

6. IZZIVI GOSPODARSKEGA RAZVOJA V ZNAMENJU »KNOW US«

Za nami so že 6. Izzivi gospodarskega razvoja, ki jih v znamenju spodbujanja inovatorjev in inovacijskih podjetij, z namenom pretoka znanja in izmenjave izkušenj, že vrsto let na Gospodarskem razstavišču organizira Gospodarska zbornica Slovenija, Zbornica osrednjeslovenske regije (GZS ZOR). V uvodni besedi je predsednica GZS ZOR, Marta Turk, najprej pozdravila Boštjana Skalarja, novega direktorja agencije Spirit (prej agencija Japti), katere naloga bo med tudi pospeševanje razvoja podjetništva mladih in žensk. Nadalje je Turkova poudarila, da *»Kreativnost, pravijo, ustvarja srečo človeku«* ter da *»ideja ni nič, če je ne uresničujemo«*, kar lahko udejanjimo le, če smo povezani. Dodala je tudi, da je tržišče širok pojem in pomeni vsaj Evropo, če že ne ves svet. *»Če pa želimo biti uspešni, ne moremo biti več sami. Če je s.p. sam, ne more uspeti več niti na domači ulici, zato se je potrebno povezati!«* je bila odločna.

Dvodnevni dogodek v maju, katerega so se udeležili tudi predstavniki iz Italije in Hrvaške, so zaznamovali trije forumi, dve okrogli mizi, srečanje županov osrednjeslovenske regije, 19 nagrajenih inovacij gospodarske zbornice in podelitev nagrad, 89 inovativnih novih predlogov za storitev in izdelke (od tega so jih kar 51 kreirale in predlagale ženske) in razglasitev rezultatov razpisa INATRI, ki je svojo luč ugledal v letu 2012 (več na www.ozljubljana.si).

Moto letošnjih izzivov je bil *»Inovativni projektni management«*, kar je pisano tudi na kožo projektu KNOW US, ki se z letošnjim letom počasi zaključuje. Projekt, ki je namenjen prvenstveno inoviranju tudi poslovnih modelov, je podrobneje predstavil Roberto Biloslavo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Damijana Škrlj

O inovativnostih v poslovnih procesih in modelih

Projekt Know us se že od leta 2011 izvaja skupaj z italijanskimi partnerji in omogoča malim in srednjim podjetjem pridobivanje ustreznih kompetenc za optimizacijo in inoviranje poslovnih modelov, kar v okviru projekta poteka brezplačno. Sam proces se prične z analizo obstoječega poslovnega modela, pri čemer so v okviru projekta razvite metodologije in ustrezna metodološka orodja. Ta so namenjena predvsem temu, da podjetje prepozna, kakšen je njegov obstoječi poslovni model, kako so njegovi elementi medsebojno povezani in kako te povezave ustvarjajo medsebojno sinergijo. Naslednji koraki v procesu pa gredo v smer spreminjanja in nadgradnje obstoječega poslovnega modela s ciljem izboljšanja in povečanja tako njegove učinkovitosti kot uspešnosti. Zakaj pa se je potrebno pogovarjati o poslovnem modelu? Ker je lahko eden izmed pomembnih, če že ne ključnih, dejavnikov, ki zavira oz. spodbuja rast, razvoj in uspešnost podjetja. Na svetovnem trgu se prepletajo različni vplivni dejavniki kot so: globalizacija trga, hitrost in zapletenost tehnološkega razvoja, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije in spremembe v vedenju kupcev, kar vse spreminja sodobno poslovno okolje, s tem pa se povečuje potreba po usklajevanju poslovnega modela z ostalimi dejavniki trga. Ob razmišljanju o globalizaciji namreč ne moremo mimo dejstva, da je z razvojem interneta konkurenca prisotna

praktično povsod: tudi v najbolj odročnih ulicah. Z možnostjo dostopa do svetovnega spleta je svet postal še bolj majhen, kar je po eni strani nevarnost, po drugi pa priložnost za mlade podjetnike in manjša podjetja, ki se zavedajo potencialov, ki jih ponuja svetovni trg. S tem sta povezana tako tehnološki, kot informacijsko – komunikacijski razvoj, kar vse spreminja tudi vedenje kupcev. Sedanja kriza pa je še dodatno spremenila naše potrebe: po eni strani si želimo živeti bolj zdravo, bolj ekološko in smo pripravljeni za to plačati nekoliko več, na drugi strani pa se soočamo s finančnimi in gospodarskimi omejitvami, ki znižujejo cene in s tem posredno tudi kvaliteto. In tako smo v začaranem krogu, kjer prav kriza pospešuje potrebo podjetij po inoviranju poslovnih modelov, obenem pa so finančne in kadrovske zmožnosti večine malih in srednjih podjetij preveč omejene, da bi do teh potrebnih sprememb lahko prišlo.

Prognostika?

»V današnjem negotovem konkurenčnem okolju, ki ga pretresajo radikalne spremembe, je težko napovedati, kaj se bo zgodilo v roku nekaj let«, meni Biloslavo. Prav tako se je nemogoče zanašati na preteklo - dobro poslovanje podjetij, kajti vse bolj se kaže, da odlični rezultati poslovanja, ki so jih podjetja dosegla v letih rasti, niso garant za preživetje teh podjetij, saj marsikaterega od nekdanjih zdravih, odličnih, perspektivnih podjetij danes ni več ali pa se ukvarjajo z reševanjem lastne identitete in obstoja. Na težko poslovno situacijo kaže tudi negotovo podporno okolje, ki vključuje tudi finančne inštitucije, predvsem banke in ostalo, kar sodi poleg.

Kako torej pristopiti k reševanju krize? Spoznati samega sebe...

Ob tem Biloslavo omenja tradicionalni, klasični pristop Michaela Porterja, ki temelji na nekaterih konkurenčnih strategijah, s katerimi lahko podjetje uspe. Citira Porterja, da bo podjetje uspelo le, če se bo odločilo za eno izmed teh strategij. To je lahko optimizacija poslovnih procesov s ciljem povišanja učinkovitosti in zmanjševanja stroškov, ali pa diferenciacija in povišanje prihodkov na račun višje dodane vrednosti za kupca. A vendar se tu postavlja vprašanje: ali so podjetja in podjetniki možni preseči ta okvir razmišljanja in združiti obe opciji: znižanje stroškov ob hkratnem zvišanju prihodkov. To seveda je dosegljivo, vendar ob ponudbi neke nove konkurenčne vrednosti, katera postavlja nova pravila igre, ki določajo novo vrednost za odjemalce, s tem pa podjetje postavlja v konkurenčno prednost pred nasledovalci. Vse to je možno z drugačnim inovativnim poslovnim modelom.

Poslovni model vs poslovna logika?

Kot pravi Biloslavo je pojem poslovnega modela nastal konec prejšnjega tisočletja, botroval pa mu je velik porast interneta in spletnega poslovanja. V poplavi različnih poslovnih modelov, ki so se med sabo zgolj malenkostno razlikovali pa so ti nekako izgubili fokus, ki se ga danes poskuša ponovno redefinirati. Biloslavo meni, da odraža poslovni model predvsem temeljno poslovno logiko podjetja ter njegovo dejansko delovanje vključno z definicijo mesta nastanka stroškov, kot tudi mesta nastanka prihodkov in dobička. Razumljivo ob tem je, da poslovni model tvorijo različni deležniki in njihovi interesi, kot najbolj izstopajoči pa so kupci, dobavitelji ter notranji zaposleni. Vsi ti svtopajo kot partnerji v poslovni proces, ki vključuje vse faze dela: od pridobivanja ustreznih virov, predelave, do končne vrednosti za kupce. Tu pa se že postavlja vprašanje, kako se lahko razvije učinkovit in uspešen poslovni model...

Analiza stanja

Seveda brez analize ne gre. Potrebno si je odgovoriti na osnovna vprašanja, ki opredeljujejo, kdo so kupci podjetja, kaj so produkti podjetja, kaj je vrednost, ki jo podjetje ponuja, na kakšen način se to ponuja trgu, kakšni so viri podjetja, kdo so dobavitelji oziroma partnerji ter glavno vprašanje, kaj je sploh poslanstvo podjetja. Biloslavo ugotavlja, da številna, predvsem manjša podjetja svojega poslanstva ne znajo točno opredeliti, kar pa je temeljna ovira za postavljanje kredibilnega in zdravega poslovnega modela. Potrebno je torej najprej jasno opredeliti poslanstvo podjetja potem pa pristopiti k definiciji poslovnega modela. V ta namen se je v svetu uveljavil t.i. kanvas pristop, ki ga je oblikoval Alexander Osterwalder. Model vsebuje partnerje/dobavitelje, sredstva, s katerimi podjetje razpolaga in, ključne aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. Ti elementi poslovnega modela so v nadaljevanju podlaga za izgradnjo vrednosti za odjemalce, ki se jim jo dostavlja po distribucijskih poteh, pri čemer se z njimi vzpostavlja nek odnos. Model prikazuje tako stroške, kot prihodke. Na primorski univerzi so osnovni model, izhajajoč iz poslanstva podjetja, z vključenimi že definiranimi deležniki, ustrezno nadgradili, ob tem pa upoštevali, da je v duhu trajnostnega razvoja potrebno zagotavljati vrednost za vse deležnike, ki so tako ali drugače vključeni v delovanje podjetja. Spremenili so tudi logiko pristopa k razvoju poslovnega modela in sicer namesto Osterwaldove linearne logike od sredstev do vrednosti za kupca, tudi ob konkretnih pogovorih s podjetji razmišljajo o dveh ciklih. Prvi cikel vključuje deležnike, ki so vključeni predvsem v prodajne aktivnosti podjetja, kamor tipično sodijo kupci. Ta cikel vključuje še proizvode, ki jih podjetje nudi. Drugi cikel tvorijo dobavitelji partnerji, partnerji in sodelavci podjetja, ki prispevajo otipljiva in neotipljiva sredstva za delovanje podjetja. Ob cikla združujejo procesi v podjetju. Ti ustvarjajo dodano vrednost, ki predstavlja osrednji element poslovnega modela. Ustvarjanje vrednosti za deležnike je tudi temeljni cilj trajnostnega poslovnega modela.

Dodana vrednost projekta Know us

Pod okriljem projekta Know us je bilo do danes narejenih več analiz poslovnih modelov tako slovenskih kot tudi italijanskih podjetij. Biloslavo je predstavil dva: prvi je primer italijanskega podjetja, proizvajalca oken in vrat, in sicer pred in po spremembi. Analitsko je bila najprej ugotovljena lastnost tovrstnih podjetij, v katerih prevladuje poudarek na optimizaciji tehničnih značilnosti proizvoda. S temi značilnostmi je želelo tudi analizirano podjetje konkurirati ostalim podjetjem v panogi, kar je sicer pričakovana strategija nastopa na trgu. Naslednje vprašanje, ki je bilo ključno za razvoj drugačnega poslovnega modela pa je bilo, čemu je stavbno pohištvo sploh namenjeno. Klasičen odgovor je ta, da zapre odprtine. A vendar: če želi biti podjetje drugačno in diferencirati svoje izdelke, mora najprej spremeniti svoj koncept razmišljanja, kar že vodi do naslednje ideje: da okno namesto t.i. polnila postane okvir. Okvir, ki uokvirja pogled navzven in s tem postane del notranje opreme in ne zgolj stavbno pohištvo. Tako se prodajna možnost iz hladnega tehničnega proizvoda, ki ne nudi nobenih emotivnih elementov, razširi na dekorativni element notranjega designa, ki ga oisameznik zaznava v celoti tudi in prvenstveno s svojim čustvenim delom. S tem se seveda spreminja tudi poslovni model. Tako na primer vključuje več novih deležnikov: poleg obstoječih še arhitekta, dizajnerje..., ki pomagajo na svoj način tržiti te izdelke in povečujejo vrednost za kupca.

Drugi, poenostavljeni slovenski primer pa je eden bolj znanih proizvajalcev vina v Sloveniji, ki je v razmišljanje o svojem modelu vpletel misel: *»Spoštuj mater zemljo in je ne oviraj pri njenem*

delu«. Misel, ki jasno odraža poslanstvo podjetja in s tem posredno tudi poslovni model, ki ga podjetje uporablja.

Še vedno se lahko vključite. Analize so zastonj...

Na Primorski univerzi vas vabijo, da izkoristite priložnost brezplačne analize in postavitve ali izboljšanja vašega obstoječega poslovnega modela, ki je pod okriljem Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija Italija 2007 – 2013 Know us sofinanciran iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev, saj je to edinstvena priložnost.

Kontakt: aleksander.janes@fm-kp.si.