

POSLOVNI IN OSEBNI MODEL RAZVOJA KANVAS

»Osebni model razvoja kanvas je odlična metoda za vodenje svoje kariere. V svetu, ki od nas vsakodnevno zahteva veliko mero prilagodljivosti in agilnosti, kanvas posameznika vodi do izgradnje osebne blagovne znamke in ustreznega predstavljanja lastne vrednosti svetu. Omogoča tudi redno samorefleksijo in jasno vizualizacijo svojih interesov, sposobnosti, prepričanj, vrednot, potreb in morebitnih omejitev.«

Poslovni model razvoja kanvas (angl. *The Business Model Canvas*) je strateška predloga za razvoj novih ali dokumentiranje obstoječih poslovnih modelov organizacij. Gre za vizualno tabelo devetih elementov (gradnikov), ki opisujejo organizacijsko, projektno ali produktno vrednost, strukturo, stranke in finance poslovnega načrta organizacije.

Poslovni model je logika, s katero organizacija, skupina ali posameznik ustvarja in prinaša svojim strankam koristno storitev ali izdelek in je za svoje delo plačan. Skozi proces ustvarjanja vrednosti svojega dela pa ga vodi preprosta štiristopenjska metodologija modela:

1. korak: »Nariši« (angl. *draw*), vključuje definiranje našega (pogosto implicitnega) modela razvoja in ugotavljanje, na kateri točki je trenutno organizacija, projekt ali posameznik.
2. korak: »Premisli« (angl. *reflect*), v katerem razmislimo o trenutnem modelu in si poskušamo predstavljati nove možnosti. To pomeni tudi, da moramo definirati šibke točke ali področja, ki potrebujejo spremembe.

3. korak: »Preglej« (angl. *revise*), ki zajema preurejanje oziroma popravljanje modela.
4. korak: »Ukrepaj« (angl. *act*), znotraj katerega naredimo načrt za preizkušanje novega modela in ga tudi preizkusimo v praksi.

Poleg poslovnega modela poznamo tudi osebni model razvoja kanvas (angl. *Personal Business Model Canvas*). Metodologija osebnega modela razvoja uveljavlja podjetniške principe pri delu, ki ga izvajamo kot posamezniki. Glavna razlika je ta, da tako kot organizacija ustvarja in dostavlja določeno vrednost specifičnemu naboru strank, lahko tudi posamezniki ustvarjamo vrednost in jo dostavljamo strankam za nekakšno nadomestilo. To pomeni, da imamo svoje osebne poslovne modele. Ravno tako kot poslovne modele organizacij, se osebne poslovne modele lahko analizira, spreminja ali celo postavi na novo. Kot pri novih ali spremenjenih poslovnih modelih organizacij, tudi osebni poslovni modeli vključujejo hipoteze, ki jih je treba preveriti na trgu. Treba je opozoriti, da je metodologija osebnega modela razvoja namenjena dopolnjevanju in ne nadomeščanju posameznikovih veščin. Predstavlja torej dodatek k že obstoječim poslovnim orodjem.

Kot opisujejo Clark idr. (2012) v knjigi *Osebni model razvoja*, je naloga modela, da zmanjša težave in poveča zadovoljstvo pri delu, tako za delodajalce kot za zaposlene. Avtorji si želijo, da bi s pomočjo njihovega modela zaposleni prenehali menjati delovna mesta in raje vzpostavili trden osebni poslovni model ter lastno poklicno identiteto. Delodajalci oz. strokovnjaki za razvoj kadrov pa lahko z modelom spoznajo nov način oblikovanja poslovnih idej in motivirajo svoje zaposlene, da bo njihovo delo usklajeno s cilji organizacije (Clark idr., 2012).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Poslovni model razvoja je na osnovi svojega zgodnjega dela *Ontologija poslovnega modela* iz leta 2004 prvotno predlagal Alexander Osterwalder. Od izdaje Osterwalderjevega dela, leta 2008, pa so se pojavili novi »kanvasi« za specifične niše in področja. Leta 2010 sta Alexander Osterwalder in Yves Pigneur izdala knjigo *Business model Generation*, v kateri sta opisala praktična orodja za razumevanje, oblikovanje in

implementacijo novih poslovnih modelov ali obnavljanje starih. Namenila sta jo vodjem, svetovalcem, managerjem, oblikovalcem in drugim vodjem raznovrstnih organizacij. V knjigi sta hkrati sistematično predstavila filozofijo ter postavila teoretične temelje poslovnega modela razvoja kanvas. Leta 2012 sta skupaj z Timom Clarkom izdala knjigo *Business model You* in s tem postavila temelje še osebnemu modelu razvoja kanvas. Danes je model kanvas v poslovnem svetu že znana metodologija, o kateri se lahko posameznik pouči sam. Avtorji sicer pozivajo, da se svetovalci in vodstveni delavci udeležijo 2-dnevnega treninga, s katerim lahko pridobijo certifikat (Business Model You LLC – Certifikat za praktike iz vsebin Business Model You® – Osebni poslovni model kanvas), ki potrjuje njihovo strokovno znanje in predanost tehnologiji.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Prepoznavnost in splošna razširjenost modela razvoja kanvas je vodila tudi do mnogih znanstvenih raziskav in člankov o njegovi uporabnosti in implementaciji. Ker je metoda relativno nova (uradni začetki z letom 2010), je tudi večina znanstvenih besedil novejših. Raziskave lahko uvrstimo med tri glavne sklope:

1. sklop: Aplikacija poslovnega modela kanvas na različnih področjih (analiza obstoječih poslovnih načrtov in prepoznavanje njihovih pomanjkljivosti).

V ta sklop sodijo znanstvene raziskave, ki poročajo o uporabi poslovnega modela z namenom organizacije in analize obstoječih poslovnih načrtov ali delnem prirejanju le-teh z namenom analize obstoječih poslovnih načrtov in odprave morebitnih pomanjkljivosti. Prvi primer je kategorizacija letalskih družb (glede na uspešnost) in združevanje algoritmov letenja (Urban idr., 2018). Avtorji omenjene raziskave opažajo vedno večjo konvergenco med poslovnimi modeli v letalski industriji, zlasti med nizkocenovnimi prevozniki in prevozniki s polno ceno storitve. Z uporabo modela kanvas so želeli identificirati morebitne dodatne skupine, poleg obstoječih dveh, in odkriti ključne značilnosti njihovih poslovnih modelov. Drugi primer uporabe poslovnega modela kanvas v

praksi pa je raziskava avtorja Monroya Espinose (2017). V svojem delu ocenjuje izkušnjo hranilno-kreditne zadruga z več tisoč poslovnimi enotami, ki so v splošnem neformalne, nimajo opredeljene organizacijske strukture ali ustreznih orodij upravljanja. Zadruga zato vsako leto organizira izobraževanje za male podjetnike z namenom predstavitve optimizacije poslovanja s pomočjo poslovnega modela kanvas. Metodo uporabijo tudi pri oblikovanju skupne strategije dela zadruga z namenom ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti za njihove stranke ter skrbjo za povezovanje članov.

2. sklop: Uporaba poslovnega modela kanvas za oblikovanje novih poslovnih idej.

V ta sklop uvrščamo znanstvena dela, ki so model kanvas uporabila pri prestrukturiranju ali razvoju novih poslovnih idej. Prvi primer je uporabna simbioza reciklažnega, energetskega in nepremičninskega podjetja s pomočjo poslovnega modela kanvas (Gravert in Jenny, 2016). Gre za študijo primera, v kateri sta avtorici izdelali različne možne scenarije (kanvase) inovativnega poslovnega sodelovanja industrijske simbioze med tremi lokalnimi podjetji na Švedskem. Sodelujočim organizacijam sta v uporabo predlagali tisti poslovni model, za katerega sta ocenili, da zagotavlja najlažje in dolgoročno najbolj smiselno sodelovanje. Drugi primer je projekt »Play4Guidance«, ki je poslovni model kanvas uporabil kot praktično orodje za podporo spletni podjetniški igri (Crotty idr., 2017). Študentom, ki so sodelovali v njihovi raziskavi, so prek modela kanvas predstavili delovanje resnične organizacije, nato pa jih povabili k igranju spletne podjetniške igre, oblikovane z namenom učenja izbranih podjetniških veščin. Vsi udeleženci so poročali, da je bila predhodna predstavitev modela kanvas ključna za razumevanje resničnih poslovnih strategij. Mulyana idr. (2018) pa so model kanvas uporabili za razvoj novega generalnega poslovnega modela vodenja posameznih enot terciarnega izobraževalnega sistema univerze Padjadjaran iz Indonezije, za katerega ocenjujejo, da jim bo omogočal smiselno ravnovesje med prizadevanjem za izobraževanje študentov in ohranjanje operativne trajnosti visokošolskega zavoda.

3. sklop: *Evalvacija in nadgradnja poslovnega modela kanvas.*

V tretjem sklopu so zbrane znanstvene raziskave, ki model kanvas prilagajajo specifičnim potrebam organizacij ali okolij, v katerih se uporablja. Plenter idr. (2017) so model kanvas smiselno prilagodili za storitve medosebne izmenjave in skupne uporabe. Po analizi 517 platform storitev skupne uporabe so identificirali devet dimenzij delovanja ter jih umestili v obstoječ poslovni model kanvas. Glavni spremembi sta razdelitev določenih gradnikov modela ter dodajanje novih, pri čemer avtorji sami ločujejo med spremembami strukture kanvasa (dodajanje, odstranitev ali preoblikovanje gradnikov) in spremembami, povezanimi z vsebino posameznih elementov kanvasa (dodajanje navodil, morebitnih orodij ali metod). Glavni izziv jim je predstavljala smiselna vključitev potrebnih sprememb ob hkratni ohranitvi originalne strukture modela kanvas. Specifične nadgradnje sta se lotila tudi Raftari in Amiri (2014), ki se osredotočata na uporabnost modela kanvas za gradnjo osebne blagovne znamke. V svojo metaanalizo sta vključila 25 raziskav, izvedenih po letu 2000. Glede na pregled in analizo literature avtorja predlagata skupen okvir uporabe modela kanvas za izgradnjo osebne blagovne znamke posameznika. Cosenz idr. (2017) pa so opravili evalvacijo modela kanvas. Kot glavni prednosti modela izpostavljajo berljivost in enostavnost modela pri komuniciranju poslovnih strategij organizacij skozi jasno vizualizacijo in organizacijo. Ocenjujejo tudi, da model smiselno predstavi tako notranje kot zunanje sile delovanja organizacije na preprost in praktičen način. Pomankljivost modela pa vidijo v pomanjkanju jasno definiranega strateškega namena in primerjave s konkurenco na trgu.

Zanimiva je tudi sama spletna stran modela razvoja kanvas (angl. *Business Model You Community*), kjer se registrirani uporabniki pogovarjajo in izmenjujejo mnenja o lastni uporabi modela in morebitnih medkulturnih povezovanjih z namenom izvedbe znanstvenih raziskav. Najpogostejše teme vključujejo uporabo modela na naslednjih področjih:

- Karierno svetovanje na šolah
- Osebni karierni razvoj zaposlenih
- Delavnice poslovnega modela razvoja za time (npr. Google)

- Podjetniško in karierno svetovanje (s strani licenciranih »coachov«, ki preizkušajo nove metode dela)
- Razvoj managerjev in drugih vodstvenih kadrov
- Spletno izobraževanje in mentorstvo
- Kulturno prilagajanje modela razvoja (izpostavljajo Kitajsko in države Severne Evrope)
- Pretvarjanje poslovnega modela razvoja kanvas v model bogastva/obogatitve
- Individualno svetovanje s predlogo kanvas

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Poslovni model razvoja kanvas bi lahko opisali tudi kot vizualizacijo organizacije oziroma njene poslovne ideje. Namenjen je torej sistematičnemu razvoju poslovne ideje. Podobno lahko osebni model razvoja kanvas opredelimo kot vizualni prikaz osebne blagovne znamke posameznika, ki je namenjen opisu njegovih kompetenc, želja, interesov. Predloga kanvas deluje kot spontano, a globoko iskanje prave vrednosti organizacije oziroma posameznika.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Poslovni model razvoja kanvas je namenjen organizacijam, delovnim skupinam, timom ali posameznikom, ki želijo dokumentirati in spremljati že obstoječe poslovne modele ali razviti nove. Osebni model razvoja kanvas je namenjen posameznikom (šolarjem, študentom, zaposlenim, izvajalcem, samostojnim podjetnikom ali lastnikom podjetij), ki želijo jasno predstaviti svoje kompetence, zmožnosti, veščine in druga močna področja. Prek analize teh pa želijo prepoznati, za koga oziroma kje bi lahko v prihodnosti delali.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za uporabo modela kanvas ne potrebujemo veliko pripomočkov, treba pa je upoštevati preprosta pravila. Potrebujemo natisnjeno predlogo poslovnega ali osebnega modela kanvas, ki je prosto dostopna na spletni strani avtorjev. Če te možnosti nimamo, ga lahko izrišemo tudi sami (idealno na večji plakat). Poleg predloge potrebujemo še samolepilne listke in primerna pisala.

Model razvoja kanvas opisuje 9 elementov oziroma gradnikov z dodatnimi vprašanji za lažje opisovanje (tabela 1).

Tabela 1: Gradniki osebnega modela razvoja kanvas in pripadajoča vprašanja za pomoč.

GRADNIKI	VSEBINA	VPRAŠANJA, KI SI JIH ZASTAVLJAMO
1. Ključne aktivnosti	Kaj delamo?	Kateri dve ali tri ključne aktivnosti opravljamo v službi vsak dan in naš poklic razlikujejo od drugih? Katere ključne aktivnosti potrebuje naša ponudba vrednosti? Katere aktivnosti potrebujejo naši kanali in odnos s strankami?
2. Ciljna skupina	Komu pomagamo?	Komu v službi pomagamo vsak dan, posredno ali neposredno? Kdo je odvisen od našega dela pri opravljanju lastnih zadolžitev? Kdo je naša najpomembnejša stranka? Kdo so stranke naših strank?
3. Ponudba vrednosti	Kaj je vrednost, ki jo zagotavljamo?	Kako natančno pomagamo strankam? Katera opravila pomagamo opraviti svojim strankam? Katere storitve ponujamo vsaki stranki? Katere probleme rešujemo oz. katero potrebo zadovoljujemo? Opišite konkretne koristi, ki jih imajo stranke kot rezultat vašega dela.
4. Prodajni kanali	Kako nas spoznajo in dobijo našo vrednost?	Kako potencialne stranke slišijo za nas? Kako jih dosegamo zdaj? Kako natančno dostavimo svojo vrednost – skozi kateri kanal? Kateri kanali delujejo najboljše? Kdo ima v »lasti« naše kanale?

GRADNIKI	VSEBINA	VPRAŠANJA, KI SI JIH ZASTAVLJAMO
5. Odnosi s strankami	Kakšno interakcijo imamo?	Kako poteka naša interakcija z ljudmi, ki jim pomagamo? Vzpostavljanje in vzdrževanje kakšnih odnosov pričakujejo naše stranke? Opišimo vrste odnosov, ki jih imamo sedaj.
6. Prihodki/koristi	Kaj dobimo?	Za kakšno pomoč/vrednost so naše stranke res pripravljene plačati? Za kakšno pomoč/vrednost plačujejo sedaj? Opišimo plačila in ugodnosti, ki jih dobimo, vključno z neotipljivimi ugodnostmi, kot so zadovoljstvo, profesionalni razvoj, občutek družbenega prispevka ipd.
7. Ključni partnerji	Kdo nam pomaga?	Kdo nam pomaga priskrbeti vrednost za naše stranke? Kdo nas podpira na druge načine in kako? Kdo dobavlja ključne vire ali izvaja ključne aktivnosti namesto nas?
8. Stroški	Kaj damo?	Kaj dajemo svojemu delu oz. čemu se odrečemo, da lahko delamo (energija, čas, fleksibilnost ipd.)? Katere ključne aktivnosti so »najdražje« (izčrpavajoče, stresne, neprijetne itd.)? Navedite vse materialne stroške dela (potovanja in drugi stroški, ki se nam ne povrnejo).
9. Ključni viri	Kdo smo in kaj imamo?	Kaj nas najbolj zanima? Kaj v povezavi z delom nas najbolj veseli? Kako bi opisali svojo osebnost? Opišimo svoje glavne zmožnosti in veščine. <i>OPOMBA: Definiranje tega dela je dolgotrajno, zato bodimo raje kratki in dodajamo več stvari pozneje.</i>

Postopek izdelave modela kanvas poteka s pisanjem odgovorov za vsak posamezni gradnik na samolepilne listke in ne neposredno na kanvas. Ni pomembno, kateri gradnik začnemo opisovati najprej, priporočljivo pa je, da začnemo tam, kjer poznamo odgovor. Na vsak listek zapišemo eno misel in ne uporabljamo alinej. Zaželeno je, da se izogibamo siromašnim zapisom (zapisi brez ustrezne povezave z drugimi polji) ter mešanju časovnega okvirja (zapisi ustrezno prilagojeni glagolskemu vidu – dovršni/nedovršni, uporaba namenilnika, opisovanje sedanjosti

ali usmeritev v prihodnost, na primer: »Po sestanku grem v pisarno razmišljat o možnih rešitvah«). Pomembno je, da pri izpolnjevanju razlikujemo med dejstvi in hipotezami ter ustvarjajmo zgodbo, namesto da le izpolnjujemo prazna polja. Priporočljiva je uporaba večjega kanvasa (A3 ali večji format), ki naj bo preprost in urejen. Uporaba barv je zaželena in namenjena ustvarjanju vzorcev s pomenom, ne dekoraciji. Prav tako je priporočeno, da delamo na zidovih, stoje in ne za mizami, sede. Za zaključek procesa je priporočljivo, da izdelani kanvas predstavimo še drugim, saj nam drugačen pogled in povratna informacija lahko zelo koristita pri reviziji modela. Pri predstavitvi smo pozorni, da predstavimo vsak element posebej, skozi opisovanje naše poslovne ali osebne zgodbe in ne opisujemo vseh gradnikov modela hkrati.

PRIMER UPORABE METODE

Za lažjo predstavljanje navajam primer osebnega modela razvoja kanvas (slika 1), in sicer primer osebnega modela razvoja sedemnajstletnega mladostnika, ki se je ob koncu srednje šole odločal o svoji karierni poti.

Omenjeni fant ni želel nadaljevati šolanja na fakulteti, hkrati pa ni vedel, katera znanja in interese bi lahko v življenju unovčil. V dijaškem domu, kjer je živel v času obiskovanja srednje šole, je velikokrat pomagal pri različnih dogodkih in prireditvah, vedno ga je zanimala elektronika in tehnika.

Ključni viri mladostnika so njegovo znanje o svetilih in poznavanje tonskih pripomočkov za oglaševanje različnih predstav. Ima tudi velik čut za estetiko, ki mu pomaga pri postavitvi scen in gradnih odrov. Je potrpežljiv, kar je v svetu umetnosti in pri izdelavi predstav zelo zaželeno. Ima svoj avto, svoj telefon in nekaj osebnih kontaktov prijateljev, ki že delajo v gledališčih. Prav tako se mu je ponudila priložnost, da se udeleži brezplačnega usposabljanja za tonske tehnike v gledališčih, kjer bo lahko svoje tehnično znanje in kompetence še poglobil.

Partnerji mladostnika so njegov mentor v dijaškem domu in mentor pri projektu. Pri projektu je spoznal tudi nove prijatelje ter različne tehnične strokovnjake, ki delajo v gledališčih.

Stroški mladostnika so njegov vloženi čas. Omenjeno delo zahteva zelo gibljiv urnik vaj in predstav, ki mu bo moral slediti. Vložil bo tudi svojo potrpežljivost pri iskanju pravih rešitev za sestavljanje koreografij (svetlobna in tonska podpora predstavi) in se soočiti z morebitnimi frustracijami ob pokvarjenih napravah.

Koristi za mladostnika so novo znanje, izkušnje in zadovoljstvo ob odlično osvetljenih predstavah. Hkrati pa tudi redni prihodek, če se bo ob koncu usposabljanja zaposlil.

Stranke mladostnika so igralci, režiserji in umetniški vodje gledališč.

Ponudba vrednosti pomeni, da mladostnik s svojimi izkušnjami pomaga gledalcem, da lažje sledijo predstavi in doživljajo popolno zadovoljstvo ob gledanju predstave ter se lažje odločijo za naslednji obisk. Umetniški vodji tako posredno pomaga pri večji prodaji kart, igralcem pa pomaga, da še bolj doživeto odigrajo svojo vlogo na odru.

Prodajni kanali, prek katerih stranke dobijo njegovo vrednost, sta osebni stik in telefon. Osebno je prisoten ob kreaciji, na vseh vajah in na sami predstavi, saj je svetlobni in tonski koreograf. Drugi kanal poteka po telefonu.

Odnosi s strankami so prav tako osebni (z gledališčniki na vajah, na predstavah), posredni (z gledalci in v zaodrju), strokovni (v družbenih krogih gledališčnikov, na izobraževanjih, projektih) ter mednarodni (ob gostovanju predstav, kot sooblikovalec potuje z nastopajočimi oziroma s predstavo tudi po tujih festivalih).

Ključne aktivnosti mladostnika so njegovo delo v gledališču, ki zajema redne pogovore z režiserji, preverjanje njihovih želja o osvetlitvi in glasbi. Skrbi, da je vse tehnično pravilno. Ob dogovorjenem času mora biti vedno na svojem delovnem mestu in opravljati svoje delovne naloge, saj brez njega predstava ne more potekati. Če je treba, je sposoben improvizirati in se prilagoditi nepredvidljivim situacijam (na primer odpoved računalniškega programa, poplava v gledališču, ki uniči svetlobni sistem ipd.).



Slika 1: Primer osebnega modela razvoja kanvas.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je pri uporabi poslovnega in osebnega modela kanvas zelo pomembna. Gre namreč za orodje, ki ga lahko uporabljajo šolski in kadrovski psihologi. Pogojno bi ga lahko pri svetovalnem delu uporabili tudi klinični psihologi. Področja uporabe prav tako zelo variirajo. Psiholog si metodo lahko prilagodi za uporabo pri motiviranju zaposlenih/mladih (za izbiro prave srednje šole ali študija, iskanje zelene zaposlitve, iskanje novih poslovnih idej ...), za reševanje problemov (sprememba trga vodi do potrebe po spremembi poslovnega modela podjetja, delo skupine se ustavi in ne vidijo možnih rešitev ...), pri kariernem svetovanju (za mlade, za odrasle, ob začetku kariere, ob spremembi kariere ali ob njenem zaključevanju), z željo po ustvarjanju novih delovnih mest za obstoječe zaposlene (spoznati moramo njihove interese, veščine in izkušnje) ter na drugih področjih, za katere oceni, da je omenjena metoda relevantna in primerna.

Psiholog mora biti pozoren, da poslovni in osebni model kanvas dobro pozna, da se je seznanil z njegovim ozadjem in smislom nastanka ter njegovim namenom. Da bodo uporabniki kanvas lahko učinkovito

uporabljali, jim mora psiholog namreč jasno razložiti, kaj točno je in kako se ga uporablja. Ker se dobro poznavanje orodja razvije z večkratno uporabo, je zaželeno, da uporabnikom večkrat ponudi možnost za delo na njihovih modelih. Pomembno vlogo igra tudi povratna informacija, zato je po reševanju ključna predstavitev osebnega modela in pogovor o njem.

Pri uporabi mora biti psiholog pozoren tudi na upoštevanje smernic, ki jih predpisujejo avtorji modela. Te zahtevajo, da se poslovni in osebni model kanvas lahko uporablja in natisne za neprofitne in nekomercialne namene, in sicer ob upoštevanju določenih pogojev (Clark idr., 2012). Hkrati lahko predlogo psiholog tudi prilagodi in nariše samostojno ter si poenostavi njegovo uporabo. Pri tem je etično, da uporabnikom predstavi njegov izvor in avtorje.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub preprostosti metode in možnosti improvizacije pri predvidenih pripomočkih menim, da je ne more uporabljati vsak. Prvi pogoj je gotovo zanimanje za metodo. Če v njej uporabnik ne vidi smisla, metoda zanj ne bo imela uporabne vrednosti. Poleg tega je metoda zaradi svoje preproste vizualizacije lahko zaznana tudi kot statična. Njena dinamičnost je namreč rezultat tega, kako (učinkovito) jo posamezniki uporabljajo. Ob tem sem mnenja, da se za osnovno uporabo modela kanvas še ni potrebno udeležiti priporočenega treninga za pridobitev certifikata. Je pa ta gotovo priporočljiv za tiste, ki bi se z metodo radi ukvarjali bolj profesionalno ali poslovno.

Metodo se lahko uporablja individualno ali skupinsko, čeprav je skupinska izvedba močno odvisna od situacije in okolja. Priporočena izvedba (večkratno reševanje) lahko postane časovno zamudna. V idealnem okolju bi isti model namreč revidirali in nadgrajevali znova in znova, kar pa v praksi ni vedno mogoče. Odpira se tudi vprašanje, kdo v organizaciji bi prevzel glavno vlogo pri predstavljanju in uporabi metode kot orodja za vodenje lastne kariere. Pred samostojno uporabo bi zaposleni namreč potrebovali jasna navodila, pomoč in vodenje strokovnjaka, da posamezniku jasno obrazloži abstraktne gradnike in njihov pomen. Istočasno je za razumevanje in uspešno uporabo metode

potrebna določena stopnja kompetentnosti za samokritičnost, samorefleksijo, predstavljanje sebe in sprejemanje odgovornosti za stalen strokovni in poklicni razvoj.

Glavna omejitev metode je morda njena nejasnost, kako izpolnjen osebni model razvoja kanvas spraviti v akcijo, brez da bi za to potrebovali oblikovati nov model razvoja, ki načrtuje prav to (Coes, 2014).

L I T E R A T U R A

- Clark, T., Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. Hoboken New Jersey: Wiley.
- Coes, B. (2014). *Critically assessing the strenghts and limitations of the Business model Canvas* [Magistrsko delo, University of Twente, Master Business Administration]. Dostopno na https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf
- Consenz, F., Borgonovi, E., Aiello, G. in Fellegara, A. M. (2017). Conceptualizing innovative business planning frameworks to improving new venture strategy communication and performance. A preliminary analysis of the »Dynamic business model canvas« V E. Borgonovi, A. Gaetano in A. M. Fellegara (ur.), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle Aziende. Atti del Convegno AIDEA* (str. 271–296). Italija: Il Mulino.
- Crotty, Y., Kinney, T. in Farren, M. (2017). Using the Business Model Canvas (BMC) strategy tool to support the Play4Guidance online entrepreneurial game. *International Journal for Transformative Research*, 4(1), 34–41.
- Espinosa Monroy, F. J. (2017). Application of the business model Canvas in micro-enterprises from partners of the savings and credit cooperative Luz del Valle. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 159–169.
- Gravert, E. in Mattsson, J. (2016). *Industrial symbiosis: Canvas business model between a recysling company, an energy company and a real estate manager* [Magistrsko delo, Royal Institute of Technology, Master of Science]. Dostopno na www.semanticscholar.org/paper/Industrial-symbiosis-%3A-Canvas-business-model-a-an-a-Gravert-Mattsson/a1b125d7e2b9d5aa20f8c0b7c7b7008c6ffe91f8
- Kocjan, N. (2017). *Osebni model razvoja. Vodnik za trenerje*. Ljubljana: TiPovej! – Zavod za ustvarjalno družbo.
- Mulyana, B., Daryanto, A. in Purwito, A. (2018). Business model development strategy of Padjadjaran university with Canvas Business Model approach. *Asian Business Research Journal*, 3(1), 1–8.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach* [Magistrsko delo, Université de Lausanne, Ecole des Hautes

- Etudes Commerciales]. Dostopna na www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken New Jersey: Wiley.
- Plenter, F., Fiel, E., Hoffer, M., Chasin, F. in Rosemann, M. (2017). *Repainting the business model canvas for peer-to-peer sharing and collaborative consumption*. V I. Ramos, V. Tuunainen in H. Krcmar (ur.), 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017 (str. 2234–2249). Schloss Dagstuhl, Leibniz Center for Informatics. Dostopna na <https://www.icscarsharing.it/wp-content/uploads/2019/02/2017-Repainting-the-business-model-canvas-for-peer-to-peer-sharing-and-collaborative-consumption.pdf>
- Raftari, M. in Amiri, B. (2014). An entrepreneurial business model for personal branding: proposing a framework. *Journal of Entrepreneurship Business and Economics*, 2(2), 121–139.
- Urban, M., Ploettner, K. O., Hornung, M. in Klemm, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*, (71), 175–192.

THE BUSINESS AND PERSONAL BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas is a strategic template for developing new or documenting existing business models, while The Personal Business Model Canvas uses entrepreneurial principles of work and applies them to individuals. In the same way as an organization creates and delivers value to a specific set of clients, individuals can also create value and deliver it to clients for some kind of compensation. The role of a personal business model is therefore to reduce suffering and increase job satisfaction; both for employers by assisting them in lifelong career guidance and establishing their own professional identities, and for managers by helping them form a fresh way of generating business ideas and developing their employees to align their work with the goals of the company. In this paper, I present in detail The Personal Business Model Canvas with the purpose of recognizing it as a very effective tool for lifelong career guidance, personal branding and professional identity development. The model consists of nine building blocks with corresponding questions that help a person describe each block more specifically and so clearly visualize their personal model with a simple four-step methodology: draw, reflect, revise and act.