



# Ekološko snovanje v tekstilni industriji

## Poglavje 10: Trajnostni poslovni modeli

Enrico Gedi [enrico.gedi@centrocot.it](mailto:enrico.gedi@centrocot.it)

Claudio D. Brugnoli [claudio@brugnoli.net](mailto:claudio@brugnoli.net)

|         |                                                         |    |
|---------|---------------------------------------------------------|----|
| 10.1.   | Uvod.....                                               | 2  |
| 10.2.   | Arhetip trajnostnih poslovnih modelov.....              | 4  |
| 10.2.1. | Povečanje materialne in energetske učinkovitosti.....   | 5  |
| 10.2.2. | Zamenjava z obnovljivimi viri in naravnimi procesi..... | 6  |
| 10.2.3. | Najem namesto lastništvo.....                           | 6  |
| 10.2.4. | Sprejeti nalogo upravljanja.....                        | 7  |
| 10.2.5. | Spodbujanje zadostnosti.....                            | 8  |
| 10.2.6. | Prepričanje za družbo in okolje.....                    | 9  |
| 10.2.7. | Razvoj za napredek.....                                 | 10 |
| 10.3.   | Platforme za poslovni model.....                        | 11 |
| 10.3.1. | Platforma za ustvarjanje poslovnega modela.....         | 14 |
| 10.4.   | Zaključek.....                                          | 21 |

### Cilj poglavja:

- Uporaba različnih modelov trajnostnega poslovanja v tekstilni industriji.
- Spoznati ključne informacije, kako uporabiti trajnostne načine v fazi snovanja tekstilnih izdelkov.
- Spoznati nekaj najboljših praks trajnosti v fazi načrtovanja.
- Uporaba poslovnega modela za lastne projekte.

## 10.1. Uvod

Eden od najpomembnejših vidikov ekološkega oblikovanja je razumevanje poslovnega modela, ki ga uporablja podjetje. Poslovni modeli so orodja, ki opisujejo, kako lahko organizacija ustvari, razdeli in pridobi vrednost.

Če povzamemo, **poslovni model opisuje logiko, s katero organizacija ustvari, distribuira in zajame vrednost.**

Podjetje ustvarja vrednost iz vidika strank, ko jim pomaga:

- opraviti pomembno nalogo
- zadovoljiti željo
- rešiti problem

Ustvarjanje vrednosti je skupek vseh dejavnosti, povezanih z uresničevanjem proizvoda /storitve, zlasti se nanaša na izbiro materialov/virov, potrebnih za uresničitev in opredelitev vrednostne verige.

Porazdelitev vrednosti se nanaša na izdelke ali storitve, ki jih podjetje želi ponuditi svojim strankam. Natančneje se ukvarja z opredelitvijo izdelka/storitve, določitvijo referenčnega tržnega segmenta in strategijami, ki bodo uporabljene za pridobivanje strank in pridobivanje konkurenčne prednosti.

Nazadnje je zajemanje vrednosti povezano z ustvarjanjem zaslужka in zlasti z vsemi izbirami in dejavnostmi, ki spadajo v gospodarsko področje.

Poslovni model:

- daje smernice, s katerimi podjetje pretvarja inovacije v pridobivanje vrednosti (dobiček), ne da bi zanemarjali ustrezno strategijo, ki lahko daje konkurenčno prednost pred tekmeci (s tem sledi usmeritvi, ki bi jo verjetno sledili slednji);
- opredeljuje organizacijo, ki omogoča izmenjavo znanja v podjetju in krepitev njegovih človeških virov s spodbujanjem idealnih pogojev za spodbujanje inovacij;
- ugotavlja odnose medsebojnega delovanja in sodelovanja z dobavitelji in kupci (trg), ki izboljšujejo svoje odločitve (model in / ali podjetje);
- vzpostavlja metode in orodja za kritično in kontinuirano analizo rezultatov, pridobljenih iz poslovnega modela, in jih primerja s konkurenčnimi.



Vrednost je eden od temeljev poslovnih modelov. Vrednost, ki jo zazna stranka, je razvidna iz razlike med prejetimi prejemki in nastalimi stroški. Dober poslovni model vedno doseže ta cilj.

Če se trajnostni zasnovi doda poslovni model, se pozornost kupca poveča. Kupec ni več samo neposredna stranka, temveč tudi naprednejša stranka, tj. Okolje ali zemljišče na splošno. Ustvarjeno vrednost mora zaznati ne le neposredna stranka, temveč tudi okolje, tj. Razširjena stranka.

Ta vidik je mogoče opredeliti v nekaterih delih industrijskega procesa ali v vseh delih v popolnoma trajnostnem teoretičnem poslovnem modelu. Trajnost običajno vključuje nekatere industrijske procese in pogosto nižje od zasnove s tehnološkimi odločitvami in okolju prijaznimi materiali.

Odločitve poslovnega modela, ki jih uporablja družba, opredeljujejo izbire, ki jih je treba opraviti v času oblikovanja, izbire gradiva ali dejavnosti, uporabljenih pri izdelavi izdelka ali storitve, komunikaciji s strankami. Trajni poslovni modeli lahko služijo kot sredstvo za usklajevanje tehnoloških in družbenih inovacij na ravni sistema. Lüdeke in Freund (2010) ga opisujeta kot modele, ki lahko ustvarijo konkurenčno prednost s ponudbo vrhunske vrednosti strankam in prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe in družbe.

Izvajanje poslovnega modela, ki upošteva vidike trajnosti, ne da bi se odrekel kakovosti, vključuje pomembne inovacijske ukrepe v vseh sektorjih podjetja.

Novosti poslovnega modela za trajnost so tiste dejavnosti podjetja, ki ustvarjajo znaten pozitiven učinek ali zmanjšajo tiste, ki so občutno negativne za okolje ali družbo. Te ukrepe je mogoče uresničiti s spremembo načina, kako organizacija in njena vrednostna veriga ustvarjajo, ponujajo in zajamejo vrednost ali s spremembo vrednosti, ki jo družba prinese svojim strankam.

Raven teh inovacij mora biti še posebej ambiciozna in osredotočena na čim večje povečanje socialnih in okoljskih koristi ter koristi, saj trajnostne odločitve morda ne bodo imele neposrednega gospodarskega vračanja. Ustvarjanje vrednosti v trajnostnem poslovnem modelu je najprej namenjeno okolju in družbi. To lahko privede do težkega zajemanja vrednosti v skladu s prejšnjimi opredelitvami, vendar ustvarjanje vrednosti, odvisno od povzročenih koristi, vodi do srednjeročne gospodarske prednosti.



## 10.2. Arhetip trajnostnih poslovnih modelov

Raziskava, objavljena v Journal of Cleaner Production, ki jo je predstavil Bocken in drugi (2014) si prizadevala opredeliti kategorizacijo 8 arhetipov trajnostnih poslovnih modelov, razdeljenih v tri skupine, ki najbolje opisujejo vrsto inovacij v poslovnem modelu: tehnološki, socialni in organizacijski.

| Skupina | Tehnološki                                                                |                                                 |                                                         | Družbeni                                            |                                                                    |                                                                  | Organizacija                                                            |                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|         | Arhetip                                                                   | Povečajte materialno in energetsko učinkovitost | Ustvarite vrednost iz odpadkov                          | Zamenjajte z obnovljivimi viri in naravnim procesom | Izpolnite funkcionalnost in ne lastništvo                          | Sprejeti nalogo upravljanja                                      | Spodbujanje zadostnosti                                                 | Prepričajte se za družbo / okolje                           |
| Primer  | Proizvodnja / reševanje z nizko vsebnostjo ogljika                        | Krožno gospodarstvo, zaprta zanka               | Premakni se iz neobnovljivih v obnovljive vire energije | Produktivno vzdrževanje PSS, podaljšano jamstvo     | Varstvo biotske raznovrstnosti                                     | Izobraževanje potrošnikov (modeli); komunikacijo in ozaveščenost | Neprofitna                                                              | Sodelovalni pristopi (pridobivanje, proizvodnja, lobiranje) |
|         | proizvodnja                                                               | Od zibke do zibke                               | Energijske inovacije na sončni in vetrni elektrarni     | Uporabite usmerjeno PSS-najem, zakup, delite        | Oskrba potrošnikov - spodbuja zdravje in dobro počutje potrošnikov | Upravljanje povpraševanja (vključno z omejitvami in trgovanjem)  | Hibridna podjetja, socialno podjetje (za dobiček)                       | Modeli za inkubatorje in podjetnike                         |
|         | Proizvodnja aditivov                                                      | Industrijska simbioza                           | Pobuda za emisije ničelnih emisij                       | Usmerjen PSS - Plačaj na porabo                     | Etična trgovina (poštena trgovina)                                 | Počasen način                                                    | Alternativno lastništvo: zadružni, vzajemni (kmetijski kolektivi)       | Licenciranje, financiranje                                  |
|         | Dematerializacija (izdelkov/ embalaže)                                    | Ponovna uporaba, recikliranje, ponovno izdelavo | Modra ekonomija                                         | Pobuda za zasebne finance (PFI)                     | Izbira ureditve trgovcev na drobno                                 | Dolgotrajnost izdelka                                            | Pobude za obnovo socialnih in biotske raznovrstnosti ("neto pozitivna") | Odrpta inovativnost (platforme)                             |
|         | Povečana funkcionalnost (zmanjšanje skupnega števila zahtevanih izdelkov) | Nadzirajte upravljanje                          | Biomimikrija                                            | Design, Build, Finance, Operate (DBFO)              | Radikalna preglednost vplivov na okolje in družbo                  | Premium blagovna znamka / omejena razpoložljivost                | Baza piramidnih raztopin                                                | Souporaba množice / financiranje                            |
|         |                                                                           | Uporabite presežne zmogljivosti                 | Naravni korak                                           | Storitve upravljanja kemikalij (CMS)                | Vodenje virov                                                      | Skromen posel                                                    | Lokalizacija                                                            | Sodelovanje med "pacientom / počasnim kapitalom"            |
|         | Skupna raba sredstev (skupna lastnina in skupna poraba)                   | Počasna proizvodnja                             |                                                         |                                                     | Odgovorna distribucija / promocija izdelka                         | Domače, fleksibilno delo                                         |                                                                         |                                                             |
|         | Razširjena odgovornost proizvajalca                                       | Zelena kemija                                   |                                                         |                                                     |                                                                    |                                                                  |                                                                         |                                                             |



Prva kategorija vključuje arhetipe z močno komponento tehnoloških inovacij, ki so povezane s proizvodnimi procesi in preoblikovanjem izdelka. Druga kategorija vključuje tiste arhetipe, ki se osredotočajo na inovacije s socialnega vidika, s poudarkom na inovativnosti svoje ponudbe strankam ali vplivanju na vedenje strank. Tretje in zadnje združevanje združuje tiste arhetipe, ki imajo močno nagnjenost k organizacijskim spremembam.

### 10.2.1. Povečanje materialne in energetske učinkovitosti

Ukrepanje v zvezi z odpadki procesa je model, ki spada v kategorijo tehnoloških inovacij. Koncept odpadkov se lahko odpravi s preoblikovanjem toka odpadkov v uporabne elemente v drugih proizvodnih kontekstih, v najboljšem primeru pa z uporabo premalo uporabljenega vira. Ta arhetip se razlikuje od tradicionalnega linearnega ekonomskega modela »vzemi, uporabi, zavrži« in sprejema načela krožnega gospodarstva, zaradi česar so materiali ponovno uporabljeni, kot nepakirani material, kot izdelki ali kot sestavni deli. Ta model odstopa od prejšnjega, ker ga ne zanima zmanjšanje količine odpadkov, temveč pri prepoznavanju in ustvarjanju nove vrednosti, ki je običajno opredeljena, kot odpadek. Namen tega arhetipa je zmanjšati vpliv industrijskih procesov na okolje z zmanjšanjem povpraševanja po surovinah, ustvarjanjem in uporabo toka odpadkov kot koristnega vložka za druge proizvodne procese. Vse to zmanjšuje povpraševanje po novih ekstrahiranih, posledično izčrpanost virov in prenos odpadkov na odlagališča in / ali emisije v okolje.

Krožno gospodarstvo je poslovni model, vendar ima številna izhodišča, prav tako pa tudi sektorje, ki jih krožno gospodarstvo lahko spreminja. Zamisel o sistemu, ki odpadki ne proizvaja in vse, kar je mogoče ponovno uporabiti in obnoviti, da bi ustvarili nove surovine, ki jih je treba ponovno uvesti v proizvodnem ciklusu, najbolj učinkovito rabo materialov, vode in energije. Glede na Accenture, bi krožna ekonomija do leta 2030 prinesla koristi za 4,5 bilijona dolarjev.

Svet poslovanja in financ se ukvarja predvsem z gospodarskim dejavnikom: s tem sistemom je mogoče izterjati vrednost, ki je bila do danes izgubljena.

V nekaterih primerih so poslovni modeli precej jasni. Je primer obdelave in recikliranja izdelkov, ki so se zavrgli. V drugih sektorjih je še vedno nekaj primerov, ki kažejo, da je lahko krožni poslovni model uspešen. Dejstvo je, da so ideje o krožnem gospodarstvu tako široke, da še vedno obstaja zmeda glede tega, kaj točno je in kakšne so meje krožnega gospodarstva.

Accenture identificira pet krožnih poslovnih modelov:



- krožna proizvodna veriga
- predelava in recikliranje
- podaljšanje življenjskega cikla
- izmenjavo platform
- izdelki-kot-storitve (modeli za nakup storitev in ne izdelkov)

Takšni inovativni modeli vodijo k novim izzivom, kot je določanje vrednosti po uporabi dobrin.

### 10.2.2. Zamenjava z obnovljivimi viri in naravnimi procesi

Tretji in zadnji arhetip tehnoloških inovacij se osredotoča na zmanjšanje vplivov na okolje z obravnavanjem omejitev, povezanih z neobnovljivimi viri in sedanjimi proizvodnimi sistemi. Ta pristop se razlikuje od prejšnjih, ker izrecno upošteva uporabo obnovljivih virov za pridobitev koristi v zvezi z vplivom na okolje. V tem kontekstu je cilj ponoviti proizvodne procese in ustvariti nove izdelke, ki omejujejo trenutno uporabo neobnovljivih virov in uvajajo uporabo obnovljivih virov energije po zamisli o imitaciji naravnih sistemov.

Tekstilna industrija uporablja široko uporabo kemikalij, barvil in končnih snovi, ki so lahko škodljive za zdravje in okolje. V kontekstu zelenega tekstila je primer lahko nadomestitev teh petrokemičnih snovi z organskimi ekvivalenti, ki se nanašajo na raziskave na področju zelene kemije.

Pri tem pristopu je osrednja tudi uporaba obnovljivih virov energije za oskrbo z energijo v različnih industrijskih proizvodnih procesih, pri čemer so rešitve prilagojene različnim proizvodnim kontekstom, med katerimi lahko navedemo sisteme treh generacij, soproizvodnjo, foto-napetostno energijo, biomaso, vodni viri in vetra ...

### 10.2.3. Najem namesto lastništvo

Prvi arhetip kategorije družbenih inovacij se nanaša na radikalno spremembo načina, kako podjetje upravlja z lastnim poslovanjem. Prizadevanja so usmerjena v ponudbo izkušnje kupcu, ki še naprej proizvaja kakovostne izdelke, vendar brez logike množičnega trga. Ta pristop poudarja sistem servisiranja in sisteme za storitve (PSS), kjer so funkcionalnost in dostop do določenega dobra vrednote, ki so boljše od posedovanja samega sebe.



Ta model je predstavljen tudi med uspešnimi modeli krožnega gospodarstva, kot je bilo opisano že prej.

Nekateri primeri tega modela so v nasprotju s klasičnim modelom ekonomije obsega v katerem obstaja neposredna povezava med množično proizvodnjo in dobičkom družbe. V okviru sistema izdelkov za izdelke je namen izdelati nekaj izdelkov, vendar so kakovostni, zato morajo trajati dalj časa, pri različnih uporabnikih in zato morajo imeti visoko stopnjo popravljivosti. Ta vidik je bistven med fazo projektiranja.

Modeli "proizvodi kot del storitve" vključujejo zamenjavo prodaje izdelka s pogodbo o zakupu, v kateri proizvajalec blaga še naprej ohranja lastništvo nad proizvodom, ki ga je treba na nek način vrniti in obnovljen. Ta model je že veljal za različne vrste blaga, kot so tiskalni vložki, oblačila in celo letalski motorji. V vseh primerih se denarni tok premika od enega samega plačila v času prodaje do neprekinjenega plačila za čas trajanja pogodbe. Hkrati pa vse to vključuje znatne naložbe v smislu proizvoda in začetnega kapitala.

Nekatere modne blagovne znamke sprejemajo ta pristop, ponujajo uporabo oblačil, ohranjajo lastništvo in jih plačujejo v najem. Drugi so začeli storitve za podaljšanje življenjske dobe izdelkov, s popravili ali zagotovitvijo dolgo življenjsko dobo prodanih izdelkov.

Dejavnosti najema delujejo bolje z vzdržljivimi, visokokakovostnimi izdelki, kot so delovna obleka, sezonski izdelki, kot so otroška ali materinska oblačila, predvsem zato, ker so cenejši. Storitve servisa so še posebej potrebne za dražje izdelke in predmete, ki se zlahka obrabijo.

#### 10.2.4. Sprejeti nalogo upravljanja

Sprejetje skrbniške vloge pomeni prevzem močnega položaja za družbo pred vsemi akterji, ki jih je mogoče opredeliti v skladu z obstoječim jezikom poslovnega modela, z zainteresiranimi stranmi, ki jih vključujejo, in jih čutijo močno odgovorno sporočilo za zagotavljanje zdravja in dobrega počutja dolgoročno.

Namen tega pristopa je čim bolj povečati vpliv podjetja na družbo in okolje, s čimer pozitivno vizijo družbe do družbe. Primer je uporaba certifikatov tretjih strani, da se zagotovi skladnost z referenčno strukturo in preglednost njihovih dejavnosti do potrošnikov. Ta potrdila o "odgovornosti" pred "kakovostjo" so lahko povezana z izdelki, proizvodnimi procesi in vsemi fazami vrednostne verige. Kar zadeva okolje, je mogoče navesti družino certifikatov "ECO" s ciljem olajšati, podpirati in spremljati trajnostne prakse podjetij.



Certifikati, ki potrjujejo odličnost izdelka, kot je standard 100 s strani OEKO-TEX®, spadajo v politiko odgovornosti podjetja, ki se nanašajo na nadaljnje dejavnosti, ki aktivno obravnavajo vprašanje kakovosti življenja za svoje stranke.

Politike odgovornosti podjetja se lahko nanašajo na dejavnosti, prisotne v različnih fazah industrijske proizvodnje, in na družabno okolje, na primer:

- Dobro počutje delavcev in plače, sorazmerne s stroški življenja
- razvoj skupnosti, v katero je vključena dejavnost (šolsko izobraževanje, zdravstvo ...)

in zmanjšanje vpliva na okolje, na primer:

- Manjša uporaba nevarnih snovi v proizvodnih procesih
- zaščita in obnova naravnih virov in biotske raznovrstnosti

Pomemben vidik tega arhetipa je povezan z dejstvom, na katerega vpliva potrošnik. Potrošnik je na primer pripravljen plačati višjo ceno za financiranje koristnih dejavnosti podjetja v celotni dobavni verigi, kot so izdelki, povezani s pravično trgovsko dejavnostjo.

### 10.2.5. Spodbujanje zadostnosti

Trajnost se v razširjenih socialnih družbah začne z zmanjšanjem porabe. S tem modelom si podjetja prizadevajo ponuditi kakovostne izdelke na račun količine, da bi zadovoljili povpraševanje svojih kupcev in posledično zmanjšali njihovo proizvodnjo. Inovativnost tega pristopa je v odnosu med proizvajalci in kupci, pri spodbujanju manj porabe, manj odpadkov in uporabe izdelkov za daljše obdobje. Na tej točki so izdelki temeljnega oblikovanja, ki trajajo dalj časa ali omogočajo popravila, ki lahko podaljšajo njihovo življenje.

Ustvarja odnos, ki v nasprotju z dinamiko hitrega načina močno opozarja na tiste, ki jih je mogoče identificirati med proizvajalcem obrtnikov in svojo stranko, in ne tradicionalnim odnosom med podjetjem in potrošnikom.

Primer takega pristopa so dejavnosti Patagonije: podjetje je na eni strani zavezano ponuditi visoko kakovosten izdelek, ki lahko traja dalj časa, na drugi strani pa svojim





strankam nudi popravilo v trgovini ali na domu, preko spletne platforme. Patagonija hrani čustveno vez kupca s svojim šefom, s čimer se odpravi potrebo po nakupu novega.

### 10.2.6. Prepričanje za družbo in okolje

Tretja kategorija arhetipov predlaga poslovne modele, ki spreminjajo organizacijo dejavnosti in uvajajo rešitve, ki izhajajo iz temeljev družbe.

Prvi od teh modelov je prepričanje za družbo in okolje. Družba se zavzema za povečanje socialnih in gospodarskih koristi, namesto da se osredotoča samo na dobiček, in sicer z večjim sodelovanjem z lokalnimi skupnostmi in zainteresiranimi stranmi.

Za doseganje koristi na socialni in okoljski ravni je treba sprejeti konkretne in komercialne ukrepe za vse akterje na ne tradicionalen način upravljanja interesov, ki lahko vključujejo sodelovanje z nevladnimi organizacijami in družbeno realnostjo na socialnem ali okoljskem področju.

S tem poslovnim modelom so bile razvite realnosti, ki se običajno imenujejo "lastništvo zaposlenih". Nanašajo se na lastništvo podjetja, neposredno ali posredno, v celoti ali delno, s strani nekaterih ali vseh njegovih zaposlenih. Očitno je, da je podjetnik lahko tudi zaposlen, vendar to ni tisto, kar pomeni "lastništvo zaposlenih". Namesto tega se nanaša na lastništvo velikega števila zaposlenih, vključno z osnovnimi zaposlenimi, prek ustreznega sistema delničarjev, ki se razširi in omejuje na zaposlene v podjetju. Ta model je bil uporabljen v nekaterih trenutnih primerih korporacijskih kriz, v katerih so zaposleni pridobili lastništvo podjetja v težavah, v katerih so delali, in uspešno, znova pridobili vrednost na trgu in sami družbi.

Jasno je, da podjetje zanima njegov dobiček, sicer bi bila neprofitna organizacija. Koeksistenca različnih modelov ustvarja rešitev, v kateri so sprejeti hibridni poslovni modeli, v katerih sodelujeta dva subjekta, ki delujejo s tradicionalnim modelom, naslovljenim na dobiček, drugi pa z delom njihovih zaslužkov, namenjenih financiranju dejavnosti, neprofitnim. Ta sistem ne deluje neposredno na vzdržnost glavne dejavnosti dobička, ampak v vsakem primeru prinaša pomembne koristi za kontekst, v katerem deluje.

Druga dejavnost, ki jo podjetje lahko sprejme po tem modelu, je preusmerjanje proizvodnih dejavnosti, s čimer se pospešuje delo na lokalni ravni. "Reshoring" je pojav, ki je bil nedavno omenjen in nasprotuje "offshoringu", tj. delokalizaciji dela predvsem v Aziji in vzhodni Evropi v zadnjih 20 letih. Podjetja se spet vrnejo domov (vnovično



reorganiziranje) ali v sosednjih državah. Vse to vodi k rasti lokalne zaposlenosti in ponovnem odkrivanju kvalificirane "vrednosti" operacij, ki se izvajajo v profesionalno naprednih okoljih, kot je evropski prostor.

### 10.2.7. Razvoj za napredek

Zadnji arhetip, ki ga je odkril Bocken et al. se nanaša na razvoj rešitev za povečanje obsega. Cilj tega modela je razširiti strategije trajnostnega razvoja za čim večje koristi za okolje in za civilno družbo.

Velike multinacionalne korporacije so lahko v boljšem položaju za spodbujanje obsežne trajnosti, vendar pa je verjetno, da bodo novoustanovljena podjetja ali mala podjetja v kratkoročnem obdobju izvedla najbolj radikalne inovacije (in prevzela večje tveganje). V tej drugačni viziji gre za problematično izvajanje poslovnega modela, ker na eni strani imamo velika podjetja s sredstvi, a malo pripravljenost za radikalne inovacije, na drugi pa majhna podjetja, ki imajo lahko nove revolucionarne ideje, ne pa tudi sposobnost, da jih uporabljajo v velikih sistemih.

Za premagovanje teh težav lahko novoustanovljena podjetja in mala podjetja upoštevajo skupne pristope in delijo nekatere dejavnosti, kot so raziskave, proizvodnja, tajniške dejavnosti in shranjevanje. V tem pogledu lahko opredelimo skupna področja, ki se imenujejo poslovni inkubatorji. V njih so opremljeni prostori, ki lahko nudijo novoustanovljena podjetja z možnostjo najema laboratorijev in pisarn po ugodnih cenah ter uporabijo pomožne storitve pravne, upravne in upravne narave. Druga orodja so lahko Crowdsourcing platforme, ustvarjanje virtualnih okolij, v katerih se zbirajo številne ideje in jih postane dostopna širši javnosti prek interneta, in Crowdfunding, kjer se zbira razširjena sredstva uporablja za financiranje inovativnih idej.

V Italiji je Eppela, ki je najbolj razširjena spletna stran (556 projektov leta 2016), zbrala skupaj 4,6 milijona evrov. Najbolj financiran projekt je jakna Jungle, kolesarska jakna s petnajstimi dodatki. Celo Parma Calcio (italijanski nogometni klub) je po finančnem kolapsu iskal pristaše v Eppeli, leta 2015 pa je zbral 238 tisoč evrov iz naročnin, kar je dvakrat več, kot ga je določila družba.

V Italiji je velikost projektov za množično financiranje majhna. Produkcije od spodaj, ena najdaljših platform, so v letu 2016 povečale 3,5 milijona evrov za financiranje 1578 idej.

Podjetje Starteed, podjetje, ki pomaga pri ustvarjanju kampanj za množično financiranje, je izračunalo, koliko sektorjev je vredno v Italiji. V letu 2016 je bilo aktivnih 70 platform, ki so zbrale 91,7 milijona evrov. Približno 56 milijonov izvira iz štirih posojil med



posamezniki, medtem ko je 36 platform, ki razdeljujejo nagrade, kataliziralo 24 milijonov naložb.

Drug zelo pomemben vidik tega najnovejšega arhetipa je povezan z platformami Open Innovation, kjer lahko podjetja ustvarijo vrednost z uporabo orodij in tehnoloških spretnosti, ki prihajajo od zunaj, zlasti od zagonskih podjetij, univerz, raziskovalnih inštitutov, dobaviteljev in svetovalcev. Ta orodja za odprto inovativnost temeljijo na posebnih licencah za prosto uporabo vsebin in sistemov, razvitih s pomočjo CopyLeft, sistema pravic za prosto objavljane svojih del z nekaterimi koristmi, povezanimi z njihovo ponovno uporabo in prostim prometom. Tudi Evropska komisija že dolgo sprejma politike Open Data, Open Source in Open Innovation glede dejavnosti in dokumentov, ki so prisotni v arhivih. Napaka mnogih pri uporabi teh orodij je, da jih v celoti in prosto uporabijo za lastne cilje, pogosto dobiček, kršijo pravila CopyLeft, ki vodijo do pritožb, podobnih tistim, ki so povezani z avtorskimi pravicami.

Najpogosteje uporabljeni obsežni poslovni model je povezan s franšiznim ali poslovnim licenciranjem. Temelji na močni prepoznavi blagovne znamke z močnimi blagovnimi znamkami, ki prepoznavajo izdelke določene družbe. Franšizna ali komercialna pripadnost je formula sodelovanja med podjetniki za proizvodnjo ali distribucijo storitev in / ali blaga, ki je označena za tiste, ki želijo začeti novo podjetje, vendar ne želijo začeti iz nič in se raje pridružijo poslovanja do že uveljavljene blagovne znamke.

Sodobna franšiza se je od tridesetih let prejšnjega stoletja razširila z ustanovitvijo velikih restavracijskih verig, ki je v petdesetih letih prejšnjega stoletja ekspandiralo z razvojem verig za hitro prehrano. Trenutno obstaja težnja k oblikovanju velikih franšiznih verig v maloprodajnem sektorju, hkrati pa vse večja razširjenost tako imenovane skupne franšize, v kateri se najemnik strinja, da bo dodelil celoten znesek licenčnin, ki jih vplačujejo podružnice posojilu. Solidarnostni projekti, pogosto v sodelovanju s humanitarnimi združenji.

### 10.3. Platforme za poslovni model

Sposobnost ustvarjanja vrednosti je trenutno eden največjih izzivov za podjetja. Dejansko, medtem ko je tehnološki razvoj olajšal iskanje virov na trgu, gre za postopno dematerializacijo procesa ustvarjanja vrednosti.

Vrednost se ne meri več samo na podlagi objektivnih in gospodarsko ovrednotenih dejavnikov, temveč na sposobnosti proizvoda, da postane del tržnega segmenta. V tem scenariju je proces oblikovanja poslovnega modela vse bolj sposoben pretvarjati idejo v uspešen projekt. Da bi zadovoljili te potrebe, podjetja vedno bolj uporabljajo model



Business Platform, orodje, ki ga po definiciji oblikovalca Alexander Osterwalder opisuje, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in ustvarja vrednost. Platforma poslovnega modela predstavlja nabor strateških orodij, ki s pomočjo vizualnega jezika omogočajo ustvarjanje in razvoj inovativnih poslovnih modelov, katerih cilj je pridobitev konkurenčne prednosti.

Ta model je razširjen za analizo inovativnih idej, ki se preoblikujejo v uspešne ustanove. Model je bil izdan pod licenco Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)), ki omogoča:

- kopirati in distribuirati delo
- prilegaj
- komercialno ga uporabite, če:
  - delež avtorstva se spoštuje
  - potrditev izvedenega dela ni določena
  - izpeljana dela se distribuirajo pod podobno licenco

Na podlagi uravnoteženih kazalnikov se model osredotoča na štiri temeljna področja poslovnih modelov:

- Izdelek
- Odnos s stranko
- Upravljanje infrastrukture
- Finančni vidiki



Ta področja so razdeljena na 9 analiznih elementov, glej tabelo spodaj.

| Področje                   | Poslovni model        | Opis                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkt                    | Predlagana vrednost   | Izdelki/storitve podjetja, ki predstavljajo vrednost za stranko                          |
| Odnos s stranko            | Ciljna stranka        | Stranka, ki jo želi družba doseči                                                        |
|                            | Distribucijski kanal  | Kako družba želi doseči stranke                                                          |
|                            | Odnosi s strankami    | Povezava med podjetjem in kupcem                                                         |
| Upravljanje infrastrukture | Ustvarjanje vrednosti | Dejavnosti, potrebne za ustvarjanje vrednosti za stranko                                 |
|                            | Kompetenca            | Ponavljajoče se izvajanje dejavnosti, ki ustvarijo vrednost za stranko                   |
|                            | Sodelovanje           | Prostovoljno sodelovanje med dvema ali več podjetji, da bi ustvarili vrednost za stranko |
| Finančni vidiki            | Struktura stroškov    | Valorizacija proizvodnih dejavnikov                                                      |
|                            | Model dobičkonosnosti | Prihajajoči finančni tokovi                                                              |

Ta področja so razdeljena na 9 elementov, glej naslednjo sliko. V nadaljevanju je prikazana struktura platna za poslovni model iz štirih področij in 9 elementov analize.



Struktura platna za poslovni model je sestavljen iz okvira, v katerem je 9 sestavnih delov podjetja zastopano v obliki blokov:

1. Oddelek kupcev (CS): segmenti strank, na katere podjetje cilja.
2. Vrednostni predlog (VP): vrednostna vrednost, ki vsebuje izdelke ali storitve, ki jih podjetje želi ponuditi.
3. Kanali (CH): distribucijski kanali.
4. Odnos s kupci (CR): vrsta odnosa, ki ga družba ustanovi s svojimi strankami.
5. Struktura prihodkov (RS): tok prihodka, ustvarjen s prodajo izdelkov ali storitev.
6. Ključni viri (KR): ključni viri.
7. Ključne dejavnosti (KA): ključne dejavnosti.
8. Ključni partner (KP): strateški partnerji s katerimi se zavezujejo.
9. Struktura stroškov (CS): struktura stroškov.

### 10.3.1. Platforma za ustvarjanje poslovnega modela

Prvi korak je priprava platforme, ki je uporabna za podrobno opisovanje procesa ustvarjanja vrednosti.

Ta postopek se razlikuje glede na segment kupca, ki ga želi podjetje doseči s posebnim predlogom vrednosti. Za prepoznavanje segmenta strank je treba določiti izdelke in storitve, ki jih ponujajo s ponudbo vrednosti, ki lahko zadovoljijo potrebe vsakega segmenta. Vložek torej predstavlja prvi korak za platformo poslovnega modela v tem smislu, da je slednji s svojimi devetimi bloki tvori veliko sliko.

Ponujena vrednost je element, ki lahko prispeva k ustvarjanju konkurenčne prednosti, kar predstavlja razlog, zakaj kupci izberejo določeno podjetje. Predlagana vrednost mora biti posredovana prek ustreznih kanalov komuniciranja, distribucije in prodaje.

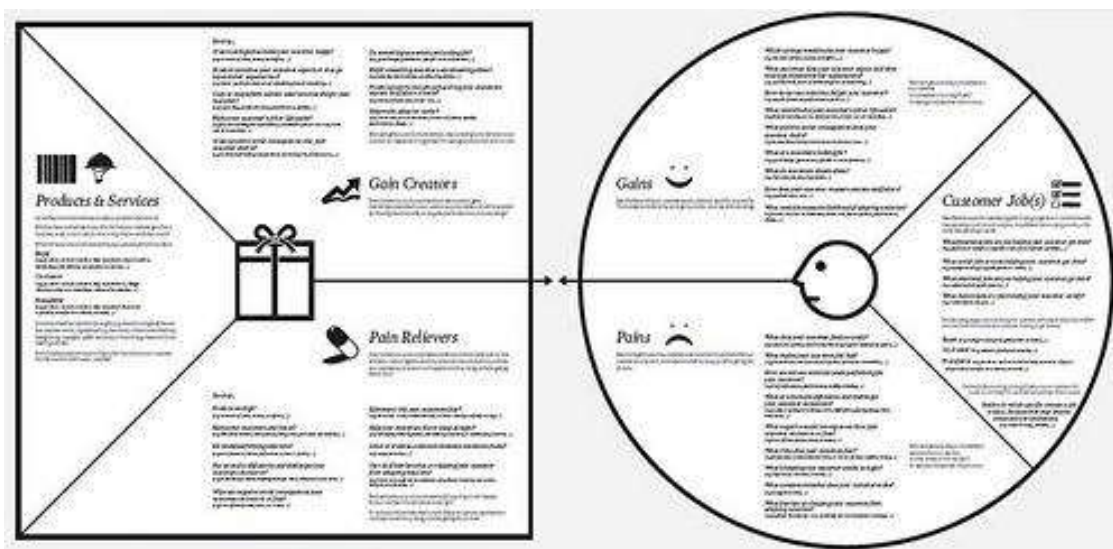
Komuniciranje je ključni dejavnik, saj strankam omogoča, da se seznanijo s ponujenimi izdelki in storitvami ter ocenijo njihovo vrednost v fazi nakupa in v fazi poprodajne prodaje. Za ustvarjanje prihodkovnih tokov, ki v bistvu predstavljajo merilo za oceno uspeha predloga, mora podjetje opredeliti osnovne dejavnosti, pridobiti ključne vire ali sredstva, ki jih podjetje ne more prikrajšati in identificirati partnerje, ki zagotavljajo sredstva in strateške dejavnosti od zunaj.

Končno mora platforma za poslovni model zagotoviti oceno stroškovne strukture za pridobivanje sredstev, dejavnosti in ključnih partnerjev.



Pri sestavljanju je pomembno slediti vrstnemu redu, ki ga predlaga isti ustvarjalec. Prvi korak je prepoznavanje segmentov strank in nato izdelkov in storitev, ki jih namerava podjetje ponuditi. Ocena profila kupca dobimo s prepoznavanjem dela, ki jo želite opraviti, ali z dejavnostjo, ki jo stranka vodi in s Painsom, ali z kritičnimi težavami, ki jih je stranka našla pri opravljanju dejavnosti, na koncu pa dobiček ali prednosti, ki bi jih rad dobil.

Nato nadaljuje z ustvarjanjem zemljevida vrednosti ali prevzemanjem izdelkov ali storitev, ki ustrezajo potrebam analiziranega segmenta kupcev, hkrati pa ocenijo metode za reševanje težav, s katerimi se srečuje stranka.



Vse hipoteze, opisane v fazi načrtovanja, je treba nato preskusiti na trgu, preveriti, ali so hipotetične dejavnosti izvedljive, kakšne so prednosti in kakšne so pomanjkljivosti. Izvedba zato vključuje ocenjevanje in stalno spremljanje poslovnega modela za ugotavljanje prednosti in tveganj, ki jim je izpostavljena organizacija, ter morebitnega povezanega razvoja.

To je namenjeno odpravljanju neustreznih hipotez in ponovnem prilagajanju modelu, ki upošteva posebne potrebe analiziranega procesa. Devet točk se lahko zbere tako, da se zastavijo naslednja vprašanja in vnesejo njihove odgovore v grafični okvir.

1. Oddelek kupcev (CS): segmenti strank, na katere podjetje cilja.

Za koga ustvarjamo vrednost?



Kdo so naši glavni kupci?

Primeri možnih odgovorov:

- Množični trg
- Tržno nišo
- Segmentirani trg
- Raznovrsten trg
- Večstranska platforma

2. Vrednostni predlog (VP): vrednostna vrednost, ki vsebuje izdelke ali storitve, ki jih podjetje želi ponuditi.

Kakšno vrednost bomo dali strankam?

Katere težave rešujejo naše stranke?

Kateri izdelki in storitve ponujamo vsakemu segmentu kupcev?

Katere potrebe kupcev izpolnjujemo?

Primeri možnih odgovorov:

- Lastnosti
- Nove lastnosti
- Prilagajanje
- Opraviti delo
- Oblikovanje
- Blagovna znamka / status
- Cena
- Zmanjšanje cene
- Zmanjšanje tveganja
- Dostopnost
- Priročnost / enostavnost uporabe

3. Kanali (CH): distribucijski kanali.

Kateri kanali so uporabljeni za doseganje strank?

Kako jih zdaj dosežemo?

Kako so integrirani kanali?

Kateri najbolj delujejo?





Kateri so učinkovitejši glede stroškov?

Kako jih integriramo s strani strank strank?

Pod-faze distribucijskih kanalov:

- Ozaveščenost
- Kako izdelujemo znane izdelke in storitve našega podjetja
- Ocena
- Kako strankam pomagamo meriti vrednost, ki jo ustvarimo
- Nakup
- Kako kupcem omogočamo nakup naših izdelkov
- Dostava
- Kako zagotavljamo zaupanje strank
- Kako nudimo poprodajno podporo strankam

4. Odnos s kupci (CR): vrsta odnosa, ki ga družba ustanovi s svojimi strankami.

Kakšne odnose pričakuje vsak segment naših strank, ki jih vzpostavljamo in vzdržujemo?

Kateri so že vzpostavljeni?

Kako se integrirajo z ostalim poslovnim modelom?

Kako dragi so?

Primeri možnih odgovorov:

- Osebna pomoč
- Namenska osebna pomoč
- Samopostrežba
- Avtomatizirane storitve
- Skupnost uporabnikov
- Skupna raba

5. Struktura prihodkov (RS): tok prihodka, ustvarjen s prodajo izdelkov ali storitev.

Kaj so pripravljene plačati za naše stranke?

Kaj zdaj plačujejo?

Kako plačujejo trenutno?

Kako bi raje plačevali?

Koliko vsak prihodek prispeva k skupnim prihodkom?



Vrste zaslužkov:

- Prodaja blaga
- Uporabite pristojbine
- Naročnine
- Najem / zakup / posojilo
- Licenciranje
- Komisije
- Oglaševanje
- Fiksna cena
- Seznam
- Odvisno od izdelka
- Odvisno od segmenta strank
- Odvisno od glasnosti
- Dinamična cena
- Deliti
- Upravljanje prihodkov
- Trg v realnem času

6. Ključni viri (KR): ključni viri.

Kateri viri so potrebni za vrednost, ki jo ustvarimo?

Za naše distribucijske kanale?

Za odnose s strankami?

Vrste virov:

- Fizično
- Intelektualci (blagovne znamke, patenti, podatki)
- Človek
- Finančni

7. Ključne dejavnosti (KA): ključne dejavnosti.

Katere dejavnosti potrebujemo za vrednost, ki jo ustvarimo?

Distribucijski kanali?



Odnosi s strankami?

Tokovi prihodkov?

Kategorije:

- Produkcija
- Odpravljanje težav
- Odnos

8. Ključni partner (KP): strateški partnerji s katerimi se zavezujejo.

Kdo so naši ključni partnerji?

Kdo so naši ključni dobavitelji?

Katere ključne vire pridobivamo od naših partnerjev?

Katere ključne dejavnosti delujejo naši partnerji?

Motivacije za partnerstva:

- Optimizacija in gospodarnost
- Zmanjševanje tveganj in negotovosti
- Pridobivanje določenih virov in dejavnosti

9. Struktura stroškov (CS): struktura stroškov.

Kateri so glavni stroški našega poslovnega modela?

Katere so najdražji ključni viri?

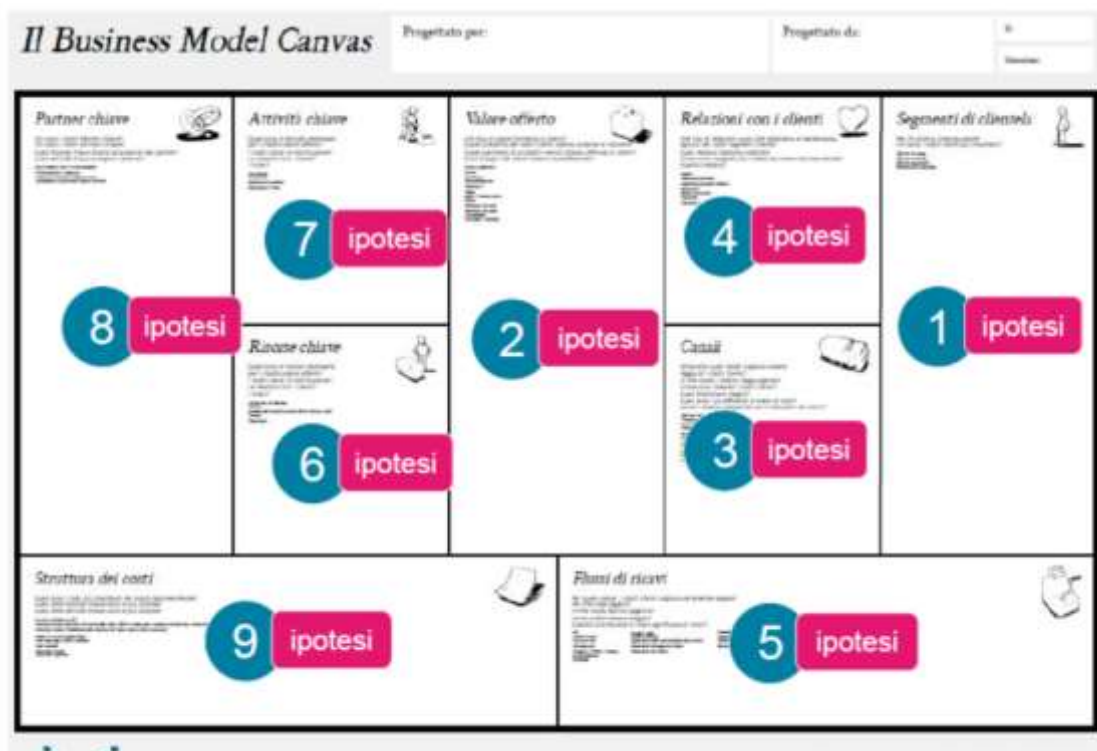
Katere so najdražje ključne dejavnosti?

Primeri:

- Podjetje temelji predvsem na:
  - Stroški (lahka konstrukcija, nizka cena, maksimalna avtomatizacija, obsežen zunanji izvajalec)
  - Vrednost (osredotočena na ustvarjanje vrednosti, višja cena)
- Lastnosti:
  - Fiksni stroški (plače, najemnine, komunalne storitve)
  - Spremenljivi stroški
  - Ekonomije obsega
  - Sinergije



Na sliki so prikazani koraki za zasnovo modela, ki jih je treba potrditi z meritvami na odzive strank.



Primer poslovnega modela: primer "Groupon".

### GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



## 10.4. Zaključek

Poslovni modeli so se sčasoma spreminjali in spremembe, povezane z izrednimi pogoji podjetij, v katerih so se uporabljale. Za razliko od drugih situacij je poslovni model dinamičen pristop k podjetniškim dejavnostim in povezan z različnimi vizijami, ki so sčasoma postale bolj razširjene glede na začetni koncept dobička na trgu in individualizma.

V tem poglavju so bili ponazorjeni nekateri poslovni modeli, ki se nanašajo na razvrstitev, ki jo je predlagal Bocken et al. (2014), ki je katalogizirala 8 arhetipov trajnostnih poslovnih modelov, razdeljenih na tri skupine, ki raziskujejo vrsto inovacij v poslovnem modelu: tehnološki, socialni in organizacijski. Obstajajo tudi druge klasifikacije, povezane s specifičnimi sektorji, na primer 5 poslovnih modelov sektorja IKT (informacijsko komunikacijska tehnologija), ki v tej enoti niso bili obravnavani, pri čemer se malo nanašajo na pojmovanje trajnostnega razvoja, ki smo jih raziskali tukaj.

Arhetipi so modeli, ki opredeljujejo načine inovativnosti pri posebnih vidikih poslovanja. Podjetje, ki želi inovacije v smeri bolj trajnostne dejavnosti, lahko s temi izbirami navdihne. Poslovni model, kot je opisan tukaj v 8 arhetipih, lahko uporabimo posamično na izčrpen način, vendar je pogosto potrebno mešati med različnimi arhetipi za opredelitev poslovnega modela, ki ustreza viziji podjetja.

Z vidika strukture podjetja opisani poslovni modeli pomenijo, bolj ali manj radikalni premislek o svoji strategiji. Vse to vodi k uvajanju novih postopkov, novih tehnologij in novih organizacijskih struktur. Za pomoč pri opredelitvi svojega poslovnega modela je bil ponazorjen s postopkom Open Source - Business Canvas Model. Temelji na uporabi grafičnih vidikov, ki jasno poudarjajo kritične točke poslovnega modela. Uporaba te metodologije pri različnih arhetipih se lahko usmeri v utemeljen trajnostni poslovni model in se prilagodi njihovim pričakovanjem rasti podjetja, nove družbe itd.

Vse to vodi v tesno povezavo med ukrepi ekološkega snovanja na ravni načrtovanja ali ponovne uporabe in/ali recikliranja z vidika krožnega gospodarstva in različnih poslovnih modelov, ki se uporabljajo z metodologijo 'Canvas'. Enostavna zasnova ne more biti vir poslovanja, če ni narejene ustrezna analiza poslovnega modela, ki se uporablja za uporabljeni postopek načrtovanja.

Kombinacija trajnostnega poslovnega modela in okoljske zasnove vodi v močno spoštovanje konceptov krožnega gospodarstva in konkretnega izvajanja ekološko trajnostnih poslovnih dogodkov, ki so gotovo dobičkonosni za družbo, okolje.

