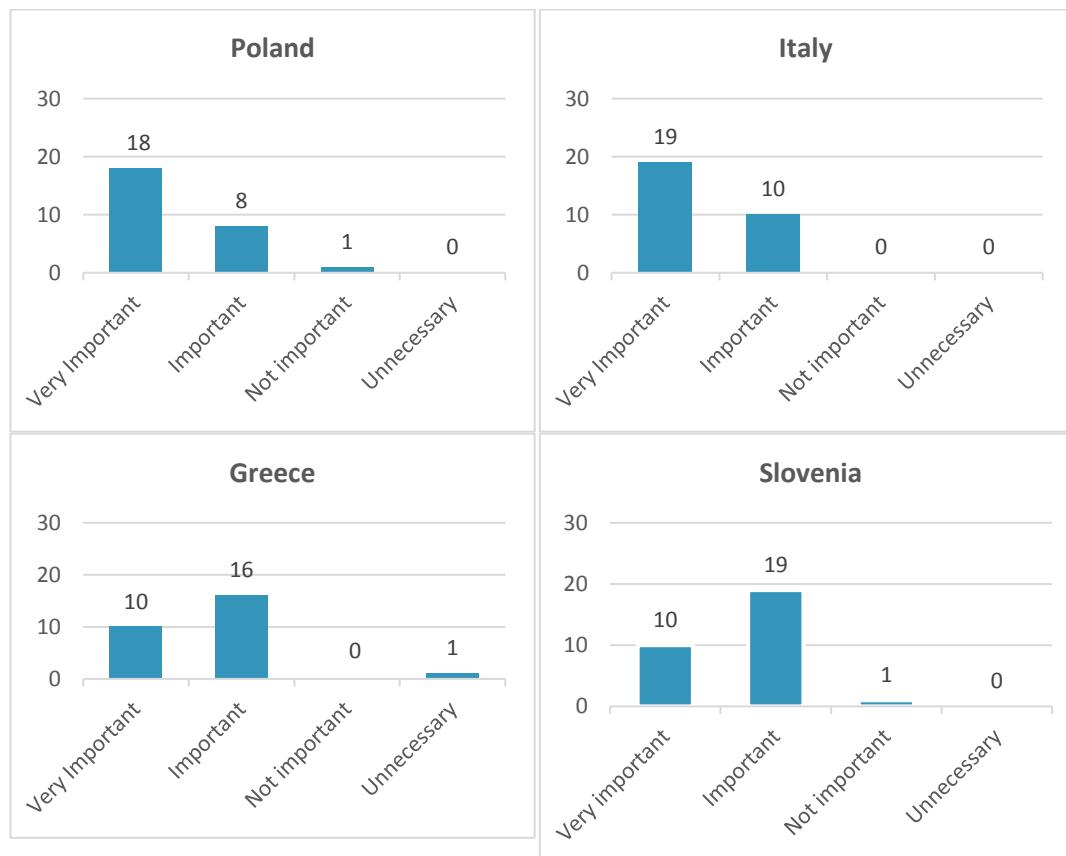


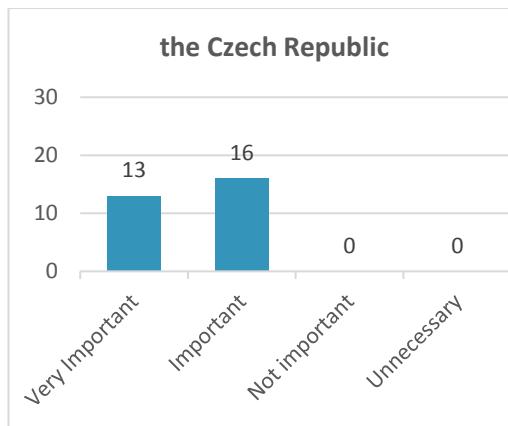
## 2. OVERALL RESULTS

This questionnaire was divided into six main blocks. The first block deals with key partners; the second block - with key resources; the third block - with structure of cost; the forth block - with relation with clients and communication channels; the fifth block - with revenue streams and value proposition and the last block included general questions related to the topic of business models.

### BLOCK 1: KEY PARTNERS

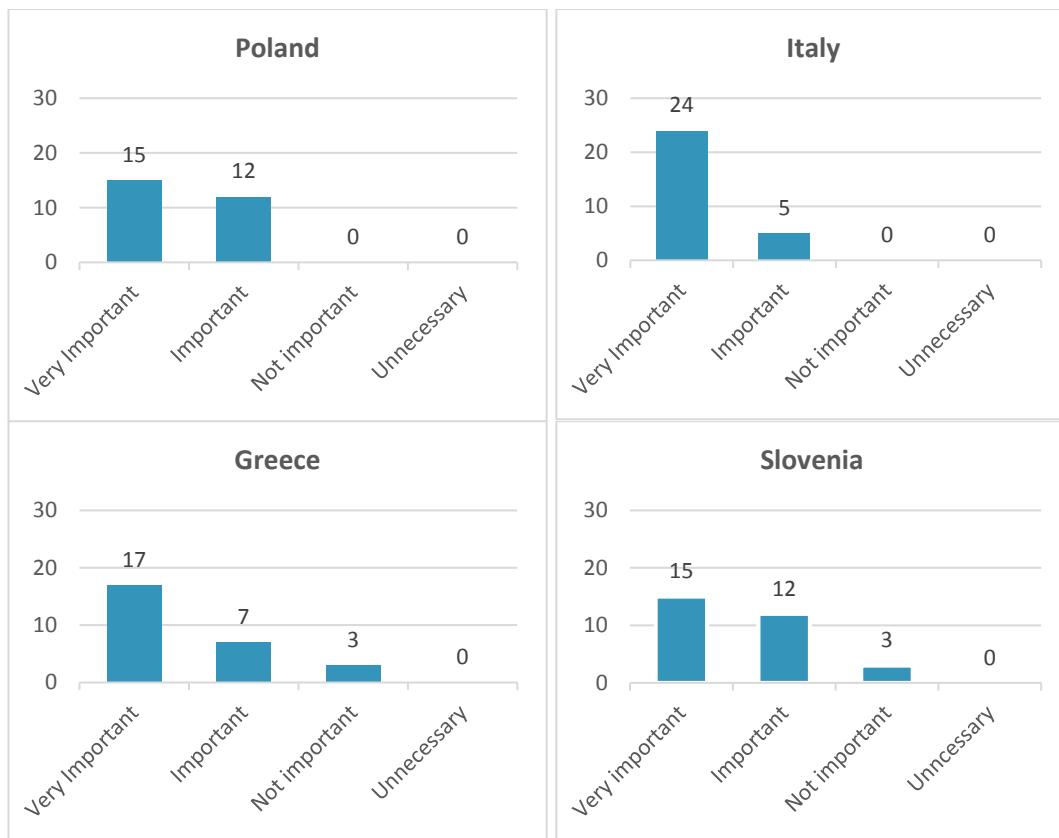
The first part (Figure 4) of this block concerned networking and strategic alliance. As it can be shown, making networking and strategic alliances was important for the majority of the respondents for whom it was either very important or important. Only few of them said that it was unimportant or unnecessary.

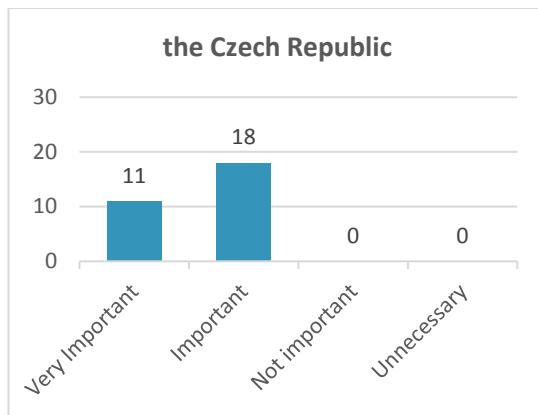




**Figure 4. Networking and strategic alliance**

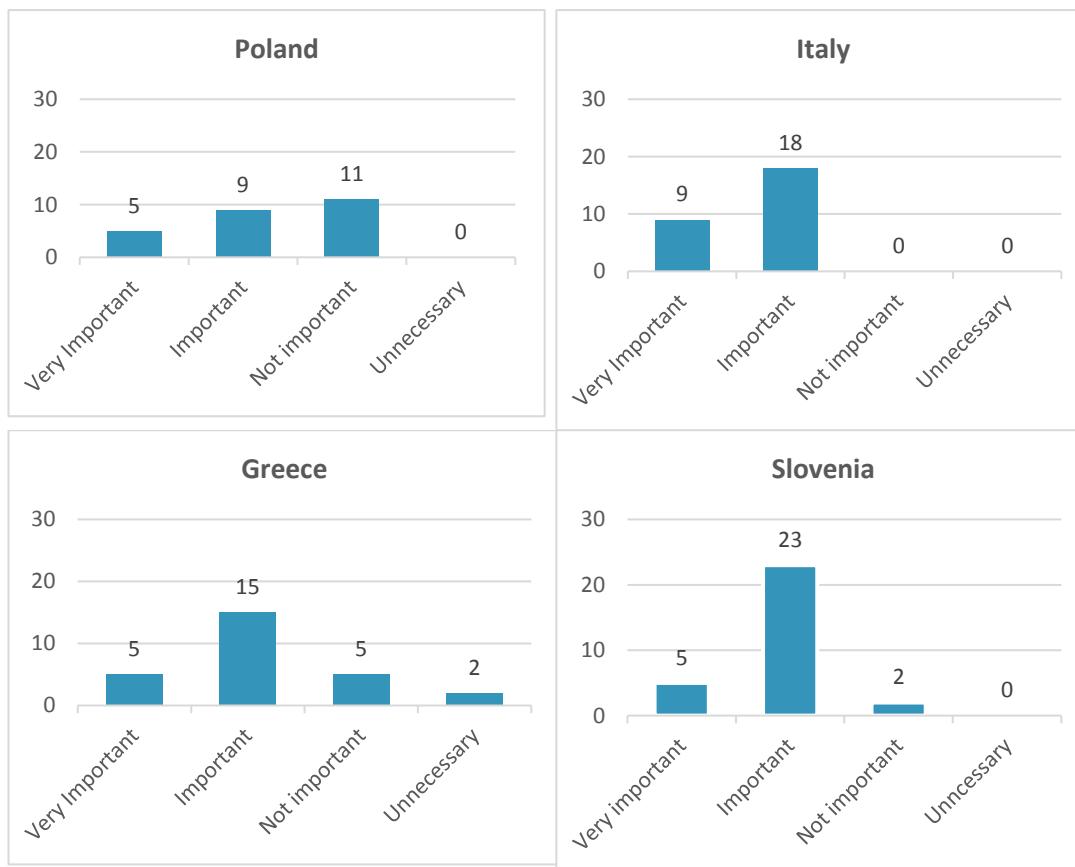
The second question (Figure 5) was related to problem solving in a partnership. The majority of the respondents (adequately: Poland – 56%; Italy – 83%; Greece – 63%; Slovenia – 50% and the Czech Republic – 38%) said that it is very important to solve problems in a partnership. The rest of the participants stated that this aspect is important. Only 3 people in Greece and Slovenia admitted that solving problems in a partnership is not important.

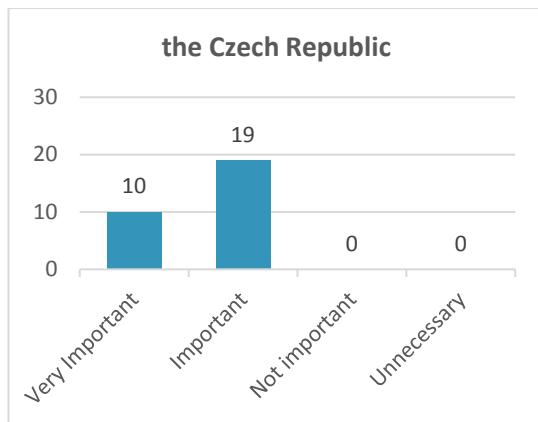




**Figure 5. Problem solving in a partnership**

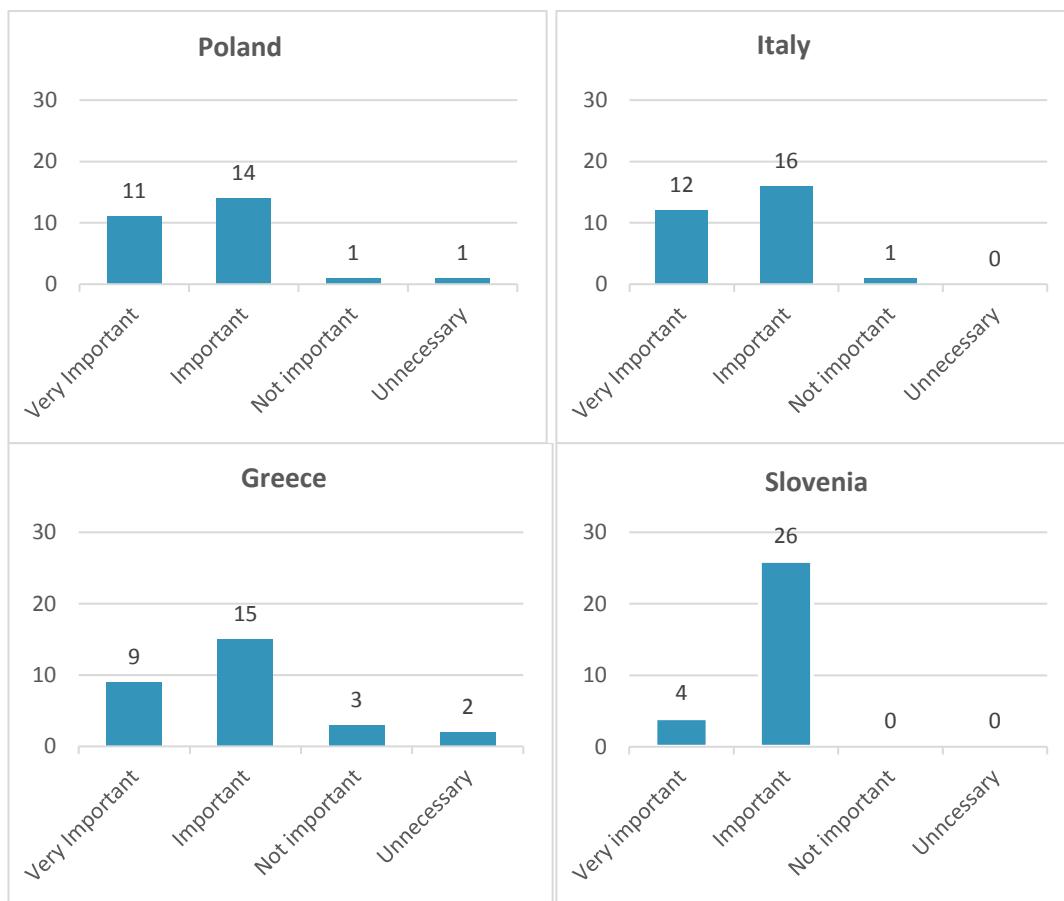
The third question (Figure 6) was related to public-speaking. The majority of the respondents said that public-speaking skills are important. What was interesting, this aspect seemed to be unimportant for 44% of the participants in Poland, 19% of the participants in Greece and 6% of the participants in Slovenia. In Greece even 7% of the participants stated this skill is unnecessary.





**Figure 6. Public-speaking**

The last question of this block (Figure 7) concerned competitiveness and cooperation issues. The majority of the respondents said that it was important in order to manage in terms of key partners with the use of rules of competitiveness and cooperation.



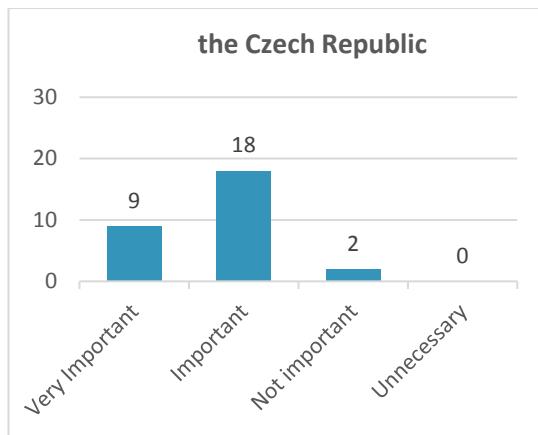
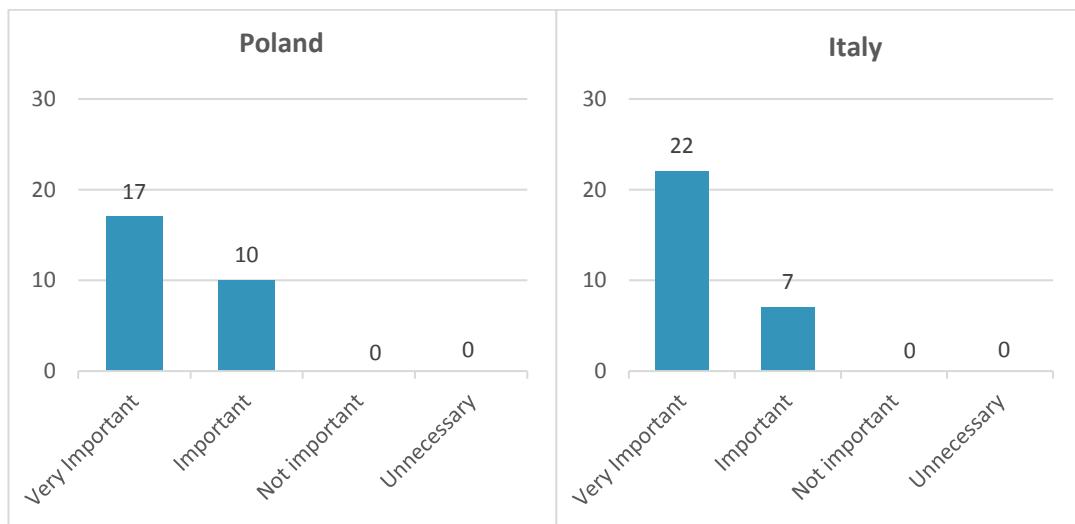


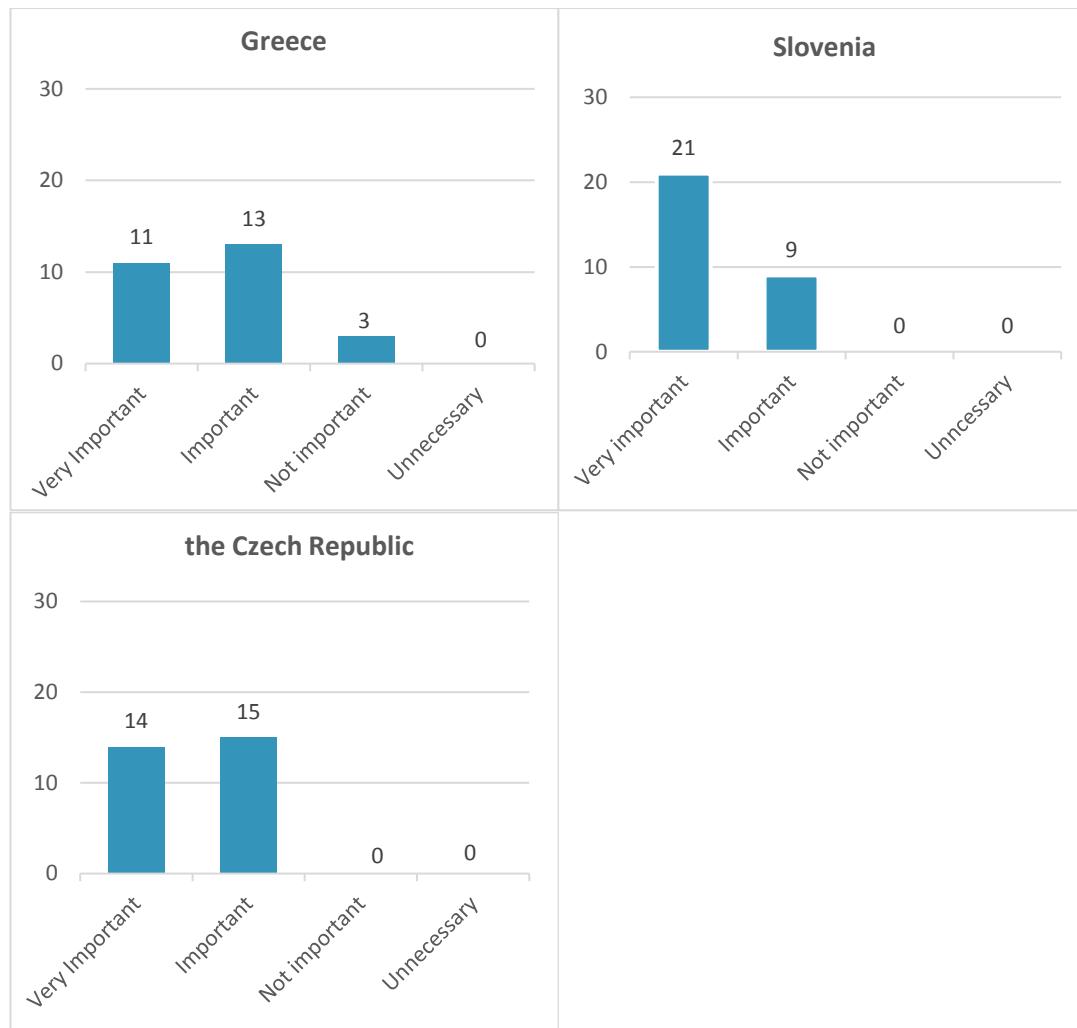
Figure 7. Competitiveness and cooperation issues

To sum up, the block related to key partners seemed to be very important for the respondents. All presented issues were assessed as very important or important. It shows that in the process of the development of a business model, it is indispensable to consider the partners we plan to cooperate with.

## BLOCK 2: KEY RESOURCES

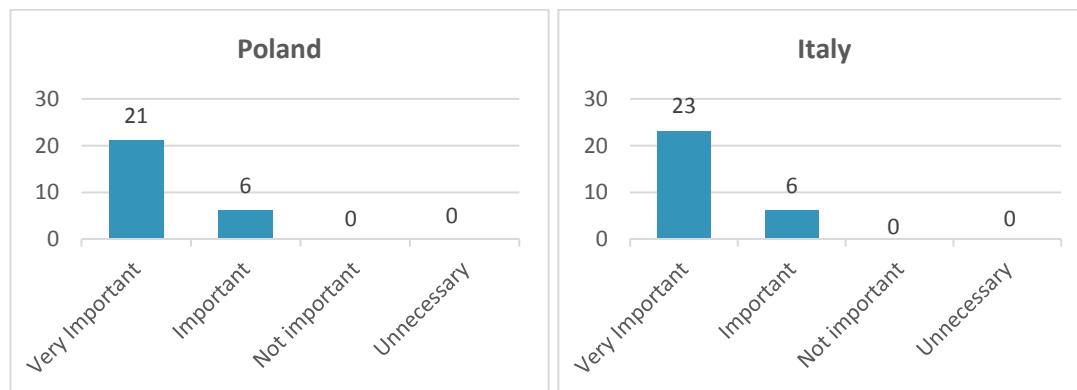
The first question (Figure 8) of the second block concerned the main resources of a company. As it can be presented on the charts, the identification of the main resources (physical, intellectual, human and financial) of a company was very important for the majority of the respondents. Only in the case of Greece 3 of them said that it was unimportant.

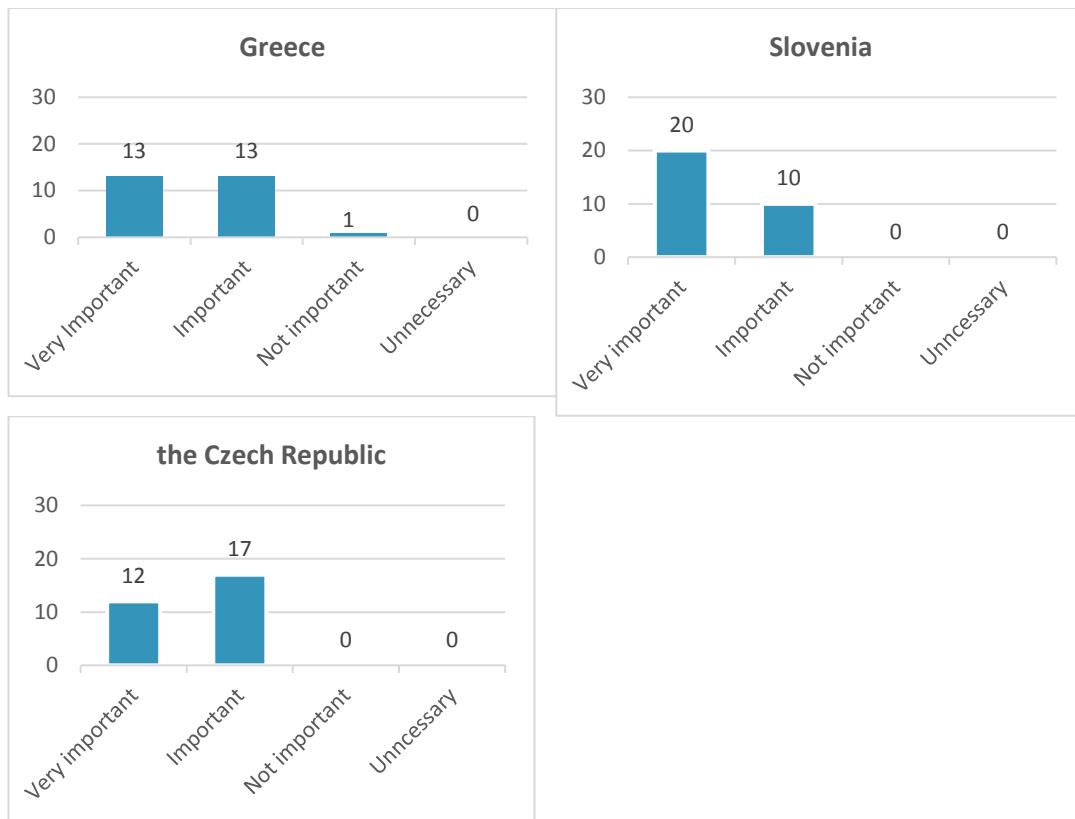




**Figure 8. Main resources of a company**

The second question of this block (Figure 9) concerned resources management. Similarly to the first question of this block, the majority of the respondents said that it was important or very important to manage resources. In the case of Greece only one person said that it was not important.



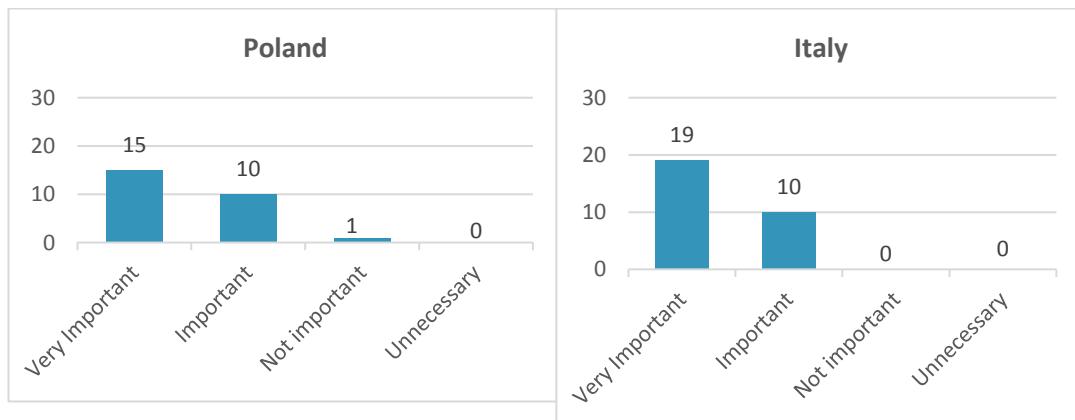


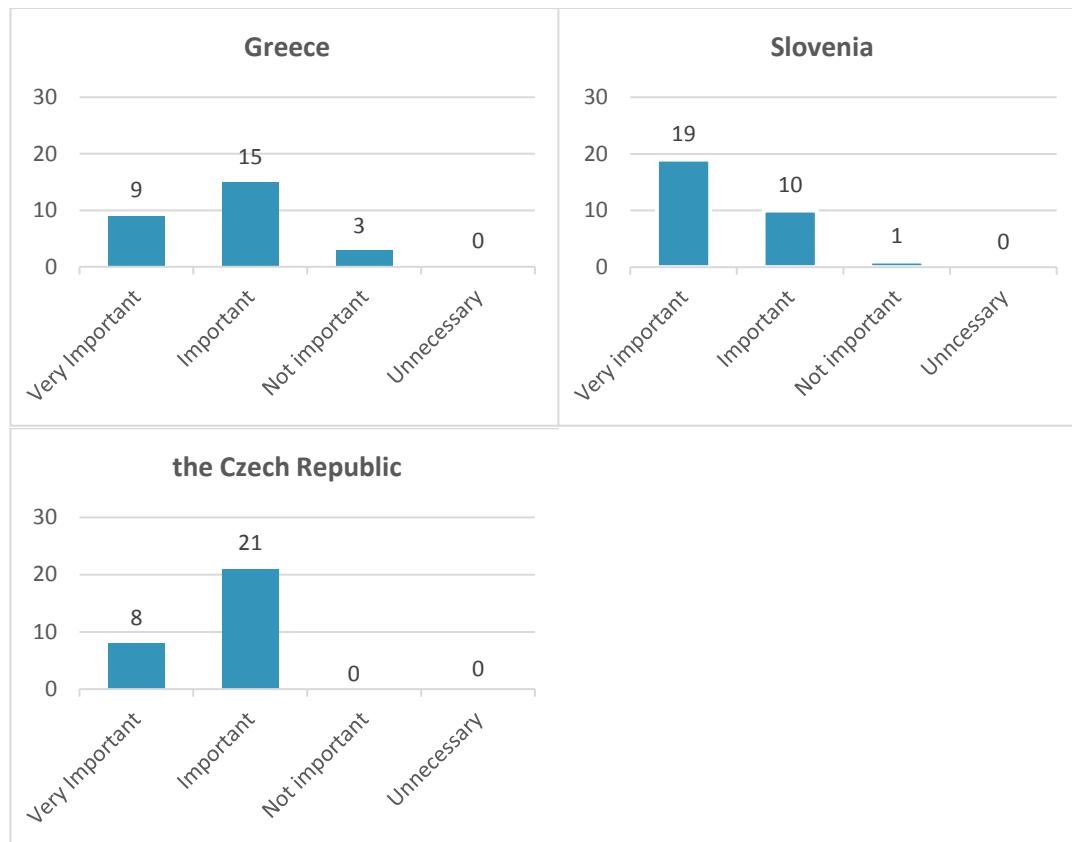
**Figure 9. Resources management**

The block of **key resources** turned out to be very important for the participants. Both, the identification of resources and the management of resources should be included in the process of the development or the improvement of a business model.

### BLOCK 3: STRUCTURE OF COSTS

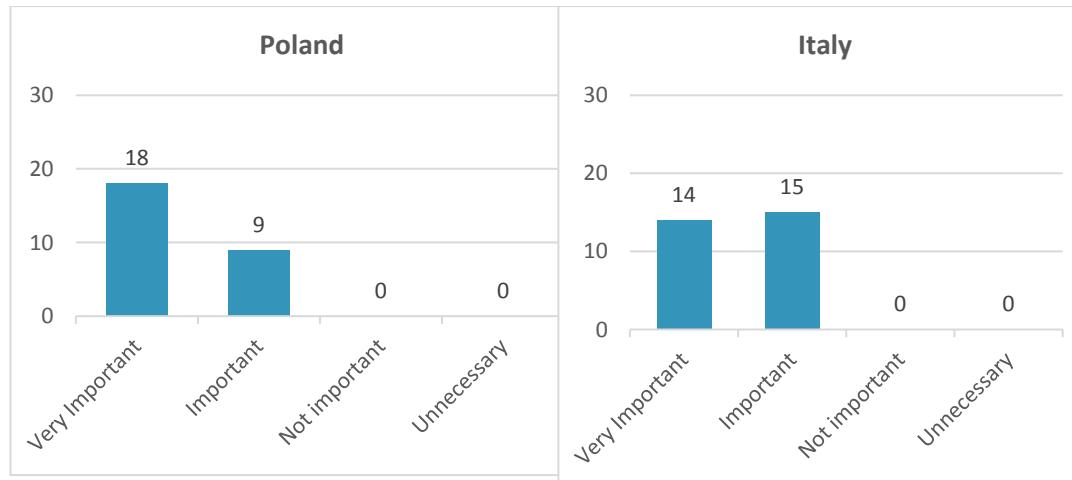
In this section the respondents were asked for the structure of costs in a company. The first question (Figure 10) of this block concerned the financial situation of the company. The majority of respondents said that it is either very important (respectively: Poland – 58%; Italy – 66%; Greece – 33%; Slovenia – 63%, the Czech Republic – 28%) or important (especially the Czech Republic – 72%) to assess the situation of a company in the financial aspect. Only 1 person in Poland, 1 person in Slovenia and 3 people in Greece said that it was not important.

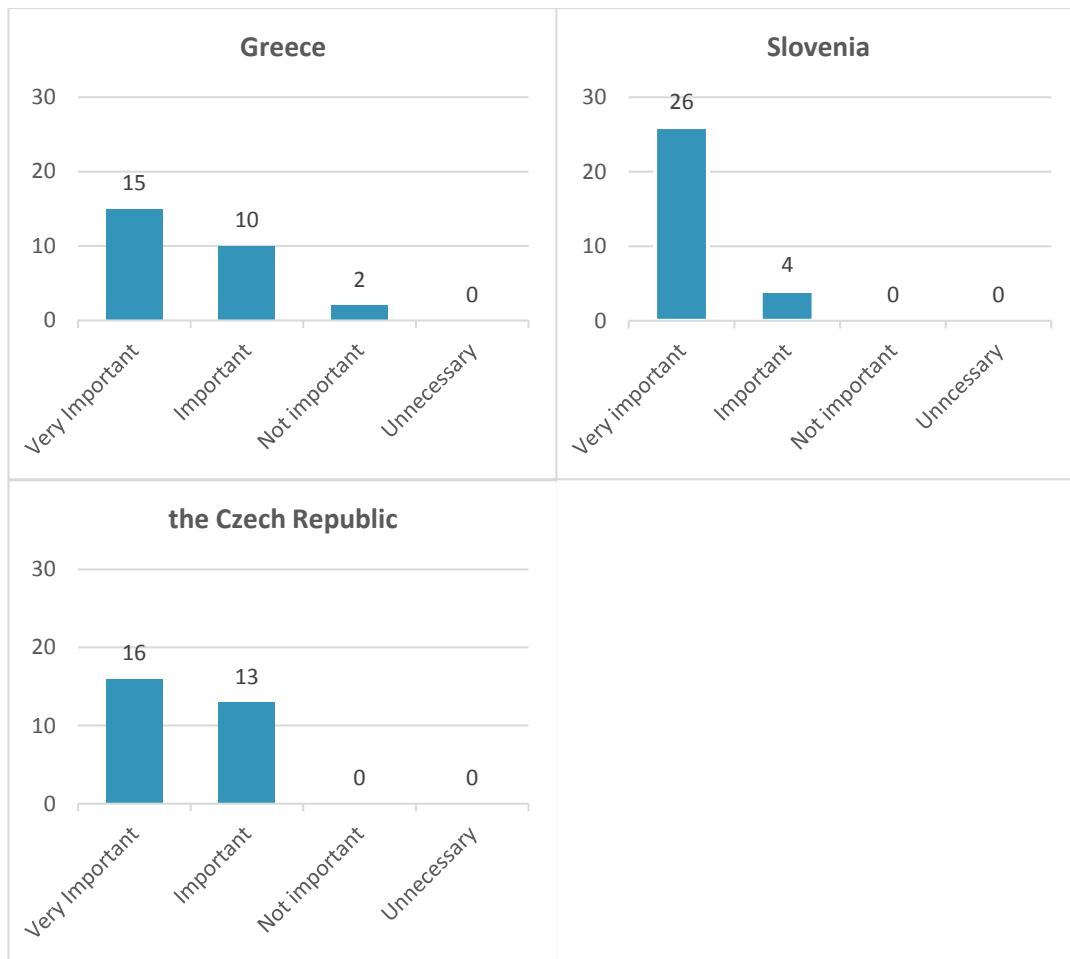




**Figure 10. Financial situation of a company**

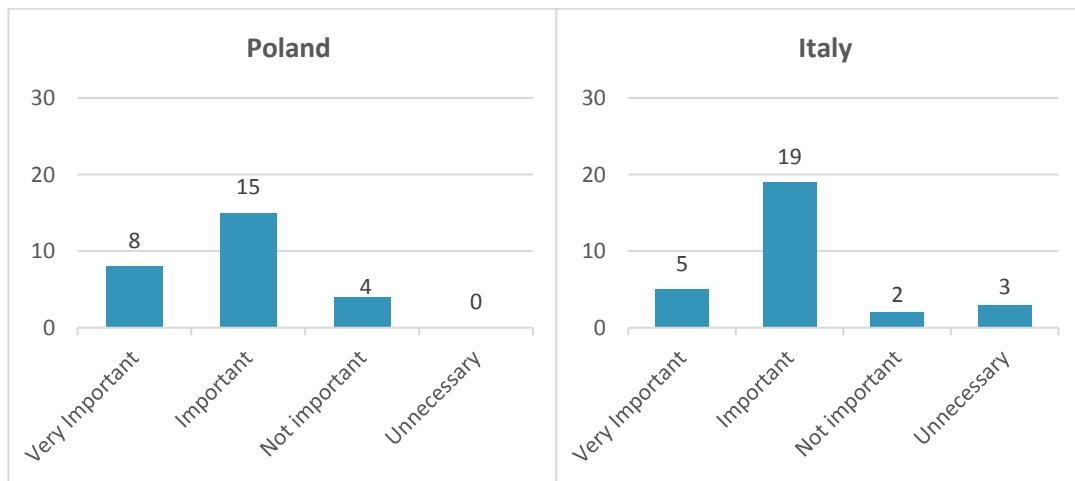
The second question (Figure 11) concerned the estimation of costs in the company. 63% of the respondents said that it was very important to estimate the costs of the company, whereas 36% of them that it is important.

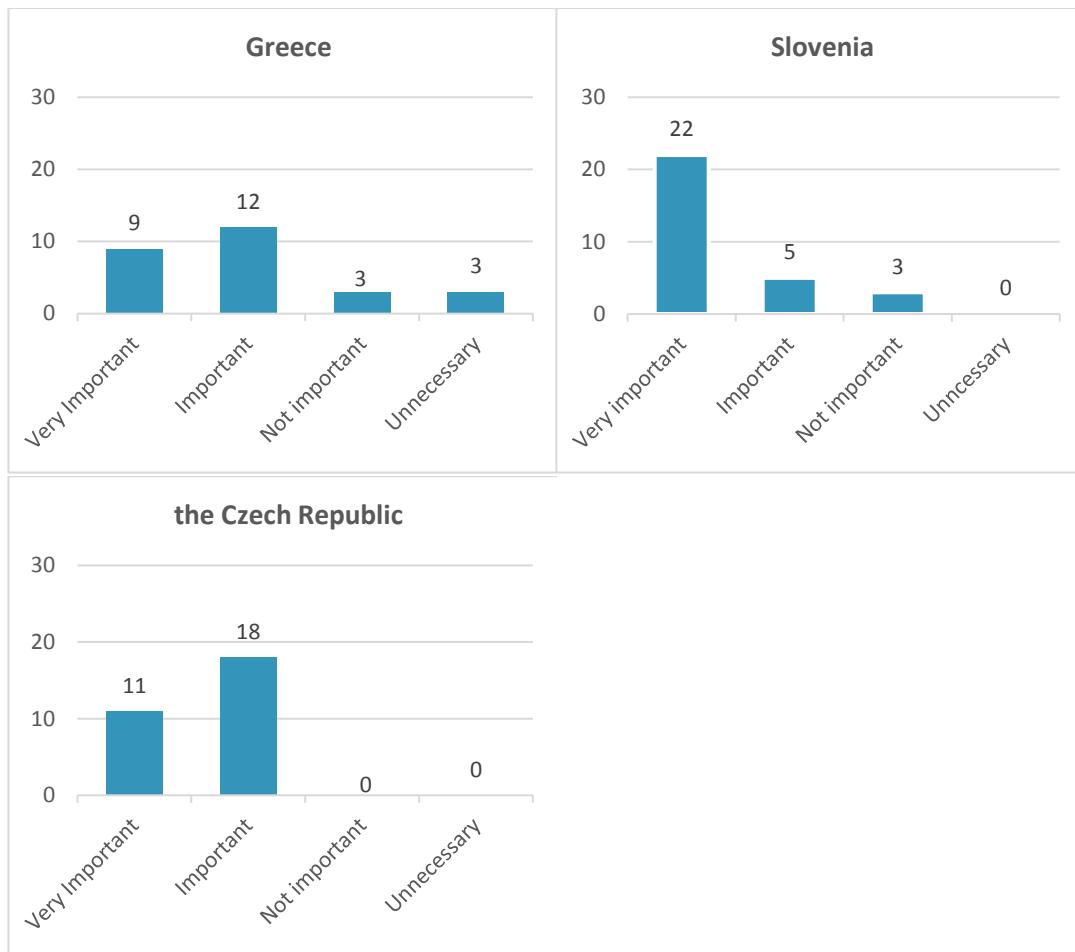




**Figure 11. Estimation of costs in the company**

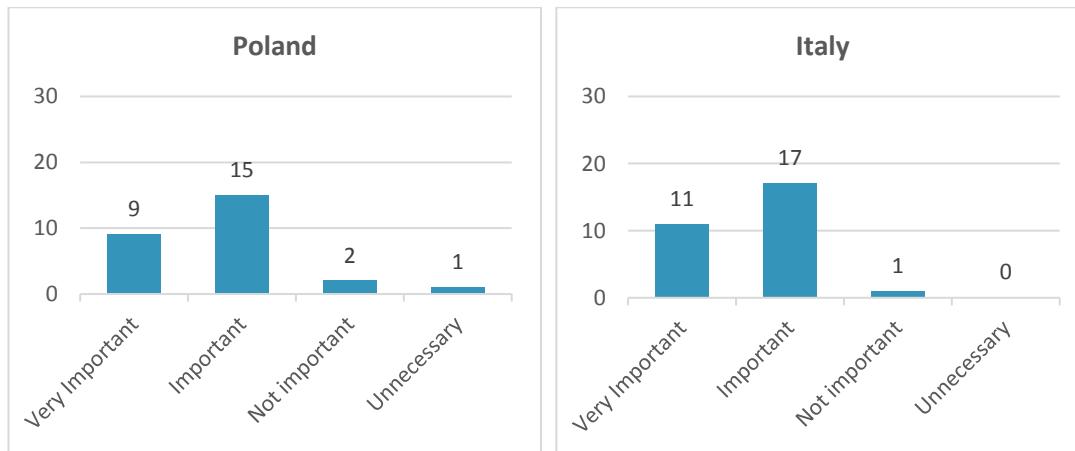
The third question (Figure 12) was related to the categories of costs. The responses of the participants were quite diversified. Most of them stated that this aspect was very important and important, however several people perceived this aspect as not important (11% in all partner countries) or even unnecessary (5%).

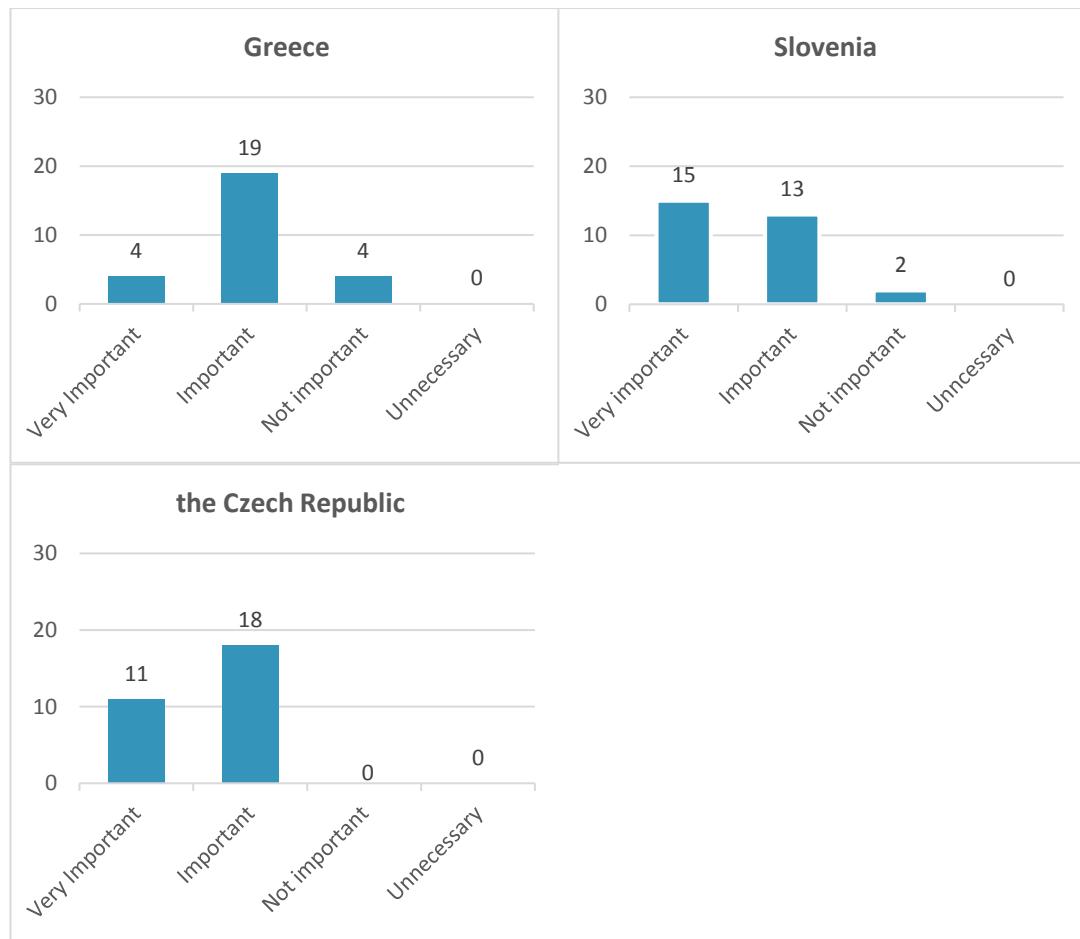




**Figure 12. Categories of costs**

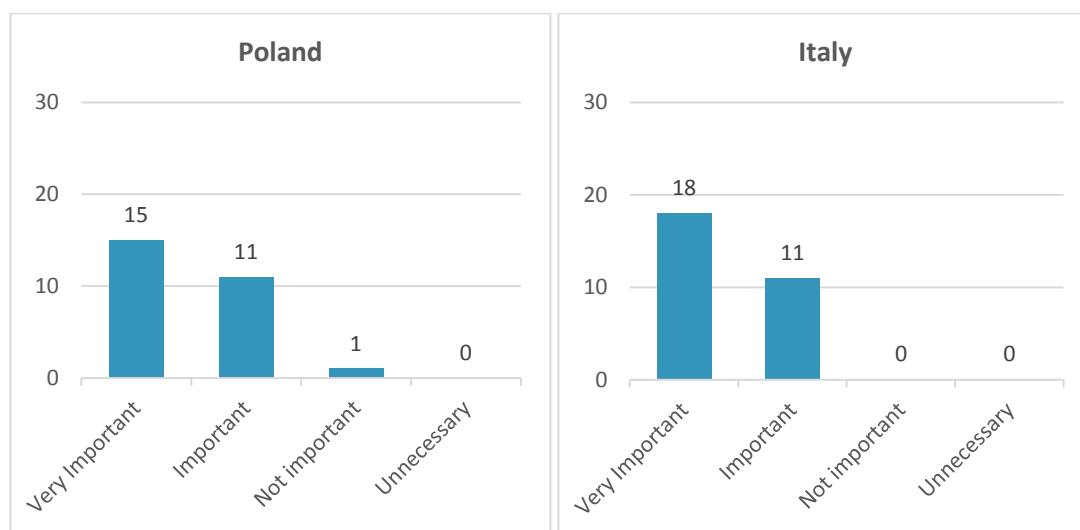
The forth question (Figure 13) of this block concerned the differentiation between fixed and variable costs. The majority of the respondents said that it was important to distinguish between fixed costs and variable costs in the company. Only several participants stated that it was not important (8% of the respondents in partner countries) or unnecessary (1 person in Poland).

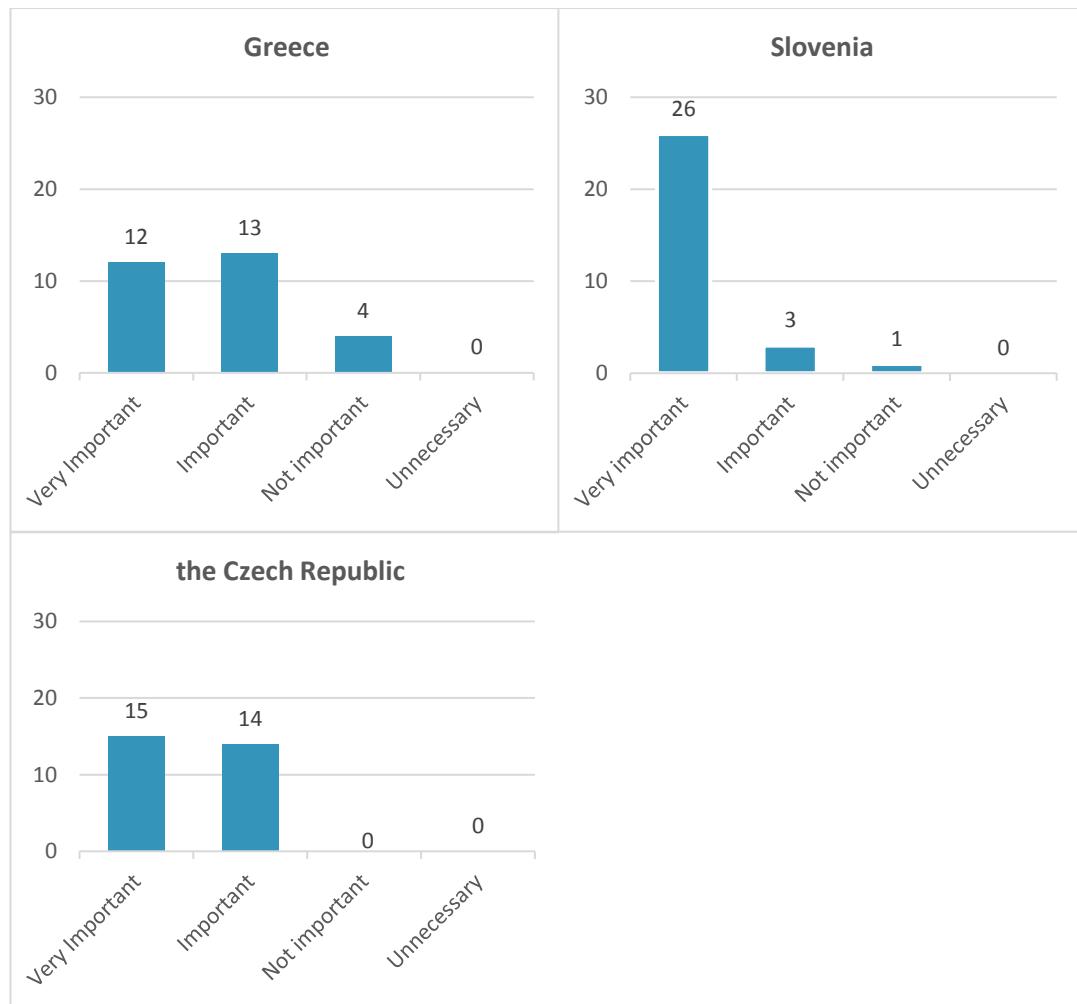




**Figure 13. Differentiation between fixed and variable costs**

The last question of this block (Figure 14) was related to the strategic decisions linked with financial aspects. In Poland, Italy, Greece and the Czech Republic the aspect was either very important or important for the respondents. It was not a big difference between these two categories. Unlike these countries, in Slovenia a big majority of the respondents stated that this issue is very important (87%).



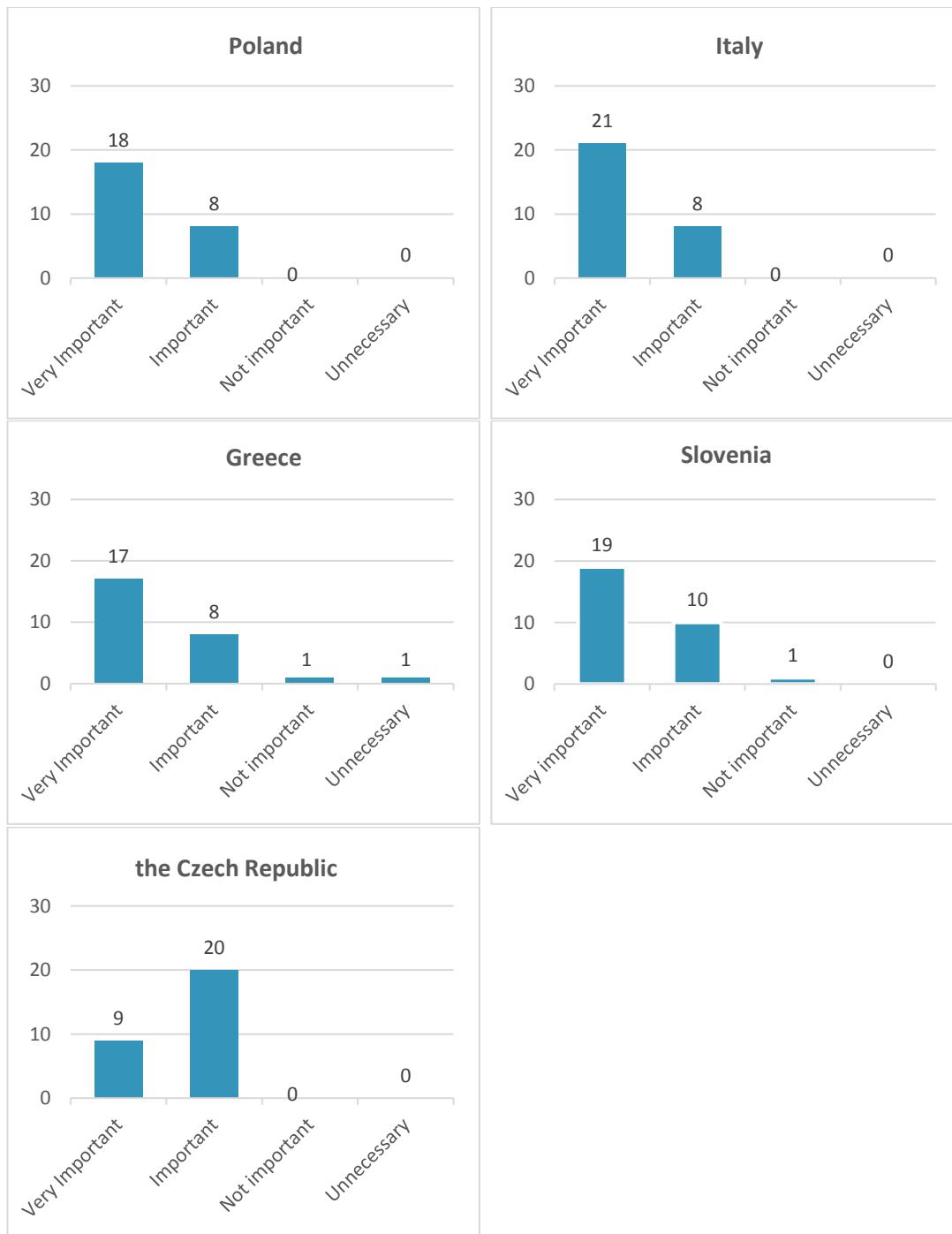


**Figure 14. Strategic decisions related to financial aspects**

Summarizing this part of the questionnaire, it turned out that the **financial aspect** are very necessary for the company. It is clear that without money there is no chance to maintain the business activity. It seems that the respondents are aware of the importance of financial knowledge and skills and that is why they assessed those aspects at a high level.

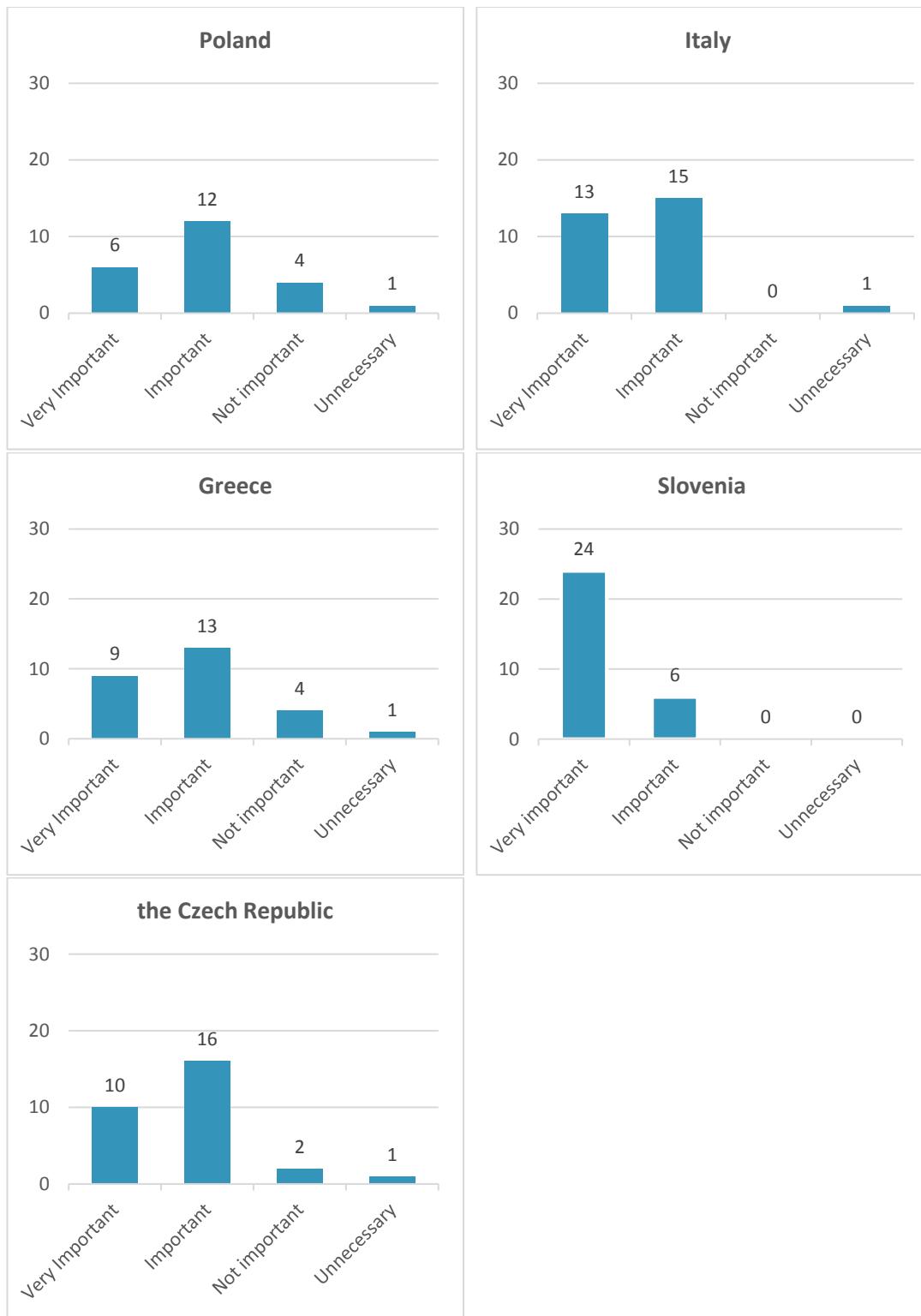
#### BLOCK 4: RELATIONS WITH CLIENTS / COMMUNICATION CHANNELS

The first question (Figure 15) of the block related to the topic of the relations with clients and communication channels concerned effective communication. It was obvious that this aspect was very important for the majority of the respondents in all partner countries. In addition, many of them said that effective communication was important. Only 1 person in Greece and 1 person in Slovenia said that it was not important.



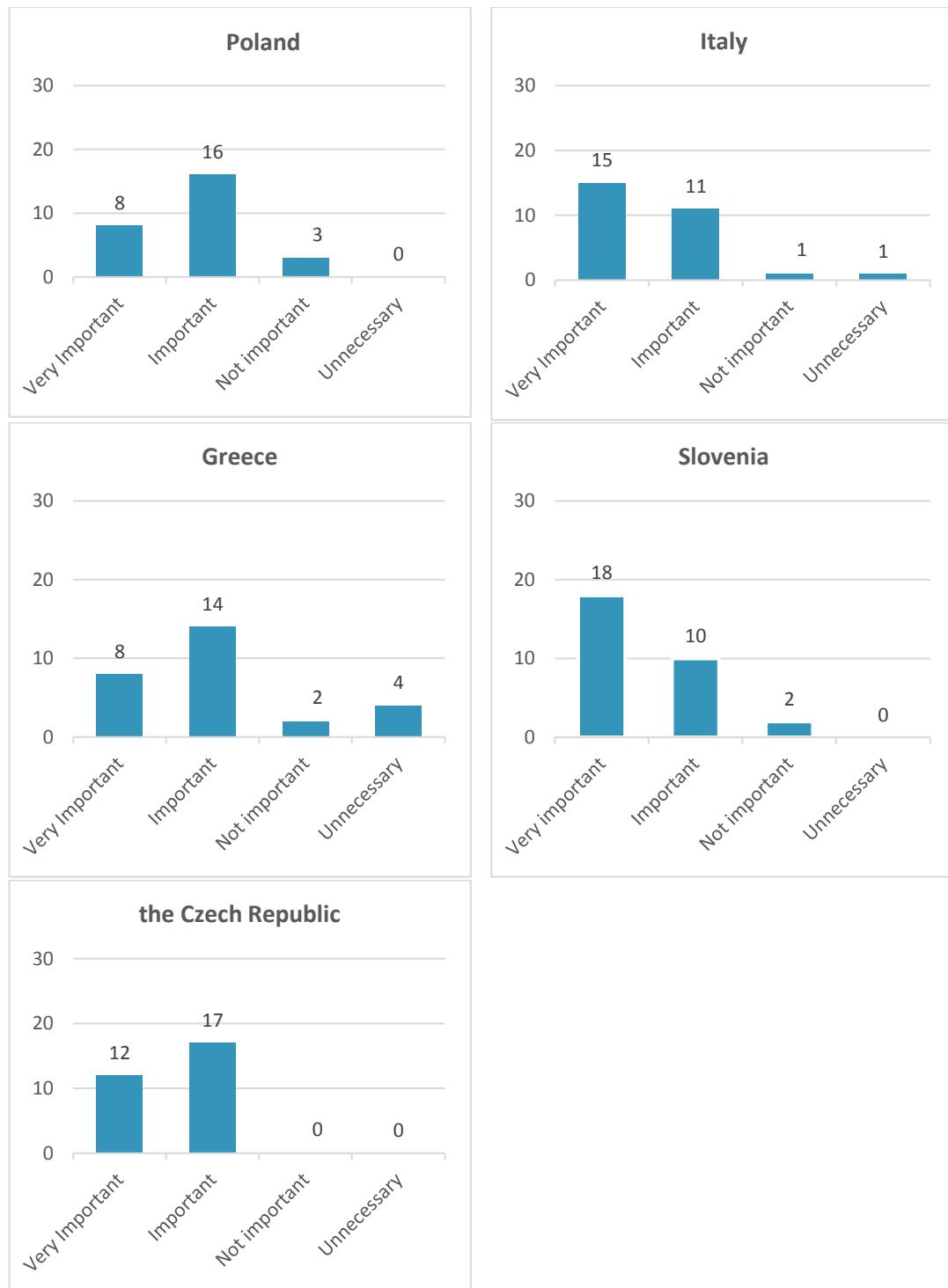
**Figure 15. Effective communication**

The next part (Figure 16) of this block was related to the motivation of the entrepreneurs for joint cooperation. A high percentage of the respondents in all partner countries said that it was very important or important to motivate the entrepreneurs for joint cooperation with the clients. Several respondents said that it is not important (4 people in Poland, 4 people in Greece and 2 people in the Czech Republic) and only 1 person (in Poland, Italy, Greece and the Czech Republic) said that it was unnecessary.



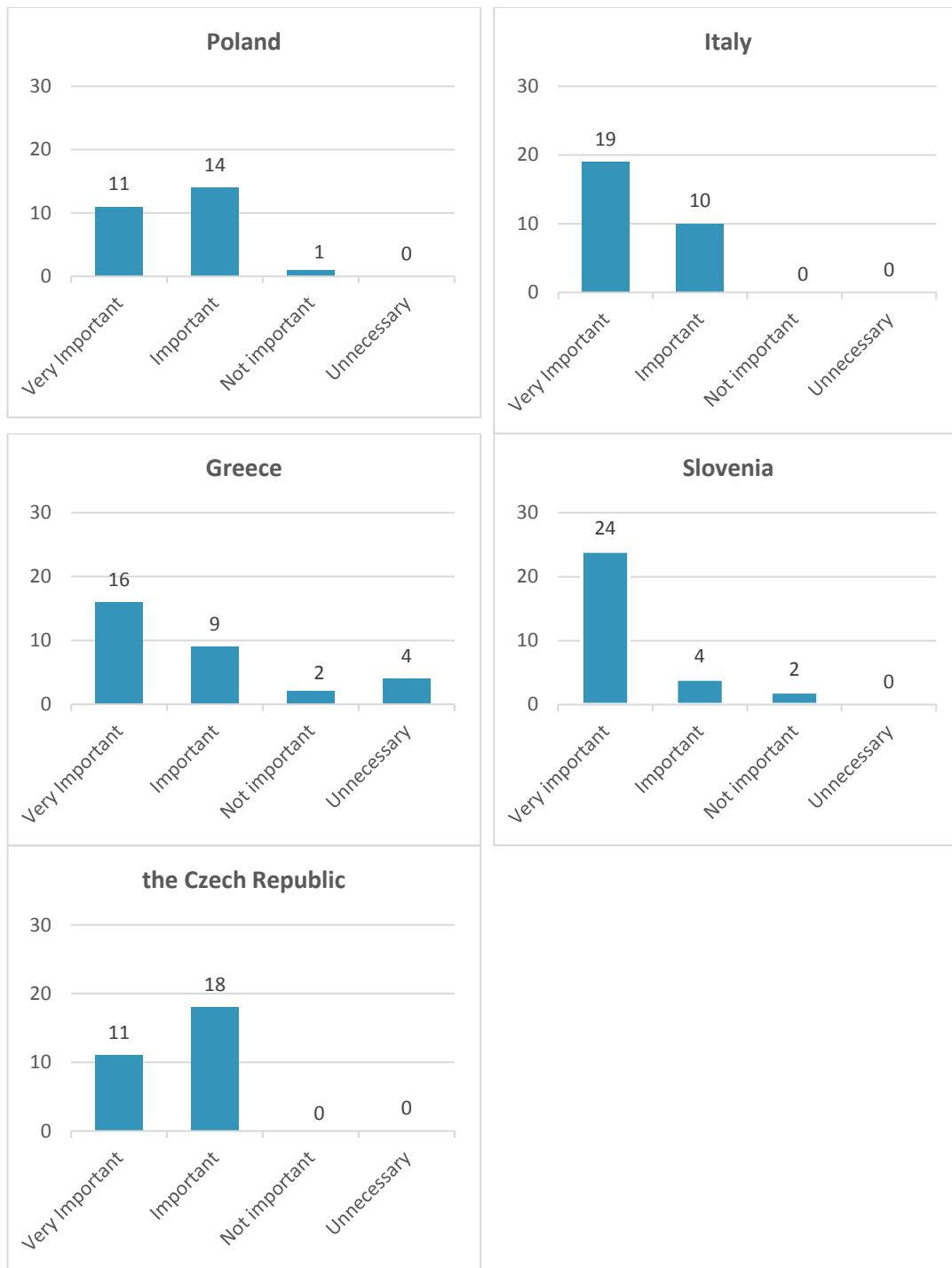
**Figure 16. Motivation for joint cooperation**

Communication with clients through different channels was very important or important for the majority of the respondents in all partner countries. As Figure 17 shows, only few of them said that it was not important and unnecessary.



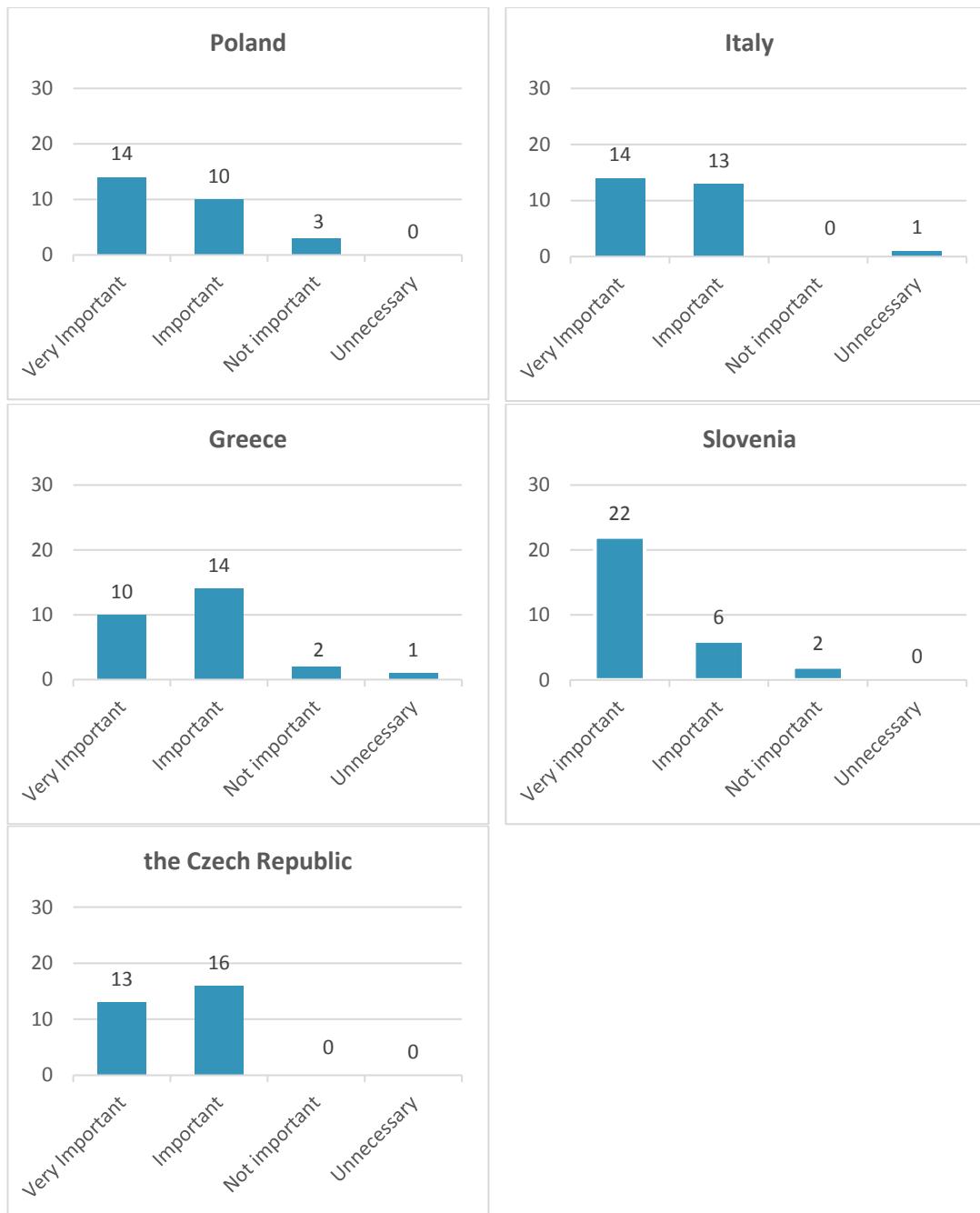
**Figure 17. Communication channels with the clients**

The forth question of this block (Figure 18) concerned time management issue. 57% of all the respondents said that effective time management is very important, whereas 39% of them stated that it is important for the company. Only 4% of the participants said that it is not important. In Greece we also can observe that 13% of people stated that time management is unnecessary for business model creation.



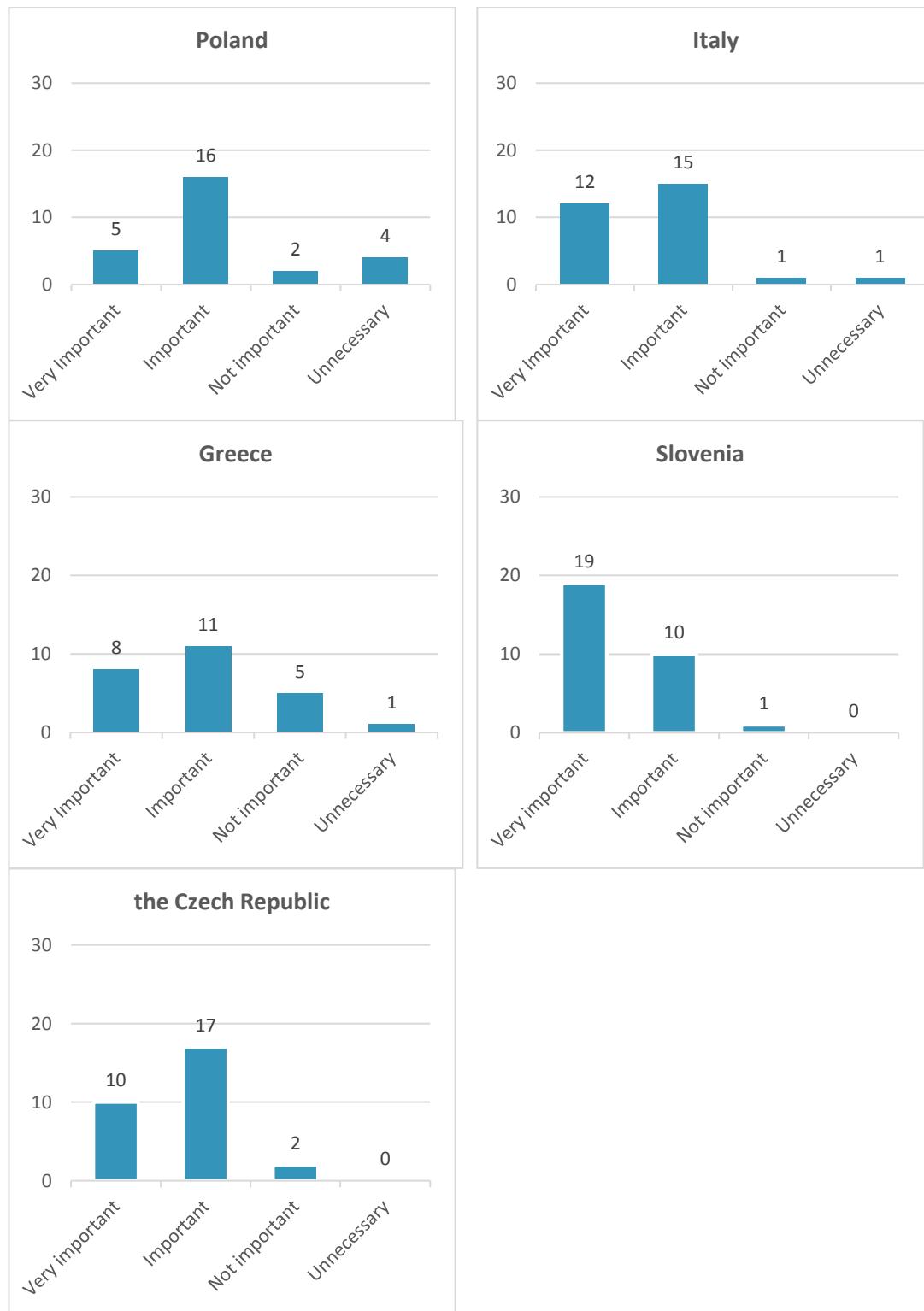
**Figure 18. Time management**

The fifth question of this block (Figure 19) was related to the cooperation strategy. Most of the respondents stated that this issue is either very important (51% in all partner countries) or important (41% in all partner countries). 5% of them said that it is not important and only 2 people admitted that it is not necessary.



**Figure 19. Cooperation strategy**

The last question of this block (Figure 20) concerned the consideration of clients' ideas. The majority of the respondents (49%) said that it is an important aspect. 38% of them perceived it as very important. 12% of the respondents said that it is not important or unnecessary.



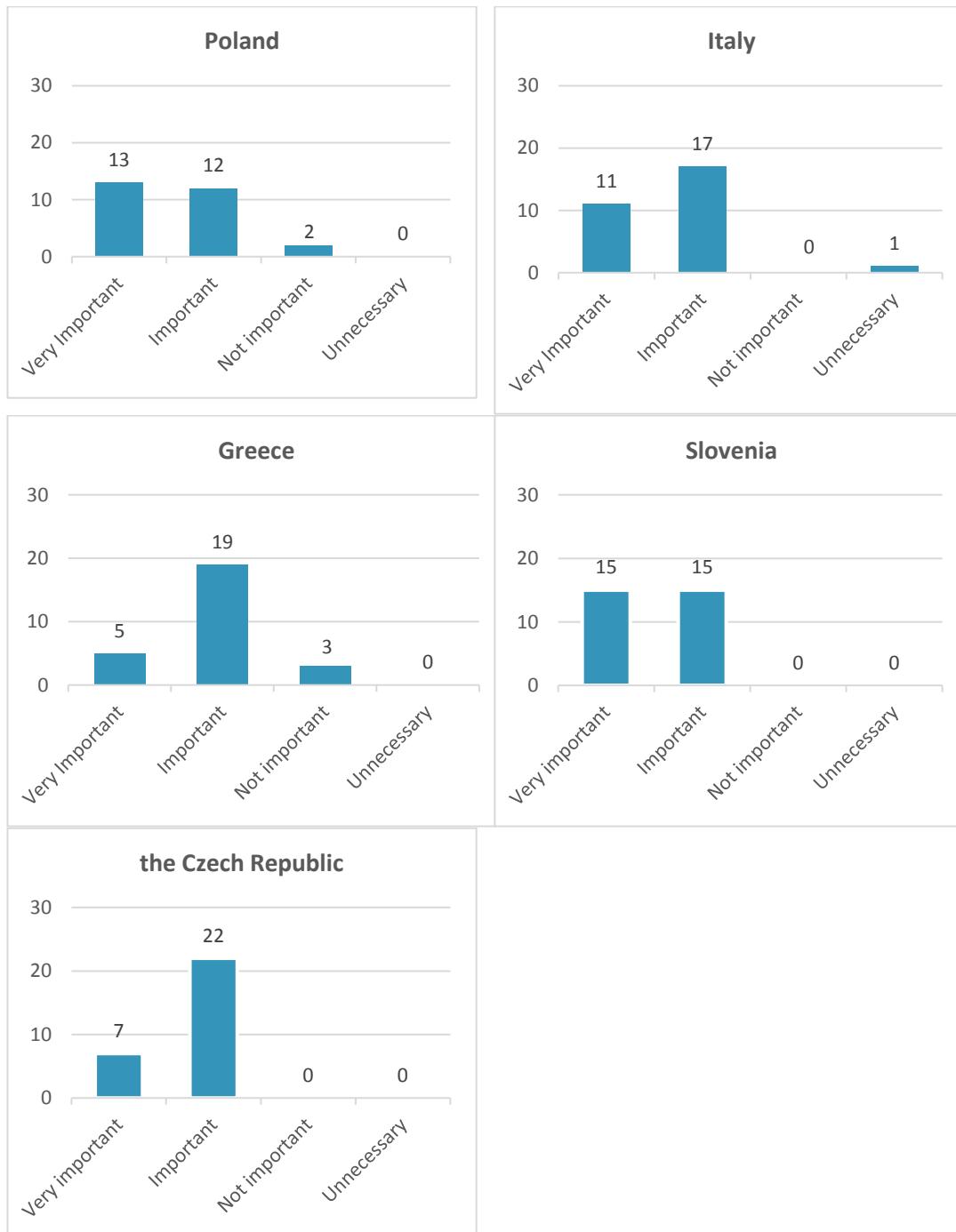
**Figure 20. Consideration of the clients' ideas**

To sum up **“relation with clients / communication channels”** block, we can observe that the respondents perceived almost all the aspects as very important or important. What can be interesting, this is the fact that the respondents do not fully agree that the consideration of the clients' ideas could be significant for the development of the company. It however seems that nowadays, in order to meet the clients' needs, it is sometimes important to consider their needs and to modify the business model if it brings more profits.



## BLOCK 5: REVENUE STREAMS AND VALUE PROPOSITIONS

In this section the respondents were asked to think about revenue streams and value proposition. The first question of this block (Figure 21) concerned the sources of revenue of the company. The majority of respondents said that it is very important (36%) or important (60%). Only few of them said that it is not important.

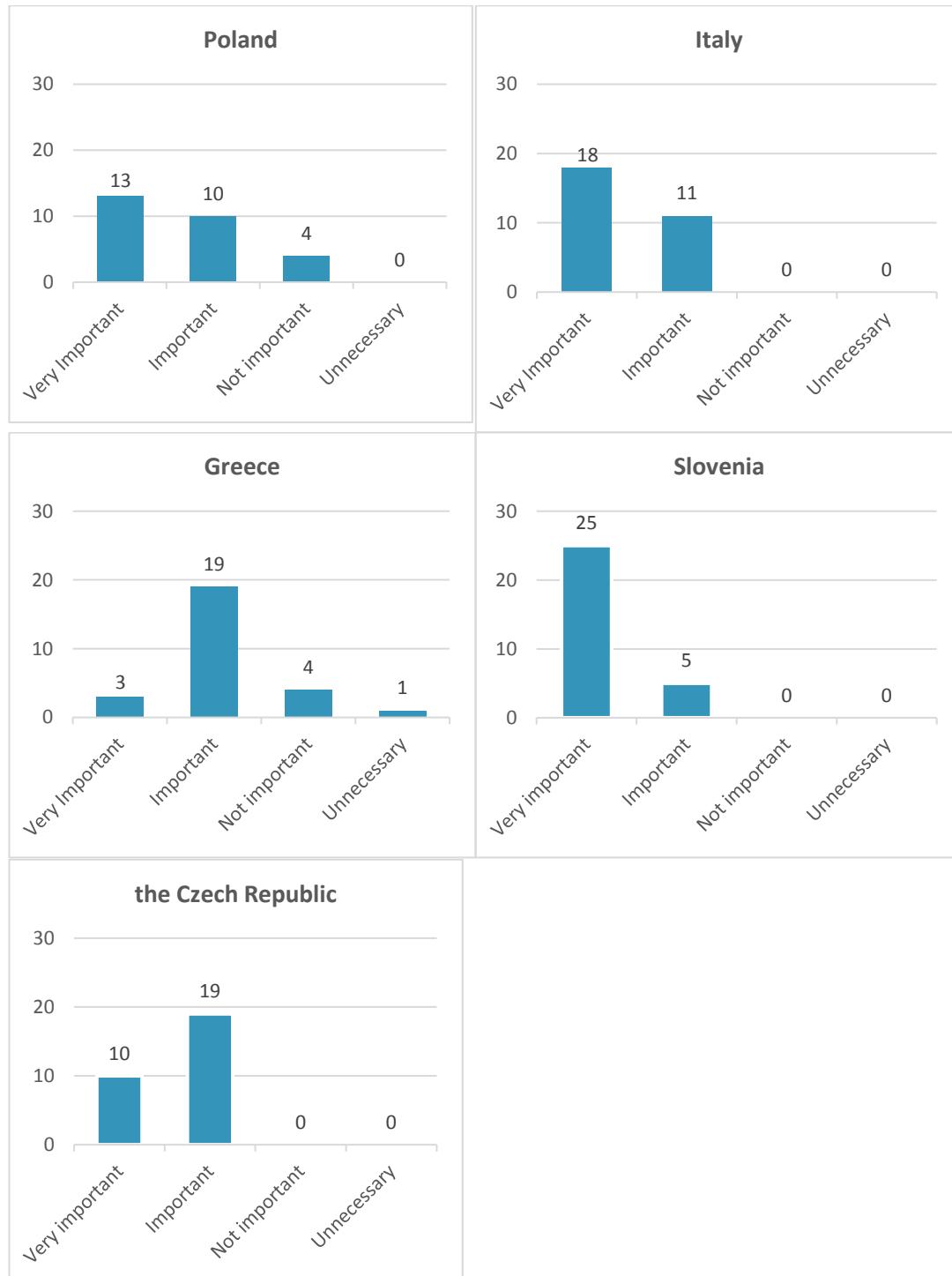


**Figure 21. Sources of revenue**

The second question of this block (Figure 22) was related to the goods offered for sale. The majority of the respondents said that it was very important to offer different goods and



services for the clients. Depending on the market segmentation, the companies should respond the clients' needs. However, while interviewing, 6% of the respondents stated that the value proposition is not important for the company and probably it should not be included in the designed business model.

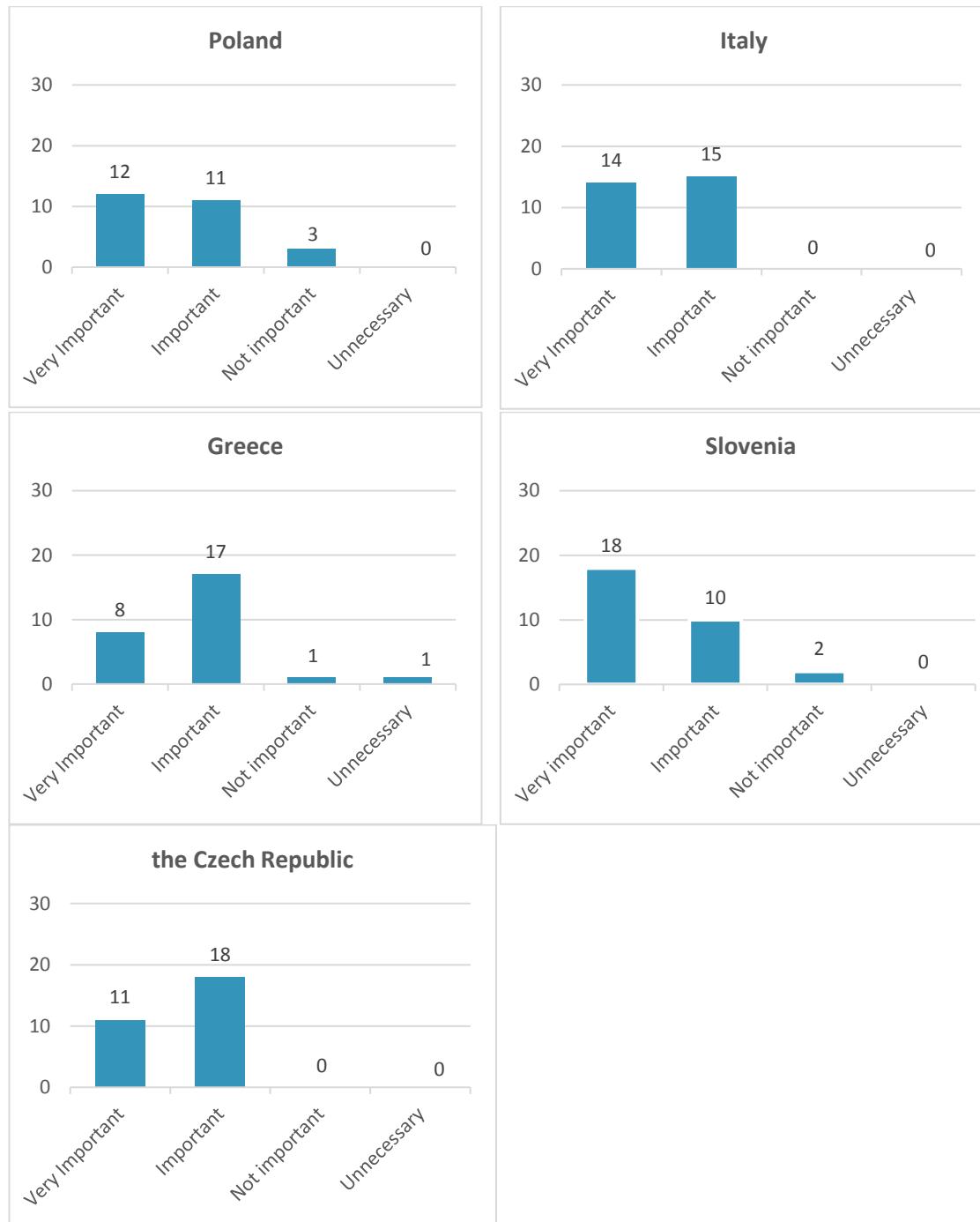


**Figure 22. Goods and services offered for sale**

The third question of this block (Figure 23) concerned the selection of the pricing mechanisms. The majority of the respondents said that it was very important or important for

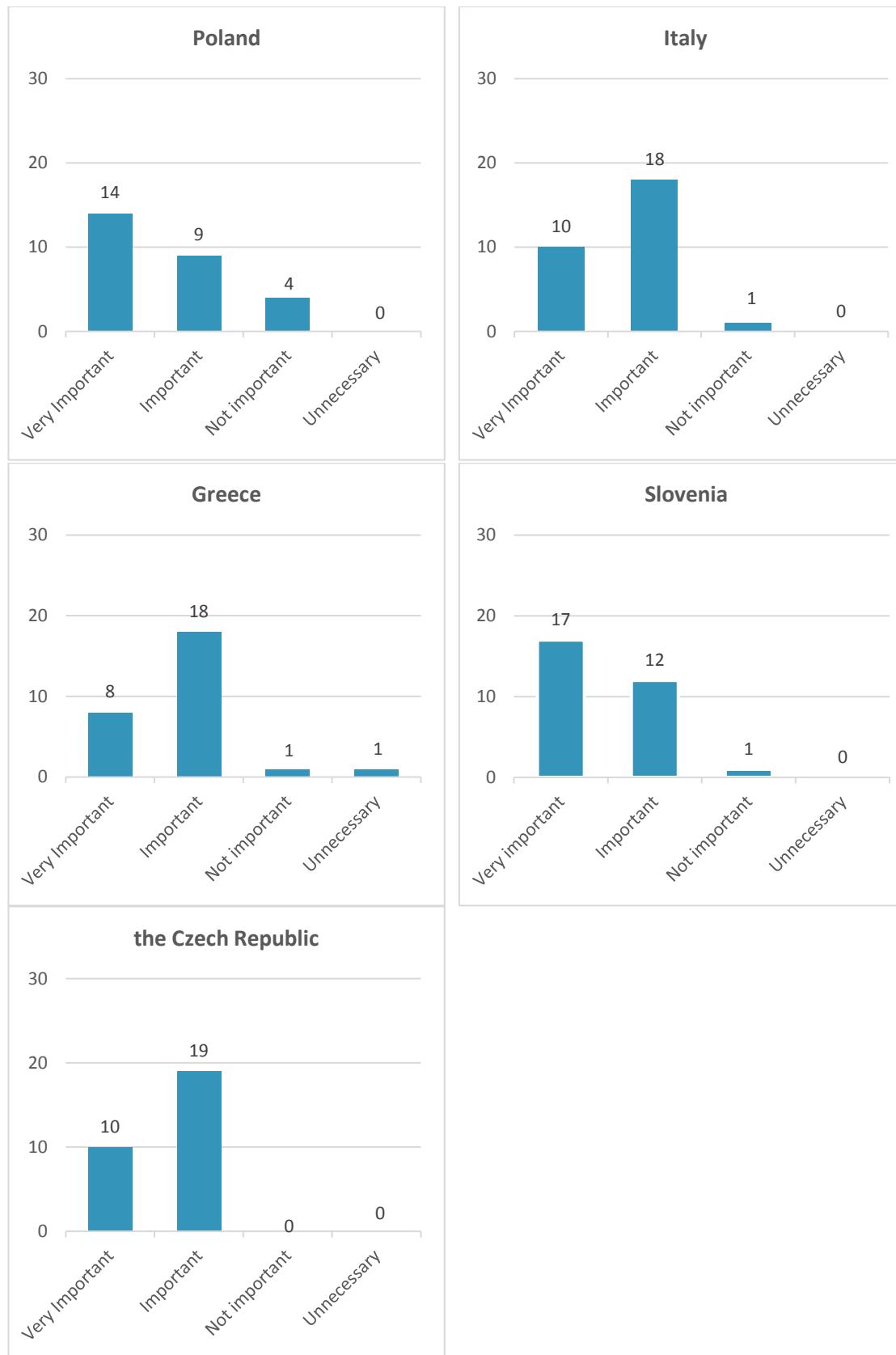


the company to select an appropriate pricing mechanism. Only 5% of the respondents said that it is not important.



**Figure 23. Selection of pricing mechanism**

The forth question of this block (Figure 24) was related to the use of appropriate pricing mechanisms. The responses were similar to those, which concerned the question of the selection of pricing mechanism – it was very important or important for the respondents.

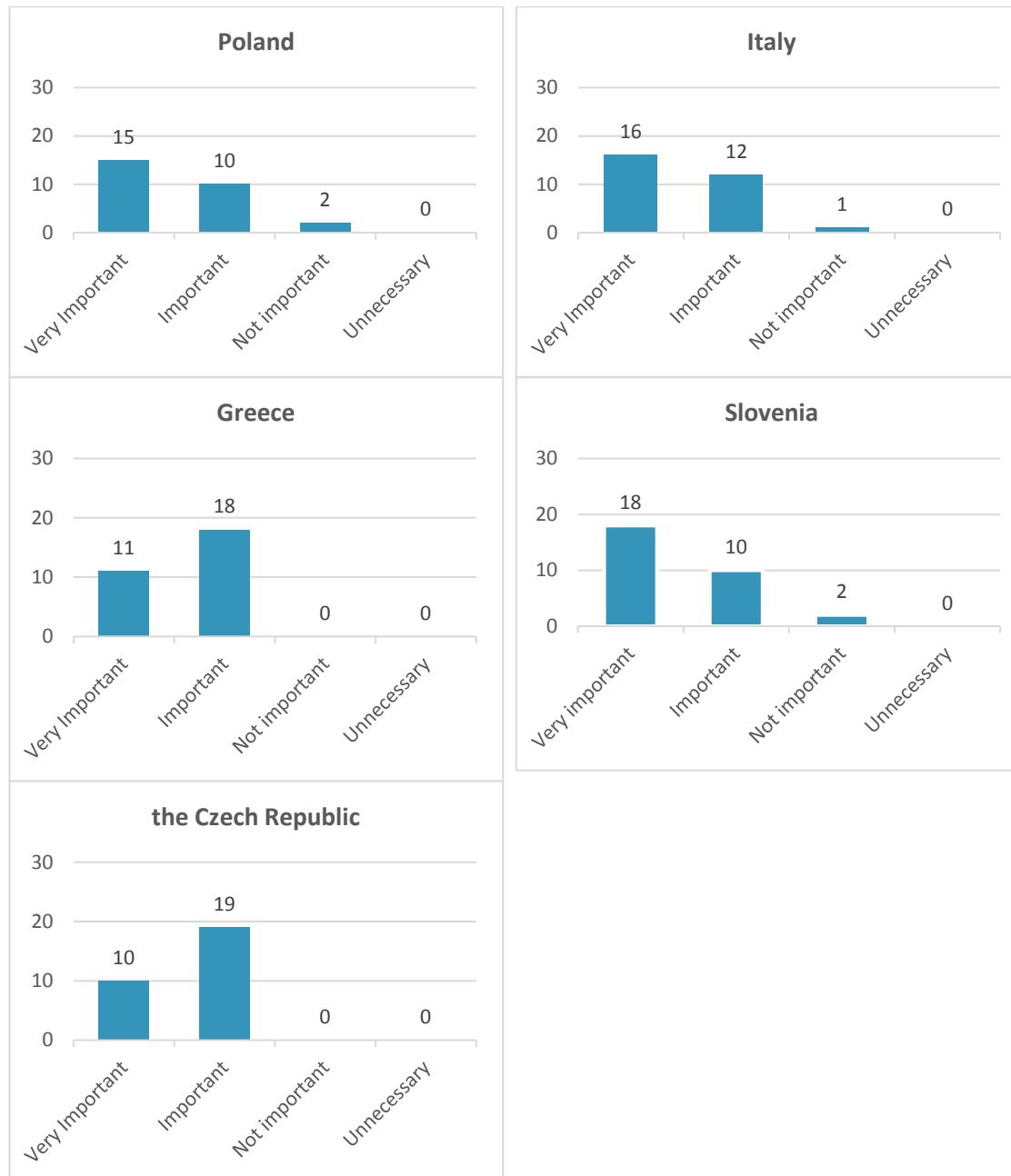


**Figure 24. Use of an appropriate pricing mechanism**

The last question of this block (Figure 25) concerned the calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing or usage fees. About half of the respondents



(49%) said that it was very important to calculate of advertising, brokerage, licensing, landing, renting leasing and usage fees. 49% of them also said that it is very important.



**Figure 25. Calculation of advertising, brokerage, licensing, landing, renting, leasing or usage fees**

#### BLOCK 6: GENERAL QUESTIONS

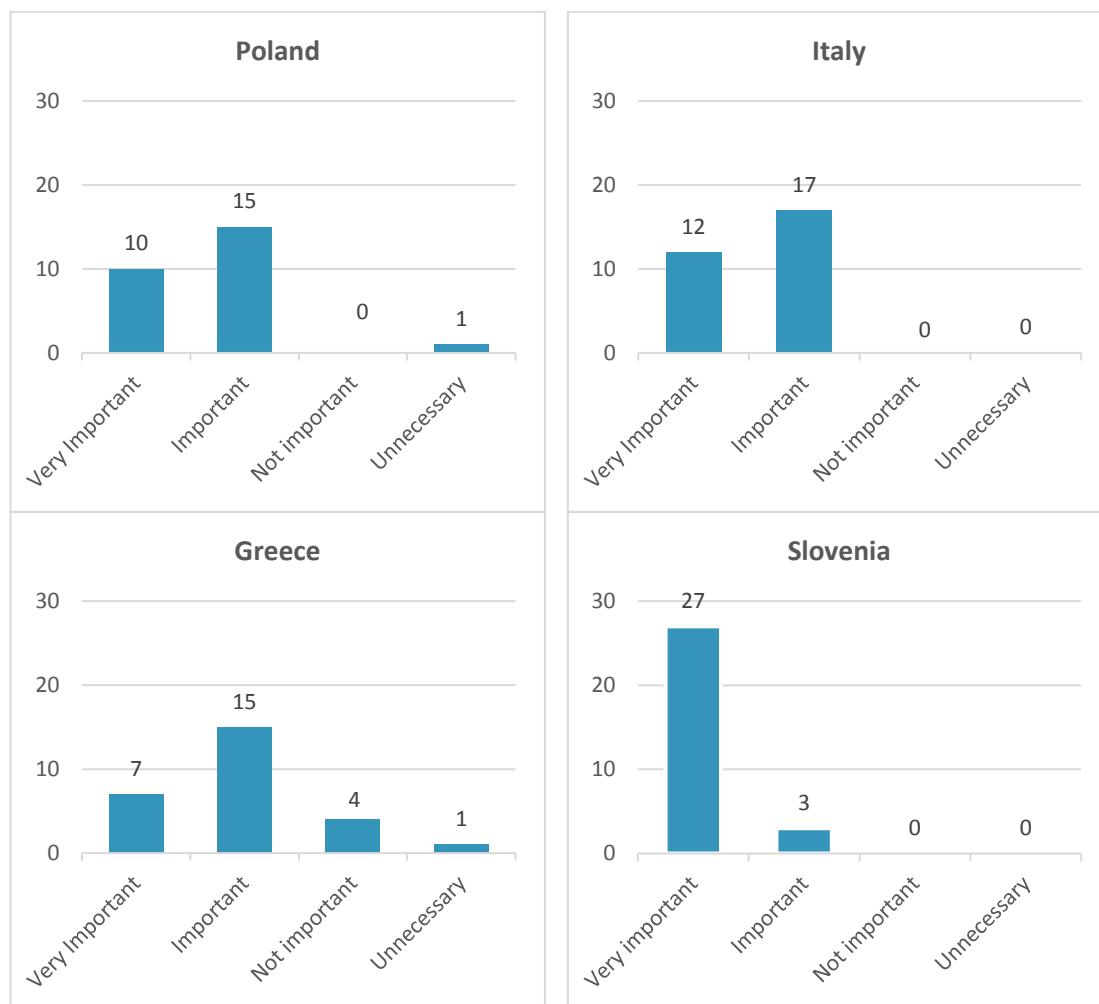
The last block of this questionnaire contained 6 general questions containing the following aspects:

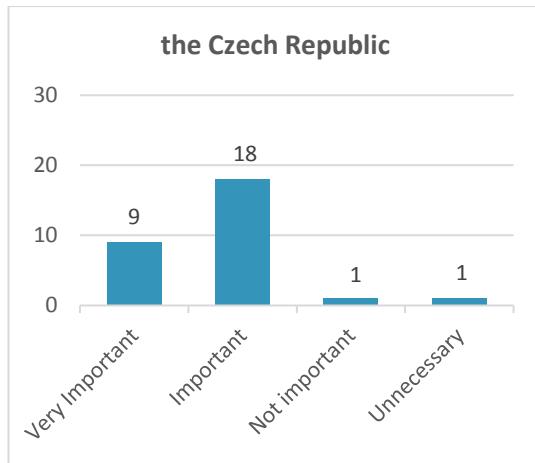
- the improvement of business model vs. the success of a company;
- the use of appropriate methods and tools for the design of a successful business model;



- the increase of the awareness on the importance of business models;
- the role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation;
- the knowledge on business models vs. reducing barriers in the creation of start-ups.

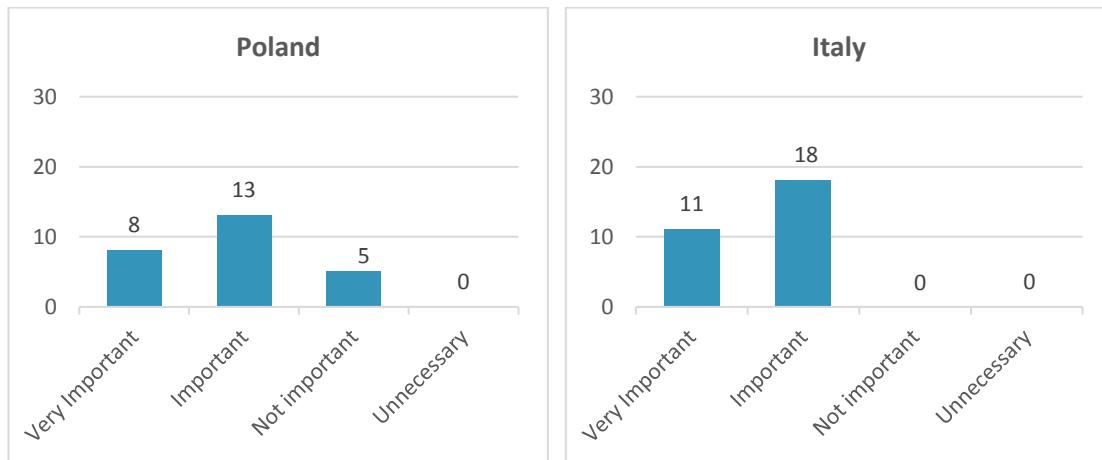
At first, the participants were asked to answer the question "*Is the improvement of business model crucial for making success in the company?*" (Figure 26). The responses were different, depending on the country. In Poland and Italy the responses *very important* and *important* were almost 50/50. In Greece the majority of the respondents stated that the improvement of business model is crucial to make success. In Slovenia, 90% of the respondents admitted that this aspect was very important.

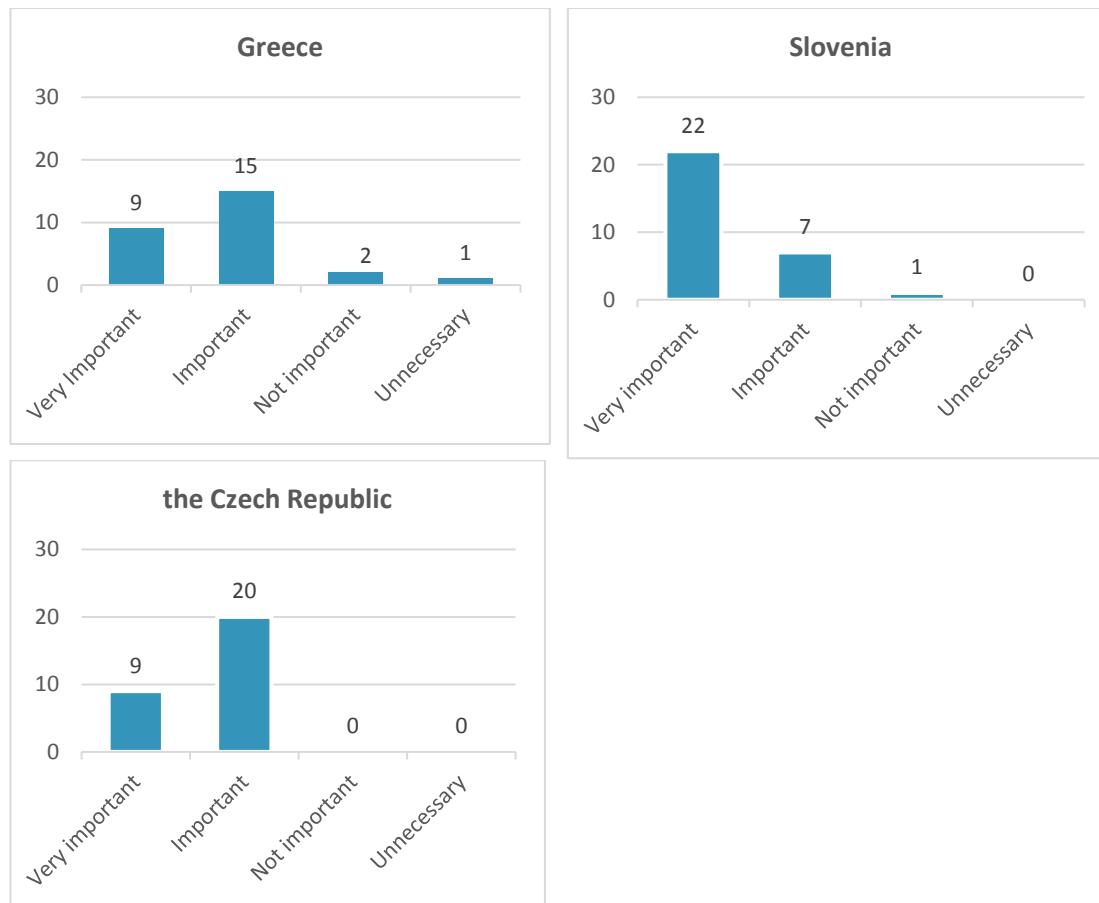




**Figure 26. Improvement of a business model vs. making success**

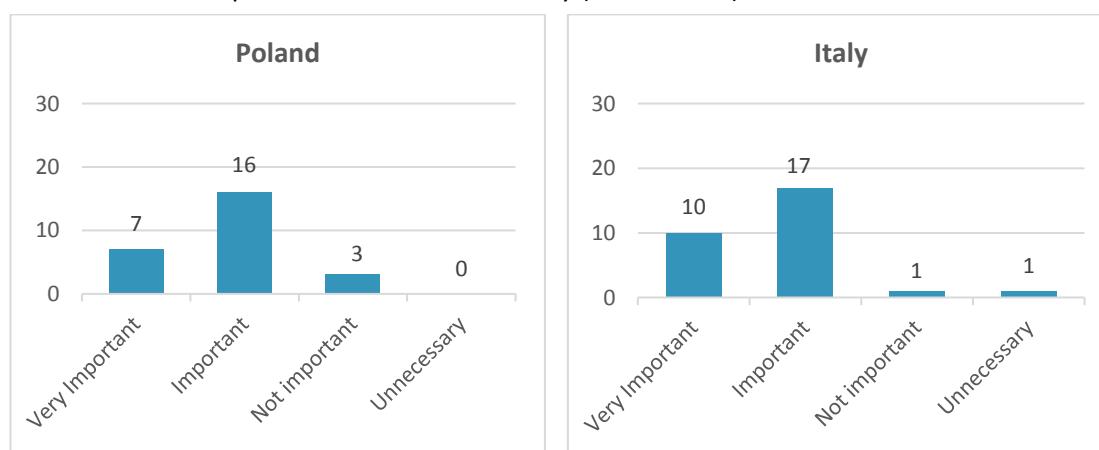
The results of the second question “*Does the use of appropriate methods and tools help to design a successful business model?*” are presented in Figure 27. Similarly like in Figure 26, the responses are very different. In Poland the respondents leaned towards answers “very important” (31%) and “important” (50%). However, 19% of the respondents thought that the use of appropriate methods and tools was not important in order to design a good business model. In Italy, the majority of people said that this aspect is important (62%) and very important (38%). In Greece 56% of the respondents thought that the use of appropriate tools and methods was important for the design a good business model, whereas 55% of the respondents perceived this aspect as very important. In Slovenia the majority of the respondents stated this aspect as very important and this was the opposite for the Czech Republic, where this aspect was perceived as important.

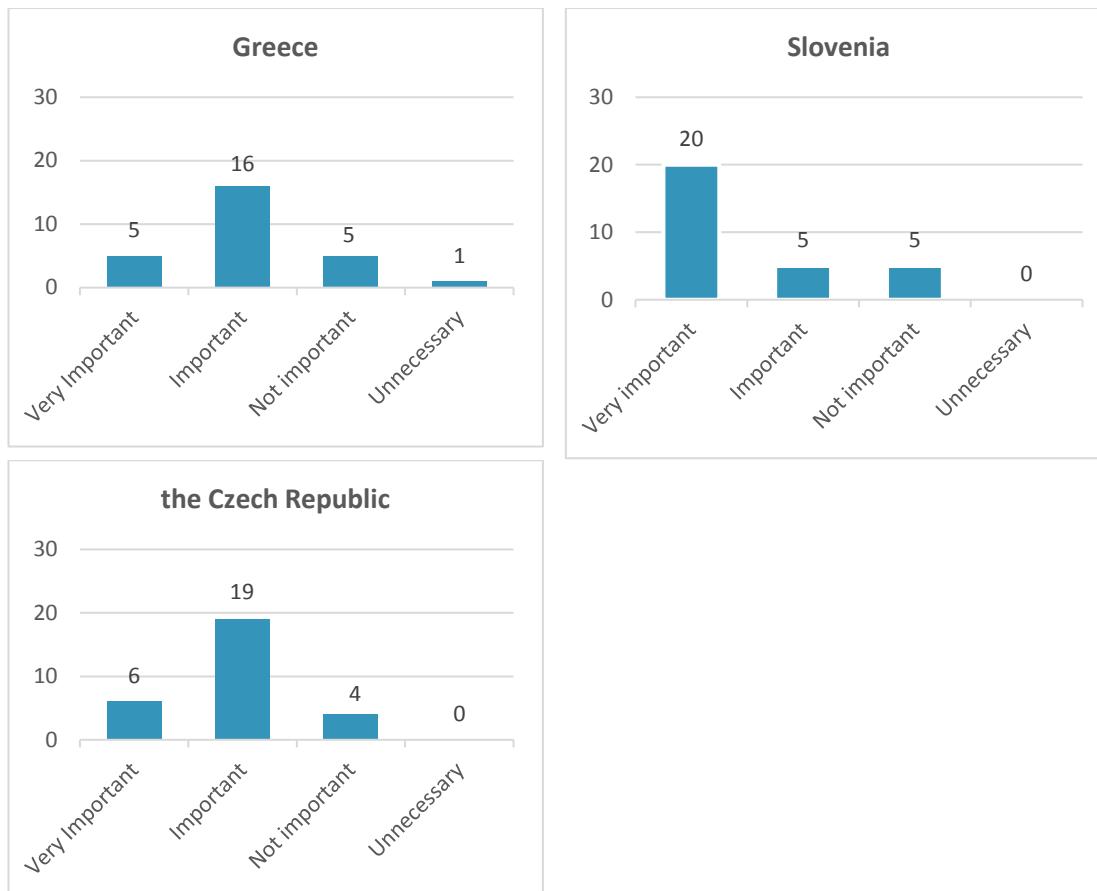




**Figure 27. The use of appropriate methods and tools as help to design a successful business model**

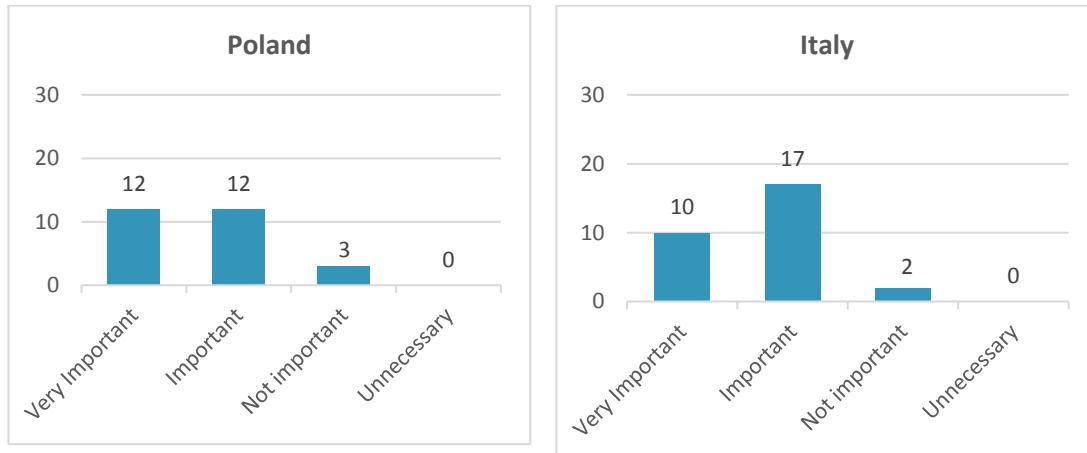
The third question was “*Does this project increase awareness on the importance of business models?*” (Figure 28). The majority of the respondents said that the ProBM project increased awareness on the importance of business model, however several participants stated it was not important or even unnecessary (14% in total).

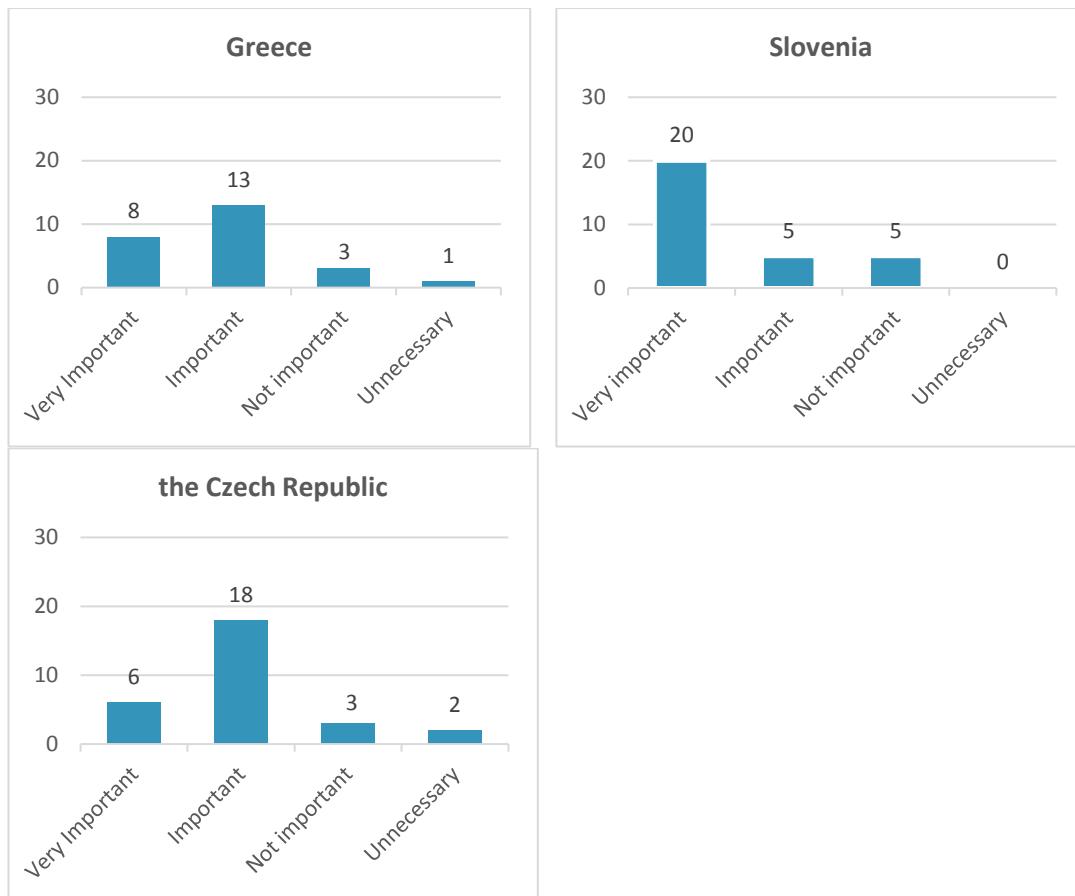




**Figure 28. Increase of the awareness of business models**

The forth question was the following: “*Does this project improve skills for employability and new business creation?*” (Figure 29). The majority of the respondents said that this project improved the skills for employability and new business creation (very important or important aspects in all partner countries).

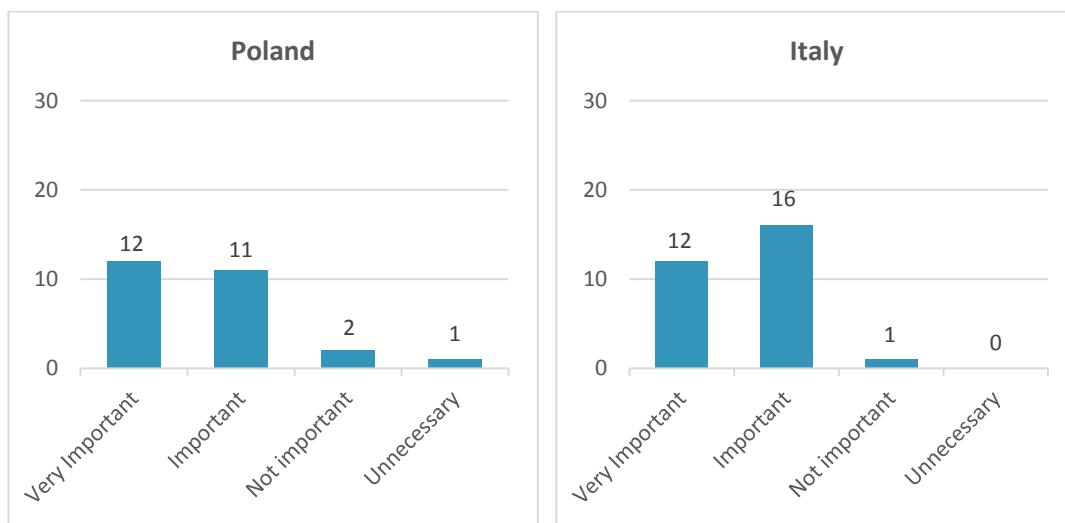


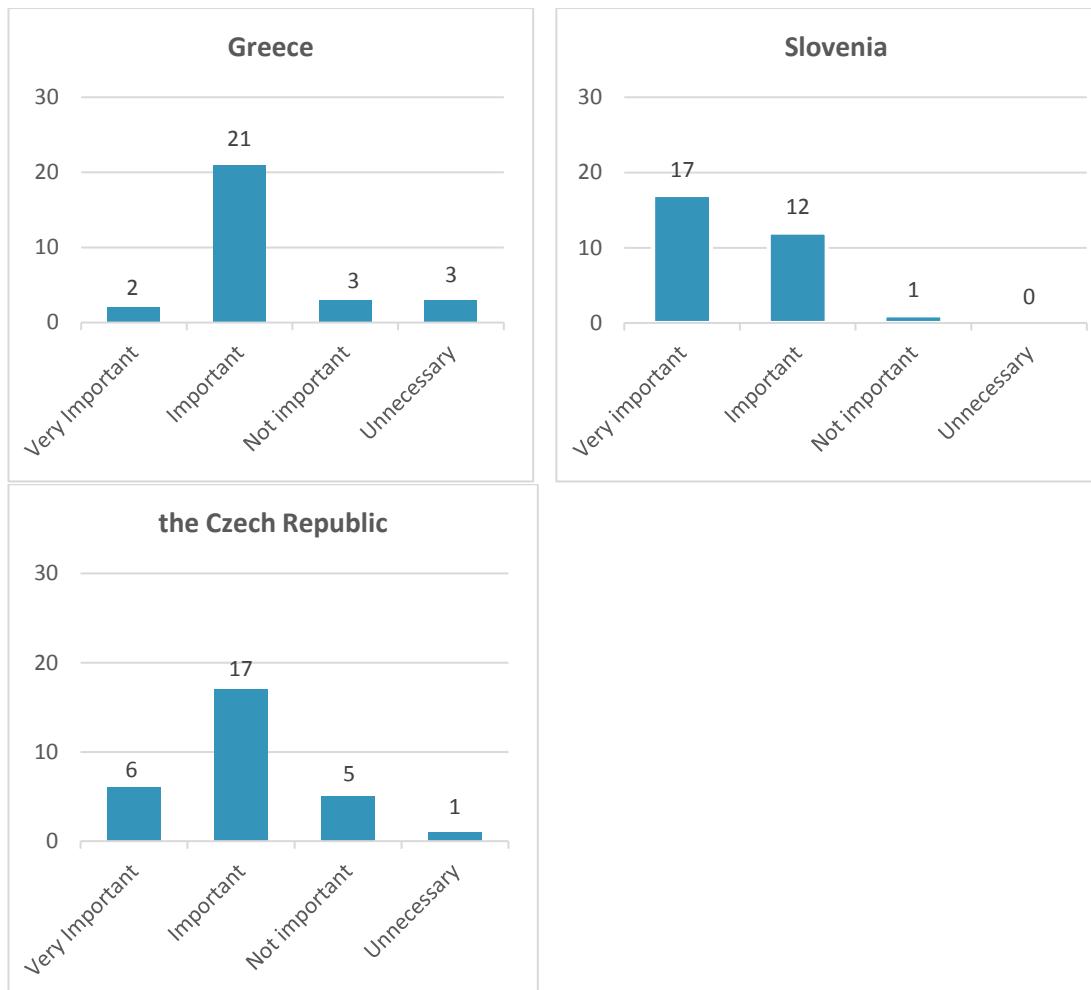


**Figure 29. Role of the project in the improvement of skills of self-employability and new business creation**

The fifth question was: *“Would the use of a good business model improve the situation on the labour market?”* (Figure 30). 54% of the respondents said that the use of a good business model would importantly improve situation on the labour market, while 35% stated that the improvement of the situation on the labour market would be very significant.

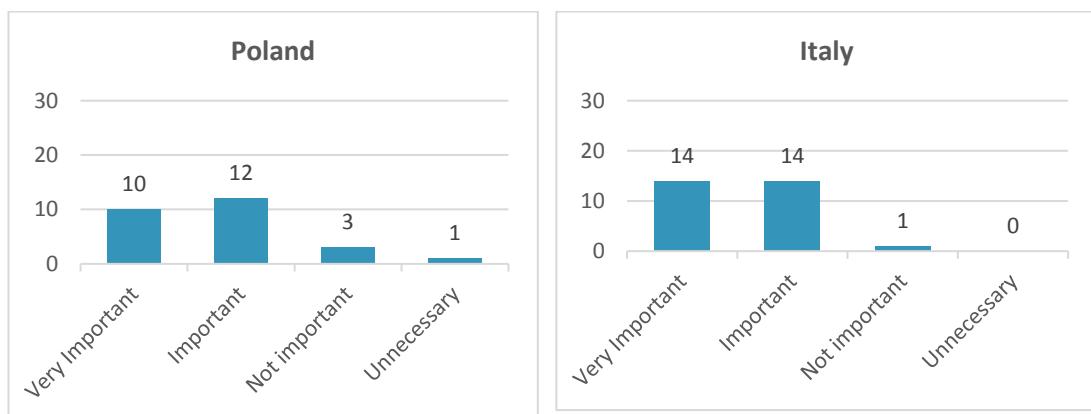
On the other hand, 12% of the respondents think that the improvement would not be significant or even there would not be any improvement of the situation.

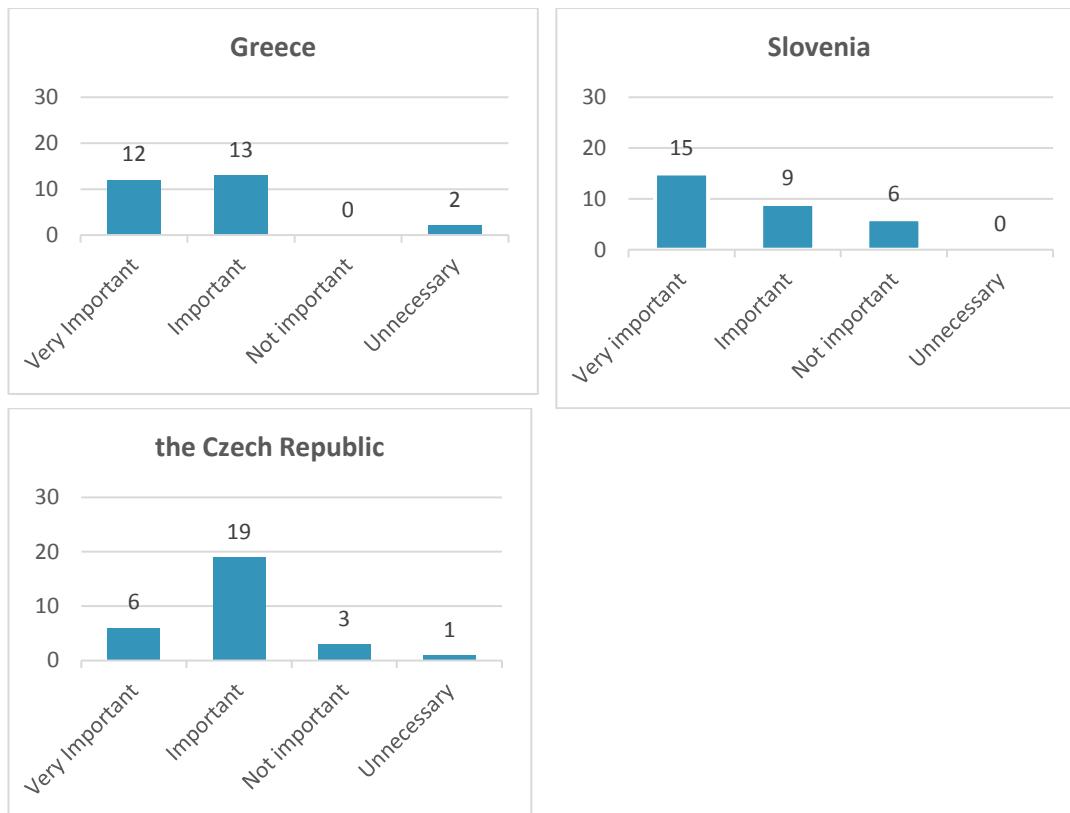




**Figure 30. The use of a good business model as the improvement of the situation on the labour market**

The last question was: “Would the knowledge on a business model reduce barriers to starting own business?” (Figure 31). About half of the respondents stated that knowledge on a business model would importantly reduce barriers to starting own business (47%). 40% of the respondents thought that knowledge was very significant for reducing barriers to starting own business. 12% of the respondents admitted that this aspects was not important or even unnecessary.





**Figure 31. Knowledge on a business model for reducing barriers to starting own business**

## CONCLUSIONS

As the results of the questionnaire shows, the overwhelming majority of the people filled in the questionnaire responded many of the questions as "important" and "very important". A very low percentage replied with "not important" and "unnecessary". It means that the topic of business models is very interesting and important as well for the target groups.

In addition, as far as it concerns age, educational level and professional status, these are factors, which did not play a notable role for the replies of the respondents.

After these results, it is obvious that whoever wants to get involved in the business market, should firstly understand the meaning and the importance of the business model elements. Secondly, in order to succeed in a business (either as the owner or a member) it is necessary to obtain knowledge and skills in order to execute correctly the elements of the business model.



## REFERENCE

1. Applegate, L.M. (2001). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, [in:] G. Dickson & G. DeSanctis (eds.), *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
2. Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). *Business Models: A Challenging Agenda*, Strategic Organization 11(4) 418-427.
3. Battistella C. (2012). From Design Driven Innovation to Meaning Strategy, *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 4, pp.718-743.
4. Bellman R., Clark Ch., Craft C., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research* 5(4), pp. 469-503.
5. Casadesus-Masanell, Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, No 43, pp. 195-215.
6. Eppler M., Hofmann F., Bresciani S. (2011). New Business Models through Collaborative Idea Generation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 6 (December 2011) pp. 1323–1341.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). *Modele Biznesu Polskich Przedsiębiorstw*. Szkoła Główna Handlowa.
8. Gordon M.E. (2009) *Przedsiębiorcość*, Onepress / Helion, Gliwice.
9. Hamel G. (2002) *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
10. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, No 12.
11. Jones G. M. (1960). Educators, Electrons and Business Models. A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, No 35(4), pp. 619–626.
12. Mele, C., Russo-Spena, T., Colurcio, M. (2010). Co-creating Value Innovation through Resource Integration. *International Journal of Quality and Service*, No 2, pp. 60-71.
13. Nenonen S., Storbacka K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-creation, *International Journal of Quality and Service Sciences*, No 2 (1), pp. 43-59.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
15. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernada G., Smith A. (2014). *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.



17. Pisano P., Cautela C., Pironti M. (2014). *Changing Customer Roles to Innovate Business Models: An Overview of Design – Intensive Industries*, Rivista Piccola Impresa / Small Business, No 2.
18. Teece D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 172-194.
19. Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. European Commission, Directorate-General.
20. Trimi S., Berbegal-Mirabent J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, No 8(4), pp. 449-465.
21. Vedovato M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-13.
22. Walsh J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol. 6, No 3, pp. 280-321.
23. Weill P., Vitale M. R. (2001). *Place to Space – Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
24. Yee J., Walker A. Menzfield L. (2012). *The Use of Design Visualization Methods to Support Decision Making*, International Design Conference Dubrovnik – Croatia, pp. 1637-1648.
25. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. IESE Business School – University of Navarra.

### Spletne strani

1. <http://www.sepiiconsulting.com.au/why-are-business-models-important/>
2. <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
3. <http://whatis.techtarget.com/definition/business-model>
4. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
5. <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/slides/sr/Business%20models.pptx>
6. <http://ecommerce-digest.com>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)
8. <https://www.ngdata.com>
9. <http://businessmodeledge.com>