



Univerzitetni učbenik za študente  
naravoslovno - tehničnih programov

# AKVAPONIKA IN PODJETNIŠKE VEŠČINE



Uredniki:  
Ranka Junge, Sarah Milliken, Tjaša Griessler Bulc

AQU@TEACH:

Innovative educational techniques to promote learning among European students using aquaponics



Erasmus+



AQU@TEACH

Ljubljana, 2022

Akvaponika in podjetniške veščine

Univerzitetni učbenik za študente naravoslovno – tehničnih programov

**Uredniki:** Ranka Junge, Sarah Milliken, Tjaša Griessler Bulc

**Avtorji:** Sarah Milliken, Shelley Mosco, Benz Kotzen, Ranka Junge, Boris Pasini, Tjaša Griessler Bulc, Andrej Ovca, Darja Istenič, Morris Villarroel, Maja Turnšek Hančič

**Recenzentke:**izr. prof. dr. Ana Slatnar, prof. dr. Ragnheidur I. Thorarinsdottir in dr. Vesna Miličić

**Založila in izdala:**

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta Zdravstvena pot 5, Ljubljana

Publikacija je dostopna v PDF formatu na spletni strani:

[https://www.zf.uni-lj.si/images/stories/datoteke/Zalozba/Akvaponika\\_Podjet.pdf](https://www.zf.uni-lj.si/images/stories/datoteke/Zalozba/Akvaponika_Podjet.pdf)

Ljubljana, 2022

Copyright © Partnerji projekta Aqu@teach

Aqu@teach je projekt v okviru strateškega partnerstva Erasmus+ v visokem šolstvu (2017–2020), ki ga je vodila Univerza Greenwich v sodelovanju z Univerzo uporabnih znanosti v Zürichu (Švica), Tehniško univerzo v Madridu (Španija), Univerzo v Ljubljani (Slovenija) in Biotehniškim centrom Naklo (Slovenija).

To delo je zaščiteno z licenco Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) / Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji. Dovoljeno je deljenje (kopiranje in razširjanje) vsebin na kakršnemkoli mediju in obliki, predelovanje, urejanje, predelava in vključevanje vsebine v lastna dela. Primerno morate navesti avtorja, povezavo do licence in označiti spremembe, če so nastale. To lahko storite na kakršenkoli razumen način, vendar ne na način, ki bi namigoval na to, da dajalec licence podpira vas ali vašo uporabo dela. Te vsebine ne smete uporabiti v komercialne namene



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 97011203

ISBN 978-961-7112-09-2 (PDF)

# Predgovor

Pred vami je učbenik z naslovom »Akvaponika in podjetniške veščine«. Akvaponika namreč ponuja veliko različnih možnosti za zagon podjetja in je bila ob pripravi vsebin učbenika izbrana kot modelna tehnologija pri predstavitvi podjetniških veščin. Poleg komercialne proizvodnje ter prodaje živil in neživilskih izdelkov je v povezavi z akvaponiko možno zagnati tudi podjetje s svetovalnimi storitvami za načrtovanje in gradnjo akvaponičnih enot ali ponudbo specialne opreme. Poleg tega je možno ponudbo akvaponične pridelava hrane razširiti znotraj okvira t. i. agroturizma ter izobraževalnih delavnic.

Učbenik Akvaponika in podjetniške veščine sestavlja 6 ločenih poglavjih. V uvodnem poglavju je naprej podan pregled različnih možnosti razvoja komercialne akvaponike. Sledijo ključni vidiki, ki jih mora podjetnik upoštevati pri ustanovitvi podjetja. V drugem poglavju je podrobneje predstavljena zbirka orodij in tehnik za hitrejšo rast podjetja in nižanje stroškov. V tretjem poglavju sta predstavljena navigator poslovnega modela in analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter tveganj (angl. SWOT). Medtem ko prvi ponuja ideje, kako pripraviti inovativni poslovni model, je druga preprosto, a hkrati močno orodje za ocenjevanje poslovnih idej. Poglavje tudi sistematično predstavlja in analizira petinpetdeset znanih poslovnih modelov, ki jih uporablja 90 % najuspešnejših svetovnih podjetij. Slednji bralcu služijo kot zbirka že preverjenih oz. v praksi potrjenih poslovnih pristopov. Četrto poglavje je namenjeno strukturiranju lastne poslovne ideje oz. razvoju celovitega poslovnega modela po korakih. Kot primer je podana struktura realnega poslovnega modela podjetja, ki se ukvarja s prodajo vzrejenih rib. V petem poglavju so opisani pristopi k analizi kupcev in trženju novega izdelka oz. storitve ter določanje cene. V zadnjem oz. šestem poglavju so opisane strategije financiranja zagonskega podjetja, saj le-to predstavlja eno ključnih ovir, na katero naletijo nova podjetja. Poglavje med drugim obravnava vprašanje, kdaj in iz katerih virov je možno zagotoviti denar, potreben za zagon podjetja.

Način podajanja znanja v učbeniku sloni na predpostavki, da študentje nimajo znanj s področja podjetništva, vendar so že usvojili osnovna znanja iz akvaponike, ki so podrobneje opisane v predhodnem učbeniku (Ranka Junge, Nadine Antenen, Morris Villarroel, Tjaša Griessler Bulc, Andrej Ovca, Sarah Milliken, ur. (2021) Akvaponika. 334, str. ISBN 978-961-7112-03-0).

Učbenik Akvaponika in podjetniške veščine je nastal v okviru mednarodnega projekta Aqua@teach, programa Erasmus+ v sodelovanju med univerzami Greenwich v Veliki Britaniji, Madrid v Španiji, Zürisko univerzo uporabnih znanosti v Švici, Biotehniškim centrom Naklo in Zdravstveno fakulteto Univerze v Ljubljani. Učbenik je na voljo v slovenski, angleški, nemški in španski različici.

Za nastanek učbenika se avtorji zahvaljujemo vsem, ki so kakor koli sodelovali pri njegovem nastanku. Zahvaljujem se tudi vsem študentom, ki so sodelovali v projektu Aqua@teach in so s svojimi komentarji, predlogi, testiranjem učnega gradiva ter sodelovanjem na poletnih šolah prispevali h končni vsebini.

Avtorji

# VSEBINA

## 1. Uvod (Sarah Milliken)

1.1 Akvaponika - je evropski trg pripravljen? .....	5
1.2 Analiza PESTEL .....	9
1.2.1 Politični dejavniki.....	9
1.2.2 Ekonomski dejavniki.....	10
1.2.3 Socialni dejavniki .....	11
1.2.4 Tehnološki dejavniki .....	11
1.2.5 Okoljski dejavniki .....	12
1.2.6 Pravni dejavniki.....	12
1.2.7 Povzetek .....	13
1.3 Študije primerov.....	14
1.3.1 ECF Farmsystems .....	14
1.3.2 NerBreen .....	14
1.3.3 UrbanFarmers .....	14
1.3.4 Ponika .....	15
1.3.5 GrowUp Urban Farms .....	15
1.4 Zaključki .....	16
1.5 Viri in literatura.....	16

## 2. Metodologija »Vitki start-up« (Sarah Milliken)

2.1 Uvod .....	19
2.2 Kaj je start-up ? .....	19
2.3 Metodologija »Vitki start-up«.....	20
2.3.1 Podjetništvo, ki temelji na hipotezi: procesni koraki.....	22
2.3.2 Razvoj metodologije vitki start up .....	25
2.3.2 Orodja za vitki start up.....	28
2.4 Viri in literatura.....	30

## 3. Navigator poslovnega modela St Gallen (Ranka Junge)

3.1 Uvod .....	31
3.2 Kaj je poslovni model? .....	31

3.3	Navigator poslovnega modela St Gallen .....	32
3.3.1	Ozadje .....	33
3.3.2	Petindecet vzorcev poslovnega modela .....	34
3.3.3	Metodologija .....	45
3.3.4	Inovacija poslovnega modela.....	47
3.3.5	Potencialni poslovni modeli za akvaponiko .....	48
3.4	SWOT analiza .....	48
3.5	Viri in literatura.....	49
<b>4.</b>	<b>Platno poslovnega modela (Boris Pasini, Ranka Junge)</b>	
4.1	Uvod .....	50
4.2	Gradniki platna podrobno .....	52
4.2.1	Segmenti kupcev .....	52
4.2.2	Predlog vrednosti .....	53
4.2.3	Kanali .....	54
4.2.4	Odnosi s kupci .....	55
4.2.5	Tokovi prihodkov .....	55
4.2.6	Ključni viri .....	56
4.2.7	Ključne dejavnosti.....	57
4.2.8	Ključni partnerji.....	58
4.2.9	Struktura stroškov.....	59
4.3	Viri in literatura.....	61
<b>5.</b>	<b>Trženje in cene (Tjaša Griessler Bulc, Andrej Ovca, Darja Istenič, Maja Turnšek Hančič)</b>	
5.1	Uvod .....	63
5.2	Konkurenca .....	63
5.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.....	64
5.2.2	Pogajalska moč dobaviteljev.....	64
5.2.3	Pogajalska moč kupcev .....	64
5.2.4	Nevarnost nadomestkov .....	64
5.2.5	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	64
5.3	Izkustvena ekonomija .....	65
5.4	Trženje .....	66

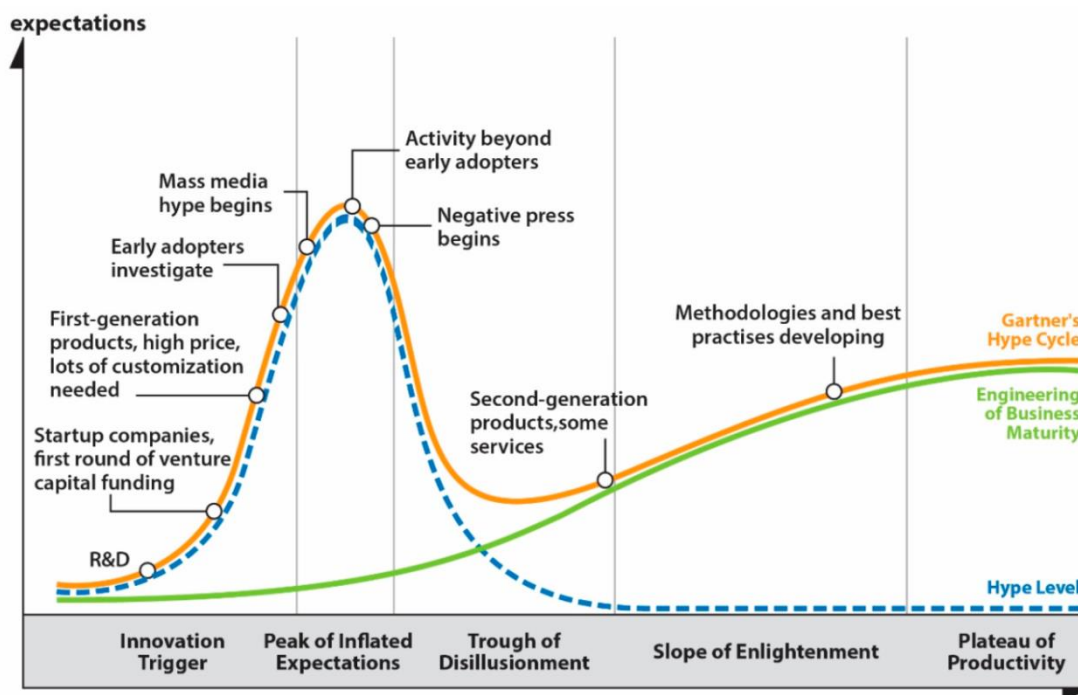
5.4.1 Blagovna znamka – krepitev zvestobe kupcev.....	66
5.4.2 Delitev (segmentacija) trga .....	68
5.4.3 Platno določanja vrednosti – ustvarjanje vrednosti za kupca .....	71
5.4.4 Ethos, pathos, logos – učinkovite komponente družbenih medijev.....	75
5.4.5 Model verjetne vpletenosti – spremenljivke, ki vplivajo na prepričevanje.....	77
5.5 Cene .....	78
5.6 Viri in literatura.....	79
<b>6. Financiranje start-up podjetja (Sarah Milliken)</b>	
6.1 Uvod .....	81
6.2 Viri financiranja .....	81
6.2.1 Poslovni angeli .....	83
6.2.2 Tvegani kapital .....	85
6.2.3 Inkubatorji in pospeševalci .....	86
6.2.4 Javno financiranje.....	87
6.2.5 Množično financiranje.....	88
6.2.6 Banke .....	90
6.2.7 Povzetek .....	90
6.2.8 Študije primerov.....	91
6.3 Viri in literatura.....	95

# 1. UVOD

Akvaponika ponuja podjetnikom veliko možnosti za zagon podjetja, vključno s komercialno proizvodnjo živil in neživilskih izdelkov, svetovalnimi storitvami za načrtovanje in gradnjo komercialnih kmetij, ponudbo specialne opreme in sistemov za domov, restavracije, šole in splošno javnost. Komercialni proizvajalci lahko prodajajo rastline in ribe neposredno in posredno. Neposredni trg vključuje, kmete, kmetijske stojnice in kmetijske sisteme; posredni trg vključuje trgovine z živili, restavracije, javne ustanove in veletrgovce. Komercialni pridelovalci lahko tudi razpršijo ponudbo v okviru agroturizma, izobraževalnih delavnic in prodajo specialne opreme. V tem poglavju je predstavljen pregled komercialne akvaponike, z namenom da bi izpostavili nekatera ključna vprašanja, ki jih mora podjetnik upoštevati, preden se loti novega podviga.

## 1.1 Akvaponika - je evropski trg pripravljen?

Leta 2015 je evropska parlamentarna raziskovalna služba akvaponiko vključila v poročilo glede desetih tehnologij, ki bi nam lahko spremenile življenje. In sicer poleg avtonomnih vozil, grafena, 3D-tiskanja, množičnih odprtih spletnih tečajev (MOOC-jev), virtualnih valut (Bitcoin), prenosnih tehnologij, dronov, pametnih domačih tehnologij in shranjevanja električne energije (van Woensel *et al.* 2015). Akvaponika je zato priznana kot tehnološka novost. Toda ali je to preveč novo? Ali v Evropi obstaja trg? Eden od načinov, kako odgovoriti na ta vprašanja, je uporaba t. i. Gartnerjevega cikla navdušenja (angl. *Gartner's Hype Cycle*) (slika 1), ki ponuja grafični prikaz zrelosti in usvajanja tehnologij oz. aplikacij ter pomembnost za reševanje poslovnih težav in izkoriščanje novih priložnosti.



Slika 1: Gartnerjev cikel navdušenja (Turnšek *et al.* 2020).

Cikel navdušenja združuje dve teoriji sprejemanja inovacij: krivuljo navdušenja in S-krivuljo poslovne zrelosti. Krivulja navdušenja v obliki zvona pojasnjuje splošno veljavno pot, ki jo tehnologija ubira v

smislu pričakovanj. Hiter trend naraščanja na začetku krivulje izvira iz nenadne pretirano pozitivne in iracionalne reakcije na uvedbo nove tehnologije, ki jo povzroči naznanitev novosti. Sledi socialna kontaminacija, kar posledično pritegne prvo medijsko poročanje. Odločevalci sledijo trendu, ne da bi sami natančno ocenili potencial tehnologije. Vlagatelji in podjetja pa si prizadevajo izkoristiti morebitne prednosti prvega ponudnika. Krivulja doseže vrhunec v ostrem vrhu, kjer visoka pričakovanja še poveča medijsko poročanje. Navzkrižja in pretirane naložbe omogočijo komercialno sprejetje tehnologije oz. aplikacije prve generacije, ki pa ne izpolnjuje pričakovanj glede uspešnosti oz. prihodkov. Razočaranje se širi in spet ga potencirajo mediji, tokrat negativno. Pričakovanja pa kar naenkrat popustijo in strmoglavijo na dno krivulje (Steinert & Liefer 2010).

S-krivulja poslovne zrelosti temelji na pojmu, da se uspešnost ali zrelost tehnologije v začetku razvija počasi, saj so njeni temelji slabo razumljeni, naložbe v pilote in zgodnje usvajanje pa lahko pripeljeta le do majhnega napredka. Odvisno od tehnologije se bo dogajanje v določenem trenutku vzpelo, dokler ne bo dosežena stabilizacija, omejena z omejitvami same tehnologije. Kombinacija obeh krivulj tvori cikel navdušenja (Hype Cycle). Njegovo pot lahko razdelimo v pet faz: sprožilec inovacij, vrhunec napihnjenih pričakovanj, dno oz. razočaranje, pobočje razsvetljenja in stabilizacija produktivnosti. Za te faze so značilni različni vzorci naložb, izdelkov in trga, s katerimi lahko ugotovimo, kje se inovacija na Ciklu navdušenja nahaja (Steinert & Liefer 2010).

**Sprožilec inovacij** je vse, kar sproži obdobje hitrega razvoja in vse večjega zanimanja in za vsako inovacijo bo to drugače. To je lahko lansiranje izdelka, izboljšanje cene/uspešnosti, sprejetje s strani ugledne organizacije ali preprosto medijski interes, ki koncept združuje in legitimira. Najpogostejši kazalnik, da je inovacija že mimo sprožilca inovacij, vendar še ni dosegla vrha napihnjenih pričakovanj, je ta, da je na voljo za nakup le pri enem ali dveh komercialnih prodajalcih, financiranih s strani tveganega kapitala. Za to pa je potrebna velika prilagoditev, da bi uspela v operativnem okolju, cena je visoka glede na stroške proizvodnje in stroške sorodnih, vendar bolj uveljavljenih izdelkov, dobavitelji pa še ne morejo predložiti referenc ali študij primerov (Fenn & Blosch 2018).

Kazalce, da je tehnologija dosegla **vrhunec napihnjenih pričakovanj**, najdemo v trgovinskem in poslovnem tisku, v katerem so pogoste zgodbe o inovaciji ter o tem, kako jo zgodnji posvojitelji uporabljajo, analitiki ugibajo o njenem prihodnjem vplivu in transformacijski moči, porast dobaviteljev (pogosto 30 ali več), ki ponujajo različne inovacije in lahko zagotovijo eno ali dve referenci zgodnjih ponudnikov ter novo ustanovljena podjetja, ki kupujejo od enega ali dveh zgodnjih vodilnih dobaviteljev. Ko inovacija zdrsne v **dno razočaranja**, ni nujno prisoten tudi padec v številu posvojitvev. Namesto tega se lahko pričakovana hitra rast preprosto zavleče in prevzame obliko "hokejske palice" s počasno rastjo. Rezultat je konsolidacija dobaviteljev in neuspeh zaradi premajhne rasti posvojitvev, da bi ohranili toliko podobnih izdelkov. Dobavitelji pa ponujamo manjše število študij primerov in referenc uspešnih posvojiteljev (Fenn & Blosch 2018).

Na **pobočju razsvetljenja** zgodnji posvojitelji, ki še naprej uporabljajo tehnologijo, začnejo doživljati koristi in ponovno pridobivajo motivacijo. Z več naložbami raste razumevanje tehnologije, kar ima za posledico izboljšane zmogljivosti, krivulja pa se začne znova dvigovati. Dobavitelji ponujajo izdelke druge ali tretje generacije, za katere je potrebno malo podpore, nove zgodbe o uspehu in reference se začnejo širiti, tiskani članki pa se osredotočajo na tržno dinamiko dobaviteljev. Končno je v fazi



**stabilizacije produktivnosti** tehnologija resnično ovrednotena in večinsko sprejeta. Jasni voditelji izhajajo iz številnih dobaviteljev, ki so se na pobočju razsvetljenstva pridružili trgu, naložbene so osredotočene na prvotno javno ponudbo, terminologija, povezana z inovacijo, pa postane del vsakdanjega govora (npr. googling, texting, blogging). Čas med vrhom napihnenih pričakovanj in stabilizacijo produktivnosti se imenuje časovna vrzel, ki je odvisna od tehnologije in lahko traja od dveh let do dveh desetletji. Nekatero tehnologije pa zastarajo še preden dosežejo stabilizacijo produktivnosti. Sploh če ne uspejo na trgu ali jih prehitijo konkurenčne rešitve (Fenn & Blosch 2018).

Ena od težav cikla navdušenja je, da ni povsem jasno, kako izmeriti navdušenje. Ena metoda, ki je bila uporabljena za merjenje, kje na krivulji se nahaja akvaponika je izračun t. i. razmerja navdušenja (angl. *hype ratio*). Razmerje dobimo, če rezultate iskanja z geslom »aquaponics« v iskalniku Google, delimo z rezultati iskanja za v Google Učenjaku v določenem časovnem obdobju. To kaže na priljubljenost teme v javnih medijih v primerjavi z akademskimi krogi. Koeficient za akvaponiko je prek 1000, kar je bistveno večje od hidroponike (nad 100) in ribogojstva (približno 20). Po tej metodi lahko akvaponiko štejemo za »novo nastajajočo tehnologijo«<sup>1</sup> (Junge et al. 2017). Druga metoda je analiza podatkov z orodjem Google Trends, ki prikazuje, kako pogosto je določen iskalni niz v Google iskalnik vpisan glede na skupni obseg iskanja v določenem časovnem obdobju. Od leta 2004 do 2019 je izraz »akvaponika« dosegel vrhunec v letu 2012, preden se je začel spuščati in ta trend upadanja še vedno traja (Turnšek et al. 2020).

Inovacije so lahko na različnih položajih krivulje v različnih panogah ali regijah, odvisno od makroekoloških dejavnikov (glej poglavje 1.2). Raziskovalna skupnost na področju ribogojstvo v ZDA je zamisel o akvaponiki uvedla v poznih sedemdesetih letih, prve komercialne kmetije pa so bile tam razvite v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. V naslednjem desetletju se jih je pojavilo še več, število pa se od takrat naprej počasi povečuje. Najnovejša raziskava je leta 2013 zabeležila 145 komercialnih proizvajalcev v ZDA (Love et al. 2015). Akvaponika se je v Evropi razvijala precej počasneje (Villarreal et al. 2016). Čeprav so v večini držav majhni prototipni sistemi in različne komercialne kmetije v razvoju, jih je še vedno le peščica, ki v celoti delujejo, medtem ko so druge poskusile, a niso uspele (glej poglavje 1.3). Zgodnji posvojitelji oz. pionirji morajo nujno iti skozi fazo preizkušanja in napak, zaradi česar so prizadevanja zelo tvegana. Majhna velikost kmetij je posledica velikih začetnih naložb skupaj z novostjo same tehnologije. Večina naložbenih stroškov se podvoji v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki se ukvarjajo samo z ribogojstvom ali samo z vrtnarstvom. Ker vlagatelji nočejo vložiti več milijonov EUR v velike kmetije, se pričakuje, da bodo manjši pilotni objekti zagotovili dvojni dokaz koncepta: tehnološki in komercialni. To vodi k dilemi »piščanec ali jajce«: velike kmetije ne gradijo, ker vlagatelji zahtevajo celovit dokaz koncepta, manjše kmetije pa tega ne morejo zagotoviti zato, ker so preprosto premajhne. Da bi postale poslovno sposobne, morajo podjetja bodisi povečati konkurenčnost s konvencionalno proizvodnjo (ki vsako leto proizvede stotine ton rib in tisoč ton zelenjave), bodisi morajo razviti dodatne poslovne modele kot npr. razširjeno paleto izdelkov, agroturizem, svetovalne storitve, izobraževanje ali specializirano opremo (Turnšek et al. 2019; Turnšek et al. 2020).

---

<sup>1</sup> Novo nastajajoče tehnologije so tehnologije, katerih razvoj, praktične aplikacije ali oboje je še vedno v veliki meri nerealizirano, tako da figurativno izstopajo na vidno mesto zaradi neobstoja ali nejasnosti.

Kazalnike, kje leži inovacija na Gartnerjevem ciklu navdušenja (Fenn & Blossch 2018), je v primeru akvaponike v Evropi težko uporabiti. Peščica podjetij je bila uspešna pri zagotavljanju naložb iz skladov tvegane kapitala (angl. venture capital - VC) in to bi lahko olajšalo špekulacije analitikov Evropske parlamentarne raziskovalne službe o prihodnjem vplivu in transformacijski moči akvaponike (van Woensel et al. 2015). Dejansko sta od leta 2015 dve start-up podjetji prejeli finančna sredstva, preden sta prejeli t. i. financiranje s strani poslovnih angelov ter drugih podjetji, preden so sploh prejela finančna sredstva; oba primera sta zelo nenavadna oblika financiranja (glej poglavje 6). Hkrati so številna start-up podjetja (komercialne kmetije in dobavitelji akvaponskih sistemov) v zadnjih petih letih propadla in malo je dokazov, da bi kakšna druga zavzela njihovo mesto.

Pojav akvaponike je podprt s poročili o tržnih napovedih, ki dajejo neupravičene trditve o tehnologiji, kot je primerjalna premoč glede produktivnosti, časa rasti in potenciala za diverzifikacijo v komercialnem okolju (Turnšek et al. 2019). Npr. poročilo o napovedi trga Akvaponike za obdobje 2020–2025 je v letu 2018 obseg globalnega trga (za pridelke, sestavne dele in opremo sistema) ocenjevalo na približno 522 milijonov EUR, nekaj manj kot polovico tega so ustvarili v ZDA. Napovedujejo tudi enotno letno stopnja rasti (CAGR) približno 15 % od leta 2019 do 2025; to naj bi privedlo do globalnega trga v vrednosti 1,4 milijarde EUR (IndustryARC 2019). Raziskave tržnih vrednosti napovedujejo, da bo svetovni trg leta 2024 vreden 1,3 milijarde EUR, od tega 500,4 milijona EUR v Evropi (Value Market Research 2020). Po mnenju IndustryARC je gonilna sila te napovedi naraščajoča stopnja urbanizacije in industrializacije, kar bo povzročilo izgubo kmetijskih zemljišč, zato daje prednost tehnologiji, ki v primerjavi s tradicionalnim kmetijstvom proizvede osemkrat več hrane na hektar (IndustryARC 2019). Vendar je ta trditev lahko dvomljiva. Primerjalno visoka stopnja proizvodnje je namreč pridobljena s spletne strani Nelson and Pade, vodilnega ponudnika komercialnih in domačih akvaponskih sistemov. Učinkovitost akvaponskega sistema določa veliko spremenljivk - vrsta pridelka, količina hranilnih snovi v vodi, količina kisika in CO<sub>2</sub> v zraku, svetloba, temperature itd. Ti elementi sami po sebi niso značilni za akvaponiko, ampak jih upoštevajo prakse gojenja v rastlinjaki. Sem sodijo ogrevanje, umetna razsvetljava, ustvarjanje CO<sub>2</sub> itd. Poleg tega lahko večje količine proizvodnje smiselno primerjamo le, če se jasno sklicujemo na vhodne snovi, potrebne za dosego rezultata. Čeprav je produktivnost na enoto površine morda višja v primerjavi s konvencionalnim kmetijstvom, bi lahko akvaponski sistemi zahtevali več energije, kapitala in dela. Ker ti sistemi niso tehnično standardizirani, se podatki iz katerega koli sistema lahko obravnavajo le kot študija primera in jih ne bi smeli uporabiti kot osnovo za posploševanje (Turnšek et al. 2019).

Optimisti trdijo, da bo razvoj akvaponike v prihodnosti napredoval tako, da bo sledil Gartnerjevemu ciklu navdušenja proti pobočju razsvetljenja in se sčasoma uveljavil kot zrela tehnologija. Pesimisti po drugi strani trdijo, da je akvaponika zgolj pomp, z malo možnosti, da bi kdaj dosegla stabilizacijo produktivnosti (Turnšek et al. 2020). Po pravici povedano, cikel navdušenja pove zelo malo če inovacije sledimo na podlagi njihovih zmogljivosti in ne na konkretnih načinih zagotavljanja zmogljivosti. Neuspeh se običajno pojavi, če obstaja več načinov za doseganje istega cilja ali koristi. Npr. širokopasovna povezljivost se je v zadnjem desetletju prebila skozi cikel navdušenja, vendar so nekatere tehnike za njeno dostavo (na primer ISDN in širokopasovne povezave prek električnih vodov) izpadle iz cikla navdušenja. Druge tehnike (kabelski modem in DSL) so dosegle zrelost. Dejanske zmogljivosti (npr. širokopasovna povezava, prepoznavanje govora, biometrija in

videokonference) ne izapadejo iz cikla. Toda posebne tehnike, protokoli, operacijski sistemi, izdelki in naprave lahko nadomestijo druge možnosti (Fenn & Blosch 2018).

Glede na to je zanimivo poudariti, da je bil svetovni trg za vertikalno kmetovanje v letu 2018 ocenjen na 3,1 milijarde EUR. Po napovedih pa bo do leta 2026 naraščal z vrtočnimi 27 % na 19,22 milijarde EUR (Global Market Insights 2019). Medtem ko je akvaponika v odstotkih trenutno najmanjša od vključenih tehnologij (po hidroponiki in aeroponiki) in predvideva se, da bo tako tudi ostalo, je edinstvena sposobnost akvaponike ta, da proizvaja ribe in zelenjavo v istem vertikalnem sistemu. Na mestu so tu verjetno tudi poslovne možnosti.

## 1.2 Analiza PESTEL

Analiza PESTEL (prej znana kot analiza PEST) je orodje, ki se uporablja za analizo in spremljanje makroekoloških dejavnikov, ki lahko močno vplivajo na dobičkonosnost podjetja, še posebej pa je koristna pri preučevanju sposobnosti preživetja novega podjetja. Pogosto se uporablja v sodelovanju z drugimi analitičnimi poslovnimi orodji, kot so SWOT analiza (glej poglavje 4) in Porterjevih model pet konkurenčnih sil (glej poglavje 5), da se jasno razume stanje in z njimi povezani notranji in zunanji dejavniki. PESTEL je kratica, ki vključuje politične, ekonomske, socialne, tehnološke, okoljske in pravne dejavnike.

### 1.2.1 Politični dejavniki

Ti dejavniki so odvisni od tega, kako in v kolikšni meri vlada posega v gospodarstvo ali določeno panogo. To lahko vključuje vladno politiko, politično stabilnost ali nestabilnost, korupcijo, zunanjetrgovinsko politiko, davčno politiko, delovno pravo, okoljsko pravo in trgovinske omejitve. Vse to so dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju privlačnosti potencialnega trga.

Vladna politika in programi na področju pridelave hrane so določeni zlasti v političnem, družbenem, okoljskem in gospodarskem kontekstu. Politike, ki vplivajo na živilske sisteme v Evropi (kmetijstvo, trgovina, varnost hrane, okolje, razvoj, raziskave, izobraževanje, fiskalna in socialna politika, ureditev trga, konkurenca in številne druge) so se v desetletjih razvijale *ad hoc* oz. v ta namen (De Schutter 2019). Vendar je v zadnjih letih na voljo skupni program, ki si prizadeva izboljšati gospodarsko, socialno in okoljsko trajnost metod pridelave hrane, kot tudi dobavnih verig. Akvaponika ima očitno pomembno vlogo v agendah *Aquaculture 4.0* in *Agriculture 4.0*, ki vključujeta uporabo inovativnih oz. prebojnih tehnologij za povečanje učinkovitosti, produktivnosti in trajnosti. Izraz *Aquaculture 4.0* je Evropska unija uvedla v razpisu za inovacije Obzorje 2020 v letu 2017. V tem razpisu je bil poudarek na uporabi tehnologij *Industry 4.0*, kot sta internet stvari in umetna inteligenca, za razvoj trajnostnih pametnih rejskih programov in načinov hranjenja. Koncept se lahko razširi tudi na strategije upravljanja ribištva, ki zahtevajo spremljanje kakovosti vode v realnem času, npr. RAS in večtrofno ribogojstvo (Dupont et al. 2018). Podobno *Agriculture 4.0*, imenovan tudi četrta kmetijska revolucija, vključuje sprejetje inovativnih in prebojnih tehnologij (npr. hidroponike in vertikalnega kmetovanja) za zagotovitev zanesljive preskrbe s hrano ob naraščajočem številu prebivalstva, povečani urbanizaciji, pomanjkanju naravnih virov ter podnebnih spremembah (De Clercq et al. 2018).

Vlade lahko krepijo celoten ekosistem tehnoloških podjetij, raziskovalnih centrov, univerz in inovativnih start-up podjetij, ki si prizadevajo za uresničevanje teh programov in lahko omogočijo okolje s ponudbo finančnih spodbud, regulativne prilagodljivosti in zagotavljanja infrastrukture po dostopni ceni. Vendar trenutno akvaponika nima izrecne politične podpore, niti na ravni EU niti na nacionalni ravni, ker kot hibridna tehnologija spada med dva sektorja in sicer kmetijstvo in ribogojstvo. Na ravni EU politiko narekujejo dva ločena generalna direktorata Evropske komisije (za kmetijstvo in razvoj podeželja (GD AGRI) ter za pomorstvo in ribištvo (GD MARE)) ter ločena odbora Evropskega parlamenta (AGRI in PECH). Ker krovne strategije ne bi presegale teh različnih področij politike, so številne sinergije zamujene. Ta pristop k upravljanju proizvodnje hrane najdemo tudi na nacionalnih ministrstvih nekaterih evropskih držav.

Vendar obstajajo znaki, da se stvari na ravni EU spreminjajo ali vsaj, da si prizadevajo za spodbudo inovacij. Leta 2012 je Evropska komisija začela pet evropskih inovacijskih partnerstev, od katerih je eno namenjeno kmetijski produktivnosti in trajnosti (EIP-AGRI). Njihov mandat omogoča združevanje strokovnega znanja in virov z združevanjem javnega in zasebnega sektorja na ravni EU, nacionalni in regionalni ravni ter podpira sodelovanje med raziskovalnimi in inovacijskimi partnerji. Nedavno poročilo o krožnem vrtnarstvu je priznalo prispevek akvaponike, čeprav je ugotovilo tudi ozka grla, vključno s potrebo po demonstraciji obsežnih sistemov, pomanjkanje izkušenj in tradicijo ribogojstva v Evropi ter pomen upoštevanje potreb trga / potrošnikov glede izbire ribjih vrst ([EIP-AGRI 2019](#)).

Družbene inovacije v prehranskih sistemih so številne. Lokalne pobude za prehrano vse bolj zaobidejo običajne trge in oskrbovalne verige. Vključujejo kmetijstvo, ki ga podpira skupnost, kmetijske trge, lokalne prehranske politike, mestne svete za prehrano in različne vrste urbanega kmetijstva. Mesta in regije postajajo glavni akterji teh inovacij. Med javnimi subjekti, lokalnimi podjetniki in skupinami civilne družbe pa se oblikujejo nova zaveznitva. Kljub temu obstaja razlika med politikami, razvitimi na nacionalni ravni in ravni EU: namesto da bi spodbujali in nagrajevali lokalno eksperimentiranje, se politike od zgoraj navzdol po navadi homogenizirajo v imenu učinkovitosti, koristi od ekonomije obsega in standardizacije ali izkrivljene konkurence ([Dupont et al. 2018](#)).

### 1.2.2 Ekonomski dejavniki

To so dejavniki gospodarske uspešnosti države. Dejavniki vključujejo gospodarsko rast, menjalne tečaje, stopnjo inflacije, obrestne mere, razpoložljivi dohodek potrošnikov in stopnjo brezposelnosti. Ti dejavniki lahko neposredno ali posredno dolgoročno vplivajo na podjetje, saj vplivajo na kupno moč in bi lahko spremenili model ponudbe in povpraševanja. Posledično vplivajo tudi na način, kako podjetja vrednotijo svoje izdelke in storitve.

Na področju akvaponike so glavni gospodarski dejavniki stroški dela, cene zemljišč, stroški najemnine, investicijski stroški (oprema), obratovalni stroški (komunalni stroški in ostali viri) ter ekonomski instrumenti kot so subvencije in obdavčitev. Intenzivno kmetovanje in morski ribolov imata koristi od dolgoletne institucionalizacije z ustrezno podporo v obliki skupne kmetijske politike in subvencij. Akvaponika pa ni uvrščena med nobeno od zgoraj naštetih. Poleg tega akvaponika ni uvrščena med kmetijstvo, ker bi omogočilo možnost zavarovanja za ribe in pridelek. V kolikor pa to ni možno se poveča poslovno tveganje. Stroški dela za proizvodnjo hrane v EU so razmeroma visoki, kar

pomeni, da ni mogoče konkurirati cenam proizvodov, uvoženih iz delov sveta, kjer so stroški dela precej nižji (glej primer 1.3.4). Poleg tega ni možna mehaniziranost v akvaponskih sistemih.

Medtem ko je akvaponika pogosto označena kot tehnologija pridelave hrane, ki je še posebej primerna za urbana območja, so stroški nepremičnin pogosto podcenjeni. Poleg tega pa obstajajo velike razlike med ceno zemljišča v mestnem območju ali zunaj njega. Obmejna nepremičnina v mestu Dortmund v Nemčiji npr. znaša 280-350 € / m<sup>2</sup> v primerjavi z 2-6 € / m<sup>2</sup> za kmetijska zemljišča zunaj mesta (Turnšek *et al.* 2019).

### 1.2.3 Socialni dejavniki

Socialni dejavniki so demografske značilnosti, norme, običaji in vrednote prebivalstva na področju kjer podjetje deluje. To vključuje stopnjo rasti prebivalstva, starostno porazdelitev, porazdelitev dohodka, zdravstvena zavest, življenjski slog in kulturne ovire. Ti dejavniki so za tržnike še posebej pomembni, kadar ciljajo na določene segmente kupcev, prav tako pa lahko dajo vpogled v lokalno delovno silo in njeno pripravljenost za delo pod določenimi pogoji. Socialni dejavniki običajno delujejo na nacionalni, regionalni in lokalni ravni.

Akvaponika bi morala biti primerna za izkoriščanje vse večje družbene želje po hrani lokalne pridelave, ki jo poganjajo številni dejavniki, vključno z okoljskimi problemi in anonimnostjo agro-industrijske ponudbe. Pridelek akvaponike bi moral biti vse prej kot anonimen saj ponuja edinstveno priložnost za pripovedovanje inovativne zgodbe o načinu kmetovanja. Vendar je treba upoštevati, da zgodba morda ne bo všeč vsem. Sposobnost preživetja komercialnih akvaponskih kmetij v Evropi je odvisna od dojemanja njihovega pridelka s strani javnosti in s tem povezanega družbenega sprejemanja tudi med drugimi ključnimi deležniki - trgovci na debelo, trgovci na drobno, gostinci itd. Proizvodnja, ki ne vključuje vseh teh skupin, tvega odklon do proizvoda. Za nekatere zainteresirane strani so rastline in/ali ribe, pridelane v akvaponskih sistemih inovativne in zanimive, za druge pa tehnologija ni sprejemljiva. Nekaj raziskav, ki so bile doslej izvedene v Evropi, kaže da tehnologija še vedno mnogim ni znana in obstaja dvom glede uživanja rastlin, ki so bile v stiku z ribjo vodo zaradi napačnih strahov povezanih z varnostjo hrane in skrbi za dobrobit rib, vzrejenih v bazenih (Miličić *et al.* 2017). Zdi se, da je sprejemljivost akvaponskih proizvodov v različnih državah različna. Npr. v anketi prebivalcev Berlina, je večina povedala, da ne bo kupovala akvaponskih proizvodov (Specht *et al.* 2016), medtem ko je v Romuniji večina anketiranih dejala, da bodo zaradi zdravstvenih koristi in svežine kupovali ribe, vzrejene v akvaponskih enotah (Zugravu *et al.* 2016). To kaže, da obstajajo velike kulturne razlike v dojemanju akvaponike, kar poudarja pomen izvajanja raziskav glede lokalnega povpraševanja po tovrstnih proizvodih.

### 1.2.4 Tehnološki dejavniki

Nanašajo se na novosti v tehnologiji, ki lahko ugodno ali neugodno vplivajo na delovanje panoge in trga. To so nacionalne spodbude za raziskave in razvoj, raven inovacij in avtomatizacije, hitrost tehnoloških sprememb in tehnološka zavest na trgu. Ti dejavniki lahko vplivajo na odločitev o tem ali vstopiti v določene panoge ali ne, začeti s proizvodnjo določenih izdelkov ali ne oz. ali dejavnosti prenesti v tujino. Če veste, kaj se dogaja na področju tehnologije, boste morda lahko preprečili, da bi

vaše podjetje porabilo veliko denarja za razvoj tehnologije, ki bi zaradi motečih tehnoloških sprememb drugje postala zelo zastarela.

Uporaba tehnologij *Industry 4.0* za avtomatizacijo, izboljšanje in optimizacijo akvaponskih sistemov lahko znatno poveča učinkovitost (in s tem ekonomsko učinkovitost) ribogojnic. Internet stvari (IoT) oz. mreža fizičnih naprav, ki med seboj komunicirajo prek strežnika v oblaku, ne da bi pri tem potrebovali kakršen koli poseg človeka se lahko uporablja za nenehno spremljanje in analiziranje celotnega sistema (temperatura zraka, zračna vlažnost, temperatura vode, pH itd.). IoT platforme imajo vgrajene senzorje, povezane s fizičnimi predmeti, ki jih nadzira centralna procesna enota. Senzorji lahko z uporabnikom komunicirajo tudi prek omrežja, kar omogoča korektivne ukrepe na daljavo. Podatki v realnem času, zbrani s senzorji, se nato shranijo in jih lahko analizirajo s čimer se še poveča izkoristek, zmanjša tveganje in odpravi potreba po ročnem posredovanju (Butt *et al.* 2019). IoT platforme, značilne za sisteme akvaponike, so še vedno v razvoju in bodo verjetno imele pomemben vpliv, ko bodo komercialno dostopne.

Napredek genskega inženiringa in posledično razvoj gensko spremenjenih organizmov v tradicionalnem vrtnarstvu in ribogojstvu lahko bodisi zmanjšata konkurenčnost akvaponskih pridelkov bodisi povečata povpraševanje, odvisno od družbene sprejetosti.

### 1.2.5 Okoljski dejavniki

Ti so se pojavili nedavno zaradi vse večjega pomanjkanja surovin ter ciljev, ki so jih postavile vlade zaradi onesnaževanja in ogljičnega odtisa. Okoljski dejavniki vključujejo ekološke in okoljske vidike, kot so vreme, podnebje in podnebne spremembe, ki še posebej vplivajo na panogo kot je kmetijstvo. Poleg tega naraščajoče zavedanje o možnih vplivih podnebnih sprememb vpliva na delovanje podjetij in izdelke, ki jih ponujajo. To je privedlo do tega, da so se številna podjetja vedno bolj vključila v prakse, kot sta družbena odgovornost podjetij (CSR - corporate social responsibility) in trajnost.

Akvaponika je trenutno odgovor na sledeče okoljske izzive: prekomerni ribolov v morju, pomanjkanje vode in degradacija tal / vode, ki jo povzroča intenzivno kmetovanje, uporaba antibiotikov v ribogojstvu ter pesticidi in herbicidi v kmetijstvu. Vse to bi moralo dati prednost proizvodni tehnologiji hrane, ki ne prispeva k poslabšanju naštetih težav. Kmetijske tehnologije v nadzorovanem okolju kot je akvaponika, bodo v prihodnosti verjetno postale vse pomembnejše zaradi podnebnih sprememb in ogljičnega odtisa, zlasti v mestih. Simbiotski odnos je mogoč med kmetijo in gostiteljsko zgradbo tako, da se povežejo tokovi kmetijskega procesa (toplota, voda, CO<sub>2</sub>) s tistimi iz stavbe s čimer se lahko zaprejo zanke virov, odpadkov in energije.

### 1.2.6 Pravni dejavniki

Čeprav se ti dejavniki morda nekoliko prekrivajo s političnimi, vključujejo posebne zakone na področju diskriminacije zaposlovanja, varstva potrošnikov, avtorskega in patentnega prava ter varnosti in zdravja. Jasno je, da morajo podjetja vedeti, kaj je in kaj ni zakonito, da lahko uspešno in etično poslujejo. Če podjetje trguje na svetovni ravni, postane to še posebej težavno, saj ima vsaka država svoj nabor predpisov. Poleg tega se moramo zavedati morebitnih sprememb zakonodaje in njihovih vplivov na podjetje v prihodnosti.

Upoštevati je treba pravila in predpise na lokalni, nacionalni in EU ravni, saj vsaka zadeva drugačen del podjetja. Lokalno glede dovoljenj, nacionalno glede veterinarskega nadzora ter glede vrst rastlin in rib, ki se lahko gojijo oz. pridelujejo ter EU glede splošne politike na področju kmetijstva in ribištva. Do danes za proizvode iz akvaponskih izdelkov ne obstajajo posebna pravila glede zagotavljanja varnosti hrane. Na ravni EU ni usklajenih zakonskih predpisov za proizvodnjo hrane z akvaponiko. Edina država, ki je izdala predpise specialne za akvaponiko je [Velika Britanija](#). V nekaterih evropskih državah, kot so Francija, Madžarska in Šica, sisteme ponovnega kroženja v ribogojstvu urejajo vladni organi, pristojni za ribištvo in ribogojstvo, hidroponiko pa urejajo kmetijski organi. Registracije, dovoljenja in odobritve za prodajo je zato treba pridobiti pri različnih upravnih organih. V drugih državah npr. v Belgiji, se ribogojstvo in gojenje rastlin v rastlinjakih šteje za kmetijsko dejavnost ([Hoevenaars et al. 2018](#); [Joly et al. 2015](#)).

Različne države imajo različne predpise tudi glede tujerodnih vrst rib. V Veliki Britaniji je na primer dovoljeno gojiti tilapijo, če je izdano dovoljenje; v Nemčiji je to tudi dovoljeno, vendar je treba trdne in tekoče odpadke posebej obdelati, preden se sprostijo v komunalne odpadne vode; na Portugalskem in v Franciji tilapija ni dovoljena vrsta ([Hoevenaars et al. 2018](#); [Joly et al. 2015](#)). Različne države imajo tudi različne predpise za gojenje nekaterih vrst poljščin. Kot pridelek visoke vrednosti bi bila medicinska konoplja dobra izbira za komercialni podvig. V nekaterih državah npr. na Malti, v Grčiji, Španiji na Portugalskem, Danskem in Nizozemskem je zakonito, da se jo komercialno goji pod pogojem, da je bila proizvajalcu podeljena licenca, vendar je v večini drugih držav to trenutno nezakonito.

Uredba EU o ekološki pridelavi nima nobenih standardov ali predpisov za potrjevanje akvaponskih proizvodov kot ekoloških ker akvaponika ni uradno priznana kot eden od načinov pridelave hrane. Vendar pa ločeni predpisi, ki se trenutno uporabljajo za vrtnarstvo in ribogojstvo, izključujejo možnost, da se takšno certificiranje sploh doseže. Po mnenju Evropske komisije ekološka rastlinska pridelava temelji na negovanju rastlin prek talnega ekosistema, zato hidroponsko gojenje ni dovoljeno, recirkulirajoče tehnologije pa so v ekološkem ribogojstvu prepovedane ([Kledal et al. 2019](#)).

V večini evropskih držav v občinskih načrtih ne obstaja nobena kategorija urbanega kmetijstva, saj kmetije tradicionalno kmetijsko dejavnost obravnavajo kot podeželsko dejavnost. Posledično to postane področje politike, kar lahko oteži pridobitev dovoljenja za postavitev ribogojne kmetije v urbanem okolju. Kar nekaj mest, npr. Pariz, je storilo prvi korak z prilagoditvijo lokalnih predpisov za spodbujanje urbanega kmetijstva, vključno z akvaponiko.

### 1.2.7 Povzetek

V tem delu so na kratko predstavljeni nekateri makroekološki dejavniki, ki delujejo na različnih ravneh (globalno, EU, nacionalno, regionalno in lokalno) ter kako se nanašajo na komercialno akvaponsko kmetovanje, tako zdaj kot tudi v bodoče. Očitno je, da teh šest dejavnikov ni neodvisnih, ampak ravno nasprotno, so neločljivo povezani. Medtem ko okoljski in družbeni dejavniki na splošno stremijo k rentabilnosti komercialne akvaponike, zlasti v mestnih okoljih, se politični in pravni dejavniki trenutno nagibajo proti njej. Politični dejavniki (npr. pomanjkanje skupne prehranske

politike EU, ki bi vključevala tako vrtnarstvo kot tudi ribogojstvo) vplivajo na pravne dejavnike (npr. odsotnost standardov ali predpisov za potrjevanje akvaponske pridelave kot ekološke). Ker na splošno ekološki pridelki dosegajo višje tržne cene kot neekološki, pomanjkanje certifikatov za akvaponiko pomeni, da je nekonkurenčna (vendar kot izjemo glej študijo primera 1.3.1).

### 1.3 Študije primerov

Študije primerov v nadaljevanju na kratko prikazujejo zgodbe prvih komercialnih akvaponskih kmetij v Evropi in njihove izkušnje iz katerih se lahko kaj naučimo.

#### 1.3.1 ECF Farmsystems

Podjetje ECF Farmsystems je bilo ustanovljeno leta 2012 in je leta 2014 v Berlinu začelo graditi svojo 1800 m<sup>2</sup> prototipno akvaponsko kmetijo; proizvodnja se je začela leta 2015. Površina za rast rastlin na 1000 m<sup>2</sup> je bila sprva uporabljena za gojenje najrazličnejših poljščin, vendar se je kmetija borila za vzpostavitev lokalnega kanala za neposredno trženje omejenih količin vsake od njih. Da bi povečali obseg proizvodnje, potreben za prodor na trg prek velikih distribucijskih kanalov, kot so supermarketi, je bil poslovni model spremenjen. Na kmetiji zdaj gojijo samo baziliko, ki se trži kot »Hauptstadtbasilikum« (bazilika glavnega mesta) in se prodaja kot lončnica prek enega trgovca v več kot 250 supermarketih v mestu. Riba (tilapija) se trži kot „Hauptstadtbarsch“ (rečni ostriž glavnega mesta) in se večinoma prodaja v lokalnih supermarketih, manjši del pa gre v lokalne restavracije. Lokalnost blagovne znamke je zato postavljena v ospredje strategije trženja. Bazilika ustvarja celo večjo prodajo kot ne-lokalno organsko označena bazilika, kljub nekoliko višji ceni. ECF ponuja tudi ogled kmetije šolam, univerzam in drugim zainteresiranim skupinam. Kmetija je prikaz koncepta akvaponike. Podjetje pa je to znanje uporabilo za vzpostavitev drugega toka prihodkov, ki izhaja iz načrtovanja in gradnje akvaponskih kmetij »na ključ« za tretje osebe. ECF svoje prihodke v tem delu posla prilagajajo bodisi s prodajo inženiringa bodisi s pogajanjem glede udeležbe pri dobičku teh kmetij (Figeac 2017; Turnšek *et al.* 2019).

#### 1.3.2 NerBreen

Na 6000 m<sup>2</sup> je podjetje NerBreen v Španiji trenutno največja ribogojnica v Evropi. Začeli so s proizvodnjo leta 2016, do takrat pa je ekipa že nabrala petletne izkušnje s pilotom velikosti 500 m<sup>2</sup>. Kmetija je v glavnem osredotočena na ribogojstvo (70 % prihodka od prodaje cca. 70 ton tilapije na leto). Ribe se prodajajo v supermarketih in na lokalnih trgih, 50.000 porcij tilapije pa vsak mesec prodajo šolskim kuhinjam. Na 3000 m<sup>2</sup> se pozimi goji česen, jagode in štiri različne vrste solate, poleti pa česen nadomestijo z drobnoplodnim paradižnikom in papriko. Da bi dosegli višjo tržno ceno pridelka je poudarek na kakovosti in raznolikosti ne na količini. Odločitev za gojenje česna in drobnoplodnih paradižnikov pa je narekovalo pomanjkanje konkurence. Zelenjava se prodaja v supermarketih in na tržnicah z dobro zasnovano embalažo in letaki, ki pojasnjujejo trajnost akvaponike. Da bi premagali negativno percepcijo španskih potrošnikov do tilapije, ki jo veliko uvažajo iz intenzivnih ribogojnic na Kitajskem, kjer vzreja ne poteka v zdravih pogojih ali se krmijo z nekokakovostno krmo. Podjetje NerBreen osredotoča svoje trženje na lokalno proizvodnjo z uporabo najbolj kakovostne vode in krme, kar se odraža v visokokakovostnem ribjem proizvodu (Turnšek *et al.* 2019).



### 1.3.3 UrbanFarmers

UF002 De Schilde je akvaponska kmetija švicarskega start-up podjetja UrbanFarmersa (UF), ki je delovala v Haagu na Nizozemskem od leta 2015 do 2018. Potem ko so že pridobili izkušnje z akvaponsko kmetijo na strehi (260 m<sup>2</sup>) v Bazlu (Švica), je bil njihov poslovni model prodaje lokalnih rib in zelenjave v restavracije. Paradižnik, kumare, paprika in listnato zelenjavo so gojili v rastlinjaku na površini 1.200 m<sup>2</sup>, tilapijo pa so gojili v 120 m<sup>3</sup> bazenov za ribe v zgornjem nadstropju šest nadstropne nekdanje stavbe Philips. Izdelkov pa ni bilo mogoče tržiti dovolj konkurenčno in njihovi kupci so se kmalu vrnili k prejšnjim, cenejšim dobaviteljem. Zaradi tega je moral UF spremeniti svoj prodajni kanal iz modela podjetje podjetju (angl. Business-to-business - B2B) v model podjetje potrošniku (angl. business-to-consumer - B2C). Hkrati so razširili svoj poslovni model tako, da so vključili ogled rastlinjaka, usposabljanje, oddajo pisarniških prostorov, neposredno prodajo na kraju samem in gostinske storitve. Paradižnik in druge pridelke so pridelovali v velikem obsegu na nizozemskem podeželju in so bili na voljo v supermarketih po zelo konkurenčnih cenah. Ker se je paradižnik prodajal na drobno 2 EUR / kilogram, se je UF odločil, da bo ponudil svoje za 6,5 – 8 € / kilogram. Prodaja zelo poceni pridelka pa se je ujemala z lokacijo kmetije, ki je bila v eni najrevnejših sosesk v mestu zato so se borili za zadostno prodajo. Haag leži ob morju, zato je trg morskih rib razvit, kar je otežilo še prodajo tilapije. Letni ciljni prihodek je bil 500.000 EUR, vendar to ni bilo nikoli doseženo saj je so prometom rastle tudi izgube. Podjetje je imelo šest zaposlenih za polni delovni čas in čeprav se je delovna sila, povezana s proizvodnjo in prodajo lahko finančno pokrila, je bilo preveč zaposlenih, povezanih s splošnim poslovanjem. Naslednja težava je nastala znotraj samega podjetja. Medtem ko je bila ekipa videti močna (strokovnjak za akvaponiko, poslovni razvijalec in poslovni direktor) je prišlo do nesoglasij, še preden je bila gradnja rastlinjaka končana in v nekaj mesecih po odprtju so skoraj vsi iz prvotne ekipe zapustili podjetje. UrbanFarmers AG v Švici je šel v stečaj in ker je bil delničar UF, je to še dodatno prispevalo k oslabitvi podjetja, ki je nekaj mesecev pozneje šlo v stečaj ([Ancion et al. 2019](#)).

### 1.3.4 Ponika

Ponika se je v Sloveniji namenila prodajati sveže rezanih zelišča, ki so jih gojili v svojem 400 m<sup>2</sup> rastlinjaku s čimer bi zapolnila tržno nišo. Podatki ameriških ribogojnic so pokazali, da so zelišča dobro rasla v akvaponskih sistemih in bi lahko dobila dobro tržno ceno. Potem ko so preizkusili več vrst, so pozornost zožili na drobnjak, baziliko in meto, ki so dobro rasli in po katerih je bilo dovolj pogosto tudi povpraševanje. Ker je bila kmetija v podeželskem delu države, je izključevalo možnost neposredne prodaje, zato so pridelek prodali distributerjem, ki so dobavljali restavracijam. Namero, da začnejo prodajati v velike trgovske verige, ki bi prinesle višje marže, so opustili, ker so pogodbe vključevale finančne kazni, če kmetija ne bi mogla izpolniti naročil. Žal zelišča niso rasla tako dobro, kot je bilo pričakovano, sistem pa je bil premajhen, da bi lahko dosegli nemoteno pridelavo, ki jo zahtevajo distributerji. Poleg teh težav so bili stroški dela za pobiranje, pregledovanje in pakiranje pridelka zelo visoki. Ker je bilo podjetje Ponika edini dobavitelj sveže narezanih zelišč v državi, so distributerji z veseljem dali prednost pred uvoženimi pridelki, vendar le, če so bile cene enake tržni ceni mednarodnih konkurentov. Ker velik del sveže narezanih zelišč, ki se prodajo na evropskem trgu, gojijo v severni Afriki, kjer so stroški dela precej nižji, podjetje ni moglo konkurirati ceni, niti če je upoštevalo stroške prevoza. Ponika je proizvodnjo po dveh letih ustavila ([Turnšek et al. 2019](#)).

### 1.3.5 GrowUp Urban Farms

V Veliki Britaniji so v podjetju GrowUp Urban Farms poskušali združiti akvaponiko z vertikalnimi rastnimi tehnologijami, da bi ustvarili celoletni pridelek solat in zelišč za lokalni trg. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2013, s pomočjo kampanje za množično financiranje pa so postavili prototipno kmetijo v ladijskem zabojniku v Londonu. Od leta 2015 so upravljali z t. i. "Enoto 84" v industrijskem skladišču. Na 762 m<sup>2</sup> zloženih vodoravnih gred bi lahko letno pridelali več kot 20.000 kg zelišč in solate in 4000 kg rib ter to prodali neposredno v lokalnih trgovinah in restavracijah ter v okviru dostav na dom. Vendar se je enota leta 2017 zaprla, saj sorazmerno majhen obseg pridelka stroškov ni pokrila, podjetje pa si trenutno prizadeva za povečanje naložb, da bi lahko povečalo kmetijo.

## 1.4 Zaključki

V tem poglavju je bil podan pregled nekaterih ključnih izzivov, ki jih mora podjetnik upoštevati pred ustanovitvijo komercialne akvaponske kmetije. Glavni izhodišča so:

- tržne napovedi za rast akvaponike v Evropi, ki so obetavne a nezanesljive;
- inovativne tehnologije običajno ne uspejo, če obstaja več načinov za doseganje enakih koristi. Medtem ko povezani akvaponski sistemi ne morejo konkurirati hidroponiki glede donosa, zaradi operativnih kompromisov, potrebnih za iskanje ravnotežja med optimalnimi parametri za zdravje rastlin in rib, omogočajo edinstveno možnost proizvodnje rib in rastlin v istem sistemu pri čemer vertikalna kmetija lahko prinaša visoke donose obeh na enoto površine, ki jo zaseda. V pravem kontekstu je treba to tudi izkoristiti;
- bistveno je razumeti, kako bodo na poslovanje vplivali makroekološki dejavniki (politični, gospodarski, socialni, tehnološki, okoljski in pravni), ki delujejo na različnih ravneh (globalna, EU, nacionalna, regionalna in lokalna);
- majhne akvaponske kmetije se borijo za finančno neodvisnost, saj ne morejo uporabiti ekonomije obsega za zmanjšanje stroškov na enoto m<sup>2</sup>;
- da bi omogočili obseg proizvodnje, potreben za prodor na trg prek velikih distribucijskih kanalov (npr. verige supermarketov), se mora komercialna proizvodnja osredotočiti na monokulturo ali zelo omejeno število poljščin, ki potrebujejo podobne pogoje za rast;
- če zaznamo vrzel oz. nišo na trgu, obstajajo dobri razlogi, zakaj niso bili zapolnjeni;
- izdelke in storitve je treba uskladiti s potrebami kupcev.

Naslednja poglavja predstavljajo osnovne vsebinske sklope oz. gradnike za ustanovitev novega podjetja s poudarkom na orodjih, ki lahko olajšajo postopek.

## 1.5 Viri in literatura

Ancion, N., Morel-Chevillet, G., Rovira Val, M.R., Schreier, F., Solecki, B., Zita, N., Crutzen, N. & Jijakli, M.H. 2019. *The case of the bankruptcy of Urban Farmers in The Hague: GROOF analysis*. Smart City Institute, Université de Liège.

---

<sup>2</sup> Cena, ki jo ima podjetje za proizvodnjo, skladiščenje in prodajo ene enote določenega izdelka.

- Butt, M.F.U., Yaqub, R., Hammad, M., Ahsen, M., Ansir, M. & Zamir, N. 2019. [Implementation of aquaponics within IoT framework](#). Paper presented at 2019SoutheastCon, Huntsville, AL.
- De Clerq, M., Vats, A. & Biel, A. 2018. [Agriculture 4.0: The Future of Farming Technology](#). World Government Summit.
- De Schutter, O. 2019. [Towards a Common Food Policy for the European Union](#). International Panel of Experts on Sustainable Food Systems.
- Dupont, C., Cousin, P. & Dupont, S. 2018. [IoT for Aquaculture 4.0: Smart and easy-to-deploy real-time water monitoring with IoT](#). Paper presented at the Global Internet of Things Summit (GIoTS), Bilbao, Spain.
- EIP-AGRI 2019. [EIP-AGRI Focus Group on Circular Horticulture: Final Report](#). European Commission, Brussels.
- Fenn, J. & Blosch, M. 2018. [Understanding Gartner's hype cycles](#). Gartner Research.
- Figeac, A. 2018. [ECF Farmsystems: A circular economy business model case](#). r2piproject.
- Global Market Insights 2019. [Vertical Farming Market Report 2019-2026](#).
- Hoevenaars, K., Junge, R., Bardocz, T. & Leskovec, M. 2018. [EU policies: New opportunities for aquaponics](#). *Ecocycles* 4 (1), 10-15.
- IndustryARC 2019. [Aquaponics Market Forecast 2020-2025](#).
- Joly, A., Junge, R. & Bardocz, T. 2015. [Aquaponics business in Europe: some legal obstacles and solutions](#). *Ecocycles* 1 (2), 3-5.
- Junge, R., König, B., Villarroel, M., Komives, T. & Jijakli, M.H. 2017. [Strategic points in aquaponics](#). *Water* 9 (3), 182.
- Kledal, P., König, B. & Matulić, D. 2019. [Aquaponics: The ugly duckling in organic regulation](#). In Goddek, S., Joyce, A., Kotzen, B. & Burnell, G.M. (eds.) *Aquaponic Food Production Systems: Combined Aquaculture and Hydroponic Production Technologies for the Future*, pp. 487-500.
- Love, D.C., Fry, J.P., Li, X., Hill, E.S., Genello, L., Semmens, K. & Thompson, R.E. 2015. [Commercial aquaponics production and profitability: Findings from an international survey](#). *Aquaculture* 435, 67-74.
- Miličić, V., Thorarinsdottir, R., Dos Santos, M. & Turnšek Hančič, M. 2017. [Commercial aquaponics approaching the European market: To consumers' perceptions of aquaponics products in Europe](#). *Water* 9 (2), 80.
- Specht, K., Weith, T., Swoboda, K. & Siebert, R. 2016. [Socially acceptable urban agriculture businesses](#). *Agronomy for Sustainable Development* 36, 1–14.
- Steinert, M. & Leifer, L. 2010. [Scrutinizing Gartner's hype cycle approach](#). Paper presented at the Management of Engineering and Technology (PICMET) conference on Technology Management for Global Economic Growth, Phuket, Thailand.
- Turnšek, M., Morgenstern, R., Schröter, I., Mergenthaler, M., Hüttel, S. & Leyer, M. 2019. [Commercial aquaponics: a long road ahead](#). In Goddek, S., Joyce, A., Kotzen, B. & Burnell, G.M. (eds.) *Aquaponic Food Production Systems: Combined Aquaculture and Hydroponic Production Technologies for the Future*, pp. 453-485.
- Turnšek, M., Joly, A., Thorarinsdottir, R. & Junge R. 2020. [Challenges of commercial aquaponics in Europe: Beyond the hype](#). *Water* 12 (1), 306.
- Value Market Research 2020. [Global Aquaponics Market Report](#).

Van Woensel, L., Archer, G., Panades-Estruch, L. & Vrscaj, D. 2015. *Ten technologies which could change our lives: Potential impacts and policy implications*. European Parliamentary Research Service, Brussels.

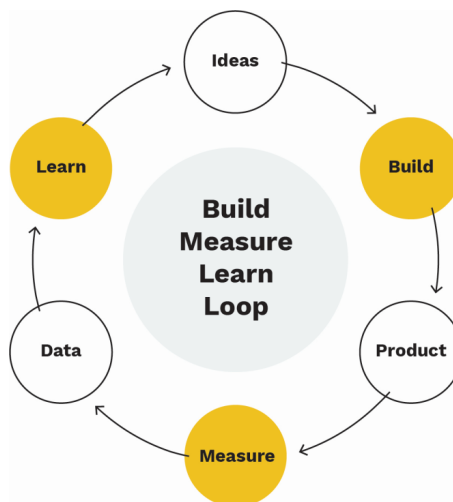
Villarroel, M., Junge, R., Komives, T., König, B., Plaza, I., Bittsánszky, A. & Joly, A. 2016. *Survey of aquaponics in Europe*. *Water* 8 (10), 468.

Zugravu, G.A., Rahoveanu, T.M.M., Rahoveanu, T.A., Khalel, S.M. & Ibrahim, R.A.M. 2016. *The perception of aquaponics products in Romania*. *Proceedings of the International Conference 'Risk in Contemporary Economy'*, pp. 525-530. Faculty of Economics and Business Administration, Galati, Romania.

## 2. METODOLOGIJA »VITKI START-UP«

### 2.1 Uvod

»Vitki start-up« je zbirka orodij in tehnik, ki jih lahko podjetniki uporabijo za hitrejšo rast podjetja in nižje stroške. Temelji na ideji, da bi morali podjetniki izrecno predpostaviti, kako deluje njihovo podjetje in kako deluje trg. Te predpostavke je nato mogoče empirično testirati v resničnem svetu s čimer bolje razumemo, kako lahko novo podjetje resnično deluje. Z zanko "gradnja – merjenje – učenje" (angl. build–measure–learn loop) (slika 2), ki je izdelana po učnem ciklu, podjetniki raziskujejo dejavnike uspeha svojega podjetja s testiranjem svojih predpostavk. »Vitki start-up« se ne uporablja le kot pristop, ki ga uporablja vse več podjetnikov po vsem svetu (Blank 2013), vendar je postal tudi okvir za podjetniško izobraževanje (Blank & Engel 2013).



Slika 2: Zanka gradnja-merjenje-učenje (Ries 2011)

### 2.2 Kaj je start-up?

Start-up podjetja so organizacije, ki jih podjetniki ustvarijo za lansiranje novih izdelkov ali storitev. Izraz »start-up« nima uradne definicije, ampak običajno temelji na treh merilih (Steigertahl *et al.* 2018):

- **Starost:** mlajši od pet/deset let, odvisno od panoge
- **Inovacija:** v izdelkih, storitvah ali poslovnem modelu
- **Cilj:** namerava povečati število zaposlenih in/ali trgov, na katerih deluje

Vsa start-up podjetja so mala ali srednje velika podjetja (angl. small and medium-sized enterprises SMEs). To so podjetja z manj kot 250 zaposlenimi in prometom, manjšim od 50 milijonov EUR. Vendar niso vsa mala in srednje velika podjetja tudi start-up podjetja. Predvsem zaradi razlik v namenu ustanovitve in viziji. Namen start-up lastnika je razviti in prerasti v veliko podjetje, ki pomembno vpliva na obstoječi trg in je morda celo namenjeno ustvarjanju novih trgov. Namen lastnika malega ali srednje velikega podjetja je po drugi strani voditi lastno podjetje in si zagotoviti finančno trajnost na lokalnem trgu. Običajno majhno podjetje (npr. lokalna trgovina, kavarna,

vodovodar ali električar), ki omogoča razmeroma majhno prodajo, vstopi na lokalni ali regionalni trg z majhnim številom zaposlenih. Ta podjetja vplivajo na panoge, vendar poskušajo v njej ustvariti dobiček. Medtem ko so usmerjena v ustvarjanje dobička in razvoj podjetja, ki ponuja stabilno dolgoročno vrednost, so start-up podjetja usmerjena v povečanje obsega prihodkov in rast ([Hecht 2017](#)).

Po poročilu *EU Startup Monitor* je povprečen ustanovitelj start-up podjetja moški, ima univerzitetno izobrazbo in je ob ustanovitvi podjetja star 35 let. To nasprotuje stereotipu mladostnika v garaži in bolj poudarja, kako dobro je pripravljena večina ustanoviteljev teh podjetij (kompetence pridobljene z univerzitetno izobrazbo, praktično znanje in izkušnje). Nadalje poročilo prikazuje, da je zagonsko okolje vse bolj prefinjeno. V EU večina start-up podjetij ustvari glavnino svojih prihodkov z modelom B2B in deluje v skupinah od 2 do 3 osebe ([Steigertahl et al. 2018](#)).

### 2.3 Metodologija »Vitki start-up«

Po tradicionalni metodi ustanovitve novega podjetja bi podjetnik poslovni načrt predstavil vlagateljem, sestavil ekipo, lansiral izdelek in začel prodajati. Poslovni načrt je statičen dokument, ki opisuje obseg priložnosti, težavo in rešitev, ki jo bo zagotovilo novo podjetje. Običajno vključuje petletno napoved za dohodek, dobiček in denarni tok. Poslovni načrt je torej v bistvu raziskovalna naloga, napisana za pisalno mizo, preden je podjetnik sploh začel proizvajati izdelek. Ko podjetnik s prepričljivim poslovnim načrtom pridobi denar od vlagateljev, začnejo izdelek razvijati na podoben način ter vložijo na tisoče delovnih ur, da se pripravijo na začetek z majhnim (če sploh) vložkom kupcev. Šele po izdelavi in lansiranju izdelka podjetnik dobi povratne informacije od kupcev v obliki prodajnih podatkov. Po več mesecih ali celo letih razvoja podjetniki ugotovijo kaj kupci potrebujejo ali kaj ne oz. kakšne funkcije izdelka si želijo. Zato kar 75 % start-up podjetij ne uspe ([Blank 2013](#)).

Podjetnik Eric Ries je skoval izraz »vitki start-up«, s čimer je opisal načela podjetništva, ki temeljijo na hipotezah s katerimi na enoto porabljenih virov povečamo količino informacij, zaradi zmanjšanja negotovosti o predlaganem poslovanju (Ries 2011). V tem kontekstu »vitkost« pogosto razlagajo tako, da se stroške omeji na minimum in se podjetje zanaša na osebne vire ustanoviteljev. Vitki start-up zagovarja isti cilj kot podjetja, ki upoštevajo načela vitke proizvodnje: izogibanje odpadkom in optimizacija porabe virov. »Vitki start-up« lahko sčasoma vloži ogromne količine kapitala v pridobivanje kupcev ali operativne infrastrukture, vendar šele po potrditvi poslovnega modela s hitrimi in varčnimi testi. »Vitka« definicija za start-up je »začasna organizacija, namenjena iskanju ponovljivega in razširljivega poslovnega modela« ([Blank 2013](#); [Eisenmann et al. 2013](#)).

Vitka metodologija, ki zavrača dolgoročno načrtovanje ter vključuje eksperimentiranje in iterativno učenje, je pritegnila veliko pozornosti s strani podjetnikov, praktikov in akademikov. Vse večje število podjetniških programov (npr. Univerza Stanford, Harvard Business School, Berkeley, Univerza Columbia) daje prednost uporabi metodologije »vitki start-up« pred ostalimi pristopi k poslovnemu načrtovanju ([Blank 2013](#)). Kot ciklični proces temelji na treh glavnih sklopih ([Blank 2013](#); [Blank & Dorf 2012](#); [Eisenmann et al. 2013](#)):

- 1) »vitki start-up« svojo poslovno idejo vizualizira kot niz hipotez na t. i. *platnu poslovnega modela* (angl. business model canvas). V bistvu je to diagram, ki prikazuje kako podjetje

ustvarja vrednost zase in za svoje stranke. Te hipoteze se nato preskusijo z nizom »minimalno ustreznih izdelkov« (angl. minimum viable products - MVP), ki so različice izdelka z najmanjšim naborom funkcij, izdelane z minimalnim časom in sredstvi. Na podlagi povratnih informacij testov se morajo podjetniki nato odločiti, ali bodo *vztrajali* pri svojem poslovnem modelu, ali se *premikali* s spreminjanjem nekaterih elementov modela, medtem ko bodo druge obdržali, ali pa bodo *propadli* z upostavitvijo podjetja.

- 2) »vitki start-up« uporablja *razvoj strank* za preizkušanje svojih hipotez. Odidejo in prosijo potencialne uporabnike, kupce in partnerje za povratne informacije o vseh elementih poslovnega modela, vključno s funkcijami izdelkov, cenami, kanali distribucije in strategijami za pridobivanje kupcev. Poudarek je na spretnosti in hitrosti: start-up-i hitro naberejo MVP in takoj pridobijo povratne informacije kupcev. Nato s pomočjo vnosa strank za pregled svojih predpostavk znova začnejo cikel, preizkušajo prenovljeno ponudbo in izvedejo nadaljnje majhne prilagoditve ali bolj vsebinske popravke idej, ki niso ustrezne.
- 3) »vitki start-up.i.« prakticirajo *agilni razvoj*, ki izvira iz programske industrije. Agilni razvoj poteka istočasno z razvojem strank. Za razliko od značilnih celoletnih razvojnih ciklov, ki predpostavljajo poznavanje strankinih težav in potreb po izdelkih, agilni razvoj ta izgubljeni čas in vire izkoristi, tako da izdelek ustvarja iterativno in postopno. To je postopek, s katerim start-up-i ustvarijo najmanj možnih izdelkov, ki jih nato testirajo.

Ta postopek se nadaljuje, dokler razumno število testov ne bo pokazalo na potrditev kritičnih predpostavk.<sup>3</sup> Nazadnje, ko so potrjene vse predpostavke je doseženo *ujemanje izdelka s trgom* (angl. product-market fit), kar je končni cilj metodologije »vitki start-up«. Ujemanje izdelka s trgom pomeni, da bodo kupci pripravljeni plačati za vrednost, ki jo izdelek ponuja.

Osrednji koncept podjetništva, ki temelji na hipotezah (preizkusi nato investiraj) se že desetletja izvaja v dobro novih vodenih podvigov. Strokovnjaki za razvoj izdelkov že dolgo prepoznavajo pomen majhnih serij in hitre izdelave prototipov. Metodologija »vitki start-up« temelji na teh idejah, vendar jih razvije naprej, tako da se osredotoči na poslovni model in ne na izdelek ter uravnoteži vizijo ustanovitelja in povratne informacije s trga. Obstajajo trije alternativni pristopi, ki se pogosto uporabljajo za zagon start-up-ov ([Eisenmann et al. 2013](#)):

- **Zgradi in prišli bodo** zaobide povratne informacije strank in potrjevanje povpraševanja ter se opira izključno na vizijo ustanovitelja ter energijo ekipe v kateri prevladuje inženiring, da to vizijo spremeni v resničnost. Ta osredotočenost na razvoj izdelkov je tvegana: skupina ne dobi povratnih informacij kupcev, dokler izdelek ne bo izdelan in predstavljen. Če je

---

<sup>3</sup> Med predpostavko in hipotezo obstaja majhna razlika. Predpostavka je vsaka trditev, za katero se verjame, da je resnična, medtem ko je hipoteza predlog, ki pojasnjuje npr. ekonomski odnos. V metodologiji "vitki start-up" je to razlikovanje mogoče prezreti. Metodologija zahteva potrditev tako predpostavk kot hipotez; npr. domneva, da je v Švici velik trg kakovostnih rib in predlog, da bi lahko zaračunali razmeroma visoke cene.

negotovost glede povpraševanja velika, so možnosti za pravi izdelek s pristopom, ki ga vodi zgolj vizija, majhne.

- **Načrtovanje slapov** razdeli delo v razvoju izdelka na zaporedne faze, pri čemer se vsaka nova faza začne šele, ko se delo prejšnje faze formalno zaključi. Faze običajno vključujejo raziskovanje koncepta (ki je vrhunec poslovnega načrta), specifikacijo izdelka, oblikovanje izdelka, razvoj izdelka, notranje testiranje in zagon alfa s pilotskimi kupci, za potrditev tehničnih zmogljivosti. Za začetnike, ki razvijajo in lansirajo radikalno nove izdelke, lahko togo spoštovanje tega načrta povzroči težave. Po fazi raziskovanja koncepta je do preskusa alfa prejetih malo povratnih informacij kupcev, in če se zunanje okolje hitro spreminja, bodo predpostavke postale že zastarele še preden so vse faze zaključene.
- **Samo naredi!** se opira na improvizacijski pristop, ki prilagodi proizvodni in poslovni model zagona povratnim informacijam ponudnikov virov in kupcev. Brez močne vizije, jasnega načrta ali hipotez pa je težko vedeti, kdaj spremeniti potek ali za katero smer se odločiti.

Pristopa »zgradi in pršli bodo« in »načrtovanje slapov« zagotavljata začetno smer, vendar zagotavljata omejene povratne informacije, da bi pozneje popravili potek. Nasprotno pristop »samo naredi« vključuje povratne informacije, vendar pomanjkanje začetne usmeritve, kar pomeni, da se lahko nekatere prilagoditve izkažejo za drage in zamudne. Po drugi strani pa pristop »vitki start-up« s preizkušanjem obsežnega niza hipotez poslovnega modela pomaga zagotoviti, da so zasuki (prilagoditve, ki jih povzročajo povratne informacije) učinkovite in uspešne. Raziskave kažejo, da so start-upi, ki spremenijo smer razvoja enkrat ali dvakrat za polovico manj uspešni (glavni vzrok za neuspeh start-upov) kot tisti, ki spremenijo smer razvoja več kot dvakrat ali sploh ne ([Eisenmann et al. 2013](#)).

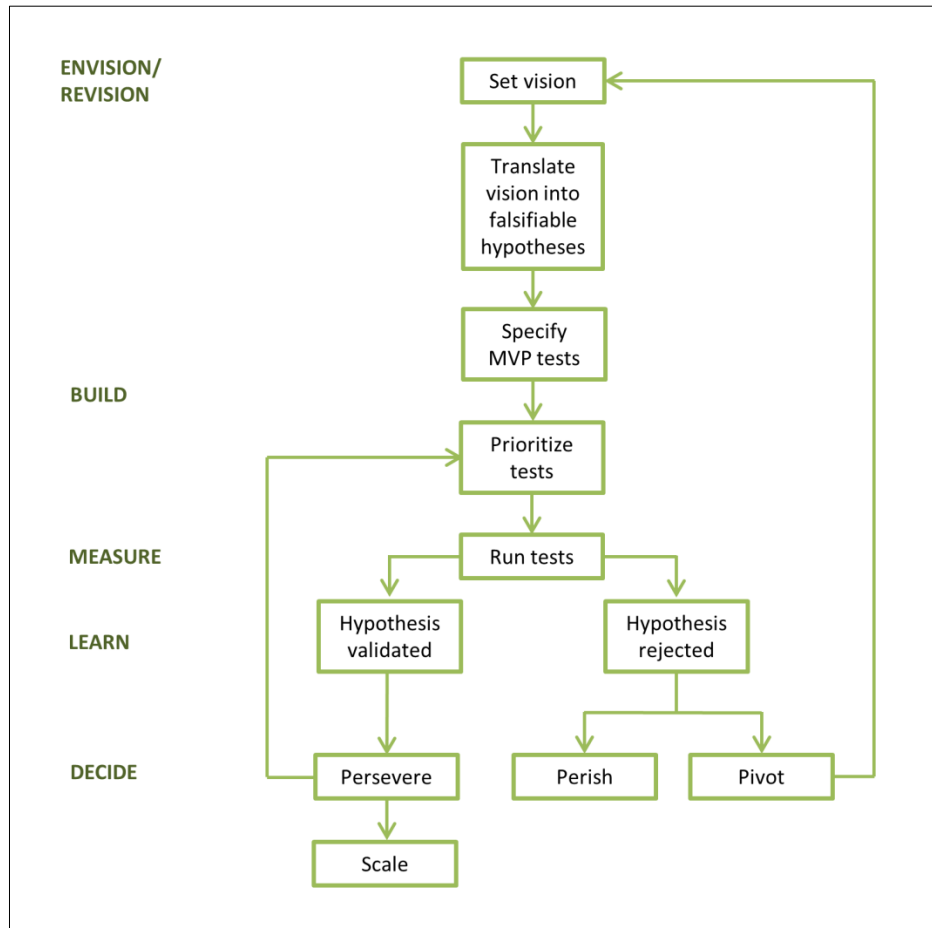
Kot postopek, ki prepreči izgube in skrajša čas je »vitki start-up« zagotovo splošno uporaben za številne vrste novih podvigov. Obstaja pa nekaj situacij, ko ni tako učinkovit ([Eisenmann et al. 2013](#)):

1. Kadar je treba omejiti napake: metodologija »vitki start-up« temelji na učenju na napakah. Vendar start-up podjetja ne delujejo vedno v okoljih, kjer so napake dopustne. Na primer, ko ni možnosti, da bi popravili napako (npr. brezpilotski vesoljski polet), ko bi napake vplivale na kritične dejavnosti kupcev (npr. prostor za shranjevanje podatkov v oblaku) ali kadar je družbena toleranca do napak nizka oz. ničelna (npr. razvoj novih zdravil);
2. Kadar je negotovost povpraševanja majhna: ob močnem povpraševanju po novem izdelku je manjša potreba po zbiranju povratnih informacij o potrebah odjemalcev (npr. poceni, zanesljiva zelena rešitev za proizvodnjo električne energije, ki ne povzroča nepredvidljivih neprimernih izpadov, ki bi zahtevalo drage naprave za shranjevanje energije);
3. Kadar je negotovost povpraševanja velika, vendar so razvojni cikli dolgi: z radikalno inovativnimi izdelki, ki zahtevajo inženirski preboj ali množično uvajanje infrastrukture in pri katerih obstaja veliko negotovosti glede povpraševanja kupcev, ni mogoče dati pravega izdelka v roke resničnim kupcem že zgodaj v procesu razvoja izdelka.



### 2.3.1 Podjetništvo, ki temelji na hipotezi: procesni koraki

Čeprav podjetništvo, ki temelji na hipotezah, ni linearen proces, ima še vedno začetek in konec. Slika 3 prikazuje iterativni postopek poteka gradnja-merjenje-učenje, kot jo predlagajo Eisenmann *et al.* 2013.



Slika 3: Proces podjetništva, ki temelji na hipotezah (povzeto po Eisenmann *et al.* 2013).

#### Korak 1: Razvijte vizijo

Preden podjetnik lahko ustvari hipoteze poslovnega modela, mora imeti vizijo za težavo, s katero se bo spopadel start-up in možno rešitev te težave. Ta prvi korak se imenuje tudi *ideacija* (ideja). Za nekatere težave, zlasti na potrošniških trgih, so podjetnikovi lastni interesi in življenjske izkušnje ustrezni z a samo idejo. Vendar pa mora podjetnik za prepoznavanje potreb na trgih podjetij uporabljati domensko znanje, ki izhaja iz dolgoletnih industrijskih izkušenj. Če nimajo takšnih izkušenj, bodo imeli koristi od opazovanja in interakcije s strankami in/ali strokovnjaki za domene.

#### Korak 2: Prevedite vizijo v hipoteze

Ko podjetnik razvije svojo vizijo, jo mora prevesti v hipotezo poslovnega modela. Poslovni model je integrirana paleta odločitev, ki določa edinstveno ponudbo vrednosti novega podjetja (sveženj izdelkov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za kupca) in kako bo konfiguriral dejavnosti za zagotavljanje te vrednosti in trajni dobiček. Te izbire lahko razvrstimo v štiri elemente: predloge za

vrednost kupcev, tehnologijo in operativni načrt, načrt za trg in denarni tok. Podjetnik mora za vsako od njih sestaviti nabor hipotez s kvantitativnimi meritvami za njihovo potrditev. Zaradi odvisnosti med elementi poslovnega modela nekaterih predpostavk ni mogoče analizirati, dokler se najprej ne obravnavajo druge. Na primer, dokler skupina ne oblikuje hipotez o tem, na katere segmente strank bo ciljala, ne more ustvariti hipotez v zvezi s stroški pridobitve kupcev.

### Korak 3: Določite MVP teste

Za podjetnika, ki se sooča z negotovostjo in z omejenimi sredstvi ter viri, je bistveno, da poveča učenje na enoto porabljenega časa in truda. Medtem ko je negotovost mogoče do neke mere odpraviti s tradicionalnimi tehnikami raziskovanja trga, kot so fokusne skupine in ankete strank, podjetniki dobijo bolj zanesljive povratne informacije, ko v realnem kontekstu dajo resnični izdelek v roke resničnim kupcem. Za MVP je značilen najmanjši nabor lastnosti in / ali dejavnosti, potrebnih za preizkušanje hipoteze poslovnega modela. Morda imajo omejene funkcionalnosti izdelkov, pri katerih imajo kupci samo podnabor funkcij, predvidenih za naslednje različice izdelka. Najenostavnejši MVP-ji so v obliki preskusov, ki ocenjujejo povpraševanje po izdelku, ki še ne obstaja. Spletni začetniki običajno uporabljajo ciljno stran, ki vsebuje kratek opis načrtovane spletne storitve, in obiskovalce prosijo, da ob zagonu storitve pustijo e-poštni naslov. Druga vrsta preskusa bi bila vzpostavitev strani za množično financiranje (glej poglavje 6). Z uvedbo serije MVP-jev podjetnik zmanjšuje velikosti serije in cikla, kar pospešuje pridobivanje povratnih informacij kupcev in olajša razlago rezultatov testov ter diagnosticiranje težav. Ta postopek včasih imenujemo *začeti zgodaj in pogosto*.

### Korak 4: Določite prioritete teste

Po generiranju hipotez poslovnega modela in določitvi MVP-jev za njihovo testiranje, mora podjetnik določiti prioritete teste. Na splošno je treba dati prednost testom, ki lahko z nizkimi stroški odpravijo veliko tveganje. Primer bi bilo iskanje patentov, saj lahko stroški sodnih postopkov zaradi domnevne kršitve patenta ustavijo zagon, zato ne bi bilo smiselno začeti tržiti izdelka, dokler iskanje ni končano. Ko so elementi poslovnega modela serijsko odvisni, podjetnik nima veliko izbire, kako razporediti teste. Na primer, hipoteze o načrtu za prodajo na trgu ali strategiji pridobivanja tehnologije bodo običajno odvisne od predloga za vrednost kupca, ki ga začne uporabnik.

### Korak 5: Izvedite teste

V naslednji fazi podjetnik oceni povratne informacije, pridobljene s testi MVP. Biti pa mora pozoren na dva potencialna vira napak. Prvi vir so kupci, katerih navedene želje ne ustrezajo vedno njihovim resničnim željam, drugi vir so podjetniki, ki morda vidijo, kaj *želijo* videti ali kaj *pričakujejo*.

### Korak 6: Vztrajajte, obrnite ali opustite

Po oceni rezultatov MVP testov in drugih povratnih informacij na trgu se mora podjetnik odločiti, ali bo vztrajal, obrnil ali opustil.

- *Vztrajajte*: če MVP potrdi hipotezo poslovnega modela in druge povratne informacije ne spodbudijo premika v drugo smer, potem podjetnik vztraja na svoji trenutni poti bodisi preizkuša preostale hipoteze bodisi (če so vse hipoteze potrjene) se pripravlja na merjenje;
- *Obrnite*: če MVP zavrne hipotezo poslovnega modela ali če potrdi hipotezo, vendar druge povratne informacije kažejo, da je večja možnost drugje, se lahko podjetnik odloči za

spremembo nekaterih elementov poslovnega modela, medtem ko obdrži druge. Osnovni vidiki prvotne vizije zagona se običajno ohranijo, na primer zaveza k reševanju določene težave, določenega segmenta kupcev ali uporaba lastniške tehnologije. Prelomnica je torej sprememba strategije, pri čemer se ohrani izvirna vizija. Obračanje ni cilj ali nekaj, čemur se ne moremo izogniti: čeprav je lahko drago in moteče, je zanemarjanje obračanja, ko so domneve potrjeno napačne, lahko usodno;

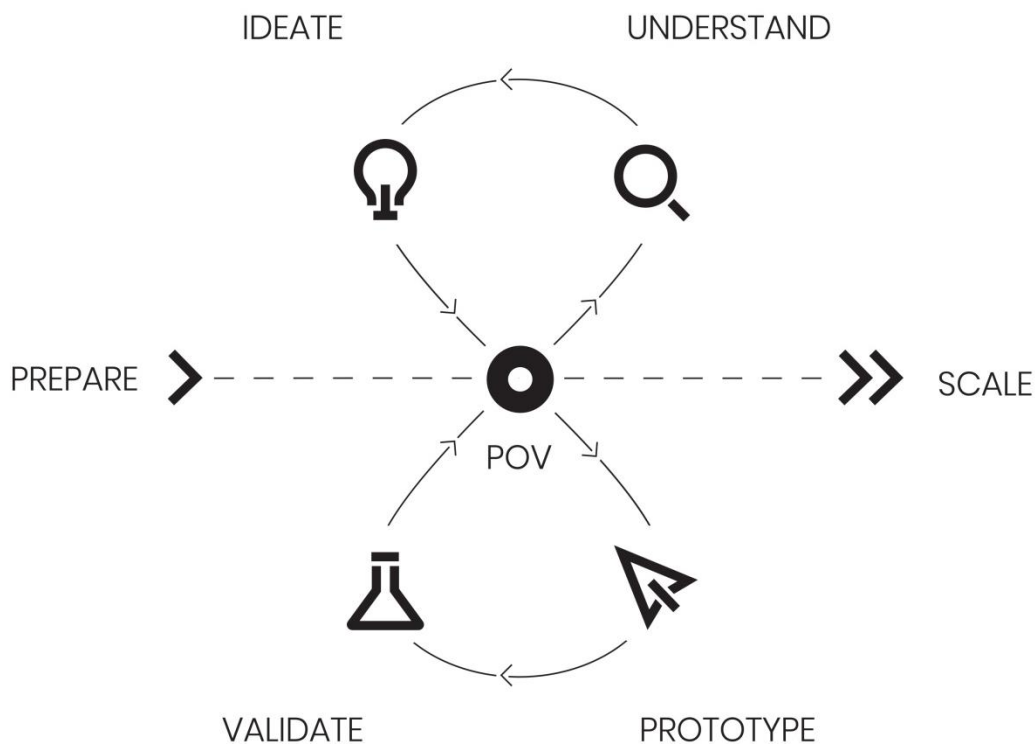
- *Opustite*: če test MVP odločno zavrača ključno hipotezo poslovnega modela in podjetnik ne more prepoznati možnega preloma, potem morajo prenehati s poslovanjem.

### Korak 7: Prilagajanje obsega in stalna optimizacija

Ko je podjetnik potrdil vse ključne hipoteze poslovnega modela, je dosegel *ujemanje izdelka s trgom*, kar pomeni, da ima start-up pravi izdelek za trg, z izkazanim povpraševanjem in solidnim dobičkom. To posledično pomeni, da lahko naložba ponudi ustrezne vrednosti vsem deležnikom - zaposlenim, strankam, partnerjem in vlagateljem. Zato je čas za obsežnejše naložbe - agresivno vlaganje v pridobivanje kupcev in zbiranje dodatnih virov, na primer osebje in infrastrukturo, za hitro rastočo bazo kupcev. Toda tudi po potrditvi svojih hipotez poslovnega modela morajo podjetniki še naprej uporabljati metode testiranja hipotez. Namen teh testov se premika od *validacije poslovnega modela* k *optimizaciji poslovnega modela*.

#### 2.3.2 Razvoj metodologije »vitki start-up«

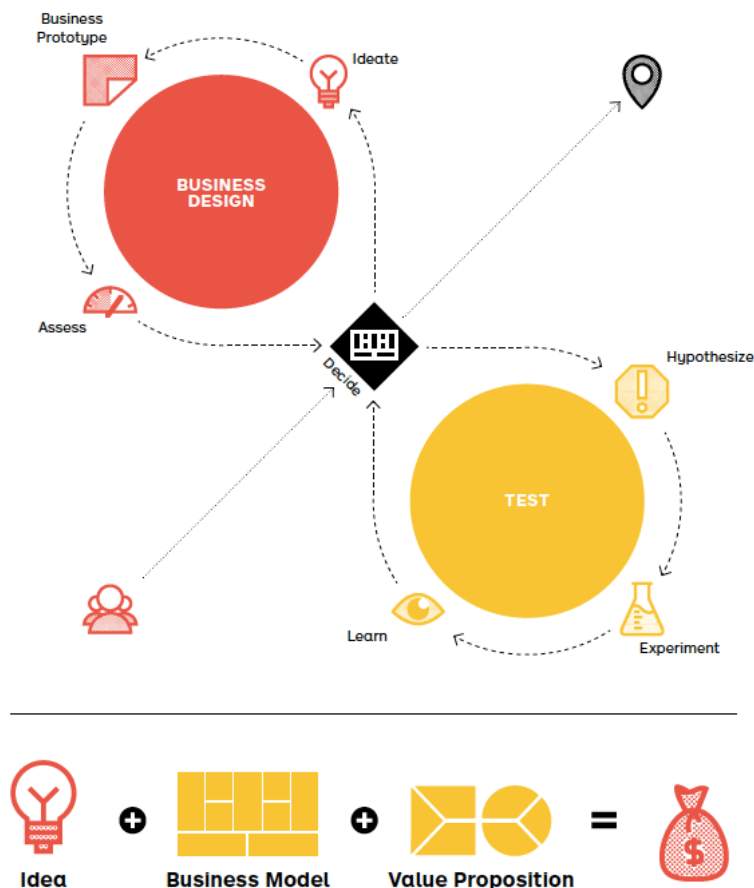
Metodologija »vitki start-up« ima svoje temelje v oblikovalskem razmišljanju in na človeka osredotočen pristop k inovacijam, ki izhaja iz oblikovalskih orodij, ki vključujejo potrebe ljudi, možnosti tehnologije in zahtev za poslovno uspešnost. Metodologija »vitki start-up« se uporablja za pretvorbo teh predlaganih rešitev v poslovne modele, podkrepjene s predpostavkami, ki se hitro preizkušajo pri dejanskih kupcih. V zadnjem desetletju je bila zanka gradnja-merjenje-učenje (Ries 2011; slika 2) še dodatno izpopolnjena. Dvojna zanka (van der Pijl et al. 2016) temelji na preprostem opazovanju, da se vsaka ideja, projekt, izdelek ali podjetje začne z nekga stališča (POV - point of view) o trgu, kupcu, izdelku, storitvi ali konkurenci in temelji bodisi na dejstvih bodisi na predpostavkah. Dvojna zanka upošteva vaše stališče, hkrati pa doda kontinuiteto v procesu oblikovanja. To pomeni, da je vaše stališče vedno seznanjeno z razumevanjem, kar bo sprožilo nove ideje in s tem še izboljšalo vaše stališče. Za te ideje se nato izdelata prototip in se jih potrdi, da preskusite in izmerite njihovo učinkovitost, kar nato še dodatno potrdi vaše stališče in vam omogoča uspešno izvedbo idej. Zgornja zanka torej predstavlja stopnjo »glava v oblakih«, kjer sanjamo ideje in postavljamo vprašanja, spodnja zanka pa predstavlja stopnjo »noge na tleh«, kjer ideje izpolnjujejo resničnost in kjer se naučimo, kaj v resnici deluje. Vsako oblikovalsko potovanje ima tudi začetek in cilj: pri modelu z dvojno zanko se pot začne s pripravo in konča s povečanjem obsega delovanja. Čeprav se zanke ne zdijo linearni postopek, nenehno izboljšujejo naše stališče in cikel se nadaljuje, dokler ne najdemo priložnosti, ki bi se lahko obnesla (slika 4).



Slika 4: Dvojna zanka (van der Pijl *et al.* 2016).

Priprava je ključna za postopek načrtovanja. Če želite izoblikovati sebe in svojo ekipo za uspeh, se morate pripraviti na opazovanje strank, poslovanje v kontekstu ter se pripraviti na idejo, prototip in potrditev. Predvsem pa morate pripraviti svojo ekipo in okolje, v katerem bo delovala, saj uspeh pride sam po sebi, ko je skupina ljudi v njej povezana in so skupaj zavezani k istemu cilju. Več stališč da ekipa na mizo, več možnosti bo ekipa lahko ustvarila. V nobenem dizajnu, poslu ali drugje ne obstaja samo ena prava rešitev (van der Pijl *et al.* 2016).

Model dvojne zanke odtlej razvijata Bland & Osterwalder (2019). Oblikovalsko potovanje se začne z ekipo (spretnosti, vedenje, okolje, usklajenost) in konča s ciljem (potrjen posel). V zanki oblikovanja oblikujete in preoblikujete svojo poslovno idejo, da jo spremenite v najboljšo možno ponudbo in poslovni model. Zanka za poslovno oblikovanje ima tri korake: ideja (ustvarite čim več alternativnih načinov, kako svojo idejo spremeniti v močan posel); poslovni prototip (te alternative zožite tako, da jih razstavite na manjše preizkusne kose); in ocena (s postavljanjem vprašanj, kot je "ali je to najboljša rešitev za naše stranke?" ali "je to najboljši način zaslužka naše ideje?"). Vaše prve iteracije zanke poslovnega oblikovanja temeljijo na vaši intuiciji in izhodišču (ideja izdelka, tehnologija, tržna priložnost itd.). Nadaljnje iteracije pa temeljijo na dokazih in vpogledu v preskusno zanko. Slednje ima prav tako tri korake: domnevati (prepoznati in dati prednost hipotezam, na katerih temelji ideja); eksperimentirati (preizkusite svoje hipoteze); in učite se (analizirajte rezultate in pridobite vpogled). Odločitev za vztrajanje, obračanje ali opustitev je v središču obeh zank (slika 5).



Slika 5: Iterativni postopek oblikovanja poslovnega koncepta (Bland & Osterwalder 2019).

### 2.3.3 Orodja za »vitki start-up«

Zanka gradnja-merjenje-učenje je privedla do razvoja novih orodij za oblikovalsko razmišljanje, ki olajšajo iterativni postopek. Oblikovalsko razmišljanje se vrti okoli zanimanja za razvoj razumevanja ljudi, za katere oblikujemo izdelke ali storitve. Pomaga nam opazovati in razvijati empatijo do ciljnega uporabnika ter pri procesu načrtovanja: podvomiti v težavo, predpostavke in posledice. Oblikovalsko razmišljanje je izredno koristno pri reševanju slabo definiranih ali neznanih težav s ponovnim uokvirjanjem problema na človeka osredotočene načine in ustvarjanjem številnih idej v sejah skupinskega razmišljanja.

Platna se kot orodja običajno uporabljajo za skupinsko razmišljanje (brainstorming) in za okvirjanje razprav, ki iz tega izhajajo, skozi celoten postopek, ki temelji na hipotezah. To so strukturirane predloge, navadno natisnjene v velikosti A1 ali A0, ki se jih nato zapolni z idejami na samolepilnih listkih. Z uporabo samolepilnih listkov, namesto da pišete neposredno na predlogo, lahko ideje po potrebi premaknete, dokler skupina ne doseže soglasja. Platno ni orodje, ki ga je treba zapolniti in nato odložiti. Kot bistveno orodje poslovnega oblikovanja se nenehno revidira in pregleduje. Platnu poslovnega modela (angl. Business Model Canvas) (glej poglavje 4) in platnu oblikovanja ponujene vrednosti (angl. Value Proposition Canvas) (glej poglavje 5) se je pred kratkim pridružila množica drugih platen, ki naj bi olajšala začetek in povečala uspešnosti podjetja (van der Pijl idr. 2016). Ti vključujejo:

- **Platno ekipe (angl. Team Charter Canvas):** vaše cilje, pričakovanja in vrednote ter kako se boste spoprijeli v zahtevnih situacijah. Kot dokument, ki je soustvarjen, vam pomaga razjasniti smer vaše ekipe in hkrati določiti meje (Kdo je vodja ekipe, kako bodo člani sodelovali in kaj bo prispeval vsak posameznik?).
- **Platno s 5 drznimi koraki vizije (angl. 5 Bold Steps Vision Canvas):** vaša skupna vizija (Kam želimo iti?) in pet drznih korakov, ki jih boste storili, da jo uresničite (Kako bomo prišli tja?). S tem orodjem bo lahko tudi vaša ekipa razjasnila, kaj podpira vašo vizijo, kaj lahko izzove in katere priložnosti se lahko ustvarijo pri njenem delu. Platno z vizijami bo pomagalo tudi pri oblikovanju meril za oblikovanje vašega poslovnega modela.
- **Platno načrtovanja meril (angl. Design Criteria Canvas):** vključuje informacije o vaši viziji in zagotavljajo primerjalna merila, ki omogočajo enostavno določitev, ali ste na pravi poti. Nekateri elementi vaše vizije bodo tako pomembni, da se o njih ni mogoče pogajati; na primer da mora vaše podjetje prispevati k prijaznejšemu planetu. To pomeni tudi, da so nekateri elementi nekoliko bolj prilagodljivi. Če jih boste razvrstili med kategorije "Mora", "Naj", "Lahko" in "Ne bo", vam bodo pomagali pri postavljanju prednosti. Vendar pa vaša vizija predstavlja le del zgodbe, ko gre za določitev vaših meril. Drugi elementi lahko vključujejo prihodke, vaše mesto na trgu ali percepcijo javnosti do vašega podjetja, ki jo je treba razvrstiti tudi glede na njihove prednostne naloge. Ko začnete s to vajo, boste morda morali nekoliko prilagoditi pogled.
- **Platno konteksta (angl. Context Map Canvas):** zunanji dejavniki, ki bi lahko oblikovali vaš start-up v prihodnosti (demografski trendi, pravila in predpisi, gospodarstvo in okolje, konkurenca, tehnološki trendi, potrebe in negotovost kupcev). Večina teh informacij je mogoče zbrati iz analizo PESTEL (glej poglavje 1). Kontekst ni statičen. Vsakodnevno se spreminja in stalno razumevanje zahteva nenehno zaznavanje. Ko razvijate jasne predstavo današnjega konteksta, morate tudi vi poskusiti ustvariti kontekst za jutri ali pet let od zdaj ali morda še dlje. Za nekatere zunanje dejavnike pričakujete, da se bodo sčasoma spremenili?
- **Platno najbolj tveganih predpostavk (angl. Riskiest Assumption Canvas):** to orodje vam pomaga razvrstiti svoje predpostavke, preden začnete z eksperimentiranjem. Platno je narejeno po vzoru igre Jenga, kjer igralci poskušajo odstraniti bloke z lesenega stolpa. Vsak izvlečen blok lahko stolp podre, vendar so bloki na dnu ključnega pomena za to, da stolp stoji pokonci. Zamislite si svojo začetno idejo kot stolp Jenga, kjer so opeke vaše domneve; tiste, ki morajo biti resnične, da bo vaša ideja delovala, so na dnu stolpa in so zato najbolj tvegane, tiste manj pomembne ali odvisne od drugih predpostavk pa so postavljene višje navzgor. Katere so stvari, v katere niste prepričani?
- **Platno eksperimenta (angl. Experiment Canvas):** ko ugotovite svoje najbolj tvegane predpostavke, jih morate znati kvantitativno preizkusiti in izmeriti. Platno eksperimenta vam pomaga določiti jasno hipotezo (pričakovani rezultat) in količinsko ovrednotiti svoje napovedi. Koliko strank bo to storilo? Kolikokrat? V kakšnem časovnem okviru? Meritve, ki jih določite, morajo biti uporabne (neposredno se morajo nanašati na hipotezo) in dostopne

(rezultati morajo biti vidni). Ali vaši rezultati potrjujejo ali razveljavijo hipotezo? Ali morate poskus drugače zasnovati, vztrajati ali morda ponoviti?

- **Platno validacije (angl. Validation Canvas):** če so vaši poskusi na mestu, je čas, da jih začnete preizkušati in skozi čas spremljati njihov napredek. Izvedba enega eksperimenta skoraj nikoli ni dovolj, da bi vedeli če imate prav. Nekatera start-up podjetja naredijo veliko sprememb, preden najdejo pravo tržno ponudbo. Cilj procesa validacije je, da se čim hitreje in čim več naučimo, kar pomeni, da se poskusi izvajajo iterativno. Platno vam omogoča sledenje spremembam, razumevanje že sprejetih odločitev in izogib ponovnemu uveljavljanju neveljavnih predpostavk pozneje v postopku.
- **Platno poti kupca (angl. Customer Journey Canvas):** če si predstavljate pot kupca, boste dobili vpogled v to, kako stranke doživljajo izdelek ali storitev, pa tudi, kako bi jih lahko bolje oskrbeli. To še posebej velja, če skupaj s strankami ustvarjate potovanje ali ko z njimi potrjujete svoje predpostavke. Skozi vajo preslikave lahko ugotovite, kje se kupci zadržijo, kje imajo odlične izkušnje in zakaj. Temeljni cilj je rešiti težave strank in jih osrečiti. Razmišljajte z vidika stranke. Njihov cilj v življenju ni kupiti izdelek ali uporabiti vaše storitve; to je običajno sredstvo za doseganje cilja. Kakšen kupec je to? Kako doživljajo težavo, ki jo poskušate rešiti? In ali to res doživljajo? Kaj trenutno počnejo, da bi rešili to težavo? Če želite dobro pot do kupcev, morate določiti, za koga gre. Tu ne želite določiti splošnih segmentov strank, temveč najprej začnite s specifičnimi strankami in šele nato posplošite. Kdo je stranka, ki ji boste sledili? Preprost način za to je uporaba platna osebnosti.
- **Platno osebnosti (angl. Persona Canvas):** to lahko uporabimo za to, da kupcu damo obraz in ime ter si olajšamo predstavo, ko stopimo v njegove čevlje. Osebnosti govorijo o strankah in njihovih značilnostih bolj oprijemljivo in konkretno ter se lažje sklicujejo na vzorec lastnosti. Kakšne so njihove potrebe, strahovi in upi? Katere pozitivne in negativne trende doživljajo v svojem življenju? Nato lahko svoje predpostavke potrdite z opažanji, vprašalniki in intervjuji z resničnimi ali potencialnimi strankami.
- **Platno pripovedovanje zgodb (angl. Storytelling Canvas):** med oblikovalsko potjo boste morali večkrat povedati svojo zgodbo o start-up podjetju. Npr. strankam, partnerjem ali potencialnim financerjem. Kako boste ljudi usmerili v svoje stališče ali jih vsaj prepričali, naj z vami raziskujejo vašo vizijo? Tako kot druge osnove vaše strategije je mogoče oblikovati tudi dobre zgodbe in tudi platno pripovedovanje zgodb vam pomaga oblikovati zgodbe, ki odmevajo tako, da uporabijo vizualne, privlačne, vpogledne in navdihujoče elemente.

## 2.4 Viri in literatura

Bland, D.J. & Osterwalder, A. 2019. *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Blank, S. 2013. [Why the lean start-up changes everything](#). *Harvard Business Review* 9, 63-72.

Blank, S. & Dorf, B. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch, San Francisco, CA.

Blank, S. & Engel, J. 2012. *The Lean LaunchPad Educators Teaching Handbook*. National Collegiate Inventors & Innovators Alliance, Hadley, MA.

Eisenmann, T., Ries, E. & Dillard, S. 2013. [Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup](#). Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 9-812-095, Boston, MA.

Hecht, J. 2017. [Are you running a startup or a small business? What's the difference?](#) *Forbes* 8 December 2017.

Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group, New York, NY.

Steigertahl, L., Mauer, R. & Say, J.B. 2018. [EU Start Up Monitor](#). European Commission.

van der Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L.K. 2016. *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.



## 3. NAVIGATOR POSLOVNEGA MODELA »ST GALLEN«

### 3.1 Uvod

Na trgu je veliko podjetij z odličnimi izdelki. Zlasti v Evropi številna podjetja nenehno uvajajo inovacije v svoje izdelke in procese. Vendar veliko podjetij kljub svojim inovacijskim zmožnostim dolgoročno ne bo preživel. Zakaj ugledna podjetja, ki so že leta znana po svojih inovativnih izdelkih, nenadoma izgubijo konkurenčno prednost? Odgovor je preprost in boleč: ta podjetja svojih poslovnih modelov niso prilagodila spreminjajočemu se okolju. V prihodnosti bo konkurenca tudi med poslovnimi modeli in ne le med proizvodi in tehnologijami. V tem poglavju sta predstavljena Navigator poslovnega modela »St Gallen Business Model Navigator« in SWOT analiza. Medtem ko prvi ponuja ideje kako inovirati poslovni model, je druga preprosto a močno orodje za ocenjevanje novih ali obstoječih poslovnih idej.

### 3.2 Kaj je poslovni model?

Izraz »poslovni model« je bil prvič uporabljen v poznih devetdesetih letih. Dogovorjene opredelitve izraza ni. Po navedbah [Gassmann et al. 2013](#) gre za kompleksen in spreminjajoč sistem, poln soodvisnosti in stranskih učinkov. V družbi Osterwalder & Pigneur (2010) navajajo, da poslovni model opisuje, kako podjetje ustvarja, prinaša in zadrži vrednost«. Podjetja morajo zaradi konkurence redno pregledovati in po potrebi revidirati svoj poslovni model (Gassman et al. 2014). Obstaja veliko primerov podjetij, ki so bila nekoč znana po svojih inovativnih izdelkih, a so nenadoma izgubila konkurenčno prednost. Močni igralci kot AEG, Grundig, Nixdorf Computers, Agfa, Kodak, Quelle in drugi so izginili iz poslovne pokrajine. Izgubili so sposobnost trženja svojih nekdanjih inovativnih prednosti, ker svojih poslovnih modelov niso uspeli prilagoditi spreminjajočemu se okolju ([Gassmann et al. 2013](#)). Na primer:

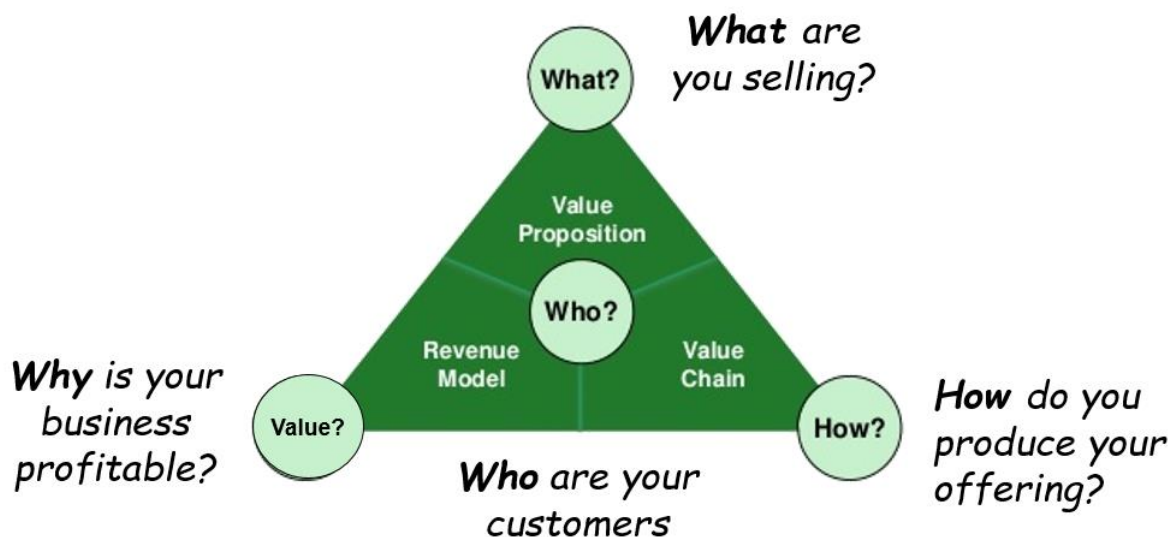
- [Nixdorf Computer AG](#) je bilo računalniško podjetje, ki ga je leta 1952 ustanovil Heinz Nixdorf s sedežem v nemškem Paderbornu. Postalo je četrto največje računalniško podjetje v Evropi in svetovni strokovnjak za bančne ter prodajne sisteme. Vendar družba ni sledila razvoju računalnikov in je zamudila pomembne izdelke, kot je osebni računalnik. Podjetje je propadlo leta 1990.
- [Agfa](#) filmi in kamere so bili nekoč pomembni potrošniški izdelki. Vendar je bil oddelek za slikanje potrošnikov leta 2004 prodan podjetju, ustanovljenem z odkupom posloводства. AgfaPhoto GmbH, kot se je imenovalo novo podjetje, je vložilo stečaj po samo enem letu. Blagovne znamke zdaj licencirajo druge družbe s strani holdinga AgfaPhoto Holding GmbH. Po tej prodaji je danes trgovina Agfa-Gevaert v celoti poslovna dejavnost B2B.

Podjetja si ne postavljajo dovolj vprašanj o svojem poslovnem modelu. Na primer v večnacionalnih korporacijah naložba v inovacije poslovnih modelov znaša le 10 %. Inovacije so pogosto različice nečesa, kar je obstajalo drugje, v drugi panogi ali na trgu. V resnici 90 % vseh novih poslovnih modelov ni novih, temveč so imitacije poslovnih modelov drugih podjetij in panog. Dober poslovni

model je torej ključnega pomena za doseganje uspeha. Podjetje mora svoj poslovni model prilagoditi tudi spreminjajočemu se okolju z uporabo učinkovitega inovacijskega procesa poslovnega modela. Navigator poslovnega modela »St Gallen Business Model Navigator« je odlično orodje, ki obstoječim podjetjem, inovatorjem in podjetnikom omogoča, da ujamejo poslovno priložnost in se premikajo naprej (Gassmann *et al.* 2013).

### 3.3 Navigator poslovnega modela St Gallen

Navigator poslovnega modela »St Gallen Business Model Navigator« (BMN) se izogiba eksplicitni definiciji poslovnega modela. Namesto tega se nanaša na konceptualizacijo "čarobnega trikotnika", ki predlaga elemente poslovnega modela (slika 6). "Čarobni trikotnik" je sestavljen iz štirih elementov (kdo, kaj, kako, vrednost), zaradi česar je enostaven za uporabo, a hkrati nudi arhitekturo poslovnega modela. Namen BMN je zagotoviti akcijsko naravnano metodologijo, ki lahko vsakemu podjetju omogoči inovacije lastnega poslovnega modela.



Slika 6: Čarobni trikotnik elementi poslovnega modela (prilagojeno po Gassmann *et al.* 2013).

Na osnovi navigatorja poslovnega modela, poslovni model vključuje naslednje elemente (Gassmann *et al.* 2013):

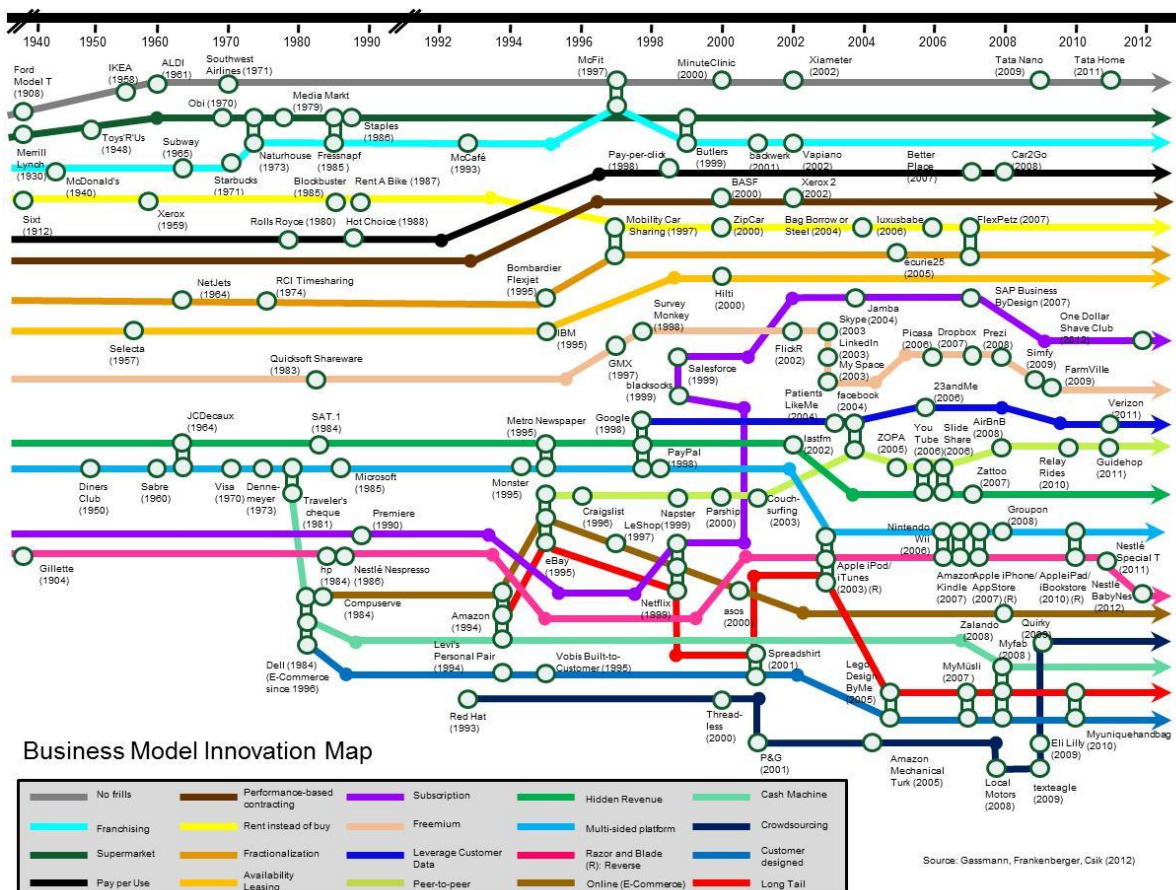
- **Kdo:** Kdo je kupec? Kupci so srce vsakega poslovnega modela. Pomembno je, da razumemo, kateri segmenti strank so ustrezni in katere bomo oz. ne bomo obravnavali v našem poslovnem modelu. Ciljna stranka je osrednja razsežnost oblikovanja novega poslovnega modela.
- **Kaj:** Kaj ponujamo ciljnemu kupcu? Kaj kupci vrednotijo? To je predlog za vrednost kupca. To določa izdelke in storitve podjetja, ki so na voljo kupcu.
- **Kako:** Kako podjetje proizvaja svoje izdelke in storitve? Opisuje procese in dejavnosti ter vire in zmogljivosti ter njihovo usklajevanje za ustvarjanje vrednosti (izdelki in storitve).

- **Vrednost / Zakaj:** Ta razsežnost pojasnjuje, zakaj je poslovni model finančno izvedljiv. Vključuje strukturo stroškov in mehanizem ustvarjanja dohodka. Odgovarja na vprašanje: zakaj poslovni model deluje komercialno?

Upoštevanje štirih elementov poslovnega modela naredi poslovni model podjetja bolj oprijemljiv in daje podjetju skupno podlago za njegov ponovni premislek. Pogosto ga imenujejo koncept „mejnega razpona“ (angl. boundary-spanning), ki razloži položaj družbe in njeno interakcijo z okoliškim ekosistemom (Gassmann *et al.* 2013).

### 3.3.1 Ozadje

Navigator poslovnega modela St Gallen je bil razvit na Inštitutu za tehnološko vodenje na Univerzi v St Gallenu, Švica. Raziskava St Gallen je razkrila 55 ponavljajočih se in uspešnih vzorcev poslovnih modelov, ki so bili osnova za nove poslovne modele. Zemljevid inovacij poslovnega modela (slika 7) predstavlja razvoj 20 najbolj priljubljenih poslovnih vzorcev in podjetij, ki jih uporabljajo. Inovativnost torej ni v izumljanju kolesa, temveč v pravilni uporabi uspešnih vzorcev poslovnih modelov in njihovem prenosu na svoje podjetje (Gassmann *et al.* 2013).



Slika 7: Zemljevid inovacij poslovnega modela (Gassmann *et al.* 2013).

### 3.3.2 Petinpetdeset vzorcev poslovnega modela

Preglednica 1: Petinpetdeset poslovnih modelov, ki so del najuspešnejših svetovnih podjetij (prilagojeno po Gassmann *et al.* 2013).

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
1	DODATKI	Kaj Vrednost	Ryanair SAP Sega	Osnovna ponudba je cenovno konkurenčna, vendar obstajajo številni dodatki, ki povečajo končno ceno. Stranka na koncu plača več, kot so sprva predvidevali. Kupci imajo koristi od spremenljive ponudbe, ki jo lahko prilagodijo svojim specifičnim potrebam.
2	PRIPADNOST	Kako Vrednost	Amazon Store CDnow Pinterest	Poudarek je na podpori drugim za uspešno prodajo izdelkov in neposredne koristi od uspešnih transakcij. Povezane družbe običajno dobivajo plačila za prodajo ali nadomestila za plačilo na prikaz. Podjetje lahko po drugi strani pridobi dostop do bolj raznolike baze potencialnih strank brez dodatnih aktivnih prodajnih ali marketinških prizadevanj.
3	AIKIDO	Kdo Kaj Vrednost	The Body Shop Swatch Cirque du Soleil Nintendo	Aikido je japonska borilna veščina, v kateri se moč napadalca uporablja proti njemu. Kot poslovni model Aikido podjetju omogoča, da ponudi nekaj diametralno v nasprotju s podobo in miselnostjo konkurence. Ta nova vrednost privablja kupce, ki imajo raje ideje ali koncepte, drugačne od večinskega trenda.
4	DRAŽBA	Kaj Vrednost	eBay Winebid Priceline Google	Dražba pomeni prodajo izdelka ali storitve najvišjemu ponudniku. Končna cena je dosežena, ko je dosežen končni čas dražbe ali ko ni prejetih večjih ponudb. To podjetju omogoča prodajo po najvišji ceni, ki je za kupca sprejemljiva. Kupec ima koristi od možnosti, da vpliva na ceno izdelka.
5	BARTER	Kaj Vrednost	Procter & Gamble Pepsi Lufthansa	Barter je metoda menjave, pri kateri se blago brez denarne transakcije odda kupcem. V zameno dajo sponzorski organizaciji nekaj koristnega. Izmenjava ne sme imeti neposredne povezave in jo vsaka stranka različno vrednoti.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
6	BANKOMAT	Kako Vrednost	American Express Dell Amazon Store PayPal	Stranka vnaprej plača izdelke, preden lahko podjetje pokrije s tem povezane stroške. Posledica tega je povečana likvidnost, ki jo je mogoče uporabiti za amortizacijo dolga ali za financiranje naložb na drugih področjih.
7	NAVZKRIŽNA PRODAJA	Kako Kaj Vrednost	Shell IKEA Tchibo Aldi	Ponudbe se dodajo storitvam ali izdelkom iz prej izključene panoge in tako izkoristijo obstoječe ključne spretnosti in vire. Zlasti v trgovini na drobno lahko podjetja enostavno zagotovijo dodatne izdelke in ponudbe, ki niso vezani na glavno industrijo, na katero so bili prej osredotočeni. Tako lahko z relativno malo spremembami obstoječe infrastrukture in premoženja ustvarimo dodaten prihodek, saj je več potencialnih potreb kupcev zadovoljenih.
8	PRIKLJUČITEV	Kako Vrednost	Marillion Cassava Films Diaspora Brainpool	Izdelek, projekt ali celoten zagon financira množica vlagateljev, ki želijo podpreti osnovno idejo, običajno prek interneta. Če bo kritična masa dosežena, bo ideja uresničena in vlagatelji dobijo posebne ugodnosti, običajno sorazmerne s količino denarja, ki so ga zagotovili.
9	IZVLEČEK PREBIVALSTVA	Kako Vrednost	Threadless Procter & Gamble Cisco	Rešitev naloge ali težave sprejme anonimna množica, običajno prek interneta. Sodelujoči prejmejo majhno nagrado ali imajo možnost osvojiti nagrado, če je njihova rešitev izbrana za proizvodnjo ali prodajo. Interakcija s kupci in vključenost lahko spodbudi pozitiven odnos s podjetjem in posledično poveča prodajo in prihodke.
10	ZVESTOBA STRANKE	Kaj Vrednost	American Airlines Payback	Stranke so zadržane in zvestoba zagotovljena z zagotavljanjem vrednosti, ki presega dejanski izdelek ali storitev s programi spodbud. Cilj je povečati zvestobo z ustvarjanjem čustvene povezave ali preprosto nagrajevati s posebnimi ponudbami. Stranke so prostovoljno vezane na podjetje, ki ščiti prihodnje prihodke.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
11	DIGITALIZACIJA	Kaj Kako	Hotmail CEWE Color SurveyMonkey Napster Wikipedia Facebook Dropbox Netflix	Ta vzorec se opira na zmožnost pretvorbe obstoječih izdelkov ali storitev v digitalne različice in tako ponuja prednosti pred oprijemljivimi izdelki, na primer lažja in hitrejša distribucija. V idealnem primeru je digitalizacija izdelka ali storitve izvedena, ne da bi pri tem uporabili predlog vrednosti, ki je ponujen kupcu. Z drugimi besedami: učinkovitost in množenje z digitalizacijo ne zmanjšuje znane vrednosti kupca.
12	NEPOSREDNA PRODAJA	Kaj Kako Vrednost	Tupperware Nestlé Nespresso Dollar Shave Club	To je scenarij, v katerem se izdelki podjetja ne prodajajo prek posredniških kanalov, ampak so na voljo neposredno pri proizvajalcu ali ponudniku storitev. Na ta način podjetje preskoči maloprodajno maržo ali morebitne stroške, povezane z vmesnimi proizvodi. Te prihranke je mogoče posredovati stranki in vzpostaviti standardizirano prodajno izkušnjo. Poleg tega lahko takšen tesni stik izboljša odnose s strankami.
13	E-TRGOVINA	Kaj Kako Vrednost	Dell Asos Amazon Store Blacksocks	Tradicionalni izdelki ali storitve se dobavljajo samo prek spletnih kanalov in tako odstranijo stroške, povezane z vodenjem fizične podružnice. Strankam koristi večja razpoložljivost in udobje, podjetje pa lahko svojo prodajo in distribucijo vključi v druge notranje procese.
14	DOŽIVETA PRODAJA	Kaj Kdo Vrednost	IKEA Starbucks Swatch Nestlé Nespresso	Vrednost izdelka ali storitve se poveča z uporabniško izkušnjo, ki se ponuja z njim. To odpira vrata za večje povpraševanje kupcev in sorazmerno zvišanje zaračunanih cen. To pomeni, da je treba uporabniško izkušnjo ustrezno prilagoditi, npr. s prilagajanjem promocijskih ali trgovinskih pripomočkov.
15	PAVŠALNI ZNESEK	Kaj Kdo Vrednost	Netflix Next Issue Media	Za izdelek ali storitev se zaračuna enotna fiksna pristojbina, ne glede na dejansko uporabo ali časovne omejitve. Uporabnik ima koristi od preproste strukture stroškov, medtem ko ima podjetje stalni tok prihodkov.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
16	DELNO LASTNIŠTVO	Kaj Kako Vrednost	Hapimag Netjets Mobility Carsharing	Ta vzorec opisuje delitev določenega sredstva med skupino lastnikov. Običajno je sredstvo kapitalsko intenzivno, vendar se zahteva le občasno. Čeprav stranka kot lastnik koristi pravice, celotnega kapitala ni treba zagotoviti sam.
17	FRANŠIZNO POSLOVANJE	Kaj Kako Vrednost	McDonald's Starbucks Subway	Dajalec franšize je lastnik blagovne znamke, izdelkov in korporativne identitete, ti pa imajo dovoljenje za neodvisne franšize, ki nosijo tveganje lokalnega poslovanja. Prihodek se ustvari kot del prihodkov in naročil franšize. Dajalci franšize imajo koristi od uporabe znanih blagovnih znamk, strokovnega znanja, izkušenj in podpore.
18	FREEMIUM	Kaj Vrednost	Hotmail SurveyMonkey LinkedIn Skype Spotify Dropbox	Osnovno različico ponudbe oddajo brezplačno v upanju, da bodo kupce na koncu prepričali, da plačajo premijsko različico. Brezplačna ponudba privabi največje možno število strank za podjetje. Na splošno manjši obseg plačevanja "premium kupcev" ustvarja prihodek, ki tudi navzkrižno financira brezplačno ponudbo.
19	OD POTISKA DO POTEGA	Kaj Kako	Toyota Zara Dell Geberit	Ta vzorec opisuje strategijo podjetja za decentralizacijo in s tem dodaja prožnost v procese podjetja, da bi bil bolj osredotočen na stranke. Za hitro in fleksibilno odzivanje na nove potrebe strank lahko vpliva vsak del vrednostne verige - vključno s proizvodnjo ali celo raziskavami in razvojem.
20	GARANTIRANA RAZPOLOŽLJIVOST	Kaj Kako Vrednost	NetJets IBM Hilti ABB Turbo Systems	Zagotovljena je razpoložljivost izdelka ali storitve, kar ima za posledico skoraj nič izstopa. Stranka lahko ponudbo uporabi po potrebi, kar zmanjša izgube, ki nastanejo zaradi izpadov. Podjetje uporablja strokovno znanje in ekonomičnost obsega za znižanje stroškov delovanja in doseganje teh ravni razpoložljivosti.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
21	SKRITI PRIHODKI	Kaj Kako Vrednost	JCDecaux Metro Newspaper Google Facebook Spotify Zattoo	Logika, da je uporabnik odgovoren za dohodek podjetja, je opuščena. Namesto tega glavni vir prihodka prihaja od tretje osebe, ki se financira navzkrižno ne glede na brezplačno ali poceni ponudbo, ki pritegne uporabnike. Zelo pogost primer tega modela je financiranje z oglaševanjem, kjer so privlačni kupci dragoceni za oglaševalce, ki financirajo ponudbo. Ta koncept olajša idejo o »ločitvi med prihodki in kupci«.
22	BLAGOVNA ZNAMKA SESTAVIN	Kaj Kako Vrednost	DuPont Teflon Intel Carl Zeiss Shimano	Blagovne znamke sestavin opisujejo poseben izbor sestavin, sestavnih delov in blagovne znamke, ki izvirajo od določenega dobavitelja, ki bo vključen v drug izdelek. Ta izdelek ima nato dodatno blagovno znamko in se oglašuje skupaj s sestavino izdelka, kar doda k skupni vrednosti za kupca. To projicira pozitivne povezave in lastnosti blagovnih znamk na izdelku in lahko poveča privlačnost končnega izdelka.
23	INTEGRATOR	Kaj Kako	Carnegie Steel Ford Zara	Integrator upravlja večino korakov v procesu dodajanja vrednosti. Podjetje ima nadzor nad vsemi viri in zmogljivostmi v smislu ustvarjanja vrednosti. Povečanje učinkovitosti, ekonomija obsega in manjša odvisnost od dobaviteljev povzročajo znižanje stroškov in lahko povečajo stabilnost ustvarjanja vrednosti.
24	SLOJNI IGRALEC	Kako Vrednost	Wipro Technologies TRUSTe PayPal Amazon Web Services	Slojni igralec je specializirano podjetje, ki je omejeno na zagotavljanje enega koraka dodajanja vrednosti za različne verige vrednosti. Ta korak je običajno na voljo na različnih neodvisnih trgih in panogah. Podjetje ima koristi od ekonomije obsega in pogosto proizvaja bolj učinkovito. Poleg tega lahko uveljavljeno posebno znanje privede do bolj kakovostnega postopka.



Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
25	PODATKI O KUPCU	Kaj Kako	Amazon Store Google Facebook 23andMe Twitter	Nova vrednost se ustvari z zbiranjem podatkov o kuščih in njihovo pripravo na koristne načine za notranjo uporabo ali zainteresirane tretje osebe. Prihodki se ustvarijo tako, da te podatke prodajo neposredno drugim ali jih izkoristijo za lastne namene, tj. Za povečanje učinkovitosti oglaševanja.
26	DOVOLJENJE	Kako Vrednost	BUSCH IBM Max Havelaar	Prizadevanja so usmerjena v razvoj intelektualne lastnine, ki se lahko licencira drugim proizvajalcem. Ta model se torej ne opira na uresničevanje in uporabo znanja v obliki izdelkov, ampak poskuša te nematerialne dobrine spremeniti v denar. To podjetju omogoča, da se osredotoči na raziskave in razvoj. Omogoča tudi znanje, ki bi sicer ostalo neizkoriščeno in bi lahko bilo koristno za tretje osebe.
27	VKLJUČENOST	Kaj Kako Vrednost	Gillette Lego Microsoft Hewlett-Packard Nestlé Nespresso	Kupci so zaklenjeni v prodajalčev svet izdelkov in storitev. Uporaba drugega prodajalca je nemogoča, ne da bi pri tem nastali znatni stroški prestopa in s tem zaščita podjetja pred izgubo strank. To vključitev ustvarjajo tehnološki mehanizmi ali velike soodvisnosti izdelkov ali storitev.
28	DOLGI REP	Kako Vrednost	Amazon Store eBay Netflix Apple iPod/iTunes YouTube	Namesto da bi se osredotočali na uspešnice, se glavnina prihodkov ustvari z »dolгим repom« nišnih izdelkov. Posamezno ne zahtevajo velikih količin niti ne dopuščajo velike marže. Če veliko teh izdelkov ponujamo v zadostnih količinah, se lahko dobiček prodaje poveča do znatnega zneska.
29	NAREDI NEKAJ VEČ	Kdo Kaj Kako Vrednost	Porsche Festo Didactic BASF Amazon Web Services	Znanje in druga razpoložljiva sredstva v podjetju se ne uporabljajo samo za izdelavo lastnih izdelkov, ampak se ponujajo tudi drugim podjetjem. Zato se lahko ohlapni viri uporabijo za dodaten prihodek, razen tistih, ki so ustvarjeni neposredno iz predloga osnovne vrednosti družbe.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
30	MNOŽIČNO PRILAGAJANJE	Kaj Vrednost	Dell Levi's Miadidas Factory121 mymuesli	Prilagajanje izdelkov z množično proizvodnjo se je nekoč zdelo nemogoče. Pristop modularnih izdelkov in proizvodnih sistemov je omogočil učinkovito individualizacijo izdelkov. Posledično je mogoče posamezne potrebe strank zadovoljiti v okoliščinah množične proizvodnje in po konkurenčnih cenah.
31	BREZ PRETIRAVANJ	Kako Kaj Vrednost	Ford Aldi McDonald's Accor McFit	Ustvarjanje vrednosti se osredotoča na tisto, kar je potrebno za ponudbo izdelka ali storitve z osnovno vrednostjo, običajno čim bolj osnovno. Prihranki stroškov se delijo s stranko, kar običajno privede kupce z nižjo kupno močjo ali kupno pripravljenostjo.
32	ODPRTI POSLOVNI MODEL	Kaj Kdo Vrednost	Valve Corporation Abril	V odprtih poslovnih modelih sodelovanje s partnerji v ekosistemu postane osrednji vir ustvarjanja vrednosti. Podjetja, ki se ukvarjajo z odprtim poslovnim modelom, aktivno iščejo nove načine sodelovanja z dobavitelji, kupci ali dopolnilci, da odprejo in razširijo svoje poslovanje.
33	ODPRTO KODNO	Kdo Kaj Kako Vrednost	IBM Mozilla Wikipedia Local Motors	V programskem inženiringu izvorna koda programskega izdelka ni zaščiten, je pa dostopna vsem. Na splošno bi to lahko uporabili za vse podrobnosti o tehnologiji katerega koli izdelka. Drugi lahko prispevajo k izdelku, vendar ga tudi brezplačno uporabljajo kot samostojni uporabnik. Denar se običajno zasluži s storitvami kot sta svetovanje in podpora.
34	ORKESTRATOR	Kako Vrednost	Procter & Gamble Li & Fung Nike Bharti Airtel	V tem modelu je osredotočenost podjetja na ključne kompetence v vrednostni verigi. Drugi segmenti vrednostne verige so zunanji in aktivno usklajeni. To podjetju omogoča zmanjšanje stroškov in koristi od dobaviteljeve ekonomije obsega. Poleg tega lahko osredotočenost na temeljne kompetence poveča uspešnost.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
35	PLAČILO ZA UPORABO	Kaj Kako Vrednost	Hot Choice Google Better Place Car2Go	V tem modelu se izmeri dejanska uporaba storitve ali izdelka. Kupec plača na podlagi tega, kar dejansko porabi. Podjetje lahko pritegne kupce, ki želijo izkoristiti dodatno prilagodljivost, ki bi lahko bila višja.
36	PLAČAJTE, KAR ŽELITE	Kako Vrednost	Radiohead Humble Bundle Panera Bread Bakery	Kupec plača poljuben znesek za dano blago, včasih celo nič. V nekaterih primerih se lahko določi najnižja spodnja cena in/ali predlagana cena kot navodilo za kupca. Kupec lahko vpliva na ceno, prodajalec pa ima večje število privabljenih kupcev, saj posameznikova pripravljenost plačati postane tekmovanje. Na podlagi obstoja družbenih norm in morale se to le redko izkorišča, zaradi česar je možno pritegniti nove kupce.
37	ČLOVEK ČLOVEKU (P2P)	Kaj Vrednost	eBay Napster LinkedIn Skype SlideShare Twitter Dropbox Airbnb	Ta model temelji na sodelovanju, ki je specializirano za posredovanje med posamezniki, ki pripadajo homogeni skupini. Podjetje ponuja stičišče, tj. spletno podatkovno bazo in komunikacijsko storitev, ki te posameznike povezuje (to lahko vključuje ponujanje osebnih predmetov v najem, zagotavljanje določenih izdelkov ali storitev ali izmenjavo informacij in izkušenj).
38	NAROČILO NA ZVEZI Z IZVAJANJEM	Kaj Vrednost	Rolls-Royce Smartville BASF Xerox	Cena izdelka ne temelji na fizični vrednosti, temveč na uspešnosti ali izidu, ki se ga ponuja v obliki storitve. Izvajalci, ki temeljijo na uspešnosti, so pogosto močno vključeni v postopek ustvarjanja vrednosti svojih strank. Zaradi posebnega strokovnega znanja in ekonomičnosti obsega so stroški proizvodnje in vzdrževanja izdelka nižji. Ekstremne različice tega modela so predstavljene z različnimi operativnimi shemami, v katerih izdelek ostane v lasti podjetja in ga podjetje upravlja.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
39	BRITVICA IN REZILO	Kaj Kako Kdo	Standard Oil Company Gillette Hewlett-Packard Nestlé Nespresso Amazon Kindle	Osnovni izdelek je poceni ali podarjen brezplačno. Po drugi strani so potrošni materiali, ki jih potrebujemo za njegovo uporabo, dragi in se prodajajo po visoki ceni. Začetna cena izdelka znižuje ovire pri nakupu, nadaljnje ponavljajoče se prodaje pa jih navzkrižno financirajo. Običajno so ti izdelki med seboj tehnološko vezani, da ta učinek še izboljšajo.
40	NAJEMI NAMESTO KUPI	Kaj Kako Vrednost	Xerox Rent a Bike Mobility Carsharing Luxusbabe	Kupec izdelka ne kupi, temveč ga najame. To zmanjšuje kapital, ki je običajno potreben za dostop do izdelka. Podjetje samo ima koristi od večjega dobička na vsakem izdelku, saj se mu izplača ves čas najema. Obe strani imata koristi od večje učinkovitosti uporabe izdelkov, saj se čas neuporabe, ki nepotrebno veže kapital, zmanjša za vsak izdelek.
41	DELITEV DOHODKA	Kaj Kako Vrednost	CDnow HubPages Apple iPhone/AppStore Groupon	Delitev dohodkov se nanaša na prakso podjetij, da prihodke delijo s svojimi deležniki, kot so dopolnilci ali celo tekmeci. Tako se v tem poslovnem modelu združijo ugodne lastnosti, da se ustvarijo simbiotični učinki, pri katerih se dodatni dobiček deli s partnerji, ki sodelujejo v razširjenem ustvarjanju vrednosti. Ena stranka lahko pridobi delež prihodka od druge, ki koristi povečani vrednosti za svojo stranko.
42	POVRATNI INŽENIRING	Kaj Vrednost	Bayer Pelikan Brilliance China Auto Denner	Ta vzorec se nanaša na pridobivanje konkurenčnega izdelka, njegovo ločevanje in uporabo teh informacij za izdelavo podobnega ali združljivega izdelka. Ker niso potrebne velike naložbe v raziskave ali razvoj, je te izdelke mogoče ponuditi po nižji ceni kot originalni izdelek.
43	POVRATNA INOVACIJA	Kaj Vrednost	Logitech Nokia Renault General Electric	Enostavni in poceni izdelki, ki so bili razviti za nove trge, se prodajajo tudi v industrijskih državah. Izraz »povratno« se nanaša na postopek, s katerim se novi proizvodi običajno razvijejo v industrijskih državah in nato prilagodijo potrebam novih trgov.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
44	ROBIN HOOD	Kako Kaj	One Laptop per Child TOMS Shoes	Isti izdelek ali storitev je na voljo »bogatim« po veliko višji ceni kot za revne. Tako se glavni del dobička ustvari od bogatih kupcev. Služiti na revnih samo po sebi ni dobičkonosno, vendar ustvarja ekonomijo obsega, česar drugi ponudniki ne morejo doseči. Poleg tega pozitivno vpliva na podobo podjetja.
45	SAMOSTOJNI SERVIS	Kaj Kako	McDonald's IKEA Accor Mobility Carsharing	Del ustvarjanja vrednosti se prenese na kupca v zameno za nižjo ceno storitve ali izdelka. To je še posebej primerno za postopke, ki kupcu dodajo relativno malo zaznane vrednosti, vendar imajo visoke stroške. Kupci imajo koristi od učinkovitosti in prihranka časa, obenem pa vlagajo sami. To lahko poveča tudi učinkovitost, saj lahko v nekaterih primerih korak dodajanja vrednosti izvede hitreje in na bolj ciljno usmerjen način kot podjetje.
46	TRGOVINA V TRGOVINI	Kdo Vrednost	Tim Hortons Tchibo Deutsche Post Bosch MinuteClinic	Namesto odpiranja novih poslovalnic se izbere partner, katerega podružnice lahko zaslužijo od vključevanja ponudbe podjetja na način, ki posnema majhno trgovino znotraj druge trgovine. Trgovina, ki gostuje, ima lahko koristi od obstoječih kupcev in lahko z najemom nepremičnin pridobi stalne prihodke v trgovini. Gostovano podjetje ima dostop do cenejših virov, kot so prostor, lokacija ali delovna sila.
47	PONUĐNIK REŠITEV	Kaj Kako	Tetra Pak Apple iPod/iTunes 3M Services	Ponudnik celovitih storitev ponuja pokritost izdelkov in storitev na določeni domeni, združene prek ene same kontaktne točke. Stranki je dodeljeno posebno znanje, da se poveča učinkovitost in uspešnost. S tem ko podjetje postane ponudnik celovitih storitev, lahko prepreči izgube prihodka tako, da razširi svojo storitev in jo doda izdelku. Poleg tega tesni stik s stranko omogoča odličen vpogled v navade in potrebe kupcev, ki jih lahko uporabimo za izboljšanje izdelkov in storitev.

Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
48	NAROČNINA	Kako Kaj	Blacksocks Netflix Spotify Next Issue Media	Stranka plačuje redno pristojbino, običajno mesečno ali letno, da bi pridobila dostop do izdelka ali storitve. Medtem ko kupci večinoma koristijo nižje stroške uporabe in splošno razpoložljivost storitev, podjetje ustvari enakomeren dotok dohodka.
49	SUPERMARKET	Kaj Vrednost	Merrill Lynch Toys“R”Us The Home Depot Best Buy Staples	Podjetje prodaja veliko različnih izdelkov in dodatkov, ki so na voljo pod eno streho. Na splošno je asortiman izdelkov velik, cene pa so nizke. Privlači več kupcev zaradi velike ponudbe, ekonomija obsega pa prinaša prednosti za podjetje.
50	CILJAJTE REVNE	Kaj Kako Vrednost	Grameen Bank Arvind Mills Bharti Airtel Hindustan Unilever Tata Nano Walmart	Ponudba izdelkov ali storitev ne cilja na bogatega kupca, temveč na kupca, ki je na dnu piramide. Kupci z nižjo kupno močjo izkoristijo cenovno ugodne izdelke. Podjetje ustvari majhen dobiček z vsakim prodanim izdelkom, vendar ima koristi od višjih prodajnih števil, ki po navadi prihajajo iz obsega kupcev.
51	SMETI ZA DENAR	Kdo Kaj Kako Vrednost	Freitag lab.ag Greenwire Emeco H&M	Rabljeni izdelki se zbirajo ali prodajajo v drugih delih sveta ali pa jih pretvorijo v nove izdelke. Dobičkonosna shema v osnovi temelji na nižjih odkupnih cenah. Stroški virov za podjetje so praktično zanemarljivi, medtem ko je dobavitelj odpadkov zagotovljen ali pa so s tem povezani stroški zmanjšani. To se nanaša tudi na ideale za okoljsko ozaveščanje kupcev.
52	DVOSTRANI TRG	Kaj Kako Vrednost	JCDecaux Sat.1 Amazon Store eBay Metro Newspaper Google Facebook	Dvostranski trg omogoča interakcije med več soodvisnimi skupinami strank. Vrednost platforme narašča, ko jo uporablja več skupin ali več posameznih članov vsake skupine. Obe strani po navadi izhajata iz različnih skupin, na primer podjetij in zasebnih interesnih skupin.

## Preglednica 1 nadaljevanje

#	Ime vzorca	Komponente	Primeri	Opis vzorca
53	ULTIMATIVNI LUKSUZ	Kaj Vrednost	Lamborghini Jumeirah Group MirCorp The World Abbot Downing	Ta vzorec opisuje strategijo podjetja, da se osredotoči na zgornjo raven družbene piramide. To podjetju omogoča, da močno razlikuje svoje izdelke ali storitve od drugih. Privlačnost za tovrstne kupce je poudarek na visokih standardih kakovosti ali izključnih privilegijih. Potrebne naložbe za razliko so dosežene z relativno visokimi cenami, ki jih je mogoče doseči z zelo visoko maržo.
54	OBLIKOVAN ZA UPORABNIKA	Kaj Kako Vrednost	Lego Factory Amazon Kindle AppleiPhone/AppStore Createmytattoo Quirky	V okviru uporabniške proizvodnje je kupec tako proizvajalec kot potrošnik. Ko spletna platforma kupcu nudi potrebno podporo za oblikovanje in trženje izdelka, npr. programske opremo za oblikovanje izdelkov, proizvodne storitve ali spletno trgovino za prodajo izdelka. Tako podjetje samo podpira stranke pri njihovih podvigih in ima koristi od njihove ustvarjalnosti. Kupec ima koristi od potenciala za uresničevanje podjetniških idej, ne da bi mu bilo treba zagotoviti potrebno infrastrukturo. Prihodki se nato ustvarijo kot del dejanske prodaje.
55	BELA NALEPKA	Kaj Kako	Foxconn Richelieu Foods Printing-In-A-Box	Proizvajalec belih nalepk dovoljuje drugim podjetjem, da svoje blago distribuira pod svojimi blagovnimi znamkami, tako da se zdi, kot da jih izdelujejo. Isti izdelek ali storitev pogosto prodaja več trgovcev in pod različnimi blagovnimi znamkami. Tako lahko z istim izdelkom zadovoljimo različne segmente kupcev.

### 3.3.3 Metodologija

Navigator poslovnega modela ponuja strukturirano metodologijo za prenovo lastnega poslovnega modela. Za ustvarjanje novih poslovnih idej iz skupine 55 poslovnih modelov so bile uporabljene tri osnovne strategije:

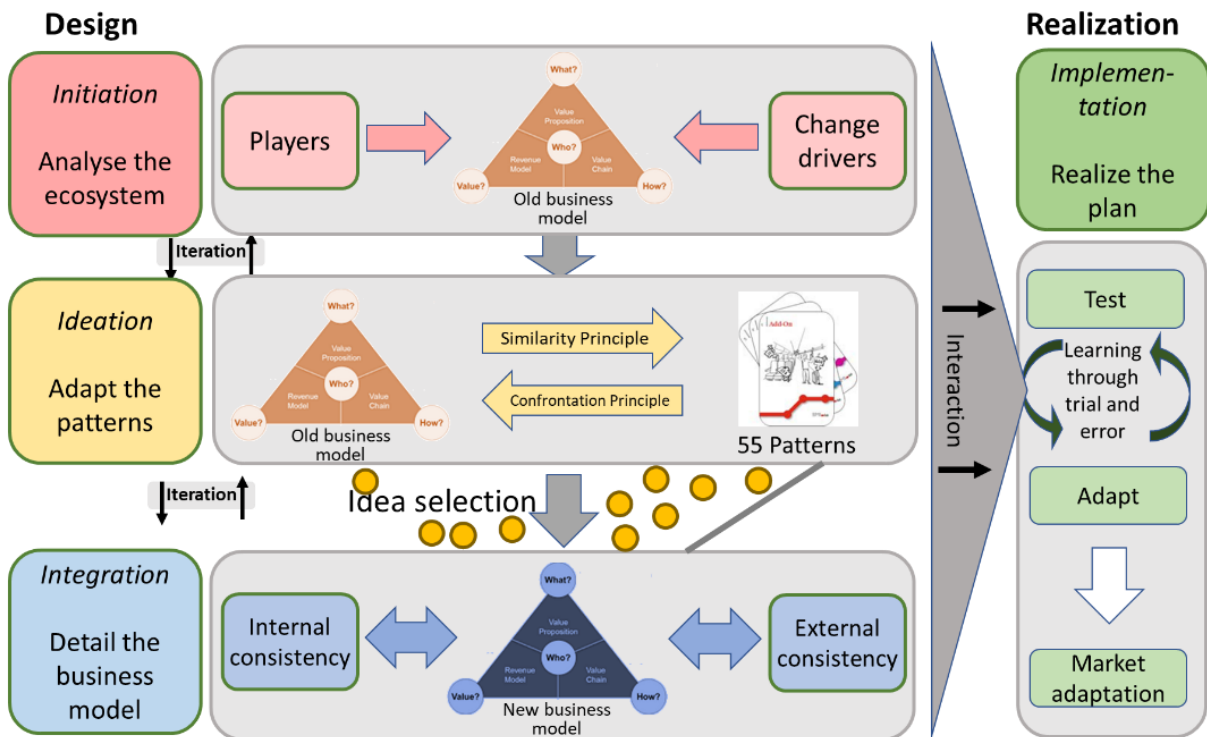
- **Prenos:** obstoječi poslovni model preprosto prenesemo v novo panogo;
- **Kombinacija:** dva ali več poslovnih modelov se preneseta in povežeta;
- **Ponovitev:** uspešen poslovni model se prenese na drug izdelek.

Osrednja ideja navigatorja je zagotoviti strukturiran pristop za rekombinacijo 55 vzorcev za razvoj poslovnih inovacij s štirimi koraki ([Gassmann et al. 2013](#)):

1. **Začetek:** analiza ekosistema. Preden se lotimo novega poslovnega modela, je pomembno opisati trenutni poslovni model in njegovo vrednostno logiko. To lahko storimo v smislu "Kdo, kaj, kako in zakaj?" Kdo so stranke? Katere težave strank se rešuje? Kako je organizirano podjetje (npr. fizična dela, finančna sredstva, intelektualna lastnina)? Analiza ekosistema vključuje tudi pregled trenutnih partnerjev, distribucijski sistem, uporabljeno tehnologijo in tržne trende. Postopek bo uspešnejši, če:
  - V svojo ekipo vključimo ljudi z različnimi funkcijami. To omogoči razmišljanje »zunaj okvirja«.
  - Ne uporabljamo prevladujoče logike v panogi. Nikoli ne uporabljamo prepovedanih stavkov, kot je »to je v naši panogi vedno delovalo tako«. Uporabimo pogrebne govore, kot »Zakaj je umrlo podjetje?« da premagamo preteklost in miselne ovire.
  - Pri oblikovanju poslovnega modela uporabimo metodološko podporo, kot so npr. kartice, poslovna programska oprema za inovacije, spletno učenje itd. (Gassmann *et al.* 2013).
  
2. **Ideja:** prilagajanje vzorcu. To je najpomembnejši del. Ideja uporablja 55 uspešnih vzorcev poslovnega modela in njihovo prilagajanje lastnim začetnim razmeram. Postopek je po navadi skupinsko razmišljanje (brainstorming), ki jo izvaja skupina od tri do pet ljudi. Vprašanje je, kako bi vzorec spremenil poslovni model, če bi bil uporabljen v določeni situaciji. Postopek bo uspešnejši, če:
  - Ne poskusimo le znanih vzorcev, temveč se soočimo tudi z bolj oddaljenimi vzorci,
  - ne odnehamo.
  
3. **Integracija:** oblikovanje poslovnega modela. Ni dovolj jasne ideje, da bi jo lahko takoj izvedli. Obetavne ideje je treba postopoma razviti v poslovne modele. Dejavniki uspeha vključujejo skladnost notranjega in zunanjega okolja. Treba je ujeti povezavo med notranjimi kompetencami, konkurenčno perspektivo in zaznano vrednostjo kupca. Drug velik dejavnik uspeha je vztrajnost. Razvoj poslovnega modela in izvajanje ideje v lastnem podjetju zahteva veliko časa in energije.
  
4. **Izvedba:** realizacija načrtov. Ko je faza oblikovanja inovacije poslovnega modela končana, se začne novo poglavje, ki sestoji iz izdelave prototipa poslovnega modela in njegovega testiranja.

Medtem ko koraki 1 do 3 zajemajo postopek načrtovanja, ki se nanaša na razvoj novega poslovnega modela, 4. korak vključuje izvedbo. Pomembno je upoštevati, da se te faze ne izvajajo ločeno ena od druge (slika 8).

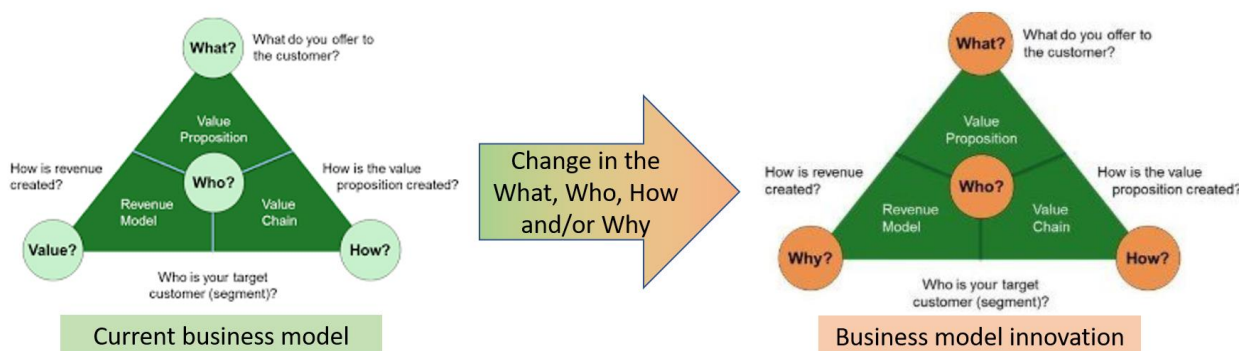




Slika 8: St Gallen BMN kot model upravljanja za ustvarjanje novih poslovnih modelov (prilagojeno po Gassmann *et al.* 2014).

### 3.3.4 Inovacije poslovnega modela

Inovacija poslovnega modela uvaja novo logiko ustvarjanja in zadrževanja vrednosti s spreminjanjem vsaj dveh razsežnosti poslovnega modela. Inovacija ponudbe oz. vrednosti sama privede do inovativnosti izdelkov. Kot rezultat sistematičnega miselnega procesa (začetek, ideja, integracija) se sedanji poslovni model potrdi ali spremeni. Spremembe se lahko pojavijo v različnih dimenzijah. Sprememba izdelka ali sestave izdelka pomeni novo vrednost ali inovacijo izdelka. Če se spremeni več dimenzij poslovnega modela, se spremeni logika poslovnega modela, ki določa inovativnost poslovnega modela. Zato z vidika navigatorja poslovnih modelov inovacija poslovnega modela poteče, ko se vsaj dve od štirih komponent kdo-kaj-kako-zakaj bistveno spremenijo (slika 9).



Slika 9: Inovacije poslovnega modela (prilagojeno po Gassmann *et al.* 2014).

### 3.3.5 Potencialni poslovni modeli za akvaponiko

#### Urbana kmetija

**Kdo:** Ključni segmenti strank: B2B (Business-to-Business)

- Zasebno: restavracije, supermarketi
- Javno: bolnišnice in menze

**Kaj:** Sveža zelenjava in sveže ribe, lokalno pridelane

**Kako:** Proizvodnja zelenjave in rib v mestu, blizu kupcem

**Vrednost:** Za dobičkonosnost je treba preizkusiti dve predpostavki, da se zagotovi finančna stabilnost modela:

- Nadstandardne cene rib in rastlin kot nišnih izdelkov za zdravje ljudi
- Potencial lokalne proizvodnje

#### Komercialna akvaponika

**Kdo:** B2B, Kmetje, skupnosti

**Kaj:** Prodaja in/ali najem horizontalnih in vertikalnih akvaponskih sistemov

**Kako:** Na podlagi inženirskega znanja in izkušenj ter izkušenj iz akvaponike

**Vrednost:** Prototip akvaponskega sistema je zelo dobro sprejel vzorec 20 kupcev. Za zagotovitev finančne trdnosti modela je treba preskusiti več predpostavk:

- Velikost nacionalnega trga
- Potencialna velikost mednarodnega trga

#### Domača akvaponika

Oblikovanje, izdelava, namestitve in servis majhnih sistemov akvaponike za domačo uporabo (v zaprtih prostorih in/ali zunaj) je potencialni poslovni model.

**Kdo:** B2C, Maloprodajne stranke (gospodinjstva, hobi vrtnarji)

**Kaj:** Kupci lahko kupijo ali najamejo različne modele domačih akvaponskih sistemov. Podjetje prodaja kakovost življenja v smislu:

- Domača sveža zelenjava in/ali ribe, zlasti v državah z nizkim zaupanjem v nadzor živil,
- Prosti čas preživeti doma, kar prispeva k zadovoljstvu v življenju.

**Kako:** Temelji na podpori akademskih partnerjev (inženirsko znanje in raziskave ter izkušnje iz akvaponike).

**Vrednost:** Določitev tržnega potenciala

## 3.4 SWOT analiza

SWOT analiza je tehnika, ki se uporablja za prepoznavanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, povezanih s poslovno konkurenco ali načrtovanjem projektov. Prednosti in slabosti so pogosto v povezavi z notranjim okoljem, medtem ko se priložnosti in nevarnosti običajno osredotočajo na zunanje okolje. Tehniko je mogoče uporabiti tudi za ocenjevanje novih idej poslovnega modela v povezavi s katero koli od zgoraj opisanih metod ali samostojno.

Ime je kratica za štiri parametre (slika 10):

- Prednosti (**Strengths**): značilnosti podjetja ali projekta, ki mu dajejo prednost pred drugimi.
- Slabosti (**Weaknesses**): značilnosti podjetja, ki podjetje ali projekt postavlja v slabši položaj v primerjavi z drugimi.
- Priložnosti (**Opportunities**): elementi v okolju, ki jih podjetje ali projekt lahko izkoristi v svojo korist.
- Nevarnosti (**Threats**): elementi v okolju, ki bi lahko povzročili težave podjetju ali projektu.

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin attributes of the organisation	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
External origin attributes of the environment	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

Slika 10: Matrika SWOT analize.

### 3.5 Viri in literatura

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2013. *The St Gallen Business Model Navigator*. University of St Gallen, Switzerland.

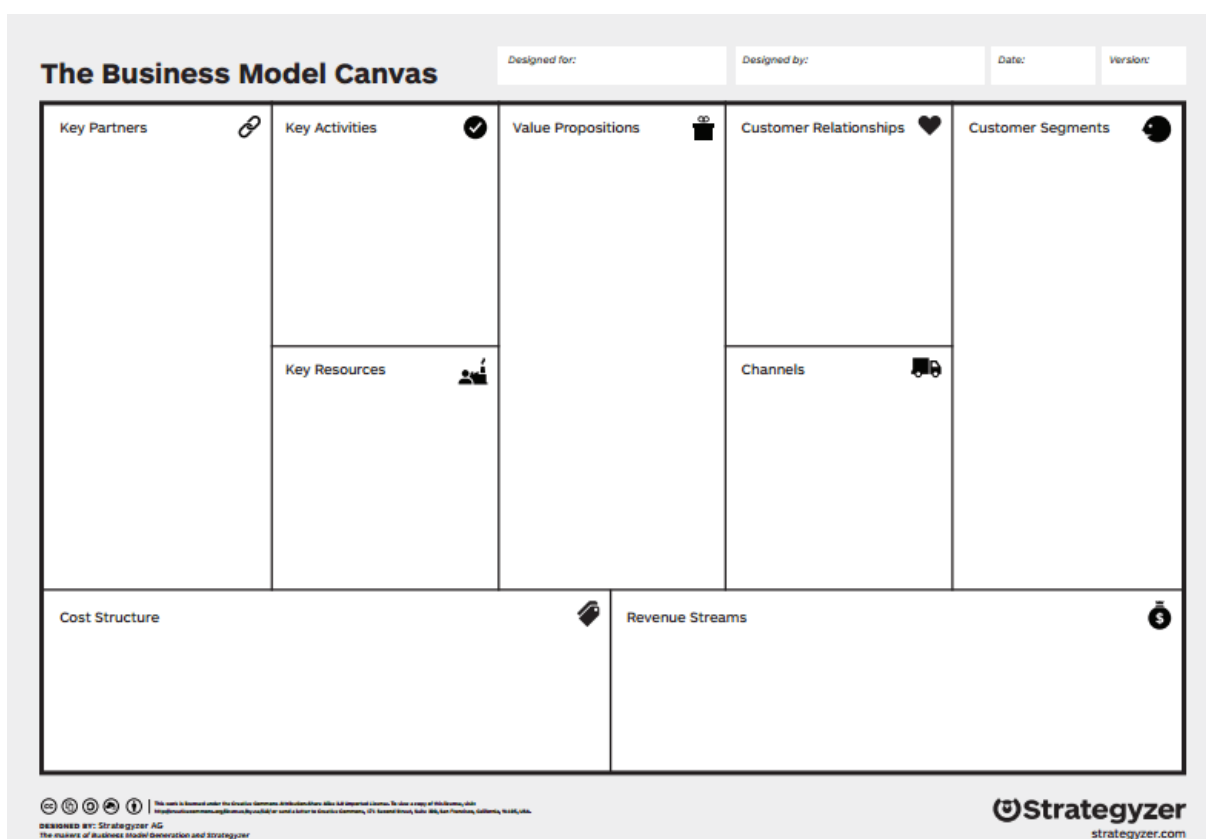
Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. *The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionise your Business*. Pearson.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.

## 4. PLATNO POSLOVNEGA MODELA

### 4.1 Uvod

Platno poslovnega modela je orodje, ki ga je razvila družba Osterwalder & Pigneur (2010) za strukturiranje in organizacijo poslovne ideje ter za razvoj celovitega poslovnega modela po korakih. Orodje je sestavljeno iz predloge na eni strani z devetimi sklopi oz. gradniki, ki opisujejo ključne sestavine podjetja (slika 11).



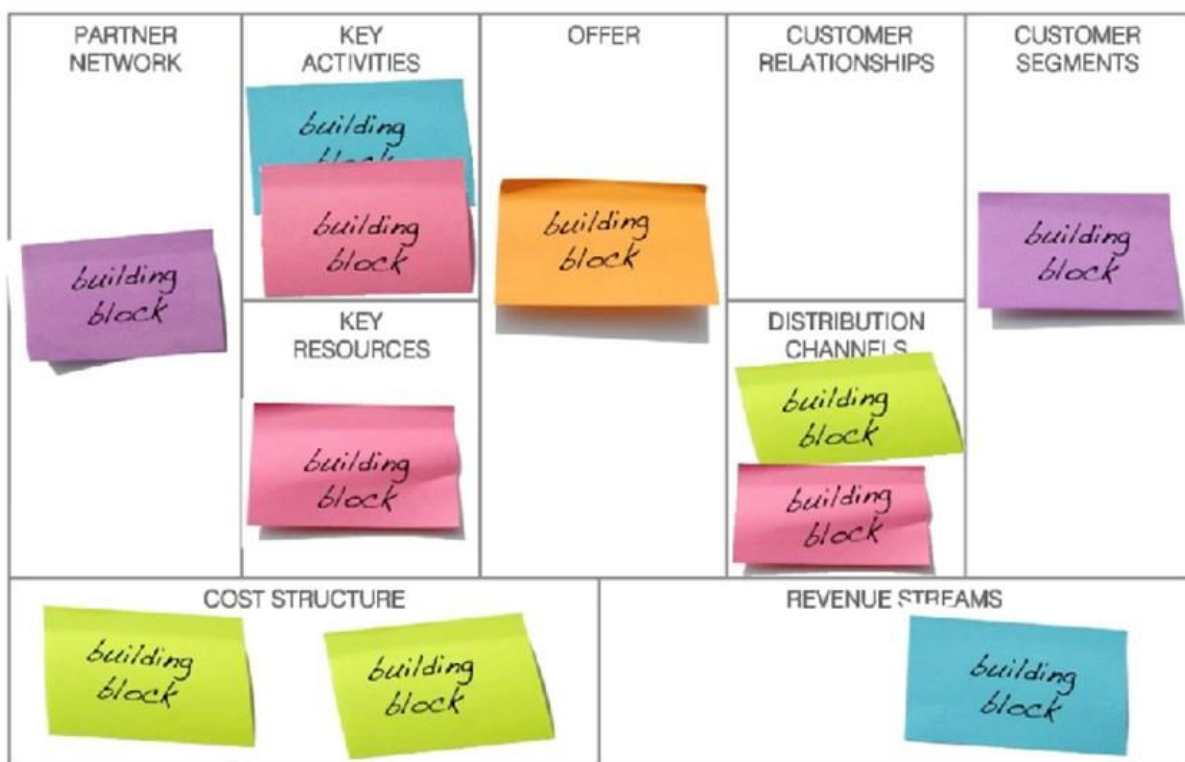
Slika 11: Devet sklopov oz. gradnikov platna poslovnega modela  
(<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>).

Devet sklopov oz. gradnikov:

- **Predlog vrednosti (določanje vrednosti)**, kar zadeva izdelke in storitve, ki jih podjetje ponuja
- **Segmenti strank**, kot so kupci, uporabniki in upravičenci
- **Distribucijski kanali** se uporabljajo za doseganje kupcev oz. dostavo izdelka/storitve
- **Odnosi s strankami** za komunikacijo in interakcijo s strankami, da bi razumeli njihove potrebe
- **Tokove prihodkov** ustvarjamo s predlogi vrednosti
- **Ključne dejavnosti** za delovanje poslovnega modela

- **Ključni viri** poslovnega modela kot so strojna oprema, programska oprema, človeški kapital itd.
- **Ključni partnerji** za koriščenje sredstev podjetja
- **Struktura stroškov**, nastali stroški poslovnega modela

Osterwalder & Pigneur (2010) pripisujejo velik pomen vizualni predstavitvi poslovnega modela. Biti mora jasno prikazano na eni strani s poudarkom na interakciji med devetimi gradniki in celostnim pogledom na logiko poslovnega modela. Ne gre za statičen poslovni načrt, temveč za dinamičen poslovni model, ki ga je treba prilagoditi, ko se podjetje ali start-up pomika skozi proces poslovnega razvoja. Model se zato nenehno testira, potrjuje in izboljšuje. Samolepilne listke se uporabljajo za ključne točke vsakega gradnika in tokove med njimi, pa tudi za predloge in preizkušanje alternativ v interaktivnem procesu (slika 12).



Slika 12: Proces razvoja poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur 2010).

Ta pristop ima tri prednosti (Cowan 2016):

- **Središče:** Pristop s platnom se osredotoča na ključne dejavnike poslovanja;
- **Prilagodljivost:** Samolepilne listke je treba premakniti in zamenjati, ko ekipa razvija svoje ideje in razpravlja o zadevah, preizkuša nove stvari in optimizira model;
- **Preglednost:** Pristop je pregleden in primeren za timsko delo.

Zaradi teh prednosti je pristop s platnom zdaj uveljavljeno orodje v krogih praktikov. V zadnjem času pa je pritegnil tudi zanimanje akademikov (Blank *et al.* 2012; Jackson *et al.* 2015). Razporeditev gradnikov sledi preišljenemu sistemu. Kot je zapisal Jackson *et al.* (2015):

- 1) Gradniki, ki najbolj vplivajo drug na drugega, so nameščeni drug ob drugem;
- 2) Struktura posnema funkcionalnost človeških možganov. Gradniki na levi (ključne dejavnosti, ključni viri, ključni partnerji in struktura stroškov) poganjajo logični in računovodski odnosi, medtem ko gradnike na desni (segmentacija strank, odnosi s strankami, kanali in prihodki) urejajo čustva, oziroma interakcije s stranko in uporabnikom. Predlog oz. določanje vrednosti se nahaja na sredini;
- 3) Na podoben način so gradniki na vrhu bolj abstraktni in kvalitativni, spodnji pa so specifični in kvantitativni.

## 4.2 Gradniki platna podrobno

V resnici ni pomembno, s katerim sklopom oz. gradnikom začnete. Ključno je zastaviti in odgovoriti na ustrezna vprašanja za vsak gradnik in razumeti osnovne interakcije med njimi. V tem razdelku je podajana definicija za vsak gradnik ter osredotočenost na vprašanja in povezave med ključnimi komponentami modela, pri čemer se podjetje Edelkrebs AG uporabi kot študija primera (okviri 1-9).

### **Okvir 1: Kratek opis podjetja Edelkrebsa AG**

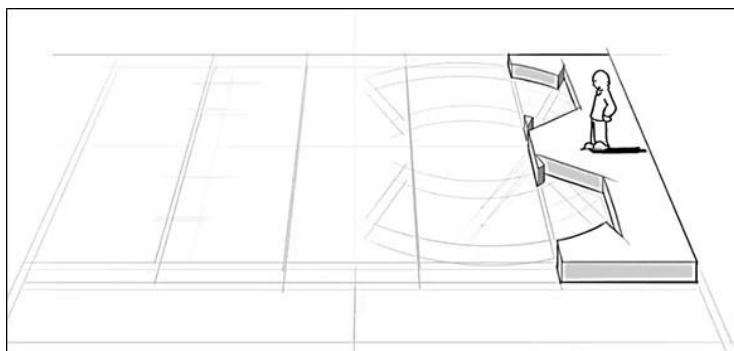
Edelkrebs AG (<https://www.edelkrebs.ch>) je spin-off podjetje Univerze uporabnih znanosti v Zürichu (ZHAW). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2013 in je specializirano za vzrejo domačih rakov in livov v sistemih z zaprto zanko (RAS). V sodelovanju z ZHAW je podjetje razvilo protokole za vzrejo in razmnoževanje domačih rakov in izbranih vrst rib. Podjetje gradi 150 m<sup>3</sup> najsodobnejši RAS, ki bo dokončan leta 2020. Inženiring izvaja zunanje podjetje za načrtovanje RAS. Medtem ko lahko obstoječa naprava vsako leto omogoči proizvodnjo največ 2 t, bo nova naprava omogočala proizvodnjo 13 t češnjevega lososa, ki bo vzrejen brez zdravil in antibiotikov. Prvi izdelki iz novega obrata bodo na trg lansirani konec leta 2021.

### 4.2.1 Segmenti kupcev

Primerno je začeti s segmenti kupcev (slika 13). To so skupine ljudi, za katere podjetje ustvarja vrednost. Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Kakšen trg imate?
- Za koga ustvarjate vrednost?
- Kdo so vaši najpomembnejši ali ključni kupci?
- Ali lahko ločite med različnimi skupinami strank oz. segmenti?
- Kaj potrebujejo ali želijo vaše stranke? Kako razmišljajo? Vidiijo? Se počutjo? Delajo?

Rezultat te vaje je seznam segmentov kupcev, za katere so značilne posamezne osebnosti (arhetipi) za vsak segment. Združuje vse, kar veste o vaših značilnih kupcih. Bolje boste razumeli stranke, njihove potrebe in motivacijo, bolj prave izdelke in storitve boste lahko ponudili (predlog vrednosti) in zaslužili ustrezen dohodek.



Slika 13: Segmenti kupcev ali ciljni kupci  
(prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

#### Okvir 2: Segmenti strank Edelkrebs AG

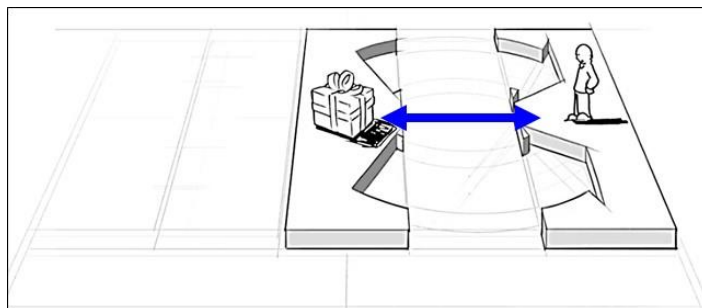
Edelkrebs AG je opredelil dva različna segmenta kupcev:

- segment Business-to-Business (B2B): gurmanske restavracije in njihove stranke (osebe, kot so LOHAS - življenjski slog zdravja in trajnosti in DINK - dvojni dohodki, brez otrok - in druge bogate ter dobro izobražene osebe);
- segment Business-to-Customer (B2C): maloprodajni kupci, ki so pripravljeni plačati premijo za visoko kakovostno hrano.

#### 4.2.2 Predlog (določanje) vrednosti

Določanje vrednosti je srce vašega podjetja. Pove, kako strankam zagotavljate vrednost in zakaj izstopate od svojih konkurentov. To je opis vaših izdelkov in storitev, vrednost, ki jo zagotavljate strankam in zakaj so edinstveni (slika 14). Razvoj predloga vrednosti se običajno začne s seznamom izdelkov in/ali storitev, ki se ponujajo kupcem. Vključuje vizijo, značilnosti/prednosti izdelka in primer značilnega izdelka. Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Kakšno vrednost zagotavljate svojim strankam ali katere potrebe strank zadovoljuate (npr. učinkovitost, udobje, socialni status, nizke cene)?
- Kaj je prepričljivo v vaši ponudbi, izdelku, storitvi? Zakaj kupci to kupujejo/uporabljajo?
- Katere od težav vaših strank rešujete?
- Katere svežnje izdelkov in storitev ponujate vsakemu kupcu?



Slika 14: Predlog vrednosti (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

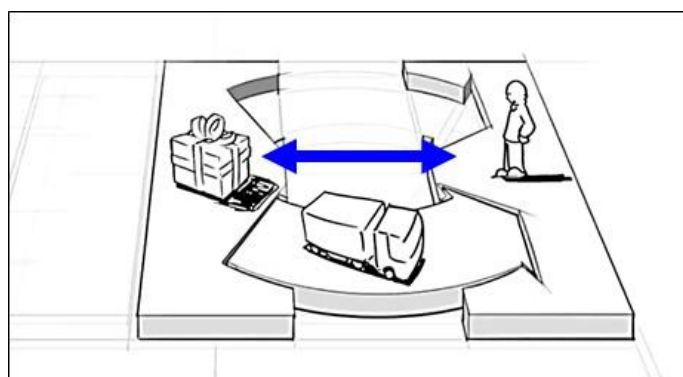
### Okvir 3: Predlog vrednosti podjetja Edelkrebs AG

Vizija podjetja Edelkrebs AG je, da sveže ribe, ki so kupcu na voljo, zagotovi najpozneje v 24 urah po zakolu. Lipan (*Thymallus thymallus*) in češnjev hibridni losos (*Oncorhynchus masou*) vzgajajo na živali prijazen način brez dodatkov in antibiotikov. Riba se skotijo, gojijo in zakoljejo v Švici. Edelkrebs AG ima popoln nadzor nad celotno proizvodnjo, od jajčeca do rib na plošči. To je tudi dokumentirano in na vpogled strankam. Poleg tega se riba dobavlja v obliki fileta brez kosti in zajamčeno ne vsebuje arom.

#### 4.2.3 Kanali

Kanali so način, kako učinkovito dosežete segmente kupcev, ki kupujejo vaše izdelke in storitve. Kanali so načini, s katerimi svoje stranke obveščate, jim prodajate, dostavljate in vzdržujete svoje izdelke in storitve (slika 15). Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Po katerih kanalih želite doseči vaše stranke? (lastna trgovina, partnerska trgovina, spletna prodaja itd.)
- Kateri kanali delujejo najbolje za vsak segment kupcev?
- Kateri kanali so stroškovno najučinkovitejši?
- Kako jih zdaj dosežete? Kateri najbolje delujejo?
- Kako se vaši kanali integrirajo z rutino strank?



Slika 15: Kanali povežejo ponudbo vrednosti s strankami (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

### Okvir 4: Kanali podjetja Edelkrebs AG

Izdelki Edelkrebs AG so na voljo samo z neposredno prodajo gurmanskim restavracijam in zasebnim strankam. Edelkrebs AG uporablja tri kanale:

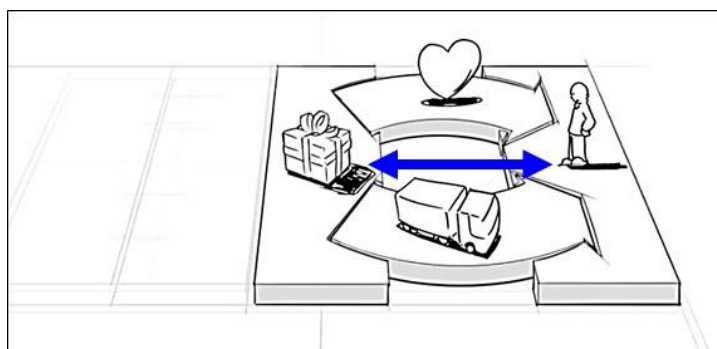
- spletno stran, spletna mesta v družabnih medijih in osebni stik
- dostava (DHL, UPS itd.)
- majhna ribarnica, ki je odprta ob sobotah



#### 4.2.4 Odnosi s kupci

Povezave s strankami so interakcijski in komunikacijski kanali, ki jih mora imeti vaše podjetje za vzpostavitev in vzdrževanje baze strank. Ukvarjate se s tem, kako pritegniti, zadržati in vzdrževati svoje stranke (slika 16). Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Katere vrste odnosov pričakujejo vaše stranke, kako jih boste z njimi vzpostavili in vzdrževali?
- Katere ste ustanovili?
- Kako so vključeni v preostali del vašega poslovnega modela?
- Kako dragi so?



Slika 16: Odnosi s strankami (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

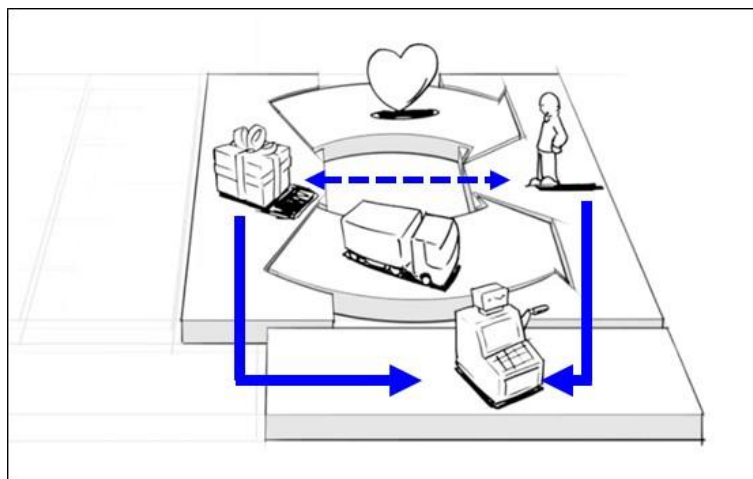
##### **Okvir 5: Odnosi s strankami podjetja Edelkrebs AG**

Edelkrebs AG kupce in poslovne stranke (B2B) pridobi in ohrani prek mreže osebnih odnosov z gurmanskimi restavracijami in njihovimi kuharji. Osebni stiki so ključni pri tem poslu. V skladu s tem se podjetje Edelkrebs AG dogovori za sestanke z lastniki restavracij in kuharji, ponudi vzorce rib, zbira povratne informacije in spodbuja priporočila od ust do ust. Kar zadeva njihovo poslovanje s končnimi kupci (B2C), le to temelji na neposredni prodaji. Edelkrebs AG organizira gastro dogodke prek spletne strani ali preko tržnic, ki imajo določen odpiralni čas.

#### 4.2.5 Tokovi prihodkov

Tokovi prihodkov so načini, kako vaše podjetje zasluži - izdelki in storitve, ki so jih kupci pripravljene plačati, in kako to storijo (slika 17). Dohodkovni tok kristalizira gradnike desne strani platna: vrednost, ki jo ustvarjate, za koga dobavljate, in kako pridobivate vrednost za vaše podjetje (upoštevajoč potencialne velikosti trga in cene). Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Kakšno vrednost so vaše stranke pripravljene plačati? Za kaj trenutno plačujejo? Kako trenutno plačujejo? Koliko bi raje plačali?
- Kakšno obliko imajo prihodki (npr. prodaja, naročnina, najemnina, oglaševanje itd.)?
- Kateri mehanizem oblikovanja cen se uporablja (fiksne cene na podlagi segmentov kupcev in kakovosti izdelka, dinamične cene glede na tržne pogoje)?
- Koliko vsak tok prihodkov prispeva k skupnim prihodkom?



Slika 17: Tokovi prihodkov so načini, kako vaše podjetje zasluži  
(prilagojeno po Osterwalder & Pigneur, 2010)

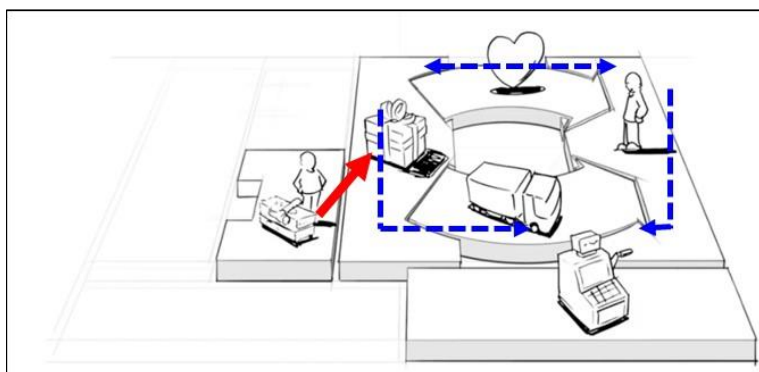
#### **Okvir 6: Tokovi prihodkov podjetja Edelkrebs AG**

Edelkrebs AG sledi majhnemu ali omejenemu proizvodnemu in prodajnemu pristopu. Ohranjanje visoke kakovosti in ekskluzivnosti izdelka je najpomembnejše. V skladu s tem so cene rib za kupce B2B visoke. Maloprodajna prodaja B2C je prav tako omejena, vendar cene le malo presegajo cene rib v maloprodajni trgovini.

#### 4.2.6 Ključni viri

Ključni viri so sredstva, potrebna za ponujanje in dostavo prej opisanih elementov. To ne vključuje samo fizičnih in finančnih sredstev, temveč tudi strateška sredstva, ki jih potrebujete za začetek, vzdrževanje in izboljšanje vašega podjetja, izdelka ali storitve (slika 18). Odgovorite na vprašanja:

- Kakšna posebna sredstva/vire/opremo/infrastrukturo mora imeti podjetje, da je lahko konkurenčno?
- Katere ključne vire potrebujejo vaše ponudbe vrednosti / distribucijski kanali / odnosi s strankami / tokovi prihodkov?
- Katera sredstva dajejo vašemu podjetju konkurenčno prednost?



Slika 18: Ključni viri so sredstva, ki so potrebna za ponujanje in dostavo prej opisanih elementov  
(prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

### Okvir 7: Ključni viri podjetja Edelkrebs AG

Ključni viri podjetja Edelkrebs AG so:

- človeški kapital evidentiran v proizvodnem dnevniku
- interdisciplinarni tim s strokovnim znanjem iz znanosti o okolju, podjetništva in ribogojstva. To dopolnjuje nadaljnje strokovno znanje na področju biokemije, upravljanja dobavne verige in IT

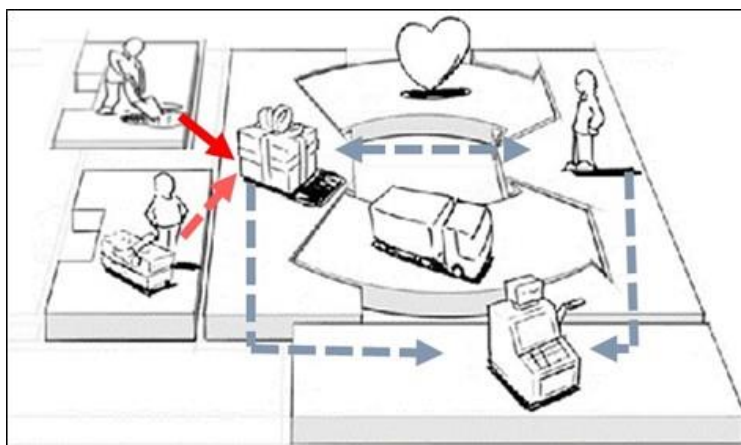
Najpomembnejša fizična sredstva so:

- naprave za proizvodnjo rib in rakov (bazeni, biofiltri, naprave za hlajenje in ogrevanje, strojna oprema za spremljanje procesov)
- zmogljivosti za razmnoževanje rib in rakov
- naprave za predelavo rib
- zanesljiva oskrba z vodo

### 4.2.7 Ključne dejavnosti

Ključne dejavnosti so tiste, ki so ključne za vaše poslovanje in vrednotenje (slika 19). Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Katere dejavnosti mora podjetje opraviti, da bi lahko predstavilo svojo vrednost?
- Katere dejavnosti so najpomembnejše za vašo ponudbo vrednosti, učinkovite kanale distribucije, odnose s strankami in razvijanje prihodkov?



Slika 19: Ključne dejavnosti so tiste, ki so ključne za vaše poslovanje in predloge vrednosti (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

### Okvir 7: Ključne dejavnosti podjetja Edelkrebs AG

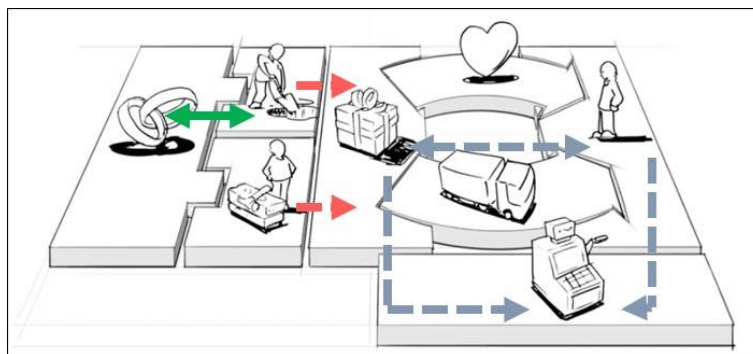
Ključne dejavnosti so:

- Stalna proizvodnja rib visoke kakovosti za premijski trg v Švici
- Storitve: Reja jajčec in vzreja mladice za tiste vrste prostoživečih živali, ki potrebujejo posebno znanje za gojenje in vzrejo
- Storitve: Podpora oblastem v obliki visoko kakovostnih sadik
- Pregledna, hitra in poštena komunikacija s strankami

#### 4.2.8 Ključni partnerji

Ključni partnerji so ljudje in organizacije, ki podpirajo vaše podjetje (slika 20). V ta segment spadajo partnerji, dobavitelji in skupna podjetja. Nekatere dejavnosti in vire je treba oddati v zunanje izvajanje. Partnerstva izkoristijo vaše vire, da lahko dodajo dodano vrednost. Odgovoriti je treba na vprašanja:

- Kdo so vaši partnerji, ki vam pomagajo pri ustvarjanju vrednosti?
- Kdo so vaši ključni dobavitelji?
- Katere ključne vire pridobivate od svojih ključnih partnerjev?
- Katere ključne dejavnosti izvajajo vaši ključni partnerji?
- Katere dejavnosti je mogoče oddati v zunanje izvajanje, tako da se vaše podjetje lahko osredotoči na osnovno dejavnost?



Slika 20: Ključni partnerji so ljudje in organizacije, ki podpirajo vaše podjetje (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

#### Okvir 8: Ključni partnerji podjetja Edelkrebs AG

Ključna partnerstva Edelkrebs AG se delijo v 3 kategorije:

1) z vidika prodaje:

- Kuharji: čeprav so kupci, so tudi partnerji, ker svoje potrebe sporočajo produkcijski skupini (kot so potrebna velikost rib, čas proizvodnje itd.)
- Logistični partner
- Sistem za načrtovanje podjetniških virov (ERP)

2) z vidika proizvodnje:

- Dobavitelj krme
- Inženirsko podjetje za načrtovanje objekta
- Dobavitelj energije (EKZ Renewables AG, fotovoltaični sistem)
- Raziskovalni partner (ZHAW)

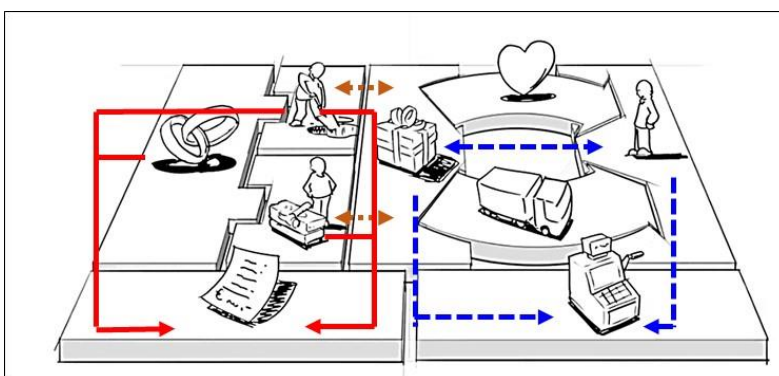
3) z vidika upravljanja:

- Računovodstvo (Alex Gemperle AG)
- Gradbeno znanje (Alex Gemperle AG)
- Pravni nasveti (Alex Gemperle Holding)
- Omrežje (Alex Gemperle Holding)

#### 4.2.9 Struktura stroškov

Struktura stroškov opisuje najpomembnejše stroške vašega poslovnega modela. Stroški so ocenjeni na podlagi predhodno opredeljenih ključnih virov, ključnih dejavnosti in ključnih partnerstev (slika 21). Odgovoriti je treba na vprašanja:

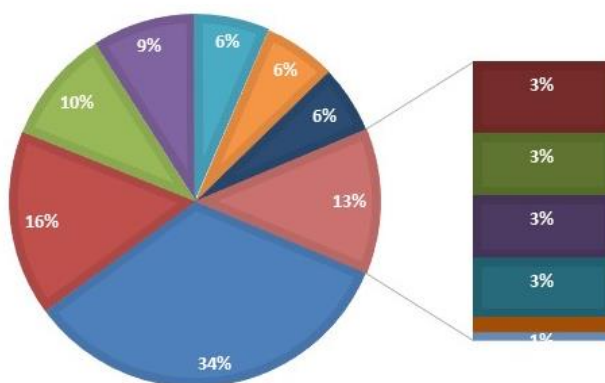
- Kakšni stroški nastanejo zaradi ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti strankam ter zaradi vaših ključnih dejavnosti in ključnih virov? Kateri so najpomembnejši stroški vašega poslovnega modela?
- Kateri so glavni stroški vašega podjetja in kako so povezani s prihodki in doseganjem vrednosti ponudbe?
- Kateri ključni viri so najdražji?
- Katere ključne dejavnosti so najdražje?



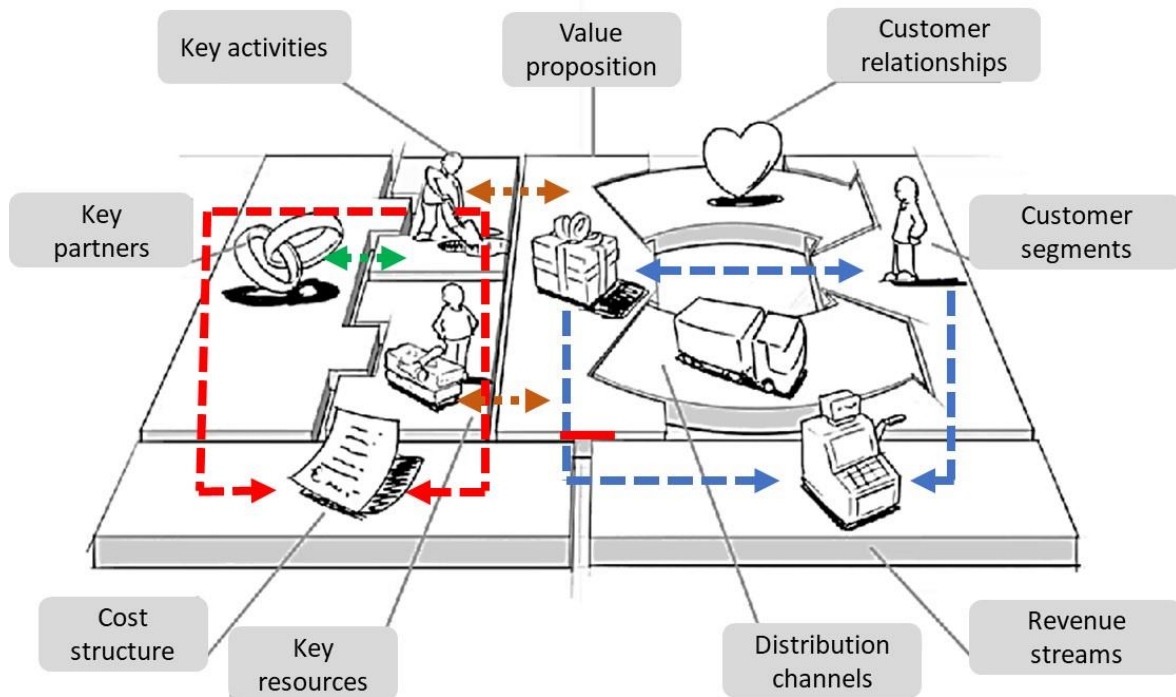
Slika 21: Struktura stroškov opisuje najpomembnejše stroške poslovnega modela (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

#### Okvir 9: Struktura stroškov podjetja Edelkrebs AG

Najpomembnejši stroški so: delovna sila, amortizacija objektov in najemnina. Stroški oskrbe z vodo so presenetljivo nizki, saj je družba Edelkrebs AG na svoji površini pridobila koncesijo za vodni vir. Stroški energije se izravnavajo s sončno elektrarno na strehi objektov. Za krmo rib je opaziti znatne stroške. Kakovostni viri imajo svojo ceno!



Povezave med različnimi gradniki lahko nato povzamemo kot je prikazano na sliki 22 in v preglednici 2. V preglednici 3 je nato prikazano platno poslovnega modela za podjetje Edelkrebs AG.



Slika 22: Povzetek povezav med različnimi gradniki (prilagojeno po Osterwalder & Pigneur 2010)

### 4.3 Viri in literatura

Blank, S. & Dorf, B. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch, San Francisco, CA.

Cowan, A. 2016. [The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy](#).

Jackson, W.T., Scott, D.J. & Schwagler, N. 2015. [Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance](#). *Journal of Entrepreneurship Education* 18 (2), 99-111.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.

Preglednica 2: Povzetek platna poslovnega modela (<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>).

<p><b>Ključni partnerji</b></p> <p>Kdo so naši ključni partnerji?</p> <p>Kdo so vaši ključni dobavitelji?</p> <p>Katere ključne vire pridobivamo od svojih ključnih partnerjev?</p> <p>Katere ključne dejavnosti izvajajo naši ključni partnerji?</p>	<p><b>Ključne dejavnosti</b></p> <p>Katere ključne dejavnosti zahtevajo naše ponudbe o vrednosti?</p> <p>Naši distribucijski kanali?</p> <p>Odnosi s strankami?</p> <p>Prihodki?</p>	<p><b>Predlog (določanje) vrednosti</b></p> <p>Kakšno vrednost zagotavljamo svojim strankam?</p> <p>Katere od težav naših strank rešujemo?</p> <p>Katere svežnje izdelkov in storitev ponujamo vsakemu segmentu strank?</p> <p>Katere potrebe strank zadovoljujemo?</p>	<p><b>Odnosi s strankami</b></p> <p>Katere vrste odnosov pričakujejo vaše stranke, ki jih boste z njimi vzpostavili in vzdrževali?</p> <p>Katere smo vzpostavili?</p> <p>Kako so vključeni v preostali del našega poslovnega modela?</p> <p>Kako dragi so?</p>	<p><b>Segmenti kupcev</b></p> <p>Za koga ustvarjamo vrednost?</p> <p>Kdo so naše najpomembnejše stranke?</p>
<p><b>Struktura stroškov</b></p> <p>Kateri so najpomembnejši stroški našega poslovnega modela?</p> <p>Kateri ključni viri so najdražji?</p> <p>Katere ključne dejavnosti so najdražje?</p>	<p><b>Tokovi prihodkov</b></p> <p>Za kakšno vrednost so naše stranke v resnici pripravljene plačati?</p> <p>Za kaj trenutno plačujejo?</p> <p>Kako trenutno plačujejo?</p> <p>Koliko bi raje plačali?</p> <p>Koliko vsak tok prihodka prispeva k skupnim prihodkom?</p>			

Preglednica 3: Platno poslovnega modela podjetja Edelkrebs AG.

<p><b>Ključni partnerji</b></p> <p>1) prodaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuharji</li> <li>- logistični partner</li> <li>- Sistem za načrtovanje podjetniških virov in sistemov (ERP)</li> </ul> <p>2) proizvodnja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobavitelj krme</li> <li>- Inženirsko podjetje objekta</li> <li>- dobavitelj energije (EKZ, fotovoltaični sistem)</li> <li>- raziskovalni partner (ZHAW)</li> </ul> <p>3) upravljanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alex Gemperle AG (računovodstvo, gradbeno znanje)</li> <li>- Alex Gemperle Holding (pravno svetovanje, mreža)</li> </ul>	<p><b>Ključne dejavnosti</b></p> <p>Stalna proizvodnja rib visoke kakovosti</p> <p>Uradne institucije za prostoživeče živali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reja jajčec in vzreja mladice</li> <li>- zagotavljanje visokokakovostnih sadik</li> </ul> <p>Pregledna, hitra in poštena komunikacija s strankami</p>	<p><b>Predlog (določanje) vrednosti</b></p> <p>Sveže ribe, ki so na voljo kupcu z vrhunsko storitvijo</p>	<p><b>Odnosi s strankami</b></p> <p>B2B stranke: temelji na mreži osebnih odnosov z restavracijami in kuharji</p> <p>B2C stranke: gastro dogodki, neposredno preko spletnega mesta ali na tržnicah ob določenih odpiralnih časih</p>	<p><b>Segmenti kupcev</b></p> <p>B2B: Gurmanske restavracije in njihove stranke</p> <p>B2C: Maloprodajni kupci, ki so pripravljeni plačati premijo za visoko kakovostno hrano</p>
	<p><b>Ključni viri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- človeški kapital</li> <li>- interdisciplinarni tim s specialističnimi znanji na področju okoljskih ved, podjetništva, sistemov ribogojstva, biokemije, upravljanja dobavne verige in IT</li> <li>- fizična sredstva (zmogljivosti za proizvodnjo, razmnoževanje in predelavo rib in rakov)</li> <li>- zanesljiva oskrba z vodo</li> </ul>		<p><b>Kanali</b></p> <p>Domača stran za B2B in B2C prodajo</p> <p>Dostavne storitve (DHL, UPS itd.)</p> <p>V sobotah je odprta majhna ribarnica</p>	
<p><b>Struktura stroškov</b></p> <p>Najpomembnejši dejavniki stroškov so delovna sila, amortizacija objektov in najemnina.</p>		<p><b>Tokovi prihodkov</b></p> <p>Dobičkonosnost temelji na majhni proizvodnji in visokih cenah ekskluzivnih izdelkov.</p>		



## 5. TRŽENJE IN CENE

### 5.1 Uvod

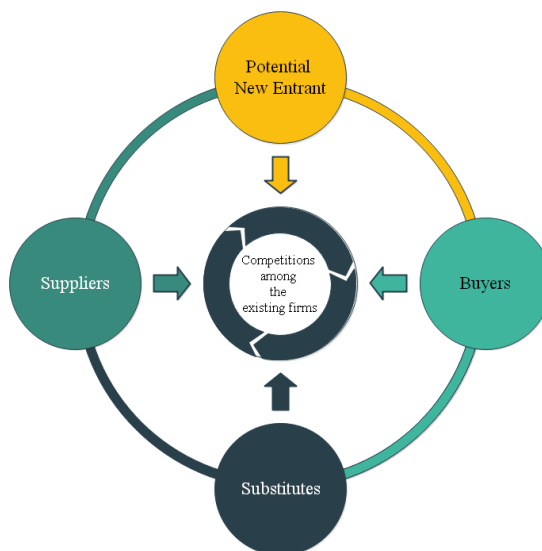
Pri obravnavi novih izdelkov, ki so posledica novih tehnologij je, da bi lahko opredelili strategijo trženja in cen, pomembno prej analizirati znanje kupcev in njihovo sprejemanje izdelka. Pripravljenost za plačilo pri nakupu hrane temelji predvsem na ceni in na lastnostih hrane (ali je brez antibiotikov, pesticidov in herbicidov). Nekatere kupce privlačijo tudi lokalni proizvodi. Zato bi morali ribogojci usmeriti svoje trženje v lokalne trgovine in restavracije ter poudariti trajnost proizvodnega načina. Akvaponsko kmetovanje ponuja tudi priložnosti za vključitev v izkustveno ekonomijo (Miličič *et al.* 2017).

### 5.2 Konkurenca

Razumevanje sil, ki oblikujejo konkurenco v posamezni panogi, je izhodišče za razvoj tržne in cenovne strategije. Zakonsko oz. start-up podjetje mora vedeti, kakšna je povprečna dobičkonosnost panoge in kako se s časom spreminja, da ugotovi prednosti in slabosti poslovnega okolja v katerega namerava vstopiti. Najprej se treba vprašati »Ali resnično poznamo svojo panogo?« Če želimo odgovoriti na to vprašanje, lahko uporabimo Porterjev model petih konkurenčnih sil (slika 23), ki se pogosto uporablja za:

- analizo razvoja (state of the art) v panogi;
- analizo konkurenčnosti poslovnega okolja;
- generiranje ideja za strateško odzivanje.

Upoštevajoč vseh pet sil preprečuje pretirano posvečanje zgolj enemu elementu oz. pozornost ostaja usmerjena v strukturne pogoje in ne v hitro se spreminjajoče dejavnike. Pet sil razkriva, zakaj je dobičkonosnost to, kar je. S sistematičnim prepoznavanjem in analizo, kako pet konkurenčnih sil vpliva na panogo, lahko nato v svojo strategijo vključite pogoje za povečanje dolgoročnega dobička vašega podjetja.



Slika 23: Porterjev model petih konkurenčnih sil (Porter 2008)

### 5.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Novi konkurenti v panogi prinašajo nove zmogljivosti in željo po pridobivanju tržnega deleža, kar ustvari pritisk na cene, stroške in naložbe, kar je potrebno za konkurenco. Ko se novi konkurenti diverzificirajo od drugih trgov, lahko prevetrijó obstoječe zmogljivosti in denarne tokove s čimer okrepijo konkurenco. Nevarnost vstopa je odvisna od vstopnih ovir in od reakcije, ki jih tisti ki vstopajo lahko pričakujejo od že prisotnih na trgu. Glavni dejavniki, ki ovirajo vstop so: ekonomija obsega, raznolikost izdelkov, kapitalske zahteve, prehodni stroški, dostop do distribucijskih poti, stroškovne pomanjkljivosti neglede na obseg in vladna politika. Če so vstopne ovire nizke in novinci pričakujejo majhen odpor od že prisotnih konkurentov, je nevarnost vstopa večja, kar vpliva tudi na nižjo dobičkonosnost panoge. Dobičkonosnost zmanjšuje nevarnost vstopa, ne prepreči pa dejanskega vstopa. Ključno vprašanje je »Katere so ovire za vstop in kako težko so premagljive?«

### 5.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetja so odvisna od različnih skupin dobaviteljev. Uspešni dobavitelji lahko z višjimi cenami, omejevanjem kakovosti izdelkov ali storitev, del stroškov preložijo na svoje stranke in s tem večji del vrednosti zadržijo zase. Uspešni dobavitelji lahko torej znižajo dobičkonosnost podjetja, ki ne prenese povišanja stroškov v svoje prodajne cene. Večja kot je izbira dobaviteljev, lažje bo izbrati cenejšo alternativo. Manj kot je dobaviteljev in bolj kot ste od njih odvisni, močnejši postane njihov položaj in možnost, da vam zaračunajo več. Vprašanje je »Kdo so potencialni dobavitelji in kakšna je njihova moč?«

### 5.2.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci lahko dosežejo več s pritiski na znižanje cen, izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev (kar poviša stroške) in na splošno z medsebojnim tekmovanjem podjetji v panogi kar vpliva na dobičkonosnosti vašega podjetja. Kadar imamo opravka z le nekaj kupci, imajo ti večjo moč. Se pa vaša moč poveča v kolikor imate večje število kupcev. Vprašanje je »Kdo so potencialni kupci in kakšna je njihova moč?«

### 5.2.4 Nevarnost nadomestkov

Nadomestek ali substitut opravlja isto ali podobno funkcijo kot izdelek podjetja a na drugačen način. Na primer, e-pošta je nadomestilo za hitro pošto. Včasih je nevarnost zamenjave nižja ali posredna, ko nadomestek lahko zamenja izdelek. Nadomestki so vedno prisotni, vendar jih je enostavno spregledati, ker se zdi, da se zelo razlikujejo od osnovnega izdelka v panogi. Nadomestek, ki ga je enostavno in poceni izdelati, lahko oslabi vaš položaj. Vprašanje je »Kako drugače vaši potencialni kupci lahko zadovoljijo svoje potrebe in kakšna je moč teh možnosti?«

### 5.2.5 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti ima številne oblike, vključno s popustom na cene, predstavitvijo novih izdelkov, oglaševalskimi akcijami in izboljšavami storitev. Močna tekmovalnost omejuje dobičkonosnost podjetja. Stopnja v kateri tekmovalnost zmanjšuje profitni potencial podjetja, je odvisna od intenzitete s katero se podjetja potegujejo za kupce in kako to počno. Če je poceni in enostavno vstopiti na trg in nimate učinkovite zaščite za svoje ključne tehnologije, lahko

tekmeci hitro oslabijo vaš položaj. Če pa imate na voljo učinkovite ovire za vstop konkurentov, lahko ohranite ugoden položaj in ga tudi izkoristite. Vprašanje je »Kdo so resnično vaši konkurenti in kako močni so?«

### 5.3 Izkušvena ekonomija

Živimo v dobi, ko ljudje ne želi več kupovati izdelkov kot takih, ampak iščejo izkušnje in nepozabne trenutke. Zato morajo pridelovalci ponuditi strankam nepozabne izkušnje. Izkušnje niso storitve, tako kot storitve niso blago: npr. nakup sestavin za rojstnodnevno torto (blago), naročanje rojstnodnevne torte v pekarni (storitev) ali nakup rojstnodnevnega dogodka (izkušnja), ki verjetno vključuje tudi torto. V izkušveni ekonomiji kupec ni stranka, kot so v storitvi temveč postane gost in prodajalec postane igralec na odru (preglednica 4).

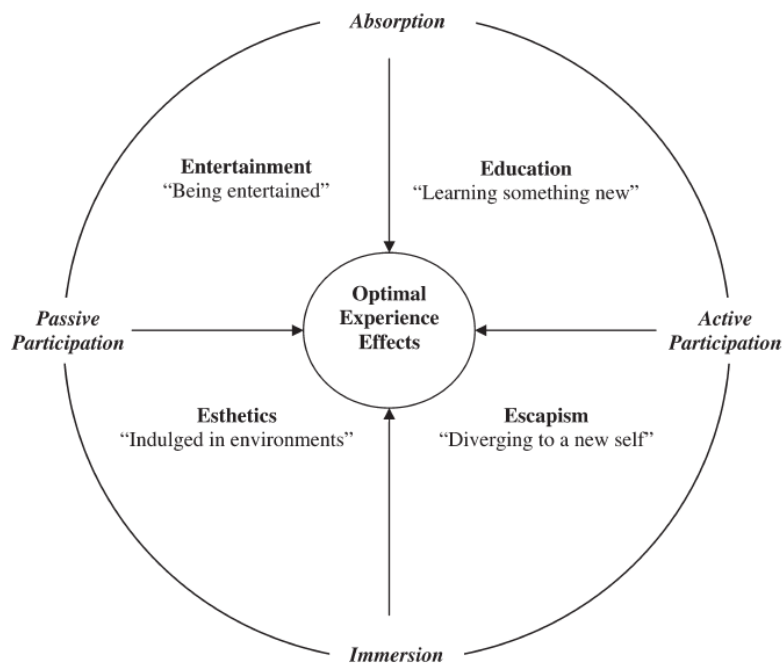
Preglednica 4: Razlikovanje ekonomskih ponudb (povzeto po Pine & Gilmore 1998)

Ponudba	Dobrine / surovine	Izdelki	Storitve	Doživetja
<b>Gospodarstvo</b>	Agrarno	Industrijsko	Storitveno	Izkustveno
<b>Ključni atribut</b>	Naravno stanje	Standardizacija	Prilagoditev	Osebna izkušnja
<b>Prodajalec</b>	Trgovec	Proizvajalec	Ponudnik	Uprizoritelj
<b>Kupec</b>	Trg	Uporabnik	Stranka	Gost
<b>Način ponudbe</b>	Nadomestljivost	Oprijemljivost	Neoprijemljivost	Spomini
<b>Dejavniki povpraševanja</b>	Karakteristika	Privlačnost	Korist	Občutenje

Izraz »izkušvena ekonomija« oz. »ekonomija doživetij« sta opredelila Pine in Gilmore leta 1998. Izkušnjo je mogoče razložiti v dveh dimenzijah: udeležba kupca in povezovanje s kupcem. Udeležba kupcev sega od aktivne (igrajo ključno vlogo pri oblikovanju izkušnje) do pasivne (ne vplivajo na izkušnjo), medtem ko se povezuje s kupci giblje od absorpcije oz. vpoja (na primer poslušanje predavanja ali gledanje filma doma) do imerzije oz. spojitve (na primer obisk v 3D kinu). Znotraj teh dveh razsežnosti lahko izkušnjo razvrstimo v štiri skupine (slika 24):

- 1. Zabava** (pasivna absorpcija): kaj lahko storite, da se vaš kupec ustavi in ostane? Kako lahko izkušnjo naredite bolj zabavno in prijetno? (npr. festivali, spletne video vsebine)
- 2. Izobraževanje** (aktivna absorpcija): kaj želite, da se naučijo iz izkušenj? Katere informacije ali dejavnosti jim bodo pomagale pri odkrivanju znanja ali spretnosti? (npr. vodeni ogledi, demonstracije poskusov)
- 3. Eskapistično doživetje** (aktivna imerzija): kaj naj storijo vaši kupci? Kako se lahko bolj potopijo v dejavnost? Kako jih lahko dosežete, da postanejo aktivni udeleženci izkušnje? (npr. pohodništvo, obiranje grozdja)

4. **Estetsko doživetje** (aktivna umerzija): zaradi česa kupci radi prihajajo? Kako lahko okolje spremenimo v bolj vabljivo, bolj zanimivo ali bolj prijetno? (npr. likovni in obrtni sejmi, notranje oblikovanje)



Slika 14: Štiri pldroča doživetij (Oh et al. 2007)

V kmetijski panogi lahko številni proizvodi in storitve potrošniku zagotavljajo izkušnjo od samega pridelka, pri katerem je izkušnja samo en vidik pri odločitvi potrošnika, da ga bo kupil (npr. ekološki pridelek pri katerem sta tudi kakovost in zdravje ključnega pomena vloga) do končnega izdelka ali storitve, pri kateri je najpomembnejši vidik izkušnja (npr. pridelki poštene trgovine, jajca proste reje). Potrošniki cenijo »izkustveno pridelavo« oz. zgodbo, ki jo spremlja - v primeru pridelkov pravične trgovine verjamejo, da bodo revni kmetje prejeli pravičen delež izkupička. Te dodatne lastnosti izkušenj pozitivno vplivajo na pripravljenost potrošnikov, da plačajo višjo ceno, kot bi jo za običajni izdelek (Swinnen et al. 2012).

## 5.4 Trženje

Za vašo tržno strategijo je mogoče uporabiti tudi filozofijo »vitkega start-up-a«, ki se usmerja na kupca. Razumevanje kupcev vam bo pomagalo pri odločitvi, kam usmeriti svoja trženjska prizadevanja. Npr. kateri družbeni mediji bodo za vašo blagovno znamko najbolj uspešni. Tako kot postavitve start-up podjetja je tudi ustvarjanje blagovne znamke proces, ki traja. Potrebno je nenehno učenje, preizkušanje in prilagajanje, da ugotovite, kaj deluje najbolje.

### 5.4.1 Blagovna znamka - krepitev zvestobe kupcev

Kot podjetnik morate razumeti razliko med trženjem in ustvarjanjem blagovne znamke. Blagovna znamka vas predstavlja, medtem ko trženje ustvarja zavedanje o tem kdo ste. Trženje zato uporablja

orodja, ki jih uporabljate za predstavitev vaše blagovne znamke. Če želite ugotoviti, kaj je vaša blagovna znamka, si morate odgovoriti na sledeča vprašanja:

- Kakšna so vaša osnovna načela in vrednote?
- Kakšno je vaše poslanstvo?
- Kaj vas je navdihnilo pri zagonu vašega podjetja?
- Zakaj želite svoje izdelke ali storitve ponuditi ciljnemu kupcu?
- V čem ste edinstveni?
- Kakšna je notranja kultura vašega podjetja?
- Kakšen je vaš občutek za slog?
- Kakšne so vaše komunikacijske značilnosti?
- Kaj želite da nekdo pomisli, ko sliši ime vašega podjetja?
- Kako želite, da se ljudje počutijo, ko razmišljajo o vašem podjetju?
- Kako želite, da vas kupci opišejo kot podjetje?

Vsa ta vprašanja so povezana z vašim delovanjem in kulturo v podjetju. Zato je tisto, kar gradite navznoter tudi tisto, kar bo izžarevalo navzven. Vaša blagovna znamka bo pripomogla k pričakovanjem vaših kupcev, ko bodo uporabili vaše izdelke ali storitve. Z natančno opredelitvijo, kdo ste oz. vašo blagovno znamko podprete napore samega trženja.

V zadnjih letih tržniki uporabljajo t. i. skupnosti blagovnih znamk (npr. Jeep, Apple). Skupnost blagovnih znamk je mogoče opredeliti kot „skupino potrošnikov, ki se navdušuje nad blagovno znamko in dobro razvito družbeno identiteto, katere člani skupaj sodelujejo v skupnih ukrepih za doseganje skupnih ciljev oz. izražanje medsebojnih občutkov in zavez“ (Bagozzi & Dholakia 2016). Potrošnikom ponujajo različne informacije glede izdelkov, uporabniške izkušnje in konkurence med podjetji. Uporabljajo se lahko tudi za povečanje zvestobe in zavezanosti blagovni znamki (Lin *et al.* 2019).

V konkurenčnem okolju blagovna znamka, ki je že dolgo na trgu, ponuja podjetjem priložnost, da se ločijo od svojih tekmecev. Na splošno pri oblikovanju blagovne znamke izstopata dve strategiji poimenovanja. Trgovci na drobno uporabljajo svoje ime ali novo ime. Poleg tega blagovna znamka povzroči višjo dobičkonosnost in zvestobo, kar je lahko ključnega pomena za preživetje v konkurenčnem maloprodajnem sektorju. V zvezi s tem je zaupanje pomembno za potrošnike. Koncept zaupanja v blagovno znamko se nanaša na „pripravljenost povprečnega potrošnika, da se zanese na zmožnost blagovne znamke, da opravlja svojo navedeno funkcijo“ (Konuk 2020). Oblikovanje embalaže izdelkov mora vaše kupce opozoriti na identiteto blagovne znamke in edinstvena prodajna mesta (slika 25).



Slika 25: Zasnova embalaže pri ECF Farmsystems (<http://www.ecf-farmsystems.com>)

#### 5.4.2 Delitev (segmentacija) trga

Delitev oz. segmentacija trga je delitev obstoječih in potencialnih kupcev na podskupine (segmente), na podlagi skupnih značilnosti, tako da lahko podjetja na učinkovit način tržijo za vsak segment posebej. Tržni raziskovalci običajno iščejo skupne značilnosti, kot so potrebe, interesi, življenjski slog ali celo podoben demografski profil. Krovni cilj segmentacije je prepoznati segmente z visokim donosom - tiste, ki bodo verjetno najbolj donosni - tako da dobijo posebno pozornost (postanejo ciljni trg). Podjetja, ki poslujejo s podjetji (angl. Business-to-business - B2B), lahko trg razdelijo na različne vrste podjetij ali držav, medtem ko podjetja, ki poslujejo s potrošniki (angl. business-to-consumer - B2C), lahko trg razdelijo glede na demografske profile, lokacijo (mestno, primestno, podeželsko), življenjski stan (samski, poročen, razvezan, upokojenec itd.) ali kateri koli drug pomemben kriterij. Segmentacija trga predvideva, da različni tržni segmenti potrebujejo različne marketinške programe - različne ponudbe, cene, promocijo, distribucijo ali kombinacijo marketinških spremenljivk. Segmentacija trga ni zasnovana le za prepoznavanje najbolj donosnih segmentov, ampak tudi za oblikovanje profilov ključnih segmentov, da bi bolje razumeli njihove potrebe in motivacijo za nakup. Analiza segmentacije se pozneje uporabi za podporo razvoju pripravi marketinške strategije. Segmentacija tržnikom zato omogoča, da svoja tržna prizadevanja bolje prilagodijo različnim skupinam kupcev. Ta prizadevanja se lahko nanašajo tako na komunikacijo kot na razvoj izdelkov. Konkretno segmentacija podjetju pomaga:

- Ustvariti in komunicirati s ciljnimi trženjskimi sporočili, ki bodo ustrezala določenim skupinam kupcev, ne pa tudi drugim (ki bodo namesto tega prejeli sporočila, prilagojena njihovim potrebam in interesom);
- Izbrati najboljši komunikacijski kanal za posamezen segment, ki je lahko e-pošta, objave v družbenih medijih, radijsko oglaševanje ali drug pristop, odvisno od segmenta;
- Prepoznati načine za izboljšanje izdelkov ali razvoj novih izdelkov / storitev;
- Vzpostaviti boljše odnose s kupci;
- Možnosti testiranja cen;

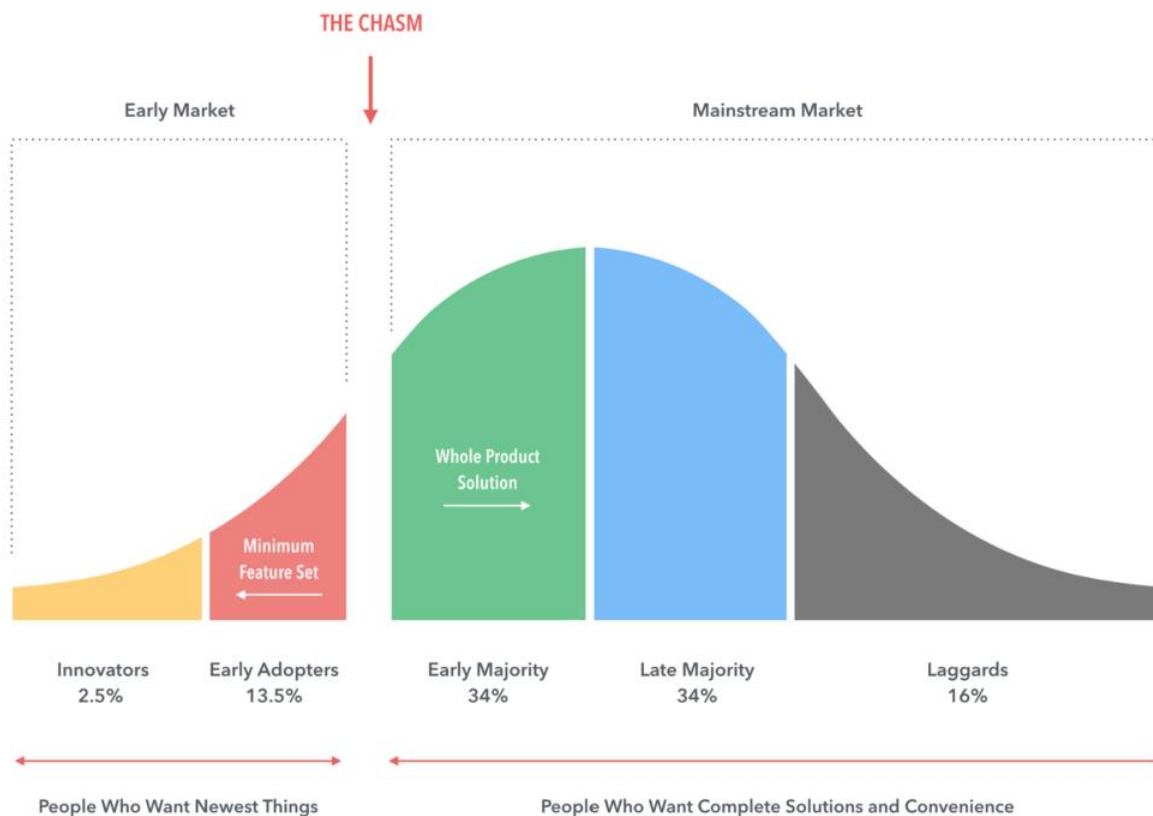
- Osredotočenost na najbolj donosne stranke;
- Izboljšati storitve za stranke.

Kar zadeva nove tehnologije, so trgovci tradicionalno že opredelili pet različnih vrst kupcev, od katerih ima vsak svoj odziv na novosti in svoj lastni psihografski profil (lastnosti, ki se nanašajo na osebnost, vrednote, odnos, zanimanja ali življenjski slog):

- **Inovatorji** iščejo novo tehnologijo. Inovatorjev ni veliko, a ker želijo preizkusiti nove stvari, so pomembni: drugi ljudje jih lahko vidijo, da uporabljajo nove stvari in se počutijo bolj pogumne, da bi jih poskusili tudi sami;
- **Zgodnji posvojitelji** hitro razumejo prednosti nove tehnologije. Za razliko od inovatorjev ne želijo nove tehnologije zaradi sebe. Ta skupina se pri odločanju o nakupu zanaša na svojo intuicijo in vizijo;
- **Zgodnja večina** so praktični in pragmatični potrošniki. Če se izdelek zdi koristen, ga bodo poskusila a z določeno mero previdnosti;
- **Pozna večina** čaka, da se nekaj uveljavi, saj niso prepričani, da bodo tehnologiji kos;
- **Pozni** so tisti potrošniki, ki iz osebnih in / ali ekonomskih razlogov ne želijo kupiti nove tehnologije.

Večina ljudi spada v zgodnjo in pozno večino, vendar je razumevanje vseh petih segmentov ključno za trženje. Tradicionalni model je predpostavljala, da v življenjski dobi izdelka na trgu najprej prevladujejo inovatorji, nato zgodnji posvojitelji in tako naprej. Ta model predstavlja neizogiben pretok iz enega segmenta v drugega, zato se trgi razvijajo po modelu, začevši z inovatorji in vse do poznih kupcev. Vendar je ta proces v resničnem življenju težji kot v teoriji. Ni preprosto izdelek najprej prodati enemu segmentu in potem trženje prilagoditi tako, da ga prodaš še v naslednji segment po vrsti. Ker se segmenti med seboj razlikujejo, iste strategije ne bodo delovale.

Poleg tega so v modelu velike vrzeli, ki izčrpajo tudi najbolj obetavna start-up podjetja, ki prehajajo iz enega segmenta v drugega. Razkorak med inovatorji in zgodnjimi posvojitelji na primer nastane, ko obstaja nova tehnologija, ki motivira inovatorje, ne pa tudi zgodnjih posvojiteljev, kadar za novo tehnologijo ni nobenih praktičnih aplikacij. Razkorak med zgodnjo in pozno večino se pojavi, ker so se prvi pripravljene naučiti nekaj o tehnologiji, da bi jo lahko uporabili, medtem ko drugi niso pripravljene vložiti nobene energije v učenje. Za pozno večino mora biti tehnologija zato intuitivna in enostavna za uporabo. Največji razkorak pa je tisti med zgodnjimi posvojitelji in zgodnjo večino. Ta vrzel je tako pomembna, da so jo poimenovali kar „prepad“. Zato segmente kupcev deli na dve skupini - zgodnji trg in večinski (mainstream) trg (Moore 2014; slika 26). »Prepad« sovpada s the Trough of Disillusionment in Gartner's Hype Cycle (glej poglavje 1).



Slika 26: Življenjski cikel sprejemanja tehnologije (Moore 2014)

Zgodnji posvojitelji in zgodnja večina se na prvi pogled zdijo podobni - razlike so v pričakovanjih. Zgodnji posvojitelji vedo, da biti prvi z novo tehnologijo verjetno pomeni, da bo prišlo do napak in težav, vendar jih to ne moti. Po drugi strani pa zgodnja večina išče izboljšano produktivnost. Prednost dajejo evoluciji nad revolucijo; želijo si, da bodo stvari nemoteno delovale. Ker sta ti dve skupini tako različni, zgodnji posvojitelji ne služijo kot napovednik za zgodnjo večino. Zgodnja večina potrebuje referenco: videti morajo, kako izdelek deluje za nekoga, ki jim je podoben (Moore 2014).

Kar zadeva trženje prehod preko »prepada« vključuje prehod iz vrednosti izdelka na tržne vrednosti. Zgodnji trg je namenjen tehnologiji in izdelkom, medtem ko večinski (mainstream) trg vodi tako podjetje kot trg. Zato je pomembno, da svoje trženje prilagodite segmentu kupcev. Prvi kupci visokotehnoloških izdelkov so inovatorji („techies“) in zgodnji posvojitelji („vizionarji“). Ker imajo **Inovatorji** tehnologijo zaradi sebe, so zato pripravljene spregledati vse vrste težav z novo tehnologijo, da bi bili na samem vrhu. Želijo biti prvi, ki bodo dobili nov izdelek, izdelek pa si želijo poceni. Ker so inovatorji pomemben del zgodnjega trga, jim je včasih smiselno dati izdelek brezplačno ali s popustom. Zato je v tem segmentu še posebej učinkovito oglaševanje z neposrednim odzivom, kot je oglas s časovno omejeno ponudbo, ki vključuje popust. Inovatorji so koristna tržna skupina, saj vam bodo zgodaj posredovali povratne informacije o vašem izdelku in lahko navdušijo nad njim tudi druge (Moore 2014).

**Zgodnji posvojitelji** so vizionarji. Iščejo prodorno tehnologijo, ki povzroča spremembe in za to tehnologijo so pripravljene tudi plačati. Imajo velika pričakovanja in so hitro razočarani. Ti kupci so ponavadi tisti, ki vidijo potencial v novih izdelkih, zato bi se trženje moralo začeti pri njih. Vendar je



pomembno, kako upravljate s pričakovanji: potrebujete direktno prodajno silo, ki razume, kakšne so njihove sanje in morate biti prilagodljivi ter ustrezati njihovim ciljem (Moore 2014). Neposredna prodaja se zgodi, ko podjetja prodajo svoj izdelek kupcem brez posrednika (v nasprotju s kanalsko prodajo, ki se zgodi, ko se podjetja za prodajo izdelka zanašajo na tretjo osebo). Apple je primer podjetja, ki uporablja strategijo neposredne prodaje, saj na splošno njihove izdelke kupujete bodisi v njihovih trgovinah bodisi na spletni strani podjetja. Ker celoten življenjski cikel izdelka - od proizvodnje do končne prodaje - poteka znotraj podjetja, to omogoča veliko povratnih informacij s strani kupcev, ki podjetjem zagotavljajo dragocene informacije o njihovih kupcih in jim tudi omogočajo hitro prepoznati težave, ker neposredno slišijo pritožbe.

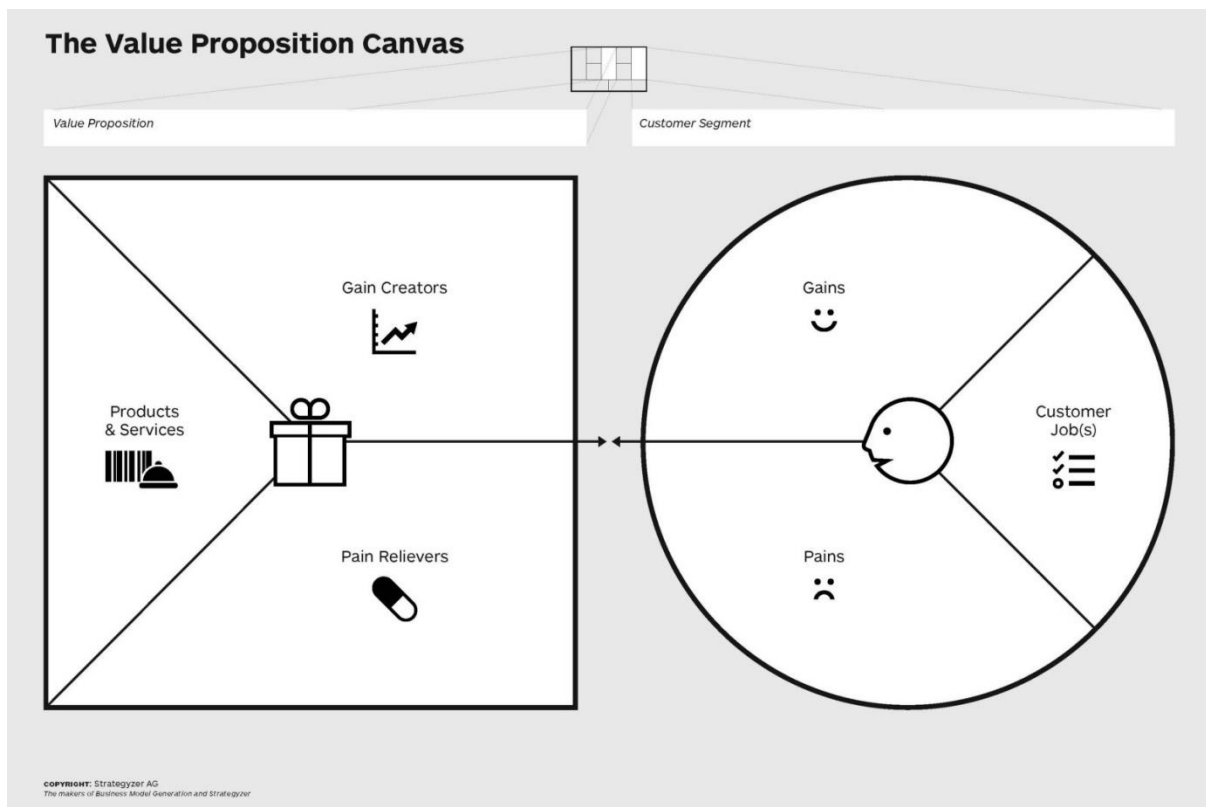
Pravi denar zaslužimo s prodajo večinskem trgu. **Zgodnja večina** so pragmatiki. So nagnjeni k tveganju, zato želijo popoln izdelek in ne beta različice. Konkurenca na večinskem trgu je posledica vrednotenja in primerjave izdelkov oz. prodajalcev znotraj iste kategorije. Pragmatik uporablja kontrolne sezname in ocenjevalne sisteme. Težko jih je osvojiti, a ko vam to uspe, so zvesti. Če prodajate kot B2B, jim bo standardizacija morda iz praktičnih in pragmatičnih razlogov pomembna, zato bo, ko bo izdelek izbran za uporabo v organizaciji, nakup od vas del njihovega rednega postopka. **Pozno večino** sestavlja približno tretjina potencialnih kupcev tehnologije. Ko gre za spremembe, bi jih lahko uvrstili med konservativne. Ta skupina ne mara motečih inovacij. Verjamejo v tradicijo, ne v napredek. Če obstoječa tehnologija deluje, ne vidijo razloga, da bi jo menjali. Kljub temu, da se upirajo novi tehnologiji, se bo pozna večina sčasoma prilagodila, da bo ostala v koraku s preostalim svetom. Kupujejo na koncu cikla in radi kupujejo poceni. Na žalost, ker kupujejo poceni, včasih kupujejo neustrezne izdelke in to krepi njihovo negativno mnenje o novi tehnologiji. Vendar pa je z razumevanjem pozne večine mogoče pridobiti veliko koristi. Ker želijo preverjeno tehnologijo, omogočajo trg za tehnologijo, ki sicer izgublja zagon, zato obstaja možnost, da se obstoječi sestavni deli združijo in prodajo s popustom (Moore 2014).

#### 5.4.3 Platno določanja vrednosti – ustvarjanje vrednosti za kupca

Določanje vrednosti je razlog, da se kupci obrnejo na eno podjetje namesto na drugo. Določanje vrednosti reši težavo kupca ali zadovolji potrebe kupca. Vsaka vrednostna ponudba je sestavljena iz izbranega svežnja izdelkov in/ali storitev, ki ustreza potrebam določenega segmenta kupcev. Nekateri ponudbe so lahko inovativne in predstavljajo novo ponudbo, druge pa so lahko podobne obstoječim ponudbam na trgu, vendar z dodanimi lastnostmi. Vrednosti so lahko količinske (npr. cena, hitrost storitve) ali pa so kakovostne (npr. zasnova, izkušnja s strankami).

Platno določanja vrednosti ponudbe (angl. The Value Proposition Canvas - VPC) se osredotoča na dva sklopa: segmenti kupcev - različne skupine ljudi, za katere nameravate ustvariti vrednost, z namensko ponudbo - sveženj izdelkov in/ali storitev, ki ustvarjajo vrednost za določen segment kupcev. VPC vam pomaga, da oblikujete in preizkusite predloge vrednosti v nenehnem iskanju želja kupcev. Vaša vrednost je bistvena točka na preseku med vašo poslovno strategijo in strategijo blagovne znamke. Oblikovanje ponudbe je neskončen postopek v katerem je treba neprestano razvijati vrednost, da bo ta pomembna za kupce (Osterwalder et al. 2014). VPC ima dve strani (slika 27): s profilom kupca razjasnite razumevanje vaših kupcev. Z zemljevidom vrednosti pa opišete, kako nameravate ustvariti vrednost za tega kupca:

- **Profil kupca** opisuje poseben segment kupcev v vašem poslovnem modelu. Kupca razdeli na njegovo delovno mesto (tisto, kar poskuša narediti v svojem življenju, izraženo z lastnimi besedami), strahove (slabi rezultati, tveganja in ovire, povezane z delovnim mestom) in koristi (rezultate, ki jih želijo doseči ali konkretne koristi, ki jih iščejo).
- **Zemljevid vrednosti** na strukturiran in podroben način opisuje značilnosti določenega predloga vrednosti v vašem poslovnem modelu. Predlog vrednosti razdeli na izdelke in storitve, sredstva za lajšanje strahov (kako vaši izdelki in storitve lajšajo strahove pri kupcih) in ustvarjalce koristi (kako vaši izdelki in storitve prinašajo koristi strank).



Slika 27: Primer določanja vrednosti ponudbe  
<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>

Ujemanje dosežete, ko vrednostni zemljevid ustreza vašemu profilu stranke oz. ko vaši izdelki in storitve ustvarijo sredstva za lajšanje strahov in bolečin ter omogočijo ustvarjalce, ki ustrezajo enemu ali več opravkom, strahovom in koristim vašega kupca. Pogoj uspešnega predloga vrednosti je ujemanje lastnosti izdelka, ki ga podjetje ponuja in želje kupca. Ujemanje se zgodi v treh stopnjah:

1. Ko določite ustrezna delovna mesta kupcev, strahove in bolečine ter pričakovanja, za katere menite, da jih lahko naslovite s predlogom vrednosti (ustreznost rešitve);
2. Ko se stranke pozitivno odzovejo na vašo ponudbo in se izdelek obdrži na trgu (ujemanje izdelka s trgom);
3. Ko najdete poslovni model, ki je donosen in ga je možno širiti (ujemanje poslovnega modela).

Predlogi vrednosti v primeru **B2B** običajno vključujejo več segmentov kupcev pri iskanju, ocenjevanju, nakupu in uporabi izdelka ali storitve. Vsak ima drugačen profil z različnimi zaposlitvami, strahovi in bolečinami ter pričakovanji (Osterwalder et al. 2014):

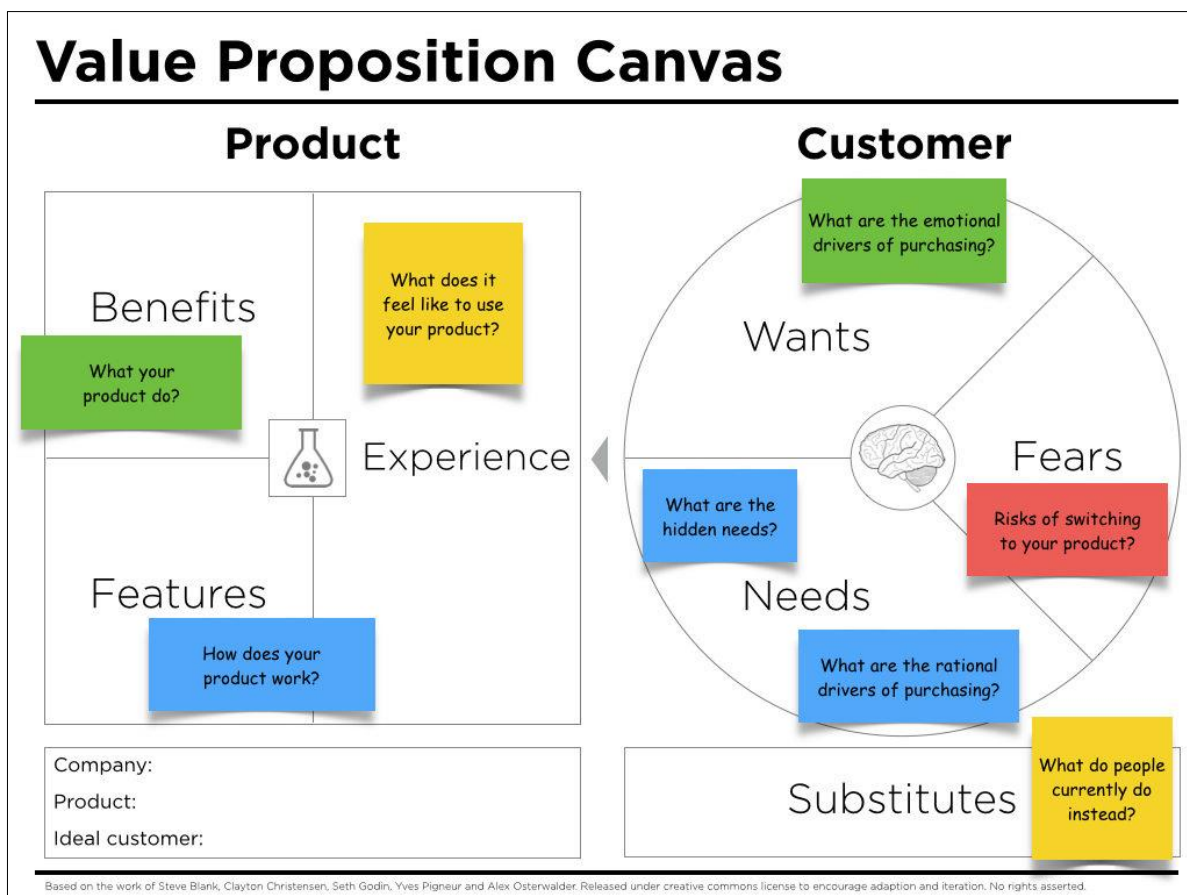
- Vplivnež - posamezniki ali skupine, katerih mnenja nekaj pomenijo in ki jih odločevalci lahko sprejemajo tudi neformalno;
- Priporočevalec - osebe, ki iščejo in ocenjujejo ter uradno priporočijo ali odsvetujejo nakup;
- Gospodarski kupec - posameznik ali skupina, ki nadzoruje proračun in opravi dejanski nakup. Njihova skrb je ponavadi glede finančne uspešnosti in proračunske učinkovitosti;
- Odločevalec - oseba ali skupina, ki je odgovorna za izbiro izdelka / storitve in za naročilo oz. nakup;
- Končni uporabnik - končni kupci izdelka ali storitve. Končni uporabniki so lahko pasivni ali aktivni, odvisno od tega, koliko imajo vpliva v procesu odločanja in nakupa;
- Saboter - osebe ali skupine, ki lahko ovirajo ali izničijo postopek iskanja, ocenjevanja in nakupa izdelka ali storitve.

Medtem ko se nosilci odločanja običajno nahajajo znotraj organizacije kupcev se lahko vplivneži, priporočevalci, gospodarski kupci, končni uporabniki in saboterji nahajajo znotraj ali zunaj. Ko so opredeljene zainteresirane strani je treba za vsako od njih skicirati oz. predvideti vrednost. Predlogi za **B2C** lahko pri iskanju, ocenjevanju, nakupu in uporabi izdelka ali storitve vključujejo tudi več deležnikov. Npr. družina, ki namerava kupiti igralno konzolo. Zato je smiselno skicirati različne ponudbe vrednosti za vsakega deležnika (Osterwalder in sod. 2014).

Kritiki določanja vrednosti ponudbe izpostavljajo, da ponudba izdelkov ni dovolj utemeljena v trženju, blagovnih znamkah in prepričevalnih tehnikah. Uporabnika ne vodi h kreativnemu razmišljanju in poštenemu samoocenjevanju, medtem ko kupčeva stran ni dovolj utemeljena v vedenjski psihologiji ali raziskavah vedenja. Uporabnika ne vodi v empatijo do svojih kupcev niti ne omogoči dovolj novih spoznanj. Zato predlagajo je nadomestno platno, ki temelji na vedenjski ekonomiji in psihologiji izbire ter uporabnika usmerja v razmišljanje s pomočjo končne uporabniške izkušnje (Thomson 2013; slika 28). Del, ki se nanaša na izdelek upošteva splošno sprejeto trženjsko sintakso funkcij in koristi z dodatkom polja za »doživetja«:

- **Lastnosti (funkcije)** – gre za dejanski opis delovanja vašega izdelka (funkcionalni atributi vašega izdelka). Funkcije omogočajo tudi "razloge za prepričanje". Funkcije so pomemben del vaše ponudbe o vrednosti, še posebej za tehnološke izdelke in inovativne nove storitve;
- **Koristi (prednosti)** - korist je tisto, kar vaš izdelek naredi za kupca. Koristi so funkcije, ki olajšajo življenje vašega kupca s povečanjem zadovoljstva ali zmanjšanjem bolečine. Prednosti vašega izdelka so jedro vaše ponudbe o vrednosti. Najboljši način, da navedete koristi izdelka je, da si zamislite vse načine, kako vaš izdelek izboljša življenje vaše stranke.
- **Izkušnja (doživetje)** - Izkušnja izdelka je občutek, ki ga doživi vaš kupec ob posedovanju vašega izdelka. Je vsota lastnosti in koristi. Izkušnja z izdelki se razlikuje od lastnosti in koristi,

saj gre bolj za čustvene razloge, zakaj ljudje kupujejo vaš izdelek in kaj to pomeni za njih v njihovem življenju. Izkušnja je jedro, ki bo pomagalo prepoznati tržno pozicioniranje in bistvo blagovne znamke, ki je običajno sestavljeno iz predloga vrednosti.



Slika 28: Platno za določanje vrednosti ponudbe (Thomson 2013)

Sklop namenjen kupcem se ukvarja z nevrolingvističnim programiranjem in psihološkimi raziskavami motivacije in izbire. Manj se osredotoča na "bolečine" in "koristi", ker lahko ljudi na različne načine motivirajo tako bolečine kot tudi koristi. Odseki o empatiji kupcev vključujejo:

- **Želje** – Čustveni dejavniki odločanja o stvareh, ki jih želimo imeti ali narediti. Naše želje so ponavadi zavestne (vendar aspirativne) misli o tem, kako bi izboljšali svoje življenje. Včasih so videti kot sanjarjenje, vendar so lahko motivator našega delovanja. Želje nagovorijo naše srce in naša čustva.
- **Potrebe** – Potrebe kupca so racionalne stvari, ki jih mora kupec opraviti. Zanimivo je, da potrebe niso vedno zavedne. Kupci lahko imajo potrebe, za katere morda še ne vedo. Oblikovalci to imenujejo "latentne potrebe". Potrebe nagovorijo našo glavo in racionalno motivacijo.
- **Strahovi** – Temna stran odločitve je, da pogosto sproža strah pred: napako, izginotjem, izgubo in na desetine drugih povezanih strahov. Strahovi so lahko močno gonilo nakupovalnega vedenja in so lahko skriti vir želja in potreb. Strahovi strank so pogosto skrivni

razlog, da nihče ne kupuje vašega izdelka. Za vsak izdelek obstaja skrivnostna "bolečina pri preklopu". Tudi če je vaš izdelek boljši od konkurence, morda ne bo dovolj, da bi premagal vztrajnost statusa quo.

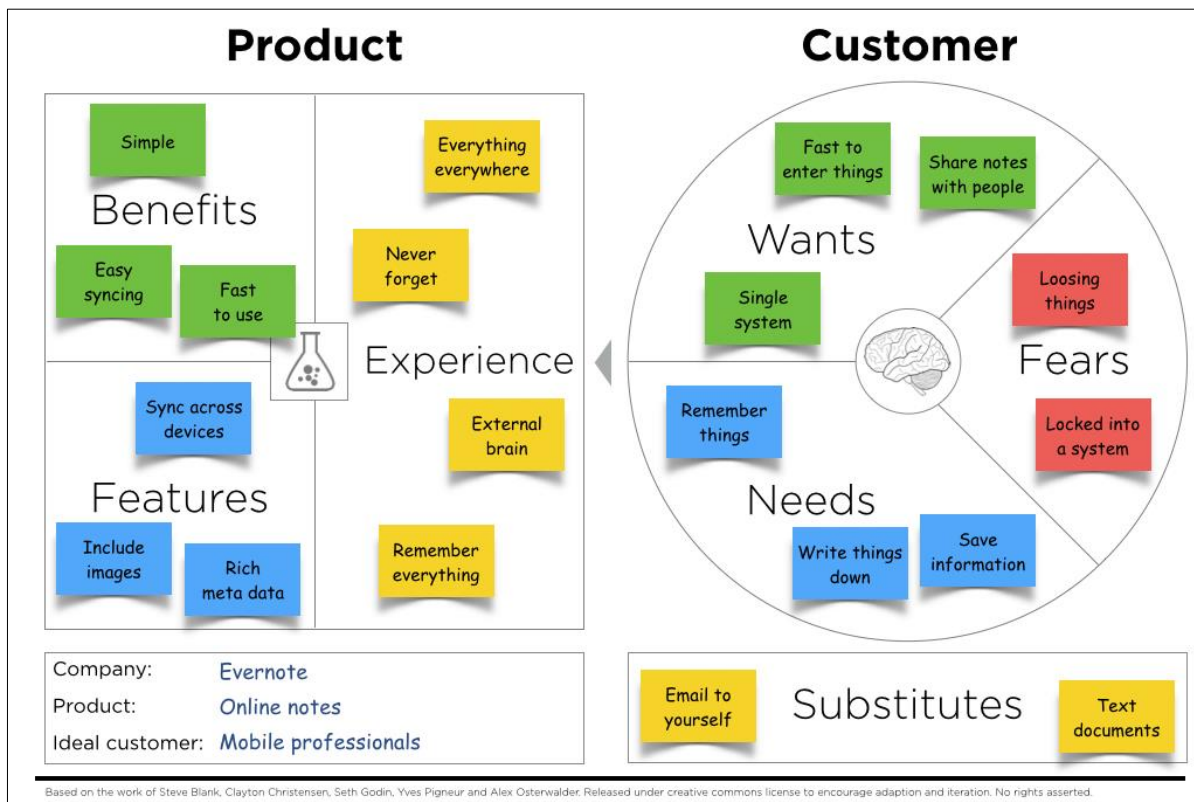
- **Nadomestki** – Nekatera podjetja trdijo, da nimajo neposrednih konkurentov. Nadomestki niso le očitni konkurenti; namesto tega poiščite obstoječe vedenje in mehanizme obvladovanja. To nas spominja, da so naši kupci resnični ljudje z vsakodnevnim življenjem, ki so tako daleč v življenju prišli brez našega izdelka. Ne glede na to, koliko je izdelek boljši od konkurence, če ni boljši od obstoječih rešitev, potem nimate ponudbe vrednosti v resničnem svetu.

Kot primer je vzemimo ponudbo vrednosti [Evernote](#) (slika 29), ki je prenesena tudi neposredno v njihovo tržno gradivo. Evernote uporablja več ciljnih strani za obračun različnih izdelkov in različnih kupcev, tako da se lastnosti, prednosti in izkušnje z izdelkom skrbno ujemajo z željami, potrebami in strahovi njihove ciljne publike ([Thomson 2013](#)).

#### 5.4.4 Ethos, patos in logos – učinkovite komponente družbenih medijev

Ker so družbeni mediji postali razširjeni v večini vsakodnevnih dejavnosti, so njihove storitve ter spletne informacije povzročile pomemben vpliv na posameznike in podjetja. Ugotovljeno je bilo, da imajo informacije, ki se sporočajo na spletnih platformah, močan vpliv. Zato je pomembno razumeti, kako bi lahko spletne informacije vplivale na spodbujanje, prepričevanje in navdihovanje ljudi. Aristotlove dimenzije sestavljajo primeren okvir za analizo vpliva informacij. Po Aristotlovih dimenzijah so lahko medosebna sporočila prepričljiva s pomočjo treh sestavnih elementov: etosa, patosa in logosa (slika 30).

- **Etos** je etična dimenzija, ki vključuje vsa dokazila o avtoriteti in verodostojnosti pošiljatelja sporočila;
- **Pathos** je čustvena dimenzija sprejemnika sporočila;
- **Logos** je razumska dimenzija sprejemnika sporočila.



Slika 29: Primer končanega platna določanja vrednosti ponudbe (Thomson 2013)

<h2>Ethos</h2> <p>A form or argument based on character or authority.</p> <hr/> <p>How to identify Ethos in Ads:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. endorsed by a celebrity</li> <li>2. by someone in a uniform</li> <li>3. by professional looking people.</li> </ol>  <p>This ad is an example of Ethos because it has a famous person selling mascara. It's Julia Roberts.</p>	<h2>Pathos</h2> <p>A form or argument based on emotions: Fear, desire, sympathy, anger...</p> <hr/> <p>How to identify Pathos in Ads:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fear: "Get this or else.."</li> <li>2. Desire: Half naked people.</li> <li>3. Empathy: sad kids or cute dogs</li> <li>4. Hunger: Awesome looking food that looks way better than it does in real life.</li> </ol>  <p>This ad is an example of Pathos because we feel sympathy for the sad-looking dog. They are selling me dog food.</p>	<h2>Logos</h2> <p>A form or argument based on logic, facts and figures.</p> <hr/> <p>How to identify Logos in Ads:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facts</li> <li>2. Percentages</li> <li>3. Lots of words &amp; information</li> <li>4. Charts and figures</li> </ol>  <p>This ad is an example of Logos because it has different plans listed with different prices so it's telling me facts about the phone.</p>
---	--	--

Slika 30: Ethos, patos in logotipi: dejstva, številke in primeri, ki se uporabljajo za vplivanje na prejemnikovo razumno dojetje sporočil (<http://sachighmedia.com/visual/wp-content/uploads/2012/04/04-ethospathoslogos.jpg>)

### 5.4.5 Elaboration Likelihood Model (model verjetne vpletenosti) – spremenljivke, ki vplivajo na prepričevanje

Obstajata dve osnovni poti prepričevanja oz. procesiranja: osrednja, ki temelji na premisleku o argumentih, bistvenih za to vprašanje; in periferna, ki temelji na preprostih asociacijah. V tem okviru je Elaboration Likelihood Model (ELM) uporaben, ker poskuša identificirati spremenljivke, ki vplivajo na prepričevanje. Ko pogoji spodbujajo motivacijo in sposobnost ljudi, da se vključijo v razmišljanje, povezano z vprašanjem, naj bi bila verjetnost za obdelavo velika. To pomeni, da bodo ljudje verjetno poskušali dostopati do ustreznih povezav, podob in izkušenj iz spomina. Kadar je verjetnost za obdelavo majhna, pa bodo ljudje ignorirali oglase ali pa bodo med izpostavljenostjo oglasu sanjali z odprtimi očmi, tako da sprejetje ali zavrnitev oglasa ne temelji na natančnem preučevanju informacij, temveč temelji na predmetu, povezanem s pozitivnimi ali negativnimi znaki (npr. več argumentov za priporočilo, boljše mora biti) (Cacioppo & Petty 1984). To pomeni, da je večja vključenost privedla do bistvenega izboljšanja priklica blagovne znamke, vendar je povečana vključenost privedla do zmanjšanja odnosa do blagovne znamke, ko so bili predstavljeni argumenti šibki. Splošno zanemarjanje informacij, ki jih vsebuje sporočilo, je verjetno najbolj resna težava pri prepričevanju. Petty et al. (1983) so prepričani, da je mogoče prepričljivost povečati veliko lažje in bolj dramatično, če natančno upoštevamo njeno vsebino kot z manipulacijo verodostojnosti in privlačnosti (slika 31).



Slika 31: Vloga barv v oglaševanju  
(<https://iconvisual.com.au/about-us/news/the-psychology-of-colour-in-branding>)

## 5.5 Cene

Določanje cen pomeni določanje cen blaga, izdelkov, storitev ali doživetij, ki jih prodajalec ponuja. Prodajalec mora pri določitvi cene upoštevati cene po katerih si zagotavlja potrebne vire, stroške izdelave in distribucije ter prodajno mesto, konkurenco, stanje na trgu, blagovno znamko in kakovost izdelka. Učinkovita cena je tista, ki je zelo blizu najvišji možni, ki so jo kupci še pripravljeni plačati. Cena niso stroški. Stroški so izdatki, ki nastanejo za blago, izdelek, storitev ali doživetje (ponudba), ki jih prodaja prodajalec (npr. stroški surovin in energije, potrebni za proizvodnjo, delovno silo, opremo). Višina stroškov neposredno vpliva tako na ceno ponudbe kot na dobiček od njene prodaje.

Vključevanje doživetij v gospodarstvo omogoča boljše cene ponudbe prodajalca (slika 32); vendar je določanje cene doživetij bolj zapleteno kot določanje cene izdelka ali storitve. Ne obstaja namreč formula za določanje cene doživetju, saj je doživetje edinstveno in posledično je tudi cena edinstvena. Vendar pa obstaja nekaj smernic, kako določiti ceno doživetju ([AirBnB 2018](#)):

- **Določitev ciljne publike:** prodajalec mora predvideti popolnega kupca (lastnosti, delo, zanimanja, proračun).
- **Izravnava uspeha:** po začetni promocijski ponudbi lahko prodajalec postopoma zviša cene glede na dober odziv prejšnjih kupcev.
- **Prilagajanje ponudbe in povpraševanja:** kadar je povpraševanje večje (npr. v različnih letnih časih ali dnevih v tednu), so cene lahko višje.
- **Združevanje skupnih stroškov za omogočanje doživetij:** čas za pripravo, prevozni stroški, licence, dovoljenja, materiali, zaloge, orodja, stroški prizorišča itd. Revizija skupnih stroškov pomaga odkriti nepotrebne stroške in optimizirati ceno.
- **Odziv kupcev:** potreben je ne le glede doživetja, ampak tudi glede cene. Če so kupci pripravljeni plačati več od začetne cene, potem je cena dobro postavljena. Pomembno je preseči pričakovanja kupcev.
- **Primerjava s podobnimi doživetji:** najprej je treba določiti podobne dejavnosti - kaj še iščejo kupci in nato ugotoviti, koliko so pripravljeni plačati za to.





Slika 32: Diferenciacija in vpeljava storitev ter doživetja poviša ceno

## 5.6 Viri in literatura

AirBnB 2018. [Pricing strategies for experiences](#).

Bagozzi, R.P. & Dholakia, U.M. 2006. [Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities](#). *International Journal of Research in Marketing* 23, 45-61.

Cacioppo, T.J. & Petty, E.R. 1984. [The Elaboration Likelihood Model of Persuasion](#). *Advances in Consumer Research* 11, 673-675.

Konuk, A.F. 2020. [Trust transfer from manufacturer to private label brand: The moderating role of grocery store format](#). *Journal of Retailing and Consumer Services* 54, 101955.

Lin, C-W., Wang, K-Y., Chang, S-H. & Lina, J-A. 2019. [Investigating the development of brand loyalty in brand communities from a positive psychology perspective](#). *Journal of Business Research* 99, 446-455.

Miličić, V., Thorarinsdottir, R., Dos Santos, M. & Turnšek Hančič, M. 2017. [Commercial aquaponics approaching the European market: to consumers' perceptions of aquaponics products in Europe](#). *Water* 9 (80), 1-22.

Moore, G.A. 2014. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. 3<sup>rd</sup> edition. HarperCollins, New York.

Oh, H., Fiore, A.M., & Jeoung, M. 2007. [Measuring experience economy concepts: Tourism applications](#). *Journal of Travel Research* 46 (2), 119-132.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, N.J.

Petty, E.R., Cacioppo, T.J. & Schumann, D. 1983. [Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement](#). *Journal of Consumer Research* 10, 135-146.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 1998. [Welcome to the experience economy](#). *Harvard Business Review* 76, 97-105.

Porter, M.E. 2008. [The five competitive forces that shape strategy](#). *Harvard Business Review* 86, 25-40.

Swinnen, J., Van Herke, K. & Vandemoortele, T. 2012. [The experience economy as the future for European agriculture and food](#). *Bio-based and Applied Economics* 1, 29-45.

Thomson, P. 2013. [Value Proposition Canvas](#).

## 6. FINANCIRANJE START-UP PODJETJA

### 6.1 Uvod

Financiranja vašega start-up podjetja je ena prvih ovir, s katerimi se boste spopadli kot novi podjetnik. Nekatera start-up podjetja ne potrebujejo zunanjega financiranja, če lahko izdelek hitro lansirajo in ustvarijo prihodek, z omejenimi stroški prodaje in trženja. Če bi se na primer odločili za ustanovitev svetovalnega podjetja, bi bili vaši začetni stroški omejeni: računalnik, pisarniški prostor in internetna povezava. Tudi če potrebujete nekaj mesecev, da pridobite svoje prve stranke, bi morali vaše stroške pokriti s prihranki. Po drugi strani pa boste morda imeli idejo za katero boste potrebovali tri ali štiri leta, da jo boste razvili v pravi izdelek. V tem primeru bi potrebovali zunanje financiranje. To velja za večino intenzivnih raziskovalno-razvojnih projektov. Vprašanja pa je, kdaj in iz katerih virov zagotoviti denar, potreben za zagon vašega podjetja. Morda se boste lahko teoretično financirali tudi sami, vendar boste morda morali pridobiti zunanja sredstva za nadaljnjo rast. Primer bi lahko bil start-up pri katerem so prvi razvojni stroški sorazmerno nizki, na primer razvoj preproste aplikacije za pametne telefone, usmerjene neposredno k potrošnikom. Model prihodkov za večino potrošniških aplikacij je, da je osnovna aplikacija poceni ali popolnoma brezplačna. Za uspešen zagon tako potrebujete veliko prenosov osnovne različice in vrhunsko različico za pretvorbo nekaterih prenosov v plačljive uporabnike. Torej imate na voljo dve možnosti: bodisi nadaljujete v majhnem obsegu in uporabljate ustno obveščanje, trženje preko družbenih medijev in vse sami financirate; v tem primeru tvegate, da bodo vaš tržni položaj prehiteli agresivni, dobro financirani konkurenti ali pa iščete zunanja sredstva, s katerimi lahko povečate svoje podjetje (Nielsen 2017).

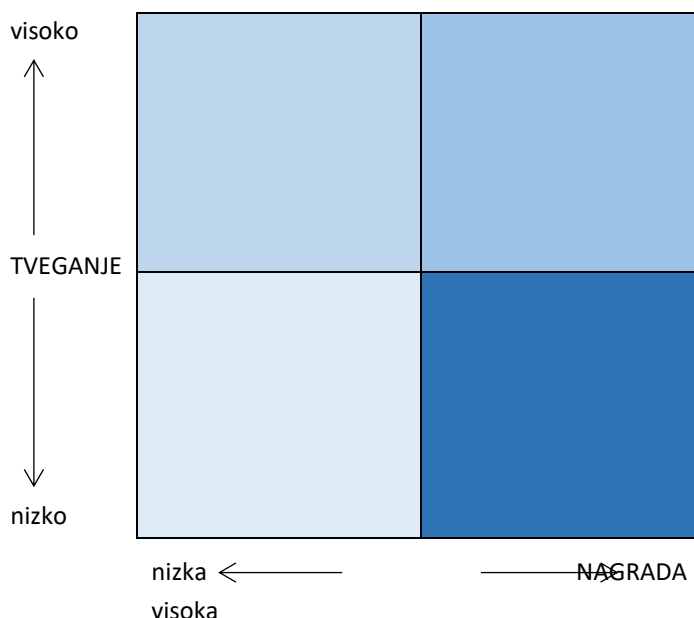
### 6.2 Viri financiranja

Po poročilu *EU Startup Monitor* velika večina ustanoviteljev zagonskih podjetij uporablja zasebni kapital za financiranje svojega delovanja, bodisi v obliki lastnih prihrankov (77,8 %) bodisi v obliki družine in prijateljev (30,2 %) (Steigertahl *et al.* 2018). Glavni zunanji viri financiranja so poslovni angeli, podjetja tveganega kapitala, inkubatorji ali pospeševalci, javna sredstva, množično financiranje in bančna posojila. Večina start-up podjetij bo v času razvoja svojega podjetja iskala sredstva iz različnih virov v različnih obdobjih (glej van Blitterswijk *et al.* 2019 za študije primerov evropskih start-up podjetij v različnih panogah). Če želite povečati možnosti za uspešno zbiranje sredstev morate razumeti, kako različne vrste vlagateljev in banke, razmišljajo glede na tveganje in profil naložbene priložnosti, ki jim jo predstavljate. Start-up podjetja imajo zelo različne profile tveganj in tudi različne stopnje nagrajevanja, če so uspešna. Profil tveganja / nagrajenosti ustanavljanja je najbolje ponazoriti z modelom matrice vlagateljev (slika 33), ki je preprosto orodje, ki ga vlagatelji podzavestno uporabljajo pri ocenjevanju naložbenih priložnosti. Vsako start-up podjetje lahko postavite na matriko, pri čemer je prikazan visok ali nizek donos ter visoko ali nizko tveganje (Nielsen 2017):

- **Nizko tveganje / nizka nagrada:** primer bi bilo spletno mesto za e-trgovino. Tveganje je majhno, ker ne boste izumili novega izdelka in niti vložili milijonov evrov v raziskave in razvoj - samo prodajate izdelek drugega proizvajalca. Tudi nagrade za vlagatelje bi bile nizke, saj

bodo potrošniki primerjali cene pri različnih spletnih prodajalcih, kar običajno povzroči razmeroma nizke marže in omejeno velikost trga.

- **Veliko tveganje / visoka nagrada:** primer je biotehnoško podjetje, ki razvija cepivo. Če start-up podjetje uspe, bi bil izdelek vreden več milijard evrov. A razvoj bi stal več milijonov evrov, možnosti komercialnega uspeha pa so običajno manjše od enega odstotka.



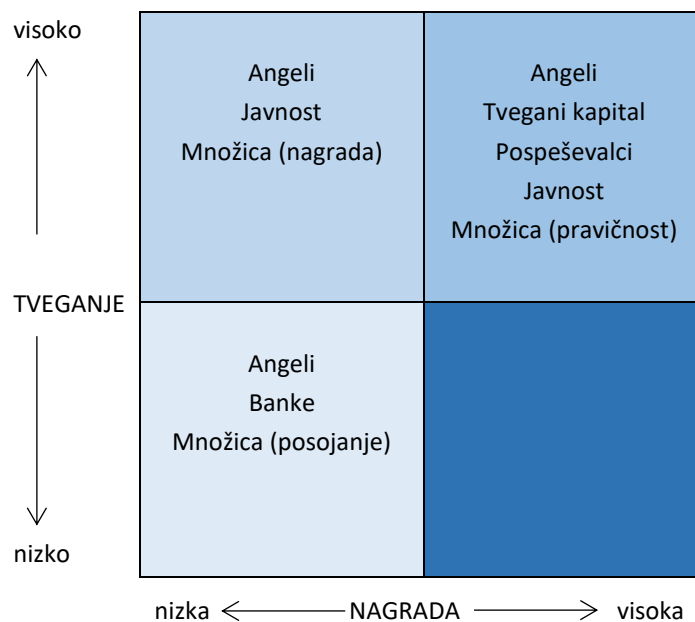
Slika 33: Model vlagateljeve matrice (po Nielsen 2017)

Profil tveganja / nagrade vašega podjetja določajo štiri ključni dejavniki (Nielsen 2017):

1. **Vaš trg:** panoga v kateri se nahajate in izdelek, ki ga boste opravljali, ali storitev, ki jo boste nudili, so ključni za določitev profila tveganj / nagrad vašega podjetja. Nekatere panoge imajo večje tveganje za neuspeh kot druge, obenem pa tudi boljši finančni rezultat, če so uspešne. Zato različne panoge privlačijo različne vrste vlagateljev. Svetovalne storitve in fizične prodajalne predstavljajo majhno, medtem ko potrošniške aplikacije / programska oprema in večina tehnoloških univerzitetnih izumov predstavlja veliko tveganje.
2. **Vaš poslovni model:** lahko razvijete različne poslovne modele, ki pomembno vplivajo na raven tveganja / nagrade in uporabite različne poslovne modele, da privabite različne vrste vlagateljev. Npr. svetovalna storitev ima nizko tveganje / nizko nagrado, saj poslovni model ne vključuje vloženega denarja v fizične zaloge ali razvojno delo, temveč je dohodek podjetja omejen, ker je neposredno povezan s številom ur, ki ga podjetje zaračuna. Začetek izdelave in prodaje izdelka ima po drugi strani veliko tveganje / veliko nagrado. Verjetno bo potrebnih mesece ali leta razvojnega dela, preden bo podjetje dobilo svojo prvo stranko, toda možnost, da ima podjetje pravico do izdelka, pomeni višjo potencialno nagrado. Vaš lastni apetit za tveganje in nagrado je ključni dejavnik pri določanju, kateri poslovni model je za vas najboljši.

3. **Vi in vaša ekipa:** moč in kakovost vaše ekipe ima velik vpliv na zaznano tveganje in nagrado v glavi vlagatelja. Preden se obrnete na vlagatelje, morate zbrati čim močnejšo ekipo.
4. **Vaš napredek:** z drugimi besedami, kako daleč ste. Večina start-up podjetij je na stopnji idej z velikim tveganjem / nizko nagrado, toda napredek ga lahko premakne v drug kvadrant matrice vlagateljev. Rezultati resničnih izdelkov / uporabnikov lahko premagajo vsako napoved. Glavni razlog, da podjetniki ne morejo pritegniti vlagateljev ni zaradi »slabih« idej, temveč zato, ker z vlagatelji kontaktirajo prezgodaj, ko je tveganje veliko večje od možnih nagrad.

Vaš profil tveganja / nagrade določa s katero vrsto vlagateljev boste sodelovali in kdaj. Številni podjetniki napačno razmišljajo, da vsi vlagatelji iščejo start-up z visokim tveganjem/donosom, vendar je za začetek z nizkim tveganjem / nizkimi nagradami na voljo ravno toliko možnosti financiranja. V matrico vlagateljev je mogoče umestiti različne vrste vlagateljev glede na projekte, ki jih običajno zanimajo (slika 34).



Slika 34: Strategije tveganja/nagrajevanja različnih vlagateljev (po Nielsen 2017).

### 6.2.1 Poslovni angeli

Poslovni angeli (ali angelski investitorji) so premožni posamezniki, ki začetnemu financiranju zagotovo dajo sredstva v zameno za kapital, bodisi sami bodisi kot del angelske mreže. Poleg tega lahko nudijo tudi dragocene izkušnje in napotke. Nekateri angeli so specializirani za določene sektorje, kot npr. digitalni start-up, drugi pa imajo bolj raznolik portfelj. Na primer, [Riku Asikainen](#), ki je investiral v več kot trideset finskih in mednarodnih podjetij, je usmerjen v zdravstveno varstvo, industrijsko proizvodnjo in zanesljivo preskrbo s hrano. [Morten Lund](#) je serijski podjetnik v Kopenhagenu, ki je v zadnjih 15 letih investiral v več kot 115 visokotehnoloških podjetij, vključno s Skypom. [Christian Vollman](#) je še en serijski podjetnik in eden najaktivnejših angelskih vlagateljev v Nemčiji ter tudi svetovalec pri nemškem ministru za gospodarstvo ([Trajvovska 2017](#)). Medtem ko so

poslovni angeli običajno prvi vlagatelji v start-up podjetja, še vedno želijo videti nekaj oprijemljivega, preden vanj investirajo. Ni treba, da je to pravi prihodek, ampak v idealnem primeru pomeni, da je podjetje že zbralo nadarjeno ekipo, ki je sestavila prvi beta izdelek. Razlog zakaj so poslovni angeli pripravljene tvegati večje naložbe kot druge vrste vlagateljev je mogoče razložiti s pregledom razlogov, ki jih vključujejo v ustanavljanje (Nielsen 2017):

- **V svojo korist:** zaslužiti, se zabavati, sodelovati v nečem zanimivem, biti podjeten;
- **V dobrobit sveta:** na lokalni ali globalni ravni se želijo vključiti v nekaj, kar ima vpliv, na primer v izobraževanju, zdravju ali okolju;
- **V vašo korist:** morda se spomnijo, kako težko je bilo, ko so začeli in ti želijo pomagati.

Ker je obogatitev redko glavna motivacija, poslovni angeli vlagajo v start-up podjetja, za katera velja, da so nizko tveganana in obetajo nizko nagrado, visoko tvegana z nizko nagrado in visoko tvegana z visoko nagrado. Obstajajo tri vrste poslovnih angelov (Nielsen 2017):

- **Mreže poslovnih angelov:** nekateri poslovni angeli raje vlagajo v sodelovanju z drugimi. Omrežja so sestavljena iz širokega kroga ljudi (praviloma višji vodstveni delavci, odvetniki, računovodje, bankirji, podjetniki), ki verjetno iščejo dober finančni donos start-up podjetij (običajno vsaj tri do petkrat višji od vloženega denarja). En angel pogosto deluje kot vodilni in je zelo aktiven, drugi vlagatelji pa so bolj pasivni. Velikost naložbe se razlikuje, vendar se običajno giblje od 100.000 do 500.000 EUR, ki jih investira od 2 do 5 angelov. Če želite poiskati omrežje poslovnih angelov, pojdite na spletno mesto [Evropsko trgovinsko združenje za poslovne angele](#), [Semenski skladi in trg mladih igralcev](#) in poiščite člane v svoji državi.
- **Super angeli:** gre za posameznike z visoko neto vrednostjo, ki so običajno zaslužili z lastnimi podvigi in se odločili, da bodo velik del svojega prihodka vložili v nova podjetja. Pogosto vlagajo v isti panogi v kateri so zaslužili svoj denar in igrajo aktivno vlogo pri uporabi lastnega omrežja in osebne blagovne znamke, da bi zagotovo uspeli. Velikost naložbe se razlikuje, vendar se običajno giblje med 100.000 in 250.000 €.
- **Novi angeli:** to so ljudje, ki sebe ne vidijo kot poslovne angele in zato niso člani mrež poslovnih angelov ali drugih trgovskih združenj. Njihova vloga je običajno pasivna, vendar bi jih morda želeli vključiti ad hoc. Za razliko od članov, ki običajno vlagajo v med pet in deset podjetij, lahko novi angeli investirajo le v eno ali dve. V večini primerov investirajo manjše vsote kot druge vrste angelov, običajno manj kot 50.000 EUR. Nove angele lahko običajno najdete prek svojega razširjenega osebnega omrežja. [LinkedIn](#) je dobro izhodišče: poiščite ljudi, ki jih poznate bodisi neposredno bodisi preko skupnih prijateljev in za katere veste, da imajo denar za vlaganje (glede na njihovo podjetniško kariero in/ali lastna podjetja) ter za katere menite, da jih podjetništvo zanima (začeli oz. so vlagali v druga podjetja). Več je novih angelov, kot je članov mrež poslovnih angelov.

Osebno zaupanje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki določa ali želi poslovni angel vlagati. Angeli, ki jih že poznate ali ki poznajo panogo, bodo lažje analizirali tveganje / nagrado vašega start-up-a. To dokazuje podjetje [Springworks Farm](#), ki je leta 2018 od mreže poslovnih angelov prejelo 1,6 milijona dolarjev za financiranje širitve svojega akvaponskega sistema v Maineu v ZDA. To je bil drugi

krog sredstev, ki jih je podjetje dobilo od ustanovitve leta 2014. Mrežo je sestavljalo približno 20 vlagateljev iz vse države, od katerih so številni izvedeli za kmetijo v poletnih obiskih tega območja. Springworks Farm prideluje ekološko solato, ki jo prodajo na debelo kupcem, ki nato dobavljajo restavracijam in prodajalnam po vsej Novi Angliji. Ker se 97 % zelene solate, pridelane v ZDA, goji na jugozahodu v Arizoni in južni Kaliforniji je poslovni model Springworks Farm usmerjen v izboljšanje dobavne verige z zagotavljanjem celoletnega vira svežih lokalnih pridelkov. Na kmetiji je zaposlenih 25 ljudi in letno pridelajo 1 milijon glav solate.

Številnim start-up podjetjem z akvaponiko v Evropi je uspelo pritegniti angelska sredstva, vključno z UrbanFarmers, [Building Integrated GreenHouses](#) in [Myfood](#).

### 6.2.2 Tvegani kapital

Sklad tvegane kapitala je investicijski sklad, ki ga sestavljajo prispevki bogatih posameznikov ali podjetij, ki dajo denar podjetju, da upravlja naložbeni portfelj in vlaga v visoko tvegana start-up podjetja v zameno za kapital. Iščejo izjemno visoke nagrade in običajno iščejo naložbe v podjetja, ki jih lahko v nekaj letih prodajo za več sto milijonov evrov, vendar so tudi pripravljena tvegati. V zameno za njihovo naložbo bodo skladi običajno želeli delež v podjetju med 20 % in 30 % (Nielsen 2017). Številni vlagatelji bodo v okviru naložbene pogodbe imeli tudi dodatne zahteve. Morda želijo sedeti v upravnem odboru ali biti vključeni v zaposlovanje. Poleg naložb lahko nudijo tudi podporne storitve, kot so interno trženje ter pravne, tehnične in kadrovske ekipe. Pogosto bi izkušeni podjetniki sami, vlagatelji ali partnerji v skladih tvegane kapitala morali imeti veliko stikov pa tudi prepotraben vpogled v mednarodne trge, potencialne nove stranke in celo možnosti za izstop ([Donnelly n.d.](#)).

Zelo malo zagonskih podjetij ustreza kriterijem naložb tvegane kapitala. Sklade zanimajo samo naložbe, ki lahko v nekaj letih zrastejo vsaj 10-kratno, zato mora nov start-up dokazati, da bo lahko s ponudbo izdelka pridobil velik tržni delež ali storitev, ki je revolucionarna in razširljiva. Za podjetja, ki omogočajo hitro rast, je značilna visoka stopnja avtomatizacije (programska oprema), medtem ko podjetja, ki jih je težko spremeniti, običajno intenzivno posegajo po človeških ali kapitalskih sredstvih, kot so svetovanje podjetjem ali restavracijam. Poleg tega mora biti trg dovolj velik, da lahko zelo drago podjetje hitro raste. Večina skladov je specializiranih za naložbe v novo ustanovljena podjetja na določenih stopnjah razvoja (Nielsen 2017):

- **Semenski krog (angl. Seed round):** mnogi start-up-i dobijo angelska sredstva za izdelavo svojega izdelka in nato uporabijo sredstva t. i. semenskega kroga za natančno prilagoditev svojega poslovnega modela in iskanje izkušenih poslovnih partnerjev. Naložbe so običajno v razponu od 1 do 2 milijona EUR.
- **Serija A:** na tej stopnji bo start-up podjetje imelo delujoč izdelek, kupce in dejanski prihodek, vendar potrebuje naložbe, da dokaže, da jih je mogoče povečati. Kapital se običajno uporablja za prodajo in trženje. Naložbe so v razponu od 2 do 10 milijonov EUR, vendar se od podjetja do podjetja bistveno razlikujejo.

- **Serija B:** na tej stopnji mora podjetje dokazati, da lahko postane vodilno na trgu. Naložbe so običajno večje od 10 milijonov EUR.

Kar nekaj akvaponskih podjetij v Evropi je uspelo pritegniti sklade tveganega kapitala. Na primer, podjetje [Myfood](#) je zbralo 1,8 milijona evrov v semenskem krogu, [GrowUp Urban Farms](#) so prejeli 1,3 milijona EUR sredstev serije A in [Aquaponic Management Project Group](#) 4,5 milijona EUR sredstev serije B.

### 6.2.3 Inkubatorji in pospeševalci

Ustanovitelji start-up podjetja, ki želijo začeti na desni nogi, se za pomoč obrnejo na zagonski pospeševalnik ali start-up inkubator, saj oba podjetnikom že zgodaj ponujata dobre priložnosti. Ustanovitelji dobijo pomoč pri hitrem razvoju svojega poslovanja in pogosto izboljšajo svoje možnosti, da privabijo vrhunskega poslovnega angela ali podjetje tveganega kapitala, da pozneje investirajo v ustanavljanje ([Forrest 2018](#)). Za izraza »pospeševalec« in »inkubator« se pogosto domneva, da predstavljata isto stvar, vendar pa obstaja nekaj ključnih razlik, ki bi se jih morali zavedati, če se nameravamo prijaviti:

- **Pospeševalci** »pospešiti« rast obstoječega podjetja
- **Inkubatorji** »inkubirati« ideje z upanjem, da se bosta vzpostavila poslovni model in podjetje

Tako se pospeševalci osredotočajo na povečanje obsega poslovanja, inkubatorji pa so pogosto bolj osredotočeni na inovacije. Medtem ko sta bili obe vrsti programov popularizirani v zagonskih vozliščih, kot je Silicijska dolina, jih dandanes najdemo po vsem svetu. In čeprav jih veliko ljudi povezuje s tehnološkimi novoustanovljenimi podjetji, jih večina sprejema podjetja iz najrazličnejših sektorjev ([Forrest 2018](#)). Ena od velikih razlik med pospeševalniki in inkubatorji je v strukturi posameznih programov:

- **Pospeševalni programi** imajo po navadi določen časovni okvir v katerem posamezna podjetja preživijo od nekaj tednov do nekaj mesecev v sodelovanju s skupino mentorjev, da razvijejo svoje poslovanje. [Y Combinator](#), [Techstars](#), in [Brandery](#) so nekateri najbolj znani pospeševalci. Pospeševalci gredo v start-up z visokim tveganjem/visokimi nagradami in iščejo kandidate, ki lahko postanejo zelo veliki, zato se večina odloči za tehnološka podjetja. Pospeševalni programi se začnejo s prijavnim postopkom, toda najboljša podjetja so običajno zelo izbirčna. Y Combinator sprejme približno 2 % prejetih prošenj, Techstars pa običajno napolni svojih 10 mest iz približno 1000 prošenj. Podjetjem v zgodnji fazi se običajno dodeli majhna investicija (10 do 25.000 EUR) in dostop do velike mreže mentorjev v zameno za majhen znesek lastniškega kapitala (3 % do 8 %). Mreža mentorjev, ki jo običajno sestavljajo start-up vodje, tvegani kapitalisti, strokovnjaki iz industrije in drugi zunanji vlagatelji, je pogosto največja vrednost za bodoča podjetja. Nekateri pospeševalci ponujajo prostor za sodelovanje, večina pa podjetjem nudi zasebne pisarniške prostore ali pa jim dovoli, da jih najdejo sami. Poleg Techstarsa so najbolj znani pospeševalni programi v EU [Startupbootcamp](#), [Seedcamp](#), [500 Startups](#), [MassChallenge](#) in [Accelerace](#) ([Forrest 2018](#); [Nielsen 2017](#)).



- **Start-up inkubatorji** začnejo s podjetji (ali celo samostojnimi podjetniki), ki so morda še na začetku procesa in ne delujejo po določenem časovnem razporedu. Medtem ko obstajajo nekateri neodvisni inkubatorji, jih lahko med drugim sponzorirajo ali vodijo podjetja tveganega kapitala, angelski vlagatelji, vladni subjekti in večje korporacije. Nekateri inkubatorji imajo vzpostavljen postopek prijave, drugi pa sodelujejo samo s podjetji in idejami s katerimi stopijo v stik prek zaupanja vrednih partnerjev. Dober primer inkubatorja je Idealab. Inkubator se lahko osredotoči na določen trg, odvisno od sponzorja. Npr. inkubator, ki ga bolnišnica sponzorira, morda išče le start-up na področju zdravstvene tehnologije. V večini primerov se podjetja, sprejeta v programe inkubatorjev preselijo na določeno geografsko območje in delajo z drugimi podjetji v inkubatorju. Podjetje bo v inkubatorju izpopolnilo svojo idejo, izdelalo svoj poslovni model, delalo na prilagajanju izdelkov trgu, opredelilo vprašanja intelektualne lastnine in se povežalo v start-up ekosistem. Običajni inkubator ima skupni prostor v sodelovalnem okolju, mesečni najem, dodatno mentorstvo in nekaj povezav z lokalno skupnostjo ([Forrest 2018](#)).

Poleg zgoraj omenjenih mednarodnih zagonskih inkubatorjev in pospeševalnikov ima večina držav svoje programe in številna akvaponska start-up podjetja so od teh prejele naložbe. Na primer, Orthoponics<sup>4</sup>, dobavitelj avtomatiziranih sistemov v Italiji, ki ga je financirala italijanska družba [Startupbootcamp FoodTech](#) in [FabriQ](#), medtem ko je UrbanFarmers prejemal sredstva iz švicarske družbe [Venture Kick](#) in [Impact Hub Fellowship](#).

#### 6.2.4 Javno financiranje

Številni zagonski projekti ustvarjajo korist za družbo in javne institucije kot so EU, pa tudi nacionalne, regionalne in lokalne oblasti želijo start-up podjetjem zagotoviti finančno podporo v različnih oblikah. Saj prepoznavajo vrzel med situacijo ko start-up naleti na velike stroške in situacijo kjer bo zasebni vlagatelj želel investirati in se zavedajo, da lahko celo neuspeli projekt ustvari dodano vrednost za družbo v obliki inovacij in znanja. Programi javnega financiranja se sčasoma spreminjajo, saj gre za politične projekte in zato odražajo prihodnost in potek političnih programov. Poleg sredstev EU večino ustvari in upravlja občina ali lokalna uprava in je usmerjena v razvoj konkretnih rešitev za težave v tej regiji. Obstajajo tri vrste programov (Nielsen 2017):

- **Zavarovana posojila:** to je lahko bodisi bančno posojilo, za katerega delno jamči vlada, bodisi posojilo vlade same. Glavna slabost državnih posojil je, da je podjetnik odgovoren za del ali celoten znesek.
- **Lastniška naložba:** vlade po vsej EU in sama EU vlagajo javni denar v različne naložbene sklade, da bi spodbudili lastniške naložbe v start-up podjetja. Nekateri skladi delujejo, bolj ali manj, kot skladi tveganega kapitala, zato iščejo naslednjo veliko stvar in so pripravljene tvegati. Drugi so bolj osredotočeni na zagotavljanje financiranja za določene panoge ali regije, kjer so ugotovili vrzel v financiranju na zasebnem trgu. Na Danskem je denimo Ministrstvo za visoko šolstvo in znanost zadolžilo številne inovacijske centre, kot je [CapNova](#),

---

<sup>4</sup> Orthoponics je leta 2018 prenehala poslovati, le eno leto po ustanovitvi in prejemu sredstev.

da pregledujejo in vlagajo v njihovem imenu. Glavna slabost pri lastniških naložbah je, da ima sklad od 20 do 40 % lastništva v klasičnem poslu s tveganim kapitalom.

- **Donacije in sofinanciranje:** dodelijo se nepovratna sredstva, s katerimi lahko vlada doseže določen družbeni ali socialno-ekonomski cilj, npr. ustvarjanje delovnih mest v določenih panogah ali napredovanje projektov čistega okolja. Ustanovitveni subjekt mora prepričati organ za financiranje, da jim lahko pomaga doseči svoje cilje, in tudi, da brez nepovratnih sredstev ne more delovati naprej. Za večino javnih nepovratnih sredstev odstotek zajetih stroškov znaša med 50 % in 75 %, zato je treba poiskati dodatno financiranje iz drugih virov, ki jih je treba razkriti ob prijavi na donacijo.

Evropski inštitut za inovacije in tehnologijo (EIT), neodvisno telo EU, ki ga je Evropska unija ustanovila leta 2008, da bi okrepila sposobnost Evrope za inovacije, je ustanovil dve skupnosti znanja in inovacij (SZI), ki sta pomembni za akvaponična start-up podjetja. [EIT Climate](#) se osredotoča na mesta, trajnostne proizvodne sisteme in trajnostno rabo zemljišč. Njihov program za pospeševanje poslovanja "Accelerator" ponuja strukturno pomoč start-up podjetjem v 18-mesečnem programu v obliki usposabljanja, mentorstva, potrjevanja tehnologije in pisarniškega prostora na 21 lokacijah in v 14 državah EU. Izbrani start-upi lahko koristijo do 95.000 EUR za sofinanciranja, izpostavljenost strankam, partnerjem in vlagateljem ter dostop do obsežne mednarodne mreže. V Berlinu sta podjetji [ECF Farm Systems](#) (ki načrtuje, konstruira in upravlja sisteme akvaponskih ribogojnic komercialnega obsega) in [GrowUp Urban Farms](#) (ki je vodilo komercialno akvaponsko kmetijo v Londonu), izkoristili podporo EIT Climate-KIC.

[EIT Food](#) je vodilna evropska pobuda za inovacije na področju hrane, ki si prizadeva za bolj trajnostni, zdrav in zaupanja vreden prehrambeni sistem. Njihov program »Zibeljka inkubatorja« podpira podjetnike, ki ugotavljajo ali obstaja trg za njihove izdelke ali storitve, in sicer z usposabljanjem in mentorstvom, da bi lažje razumeli potrebe svojih strank in potrdili poslovni model. Zagotovljena so sredstva v višini do 10.000 EUR. Na koncu programa pa udeleženci predstavijo svojo zamisel skupini strokovnjakov iz industrije, da bi si zagotovili do 20.000 EUR nadaljnjih finančnih sredstev, s pomočjo katerih bodo svoj izdelek prodali na trgu. Program „EIT Food Accelerator Network“ je namenjen podjetjem v zgodnji fazi, ki bi jim koristila podpora za povečanje njihovega novega poslovanja. Uspešni kandidati se v štirih mesecih usposabljujejo pod mentorstvom. Na koncu sledi zadnji krog ocenjevanja in trem najboljšim start-upom na vseh petih lokacijah so podeljene finančne nagrade v vrednosti do 100.000 EUR za vsakega <sup>5</sup>. [Aquaponics Iberia](#), svetovalna storitev z razvitimi modularnimi sistemi je v letu 2019 prejela sredstva od EIT Food.

### 6.2.5 Množično financiranje

Množično financiranje je zelo širok pojem, ki se uporablja za opisovanje projektov, podjetij in vzrokov, ki jih namesto nekaj velikih financira veliko majhnih »donatorjev«. Člani javnega združevanja zbirajo svoje vire in s tem pomagajo doseči cilj zbiranja sredstev, kjer vložijo karkoli od 10 € naprej,

---

<sup>5</sup> EIT je sestavni del raziskovalnega in inovacijskega programa Obzorje 2020 (2014–2020). Medtem ko bosta EIT Climate in EIT Food še naprej delovali v okviru raziskovalnega in inovacijskega programa Horizon Europe (2021–2027), kjer se lahko natančne podrobnosti o njihovem začetnem financiranju in programih mentorstva spremenijo.

bodisi v zameno za lastniški kapital bodisi za nagrade. Množično financiranje se izvaja na spletu, večinoma z uporabo platforme kot sta [Kickstarter](#) ali [Indiegogo](#), ki delujeta kot posrednik med financerjem in podjetnikom. Platforma prejme odstotek sredstev v zameno za gostovanje in trženje kampanje. Množično financiranje bi lahko bilo rešilno sredstvo za start-up podjetja, saj premošča vrzel v financiranju podjetja v zgodnji fazi, ko projekt velja za preveč tveganega za profesionalne vlagatelje in bankirje. Privablja različne vlagatelje v različnih obdobjih, odvisno od modela množičnega financiranja (Nielsen 2017):

- **Nagradno množično financiranje:** množica vas plača vnaprej za izdelek ali storitev, ki ga / jo nameravate zagotoviti. Posamezniki tvegajo za nedokazane izdelke, ker čutijo nekakšno povezavo s podjetjem; v zameno prejmejo popust ali drugo nefinančno nagrado. Običajne donacije znašajo med 10 in 100 EUR. Zbrani zneski pa se od projekta do projekta znatno razlikujejo. Najuspešnejše akcije, ki temeljijo na nagradi zberejo od 5000 do 50.000 EUR od stotin podpornikov. Nagradni množični financerji običajno vlagajo hitro in iz osebnih razlogov, kar pomeni, da bodo investirali prej kot večina profesionalnih vlagateljev. Potrebujemo pa nekaj, da se navdušijo, zato je običajno potreben vsaj polfunkcijski prototip izdelka. Za večino start-upov je potrjevanje trga, ki ga ponuja nagradna kampanja, bolj pomembno kot sama sredstva. Številne kampanje za množično financiranje pa so v resnici delno ali v celoti trženjske kaskade, zasnovane za ustvarjanje zanimanja potencialnih partnerjev in distributerjev. Financiranje na podlagi nagrad je visoko tveganje z nizko nagrado. Za izdelke in storitve, namenjene poslovnim strankam (B2B), je težje voditi uspešno kampanjo kot za potrošniške izdelke (B2C).
- **Pravično množično financiranje:** to pritegne nekoliko večje naložbe v upanju na veliko finančno nagrado. Tveganje za neuspeh se izravna s potencialnimi delnicami v »naslednji veliki stvari«, zato je uspeh bolj verjeten po prvih krogih profesionalnega financiranja naložb. Cilj financiranja se razlikuje med platformami množičnega financiranja in včasih med projekti na isti platformi. Najuspešnejše kampanje pa se gibljejo med 50.000 in 500.000 EUR od več sto vlagateljev. Največje delniške platforme za množično financiranje v Evropi so [Seedrs](#), [CrowdCube](#), [SyndicateRoom](#), [FundedByMe](#) in [Invesdor](#). Večina start-up podjetij, ki uporabljajo pravično financiranje, je že razvila svoj prvi izdelek. V mnogih primerih pa morajo pokazati stranke in prihodke. Vendar za razliko od nagradnega množičnega financiranja, ki jasno kaže javno povpraševanje po vašem izdelku ali storitvi, pravično množično financiranje ne bo zagotovilo profesionalnih vlagateljev na enak način, saj vedo, da večina financiranja izvira iz vlagateljev, ki niso strokovnjaki in niso izvedli skrbnega pregleda vašega podjetja. Povečanje tveganja in visoka nagrada je delniški kapital. B2B je težje financirati kot B2C, čeprav ni nemogoče, saj pravično financiranje privabi nekatere profesionalne vlagatelje.
- **Množična posojila:** vlagatelji prejema obresti na posojeni denar, vendar ne igrajo nobene vloge v dobičku, ko start-up podjetje uspe. To je najbolje razmisliti pozneje, saj večina platform za množična posojila sploh ne bo sprejela kampanje, razen če ima podjetje stabilen denarni tok. Ta vlek je potreben, ker je denar zagotovljen kot posojilo, podobno kot pri banki, tako da financerji poleg obresti nimajo finančnega premoženja. Npr. [Funding Circle](#) od podjetij zahteva, da imajo več kot dve leti izdanih računov in letni promet najmanj 50.000 EUR. Zbrani znesek se razlikuje od podjetja do podjetja, običajno pa znaša med 50.000 in

500.000 EUR med stotimi različnimi vlagatelji. Raven obresti se razlikuje, odvisno od zaznanega tveganja. Poleg FundingCircle so tudi platforme množičnih posojil v Evropi [Zopa](#) in [October](#). Množično posojilo je nizkega tveganja za nizko nagrado. Številne platforme in njihovi posojilodajalci imajo radi B2B projekte, saj je pogosto lažje oceniti njihovo tveganje in potencial, za razliko od izdelka za katerega se trdi, da je naslednji SnapChat.

Številna start-up podjetja v akvaponiki v Evropi so uporabila model nagradnega množičnega financiranja. [Aquapioneers](#) je vodil zelo uspešno kampanjo na Ulule, ki ga podpira inkubator projektov s pozitivnim vplivom, da bi zbral sredstva za razvoj svojega odprtokodnega digitalno tiskanega domačega akvaponskega sistema. Dve najbolj priljubljeni nagradi sta bili povezava oz. prenos oblikovalskih datotek in navodila za uporabo akvaponskega sistema ter donacija, ki bo omogočila gradnjo pilotskega sistema v šoli v Barceloni, obe sta stali le 39 €. Kampanja je bila blizu ljudem, ki so bili nad izdelkom dovolj navdušeni, da so bili pripravljeni plačati za odprtokodne datoteke, preden so postali prosto dostopni in ljudem, ki so bili navdihnjeni za socialne koristi izdelka. Socialno podjetje [Smart Greens UK](#) je doseglo svoj cilj s pomočjo platforme Crowdfunder UK, da bi financirali program za zagotavljanje svežih lokalnih pridelkov in uvedli akvaponiko v šole, medtem ko je [GrowUp](#) s pomočjo platforme Kickstarter zbral sredstva, potrebna za pretvorbo parkirišča v središču Londona v urbano akvaponsko kmetijo z uporabo namensko spremenjenega zabojnika in rastlinjaka. Po drugi strani, [WeGrow](#) ni bila uspešna v svoji zavezi, da bo zbrala sredstva, potrebna za izdelavo domačih akvaponskih sistemov in izvedbo usposabljanj.

### 6.2.6 Banke

Za razliko od drugih virov financiranja banke ne zagotavljajo lastniškega kapitala, temveč namesto posojil posojajo denar start-up podjetjem. Zaradi zelo nizkega potenciala nagrajevanja (obrestne mere) so pripravljene prevzeti le zelo nizka tveganja in zaradi tega banke odvrnejo večino podjetnikov, ki potrebujejo sredstva za svoj start-up projekt. Če se bo vaše start-up podjetje izkazalo za velik uspeh, banka ne izkoristi nobene finančne koristi. Če bo šlo vaše podjetje v stečaj, bo banka morda v postopku likvidacije končala z delnicami v podjetju, vendar podjetja ne želi imeti v lasti, razen če bo v to prisiljena. Večina start-up podjetij ima zelo omejena sredstva, ki jih je mogoče prodati, saj posojilo pogosto porabijo za raziskave in razvoj ali prodajo in trženje, kjer je vrednost takšnih sredstev blizu nič. In start-up je na začetku že sam po sebi veliko tveganje, saj se mora še dokazati. Vendar pa obstajajo primeri, ko je mogoče dobiti posojilo od banke (Nielsen 2017):

- **Vaš start-up ima fizična sredstva:** medtem ko jih bodo banke še vedno ocenile za visoko tveganje, sredstva naredijo oceno tveganja izvedljivo;
- **Želite le nekaj tisoč evrov:** če imate dobro kreditno zgodovino in ste bili dober kupec, bo večina bank zagotovila kredit, za katerega boste osebno odgovorni;
- **Imate osebno premoženje:** hišo ali avto se lahko položi kot zavarovanje posojila;
- **Imate ustaljeno podjetje:** če lahko pokažete, da imate stranke, ki plačujejo račune, lahko dobite likvidnostni kredit.

### 6.2.7 Povzetek

Če veste, katera podjetja iščejo vlagatelji in kdaj so v postopku zainteresirani za vlaganje, boste znatno povečali vaše možnosti za uspešno zbiranje sredstev, tako da se pravočasno obrnete na prave vlagatelje. Pomembno je vedeti, da vlagatelji ne vlagajo v ideje; vedo, da je tisto, kar loči uspešen start-up podjetja od potencialnega neuspeha, trdo delo, ki ga je ekipa opravila v letih po prvotni zamisli. Vlagatelji ocenijo profil tveganja/nagrade vašega start-up podjetja na treh področjih in ko začnete svoj projekt, so vse tri vrste tveganja velike, saj še ničesar ne morate dokazati (Nielsen 2017):

1. **Tržno tveganje:** veliko start-up podjetij propade, ker po njihovih izdelkih ali storitvah ni pravega povpraševanja. Torej je začetna analiza vlagateljev pogosto osredotočena na naslednja vprašanja: ali obstaja resnično povpraševanje, ali bo zanj plačalo dovolj ljudi in koliko bodo zanj pripravljeni plačati? Arhetip za začetek podjetja z velikim tržnim tveganjem bi lahko bilo podjetje, ki želi razvijati aplikacije. Vsak dan se zažene več kot tisoč novih aplikacij, vendar jih zelo malo postane dovolj uspešnih, da podpirajo majhno podjetje. Večina vlagateljev bo želela videti resnične podatke o strankah, preden se prepriča. Z razvojem beta različice aplikacije v omejenem proračunu (ki jo financirajo sami ali prijatelji in družina) lahko dokažete, da obstaja povpraševanje za vaš izdelek in s tem povečate svoje možnosti za pridobivanje sredstev.
2. **Tehnično tveganje:** čeprav morda obstaja tržna priložnost (povpraševanje po predvidenem izdelku ali storitvi), lahko tehnični izzivi preprečijo, da bi izkoristili to priložnost. Dober primer so učinkovitejše baterije. Ali lahko start-up prenese pozitivne rezultate, dosežene v laboratoriju na izdelavo v velikem obsegu in omogočiti komercialno dostopnost po vsem svetu? Je tehnologija stabilna in dovolj varna? Ali je mogoče baterije izdelovati tako poceni, da bodo komercialno privlačne? Tehnično tveganje je v tem primeru ogromno, vendar je tudi poslovna priložnost ogromna, zato je veliko vlagateljev pripravljenih prevzeti tveganje.
3. **Tveganje ekipe:** čeprav obstaja možnost trženja (in majhno tehnično tveganje), še vedno obstaja tveganje, da vi in vaša ekipa nimate potrebnih znanj in izkušenj, da bi to v celoti izkoristili. Tudi pri start-up podjetjih z visokim tržnim tveganjem in/ali visokim tehnološkim tveganjem mnogi vlagatelji vidijo tveganje ekipe kot največji dejavnik tveganja. Poiskati morate soustanovitelje, ki dopolnjujejo vaše kompetence, da bi dosegli začetni vlek. Nabor kompetenc jedra ekipe, ki jih morajo vlagatelji videti, so razvoj izdelkov in prodaja. Start-up podjetja, ki imajo uravnoteženo ekipo tako tehničnega ustanovitelja kot poslovnega ustanovitelja podjetja, so dolgoročno uspešnejša v primerjavi s start-up podjetji, ki jih imajo bodisi zgolj prvega ali zgolj drugega.

Preden se obrnete na potencialne vlagatelje je zadnje vprašanje, ali si resnično želite njihov denar? Večina vlagateljev želi nekaj v zameno - delež v vašem podjetju - kar se imenuje **redčenje** (vaš delež družbe vlagatelji razredčijo). Ali gre od 100 % zelo majhne torte do recimo 17 % zelo velike torte? To je odvisno od vašega konkretnega položaja in tega, kaj resnično želite početi s svojim start-up-om. Je za vas bolj pomembno, da obvladujete svoje podjetje, četudi je majhno, kot pa da prerastete v vodilno svetovno podjetje, nad katerim imate malo nadzora? Ali bo denar resnično naredil ogromno

za vaše podjetje ali bi lahko brez njega dosegli, kar želite? In če potrebujete zunanje finance, v katerem trenutku postopka jih boste potrebovali?

### 6.2.8 Študije primerov

Večina start-up podjetij bo v času razvoja svojega podjetja iskala sredstva iz različnih virov. Naslednje študije primerov na kratko prikazujejo različne načine financiranja, ki jih je v Evropi začelo šest start-up podjetij z akvapponiko<sup>6</sup> (slika 35).

#### UrbanFarmers (CH)

**Predlog vrednosti:** Ribe in zelenjava, ki se gojijo v mestih → urbane ribe in zelenjava

**Segmenti kupcev:** B2B → B2C

**Pot financiranja:** UrbanFarmers je začel s sredstvi za pospeševanje oz. z inkubatorjem iz [Venture Kick](#), zasebne filantropske pobude, ki podjetnikom iz švicarskih univerz zagotavlja financiranje pred začetkom semenskega kroga. Sledila je naložba poslovnega angela v obliki zamenljivega posojila<sup>7</sup>, pospeševalnika/inkubatorja iz [Impact Hub Fellowship](#) – švicarski enoletni inkubacijski program, zasnovan tako, da podjetnikom v zgodnji fazi omogoča, da uresničijo svoje inovacije za trajnostni svet in končno dva kroga financiranja tveganega kapitala.

#### ECF Farmsystems (DE)

**Predlog vrednosti:** Ribe in zelenjava, ki se gojijo v mestih, in ogledi kmetije + načrtovanje in izgradnja akvaponskih kmetij na ključ za tretje osebe

**Segmenti kupcev:** B2B + B2C

**Pot financiranja:** Javno financiranje v obliki nepovratnih sredstev iz [EIT Climate-KIC](#) je dalo kmetijskim sistemom ECF priložnost, da se odpravijo v Silicijev dolino, da bi se potegovala za financiranje iz [Cleantech Open](#) (ameriški pospeševalnik). Temu je sledil krog financiranja tveganega kapitala iz leta 2007 [IBB Beteiligungsgesellschaft](#), ki vlaga v ustanavljanje podjetij v Berlinu in zasebno sekundarno transakcijo<sup>8</sup>.

#### GrowUp Urban Farms (UK)

**Segmenti kupcev:** B2B/B2C

**Predlog vrednosti:** Ribe in zelenjava, ki se gojijo v mestih

**Pot financiranja:** V svojem prvem letu so GrowUp Urban Farms zbirali sredstva za svojo prototipno vertikalno kmetijo iz različnih virov: financiranje pospeševalcev/inkubatorjev iz Imperial Create Lab<sup>9</sup>, javno financiranje iz [EIT Climate-KIC](#) in preko nagradne kampanje množičnega financiranja na

<sup>6</sup> Podatke o zgodovini financiranja podjetij je mogoče pridobiti s platform kot sta [Pitchbook](#) in [Crunchbase](#).

<sup>7</sup> Kratkoročno posojilo, ki se pozneje pretvori v lastniške delnice, ki vlagatelju omogoča, da prejme znižano ceno delnice, ki temelji na predhodnem vrednotenju podjetja.

<sup>8</sup> Ko javno podjetje prvič izda nove delnice, to stori na primarnem kapitalskem trgu. Izkupiček od te prodaje gre neposredno v podjetje. Na sekundarnem trgu se trguje z vrednostnimi papirji, potem ko je družba prodala svojo ponudbo na primarnem trgu. Enako velja za zasebne ustanove, ki jih podpirajo podjetja, kjer lahko na primer zgodnji ustanovitelji in zaposleni prodajo svoj del ali dele novim vlagateljem.

<sup>9</sup> Imperial Create Lab ni več aktiven.

Kickstarter-ju. Nadaljnje javno financiranje iz [The Agri-Tech Catalyst](#), britanskega inovacijskega sklada, ki se spopada z izzivi v kmetijstvu. Sledilo je financiranje tveganega kapitala serije Ignite Social Enterprise<sup>10</sup>. Naložbeni sklad, ki je vlagal v socialna podjetja v Združenem kraljestvu, povezana z energijo, ki zagotavljajo tako komercialne kot socialne rezultate, osredotočene na nizkoogljično, socialno mobilnost in čisto tehnologijo. Pred kratkim je podjetje prejelo korporativno naložbo od [CO2Sense](#), etični vlagatelj v nizkoogljična podjetja. GrowUp Urban Farms trenutno želi zbrati naložbe, da bi lahko ustvarilo večjo komercialno kmetijo.



Slika 35: Potek financiranja nekaterih start-up podjetij v akvaponiki.

<sup>10</sup> Leta 2017 je Ignite postal del novega pospeševalnika, [Centrica Innovations](#).

#### [Aquaponic Management Project Group \(FR\)](#)

**Predlog vrednosti:** Ribe in zelenjava, ki se gojijo v mestih

**Segmenti kupcev:** B2B/B2C

**Pot financiranja:** Pariško podjetje upravlja dve prototipni urbani akvaponski kmetiji: 80 m<sup>2</sup> [Les Jardins du Saumonier Cherbourg](#) in 200m<sup>2</sup> [Les Jardins du Saumonier Asnières](#), obe so odprli leta 2018. Ribe se prodajajo tako distributerjem kot tudi preko spleta. Dve leti pred odprtjem prototipov akvaponskih kmetij je AMP od podjetje finančnega izdelka L'Occitane prejelo financiranje [Olis Les Jardins du Saumonier Chartres](#), ki bo ob odprtju leta 2022 največja evropska kmetija za ribogojstvo in bo proizvedla 1000 ton postrvi na leto. Projekt, ki je še v fazi načrtovanja, podpira tudi financiranje investicijske banke Alantra. V krogu financiranja serije B je bila v letu 2019 vključena naložba iz [Koppert Biological Systems](#) – eden vodilnih ponudnikov izdelkov celostnega zatiranja škodljivcev, združne skupine za predelavo hrane in vrtnarske zadruga. Skupna naložba v projekt znaša približno 12 milijonov EUR. O poti financiranja podjetja AMP je treba poudariti dve zanimivi stvari: zelo redko je, da prejme finančna sredstva podjetja pred financiranjem tveganega kapitala in za prejemanje tveganega kapitala serije B mora podjetje običajno dokazati, da lahko postane vodilni na svetovnem trgu.

#### [Building Integrated GreenHouses \(BE\)](#)

**Predlog vrednosti:** Ribe in zelenjava, ki se gojijo v mestih

**Segmenti kupcev:** B2B/B2C

**Pot financiranja:** BIGH je bil ustanovljen leta 2015 z namenom oblikovanja mreže mestnih kmetij na strehah v večjih evropskih mestih. Njihova prva kmetija - rastlinjak z akvaponskim rastlinjem v velikosti 2000 m<sup>2</sup> in 2000 m<sup>2</sup> zunanega ravnega prostora na vrhu dvorane s hrano v Bruslju - se je odprla leta 2018, potem ko je podjetje v prvem krogu financiranja tveganega kapitala pritegnilo 4,3 milijona EUR. Vlagatelji so vključili podjetje tveganega kapitala, ki je specializirano za vlaganje v start-up podjetja v Bruslju – [finance&invest.brussels](#) – in belgijsko podjetje za naložbe v nepremičnine. Naslednje leto je sledil drugi krog, leto za tem pa angelska naložba. Proizvodi iz rastlinjaka - paradižnik, jajčevci, bazilika in črtasti brancin - se prodajo distributerjem in na spletu.

#### [Myfood \(FR\)](#)

**Predlog vrednosti:** Samodejni domači akvaponski rastlinjaki

**Segmenti kupcev:** B2C

**Pot financiranja:** Myfood je pritegnil semensko financiranje AngelSquare, podjetja s tveganim kapitalom, ki zagotavlja naložbe v semenskem krogu in v seriji A podjetjem, ki delujejo v sektorjih umetne inteligence in programske opreme. Javnemu financiranju v obliki nepovratnih sredstev iz instrumenta za mala in srednja podjetja Obzorje 2020 Evropske komisije [Start-up and scale-up initiative](#), je sledila naložba poslovnega angela.



## 6.3 Viri in literautra

Donnelly, S. n.d. [How does venture funding work?](#) *Startups*.

Forrest, C. 2018. [Accelerators vs incubators: what startups need to know](#). *TechRepublic*.

Nielsen, N.H. 2017. *The Startup Funding Book*. NHN Ventures APS, Værløse.

Steigertahl, L., Mauer, R. & Say, J.B. 2018. *EU Start Up Monitor*. European Commission.

Trajkovska, B. 2017. [Top 40 business angels that are rocking Europe and help startups grow](#). *EU-Startups*.

van Blitterswijk, D., Haley, C. & Febvre, J. 2019. *Paths to Scale: Finance Lessons from European Entrepreneurs*. Nesta/Startup Europe Partnership.