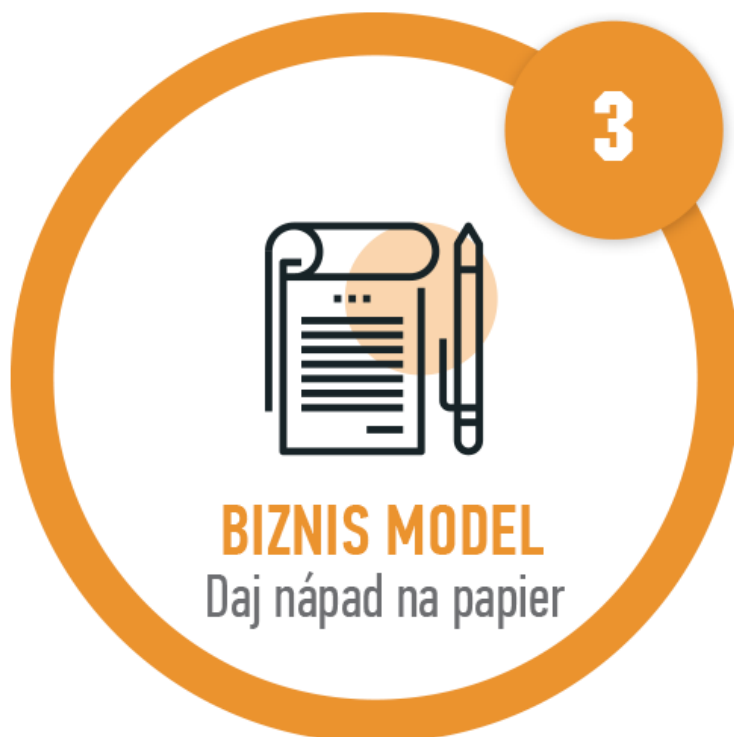


# BIZNIS MODEL



Biznis model má najčastejšie formu jednej strany, v rámci ktorej máš odpovedať na sériu 7-10 jednoduchých otázok. Odpovede zvyčajne nepíšeš priamo na papier, ale používaš lepiace štítky, ktoré lepíš do príslušných kolónok.

Keď máš hotovú prvú verziu, ideš za zákazníkmi a na základe zistení prepracovávaš svoj biznis model tak, že nahradíš neaktuálne lepiace štítky. Tieto biznis modely na jednu stranu sa označujú ako „canvas“, čo po anglicky znamená „plátno“ alebo „maliarske plátno“. Ako maliar stojí pred prázdny plátnom, na ktorý nanáša svoj obraz, tak aj rozbiehač stojí nad svojím „biznis plátnom“, na ktoré premyslene nanáša obraz svojho podnikania.

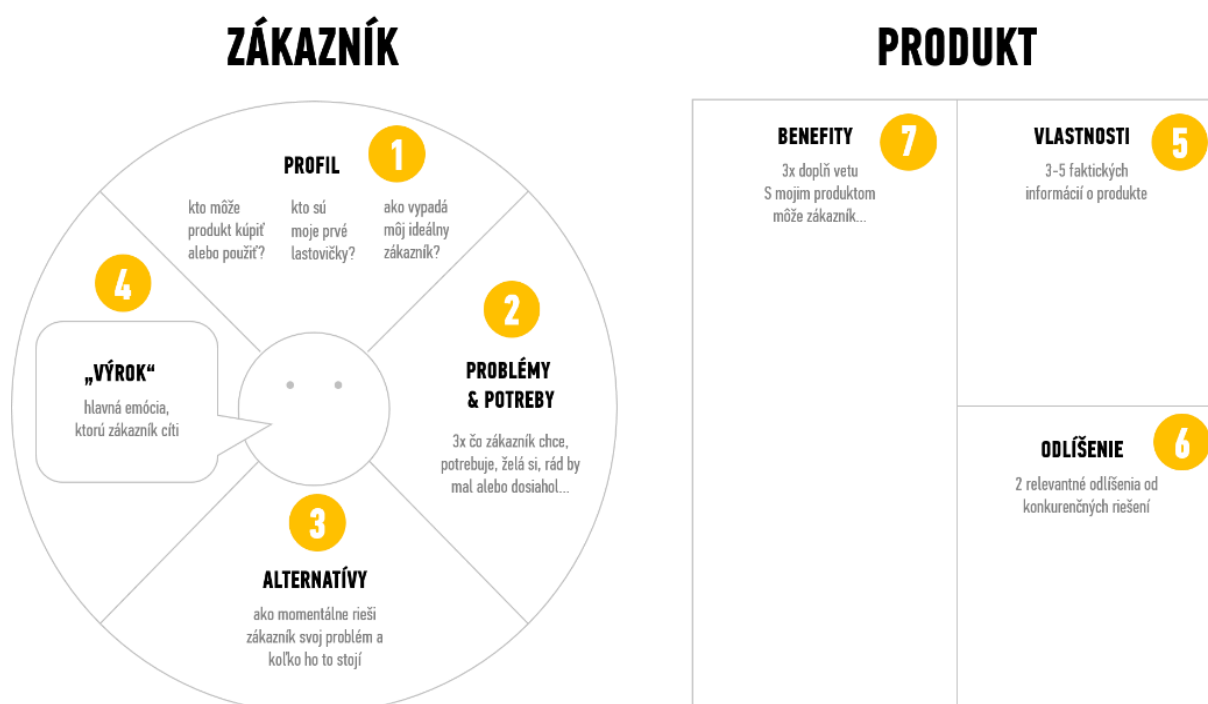


Prvý známy canvas predstavil Alex Osterwalder v roku 2008 a nazval ho „Business model generation canvas“. Tento model pozmenil Ash Maurya do podoby Lean Canvas, ktorá je v našich podmienkach asi najrozšírenejšia. Odvtedy vzniklo niekoľko úprav a my sme pre teba pripravili Rozbehi sa! canvas.

Rozbehi sa! canvas pozostáva zo 7 stavebných blokov rozdelených do dvoch častí. Začínaš od svojho zákazníka a definuješ si, kto to je, akú má potrebu a ako ju aktuálne rieši. Následne sa venuješ svojmu produktu alebo službe. Definuješ si, čo predávaš, v čom je to lepšie ako existujúce alternatívy a aké hlavné benefity ponúka tvoje riešenie zákazníkovi.

## NÁPAD

*názov & 5-8 slovný popis*





## Celkovo si krok za krokom zodpovieš na 7 základných otázok:

### Zákazník

1. Profil // Kto je môj kľúčový zákazník?
2. Potreby // Aké sú tri základné potreby môjho zákazníka?
3. Alternatívy // Ako aktuálne rieši zákazník svoj problém?
4. Emócia // Aká je hlavná emócia, ktorú zákazník cíti?

### Produkt

5. Vlastnosti // Čo dostane zákazník, keď si kúpi môj produkt?
6. Odlíšenie // V čom je môj produkt lepší ako konkurencia?
7. Benefity // Aké benefity môj produkt prináša zákazníkovi?

Výsledná podoba tvojho biznis modelu bude vypadať asi takto:

## NÁPAD

Starter! – návod na rozbehnutie podnikania úplne od nuly

názov & 5-8 slovný popis





Predtým, ako začneš, opíš svoj nápad jednou vetou. Použi 5 - 8 slov a vysvetli, v čom spočíva. Použi sedliacky rozum. Ako by si svojim kamošom jednoducho povedal, o čom je tvoj nápad? Nie je to žiadna veda.

Pusti sa do toho a napíš si 2 - 3 možnosti. Vyber tú, ktorá najviac sedí, skús niektoré slová odstrániť a zistiť, či aj bez nich popis „funguje“. Výslednú verziu predstav niekoľkým kamarátom a popros ich o prípadný tip na vylepšenie.

*PRÍKLAD: Jeden z produktov Rozbehni sa! s názvom StarteR! som sa rozhodol opísať takto: „Návod na rozbehnutie podnikania úplne od nuly“. Človek z popisu pochopí, že ide o návod, ako podnikat’.*

## 1. PROFIL KLÚČOVÉHO ZÁKAZNÍKA

Tvojou úlohou je identifikovať kľúčového zákazníka. Najskôr urob brainstorming a spíš si všetkých možných zákazníkov a užívateľov tvojho produktu. Zákazníci sú tí, ktorí za tvoj produkt platia, užívatelia ho iba používajú. Sústreď sa hlavne na zákazníkov.

Potom si vyber jeden segment, na ktorý sa zameriaš ako na prvý. To budú tvoje prvé lastovičky. Kritériá môžu byť: ziskovosť, veľkosť trhu či znalosť segmentu. Zameranie na jeden segment neznamená, že produkt zákazníkov z ostatných segmentov nezaujme a nikdy si ho nekúpia.

Je to skôr pomôcka pre teba, aby si jasne vedel, pre koho prioritne produkt vyvíjaš a ku komu ho komunikuješ. V poslednom kroku si personalizuj svojho kľúčového zákazníka do fiktívnej osoby ideálneho zákazníka pomocou sociálnych a demografických faktorov.

*Príklad: V prípade Rozbehni sa! produktov a služieb som v úvode uvažoval o 7 zákazníckych segmentoch:*



1. *ostrieľaní manažéri, ktorí sú za vodou a rozmýšľajú nad niečím vlastným,*
2. *mladí profesionáli, mierne znechutení prácou v korporáciách,*
3. *proaktívni študenti, ktorým je jasné, že im škola nestačí,*
4. *freelanceri bez produktu, ktorí rozmýšľajú nad vytvorením produktu,*
5. *jednotlivci na rodičovskej, ktorí sa nechcú alebo nemôžu vrátiť do svojej práce,*
6. *nezamestnaní, ktorí zvažujú podnikanie, keďže sa im nedarí nájsť si prácu,*
7. *HR manažéri firiem, zodpovedajúci za proces prepúšťania zamestnancov.*

*Všímni si, že všetci majú potrebu rozbehnúť sa, ale ich dôvody a motivácie sa líšia. Na každý segment bude fungovať inak formulovaná ponuka. Nemám rozpočet a ani časovú kapacitu vytvárať 7 rozdielnych marketingových komunikácií. Preto si potrebujem vybrať jeden segment, na ktorý sa zameriam ako na prvý.*

*Rozhodol som sa prioritne zamerať svoju pozornosť na „26 - 30 ročných mladých profesionálov mierne znechutených prácou v korporácii“. Tých som si vyhodnotil ako najvhodnejších, pretože*

- ✓ *som asi v ich veku a prešiel som si tým, čím prechádzajú oni,*
- ✓ *predpokladám, že ich frustrácia z práce je dosť vysoká a*
- ✓ *viem, že si môžu dovoliť investovať desiatky € do vlastného rozvoja.*

*Mladého profesionála si konkretizujem do podoby fiktívnej osoby, ktorá zosobňuje môjho ideálneho zákazníka pomocou 10 demografických, sociálnych a geografických kategórií:*

<i>Meno:</i>	<i>Dušan</i>	<i>Vzdelanie:</i>	<i>Vysokoškolské</i>
<i>Pohlavie:</i>	<i>Muž</i>	<i>Záujmy:</i>	<i>Podnikanie, marketing, technológie</i>
<i>Vek:</i>	<i>28 rokov</i>	<i>Bydlisko:</i>	<i>Bratislava &amp; krajské mestá</i>
<i>Profesia:</i>	<i>Konzultant</i>	<i>Rodinný stav:</i>	<i>Slobodný</i>
<i>Prijem:</i>	<i>1000 € + mesačne</i>	<i>Deti:</i>	<i>bezdetný</i>



## 2. ZÁKAZNÍCKE POTREBY & PROBLÉMY

Aj pri rozbiehaní platí Arnoldovo „no pain, no gain“ – nikto ti nezaplatí za vyriešenie niečoho, čo nie je problém.

Preto si vyjasni, aký zákaznícky problém alebo potrebu riešiš. Predstav si svojho reálneho zákazníka a snaž sa vyjadriť jeho „problém“ jeho slovami.

Napíš si maximálne tri potreby, ktoré má tvoj zákazník. Použi priamu reč a nezabudni na slovesá. Tie vyjadrujú emóciu a tá najviac ovplyvňuje zákazníkovo správanie.

*Príklad: V prípade Rozbehni sa! produktov a služieb som sa snažil pochopiť, aké potreby má môj fiktívny konzultant Dušan. Predpokladám, že rozbehnúť nápad je pre neho veľkou neznámou a vníma to ako celkom rizikovú aktivitu. Nemá presnú predstavu, koľko času a peňazí rozbiehanie „zhltné“, ale očakáva, že to bude „dosť veľa“.*

*Vo svojom priamom okolí nemá nikoho, kto sa úspešne rozbieha. Vidí iba veľké success stories, o ktorých si hovorí: „Tak toto by som asi nedal“. Práca ho nejako špeciálne nenapľňa, ale stále je to lepšie, ako vsadiť všetko na jednu kartu a pustiť sa bezhlavo do podnikania.*

*Ak by som mal moju „sondu do Dušanovej hlavy“ zhrnúť do TOP3 problémov, videl by som to asi takto:*

- ✓ Má obavu // Čo, ak to nebude fungovať?
- ✓ Hovorí si, že teraz sa nedá // Začnem až potom, teraz nemám dosť času a peňazí.
- ✓ Nevie ako začať // Ako mám začať? Čo urobiť ako prvé? S kým sa môžem poradiť?



### 3. ZÁKAZNÍCKE ALTERNATÍVY

Super – definoval si, kto je tvoj kľúčový zákazník a aké sú jeho hlavné problémy. Teraz potrebuješ zmapovať, aké existujúce riešenia môže použiť.

Tvojou úlohou je spoznať 5 - 10 alternatív a vybrať tie najdôležitejšie, ktoré môžu zákazníci použiť pri riešení svojho problému alebo potreby.

Všimni si, že používam slovo alternatívy a nie konkurencia. Slovo konkurencia zvädza k analyzovaniu len priamych konkurentov, ktoré často končí slovami: „Presne toto ešte nikto nerobí“.

Pri alternatívach sa vcítiš do roly zákazníka a hľadáš produkty a služby, ktoré riešia jeho problém, čím skúmaš aj nepriamu konkurenciu. Najprv použi sedliacky rozum - vcíť sa do kože svojho zákazníka a odpovedaj na otázku: „Ako momentálne rieši zákazník svoj problém?“ Vymysli 3 - 5 možností.

Následne sa zamysli nad tým, čo googli tvoj zákazník, keď hľadá riešenia? Aké kľúčové slová asi používa? Zadať niekoľko kľúčových slov do vyhľadávača a prezri prvé 2 - 3 stránky výsledkov. Tvojím cieľom v tejto fáze ešte nie je spraviť detailnú analýzu konkurencie, ale identifikovať možné alternatívy. Potrebuješ zistiť, aké služby a produkty riešiacie zákaznícke potreby aktuálne existujú.

*PRÍKLAD: Pre Rozbehni sa! produkty a služby som sa zamýšľal, ako asi môj fiktívny zákazník – konzultant Dušan – aktuálne rieši svoje potreby ohľadom rozbehnutia vlastného biznisu. Použil som sedliacky rozum a v prvých 5 minútach mi prišli na um nasledovné možnosti:*

- ✓ sleduje on-line návody a kurzy ako rozbehnúť biznis,
- ✓ číta biznis knihy a blogy,
- ✓ chodí na start-up akcie,
- ✓ baví sa o nápade s kamarátmi pri pive,



- ✓ sleduje diskusie v podnikateľských skupinách na facebooku.

V druhej fáze som krátko pogoogil kľúčové slová, ako „podnikateľské kurzy“, „podnikanie - tipy“, „startup návody“, v slovenčine a angličtine. Zistil som, že môj potenciálny zákazník môže pri riešení svojho problému použiť nasledovné alternatívy:

1. prihlásiť sa do akcelerátora alebo inkubátora pre začínajúce nápady (celkom prísna selekcia),
2. prejsť si videokurzy na tému „How to build a startup“ (len niektoré sú zdarma, všetko je v angličtine),
3. kúpiť si niekoľko biznis kníh – napr. *Odvaha podnikat'*, *Umění rozjezdu*, *Restart*, *Startup za paketel*, *Lean startup*, *Tvorba business modelu a iné* (celková investícia je poriadne nad 100 €),
4. navštevovať podujatia a workshopy na tieto témy (tie adresnejšie sú platené a väčšinou sú v BA),
5. čítať blogy a články, resp. pozerať youtube videá na tému lean startup, sledovať facebookové skupiny na túto tému (je toho neskutočne veľa).

## 4. ZÁKAZNÍCKY VÝROK

Vybral si svojho kľúčového zákazníka, vytvoril si fiktívnu persónu, definoval jej potreby a možné alternatívy. Tvojou poslednou úlohou v bloku „zákazník“ je vizualizovať a niekoľkými slovami vyjadriť nosnú emóciu, ktorú zákazník cíti.

Ako prvé si vizualizuj nosnú emóciu, ktorú zákazník cíti. Stačí, ak si nakreslíš jeho hlavu s očami. Následne tromi rôznymi sklonmi obočia a úst vyjadriš deväť možných emócií. Od „evil grin-u“ až po výraznú obavu.





Pomôž si jednotlivými potrebami, ktoré si definoval v lekcii v predchádzajúcich krokoch. Vyber ten problém, resp. tú potrebu, ktorú pokladáš za najsilnejšiu. Skús ju vyjadriť priamou rečou.



*PRÍKLAD: V prípade môjho fiktívneho zákazníka Dušana je to mierna obava až frustrácia, najlepšie vyjadrená slovami: „Čo, ak môj nápad nebude fungovať?“*

## 5. ČO PREDÁVAM

Úspešne si ukončil prvý blok svojho biznis modelu a pozrel si sa naň z pohľadu zákazníka. Teraz ťa čaká bližšie definovanie tvojho produktu. V prvom rade si vyjasni, čo predávaš. Napíš si 3 - 5 faktických informácií o tom, čo ponúkaš. Pozor! Teraz nepíšeš predajné texty pre svoj web, ale faktické informácie o tom, čo ponúkaš.

Znie to na prvý pohľad veľmi ľahko, ale mnoho začínajúcich rozbiehačov má s tým problémy. Pomôž si jednoduchou pomôckou. Predstav si, že sa ťa zákazník pýta, čo kupuje, a ty odpovedáš, čo presne dostane.

*PRÍKLAD: Ak by sa ma môj fiktívny zákazník Dušan pýtal, čo dostane, ak si objedná napríklad rozšírený Starter! balík, mohol by som mu ponúknuť niečo takéto:*

- ✓ *Starter! v papierovej podobe so 6 návodmi,*
- ✓ *plný prístup k 28 lekciám e-learningu,*
- ✓ *3 mesačný prístup do on-line fóra,*
- ✓ *30 podcastov a videí o začiatkoch úspešných podnikateľov.*



*Všimni si, aké dôležité je používanie čísel, ktoré to celé kvantifikujú a zákazník si vie reálnejšie predstaviť, čo dostane. Ak si budeš kupovať nový laptop, tiež budeš chcieť vedieť presnú veľkosť disku, rýchlosť procesoru alebo rozlíšenie obrazovky. Skús teda aj ty popísať parametre svojho produktu, ktorý sa chystáš predávať.*

## 6. ODLÍŠENIE OD KONKURENCIE

Super. Už vieš, čo predávaš. Tvojou ďalšou úlohou je zodpovedať, v čom je tvoj produkt lepší ako existujúce alternatívy. Pre všetky zákaznícke alternatívy, ktoré si našiel v predchádzajúcom kroku si polož jednoduchú otázku: „V čom je alebo môže byť moje riešenie iné, lepšie?“

V 99 % prípadov platí, že to, čo si vymyslel, „už niekto robí“. Počítaj s tým a nebuď skleslý. To, že niečo už existuje, neprekáža. Tvojou úlohou je odlíšiť sa od existujúceho a spraviť to inak. Lepšie, dostupnejšie, rýchlejšie, jednoduchšie, inovatívnejšie či komfortnejšie. Väčšinou platí, že tvoje riešenie by malo byť v niečom minimálne 2x lepšie ako konkurencia.

Objav 1 - 2 relevantné odlíšenia svojho produktu. Daj si pozor, aby tvoje odlíšenia boli relevantné z pohľadu zákazníka. To, že používaš novú technológiu, zákazníka nemusí zaujímať, pokiaľ sa to neprejaví napríklad vo zvýšenej bezpečnosti produktu alebo v jeho zníženej cene.

*PRÍKLAD: V čom som alebo môžem byť jedinečný pre môjho fiktívneho zákazníka konzultanta Dušana? V čom odlíšim svoj produkt od existujúcich alternatív, ktoré môže používať? Napadajú mi nasledovné odlíšenia:*

- ✓ *Môj produkt môže použiť ktokoľvek, kedykoľvek a kdekoľvek. Nie je kapacitne obmedzený, nemusí sa za ním cestovať.*
- ✓ *Ide o polopatistický návod pre úplných začiatníkov. Návod, ako začať úplne od nuly. Nie je to o vybraných podnikateľských témach, ani pre ľudí s určitou skúsenosťou.*



## 7. PRODUKTOVÉ BENEFITY

Super, už vieš, čo predávaš a v čom je tvoje riešenie odlišné od alternatív, ktoré má aktuálne tvoj zákazník k dispozícii. Teraz je čas zodpovedať, prečo to bude niekto kupovať.

Definuj unikátny prínos riešenia, ktoré ponúkaš, v podobe odpovede na otázku: „Čo z toho zákazník má?“ Pomôž si kúzelnou vetičkou: „S produktom X môžete....“. Pomôže ti jasne sformulovať, čo zákazník môže použitím tvojho produktu dosiahnuť, zažiť či získať. Stačí, ak vetu 3 - 4x doplníš.

Nezabudni spraviť „skúšku správnosti“ produktových benefitov so zákazníckymi problémami z predchádzajúceho kroku. Tvoje benefity by mali „zahojiť zákaznícku bolesť“ a priamo vyriešiť zákaznícky problém, resp. zákaznícke potreby.

*PRÍKLAD: Pre môjho fiktívneho zákazníka, konzultanta Dušana, by produktové benefity zneli asi nasledovne: So StarteR!om Dušan môže:*

- ✓ otestovať nápad úplne bez rizika pomocou jednoduchého návodu,
- ✓ rozbiehať nápad popri práci - napojený na e-learning,
- ✓ kedykoľvek sa poradiť, ako ďalej v rámci on-line poradne.

*Moje produktové benefity som jasne napasoval na zákaznícke potreby s použitím jednotlivých parametrov môjho produktu, keďže som spomenul návod, e-learning aj poradňu.*

## BIZNIS MODEL VS BIZNIS PLÁN

Máš dve možnosti, ako premyslieť základnú koncepciu tvojho biznis nápadu. Prvou je napísať biznis plán, čo ťa možno učili v škole. Stráviš niekoľko týždňov až mesiacov písaním 60



stranového dokumentu, detailne opíšeš charakteristiku spoločnosti, tvoj produkt, veľkosť trhu, marketingový mix, zanalyzuješ konkurenciu, predstaviš dodávateľov, predstaviš svoj tím a pre istotu doplníš SWOT analýzu. K tomu pridáš finančný plán s päťročnými finančnými projekciami obratu, zisku a bodu zvratu. Všetko doplnené súvahou, výkazom ziskov a strát a výkazom peňažných tokov.

Takýto biznis plán potrebuješ, ak už pár rokov podnikáš a potrebuješ získať bankový úver. Alebo ak chceš začať podnikáť v „overených“ oblastiach podnikania, napríklad chceš založiť pekáreň, reštauráciu, penzión, malý výrobný podnik, lekáreň alebo akýkoľvek iný klasický biznis. Vtedy sa do toho pusti a sprav to poriadne. Častokrát to však nebude tvoja situácia a vtedy je biznis plán na úvod tvojho rozbiehania sa úplne zbytočný.

V 90 % prípadov ti stačí vypracovať biznis model nápadu v rozsahu jednej strany, a to počas pár hodín. S vytvoreným biznis modelom ideš medzi zákazníkov a zisťuješ, ktoré z tvojich predpokladov sú reálne a ktoré stoja na hlinených nohách. Po prvých stretnutiach svoj biznis model upravíš a púšťaš sa do druhej vlny zákazníckych rozhovorov. Tvojím cieľom je zisťovať odpovede na otázky typu: Aký veľký je zákaznícky problém, ktorý chcem riešiť? Ako aktuálne riešia zákazníci svoj problém? Čo im na existujúcich riešeniach nevyhovuje? Ako by vylepšili môj nápad?

***Žiaden biznis nápad  
neprežije prvé stretnutie  
so zákazníkmi.***

Takto v rámci zákazníckeho ping-pongu overuješ, či má tvoj nápad zmysel. Počítaj s tým, že sa bude od úvodných fáz meniť a reálne začneš rozbiehať do veľkej miery pozmenený nápad. Steve Blank povedal, že žiaden nápad neprežije prvé stretnutie so zákazníkmi. Tvojou úlohou nie je stráviť mesiace ťukaním do wordu, excelu a powerpointu, ale za pár dní overiť, či si objavil problém hodný riešenia a zistiť, ako by sa tvoje riešenie páčilo zákazníkovi. Preto ti je klasický biznis plán zbytočný.