

ДАНИЕЛ ПАВЛОВ

БИЗНЕС МОДЕЛИ ЗА ПРЕДПРИЕМАЧИ

**2011
ПРИМАКС**

Бизнес модели за предприемачи

Първо издание

Copyright © 2011

Copyright © Даниел Йорданов Павлов, д-р ик.

Дизайн: Даниел Йорданов Павлов

При цитиране, моля да известите автора на адрес:

daniel_pavlov@abv.bg или *dpavlov@uni-ruse.bg*

Рецензенти:

доц. д-р Петър Петров Кънев

доц. д-р Димитричка Иванова Македонска

Препоръчва се от катедра „Мениджмънт и бизнес развитие”,

Русенски университет „Ангел Кънчев”

Протокол № 6 / 21.02.2011 г.

Издателство: „Примакс”, Русе, 2011 г.

ISBN: 978-954-8675-11-6

Формат: А5

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР	5
------------------------	---

РАЗДЕЛ ПЪРВИ. БИЗНЕС МОДЕЛИ – СЪЩНОСТ, ВИДОВЕ

Глава първа

БИЗНЕС ИДЕЯТА КАТО ОТПРАВНО НАЧАЛО ЗА РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛА

Въведение в учебната тема	7
1. Потребностите – основа за възникване на бизнес идеи	8
2. Същностни параметри на бизнес идеята	11
3. Основни методи за генериране на бизнес идеи	14
4. Нови моменти във връзка с възникване и прилагане на бизнес идеята	21
Тест, примери и задачи	28
Задачи за самостоятелна работа	39
Използвана литература	39

Глава втора

ОНТОЛОГИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛА

Въведение в учебната тема	41
Учебно съдържание:	
1. Същност на бизнес модела	42
2. Елементи на бизнес модела	45
3. Бизнес модел и бизнес стратегия	51
4. Създаване на стойност – отворена и затворена иновативна система	55
Тест, примери и задачи	61
Задачи за самостоятелна работа	70
Използвана литература	70

Глава трета

ВИДОВЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Въведение в учебната тема	73
Учебно съдържание:	
1. Класически и уеб-базирани бизнес модели	74
2. Бизнес модели според естеството на активите и продажбата на права	80
Тест, примери и задачи	84
Задачи за самостоятелна работа	92
Използвана литература	92

РАЗДЕЛ ВТОРИ. ПРИМЕРНИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Въведение в учебната тематика	94
---	----

Бизнес модел „Стените на любовта”

Резюме	95
1. Описание на продукта (ползност за клиента)	96
2. Взаимодействие с клиента за предлагане на продукта	97
3. Управленска инфраструктура	100
4. Финансови аспекти	104
Заклучение	106

Бизнес модели на дейността пчеларство

1. Основен бизнес модел на дейността пчеларство	107
2. Възможности за развитие на бизнес модела чрез адаптация към мобилно и биологично пчеларство	113

Бизнес модел на рекламна агенция

1. Основен бизнес модел на рекламна агенция	121
2. Влияние на източниците на финансиране върху базовия бизнес модел	128

Подобряване на бизнес модела за копирни услуги (по примера на ВИП-86)

1. Базов бизнес модел на копирни услуги	136
2. Модифициране на базовия бизнес модел чрез иновация	137
3. Внедряване на модифицирания бизнес модел в дейността на фирма	142

Русенският университет – трета генерация (казузно описание)

1. Русенският университет „Ангел Кънчев”	146
2. Развитие	148
3. Факултет „Бизнес и мениджмънт”	149
4. Дейности по комерсиализацията на ноу-хау и сътрудничество с индустрията	151
5. Фирми, създадени в или около университета	153
6. Бъдещи планове	159
7. Въпроси за дискусия	160

ПРЕДГОВОР

Насърчили няколко човека да си напишат имената. След това ги помолили да прехвърлят химикалките си в другата си ръка и пак да напишат същото. След като приключили, ги попитали защо са усмихнати, а те вместо отговор показали краснописа на “втората” си ръка. При все, че двете им ръце принадлежали на едно тяло и имали една и съща глава (знание, теория), се получил ефектът на *първа ръка* и *втора ръка*, т.е., първа класа и втора класа. Тайната била в степенята на придобития опит – макар главата да била една и съща, втората ръка нямала опит, а само знания, за разлика от първата.

Авторът на настоящия учебник Ви пожелава да бъдете първа, а не втора ръка предприемачи. В изпълнение на това пожелание, учебникът представя теорията в сбита и стегната форма, последвана от тестове, примери и задачи, чрез които да се придобие и нужният опит.

В настоящото издание са представени основни теми на дисциплината “Бизнес модели за предприемачи”. Дисциплината има интегрален характер и обхваща някои от най-важните въпроси на предприемаческото управление. Целта на обучението е да се изгради разбиране у студентите за същността на бизнес моделите като отправно начало за последващи управленски действия, както и да придобият умения за разработване и модифициране на конкретни бизнес модели. Всеки раздел започва с базови теоретични основи по съответната тематика и завършва с приложна част, която съдържа:

- въпроси за проверка нивото на усвоените знания;
- примери и задачи, чрез които се формират умения в студентите да прилагат натрупаните знания;
- самостоятелни задачи, чието извън аудиторно решаване е предпоставка за задълбочаване на теоретическите знания на студентите и техните приложни умения.

Темите са разработени въз основа на международно признати научни достижения от началото на XXI век в изследването на бизнес моделите. Те отразяват двете основни направления в предприемачеството – стартиране на нова фирма и инициране на промяна в съществуваща фирма (или нейно подразделение).

Дисциплината *Бизнес модели за предприемачи* е базова за онези студенти, които търсят професионалната си изява като ръководители на фирми или на отделни структурни звена и подразделения. Придобитите знания и умения дават отговор на въпроса как да се генерират приходи от бизнес идеята.

Авторът с готовност би приел конкретни бележки, които биха допринесли за ефективно формиране на умения в студентите да прилагат теоретико-приложните основи на тази дисциплина.

ГЛАВА ПЪРВА

БИЗНЕС ИДЕЯТА КАТО ОТПРАВНО НАЧАЛО ЗА РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛА

Въведение в учебната тема

Настоящата учебна тема е въвеждаща по отношение на бизнес идеите, които са в сърцевината на бизнес модела. Представена е същността на връзката „потребност-продукт-полезност“, тъй като в бизнес модела отправното начало е създаване на полезност (потребителска стойност) за клиента.

Развитието на всеки бизнес модел е в зависимост от развитието на бизнес идеята. Ето защо, в този раздел се поставя акцент върху видовете бизнес идеи, основните методи за тяхното генериране, както и насоките в тяхното развитие.

След изучаването и усвояването на тази глава студентите ще знаят и могат:

- да обяснят същността на бизнес идеята като отправно начало за развитие на бизнес модели;
- да прилагат различни методи за генериране на бизнес идеи;
- да управляват процес на усъвършенстване на бизнес идеите като подготовка за стартиране на икономическа дейност.

Темата включва следните основни въпроси:

1. Потребностите – основа за възникване на бизнес идеи
2. Същностни параметри на бизнес идеята
3. Основни методи за генериране на бизнес идеи
4. Нови моменти във връзка с възникване и прилагане на бизнес идеята

1. Потребностите – основа за възникване на бизнес идеи

В условията на пазарно организирана икономическа система, **потребностите** се проявяват като “платежоспособно търсене и предлагане на блага, а благата – като стоки, чието разпределение и потребление се опосредства от пари и цени”¹.

Тази комбинация между потребности (търсене) и производство (предлагане) на блага формира пресечната точка на икономическия механизъм и е предпоставка за възникване (стартиране) на различни бизнес дейности.

В *класическата доктрина* (на Смит, Рикардо, Маркс) производството има превес над потребностите и потреблението. Счита се, че това е така, защото производството: създава предмета на потреблението; поражда нови потребности; определя характера, обема и разнообразието на потреблението, като и начина на потребление. На практика, абсолютизирането на този подход води до изтласкване на човека в периферията на ценностната система и до превръщане на самото производство в самоцел. В *неокласическата доктрина* (на Мангер, Валрас, Кейнс) на преден план се извеждат потребностите, потребителското търсене, потреблението. Те дават смисъл на производството, стимулират неговото разширяване и обуславят *възникването на нови производства*.²

Потребностите имат две страни – формиране и задоволяване, подчинени на следните **закони** на Госен³:

Първи закон на потребността: всяка потребност в процеса на задоволяването постепенно намалява своята интензивност и стига до нула. Всяко количество благо задоволява определена потребност към определен момент. Например, когато се храни, човек постепенно намалява глада си, а с това и желанието да се храни. Ако човек прекали с храната, тогава, вместо, удовлетворение изпитва преяждане. Подобни са примерите и с любима песен, дреха, курортно място и др.

Втори закон за потребността: многовариантност при задоволяване на потребностите. Например, човек може да се придвижи между две точки в пространството пеша, с велосипед, автомобил и други, което е предпоставка за възникване на различни стопански дейности. Друг пример е свободното време на хората – избор измежду парти, разходки, гледане на филми, спортуване и други, което предопределя стартирането, съществуването и закриването на различни икономически дейности (или фирми).

¹ Кънев, М. и колектив, Микроикономика, ИК “Д.Найденев”, Свищов, 1994, с.88.

² Кънев, М. и колектив. Цит.съч., с.90.

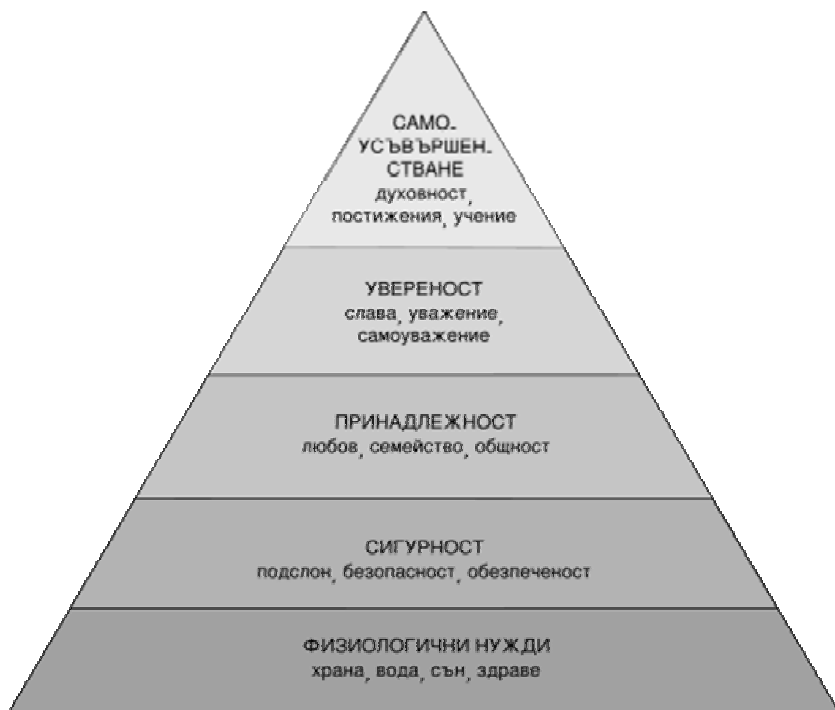
³ Кънев, М. и колектив. Цит.съч., с.с.91,92.

Потребностите биват най-различни **видове**, сред които¹:

- По съдържание: материални и нематериални;
- По носители: индивидуални и колективни;
- По реакция: нееластични и еластични;
- По значение: първични и вторични;
- По същност: физиологични, духовни и социални;
- По характер: икономически и неикономически;
- Други.

Например, потребността от храна е индивидуална, но потребността от полиция, път, спортен салон и други е колективна, понеже е възможно и други хора да удовлетворят своите потребности.

Маслоу съставя следната пирамида на човешките потребности²:



Предприемачът следва внимателно да идентифицира вида потребност в клиента, за да избере как и на каква цена да я задоволява.

Задоволяването на потребностите изисква наличие на средства – блага. **“Благо”** е всичко, което е в състояние да задоволи опреде-

¹ За подробности вж.: **Кънев, М.** и колектив. Цит.съч., с.с.93-97.

² За подробности вж.: **Коцев, Е.** Организационно поведение. Изд. А ГРУП, 2008, с.129.

лена човешка потребност. **“Продукт”** е всяко благо, което е плод на системни човешки усилия и което може да се потребява, т.е., да задоволява определени човешки потребности. **“Стока (услуга)”** е продукт, станал обект на покупко-продажба¹.

Потребителна стойност (ползност) на стоката (услугата). Още в древността е установено, че стоката притежава две основни свойства: 1/ да задоволява определени потребности на хората (*потребителска стойност*) и 2/ да се разменя срещу определено количество други стоки (*разменна стойност*).²

Понятията **“потребителска стойност”** и **“ползност”** са идентични, защото показват възможността на стоката да задоволи човешките потребности на определено време и място. Например, стоката “сандали” е с нулева ползност (потребителска стойност), когато се предлага в условията на сурова зима. С нулева потребителска стойност (ползност) е и дебелият балтон, когато се предлага по време на знойно и горещо лято. Народната поговорка гласи “След дъжд качулка”.

Предприемачът следва да определи и вида стока, с която ще задоволява потребността:

а/ нормални стоки (услуги) – търсенето им расте или спада с нарастването или спадането на доходите;

б/ малоценни стоки (услуги) – търсенето им расте или спада обратно на изменението на дохода;

в/ превъзходни стоки (услуги) – луксозни, за платежоспособни клиенти, търсещи символите на социалното превъзходство.

Чрез закона за намаляващата (пределна) ползност се обяснява, как многократното задоволяване на потребност с едно и също благо намалява ползността на това благо. Народната поговорка гласи “Всяко чудо за три дни”. Клиентът се стреми към разнообразие на консумираните от него стоки, което е предпоставка за възникване на нови бизнеси.

Следва да уточним, че в понятието **“стойност”** се влага значението, което придаваме на благата по причина на тяхната ползност и оскъдност, когато ги съотнасяме към нашите потребности.³ В условия на криза (природна, икономическа), оскъдността на благата формира и техните спекулативно високи цени, което мотивира търговците да изграждат различни бариери пред навлизането на други продавачи на този пазар.

Високата цена (това е количеството пари, срещу което се разменя стоката /услугата на пазара) може да се формира и когато се предлага нова стока (услуга), която по уникален начин задоволява

¹ За подробности вж.: **Кънев, М.** и колектив. Цит.съч., с.106.

² За подробности вж.: **Кънев, М.** и колектив. Цит.съч., с.с.98-106.

³ За подробности вж.: **Кънев, М.** и колектив. Цит.съч., с.с.98-106.

човешки потребности. Например, цените на първите мобилни компютри и принтери са изключително високи. Друг способ за запазване на пазара от други производители са правата върху интелектуална собственост – те дават възможност на техния собственик да намери пазарно изражение на своя интелектуален труд за определен период от време на определена територия.

В заключение, може да обобщим, че всеки предприемач следва да изучава потребностите на хората и да предлага нови блага за тяхното задоволяване. Той може да формира нови потребности, които да задоволява чрез съществуващи или нови продукти. Формирайки нужната степен на полезност, те са в състояние да донесат и съответната печалба.

2. Същностни параметри на бизнес идеята

Трудно може да се открие дефиниция на това що е **бизнес идея**. По своята същност идеята е “представа, отразяваща действителността в съзнанието на човека и изразяваща отношението му към обкръжаващия го свят; замисъл, намерение и други”¹.

Чрез термина “бизнес” най-общо се изразява действие на лице (физическо или юридическо) с цел генериране на приходи².

В търсене на допирни точки между посочените дефиниции може да се формулира и следното по-общо определение (дефиниция)³: *Бизнес идея е представа и намерение за действия, които генерират приходи*. Тъй като тя се поражда от индивида, а се реализира чрез икономическа система (например фирма), посочената дефиниция може да бъде разширена както следва: *Бизнес идея е представа и намерение на индивида за действия в определена икономическа система с цел генериране на приходи*.

Чрез избора на бизнес идея, следва да се отговори на базови въпроси, които поясняват защо предприемачът се заема с това начинание⁴:

Първо, какво позволява пазара:

а/ да се стартира собствен бизнес или

б/ да се инициира новост в съществуваща фирма (продукт, технология и други).

Пазарът, чрез търгуваните количества и продажна цена, дава отговор на този въпрос. Задълбоченият анализ на реалните и потенци-

¹ **Онлайн тълковен речник на българския език**, <http://talkoven.onlinerechnik.com/>, посетен 19.02.2010 г.

² **Павлов, Д.** Приложение на иновациите във веригата “бизнес идея – бизнес модел – бизнес план”. Ръкопис. ФНИ 2010.

³ **Павлов, Д.** Приложение на иновациите..., Цит.съч. 2010.

⁴ **Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center.** 2002. *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK, p.p.4-14.

алните възможности е предпоставка за успешно позициониране на новата дейност – като самостоятелен бизнес или в рамките на съществуваща фирма.

Второ, какви са личните мотиви на предприемача:

а/ стремеж към увеличени доходи или

б/ постигане на повече удоволствие.

За много предприемачи естеството на извършваната от тях стопанска дейност е без значение стига тя да им носи нужните приходи и да им осигурява определен стандарт на живот. За други предприемачи е по-важно да изпитват удовлетворение от стопанската си дейност. За тях не бързата печалба, а дългосрочната наслада е мотивиращият фактор.

Трето, каква е необходимостта от новия продукт. Тук се търсят различни посоки на отговорите:

а/ дали новостта стъпва на технология и се нуждаем от изобретател, или е по-скоро резултат от пазарно търсене (понякога се изобретяват неща, защото технологията позволява те да бъдат изобретени, но нямат никаква пазарна реализация – например, подскачащ хладилник);

б/ какви са характеристиките на този продукт (например, този продукт е два пъти по-бърз от предходния);

в/ какви са неговите предимства (например, чака се по-малко време);

г/ какви са ползите (например, повишена производителност, оптимизиране на разхода на време или на други ресурси, повишаване на печалбата, други).

Важно е да се отбележи, че технологията подчертава (засилва) характеристиките и предимствата на продукта, но ползите са тези, които продават продукта. Така, възниква конфликт между изобретателя и предприемача – изобретателят търси съвършения технически продукт (или подскачащи хладилници), който да предложи на пазара; времето се инвестира за подобряване на техническите характеристики, докато в същото време се губи ценно пазарно време. От друга страна, предприемачът е склонен да предложи на клиентите продукт с по-ниски технически качества, но да започне завладяването на определен пазар. Или както гласи една поговорка: “докато умните се наумуват – лудите се налудуват”.

Четвърто, какво е естеството на бизнес идеята:

а/ Стока или услуга? Производството на стоката се характеризира с повтарящи се действия (операции), докато при услугата всеки път се започва от начало. Например, 100 броя хляб се произвеждат в изцяло идентични условия от конкретния хлебопроизводител, докато 10 броя адвокатски услуги се произвеждат от един адвокат в близки, но не и идентични среди, защото, или клиентът е различен, или проблемът е на друго ниво на развитие, или има други фактори;

б/ Специализирана или масова? Например, ТИТАН АД (наемател на част от Учебно производствения завод на РУ "А.Кънчев"), предлага специализирани машиностроителни услуги в изработване на уникални машини; не във всеки град има такива фирми, докато магазин за дрехи е широко разпространена (масова) дейност;

в/ Изцяло нов свят или подобрения в стария свят? Използването на възобновяемите енергийни източници разкрива нови хоризонти и неизвестни области пред енергетиката на една икономическа система. Подобен е и прехода от пишеща машина към запамятаващо устройство (компютър) с принтер.

Подобренията в "стария свят" се основават на следните изисквания към вече съществуващите продукти (стоки, услуги): по-добро качество, по-евтино, по-бързо – например, куриерските фирми предвижват пратката от подателя до получателя по-бързо спрямо разпространената пощенска система.

При **развитие на бизнес идеите** се ползват иновации, които би следвало да доведат до¹:

а/ Нови фундаментални бизнес идеи (ground-breaking), като: Internet, телефон без жица, асансьор, самолет, компакт диск. Всички те поставят нова основа за стопански дейности и могат да доведат до закриване на съществуващи бизнес и (например, производство на видеокасети се замества от производство на дискове).

б/ Нови бизнес идеи, резултат от комбинация на съществуващи идеи (breakthrough). Например, електрически ръкавици, детски площадки към бензиностанции и заведения.

Успешната бизнес идея се реализира чрез добре комерсиализираната иновация. Разнообразното съдържание на иновациите предполага и към друга класификация на бизнес идеите. Диана Антонова² (2008) предлага следната разширена *класификация на иновациите*:

- по поле на действие: технологични, екологични, икономически, социално-политически, държавно правни, в духовната сфера, в сферата на отбраната и сигурността;

- по степен на новост: епохални, базисни, подобряващи, микро-иновации, псевдоиновации, антииновации;

- по пространство на действие: глобално, цивилизационно, национално, регионално, локално, местно;

- по мащаб на действие: радикални, адаптиращи, имитиращи.

Посочените иновации могат да доведат до възникване на разнообразни бизнес идеи. Например, в духовната сфера (религия) - ползването на свещи в религиозни обичаи води след себе си и до бизнес идеята за производство и продажба на свещи. Честите промени в нормативната уредба благоприятстват възникване на бизнес идея за

¹ Lang, Jack. Цит.съч., с.с.17-32.

² Антонова, Д. Иновации и обществено развитие. А ГРУП. 2008.

софтуерна фирма, която да поддържа актуална база от действащи нормативни документи и периодично да продава тази информация на счетоводни къщи, адвокатски кантори и други организации.

3. Основни методи за генериране на бизнес идеи

Съществуват различни класификации на методи за генериране на бизнес идеи. Една от тях е разработена от Йордан Коев и обхваща следните групи¹:

Първа група. Интуитивно-креативни методи:

Мозъчна атака

Неговата същност се състои в стимулиране на група хора за бързо генериране на голямо количество нови идеи. Осъществява се в следната примерна последователност:

- подбор на лица за генериране на нови идеи (продукти);
- въвеждане на правила, забраняващи критиката на предлаганите идеи;
- въвеждане на правила за отношението към другите участници в процеса;
- фиксиране на предлаганите идеи;
- оценка на предлаганите идеи;
- класификация на предлаганите идеи;
- графично представяне на предлаганите идеи;
- определяне на перспективните насоки за търсене на конкретния продукт;
- формулиране на задание на конструкторите.

Метод "Делфи"

Той се основава на три основни особености:

- анонимност;
- използване на резултатите от предходния кръг;
- статистическа обработка на груповите отговори.

Неговото провеждане се основава на следната последователност:

- формиране на групата от специалисти;
- формализиране на проблема под формата на анкета;
- формиране на групите (жури) на подспециалистите по съответните области;
- определяне на правилата на взаимоотношение между различните групи;
- провеждане на туровете или допитванията до участниците чрез попълване на отговорите на анкетата;
- оценка на отговорите за възможност на новия продукт (идея) в три степени: обединителни, допълващи се и изключващи се,

¹ Коев, Й. Предприемачеството. ИК СТЕНО, 2007. с.с.186-204.

- достигане до съгласие и формулиране на проблема (идеята, новият продукт);
- формулиране на задания на конструкторите.

Методът “Делфи” има възможности като инструмент за преоценка и преосмисляне на стари продукти и услуги, съобразно настъпили нови условия в средата на тяхната експлоатация и употреба.

Метод на конвергенцията

Конвергенцията като процес на сливане на идеи, мнения е повече известен като социален феномен. Но занимаващите се с предприемачество, констатира, че през последните десетилетия се забелязва усилен процес на сливане на функциите на различните продукти за потребление и създаване на нови продукти. Този процес е отбелязан от П. Дракър като “конвергенция на знанието”.

Днес този процес толкова се е разраснал, че има достатъчно основания да се говори за “конвергенция на функциите” на различни предмети за потребление. Основната причина за това се крие във високата степен на електронизация на продуктите и услугите и миниатюризация на системите за управление, което прави висока съпоставимостта на функциите им.

Следователно методът на конвергенцията прави възможно прякото сливане на различни функционални предмети в един нов, например:

- Радиотелефон = телефон + радио;
- Електронна поща = пощенски услуги + компютър + мрежа;
- Подвижен пчеларник = ремарке + кошери.

Осъществяването на метода изисква извършването на следните действия:

- определяне (описание) на функциите на продукта;
- оценка на изискванията (социална поръчка) на конвергатора (външен или вътрешен източник на промяната – явление, фактор или друга причина);
- анализ на силните и слабите страни на всяка една отделна функция на продуктите;
- оценка и ранжиране на функциите на всеки един продукт;
- съставяне на таблица за общите, различните и новите функции на резултативния продукт;
- формулиране на задание към конструкторите.

Методът на конвергенцията има неограничено поле на приложение.

Метод на аналогията

Използването на “аналогията”, като метод за създаване на нови продукти, има изключителни възможности, главно, поради обстоятелството, че “аналогията” е един от най-естествените и широко приложими прийоми в мисловната дейност на човека, например:

- птица → самолет;

➤ дъжд → капково напояване.

Човекът има толкова голям опит при приложение на “аналогииите” в своето развитие, че често не осъзнава използването им и възможностите, които те предоставят като осмислен процес, т.е., като процес на създаване на нови продукти, услуги, технологии и др.

При използването на “аналогииите”, като метод за създаване на нови продукти, е възможно тяхното диференциране като:

а/ Преки аналогии. Това означава, че е възможно пряко пренасяне на принципа, организацията, същността, процеса и други при създаване на нови продукти. Най-често, първообразите се намират в биологичните системи. Например, естествено изпарение на водни пари → изкуствено създаване на водни пари.

б/ Субективни аналогии. По същество това са преки аналогии, които могат да бъдат въведени след съответната субективна преработка (адаптация), като причините могат да бъдат: технологични, физически, химически, организационни и др. Например, прокараването на тунел от дървояда – субективна аналогия “кесонното строителство на тунели”.

в/ Символични аналогии. Те се асоциират като иманентни характеристики на един продукт, отнесен към друг. Например, човек + дъжд = дъждобран; кола + кражба = защитно устройство.

г/ Фантастични аналогии. Това са такива аналогии, които субектът нито е виждал, нито е описвал. Те съществуват на абстрактно равнище, но това не пречи на тяхното осъществяване след известен период от време. Например, писалка → електронна писалка, която днес е реалност и се предлага от водещите производители на РС, като инструмент за въвеждане на данни и корекции от самия екран.

За да се превърнат в работен инструмент, аналогияте следва да отговарят на следните изисквания:

- да бъдат достъпни за наблюдение;
- да подлежат на описание;
- да подлежат на диференциране на съставните си части.

По този начин “аналогията” може да бъде използвана не само като средство за чисто интуитивно (случайно) откриване на нови продукти, но и като работещ инструмент за целенасочено търсене на нова технология, продукт, услуга. Както методът на конвергенцията, така и методът на аналогията имат неограничено поле на проявление и употреба в конкретната дейност на предприемачите.

Втора група. Аналитично-креативни методи:

Атрибутивен анализ

Всеки един продукт (услуга) е съвкупност от атрибути:

а/ “атрибути-функции” на един продукт са производни от чертите му и следователно, зависят от всеки конкретен случай;

б/ “атрибути-черти” на един продукт могат да бъдат: размерите, броя, изходния материал, формата, цветовете, начина на производс-

тво, начина на обработка на изходните материали, естеството на марката, цената, сервиза и много други, в зависимост от конкретния продукт или услуга;

в/ “атрибути-преимущества” могат да бъдат: начина на употреба, икономически преимущества, социални преимущества, технически преимущества, икономия на време, усилия и енергия, морални преимущества и др.

Главна особеност на методите от типа атрибутивен анализ е възможността за промяна на функциите, чертите и преимуществата и тяхната взаимозаменяемост. Например, съдържанието на протеин в определена марка сапун е не само “черта”, но може да бъде разглеждано и като “преимущество”; нож за рязане на хляб (функция) може да се използва и за мазане на филия хляб (нова функция) с краве масло, лютеница, пастет и др.

Практическото използване на метода се състои във възможността за формулиране на следните две основни предположения:

а/ очакваната промяна в продукта трябва да включва промяната на поне един от основните атрибути;

б/ какво е влиянието на промяната в един или повече от основните атрибути върху останалите (промяна в цената, теглото, размерите и др.).

Практическото прилагане на метода изисква:

- формулиране на точните (присъщите на продукта, услугата) функции;
- формулиране на съответните черти на продукта;
- определяне на преимуществата/ недостатъците на продукта (услугата);
- определяне на подлежащия на промяна атрибут(и);
- оценка на целесъобразността от промяната.

Метод “Предприемаческа полезност на продукта” (ЗП)

Той е изграден върху две основни линии – Х (синтетична) и У (аналитична). В една графика, на оста ОХ се проектират конструктивните елементи атрибути, а именно – функциите и преимуществата/недостатъците. Върху оста ОУ се проектират атрибути-черти, формиращи съответната полезност (стойност) на продукта. Те се обработват въз основа на два въпроса: “Можем ли да променим....?” и “Какви преимущества/недостатъци ще получим в резултат от промяната”.

Структурата на аналитичната линия на атрибутите-черти (ОУ) може да бъде представена по следния начин:

а/ основно ядро на продукта;

б/ физическа полезност (стойност на продукта): тегло, дължина, ширина, височина, гладкост, твърдост, структура, цвят, форма и др.;

в/ пазарна полезност (стойност) на продукта: дизайн, опаковка, реклама, цена, условия на доставка, условия на кредита, условия за

инсталиране на стоката, сервиз, гаранции, дистрибуция на продукта, др.;

г/ информационна полезност (стойност на продукта): каква информация носи продукта, пълнота на информацията, достъпност (видимост) на информацията за продукта;

д/ социална полезност (стойност) на продукта: социален престиж, преимущество пред конкурентите, самочувствие, сигурност, разграничаване от другите, социална отговорност, чувство за принадлежност и др.;

е/ производствена полезност (стойност) на продукта: използвана технология, използвана техника, използвани суровини, използван труд;

ж/ интелектуална полезност (стойност) на продукта: запазена (търговска) марка, лиценз, патент, промишлен образец, относителен дял на ръчен, механизирен и автоматизиран труд;

з/ екологична полезност (стойност) на продукта: безотпадност на технологиите, степен на рециклиране, екологичност на влаганите суровини, запазване на средата (от шум, газове, отпадни води, прах и др.).

Метод "Анализ на размерите"

В основата му е атрибутивният метод, но тук се използват само атрибутите-черти. Тук не става въпрос само за видимите размери на продукта, но и за тези, които се съдържат в различните компоненти на продукта. Това предполага:

- диференцирането на продукта на съставните му компоненти;
- разлагане на компонентите на атрибутите-черти.

Например: стар чук с права дръжка – нов чук с оребрена дръжка.

Метод "Списък на взаимосвързаните въпроси"

В основата му е атрибутивният метод и се анализират атрибути-функции. Основният проблем се състои в съставянето на списък от въпроси, които могат да опишат всички възможности за промени във функциите на един продукт. Примерен списък от подобни въпроси е следният: Може ли да бъде разделен, приспособен, съединен, обърнат, обединен с друг, подчинен, увеличен, намален, преобразуван и т.н.

Например: чаша с чинийка за кафе – чаша за кафе с подложка.

Метод на технологичната конкуренция (заместване)

Той се основава върху обективното обстоятелство, че всяка една дейност може да бъде технологично описана и съпоставена. При създаването на метода са използвани две линии на анализ. Първата линия А (аналитичната), описва всяка една операция на съответната технология като последователност от извършвани действия, съпроводена с оценка на разходите.

Втората линия Б (линия на заместителите), предлага възможни промени в извършваните операции и използвани материали и полу-

чаването на тази основа на т.нар. ценово преимущество. Методът е практически лесно приложим.

Откриването на заместител, което, в крайна сметка, води до създаването на ценово преимущество пред другите конкуренти, в случая, обаче, е отново следствие от будността на предприемача. В не по-малка степен реализирането на този метод зависи и от наличието и достъпността на заместителите.

Предлаганият метод има широко поле за разпространение, не изисква специална подготовка за прилагането му, което го прави лесно приложим във всяка една дейност, която може лесно и еднозначно да бъде технологично описана.

Трета група. Пазарно-ориентирани методи:

Отличителната черта на тези методи спрямо предходните две групи методи се състои във факта, че заданието за създаване на нов продукт е резултат от “сигнал” от пазар.

Метод GAP анализ

Този метод може да бъде наречен и метод за откриване на липсващите продукти в дадена пазарна ниша въз основа на предпочитанията на клиентите. За практическото приложение на този метод е необходима следната пазарна информация:

а/ предпочитания на клиентите;

б/ присъствие (наличност и продаваемост) на сродните продукти в изследваната пазарна ниша.

Информацията за предпочитанията на клиентите трябва да бъде представена чрез двуполусна скала (плюс-минус). Например, по-долу е представена такава скала за фирми, които предлагат захарни изделия в обща или индивидуална опаковка, с или без шоколад.

	ИМА	С шоколад ИМА
С обща опаковка		С индивид.опаковка
	ИМА	НЯМА Без шоколад

От координатната система е видно, че не се предлагат захарни изделия без шоколад в индивидуална опаковка. Това е GAP, който показва възможност за създаване на нов продукт, желан от клиента, но несъществуващ при производителите. По този начин се формира поръчка от пазара към производителя.

Метод “Анализ на зависимостта на два фактора”,

Предлаганият метод се основава върху предположението, че при повишаване на базисен икономически показател (БВП, средна ра-

ботна заплата и др.), е възможно увеличение на търсенето на даден продукт. Отново се ползват възможностите на координатната система, като върху оста Ох се нанася базисният икономически показател. Върху оста Оу се нанасят данните от продажбите, от статистическите проучвания, които могат да бъдат в цени, качество, брой и др.

Методът може да се използва както на макро-, така и на микро-равнище. Това зависи от целите, нуждите и профила на предприемача.

Метод “Морфологичен анализ”

Понятието “морфология” се използва от много науки и се отнася до изследването на формите, структурата и съдържанието на даден обект. Методът се основава на диференцирано изучаване на всяка една от променливите, участваща в анализа, и нейното влияние върху другите променливи. В същото време се преодоляват ограниченията, съществуващи в предишните два метода, свързани с използването само на две променливи в анализа. Чрез създаването на многомерна матрица (х, у, z) са възможни много повече комбинации. Например, освен опаковка и с/без шоколад, може да се добави и пълнеж за “z”.

Този метод: 1/ дава възможност за обща ориентация относно възможността за нов продукт в една пазарна ниша; 2/ фокусира в точно определен “прозорец” усилията на предприемача при отчитане влиянието на твърде голям брой фактори на търсенето. Тези му качества го правят широко приложим в практиката.

Метод “Време-цена”

При доставката на определен продукт или суровина предприемачът (търговец) е поставен пред избора “по-висока цена за по-малко време” или “по-ниска цена за повече време”. Тази дилема възниква, предимно, при доставянето на стоки и суровини от големи разстояния, главно, поради високия дял на транспортните разходи в доставната цена. В този случай предприемачът следва да извърши анализ, свързан с оценката на:

- а/ цената на доставката;
- б/ възвращаемостта на вложения капитал;
- в/ транспортните разходи;
- г/ времето за доставката.

Решението на този проблем се основава върху описанието и счетоводния анализ на технологичния процес, реализиращ дейността.

Метод “Оценка на емкостта на пазарната ниша”

Новият предприемач се изправя пред един основен и трудно решим проблем – какво количество от дадения продукт да произведе или закупи и на тази основа да получи информация за очакваната печалба. Решение на този проблем дава използването на метода ATR (awareness – trial – repeat) (информирай се – опитай – повтори).

Предлаганата формула се основава върху натрупания опит при оценката на въвеждане на нови продукти и от специфичните изисквания на пазара, като: неравномерно разпределена покупателна способност на населението, купуване по подражание, а не по възможности и други фактори. Модификацията на метода се състои във въвеждането на един допълнителен компонент във формулата на метода, а именно, “коефициент на покупателната способност на дадена пазарна ниша”.

Към силните страни на този метод могат да се посочат възможностите му – с относително малки разходи за набиране на необходимите данни – да се постигнат относително високи резултати. Към слабите страни могат да се отнесат:

а/ неотчитане влиянието на демографския фактор;

б/ сезонните колебания в покупателната способност на населението.

4. Нови моменти във връзка с възникване и прилагане на бизнес идеята

Всеки предприемач следва да развие новата идея, въпреки че превръщането ѝ в световно достижение може често да изглежда като победа от лотария – голямо и рядко достижение. Има различни способности, които могат да спомогнат за увеличаване на шансовете за успех. Това не е само “късмет”. Добрите идеи следва добре да се управляват, за да се реализира техният потенциал. Притежаването на добра идея е само част от успеха. Много велики идеи са се проваляли, защото не са били правилно разработвани и внедрявани. Например, академичната общност генерира множество идеи, които обикновено, остават само на хартия. Тази ситуация може да се промени, ако академичната общност задълбочи сътрудничеството си с бизнеса, съчетавайки, от една страна, чиста наука и приложни изследвания, експертност, а от друга страна, реален бизнес и практически опит. По този начин са формирани клъстери около университетите Кембридж, Станфорд (Силиконовата долина), Масачузетски Технологичен Институт и др. Така идеята не остава “само на хартия”, а получава и реално развитие чрез нейното практическо приложение и развитие.

Основните направления в развитието на бизнес идеята са¹: разнообразие от нови идеи; пазарно приложение; да се случи; работа в екип; подобряване на първоначалната идея; получаване на информация за целевия пазар; идентифициране нуждите на клиента; маркетингови анализи; усещане кога да се стартира бизнесът; управле-

¹ Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center. Цит.съч., с.с.17-32.

ние на риска; права върху интелектуална собственост; създаване на бизнес модел. Тук ще разгледаме по-подробно някои от тях:

Разнообразие от нови идеи

Предприемачите следва да разберат, че новите продуктови идеи са различни, а именно:

а/ Фундаментални (ground-breaking), като Internet, телефон без жица, асансьор, самолет, СД – грамофонна плоча. Те изцяло променят света, въпреки че в по-голямата си част те са подобрения на съществуващи продукти. Те предполагат различен подход към пазара и, следователно, е важно за предприемачите да разберат какъв тип нов продукт предлагат на клиентите.

б/ Нови идеи, резултат от комбинация на съществуващи идеи (breakthrough), като електрически ръкавици, детски площадки към бензиностанции и заведения и други, където се съчетават различни технологии.

Важно е предприемачите да разширят обхвата на своя опит и компетенции, което може да се постигне чрез търсене на информация по следните канали:

а/ масмедии (списания, телевизия, радио канали, уеб адреси), които са специализирани и неспециализирани;

б/ разговори с хора от различни сектори, например, чрез разговори с диабетици и диетиолози може да се създаде идея за нова храна за диабетици;

в/ проучване какво правят другите предприемачи, например, Силиконовата долина до Сан Франциско е сред световните лидери в ИТ бизнеса. Това, което се случва при тях до 1 - 2 години се трансферира и в европейските страни. Япония е лидер в електрониката за домашните стоки и т.н.;

г/ предизвикателство към праволинейността, например, чрез мощна атака да се генерира идея, която е извън приетите канони, особено в шоу бизнеса.

Тези предложения могат да помогнат на предприемачите да развият своите идеи и да ги превърнат във фундаментални. Успехът е комбинация от добра идея и пазарно приложение.

Пазарно приложение

След като се добият с добри идеи, предприемачите следва да се погрижат за пазарното им приложение. Ето един ориентиран списък с примерни дейности, които да спомогнат този процес:

а/ Извършване на базови проучвания: събиране на информация от съществуващия пазар и подобни области на приложение (търси се подобие със сходни фирми и бизнес идеи);

б/ Работа в екип: други хора могат да спомогнат за подобряването на идеята, като това може да са лаици (професионално необременени) и консултанти със съответното ниво на експертност;

в/ Доразработване на първоначалната идея: целта е идеята да се подобри и да ѝ се придадете солидна концепция. Например, идеята “телефон без жица” (мобилен телефон) е следвало да бъде доразработена, за да стане ясно как телефонът ще работи без жица;

г/ Откриване на допълнителна информация за пазара: колко е голям (клиенти, конкуренти), какво искат клиентите и какво фактически им се предлага.

д/ Необходимо е идеята да предлага решение на тези незадоволени клиенти, като задоволява техните нужди.

Предприемачите следва да помислят и как ще управляват риска. На този, все още, ранен етап от развитието на бизнес идеята е важно да се знае как ще се тества приложимостта (жизнеността) на новата идея.

Да се реализира

Много от наистина големите идеи се пораждат в резултат от интердисциплинарно сътрудничество. Това изисква високо ниво на екипност и експертност. Това е труден процес, в резултат на което идеи, вместо, да са фундаментални (ground-breaking), се оказват комбинация от съществуващи идеи (breakthrough).

Важно е да се установят границите за развитието на самата идея, защото в противен случай ще се изпадне в безкрайно лутане. Тук, показателите са специфичност, измеримост, достижимост, реалистичност и своевременност. Необходимо е да се помисли какви умения и опит следва да притежава екипа, защото това са вид ограничения. Много често новите успешни бизнеси стартират в област, където предприемачите са натрупали предишен опит и експертиза. Например, след като продължителен период е работил в търговския отдел на транспортна фирма и е опознал спецификите на бранша, предприемачът решава да стартира собствена спедиторска фирма.

Работа в екип

Работата в екип е фундаментална при стартирането на нов бизнес. Общеизвестен мит е, че великите изобретения са дело на самотни изследователи (почти луди) и правят всичко сами. Такъв сценарий е рядко срещан и повечето значими изобретения са резултат на обединените усилия на група изследователи. При едно правилно планиране, екипът би следвало да обхване широкия кръг от компетенции и опит, оптимизирайки възможността за подобряване на фундаменталната идея. Индивидът може само да генерира идея, но не и да я реализира.

Необходимо е планирано да се разпредели товарът между членовете на екипа, с което да се формират обща цел и взаимонасърчаване. Също така, работата в екип може да е забавна и увличаща и може да помогне на индивида да преодолее трудни моменти, както и да сподели мигове на празненства. Както гласи една поговорка, “Сговорна дружина планина повдига”.

Други поговорки гласят “Чисти сметки – добри приятели” и “Интереса клати феса (и движи прогреса)”. За да се достигне максималният потенциал от екипната работа, следва да има писани правила, които да награждават и поощряват членовете на екипа за техните усилия. Например, при учредяването на фирмата всеки член на екипа може да е собственик на равни дялови вноски (или акции).

Предприемачите следва да не забравят, че те са малка риба в голям аквариум, а не голяма риба в супена чиния, т.е., те не са сами в бранша и при генериране на печалби фирмата ще бъде атрактивна за инвеститори и нови съдружници, които ще направят нужното, за да получават дял от печалбата.

Подобряване на първоначалната идея

Съществува още един мит, че великите идеи се “раждат перфектни” и не би следвало да се дооформят. Един поглед към автомобилостроенето показва дълъг низ от постоянни подобрения. Колкото по-бързо се приключат подобренията в първоначалната идея, толкова по-бързо тя ще излезе на пазара.

Тук, от съществено значение е успешното комбиниране на компетенциите на членовете на екипа. Предприемачът следва да им предостави първоначалната идея и да им даде време за генериране на подобрения, чрез които идеята да се приближи към по-доброто задоволяване потребностите на клиентите. Успешно може да се включат и стажанти, които нямат обременен миоглед. Възможно е, в резултат на екипната работа, да се разработи друга, макар и сходна концепция. Това може да спомогне не само за създаване на нови идеи за продукти, но и за усъвършенстване на първоначалната идея.

Въпреки че подобренията ще бъдат направени своевременно, предприемачите губят ценно време, ако не са обмислили предварително идеята. Това не означава, че те следва да направят продукта по-сложен и труден, тъй като усложнените продукти объркват купувача. Всъщност, техните усилия следва да бъдат насочени към опростяване на продукта, за да могат потребителите по-лесно да боравят с него.

При тези подобрения възниква и реалната опасност да се “зацикли във времето” и да се пропуснат възможности за пазарна интервенция. Предприемачите, които се самооприличават предимно на изобретатели започват да подобряват продукта в търсене на съвършенство, поради което сродни конкуренти ги изпреварват и първи представят на пазара съответния продукт, въпреки че не е технически съвършен. Подобренията може успешно да се използват при разработване на следващите продукти, по примера на мобилните телефони, програмни продукти, автомобили, компютри и др.

Получаване на информация за целевия пазар

Една от общите слабости при планиране на новото бизнес начинание е, че предприемачите нямат информация (или тя е силно ог-

раничена) относно пазарите, на които ще продават. Продуктът може да не отговори на пазарните очаквания. Нещо повече – привличането на потенциални инвеститори е възможно след като се докаже, че продуктът има потребителска стойност (ползност) и може да преодолее конкуренцията. Пазарът е интегрална част от успеха на продукта. Предприемачите следва още в самото начало да търсят информация за целевия пазар.

Идентифициране нуждите на клиента

Предприемачът следва да проучва пазара на своя продукт, както тенденциите в потребителските предпочитания. Необходимо е да се прогнозира доколко новият продукт би задоволил нуждите на потенциалните клиенти.

При разработването на прогнозата може да се ползва таблица с две колони, като в едната колона се изпишат функционалните характеристики на продукта, а в другата – потребностите на клиентите. След това се напасват ключови характеристики на продуктите с потребностите на купувачите. Следва да се отговори на следните въпроси – до колко тези напасвания удовлетворяват клиентите, всички ли потребителски нужди са удовлетворени. По-добре е на проблем да се търси решение, отколкото на решение да се търси проблем.

Маркетингови анализи

Често използвани публични източници на информация са:

а/ Интернет базирани данни, общи публикации във вестници и списания, др.;

б/ доклади от конференции, маркетингови проучвания, правителствена статистика, специализирани вестници и списания;

в/ информация от самия продукт (етикет, упътвания, др.), брошури и рекламни материали на конкурентите.

Кабинетните проучвания обхващат онази информация, която е достъпна в Интернет, списания, библиотеки и др. Предприемачът може да открие факти за състоянието и проблеми на пазара, както и естество на предлаганите решения; ниво на конкурентна борба и др. Предприемачите следва да сравнят своите идеи с това, което са открили, след което да си изяснят кои са уникалните черти на техните продукти и кой има нужда от тях. Ползено е да се създаде поне един портрет на клиента.

Кабинетните проучвания може да идентифицират подходящи канали за дистрибуция, както и къде да се позиционира и рекламира продуктът, ориентировъчна цена и др. Необходимо е да се проведат срещи с представителни клиенти, агенти и дистрибутори, близки и приятели, партньори и колеги, които имат познания за този бранш. Добре е да се организира “фокус група”, в която да се тества новият продукт. Анкетното проучване също внася информация, фундаментална за развитието на продукта.

Получаването на надеждни резултати за пазара чрез горепредставените количествени и качествени методи е изкуство и наука, тъй като отговорите зависят от въпросите. Препоръчва се тези проучвания да се осъществяват от маркетингови специалисти.

Кога да се стартира бизнесът

След като предприемачът е обмислил новата си бизнес идея, изградил е екип, подобрил е първоначалната идея, събрал е информация за пазара и е проумял защо клиентите биха купували продукта му, настъпва най-критичният момент – изборът дали да стартира бизнеса си.

Една от най-често срещаните причини добри идеи да не получат своята пазарна реализация е нерешителността на екипа да предприеме реални пазарни действия. Тази нерешителност е породена от неподготвеността на екипа да управлява риска. В тази битка на нерви с неизвестността оцеляват малко предприемачи.

Управление на риска

Рискът е потенциалното влияние (позитивно или негативно) върху актив (материален, нематериален, финансов, трудов), което може да възникне в резултат от сегашни процеси или бъдещи събития. Рискът се измерва от две величини: 1/ вероятността да настъпи рисково събитие и 2/ величина на настъпилите щети или печалби. В практиката рискът често показва вероятност от настъпване на щета с различен размер.

Сигурността е липса на съмнение. Това е състояние на мозъка, когато той е свободен от съмнения. Антонимът на сигурност е несигурност, което е съмнение относно нашите умения да предсказваме бъдещите резултати от сегашните ни действия. Несигурността също е състояние на мозъка и тя се увеличава, когато индивидът (предприемачът) разбира, че не може със сигурност да знае бъдещите резултати¹.

Източниците на риск са различни² - законодателство, природна среда, политическа среда, икономическа среда, социална среда, технологична среда, вътрешно-фирмена среда.

Управлението на риска е процес, който включва: идентифициране на риска; оценяване на риска; разработване на стратегии и тяхното приложение; мониторинг и последваща оценка. Самите стратегии биват - трансфериране на риска, избягване на риска, омекотяване на риска, приемане на риска³.

¹ **Chester Arthur Williams Jr., Michael Smith, Peter Young.** (1995). *Risk Management and Insurance*. Seventh Edition. Publisher McGraw-Hill Inc., p.p.5-7.

² Chester Arthur Williams Jr., at al. Цит.съч., с.с.40-42.

³ За подробности вж.: **Pavlov, D.** (2007). *Risk Management* for Erasmus students at Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen. Publisher PRIMAX Ltd, Chapter 6.

Права върху интелектуална собственост¹

Най-общо, интелектуалната собственост включва: авторски права и индустриална собственост (патенти, търговски марки, регистрирани дизайни, търговски тайни и др.)

С регистрацията на обект на индустриална собственост предприемачът получава изключително право върху него. Като притежател на това право, може²:

- а/ да упражнява сам правото върху индустриалната собственост;
- б/ да го прехвърля на други лица или да им разрешава да използват неговото право;
- в/ да продължава сроковете на закрила на правата, за да запази тяхното действие;
- г/ да попречи на други лица да копират или използват неговата индустриална собственост, без да са получили разрешение за това;
- д/ да предприеме действия за административна и съдебна защита на правата си, в случай, че те са нарушени и др.

Актуално съдържание на действащите нормативни документи може да се открие на уеб-адреса на Патентно ведомство на Република България - www.bpo.bg. По отношение на международните въпроси по интелектуална собственост, функционира различни документи и организации, като с ключова роля са откроява „Световната организация по интелектуална собственост“ (WIPO)³.

Създаване на бизнес модел

Той следва да отговори на въпроса как предприемачът ще превърне в бизнес своята идея. На този въпрос са посветени останалите раздели на учебника.

План за действие

Финалната част от подготовката на предприемача е да разработи план за действие, чрез който да премине към конкретни стъпки за производство и предлагане на новия продукт. Планът е ценен документ, защото подрежда във времето и пространството нужните ресурси за изпълнение на поставените цели. Липсата на план (писан или неписан), води до дискоординация в предприетите стъпки и оказва неблагоприятно влияние върху ефективността от икономическата дейност.

¹ За подробности вж.: **Борисов, Б.** Интелектуалната собственост на индустриалната фирма, УИ Стопанство, С., 2006.

² За подробности вж.: **Патентно ведомство на Република България.** За индустриалната собственост:
http://www1.bpo.bg/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=36, посетен на 23.08.2010.

³ Официалният уеб адрес на тази организация е www.wipo.int/portal/index.html.en

ТЕСТ

1. Икономическата дейност възниква, когато е налице съчетание между потребности от блага и предлагане на стоки.

ДА НЕ

2. В класическата доктрина предлагането има превес над потреблението и има вероятност производството да се превърне в самоцел.

ДА НЕ

3. Стартирането на нови производства се осмисля в по-голяма степен в неокласическата доктрина.

ДА НЕ

4. Потребностите имат следните страни:

а/ формиране; б/ задоволяване в/ абсолютизиране.

5. Посочете в кой от законите на Госен е налице многовариантност при задоволяване на потребностите:

а/ първи закон б/ втори закон

6. Посочете кой от законите на Госен е в хармония със Закона на ентропията:

а/ първи закон б/ втори закон

7. Потребностите може да се групират по:

а/ съдържание, г/ значение,

б/ носители, д/ същност,

в/ реакция, е/ характер

8. Видовете потребности благоприятстват стартирането на различни икономически дейности.

ДА НЕ

9. Благата:

а/ служат за задоволяване на човешките потребности;

б/ са резултат само от човешки труд.

10. Продуктът:

а/ е всяко благо, което е плод на системни човешки усилия;

б/ може да задоволява определени човешки потребности;

в/ е обект на покупко-продажба.

11. Понятията “потребителска стойност” и “полезност” не са идентични.

ДА НЕ

12. Предприемачът не би следвало да определи вида стока, с която ще задоволява потребността на клиентите си.

ДА НЕ

13. Клиентът се стреми към разнообразие на консумираните от него стоки, което е предпоставка за възникване на нови бизнеси.

ДА НЕ

14. В условия на криза (природна, икономическа) оскъдността на богатата формира и техните ниски цени, което демотивира търговците да изграждат различни бариери пред навлизането на други продавачи на този пазар.

ДА НЕ

15. Високата цена (това е количеството пари, срещу което се разменя стоката /услугата/ на пазара) може да се формира и когато се предлага нова стока (услуга), която по уникален начин задоволява човешки потребности.

ДА НЕ

16. Правата върху интелектуалната собственост е са законен начин за изграждане на бариера пред навлизането на конкуренти на пазара за определен период от време.

ДА НЕ

17. Всеки предприемач следва:

а/ да изучава потребностите на хората и да предлага нови блага за тяхното задоволяване;

б/ да не формира нови потребности;

в/ да задоволява потребности чрез произвеждани или нови продукти;

г/ да генерира печалба чрез формиране на нужната степен на полезност на своите продукти.

18. По своята същност идеята е:

а/ представа, отразяваща действителността в съзнанието на човека и изразяваща отношението му към обкръжаващия го свят;

б/ замисъл, намерение.

19. Чрез терминът "бизнес" най-общо се изразява действие на лице (физическо или юридическо) с цел генериране на приходи Р

ДА НЕ

20. "Бизнес идея" е представа и намерение на индивида за действие в определена икономическа система с цел генериране на приходи.

ДА НЕ

21. Чрез избора на бизнес идея, предприемачът си отговаря на следните въпроси:

а/ Какво позволява пазара?

б/ Какви са личните мотиви на предприемача?

в/ Каква е необходимостта от новия продукт?

г/ Какво е естеството на бизнес идеята?

22. При стартиране на бизнес личните мотиви на предприемача може да са следните:

- а/ стремеж към подобряване на финансовото си състояние;
- б/ лично удовлетворение от постигнатите пазарни и други резултати.

23. Пазарът дава отговор на предприемача:

- а/ дали да се стартира нова фирма;
- б/ дали да реализира бизнес идеята си в рамките на вече съществуваща фирма.

24. При определяне на необходимостта от новия продукт следва да се отговори на следните въпроси:

- а/ дали новостта стъпва на технология и се нуждаем от изобретател или е по-скоро резултат от пазарно търсене;
- б/ дали полезността на продукта е като на "подскачащ хладилник";
- в/ какви са характеристиките на този продукт;
- г/ какви са неговите предимства;
- д/ какви са ползите му.

25. Технологията подчертава (засилва) характеристиките и предимствата на продукта, но ползите са тези, които продават продукта.

ДА НЕ

26. Конфликтът между изобретателя и предприемача се обуславя от сблъсъка на разходвано време за техническо усъвършенстване и пропуснати пазарни продажби.

ДА НЕ

27. За разлика от стоката, услугата се произвежда в изцяло идентични условия.

ДА НЕ

28. Подобренията в "стария свят" се основават на следните изисквания към вече съществуващите продукти (стоки, услуги):

- а/ по-добро качество;
- б/ по-ниска цена;
- в/ по-бързо изпълнение.

29. Фундаменталните бизнес идеи (ground-breaking):

- а/ разтърсват съществуващата икономическа система;
- б/ дават основа за стартиране на нови икономически дейности;
- в/ закриват производствата на остарели продукти;
- г/ са комбинация от съществуващи идеи.

30. Разширената класификация на иновациите е предпоставка да се разработи и разширена класификация на бизнес идеите.

ДА НЕ

31. Най-общо методите за генериране на идеи са:

- а/ интуитивно-креативни;
- б/ аналитично-креативни;
- в/ пазарно-ориентирани;

32. Групата на интуитивно-креативни методи обхваща:

- а/ Атрибутивен анализ
- б/ Метод “Предприемаческа полезност на продукта” (ЗП)
- в/ Метод “Анализ на размерите”
- г/ Метод “Списък на взаимосвързаните въпроси”
- д/ Метод на технологичната конкуренция (заместване)

33. Групата на аналитично-креативни методи обхваща:

- а/ Мозъчна атака
- б/ Метод “Делфи”
- в/ Метод на конвергенцията
- г/ Метод на аналогията

34. Групата на пазарно-ориентирани методи обхваща:

- а/ Метод GAP анализ
- б/ Метод “Анализ на зависимостта на два фактора”,
- в/ Метод “Морфологичен анализ”
- г/ Метод “Време-цена”
- д/ Метод “Оценка на емкостта на пазарната ниша”

35. Същността на метода на мозъчната атака е да се генерират голям брой идеи без да се критикуват.

ДА НЕ

36. Чрез метода “Делфи” се получава обективна оценка от широк кръг специалисти.

ДА НЕ

37. При метода на конвергенцията се сливат различни функционални предмети (функции) в един нов.

ДА НЕ

38. При използването на “аналогите” като метод за създаване на нови продукти е възможно тяхното диференциране като се пренасят функционални и други характеристики от съществуващи обекти, явления и процеси върху новите идеи.

ДА НЕ

39. Главна особеност на методите на атрибутивния анализ е възможността за промяна на функциите, чертите и преимуществата и тяхната взаимозаменяемост.

ДА НЕ

40. Метод “Предприемаческа полезност на продукта” (ЗП) се изследва:

- а/ основно ядро на продукта;
- б/ физическа полезност;
- в/ пазарна полезност;
- г/ информационна полезност;
- д/ социална полезност;
- е/ производствена полезност;
- ж/ интелектуална полезност;
- з/ екологична полезност.

41. Методът “Анализ на размерите” се основава на атрибутивния метод, но тук се използват само атрибутите-черти.

ДА НЕ

42. Метод “Списък на взаимосвързаните въпроси” се основава на атрибутивния метод и се анализират атрибутите-функции. Основният проблем тук се състои в съставянето на списък от въпроси, които могат да опишат всички възможности за промени във функциите на един продукт.

ДА НЕ

43. При метода на технологичната конкуренция (заместване) се използват следните линии на анализ:

а/ аналитична линия, която описва всяка една операция на съответната технология като последователност от извършвани действия, съпроводена с оценка на разходите;

б/ линия на заместителите, където се предлагат възможни промени в извършваните операции и използвани материали и получаването на тази основа на т.нар. ценово преимущество.

44. При метода GAP анализ:

а/ заданието за създаване на нов продукт е резултат от “сигнал” от пазара;

б/ може да бъде наречен и метод за откриване на липсващите продукти в дадена пазарна ниша въз основа на предпочитанията на клиентите, представени чрез двуполюсна скала

45. Методът “Анализ на зависимостта на два фактора” се основава върху предположението, че при повишаване на базисен икономически показател (БВП, средна работна заплата и др.) е възможно увеличение на търсенето на даден продукт.

ДА НЕ

46. Методът “Морфологичен анализ”:

а/ изследва формите, структурата и съдържанието на даден обект;

б/ се основава на диференцирано изучаване на всяка една от променливите, участваща в анализа, и нейното влияние върху другите променливи;

в/ дава възможност за обща ориентация относно възможността за нов продукт в една пазарна ниша;

г/ фокусира в точно определен “прозорец” усилията на предприемача при отчитане влиянието на твърде голям брой фактори на търсенето.

47. Чрез метода “Време-цена” предприемачът (търговец) не е поставен пред избора “по-висока цена за по-малко време” или “по-ниска цена за повече време”.

ДА НЕ

48. Чрез метода “Оценка на емкостта на пазарната ниша” се определя какво количество от дадения продукт да произведе или закупи и на тази основа да получи информация за очакваната печалба чрез “коефициент на покупателната способност на дадена пазарна ниша”.

ДА НЕ

49. Подобряването на бизнес идеята е комплексен процес.

ДА НЕ

50. Много велики бизнес идеи са се провалили, защото не са били правилно доразработвани и внедрявани.

ДА НЕ

51. Основните направления в развитието на бизнес идеята са:

а/ разнообразие от нови идеи;

б/ пазарно приложение;

в/ да се случи;

г/ работа в екип;

д/ подобряване на първоначалната идея;

е/ получаване на информация за целевия пазар;

ж/ идентифициране нуждите на клиента;

з/ маркетингови анализи;

- и/ усещане кога да се стартира бизнеса;
- к/ управление на риска;
- л/ права върху интелектуална собственост;
- м/ създаване на бизнес модел.

52. При едно правилно планиране екипът би следвало да обхване широкия кръг от компетенции и опит, оптимизирайки възможността за подобряване на фундаменталната идея.

ДА НЕ

53. Предприемачите, които се самоприличават предимно на изобретатели започват да подобряват продукта в търсене на съвършенство, поради което сродни конкуренти ги изпреварват и първи представят на пазара съответния продукт, въпреки че не е технически съвършен.

ДА НЕ

54. Кабинетните проучвания обхващат онази информация, която е достъпна от:

- а/ Интернет базирани данни, общи публикации във вестници и списания;
- б/ доклади от конференции, маркетингови проучвания, правителствена статистика, специализирани вестници и списания;
- в/ информация от самия продукт (етикет, упътвания, др.), брошури и рекламни материали на конкурентите.

55. Полезно е да се създаде поне един портрет на клиента.

ДА НЕ

56. Една от най-често срещаните причини добри идеи да не получат своята пазарна реализация е нерешителността на екипа да предприеме реални пазарни действия.

ДА НЕ

57. За предприемачът рискът е вероятността от провал на новата бизнес идея.

ДА НЕ

58. Източниците на риск са:

- а/ законодателство,
- б/ природна среда,
- в/ политическа среда,
- г/ икономическа среда,
- д/ социална среда,
- е/ технологична среда,

ж/ вътрешно-фирмена среда.

59. Интелектуалната собственост включва:

- а/ патенти,
- б/ авторски права,
- г/ търговски марки,
- д/ регистрирани дизайни,
- е/ търговски тайни и др.

60. Финалната част от подготовката на предприемача е да разработи план за действие, чрез който да премине към конкретни стъпки за производство и предлагане на новия продукт.

ДА НЕ

ОТГОВОРИ НА ТЕСТА

1. ДА	16. ДА	31. а, б, в	46. а, б, в, г
2. ДА	17. а, в, г	32. няма	47. НЕ
3. ДА	18. а, б	33. няма	48. ДА
4. а, б	19. ДА	34. а, б, в, г, д	49. ДА
5. б	20. ДА	35. ДА	50. ДА
6. а	21. а, б, в, г	36. ДА	51. всички са верни
7. а, б, в, г, д, е	22. а, б	37. ДА	52. ДА
8. ДА	23. а, б	38. ДА	53. ДА
9. а	24. а, б, в, г, д	39. ДА	54. а, б, в
10. а, б, в	25. ДА	40. а, б, в, г, д, е, ж, з	55. ДА
11. НЕ	26. ДА	41. ДА	56. ДА
12. НЕ	27. НЕ	42. ДА	57. ДА
13. ДА	28. а, б, в	43. а, б	58. а, б, в, г, д, е, ж
14. НЕ	29. а, б, в, г	44. а, б	59. а, б, в, г, д, е
15. ДА	30. ДА	45. ДА	60. ДА

Примери и задачи за формиране на умения за прилагане на усвоените знания:

61. Идентифицирайте по една фундаментална бизнес идея в следните браншове:

- а/ машиностроене;
- б/ програмни продукти;
- в/ селско стопанство;
- г/ преработвателна промишленост;
- д/ строителство;
- е/ възобновяеми енергийни източници.

62. Идентифицирайте по една комбинираща бизнес идея в следните браншове:

- а/ машиностроене;
- б/ програмни продукти;
- в/ селско стопанство;
- г/ преработвателна промишленост;
- д/ строителство;
- е/ възобновяеми енергийни източници.

63. Разгледайте следния пример за провеждане на метода на мозъчната атака¹. Разгледайте списъка с генерираните идеи и посочете какъв бизнес може да стартирате.

Методът на мозъчната атака е проведен в следните стъпки:

1/ На участниците се разяснява методът на мозъчната атака, както и отделните етапи на реализация;

2/ Анонсира се проблематиката, по която чрез атаката да се генерират идейни решения – “Каква стопанска дейност може да се разгърне по поречието на река Дунав, в рамките на община Русе” и се предоставиха 10 минути на всеки участник да генерира минимум 10 идеи без оглед на реалистичността им;

3/ Всеки участник, самостоятелно, в регламентираното време, в условията на пълна тишина съставя списък с идеи, чийто брой варира от 3-4 до 13-15;

4/ Всеки участник запознава колегите си със своите идеи;

5/ Всеки участник допълва своя лист с нови, неизказани от другите участници идеи;

6/ Студентите се групират в екипи от 4-5 участници; всеки екип анализира идеите и ги подрежда по приоритети;

7/ Всеки екип аргументира пред останалите екипи приоритетните си идеи. Обосновките са предимно икономически и екологични.

Общ списък на генерираните идеи, групирани в зависимост от тяхната реалистичност:

Първа група. Изградени или в процес на реализация обекти и/или стопански дейности:

- Благоустройство на крайбрежната ивица;
- Българо-румънски образователна дейност;
- Благоустрояване и озеленяване на крайречните улици за МПС;
- Изграждане на барчета и ресторанти по крайбрежната ивица (заведения за обществено хранене);
- Изграждане на зимовник за корабите;
- Корабостроене на товарни и пътнически плавателни съдове, моторни лодки, яхти и др.;

¹ **Павлов, Д.** Изследване развитието на стопанска дейност в крайдунавската зона на община Русе чрез метода на мозъчната атака” - сп.”Известия”, Съюза на учените – Русе, серия 2 “Обществени науки”, том 4, 2003, с.с.3-7.

- Озеленяване на крайбрежната ивица;
- Помпена станция за водоснабдяване на земеделието;
- Пречистителна станция за питейни нужди;
- Развитие на водни спортове и други – ветроходство, кану-каяк, джет, водни ски, моторни лодки, яhti и др.;
- Разходки с кораб по р.Дунав;
- Риболовни дейности;
- Транспортни дейности по реката.

Втора група. Обекти и стопански дейности, които не съществуват в момента, но могат да привлекат инвеститорски интерес.

- Възстановяване на плажове по крайбрежната ивица;
- Изграждане на един или няколко увеселителни парка по крайбрежната ивица;
- Изграждане, реконструкция или модернизация на пристанища за: кораби, яhti, лодки, хидроплани и др.;
- Изграждане на крайречна пешеходна алея;
- Изграждане на ВЕЦ тип “Водно колело”, използващ естественото движение на водите на р.Дунав, без да замърсява околната среда и да променя фауната;
- Инициране на речно шествие “Ден на река Дунав”;
- Модернизиране и ново строителство на рибовъдни стопанства;
- Предоставяне на водолазни костюми под наем;
- Построяване на хотел на остров;
- Разходки с 20-местна подводница.

Трета група. Обекти и стопански дейности, които биха се реализирали при други обстоятелства.

- Всеки стотен русенец – със собствена моторна лодка за предвижване по р.Дунав;
- Изграждане на АЕЦ;
- Изграждане на ВЕЦ;
- Речно такси;
- Тунел под р.Дунав за пешеходци и велосипедисти;
- Тунел под р.Дунав за МПС.

64. Когато човек е в безизходица е в състояние да генерира идеи, които в „нормална” среда трудно биха се приели. Ето, следният пример:

След смъртта на Александър Македонски през 323 пр.н.е. империята му е поделена между неговите най-влиятелни пълководци. В земите на древен Египет се установила династията на Птолемеите с родоначалник Птолемей I, син на македонския военачалник Лаг. През 305 пр.н.е. той се обявява за фараон. Въпреки гръцко-македонския им произход, египтяните приемат Птолеме-

ите като наследници на фараоните. Едва последният владетел от тази династия – Клеопатра (управлявала 51 пр.н.е – 30 пр.н.е.) е първият от династията на Птоломеите, научил египетския език.

В средата на III век пр.н.е. Птоломей III (управлявал 246 пр.н.е. - 222 пр.н.е) се влюбил в египетската принцеса Береника II (иначе Вереника, живяла 267/266 пр.н.е. - 221 пр.н.е.). Скоро се оженили, но след сватбата фараонът се отправил на военен поход. Няколко дни по-късно съпругата му посетила храма на Афродита и дала обет, че ще подари косите си на боговете, ако те запазят живота на нейния съпруг.

Войната свършила и фараонът пратил вестносноци да известят двореца за бляскавата му победа и да подготвят триумфално посрещане. Съгласно обета, Береника II отрязала косите си и ги принесла в дар на храма. Фараонът се завърнал, но бил разочарован да види съпругата си без коса. Береника се разплакала и заключила в своите покои. По-късно, фараонът разбрал защо съпругата му е без коса и се разкалял за недостойното си отношение. Птоломей III потърсил Береника и след като продължително се извинявал за глупостта си, тя склонила да му отвори вратата. Срещнали своите погледи и душата на Птоломей III се изпълнила с безгранична любов. Поискал да види отрязаните коси на съпругата си, но дарът бил изчезнал – таен обожател на Береника ги бил откраднал от храма. Фараонът се ядосал заповядал да бъдат избити всички служители от храма, ако до полунощ не се открият косите на съпругата му.

Наближавал среднощният час. Небето било ясно и хиляди звезди блещукали по небосвода. Монасите отправяли своите последни молитви и се подготвяли да посрещнат смъртта. Неочаквано, един от приближените на фараона се развикал, че знае къде са изчезналите коси – вдигнал ръка към небето и показал ново съзвездие – между „Голямата мечка“, „Голям лъв“ и „Воловар“ и заявил, че това е мястото, което са заели божествените коси на съпругата му. Птоломей III не искал повече да предизвиква боговете (нали му спасили и живота) и приел това обяснение.

Спасителят на храма е астрономът-математик Конон Самоски, приятел на Архимед. Той дава на съзвездието поетичното име „Косите на Вероника“ (Coma Berenices) и съхранява събитието за бъдещите поколения. Това съзвездие е единственото на небосвода, посветено на реално съществуващ човек от древността.¹

¹¹ За подробности вж.: **National Geographic България**, Преглед на тема - Съзвездие Косите на Вероника /COMA BERENICES/, публикувано на <http://www.ngm.bg/phpBB2/viewtopic.php?t=864&sid=bfa20b4da068d439058dcf0444b82e89>, посетен на 12.08.2010, **Енциклопедия Уикипедия**, Береника II, публикувано на

Какви бизнес идеи бихте предложи въз основа на този разказ?

65. Прегледайте следния филм и посочете иновацията, която е заложена в представената идея за нов автобус в урбанизирани зони: <http://www.vesti.bg/index.phtml?tid=40&oid=3203131>.

ЗАДАЧИ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА РАБОТА:

1. Определете каква е Вашата бизнес идея – фундаментална (ground-breaking) или комбинираща (breakthrough).
2. Посочете членовете на своя екип.
3. Посочете как ще подобрите първоначалната си идея.
4. Посочете как ще съберете информация за пазара, на който бихте искали да навлезете.
5. Идентифицирайте основните рискове пред дейността Ви и посочете стратегии, чрез които да ги управлявате.
6. Каква собственост върху интелектуални права планирате да придобиете?

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Антонова, Д. Иновации и обществено развитие. А ГРУП. 2008.
2. Борисов, Б. Интелектуалната собственост на индустриалната фирма, УИ Стопанство, С., 2006.
3. Коев, Й. Предприемачеството. ИК СТЕНО, 2007.
4. Коцев, Е. Организационно поведение. Изд. А ГРУП, 2008.
5. Кънев, М. и колектив, Микроикономика, ИК “Д.Найденев”, Свищов, 1994.
6. Павлов, Д. Изследване развитието на стопанска дейност в крайдунавската зона на община Русе чрез метода на мозъчната атака” – сп.”Известия”, Съюза на учените – Русе, серия 2 “Обществени науки”, том 4, 2003, с.с.3-7.
7. Павлов, Д. Приложение на иновациите във веригата “бизнес идея – бизнес модел – бизнес план”. Ръкопис. ФНИ 2010.
8. Онлайн тълковен речник на българския език. <http://talkoven.onlinerechnik.com/>, посетен 19.02.2010г.
9. Chester Arthur Williams Jr., Michael Smith, Peter Young (1995). *Risk Management and Insurance*. Seventh Edition. Publisher McGraw-Hill Inc.
10. Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center (2002). *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK.

11. Pavlov, D. (2007). *Risk Management* for Erasmus students at Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen. Publisher PRIMAX Ltd.

12. Патентно ведомство на Република България. За индустриалната собственост, публикуван на адрес:

http://www1.bpo.bg/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=36, посетен на 23.08.2010.

Допълнителна литература

13. Енциклопедия Уикипедия, Береника II, публикувано на http://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0_II, посетено на 12.08.2010.

14. Филм относно идея за нов автобус в урбанизираните зони в Китай: <http://www.vesti.bg/index.phtml?tid=40&oid=3203131>, посетен на 20.08.2010.

15. Официалният уеб адрес на Световната организация за интелектуална собственост www.wipo.int/portal/index.html.en

16. Списък с нормативни документи за защита на интелектуална собственост, публикуван на адреса на Патентно ведомство на Република България - www.bpo.bg.

17. National Geographic България, Преглед на тема - Съзвездие-то Косите на Вероника /COMA BERENICES/, публикувано на www.ngm.bg/phpBB2/viewtopic.php?t=864&sid=bfa20b4da068d439058dcf0444b82e89, посетен на 12.08.2010.

ГЛАВА ВТОРА

ОНТОЛОГИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ

Въведение в учебната тема

Настоящата учебна тема е въвеждаща по отношение на универсалните методологически основи на бизнес модела. Представени са дефиниции, а чрез примерите и задачите се допринася за формиране на умения в студентите да разработват бизнес модели.

След изучаването и усвояването на тази глава студентите ще знаят и могат:

- да обяснят същността на бизнес моделите;
- да създават бизнес модели;
- да съчетават бизнес моделите с бизнес стратегиите;
- да създават стойност чрез иновативна система.

Темата включва следните основни въпроси

1. Същност на бизнес модела
2. Елементи на бизнес модела
3. Бизнес модел и бизнес стратегия
4. Създаване на стойност – отворена и затворена иновативна система

1. Същност на бизнес модела

Терминът “бизнес модел” е съставен от две понятия “модел” и “бизнес”.

В съвременното разбиране **моделът** (от лат. Modus – копие, очертание, образ) е особен род междинен предмет на изследване, построен от материални или идеални (въображаеми) елементи, намиращи се в определено съответствие със самия обект на познание.¹

В различните области на човешкото познание понятието “модел” се тълкува като макет, първообраз (прототип), мостра, образец, идеал за подражание, математически запис, изображение в модно списание и др. Те са близки по значение, но съществуват и различия между тях. В кибернетиката едно нещо (процес, явление, предмет) се превръща в модел на друго нещо, ако са спазени следните задължителни условия²:

а/ между модела и обекта да съществува известно сходство;

б/ между обекта и модела да съществува определено различие;

в/ моделът да замества обекта в процеса на изследването – експериментът да се извършва не върху обекта, а върху неговия заместител – модела. В това се изразява представителната (заместителна) функция на модела, затова той се нарича още “квазиобект”.

г/ моделът да бъде източник на нова информация за обекта. В процеса на моделиране предмет на изследователския интерес е поведението не на модела, а на обекта, но тъй като по едни или други съображения, въздействията се прилагат именно върху модела, той може да бъде полезен, само ако чрез себе си носи нова информация за интересувания ни обект (в това се изразява познавателната роля на модела в процеса на изследване).

Моделът следва да “достави” информация за бъдещото състояние на изследваната система. Моделирането е процес на създаване и изследване на известна система (модел), която има определено сходство със системата, подлежаща на изследване (оригинала)³.

Учени от Университетът на Минесота поднася следната дефиниция за “бизнес”: *организация, която осигурява стоки и услуги към онези лица, които ги търсят и се нуждаят от тях*⁴. Това

¹ Георгиев, Ив. Основи на подобие и моделирането на селскостопанската техника. ЗЕМИЗДАТ, С., 1973. с.с.12-14.

² Андреева, М., Каменов, К. Теория на стопанското управление. ИК Галактика, С., 1993, с.с.38,39.

³ Папазов, К., Папазов, Е., Павлов, Д. Планиране и прогнозиране. ПБ РУ “А.Кънчев”. 2003, с.21.

⁴ College of Liberal Arts (2002). *What is business*, публикуван на официалната интернет страница на Университета на Минесота,

предполага и осъществяване на финансови, производствени и търговски дейности. Според речника на Кеймбридж, бизнес е¹: *дейност на закупуване и продаване на стоки и услуги, или е фирма, която се занимава с тези неща, или е работа, която едно лице извършва, за да спечели пари.*

Може да обобщим, че чрез термина “бизнес”, най-общо, се изразява действие на лице (физическо или юридическо) за генериране на приходи.

Понятието “бизнес модел” е сравнително ново в управленската литература, което придобива особена популярност по време на така наречената „Дотком ера” (Интернет) от средата и края на XX век, защото точно тогава благодарение на новите технологии и възможностите за електронна търговия настъпват големи промени в начина, по който фирмите предлагат своите продукти и услуги, както и в самите продукти и услуги, което води до значително изменение в основните бизнес процеси и инфраструктура. Така, идеята за бизнес модел възниква от необходимостта да се разберат и обяснят тези нови начини на правене на бизнес чрез Интернет² и постепенно започва да се разглежда като инструмент за анализ на бизнеса.

Същността на бизнес модела е често обсъждана тематика между учени, особено през първото десетилетие на XXI-век. Според Джак Ланг (Lang, 2002)³ бизнес моделът показва как да се комерсиализира бизнес идеята (how to make money out of it).

В началото на XXI-ви век ключови научни трудове в голяма степен внасят нужната яснота за онтологията на бизнес модела. Според Chesbrough и Rosenbloom (2002)⁴, бизнес моделът се различава от стратегията в три аспекта, а две допълнителни различия са идентифицирани от Seddon & Lewis (2003)⁵.

http://www.class.umn.edu/business_and_cla_degrees/what_is_business.html, посетен на 19.08.2010г.

¹ **Cambridge Advanced Learner's Dictionary** (2008). Cambridge University Press, с.186.

² **Lambert, S.** (2008), *A Conceptual Framework for Business Model Research*, публикуван на официалната интернет страница на Мариборския университет, [http://ecom.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/1e893ee544d680fec12574810042ac2d/\\$FILE/22Lambert.pdf](http://ecom.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/1e893ee544d680fec12574810042ac2d/$FILE/22Lambert.pdf), с.с. 1-13.

³ **Lang, Jack** and the Cambridge Entrepreneurship Center (2002). *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK. p.12.

⁴ **Chesbrough, H.W., Rosenbloom** (2002). *The role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Volume 11, No. 3, pp. 529-555.

⁵ **Seddon, P.B., Lewis, G.P.** (2003). *Strategy and Business Models: What is the Difference?*, In Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, pp. 236-248.

Различни автори са направили своето собствено тълкуване на понятието "бизнес модел". По-подробен списък на дефиниции се съставя от Чун Леунг (Leung, Chun Hoe, 2007). Прави впечатление, че само един от авторите поднася едновременно дефиниция и описание на компонентите на бизнес модела¹:

- Timmers (1998): "Бизнес моделът е архитектура за продукт, услуга и информационни потоци, включително и описание на различните бизнес участници и техните роли, както и описание на потенциалните ползи за различните бизнес играчи; описание на източниците на приходи."

- Tucker (2001): "Бизнес моделът е описание на това как компанията създава стойност за своите клиенти, които, на свой ред, генерират приходи и печалба за фирмата."

- Amit & Zott (2001): "Един бизнес модел описва съдържанието, структурата и управлението на транзакции, които са така проектирани, че да създават стойност чрез използване на възможности за бизнес."

- Chesbrough & Rosenbloom (2002); Chesbrough (2006): Посочва само компонентите на бизнес модела: предлагана стойност, пазарен сегмент, стойностна верига, структура на разходите и потенциална печалба, стойност на мрежата, конкурентна стратегия.

- Seddon & Lewis (2003): "Бизнес моделът е абстрактно представяне на някои аспекти на стратегията на фирмата. Той очертава основната информация, която трябва да се знае, за да се разбере как една фирма може да дава успешно стойност на своите клиенти."

- Afuah (2004): "Бизнес моделът е набор от дейности, които фирмата извършва, използвайки свои ресурси, за да създаде изключителна стойност за клиента."

- Christensen et al., (2004): "Бизнес моделът е начин, по който една компания улавя стойност от свои нововъведения. Това включва структурата на разходите, как се ценообразува продуктът или услугата, начина по които се опитва да продаде този (един път продажба, лицензионен договор, и други), каква стойност предлага на клиентите."

- Osterwalder (2004): "Един бизнес модел е концептуален инструмент, който съдържа набор от елементи, техните взаимоотношения и показва как фирмата печели пари. Тя е описание на стойността на една компания, предлагана на един или няколко сегмента от клиенти, както и архитектура на фирмата и нейната мрежа от партньори за създаване на стойност, търговия, както и предоставяне на тази стойност и връзката на капитала, с цел да се генерират печеливши и устойчиви приходни потоци." Елементите на

¹ **Leung, Chun Hoe** (2007). *Evolution of the Business Model*. Master Thesis Innovation Management. Technical University Eindhoven. Department Technology Management.

бизнес модела са: стойност (полезност) на продукта, целеви клиенти, дистрибуционен канал, отношения с клиентите, ключови ресурси, ключови дейности, бизнес партньорство, структура на разходите, модел на приходите.

От изброените дефиниции най-изчерпателното определение на бизнес модел е това на Alexander Osterwalder¹, който, в своята дисертация, набляга на определенията на понятията „бизнес“ („покупката и продажбата на продукти и услуги“ и „печеленето на пари“) и „модел“ („представянето на нещо чрез опростено описание, което може да се използва, за да се направи преценка“) поотделно, за да достигне до точна дефиниция на бизнес модела.

Така бизнес моделът служи като схема, която показва как работи дадена фирма – той преобразява стратегическите цели на фирмата в опростен модел, който ясно показва функциите на бизнеса и може да се използва като план, по който да се структурира бизнесът².

Чрез бизнес модела се описват факторите, които представляват интерес, като се премахват всички ненужни детайли, за да могат да се видят по-ясно взаимовръзките и мениджърите да могат по-добре да развият, споделят, оценяват, променят и изпълняват визиите и стратегиите на бизнеса си.³

2. Елементи на бизнес модела

Alexander Osterwalder⁴ определя 9 основни градивни елемента на бизнес модела, които разделя в следните четири блока⁵: *продукт, взаимодействие с клиента, управленска инфраструктура и финансови аспекти*.

А. Продукт

¹ Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*, дисертационен труд, публикуван на официалната интернет страница на Университета на Лозана, с.с. 11-23, достъпен на адрес: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf

² Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, публикуван на официалната интернет страница на Колежа за информационни науки и технологии към Университета на Пенсилвания, с.с. 19-25.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.74about:blank52&rep=rep1&type=pdf>

³ Leung, Ch. H. Цит.съч., с.с. 22-30.

⁴ Osterwalder, A., Evers, R. (2009). *Business Model Generation*. ISBN: 978-2-8399-0580-0, с. 16, достъпна и на адрес:

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_previ ew.pdf

⁵ Osterwalder, A., Цит. съч., с. 42.

Основният елемент от групата на продукта е стойностното предложение. То включва всички продукти и услуги, които създават стойност за определен клиентски сегмент, и е причината, поради която клиентите се обръщат към една фирма, вместо към друга. Стойностното предложение разрешава определен проблем на клиента или задоволява някаква негова нужда. Предложенията могат да бъдат иновативни или сходни с други предложения на пазара, но предоставящи допълнителни ползи. Стойността за клиента може да бъде количествена (например, цена или скорост на услуга) или качествена (например, дизайн). Следните фактори могат да създадат стойност за клиента:

а/ новост – задоволяване на изцяло нов вид необходимост, която клиентите не са осъзнавали преди, защото не е имало подобни продукти (например, мобилни компютри);

б/ експлоатационни качества – подобрени характеристики на продукта или услугата (например, компютри с по-голяма памет);

в/ персонализиране – приспособяване на продуктите и услугите към конкретните нужди на клиента, което, често, се прави с участие на клиента (например, часовници по дизайн на клиента, мебелно обзавеждане);

г/ дизайн – продуктът може да се отличава със своя дизайн (например, потребителската електроника);

д/ марка – стойността за клиентите се крие в идентифицирането им с дадена марка (например, Кадилак);

е/ цена – цената зависи от целевата група и нивото може да варира от безплатно до много висока цена, като бизнес моделът може да се развие на база цената, на която се предлага определена стойност (например, нискотарифни авиокомпании);

ж/ намаляване на риска – клиентите ценят предоставянето на гаранции при закупуването на продукти и услуги (например, при електроуредите);

з/ достъпност – чрез нови бизнес модели е възможно клиентите да получат достъп до продукти и услуги, които до преди са били недостъпни за тях (например, автомобили на лизинг);

и/ удобство – предоставянето на удобства на клиента – улесняване на вече съществуващи процеси – генерира значителна стойност – например, iPod, чрез който Apple прави по-лесно закупуването и слушането на музика от Интернет за своите клиенти.

Като цяло в елемента „продукт“, чрез бизнес модела, се търсят отговори на следните въпроси:

- Какви нужди на клиента се покриват?
- Каква е потребителската стойност на продукта за клиента?
- Каква е ползата за клиента от продукта?
- Защо клиентът е готов да плати за този продукт?

Б. Взаимодействие с клиента

Този блок представя начина, по който фирмата излиза на пазара, как се свързва с клиентите си и как си взаимодейства с тях. Основните му елементи са: целевите клиенти, дистрибуционните канали и взаимоотношенията с клиента.

Целевите клиенти са различните групи от хора или организации, които фирмата се стреми да обслужва чрез своите продукти (стоки и/или услуги). Тя може да е ориентирана към масовия пазар (голяма група клиенти със сходни нужди), пазарна ниша (клиенти със специфични нужди), сегментиран пазар (целевите клиенти са разделени в различни сегменти, всеки от които включва клиенти с общи нужди, начини на поведение и други характеристики) и др. Подходящото сегментиране позволява на фирмата да инвестира най-много ресурси в задоволяване на клиентите, които най-много биха се заинтересували от нейното предложение.

Основният въпрос, който трябва да си зададе фирмата относно този елемент, е кои са най-важните клиенти и на кои клиенти фирмата доставя стойност. Преди това фирмата следва да е изяснила кой е клиентът като: физическо или юридическо лице; масов или уникален; традиционен или иновативен клиент; виртуален или реален.

Дистрибуционният канал описва как фирмата се свързва с клиентските си сегменти, за да им предостави своето стойностно предложение. Фирмата може да използва свои собствени дистрибуционни канали (отдел Продажби, собствени магазини или Интернет страница) или партньорски канали (търговци на едро, магазини на партньори). Собствените дистрибуционни канали носят по-големи печалби, но изискват повече инвестиции. Партньорските канали от своя страна позволяват на фирмата да разшири своя обхват и да се възползва от силните страни на партньорите си, въпреки по-ниските приходи от продажба.

Основните фази на дистрибуцията и въпросите, свързани с тях, са следните:

а/ информираност – как информираме клиента за продуктите и услугите;

б/ оценка – как помагаме на клиента да оцени нашето предложение;

в/ покупка – как клиентът получава възможност да закупи определен продукт;

г/ доставка – как доставяме стойностното предложение на клиентите;

д/ следпродажбени услуги – какви услуги предлагаме след продажбата.

Взаимоотношения с клиентите. Този елемент описва видовете взаимоотношения, които фирмата изгражда с отделните клиентски сегменти. Основните цели на тези взаимоотношения са привли-

чане на клиенти, задържане на клиенти и увеличаване на продажбите.

Основните видове взаимоотношения са:

а/ лична комуникация – клиентът има възможност да се свърже с представител на фирмата;

б/ персонализирана комуникация – конкретен представител на фирмата отговаря лично за конкретен клиент;

в/ самообслужване – няма директен контакт с клиента;

г/ автоматични услуги – автоматизирано самообслужване;

д/ съвместно създаване – създаване на стойност заедно с клиента, като се вземат под внимание неговите оценки и препоръки.

Взаимоотношенията с клиентите зависят от целевите клиенти и от целите, които фирмата си поставя. Тук основни въпроси са:

- Къде да се посрещне клиентът – виртуален или реален фронт-офис;
- Как им се предлага продуктът;
- Как се извършва покупко-продажбата;
- Как се разменят финансово-счетоводни документи;
- Какви са последващите контакти с клиента – сервиз, нови продукти, анкетни допитвания и др.

В. Управленска инфраструктура

В третия блок на бизнес модела попадат следните елементи: ключови ресурси, дейности и бизнес партньорства.

Ключовите ресурси са основните активи, необходими за реализиране на бизнес модела. Те могат да бъдат материални (производствено оборудване, сгради, превозни средства и др.), финансови (кеш, кредитни линии), интелектуални (търговски марки, патенти и др.) или човешки (съобразени с дейността на фирмата).

Основните ресурси могат да бъдат собственост на фирмата, да са наети от нея или да са получени от ключовите партньори.

Ключовите дейности представляват най-важното, което фирмата следва да направи, за да заработи нейния бизнес модел. Основните категории на дейности са производството (за бизнес модели на производствени фирми) и решаването на проблеми (за бизнес модели на услуги).

Също така, във всяка фирма дейностите се подразделят на основни и спомагателни. Основните дейности са тези, свързани със създаването на стойността, нейния маркетинг и доставка. Спомагателните дейности осигуряват безпроблемното осъществяване на основните. Те включват, например, управлението на човешките ресурси, развитието на технологии и др.

Ключовите бизнес партньорства представляват мрежа от доставчици и партньори, които спомагат за осъществяването на бизнес модела. Фирмите изграждат партньорства, за да оптимизират

своите бизнес модели и да се възползват от икономите на мащаба, да намалят риска и несигурността или да придобият ресурси.

Съществуват четири различни вида партньорства:

- стратегически съюзи между фирми, които не са конкуренти;
- стратегически партньорства с конкуренти;
- джойнт венчъри за създаването на нови бизнеси;
- взаимоотношения между купувач и доставчик за осигуряване на надеждни доставки.

Г. Финансови аспекти

В този блок се разглеждат структурата на приходите и структурата на разходите.

Структурата на разходите обхваща въпроси като: кои са най-значимите разходи, кои ресурси трябва да се закупят и кои дейности са най-скъпи. На базата на тази структура могат да се създадат два вида бизнес модели – модели, фокусирани върху минимизиране на разходите и модели, фокусирани върху максимизиране на стойността.

Основните видове разходи са постоянни (независещи от обема на продукцията) и променливи (зависещи от обема на продукцията). Също така, при този елемент трябва да се разгледат възможностите за икономии от мащаба и от обхвата.

Структурата на приходите обхваща паричния поток, който фирмата получава от всеки клиентски сегмент. Приходи се получават от продажба на основни и допълващи (съпътстващи) продукти и, най-често, обхващат следните категории:

- продажба на активи;
- такси за потребление;
- абонаментни такси;
- наем;
- лицензиране;
- брокерски такси;
- реклама.

За всеки поток на приходи може да има различен механизъм на определяне на цената. Основните видове ценови механизми са:

- фиксирано ценообразуване (цените се определят предварително на базата на статични променливи);
- динамично ценообразуване (цените зависят от пазарните условия).

Основните елементи на бизнес модела са обобщени в Табл. 2.1 и Фиг. 2.1.

Таблица 2.1. Състав на бизнес модела¹

Блокове	Елементи	Описание
Продукт	Стойностно предложение	Общ поглед върху продуктите и услугите, които фирмата предлага и които се ценят от клиентите
Взаимодействие с клиента	Целеви клиенти	Клиентски сегменти, на които фирмата се стреми да доставя стойност
	Дистрибуционен канал	Начините, чрез които фирмата се свързва с клиентите
	Взаимоотношения с клиента	Вида на взаимоотношенията, които фирмата си изгражда с клиентите
Управленска инфраструктура	Ключови ресурси	Необходимите ресурси за създаването на стойност за клиента
	Ключови дейности	Необходимите дейности за създаването на стойност за клиента
	Ключови бизнес партньорства	Сътрудничество между две или повече фирми с цел създаване на стойност за клиента.
Финансови аспекти	Структура на разходите	Разходите за ресурсите и дейностите на бизнес модела
	Структура на приходите	Начинът, по който фирмата печели пари

¹ Osterwalder, A. Цит. съч., Table 16, с. 43.

Бизнес парт- ньорства (Partner network)	Ключови дейности (Key activities)	Стойностно предложение (Offer)	Взаимоотноше- ния с клиента (Customer relationships)	Целеви клиенти (Customer segment)
	Ключови ресурси (Key resources)		Дистрибуцио- нен канал (Distribution chanel)	
Структура на разходите (Cost structure)			Структура на приходите (Revenue streams)	

Фигура 2.1. Шаблон на бизнес модел¹

Тези елементи обобщават основните аспекти от дейността на фирмата и чрез тях може да се придобие цялостна картина за бизнеса – от целевия клиент до производството, доставката и обратната информация за продукта. Отговаряйки на въпросите, поставени от всеки елемент, фирмата може да създаде своя бизнес модел, което е особено полезно за стартиращи фирми, за да могат предприемачите да изяснят основната логика на фирмата си, преди изготвянето на конкретен бизнес план и да могат бързо и ефективно да реагират на промени от външната среда. Например, промените в сумата на стартовия капитал директно влияят на ключовите ресурси на фирмата, а това генерира и други промени, които могат по-лесно да се идентифицират при наличието на бизнес модел.

3. Бизнес модел и бизнес стратегия

Бизнес моделът е комплексно понятие, при което подборът на всеки елемент е важен в практически план. Това поражда изследователския интерес и необходимостта от проучване на съвременните разбирания за бизнес моделирането, приликите и разликите между бизнес модел и бизнес стратегия. Бизнес моделите разкриват логиката на фирменото управление и описват начина на работа и създаването на стойност. Много често, бизнес моделът се разглежда като категория, взаимосвързана със стратегията и тактиката на организацията. Група учени разграничават тези понятия по следния начин: *стратегията е свързана с избора на бизнес модел, чрез който*

¹ Osterwalder, A., Evers, R., Цит.съч., с.42.

фирмата ще се конкурира на пазара, бизнес моделът е свързан с набелязване на действията, с цел практическото реализиране на стратегията, а тактиката се отнася до конкретните действията на фирмата, които се предприемат в рамките на избрания бизнес модел.¹

За разлика от стратегията, която определя дългосрочните и краткосрочните цели, визията и мисията на компанията, бизнес моделът, по-скоро, представлява поглед върху начина, по който е структурирана фирмата, за да функционира като система с основните ѝ елементи и връзките между тях, за да осъществи стратегията и да реализира печалби². Тази взаимовръзка е илюстрирана на Фиг. 2.2.



Фигура 2.2. Бизнес стратегия и бизнес модел³

След като се определят целите, следва да се предприемат стъпки за тяхното постигане – чрез създаване на подходящия за това бизнес модел. Стратегията обръща повече внимание върху външните фактори – като например, конкуренцията, докато бизнес моделът се интересува от логиката, чрез която фирмата създава стойност за своите клиенти и собственици, от механизма, по който работи фирмата, за да постигне тази цел. Най-съществената разлика е фактът, че всяка стратегия е специфична и се отнася конкретно за дадена фирма, докато бизнес моделът е абстракция, която може да се използва от много фирми. Една и съща стратегия на бизнеса може да бъде постигната чрез различни бизнес модели⁴.

Johnson et al. (2005) разграничава три нива на стратегията: корпоративно ниво, бизнес ниво и оперативно ниво⁵.

На *корпоративно ниво* стратегията се ангажира с определяне на общофирмената цел и как стойността ще бъде добавяна към раз-

¹ Папазов, Е., Михайлова, Л. Успешният бизнес модел: методологически и практически аспекти// // Conference proceedings. VIII International scientific conference - Management and Engineering' 10. 17-19 June 2010, Sozopol, Bulgaria. ISSN 1310-3946. с.с. 46-51.

² Osterwalder, A., Цит. съч., с. 17.

³ Osterwalder, A., Цит. съч., с. 17.

⁴ Leung, Ch. H., Цит.съч. с.с. 48-51.

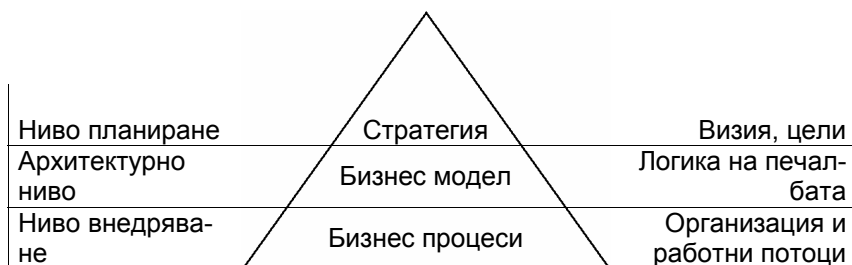
⁵ Leung, Ch. H., Цит.съч. с.с. 17-18.

личните части (бизнес подразделения) на организацията. Корпоративните стратегии се стремят да развият синергия чрез споделяне и координиране на персонала и другите ресурси през бизнес подразделенията, инвестирайки финансови средства през бизнес подразделенията, и използвайки бизнес подразделенията да допълват други корпоративни бизнес дейности.

На *бизнес ниво* стратегията се ангажира с въпроса как успешно да се пребори с конкуренцията на определени пазари и е ясно свързана с общофирмената стратегия. В контраст на общофирмената стратегия, стратегията на бизнес ниво се ангажира по-скоро с един, а не с много бизнеси (т.е., стратегически бизнес единици - СБЕ). Общофирмените стратегии могат да подпомагат, но и да ограничават стратегиите от бизнес нивото.

Стратегиите на *оперативно ниво* са ангажирани да повишат ефективността от навременното изпълнение на стратегиите от горните две нива – общофирмено и бизнес ниво (СБЕ), при оптимално използване на ресурси, хора и време. Стратегическите въпроси тук са отнесени към бизнес процесите.

Един бизнес модел, по-скоро, се разпознава като елемент на стратегията от бизнес нивото (СБЕ). Osterwalder разглежда бизнес модела като: 1/ концептуално и архитектурно приложение на фирмената стратегия и 2/ като основа за внедряването на бизнес процесите, представено на следната фигура¹:



Фигура 2.3. Триъгълник на бизнес логиката

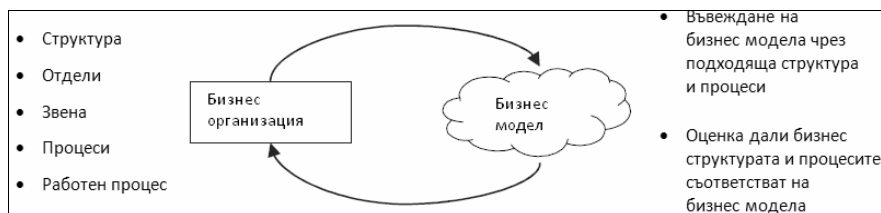
Според (Linder & Cantrell, 2001) Въпреки че стратегията и бизнесмодела са различни, те се и допълват. Стратегията би следвало да информира фирмата как да промени бизнес модела си, за да се възползва от новите възможности на пазара. Ето защо, познаването на бизнес модела, по никакъв начин не измества стратегията².

Освен от *стратегията на бизнеса*, *бизнес моделът* се разграничава и от *организационната структура на бизнеса*. Организация-

¹ Osterwalder, A., Цит. съч., с.14, 148.

² Leung, Ch. H., Цит.съч., с.18.

та на бизнеса показва „материалната“ форма, която концептуалният бизнес модел придобива, когато бъде реализиран, като например, отдели, звена и работни процеси, докато бизнес моделът представя логиката на фирмата, посредством няколко основни понятия¹. Взаимовръзката между бизнес модела и бизнес организацията е показана на следната фигура:



Фигура 2.4. Бизнес организация и бизнес модел²

Най-общо между стратегията и бизнес модела могат да се открият следните различия:

- Създаване на стойност. Стратегията поставя внимание при превръщането на стойността на бизнеса в стойност за акционерите, докато при бизнес моделите се създава стойност за клиентите. Ето защо, една стратегия се занимава повече с конкуренцията между фирмите, докато бизнес моделите са по-скоро насочени към основната логика, която позволява на една икономическа система да създаде стойност за своите клиенти;

- Фирмената стратегия се отнася само за една фирма. От друга страна, бизнес моделът е извличане на фирмената стратегия, след което може да се прилага в повече от една фирма. Затова стратегията на фирмата, може да бъде представлявана от произволен брой бизнес модели;

- Сумата на информацията. Много повече информация, се изисква, за да се представи стратегията на фирмата, отколкото е необходимо да представи бизнес модела.

Всяка компания има бизнес модели на своите продукти, като по този начин фирмената стратегия и бизнес моделите се допълват и взаимосъчетават.

¹ Osterwalder, A., Цит. съч., с.17.

² Osterwalder, A., Цит. съч., с.17.

4. Създаване на стойност – отворена и затворена иновативна система

Първият елемент от бизнес модела на Александър Остеруайл-дър се изразява в създаване на стойност (полезност) за клиента. Тук, с особено значение е продуктовата иновация, която създава нови продукти или подобрява съществуващи. Привличането на идеи за разработването на този изначален елемент е в основата на успешното разработване на бизнес модела и неговото последващо пазарно приложение.

Всяко предприятие е изправено пред нуждата да разшири списъка си с нови идеи, за да има по-широка основа за последващи развойни и приложни дейности. При развитието на новите бизнес идеи могат да се ползват следните източници на информация (за иновации и бизнес модели)¹:

а/ Списания. Например, за нестандартно мебелно обзавеждане, което може да провокира създаване на магазин за нестандартно спално обзавеждане и разработване на съответния бизнес модел;

б/ Разговори с хора от различни сектори. Например, срещи на предприемача с диабетици и диетолози може да доведе до създаване на нова храна за диетици (и бизнес модел);

в/ Какво правят другите. Наблюдават се конкурентни организации и се заимстват различни аспекти от техните дейности в рамките на законодателството. Тук, може да се приложи и франчайзинг. Като цяло, се копират в дейността на предприемача бизнес модели, разработени от други организации;

г/ Мозъчна атака. Например, всяка година в Русенския университет “Ангел Кънчев” (в дисциплината “Планиране и прогнозиране”) студенти проиграват мозъчна атака за генериране на бизнес идеи с отпадъците от шивашката промишленост. През периода 2005 - 2010 г. са представени над 100 различни бизнес идеи.

Важно е да се направи разграничение между изработването на бизнес моделите, въз основа на **иновационната парадигма** на техния съставител и последващите възможности за развитие на бизнесмодела. Chesbrough (2006) описва затворени и отворени бизнес модели:

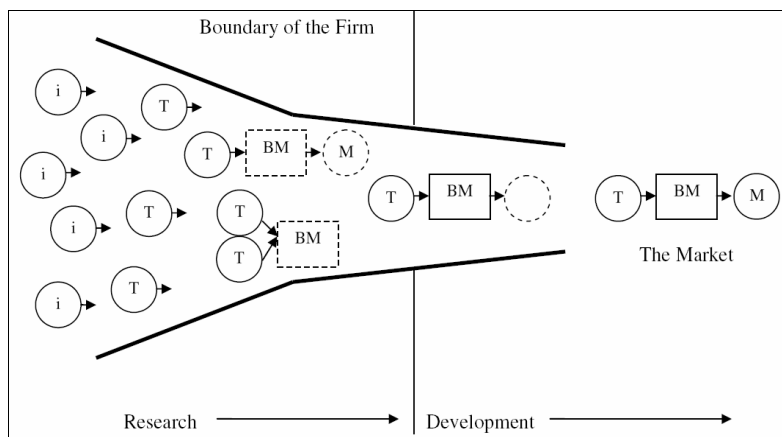
➤ Затворените бизнес модели са базирани на закритата иновационна парадигма на фирмата, т.е., идеите за стопанска дейност и технологични иновации се генерират и развиват само вътре във фирмата;

➤ Откритата иновационна парадигма е характерна за откритите бизнес модели, т.е., идеите за стопанска дейност и технологични

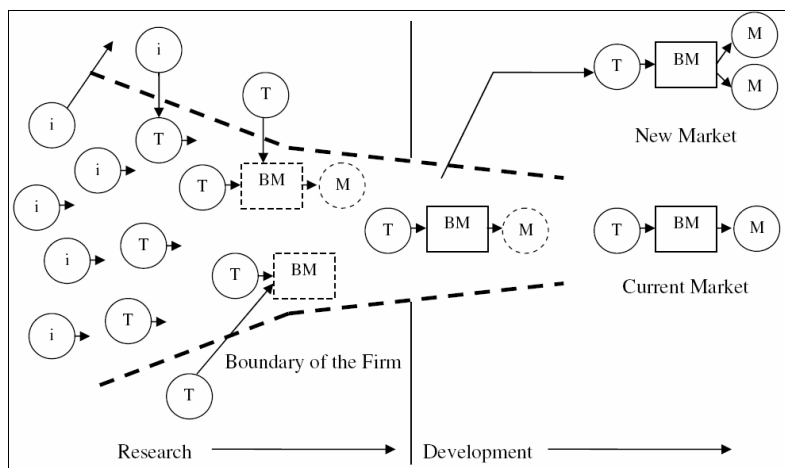
¹ Павлов, Д. Приложение на иновациите във веригата “бизнес идея – бизнес модел – бизнес план”. Ръкопис, 16с. ФНИ 2010.

иновации се генерират и развиват както вътре в самата фирма, така и от заобикалящата я среда.

Това разграничение на Chesbrough е много добре онагледено от Леунг¹ чрез следните символи: **I** – идея (idea), **T** – технология (technology), **BM** – бизнес модел (business model) и **M** – пазар (market) и представено във Фиг. 2.5 и Фиг. 2.6.



Фигура 2.5. Затворени иновации и бизнес модели.



Фигура 2.6. Отворени иновации и бизнес модели.

¹ Leung, Ch. H. Цит.съч., с.с.34,35.

При отворената иновативна система се ползват достиженията на външната среда на организацията (фирмата). Тя е удобна за онези фирми, които не разполагат с достатъчно ресурси да разгърнат собствена иновационна дейност, главно поради¹:

а/ ограниченост на персонала и невъзможност за създаване на собствен изследователски център във фирмата;

б/ ограниченост на финансовите ресурси – изследователските дейности изискват капитал, който е непосилен за дребния бизнес, а от друга страна, няма гаранции, че разработените продукти ще получат желано пазарно приложение.

Отворената иновативна система намира добро приложение в редица сектори. Например, в строителните дейности се ползва както тухла, така и газобетон; мокро строителство и сухо строителство, др. За една малка строителна фирма е невъзможно да финансира развойните дейности по разработване на нови строителни материали и на нови строителни технологии. Ето защо, тя е силно зависима от достиженията на външната среда и следва да разработи информационна система, чрез която да следи съответните иновации, предлагани от доставчици на знания и конкуренти.

В противовес на отворената иновационна, затворената иновационна система доста трудно би съществувала при малките фирми. Тя е приложима при достатъчност на ресурсите – човешки и финансови, т.е., предимно за изследователските звена, които са елементи на големи предприятия или са елементи към институции с публично финансиране (Институти, ВУЗ). При тях “затвореността” на системата се предопределя от липсата на възможност да се ползват аналози в съответното изследователско поле. Тясната специализация ограничава възможностите за широко коопериране със сходни звена, поради което източникът на иновации работи сам, т.е., в затворена система.

Друг фактор, който предопределя затвореността на иновационната система са правата върху интелектуалната собственост. Например, патентите позволяват развитието на съответния продукт да се осъществява приоритетно от собственика на интелектуалната собственост. По този начин, конкурентите са рестриктирани да ползват готови иновации и са принудени да разработват свои.

Затворените иновационни системи са приложими при генериране на идеи, които водят до качествени промени в заобикалящия свят (ground-breaking). Например, добив на нефт от океанските и морските дъна води до построяването на нефтена платформа. По своята комплексна същност, тя няма аналог в човешката дейност. За разлика от нефтената платформа, при подводниците има аналог и това са китове, делфини, акули и други морски и океански видове, чиито на-

¹ Павлов, Д. Цит.съч.

чин на потапяне и изплуване е приспособен към нуждите на подводниците.

Chesbrough въвежда следните **принципи** на отворената и затворената иновационна система¹:

Затворена иновационна система:

- умните хора в това поле работят за нас;
- за да се печели от НИРД трябва да се правят открития, да се развиват, да носят ползи за нас;
- ако ние първи го открием, то първи ще го поднесем и на пазара;
- ако ние сме първите, които комерсиализират иновацията, ние ще спечелим;
- ако ние създадем най-много и най-добрите идеи в този отрасъл, то ние печелим;
- ние следва да контролираме правата върху интелектуалната собственост, така че конкурентите ни да не печелят от нашите идеи.

Отворена иновационна система:

- не всички умни хора работят за нас и ние следва да открием, да се потопим в знанието и експертизата на умни индивиди, които работят извън нашата фирма;
- външният НИРД може да създаде голяма стойност (полезност), докато вътрешният НИРД може да създаде само част от тази полезност;
- можем да печелим от идеята и без ние да сме я измислили;
- изграждането на по-добър бизнес модел е по-добре, отколкото пръв да излезеш на пазара;
- може да се печели и като използваме по най-добрия начин външните и вътрешните идеи;
- можем да печелим като продаваме на другите възможност да ползват нашата интелектуална собственост, както и може да купуваме интелектуалната собственост на другите, ако с това доразвиваме нашия собствен бизнес модел.

Според Leung² е важно да се отчете и виждането на Макинес (MacInnes, 2005) за **произхода на идеята**, който въвежда през 2005г. следните две разграничения:

- бизнес идеи, които произхождат от предприемачите, формират “бизнес модели за изтласкване на продуктите” (supply-push);
- бизнес идеи, които произхождат от изобретателите, формират “бизнес модели на издърпващо търсене” (demand-pull).

Една фирма може да избере да развива своите стратегии, успоредно в технологиите, бизнес моделите и пазара (вж.: Табл. 2.2 и Табл. 2.3)¹:

¹ Leung, Ch.H. Цит.съч., с.15.

² Leung, Ch. H. Цит.съч., с.19.

Таблица 2.2. Съществуващ бизнес модел

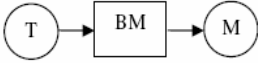
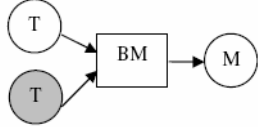
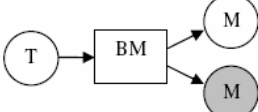
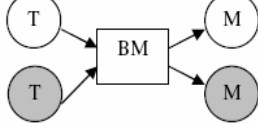
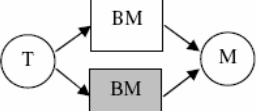
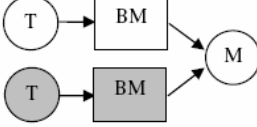
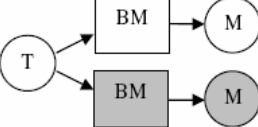
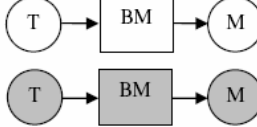
Технология \ Пазар	Сегашна технология	Нова технология
Сегашен пазар		
Нов пазар		

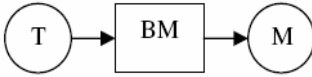
Таблица 2.3. Нов бизнес модел

Технология \ Пазар	Сегашна технология	Нова технология
Сегашен пазар		
Нов пазар		

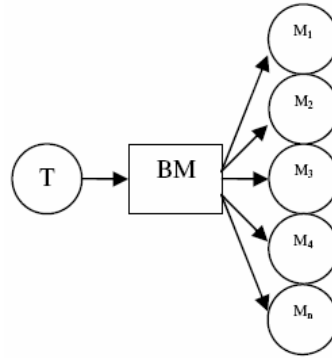
Според Leung² е възможно бизнес моделите да бъдат представени в различни взаимоотношения. Ако имаме три производни (Технология, бизнес модел и пазар) са възможни следните комбинации:

¹ Leung, Ch. H. Цит.съч., с.29.

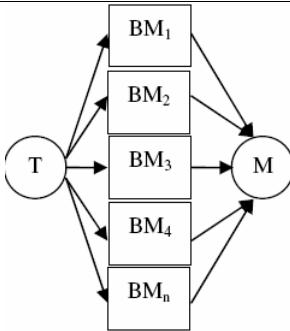
² Leung, Ch. H. Цит.съч., с.30.



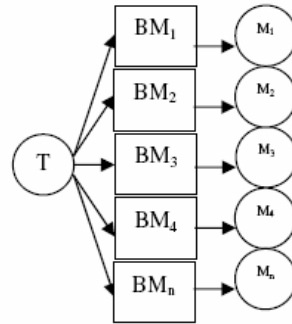
Фигура 2.7. Един-един-един



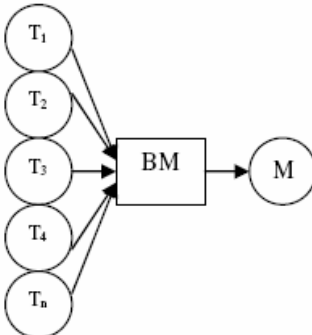
Фигура 2.8. Един-един-много



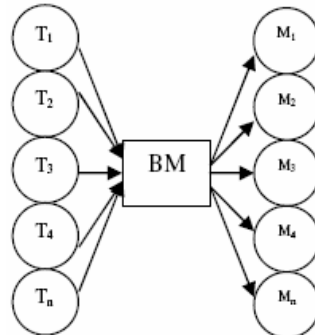
Фигура 2.9. Един-много-един



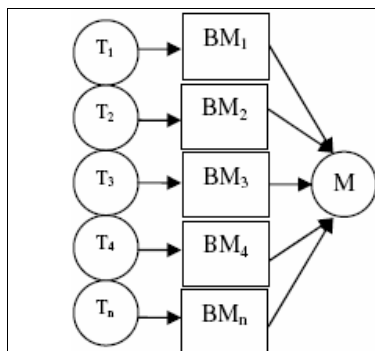
Фигура 2.10. Един-много-много



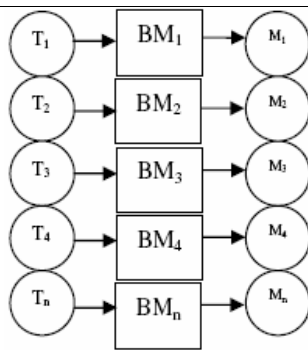
Фигура 2.11. Много-един-един



Фигура 2.12. Много-един-много



Фигура 2.13. Много-много-един



Фигура 2.14. Много-много-много

Всеки бизнес модел се ражда, развива, достига апогея на своите възможности и преминава в упадък. Ако не бъде “инжектиран” с нужната доза иновация, той умира. Ето защо, наличието на иновационна система (отворена или затворена) е предпоставка за осъществяване на периодични интервенции в бизнес модела (на един или повече от неговите елементи), като се прилагат съответни иновативни решения.

ТЕСТ

Въпроси за проверка на нивото на усвоените знания

1. Терминът „бизнес модел” е съставен от три понятия.

ДА НЕ

2. Моделът:

а/ е особен род междинен предмет на изследване, построен от материални или идеални (въображаеми) елементи, намиращи се в определено съответствие със самия обект на познание;

б/ се приема като синоним на макет; първообраз (прототип); мостра; образец; идеал за подражание; математически запис; изображение в модно списание и др.

в/ “доставя” информация за бъдещото състояние на изследваната система.

3. В кибернетиката едно нещо (процес, явление, предмет) се превръща в модел на друго нещо, ако са спазени следните задължителни условия:

а/ между модела и обекта да съществува известно сходство;

б/ между обекта и модела да съществува определено различие;

- в/ моделът да замества обекта в процеса на изследването;
г/ моделът да бъде източник на нова информация за обекта.

4. По време на изследването експериментът се извършва не върху обекта, а върху неговия заместител – модела. В това се изразява представителната (заместителна) функция на модела, затова той се нарича още “квазиобект”.

ДА НЕ

5. Моделирането е процес на създаване и изследване на известна система (модел), която има определено сходство със системата, подлежаща на изследване (оригинала).

ДА НЕ

6. Под понятието “бизнес” се разбира:

а/ организация, която осигурява стоки и услуги към онези лица, които ги търсят и се нуждаят от тях;

б/ осъществяване на финансови, производствени и търговски дейности;

в/ дейност на закупуване и продаване на стоки и услуги, или е фирма, която се занимава с тези неща, или е работа, която едно лице извършва, за да спечели пари.

7. Може да обобщим, че чрез термина “бизнес” най-общо се изразява действие на лице (физическо или юридическо) за генериране на приходи.

ДА НЕ

8. Особеният интерес към бизнес модела е резултат от бурното развитие на търговията чрез Интернет.

ДА НЕ

9. Бизнес моделът не показва как да се комерсиализира бизнес идеята.

ДА НЕ

10. Бизнес моделът е описание на стойността на една компания предлагана на един или няколко сегмента от клиенти, както и архитектура на фирмата и нейната мрежа от партньори за създаване на стойност, търговия, както и предоставяне на тази стойност и връзката на капитала, с цел да се генерират печеливши и устойчиви приходни потоци.

ДА НЕ

11. Бизнес моделът:

а/ служи като схема, която показва как работи дадена фирма;

б/ преобразява стратегическите цели на фирмата в опростен модел, който ясно показва функциите на бизнеса;

в/ не може да се използва като план, по който да се структурира бизнесът.

12. Елементът „продукт” има отношение към следните групи:

- а/ продукт,
- б/ взаимодействие с клиента,
- в/ управленска инфраструктура,
- г/ финансови аспекти.

13. Групата „взаимодействие с клиента” включва елементите:

- а/ стойност (полезност) на продукта,
- б/ целеви клиенти,
- в/ дистрибуционен канал,
- г/ отношения с клиентите,
- д/ ключови ресурси,
- е/ ключови дейности,
- ж/ бизнес партньорство,
- з/ структура на разходите,
- и/ модел на приходите.

14. Групата „управленска инфраструктура” включва елементите:

- а/ стойност (полезност) на продукта,
- б/ целеви клиенти,
- в/ дистрибуционен канал,
- г/ отношения с клиентите,
- д/ ключови ресурси,
- е/ ключови дейности,
- ж/ бизнес партньорство,
- з/ структура на разходите,
- и/ модел на приходите.

15. Групата „финансови аспекти” включва елементите:

- а/ стойност (полезност) на продукта,
- б/ целеви клиенти,
- в/ дистрибуционен канал,
- г/ отношения с клиентите,
- д/ ключови ресурси,
- е/ ключови дейности,
- ж/ бизнес партньорство,
- з/ структура на разходите,
- и/ модел на приходите.

16. Посочете факторите, които създават стойност за клиента в елемента „продукт”:

- а/ новост;
- б/ експлоатационни качества;
- в/ персонализиране;
- г/ дизайн;

- д/ марка;
- е/ цена;
- ж/ намаляване на риска;
- з/ достъпност;
- и/ удобство.

17. Чрез блока „Взаимодействие с клиента“ се представя начина, по който фирмата излиза на пазара, как се свързва с клиентите си и как си взаимодейства с тях.

ДА НЕ

18. В елемента „Целеви клиенти“ се определя:

- а/ вида клиент
- б/ групата от лица, които фирмата се стреми да обслужва чрез своите продукти.
- в/ най-важните клиенти.

19. В елемента „Дистрибуционен канал“ се описва как фирмата се свързва с клиентските си сегменти, за да им предостави своето стойностно предложение.

ДА НЕ

20. Основните фази на дистрибуцията и въпросите, свързани с тях, са следните:

- а/ информираност;
- б/ оценка;
- в/ покупка;
- г/ доставка;
- д/ следпродажбени услуги.

21. В елемента „взаимоотношения с клиентите“ се описват видовете взаимоотношения, които фирмата изгражда с отделните клиентски сегменти, като основните цели на тези взаимоотношения са:

- а/ привличане на клиенти,
- б/ задържане на клиенти,
- в/ увеличаване на продажбите.

22. Основните взаимоотношения на фирмата с клиента са:

- а/ лична комуникация – клиентът има възможност да се свърже с представител на фирмата;
- б/ персонализирана комуникация – конкретен представител на фирмата отговаря лично за конкретен клиент;
- в/ самообслужване – няма директен контакт с клиента;
- г/ автоматични услуги – автоматизирано самообслужване;
- д/ съвместно създаване – създаване на стойност заедно с клиента, като се вземат под внимание неговите оценки и препоръки.

23. В елемента “взаимоотношения с клиентите” се дават отговори на следните въпроси:

а/ Какъв да е фронт-офиса (виртуален или реален)?

б/ Как им се предлага продукта?

в/ Как се извършва покупко-продажбата?

г/ Как се разменят финансово-счетоводни документи?

д/ Какви са последващите контакти с клиента – сервиз, нови продукти, анкетни допитвания и др.?

24. Блокът “Управленска инфраструктура”, в най-голяма степен, предопределя организационната структура на фирмата, прилагаща бизнес модела.

ДА НЕ

25. Ключовите ресурси за реализацията на бизнес модела са:

а/ трудови,

б/ финансови,

в/ материални,

г/ нематериални,

д/ наети,

е/ собственост на фирмата.

26. В елемента “Ключови дейности” представляват най-важното, което фирмата следва да направи, за да заработи нейният бизнес модел.

ДА НЕ

27. Основните категории “Ключови дейности” са:

а/ производство (за бизнес модели на производствени фирми),

б/ решаването на проблеми (за бизнес модели на услуги),

в/ основни, свързани със създаването на стойността, провеждането на маркетинг и осигуряването на доставката,

г/ спомагателни, свързани с безпроблемното осъществяване на основните.

28. В елемента “Ключови бизнес партньорства” се представя мрежа от доставчици и партньори, които спомагат за осъществяването на бизнес модела.

ДА НЕ

29. Съществуват следните вида партньорства:

а/ стратегически съюзи между фирми, които не са конкуренти;

б/ стратегически партньорства с конкуренти;

в/ джойнт венчъри за създаването на нови бизнеси;

г/ взаимоотношения между купувач и доставчик за осигуряване на надеждни доставки.

30. В елемента “Структура на разходите” се обхващат въпроси

като:

- а/ Кои са най-значимите разходи?
- б/ Кои ресурси трябва да се закупят?
- в/ Кои дейности са най-скъпи?

31. Въз основа на структурата на разходите, може да се създадат следните вида бизнес модели:

- а/ модели, фокусирани върху максимизиране на разходите,
- б/ модели, фокусирани върху минимизиране на стойността.

32. В елемента “Структура на приходите” се анализират паричните потоци, които фирмата получава от всеки отделен клиентски сегмент от продажбата на основни и допълващи (съпътстващи) продукти.

ДА НЕ

33. Шаблонът на бизнес модела служи за онагледяване на елементите ми с ключови фрази.

ДА НЕ

34. Промените в сумата на стартовия капитал директно влияят на ключовите ресурси на фирмата, но оттам не произлизат и други промени, които да се идентифицират чрез бизнес модел.

ДА НЕ

35. Бизнес моделите не разкриват логиката на фирменото управление и описват само начина на работа и създаването на стойност.

ДА НЕ

36. Връзката между стратегия, бизнес модел и тактика е следната:

- а/ стратегията е свързана с избора на бизнес модел, чрез който фирмата ще се конкурира на пазара;
- б/ бизнес моделът е свързан с набелязване на действията с цел практическото реализиране на стратегията;
- в/ тактиката се отнася до конкретните действия на фирмата, които се предприемат в рамките на избрания бизнес модел.

37. Един бизнес модел:

- а/ по-скоро се разпознава като елемент на стратегията от бизнес нивото (СБЕ);
- б/ е концептуално и архитектурно приложение на фирмената стратегия,
- в/ е основа за внедряването на бизнес процеси.

38. Бизнес моделът измества стратегията при управлението на фирмата.

ДА НЕ

39. Бизнес моделът не се разграничава от организационната структура на бизнеса.

ДА НЕ

40. Стратегията поставя внимание при превръщането на стойността на бизнеса в стойност за акционерите, докато при бизнес моделите се създава стойност за клиентите.

ДА НЕ

41. Фирмената стратегия се отнася само за една фирма, докато един и същи бизнес модел може да бъде прилаган в множество фирми.

ДА НЕ

42. Много повече информация, се изисква, за да се представи стратегията на фирмата, отколкото е необходимо, за да се изработи бизнес модела.

ДА НЕ

43. Всяка компания има бизнес модели на своите продукти, като по този начин фирмената стратегия и бизнес моделите се допълват и взаимосъчетават.

ДА НЕ

44. При разработване на нови бизнес модели може да се ползват следните информационни канали (за бизнес идеи и иновации):

- а/ списания,
- б/ разговори с хора от различни сектори,
- в/ наблюдение на конкурентни организации,
- г/ генериране на идеи чрез креативни методи като "Мозъчна атака".

45. Въз основа на иновационната парадигма е възможно да се разграничат следните бизнес модели:

- а/ "затворени", т.е. идеите за стопанска дейност и технологични иновации се генерират и развиват само вътре във фирмата;
- б/ "открити", т.е. идеите за стопанска дейност и технологични иновации се генерират и развиват както вътре в самата фирма, така и от заобикалящата я среда.

46. При отворената иновативна система е удобна за онези фирми, които не разполагат с достатъчно ресурси да разгърнат собствена иновационна дейност, главно поради:

- а/ ограниченост на персонала и невъзможност за създаване на собствен изследователски център във фирмата;
- б/ ограниченост на финансовите ресурси – изследователските

дейности изискват капитал, който е непосилен за дребния бизнес, а от друга страна няма гаранции, че разработените продукти ще получат желано пазарно приложение.

47. Затворената иновационна система доста трудно би съществувала при малките фирми.

ДА НЕ

48. Затворената иновационна система е приложима при достатъчност на ресурсите – човешки и финансови, т.е. предимно за изследователските звена, които са елементи на големи предприятия или са елементи към институции с публично финансиране (Институти, ВУЗ).

ДА НЕ

49. “Затвореността” на затворената иновационна системата се предопределя от липсата на възможност да се ползват аналози в съответното изследователско поле. Тясната специализация ограничава възможностите за широко коопериране със сходни звена, поради което източникът на иновации работи сам, т.е. в затворена система.

ДА НЕ

50. Правата върху интелектуална собственост предопределят затворена иновационна система.

ДА НЕ

51. Посочете принципи на затворената иновационна система:

а/ умните хора в това поле работят за нас;

б/ за да се печели от НИРД трябва да се правят открития, да се развиват, да носят ползи за нас;

в/ ако ние първи го открием, то първи ще го поднесем и на пазара;

г/ изграждането на по-добър бизнес модел е по-добре от колкото пръв да излезеш на пазара;

д/ може да се печели и като използваме по най-добрия начин външните и вътрешните идеи;

е/ можем да печелим като продаваме на другите възможност да ползват нашата интелектуална собственост, както и може да купуваме интелектуалната собственост на другите, ако с това доразвиваме нашия собствен бизнес модел.

52. Посочете принципи на отворената иновационна система:

а/ не всички умни хора работят за нас и ние следва да открием да се потопим в знанието и експертизата на умни индивиди, които работят извън нашата фирма;

б/ външният НИРД може да създаде голяма стойност (ползност), докато вътрешния НИРД може да създаде само част от тази ползност;

в/ можем да печелим от идеята и без ние да сме я измислили;

г/ ако ние сме първите, които комерсиализират иновацията, ние ще спечелим;

д/ ако ние създадем най-много и най-добрите идеи в този отрасъл, то ние печелим;

е/ ние следва да контролираме правата върху интелектуалната собственост, така че конкурентите ни да не печелят от нашите идеи.

53. Ако се комбинират технология, бизнес модел и пазар, то са налице осем възможни комбинации.

ДА НЕ

54. Всеки бизнес модел се ражда, развива, достига апогея на своите възможности и преминава в упадък.

ДА НЕ

55. Ето защо наличието на иновационна система (отворена или затворена) е предпоставка за осъществяване на периодични интервенции в бизнес модела (на един или повече от неговите елементи) като се прилагат съответни иновативни решения.

ДА НЕ

56. Интервенцията чрез иновация в бизнес модела се налага предимно от променената външна среда на фирмата.

ДА НЕ

ОТГОВОРИ НА ТЕСТА

1. НЕ	15. з, и	29. а, б, в, г	43. ДА
2. а, б, в	16. всички са верни	30. а, б, в	44. а, б, в, г
3. а, б, в, г	17. ДА	31. няма	45. а, б
4. ДА	18. а, б, в	32. ДА	46. а, б
5. ДА	19. ДА	33. ДА	47. ДА
6. а, б, в	20. а, б, в, г, д	34. НЕ	48. ДА
7. ДА	21. а, б, в	35. НЕ	49. ДА
8. ДА	22. а, б, в, г, д	36. а, б, в	50. ДА
9. НЕ	23. а, б, в, г, д	37. а, б, в	51. а, б, в
10. ДА	24. ДА	38. НЕ	52. а, б, в
11. а, б	25. а, б, в, г, д, е	39. НЕ	53. ДА
12. а, б, в, г	26. ДА	40. ДА	54. ДА
13. б, в, г	27. а, б, в, г	41. ДА	55. ДА
14. д, е, ж	28. ДА	42. ДА	56. ДА

Примери и задачи за формиране на умения за прилагане на усвоените знания:

57. Запознайте се с бизнес модела на „Стените на любовта“, представен в следващия раздел. Изследвайте всеки един от 9-те му елемента. Опитайте се да внесете корекции.

58. Разгледайте двата бизнес модела на икономическата дейност пчеларство, представени в следващия раздел. Какъв тип иновация се предлага при прехода от стандартен бизнес модел към бизнес модел на мобилно и биологично пчеларство? Опитайте се да внесете корекции.

59. Изберете стопанска дейност и разработете бизнес модел. Представете неговия шаблон пред колегите си и внесете корекции. Какви източници на информация използвахте, докато го разработвахте?

60. Разработете бизнес модел на незаконна (или неморална) икономическа дейност (например, трафик на хора, наркотици, тероризмът като бизнес, умишлено увреждане на здраве, корупция в определена институция и т.н.) и предложете инициативи за нейното ограничаване.

61. Предложете решение на казуса „Русенският университет – трета генерация (казусно описание)“, представен в последния раздел на учебника.

ЗАДАЧИ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА РАБОТА:

1/ Прегледайте списъка с бизнес идеите на Чун Леунг и посочете кое е общото между тях.

2/ В задача 59 разработихте бизнес модел. Каква иновационна парадигма ползвахте – отворена или затворена?

3/ Разгледайте Табл. 2.2 и Табл. 2.3 и разработете конкретни примери, чрез които да онагледите представените в двете таблици комбинации.

4/ С какво моделът се различава от: шаблона, образеца, прототипа, мострата?

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, М., Каменов, К. Теория на стопанското управление. ИК Галактика, С., 1993, с.с.38, 39.

2. Георгиев, Ив. Основи на подобие и моделирането на селскостопанската техника. ЗЕМИЗДАТ, С., 1973.

3. Павлов, Д. Приложение на иновациите във веригата “бизнес идея – бизнес модел – бизнес план”. Ръкопис. ФНИ 2010.

4. Папазов, Е., Михайлова, Л. Успешният бизнес модел: методически и практически аспекти // Conference proceedings. VIII International scientific conference - Management and Engineering' 10. 17-19 June 2010, Sozopol, Bulgaria. ISSN 1310-3946. с.с. 46-51.

5. Папазов, К., Папазов, Е., Павлов, Д. Планиране и прогнозиране. ПБ РУ "А.Кънчев". 2003.

6. Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2008). Cambridge University Press.

7. Chesbrough, H.W., Rosenbloom. (2002). *The role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Volume 11, No. 3, pp. 529-555.

8. College of Liberal Arts (2002). *What is business*, публикуван на официалната Интернет страница на Университета на Минесота, http://www.class.umn.edu/business_and_cla_degrees/what_is_business.html, посетен на 19.08.2010 г.

9. Lambert, S. (2008). *A Conceptual Framework for Business Model Research*, публикуван на официалната Интернет страница на Мариборския университет, [http://ecom.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/1e893ee544d680fec12574810042ac2d/\\$FILE/22Lambert.pdf](http://ecom.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/1e893ee544d680fec12574810042ac2d/$FILE/22Lambert.pdf), с.с. 1-13.

10. Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center (2002). *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK.

11. Leung, Chun Hoe (2007). *Evolution of the Business Model*. Master Thesis Innovation Management. Technical University Eindhoven. Department Technology Management.

12. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*, дисертационен труд, публикуван на официалната Интернет страница на Университета на Лозана, http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf,

13. Osterwalder, A., Evers, R. (2009). *Business Model Generation*. ISBN: 978-2-8399-0580-0, с.42, достъпна и на адрес: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

14. Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, с.с. 19-25, публикуван на официалната Интернет страница на Колежа за информационни науки и технологии към Университета на Пенсилвания, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.74about:blank52&rep=rep1&type=pdf>

15. Seddon, P.B., Lewis, G.P. (2003). *Strategy and Business Models: What is the Difference?* Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, pp. 236-248.

Допълнителна литература

16. Георгиев, Св., Павлов, Д. Изследване на връзката "бизнес идея - бизнес модел" по примера на пчеларството. ДР, РУ "А.Кънчев", 2010.

17. Павлов, Д. Бизнес модел на продукта „Стените на любовта“. Център за насърчаване на предприемачеството към РУ „А.Кънчев“, 2009.

ГЛАВА ТРЕТА

ВИДОВЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Въведение в учебната тема

Настоящата учебна тема представя основните видове бизнес модели. Представени са класификации и дефиниции, а чрез примерите и задачите се допринася за формиране на умения в студентите да разграничават бизнес моделите, както и да избират бизнес модел за определена икономическа дейност.

След изучаването и усвояването на тази глава студентите ще знаят и могат:

- да разграничават видовете бизнес модели;
- да избират бизнес модел според вида използван актив и продажбите на права.

Темата включва следните основни въпроси

1. Класически и уеб-базирани бизнес модели
2. Бизнес модели според естеството на активите и продажбата на права

1. Класически и уеб-базирани бизнес модели

Разнообразието от бизнес модели е все по-голямо¹. Тук, се спираме на някои от тях:

Обикновена продажба²

Този бизнес модел описва класическа продажба, която съществува от зората на търговията. При нея производителят и потребителят влизат във взаимоотношения на покупко-продажба на пазара, като разменят стока (услуга) срещу определено количество пари.

Абонамент³

Този бизнес модел е разработен от вестниците и списанията, но вече се използва и от различни уебсайтове. Вместо индивидуални продажби, тук, продуктите се продават периодично чрез абонамент (месечен, сезонен, годишен). По този начин успешно се продават както вестници и списания (хартиени и електронни), така и абонамент за опера и театър за 10-ина представления през определен времеви период. Подобни са и членските вноски към организации, които гарантират достъп до информация и определени услуги.

Икономически дейности, които се възползват от този бизнес модел са: библиотеки, телефонни компании, доставчици на кабелна телевизия и/или Интернет, доставчици на програмни продукти (софтуер), консултантски и счетоводни къщи, спортни клубове, както и традиционни вестници и списания. Подновяването на абонамента може да е периодично и автоматично (телефони), така че разходите за новия период да бъдат покрити чрез електронна разплащателна сметка.

Видовете абонаменти са:

а/ абонамент за определен комплект от стоки или услуги, като например, по един брой от всеки вестник или за брой ТВ програми по кабелната телевизия;

б/ абонамент за безгранично използване на услуга или комплект от услуги. Използването им може да е лично и непрекъснато, за семейство, за група хора по едно и също време и др. Например, пълен достъп до спортните уреди във фитнес салон за месец;

¹ За подробности вж.: Wikipedia, Business model, публикувано на адрес http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model, посетен на 23.08.2010.

² Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center (2002). *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK., p.13.

³ За подробности вж.: J. Burez & Dirk Van den Poel (2005) *CRM at a Pay-TV Company: Using Analytical Models to Reduce Customer Attrition by Targeted Marketing for Subscription Services*, Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium.
http://econpapers.repec.org/paper/rugrugwps/05_2F348.htm

в/ абонамент за достъп до минимум услуги, плюс допълнителни такси, в зависимост от допълнителните дейности. Например, абонамент за 500 минути с 12 номера при мобилните оператори. Допълнително се заплащат минутите над посочения лимит, както и разговорите с други номера.

Самобръсначка и ножче (Фриибри маркетинг)¹

Неговата същност се състои в подаряване (или продажба на ниска цена) на базов продукт, за да се създаде траен пазар за друг продукт, който е в наличност. Авторът на тази концепция е King C. Gillette, изобретател на ножчетата за бръснене Gillette Safety Razor Company (днес известна като Global Gillette и е подразделение на Procter and Gamble). Идеята на King C. Gillette е да се създадат заменими ножчета в самобръсначката, а не да се закупува изцяло нова самобръсначка след като се е изхабила. Така, веднъж закупили самобръсначката, през следващите години клиентите купуват и ножчетата, което създава дългосрочен паричен поток от продажби.

Този бизнес модел се прилага и от производители на копирни машини и принтери – доста често самата машина е на ниска цена, докато консумативите (мастило, хартия) се предлагат на цена, която формира печалбата на фирмата.

Подобни са тенденциите и телефонните оператори, които, дори подаряват телефонните устройства, а след това, чрез месечни абонаментни такси, формират дългосрочни парични потоци. Този бизнес модел успешно се прилага и от доставчиците на Интернет (или кабелна телевизия), като устройството за свързване е на ниска цена (или безплатно) и се сключва договор за абонамент за определен период от време.

Мулти левъл маркетинг (МЛМ)²

Този бизнес модел е подчинен на Първия закон за успеха, който гласи: Богатите хора не работят за пари (в смисъл наемен труд), те работят, за да изграждат активи. Актив е всяко нещо, което носи пасивен доход – например, бъдеща бизнес мрежа от познати и приятели, които харесват и си купуват продукти и препоръчват продуктите на своите познати и приятели.³

¹ За подробности вж.: Martin, Richard (2001). *The Razor's Edge. The Industry Standard*, публикувано на http://findarticles.com/p/articles/mi_m0HWW/is_30_4/ai_77826059

² За подробности вж.: Vander Nat, Peter J.; Keep, William W. (2002). *Marketing Fraud: An Approach for Differentiating Multilevel Marketing from Pyramid Schemes* // Journal of Public Policy & Marketing **21** (1): 139–15. doi:10.1509/jppm.21.1.139.17603.

³ За подробности вж.: МЛМ-най-великата възможност, публикувано на адрес http://mlm-bg.blogspot.com/2008_04_01_archive.html

МЛМ е известен и като мрежови маркетинг. Неговата същност се изразява в подобряване на дистрибуционния канал, така че фирмата майка да може директно да продава своите стоки на крайните потребители. Удобен е за привличане на независими лица като служители в мрежата, които са дистрибутори (независими търговци, собственици на франчайзинг, търговски консултанти, независими агенти и др. Дистрибуторите продават продуктите на фирмата-майка и получават възнаграждение, изчислено въз основа на количеството продажби.

Дистрибуторите също мога да разгърнат под себе си мрежа от търговци и да им продават продуктите на едро. По този начин дистрибуторите реализират печалба от по-големите обороти.

Би следвало да се прави разлика между МЛМ и пирамидалните структури. Вторите са неустойчиви във времето, защото паричните потоци се получават от плащане на новопостъпващите членове в пирамидата, без да са налице продажби на стоки или услуги. При пирамидалните структури се генерират приходи само от заплатените еднократни такси на новопостъпващите в пирамидата. При ограничен брой население (в световен мащаб) последните са губещи, поради което пирамидите са обявени за незаконни. При МЛМ се извършват продажби на продукти, което формира паричния поток; това е и основната разлика между двете структури.¹

Мрежови ефект (Network effect)²

При този бизнес модел определена стока или услуга добавя полезност към потенциален клиент, въз основа на количеството клиенти, които вече притежават тази стока (услуга). С други думи, покупката на тази стока (услуга) на един клиент носи ползи за всички останали клиенти. Този термин е въведен през 1917 от N. Lytkins през 1917, служител в компанията Bell Telephone. С увеличаване броя на телефонните абонати всеки клиент може да осъществи телефонни разговори с все повече хора. В края на XX-ти век, такъв ефект получи електронната поща, а в началото на XXI-ви век - Skype, Facebook, E-рай и др.

Мрежовият ефект се постига след като се достигне определен минимален брой потребители в съответната мрежа. Основен проблем е привличането на достатъчен брой потребители, за да се образува критична маса. Обемът на критичната маса осигурява най-голяма съвкупна полезност за клиента. При нарастващи количества без нужните иновации се затормозява дейността на мрежата, което

¹ За подробности вж.: Babener, Jeffrey (1996). *The 70 Percent Rule – What's It All About?*, публикуван на адрес: www.mlmconsultantadvice.com/babener_11.html.

² За подробности вж.: Wikipedia. Network effect, публикувано на http://en.wikipedia.org/wiki/Network_effect, посетено на 23.08.2010.

води до намаляване на съвкупната ѝ полезност. Например, за Интернет, увеличеният брой потребители забавя преноса на информация по мрежата. Това изисква използването на нови кабели и техника, които да увеличат обема на прехвърляните данни за единица време.

Мрежовият ефект неправилно се приравнява с „икономии от мащаба“. Мрежовият ефект се създава от потребителите, докато икономии от мащаба – от производителите.

Продажба на реклама¹

Този модел се състои в получаване на приходи от предоставено място или време за реклама. Основно изискване е времето и мястото да привличат множество потребители – вестници, списания, уебсайтове, телевизия, радиа, билбордове по улиците и др. Например при телевизията някои канали се разпространяват свободно без зрителите да плащат телевизионни или други такси. Този факт привлича голяма аудитория, която е атрактивна за поднасяне на различни реклами.

При безплатно разпространение на вестник, например, с оферти за недвижими имоти, издателят генерира приходи от такси за реклама на имотите, които се предлагат за закупуване, както и офертите за търсене на имоти.

Съществуват и вестници, които поддържат ниска продажна цена, защото, освен техните купувачи (читатели), редакторите привличат и рекламодатели, които осигуряват парични постъпления от рекламни такси.

Друга възможност е организиране на изложения (модни, стокови и др.), които са без такса „вход“ за посетителите. Струпването на хора привлича рекламодатели и те плащат, за да им се осигури подходяща реклама пред потенциалните купувачи.

Аукцион²

В по-голямата част от историята аукционът е относително рядко използван начин за преговаряне при размяна на стоки и продукти. В практиката, както пазаренето, така и продажбите по установени цени, са били доста по-често използвани. Съществуват различни аукциони, като, тук, ще разгледаме някои от тях.

Английски аукцион. При него участниците се конкурират един с друг чрез открито наддаване на все по-висока цена за определена стока или услуга. Печели онзи участник, който е наддал най-висока цена. Английският аукцион е най-широко разпространен.

¹ Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center. Цит.същ., с.13.

² За подробности вж.: Wikipedia. Auction, публикувано на адрес <http://en.wikipedia.org/wiki/Auction>, посетено на 23.08.2010.

Холандски аукцион. Той е противоположен на Английския аукцион. При него, първо, се дава висока цена, след което тя започва да се снижава, докато се намери купувач, който е съгласен да заплати исканата сума. Този аукцион е наречен „Холандски“, защото се използва при разпродажбата на холандските лалета.

Затворени оферти (Sealed first-price auction). При него всички участници в аукциона едновременно подават запечатани пликове с оферта. Печели онзи, подал най-висока цена. Участниците не могат да променят цените, които са подали в запечатания плик и с това този аукцион се различава от „Английския“.

Викрей аукцион (sealed-bid second-price auction). Той е сходен с аукциона със затворени оферти. Основната разлика е, че победителят е този, подал най-висока цена, но всъщност закупува продукта (услугата) на цената, която е най-близка до най-високата цена (втората най-висока цена).

Онлайн аукцион¹

При този бизнес модел участниците наддават за продукт или услуга по Интернет. Това е възможно чрез специален аукционен софтуер, който регулира случващото се в аукциона. Типичен представител е eBay². Както повечето онлайн аукциони, eBay не притежава стоките и продуктите, които се продават, а опосредства процеса на изграждане на списъци и показване на продуктите, които са обект на наддаване, както и самото плащане. Той играе като пазар на индивиди и бизнесмени, които ползват този сайт за покупко-продажба на продукти.

Стратегическите преимущества на този бизнес модел са следните:

а/ Необвързаност с фактора време. Наддаванията може да се вкарат в електронната система по всяко време на денонощието;

б/ Необвързаност с териториалния фактор. Всеки участник (продавач и купувач) участва в онлайн акционна от коя да е точка на света, стига да има достъп до Интернет. Това дава възможност повече участници да се включат в аукциона;

в/ Интензивно социално взаимодействие. Тук, социалните взаимодействия, свързани с наддаването, са много близки до пазаренето. Участниците в търга са в очакване да спечелят. Някои от участниците наддават с основна цел да спечелят наддаването, а не толкова да закупят продукта (услугата);

¹ За патент на он-лайн аукциона вж.:

<http://www.pat2pdf.org/patents/pat20100076860.pdf>

² За подробности вж.: Ebay – адрес за търговия през интернет,

<http://pages.ebay.com/help/sell/multiple.html>

г/ Голям брой наддаващи, които се включват заради потенциално ниската цена, голямото разнообразие от стоки и услуги, лесния достъп, социалните ползи и др.;

д/ Голям брой продавачи, които се появяват, заради големия брой купувачи (наддаващи), относително високата цена, редуцирани разходи по продажбата, лесен достъп и др.;

е/ Икономии от мрежата. Големият брой купувачи насърчава съществуването на множество продавачи в онлайн аукциона, което, от своя страна, привлича още повече купувачи и се получава затворен кръг. Колкото по-интензивен е кръгът, толкова по-силна става системата, което води и до увеличаване полезността от самия бизнес модел за всички участници;

ж/ Улавяне на излишъка на стоки и услуги в потребителите. Аукционите са форма на първо ниво ценова дискриминация. Като такива те се опитват да конвертират (преобразуват) част от потребителския излишък в производствен излишък.

Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)¹

При този бизнес модел се извършва една дейност, едновременно в реалния свят и във виртуалния свят. Например, магазин за домашна електроника дава възможност на Интернет потребител да поръча желаната стола онлайн, но поръчката се изпълнява от местния склад на магазина, който склад клиентът открива чрез локализиращ софтуер. Обратното, магазин за мебели е изпълнен с екрани, през които клиентът може да отправи електронна поръчка за доставка на желаното обзавеждане.

Този бизнес модел се използва предимно от търговски обекти с много добре развита логистична система за бърза доставка на заявените стоки. Една от причините за успеха на този модел се състои от факта, че е по-лесно за традиционния продавач да разработи необходимата уебстраница, отколкото за стартираща фирма да наеме в Интернет стратегическо пространство, или за онлайн търговец да се добави и класическа форма на търговия (реален магазин с реални стоки в него).

Предимствата на този бизнес модел са следните:

а/ Наличие на ключова компетентност. Успешните фирми притежават едно-две ключови компетенции, в които са по-добри спрямо конкурентите. То може да е всичко – от разработване на нов продукт до предлагане на сервизна дейност. Когато една такава фирма добави в своята дейност и онлайн предлагане, то, тя може да използва компетенциите си интензивно и екстензивно;

¹ За подробности вж.: Wikipedia. Brick and clicks, публикувано на адрес http://en.wikipedia.org/wiki/Bricks_and_clicks, посетено на 23.08.2010.

б/ Наличие на мрежа от доставчици. Съществуващите фирми са изградили взаимно доверие с доставчиците си. Това увеличава надеждността на доставките, а може да се договорят и ценови отстъпки и преференции;

в/ Наличие на дистрибуционни канали. Като и при мрежата от доставчици, надеждните дистрибуционни канали могат да подсилят безплатна доставка, ценови отстъпки и други преференции;

г/ Търговска репутация. Съществуващите фирми инвестират огромни средства в реклама на бранда (търговската марка) през годините. Тази репутация, може да бъде прехвърлена и в веб-пространството по подходящи начини;

д/ Стабилност. Съществуващите фирми са в бизнеса от много години и внушават по-голямо доверие. Клиентите им се доверяват повече, отколкото на изцяло веб-базираните фирми. Това е особено валидно за финансовия сектор.

Фирмите, които оперират само в веб-пространството имат предимства в области на нов е-бизнес, който набляга на ефективността на разходите. Те не са обременени с разходи за поддържане на реални сгради, което им позволява да предложат по-ниски цени. При тях, обаче, остава като основен разход средствата за привличане на клиенти.

2. Бизнес модели според естеството на активите и продажбата на права

За систематични изследвания на бизнес моделите е необходимо да разграничим техните видове. За по-голяма яснота се ползват следните **две измерения** на бизнес дейността¹:

1/ какви права се продават между контрагентите, като разграничаваме следните роли – Създател, Търговец, Наемодател и Брокер;

2/ естеството на активите, които са обект на инициативи за бизнес дейности – материални, финансови, нематериални и трудови.

Продажбата на права е в основата на всеки бизнес модел, тъй като посочва правата, които се прехвърлят върху купувача, а те са следните:

а/ право на собственост върху активите, с което клиентите придобиват правото да разполагат със съответните активи както преценят, в т.ч. и да ги ползват, преподават, унищожат;

¹ Malone, Thomas W., Weill, Peter, Lai, Richard K., D'Urso, Victoria T., Herman, George, Apal, Thomas G. and Woerner, Stephanie L. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?*. MIT Sloan Research Paper No. 4615-06. USA. p.p.4-8. <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>

б/ право да ползват активите (например, хотелска стая) за определен период от време, но правото на собственост не се прехвърля;

в/ правото на „напасване“ на интереси между продавача и купувача, например, в агенция за недвижими имоти посредниците получават своето възнаграждение за напасване интересите на продаващите и купуващите имоти; подобно е и в трудовите борси.

Следва да уточним и естеството на ролите:

„Създател“ е лице, което купува материали или компоненти от доставчици, след което създава продукт, който продава на клиентите. Това е доминиращият бизнес модел, например, в машиностроителния бранш.

„Дистрибутор“ е лице, което купува продукт и го препродава на клиенти. Тук, добавената стойност се изразява в транспортиране на продукта, възможното му пакетиране, както и предлагане на сервизни дейности. Този модел е присъщ на търговците на едро и дребно.

„Наемодател“ е лице, което продава правото на ползване (но не и на притежаване) на актив за определен период от време. Обект на наемане може да са не само материални активи, но, например, хора, пари, ефирно време и др.

„Брокер“ е лице, което улеснява търговските сделки чрез напасване интересите на продавачите и купувачите. За разлика от Дистрибутора, Брокерът не придобива право на собственост върху активите и получава своето възнаграждение под формата на комисионни от продавача и/или купувача. Широко разпространен е в агенциите за недвижими имоти, борсите, застрахователните агенции и др.

В Табл. 3.1 е представена комбинацията от продажба на права и роли.

Таблица 3.1. Продажба на права по роли¹

Степен на продажба	Изцяло	Ограничено
Право на собственост	„Създател“	„Търговец“
Право на ползване	„Наемодател“	
Право на „напасване“ (посредничество)	„Брокер“	

По отношение на второто измерение – активи, са налице следните доуточнения:

„Финансови активи“ са паричните средства (в национална и/или чуждестранна валута), ценни книжа, застрахователни полици и други, които дават на техните притежатели правото на бъдещи парични потоци;

¹ Malone, Thomas W., at al. Цит.сч., с.33.

„Материални активи“ са физически обекти, които съществуват дълъг период от време във времето и пространството, например, сгради, мебелно обзавеждане, земя, техника и др.;

„Нематериални активи“ са интелектуалната собственост, знания, репутация и други;

„Човешките активи“ обхващат времето и усилията на хората. Тук, приемаме хората не като „счетоводен актив“, който да бъде закупен и препродаван, а като знания и умения, които във времето да бъдат наети срещу възнаграждение.

Комбинацията на 4-те права на продажба (роли) с 4-те активи водят до създаване на **16 вида бизнес модела, представени в Табл. 3.2**, които са приложими във всички видове икономически дейности¹:

1/ „Предприемач“ – създава и продава финансови активи, често, чрез създаване и продаване на фирми. Например, серийни предприемачи, инкубативни фирми, други активни инвеститори в ранните стадии на развитие на фирма. Тук, не се включват предприемачите, които никога не продават фирмите, които са създали;

Таблица 3.2. Видове бизнес модели според ролите (продажба на права) и естеството на активите²

Активи Роли	Финансови	Материални	Нематериални	Трудови
Създател	Предприемач	Производител	Изобретател	Създател на хора
Търговец	Финансов търговец	Търговец на едро/дречно	Търговец на интелектуална собственост	Търговец на хора
Наемодател	Финансов наемодател	Наемодател на материален актив	Наемодател на интелектуална собственост	Контрактор
Брокер	Финансов брокер	Брокер на материални активи	Брокер на интелектуална собственост	Брокер на човешки ресурси

2/ „Производител“ – създава и продава материални активи, например, автомобили, сгради, и е доминиращ в ролята „Създател“;

3/ „Изобретател“ – създава, след което и продава нематериалните си активи, например, патенти, търговски марки и др. Фирмите, които ползват този бизнес модел, са предимно технологични и не са широко разпространени;

¹ Malone, Thomas W., at al. Цит.съч., с.с.9-14.

² Malone, Thomas W., at al. Цит.съч., с.33.

4/ „Създател на хора” – създава и продава човешки активи в чо-векоферми и пазари за хора. Тъй като продажбата на хора, както и тяхното изкуственото създаване, днес е незаконна и неморална, то, този бизнес модел е включен, само за да се допълни логиката на матрицата от 16-те бизнес модела, както и да се посочи, че е съществува-вал в предходни периоди от развитието на човечеството.

5/ „Финансов търговец” – купува и продава финансови активи без да осъществява значителни трансформации върху тях. Например, банки, инвеститорски къщи и други финансови институции, които ин-вестира-т за своя сметка;

6/ „Търговец на едро/дребно” – купува и продава материални ак-тиви. Това е най-често разпространеният дистрибутор;

7/ „Търговец на интелектуална собственост” – купува и продава нематериални активи. Обхваща фирми, които се занимават с патен-ти, авторски права, имена на домейни и др.;

8/ „Търговец на хора” – купува и продава хора. Както и „Създател на хора”, днес този бизнес модел е нелегален и неморален; включен е дотолкова, доколкото да представи логическата рамка на матрица-та с 16-те бизнес модела;

9/ „Финансов наемодател” – позволява на други лица да ползват парични средства (или други финансови активи) при определени ус-ловия (предимно ограничени във времето). Тук, съществуват след-ните две разновидности: а) „Лихвари”, които осигуряват парични средства, така че клиентите да могат да ги ползват за определен пе-риод от време при определена цена (лихва); б) „Застрахователи”, ко-ито осигуряват финансови резерви в полза на своите клиенти, ако в определен бъдещ момент те претърпят загуби (щети), а печалбата за застрахователя е под формата на комисионна (премия);

10/ „Наемодател на материален актив” – продава правото да се ползва материален актив за определен период от време на опреде-лена цена (наем, рента). Например, земя, помещения, автомобили, екипировка и други, приложим в дейности като отдаване на помеще-ния под наем, туризъм, лизинг, авиолинии, рентниерство и т.н.

11/ „Наемодател на интелектуална собственост” – предоставя лицензии, т.е., отдава под наем нематериална собственост. Същест-вуват следните разновидности: а) „Издател” – предоставя ограниче-но ползване на информационни активи, като софтуер, вестници или база данни (например, за реклама), в замяна на продажна цена или комисионна (често наричана „абонаментна такса”, „лицензионна так-са”). Когато издателят продава копие на информационния актив, клиентът получава ограничено право на ползване на информацията, но издателят запазва правото си да произведе допълнителни копия и препродаде информацията; б) „Бранд мениджър” – получава плаща-не от клиента за отдаване под наемане (право на ползване) на тър-говска марка, ноу-хау и други, например, при лицензоотдаване на

търговска марка в ресторантьорството, хотелиерството, телевизионни предавания и други; в) „Привличащ внимание” – получава възнаграждение от рекламодатели за привлечено внимание на техни потенциални клиенти, например, в телевизионни предавания, Интернет пространството и други, като чрез рекламите се отдава под наем телевизионно време или уеб-пространство;

12/ „Контрактьор” – продава услуги, които се осъществяват от хора, като консултанти, строителство, образование, здравеопазване, забавления, куриерство и др. Плащането се изразява в такса за предоставената услуга, определена, предимно, въз основа на количеството време, през което тя е предоставяна, но има и други показатели. В една дейност могат да се включат няколко бизнес модела, когато са включени повече от един активи. Например, при авиолиниите се осъществява транспортиране на хора чрез наем на самолетно място (Наемодател на материални активи), но на борда се предлагат и услуги от стюардеси (Контрактьор). В зависимост от това за какво клиентът приоритетно плаща с приоритет, тази дейност ще бъде причислена към един от двата бизнес модела. В куриерството се пренася материален актив, но тъй като клиентът си плаща за физическото пренасяне на пратката, което се извършва от човек, то тази дейност, е с бизнес модел на Контрактьор, тъй като се извършва наемане на физическо лице – куриер;

13/ „Финансов брокер” – посредници с цел да "напасне" финансовите активи на купувачи и продавачи. Например, застрахователни агенти, брокери по борсите и др. Все по-често този вид посредничество се извършва и чрез Интернет;

14/ „Брокер на материални активи” – посредници, с цел да напасне материалните активи между купувачи и продавачи. Например, агенции за недвижими имоти, стокови борси и др.;

15/ „Брокер на интелектуална собственост” – посредници за покупко-продажба на нематериални активи.;

16/ „Брокер човешки ресурси” – посредници за покупко-продажба на услуги, предлагани от хора. Например, трудови борси.

ТЕСТ

Въпроси за проверка на нивото на усвоените знания

1. При бизнес модела „обикновена продажба” потребителят и производителят влизат във взаимоотношения на покупко-продажба на пазара, като разменят стоката (услугата) срещу определено количество пари.

ДА НЕ

2. При бизнес модела „Абонамент“ се продава достъп до услуга (стока) за определен период от време.

ДА НЕ

3. Бизнес моделът „Абонамент“ с успех се прилага от:

- а/ библиотеки,
- б/ телефонни компании,
- в/ доставчици на кабелна телевизия и/или Интернет,
- г/ доставчици на програмни продукти (софтуер),
- д/ консултантски и счетоводни къщи,
- е/ спортни клубове,
- ж/ традиционни вестници и списания,
- з/ производители на копирни машини.

4. Видовете абонаменти са:

- а/ за определен комплект от стоки или услуги,
- б/ за безгранично използване на услуга или комплект от услуги.
- в/ абонамент за достъп до минимум услуги плюс допълнителни такси в зависимост от допълнителни дейности.

5. Същността на бизнес модела „Самобръсначка и ножче“ се състои в подаряване (или продажба на ниска цена) на базов продукт, за да се създаде траен пазар за друг продукт, който е в наличност.

ДА НЕ

6. Бизнес моделът „Самобръсначка и ножче“ успешно се прилага от производители на:

- а/ копирни машини,
- б/ принтери,
- в/ туристически комплекси.

7. Същността на бизнес модела „Мулти-левъл маркетинг“:

а/ съвпада с първия закон на успеха, т.е., че богатите работят за изграждане на бизнес мрежа от познати.

б/ се изразява в подобряване на дистрибуционния канал между фирмата майка и крайният клиент,

в/ предполага, че е незаконна пирамидална структура.

г/ предполага привличане в бизнес мрежата на свободни и независими лица.

8. Бизнес моделът „Мрежови ефект“:

а/ покупката на предлаганата стока (услуга) от един клиент носи ползи за всички останали клиенти, закупили тази стока (услуга),

б/ може да се приравни с ползите от „икономии от мащаба“.

в/ се постига след като се достигне определен минимален брой потребители в съответната мрежа,

г/ осигурява най-голяма съвкупна ползност за клиента при привличане на критична маса от потребители,

9. Бизнес моделът „Продажба на реклама“:

а/ се състои в получаване на приходи от продажба на място или време за реклама,

б/ предлага стоката (услугата) на крайния потребител безплатно или с намалена цена,

10. Бизнес моделът „Продажба на реклама“ се прилага от организации, които привличат широка аудитория от потенциални потребители, като:

а/ безплатни вестници,

б/ масмедии, Интернет,

в/ конкурси за „Мис“ и „Мистър“ и други подобни изяви,

г/ спортни състезания

д/ различни изложения.

11. Класическият бизнес модел „Аукцион“ е познат в следните разновидности:

а/ Английски аукцион.

б/ Холандски аукцион.

в/ Затворени оферти (Sealed first-price auction).

г/ Викрей аукцион (sealed-bid second-price auction).

12. Посочете бизнес модела на класическия аукцион, където печели участникът с най-висока цена:

а/ Английски аукцион.

б/ Холандски аукцион.

в/ Затворени оферти (Sealed first-price auction).

г/ Викрей аукцион (sealed-bid second-price auction).

13. При бизнес модела „Онлайн аукцион“:

а/ се наддава за продукт или услуга по Интернет чрез специален софтуер;

б/ всеки участник има достъп до Интернет,

в/ аукциона е собственик на предлаганите стоки и услуги,

г/ предлаганите стоки са употребявани и неупотребявани.

14. Кое стратегическо преимущество на бизнес модела „Онлайн аукцион“ се базира на социалните взаимодействия, близки до пазаренето:

а/ необвързаност с фактора време,

- б/ необвързаност с териториалния фактор,
- в/ интензивно социално взаимодействие,
- г/ голям брой наддавачи,
- д/ голям брой продавачи,
- е/ икономии от мрежата,
- ж/ улавяне на излишък от стоки и услуги.

15. Бизнес моделът „Брикс-енд-кликс“:

- а/ се състои в икономическа дейност, която се извършва, или в реалния, или във виртуалния свят, а не едновременно и в двата,
- б/ е подходящ за търговски обекти с много добре развита логистична система за бърза доставка на заявените стоки,
- в/ е по-лесно приложим от стартиращи фирми в сравнение с фирми, изградили своите реални магазини.

16. Успешното внушаване на по-голямо доверие сред клиентите се базира на следното предимство на бизнес модела „Брикс-енд-кликс“:

- а/ наличие на ключова компетентност;
- б/ наличие на мрежа от доставчици;
- г/ търговска репутация;
- д/ стабилност.

17. За разграничаването на видовете активи се ползват следните измерения на бизнес дейността:

- а/ какви права се продават между контрагентите;
- б/ какви активи (финансови, материални, нематериални и трудови) са обект на бизнес дейността.

18. Правата, които се прехвърлят върху купувача, са следните:

- а/ право на собственост върху активите,
- б/ право да ползват активите за определен период от време, като правото на собственост се прехвърля;
- в/ правото на „напасване“ на интереси между продавача и купувача (посредничество).

19. Лице, което купува продукт и го препродава на клиенти, е с роля на:

- а/ „Създател“,
- б/ „Търговец“,
- в/ „Наемодател“,
- г/ „Брокер“.

20. Ролята на „Брокера“ е да предоставя продажби на:

- а/ право на собственост върху активите,
- б/ право да ползват активите за определен период от време, като правото на собственост не се прехвърля;
- в/ правото на „напасване“ на интереси между продавача и купувача (посредничество).

21. Според 16-те бизнес модели, лице, което създава и продава финансови активи чрез създаване и продаване на фирми се нарича:

- а/ „Предприемач“, б/ „Производител“, в/ „Изобретател“

22. Според 16-те бизнес модели, лице, което купува и материални активи се нарича:

- а/ „Финансов търговец“,
- б/ „Търговец на едро/дребно“,
- в/ „Търговец на интелектуална собственост“,

23. Според 16-те бизнес модели, лице, което отдава под наем търговска марка, се нарича:

- а/ „Финансов наемодател“,
- б/ „Наемодател на материални активи“
- в/ „Наемодател на интелектуална собственост“
- г/ „Контрактьор“.

24. Според 16-те бизнес модели, лице, което посредничи за покупко-продажба на услуги, предлагани от хора, се нарича:

- а/ „Финансов брокер“,
- б/ „Брокер на материални активи“
- в/ „Брокер на интелектуална собственост“
- г/ „Брокер човешки ресурси“.

ОТГОВОРИ НА ТЕСТА

1.ДА	7.а,б,г	13.а,б,г	19.б
2.ДА	8.а,в,г	14.в	20.в
3.а,б,в,г,д,е,ж	9.а,б	15.б	21.а
4.а,б,в	10.а,б,в,г,д	16.д	22.б
5.ДА	11.а,б,в,г	17.а,б	23.в
6.а,б,в	12.1,б,в,г	18.а,в	24.г

Примери и задачи за формиране на умения за прилагане на усвоените знания:

25. Изберете бизнес модел за дейността на личния (семеен) лекар измежду следните видове:

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самообръсначка и ножче (Фриибм маркетинг)

- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

26. Посочете подходящ бизнес модел за религиозна дейност (институция):

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самобръсначка и ножче (Фрииб маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

27. Посочете какъв бизнес модел се предлага от хотелите чрез услугата „всичко включено (all inclusive)“:

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самобръсначка и ножче (Фрииб маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

28. Фирма за разпространение на компютърна техника подарява на социално заведение офис-техника от вида „две в едно“ (принтер + копиерна машина). Консумативите (хартия и тонер) и сервизното обслужване на техниката се осигуряват от фирмата по пазарни цени. Посочете основния бизнес модел на тази фирма.

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самобръсначка и ножче (Фрииб маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

29. Посочете какъв бизнес модел ползват футболните клубове по света:

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самообръсначка и ножче (Фриибм маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

30. Посочете какъв бизнес модел ползват животновъдните ферми (например за зайци):

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самообръсначка и ножче (Фриибм маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

31. Посочете какъв бизнес модел ползват футболните клубове:

- а/ Обикновена продажба
- б/ Абонамент
- в/ Самообръсначка и ножче (Фриибм маркетинг)
- г/ Мулти-левъл маркетинг (МЛМ)
- д/ Мрежови ефект (Network effect)
- е/ Продажба на реклама
- ж/ Аукцион
- з/ Он-лайн аукцион
- и/ Брикс-енд-кликс (тухли и кликове)

32. Предприемач ли е фалшификаторът на банкноти (пари и ценни книжа)?

33. Дилърът на фондовата борса е с роля на:

- а/ търговец на финансови средства;
- б/ наемодател на финансови средства.

34. Заложните къщи са основно:

- а/ финансови търговци;
- б/ финансови наемодатели;
- в/ финансови брокери.

- 35.** Финансовият брокер оперира на:
а/ фондовата борса;
б/ стоковата борса;
в/ трудовата борса.
- 36.** Млекопроизводителите са основно:
а/ създатели; б/ търговци; в/ наемодатели; г/ брокери.
- 37.** Магазинът за продажба на пчелен мед е с бизнес модел на:
а/ финансов търговец;
б/ търговец на материални активи на едро/дребно;
в/ търговец на интелектуална собственост.
- 38.** Посочете бизнес моделите, прилагани от авиолиниите за комплексно обслужване на пасажерите:
а/ наемодател на материални активи;
б/ изобретател;
в/ контрактор;
г/ търговец на едро/дребно.
- 39.** Брокер на материални активи е:
а/ агенция за недвижими имоти;
б/ он-лайн аукцион (например, за употребявани вещи).
- 40.** Изобретателят следва да защити интелектуалната собственост на създадения от него:
а/ финансов актив;
б/ материален актив;
в/ нематериален актив;
г/ човешки актив.
- 41.** Посочете търговец на интелектуална собственост.
- 42.** Франчайзингът се ползва за отдаване под наем на:
а/ финансови активи;
б/ материални активи;
в/ нематериални активи;
г/ човешки ресурси.
- 43.** Посочете брокер на интелектуална собственост.
- 44.** Трудовите борси са:
а/ финансови брокери;
б/ брокери на материални активи;
в/ брокери на интелектуална собственост
г/ брокери на човешки ресурси.

45. Импресариото е:

- а/ финансов наемодател;
- б/ изобретател;
- в/ контрактор.

ЗАДАЧИ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА РАБОТА:

1/ Разгледайте бизнес модела „Стените на любовта” (представен в следващия раздел) и го класифицирайте съобразно познанията си за видовете бизнес модели.

2/ Разгледайте бизнес моделите на дейността пчеларство (представени в следващия раздел) и ги класифицирайте.

3/ Разгледайте „Източниците на стартов капитал като фактор за избор на бизнес модел” (представени в следващия раздел). Класифицирайте разработените бизнес модели.

4/ Разгледайте „Подобряване на бизнес модела за копирни услуги (по примера на ВИП-86)”. Класифицирайте разработените бизнес модели.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Babener, Jeffrey (1996). *The 70 Percent Rule – What's It All About?*, публикуван на адрес:
www.mlmconsultantadvice.com/babener_11.html.

2. J. Burez & Dirk Van den Poel (2005). *CRM at a Pay-TV Company: Using Analytical Models to Reduce Customer Attrition by Targeted Marketing for Subscription Services*, Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium,
http://econpapers.repec.org/paper/rugrugwps/05_2F348.htm

3. Lang, Jack and the Cambridge Entrepreneurship Center (2002). *The High-Tech Entrepreneur's Handbook*. Pearson Education Limited, UK.

4. Malone, Thomas W., Weill, Peter, Lai, Richard K., D'Urso, Victoria T., Herman, George, Apel, Thomas G. and Woerner, Stephanie L. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?*. MIT Sloan Research Paper No. 4615-06. USA.

<http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>

5. Martin, Richard (2001). *The Razor's Edge*. The Industry Standard. публикувано на адрес:

http://findarticles.com/p/articles/mi_m0HWW/is_30_4/ai_77826059

6. Vander Nat, Peter J.; Keep, William W. (2002). *Marketing Fraud: An Approach for Differentiating Multilevel Marketing from Pyramid Schemes*. Journal of Public Policy & Marketing **21** (1): 139–15.
doi:10.1509/jppm.21.1.139.17603.

7. Ebay – адрес за търговия през Интернет,
<http://pages.ebay.com/help/sell/multiple.html>

8. WikipediA. Auction, публикувано на адрес <http://en.wikipedia.org/wiki/Auction>, посетено на 23.08.2010.
9. WikipediA, Business model, публикувано на адрес http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model, посетен на 23.08.2010.
10. WikipediA. Brick and clicks, публикувано на адрес http://en.wikipedia.org/wiki/Bricks_and_clicks, посетено на 23.08.2010.
11. WikipediA. Network effect, публикувано на http://en.wikipedia.org/wiki/Network_effect, посетено на 23.08.2010.

Допълнителна литература

12. МЛМ-най-великата възможност, Интернет блог на мултилевъл маркетинга: http://mlm-bg.blogspot.com/2008_04_01_archive.html
13. Patent of "On-line auction", <http://www.pat2pdf.org/patents/pat20100076860.pdf>

РАЗДЕЛ ВТОРИ

ПРИМЕРНИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Въведение в учебната тема

Настоящият раздел съдържа примери за създаване и модифициране на бизнес модели в зависимост от различни ограничения. Представен е и казус, чрез който се описват възможности за подобряване сътрудничеството между академичната общност и предприемачи.

След запознаването с примерите за бизнес модел и сътрудничество „наука-практика“ се очаква студентите да могат:

- да разработват бизнес модели на различни икономически дейности;
- да модифицират бизнес моделите въз основа на пазарни, финансови и други ограничения;
- да подобрят сътрудничеството си с академичните среди.

Темата включва следните примери за бизнес модели и казус в подкрепа на предприемачеството:

1. Бизнес модел „Стените на любовта”
2. Бизнес модел на дейността пчеларство
3. Бизнес модел на рекламна агенция
4. Подобряване на бизнес модела за копирни услуги (по примера на „ВИП-86”).
5. Русенският университет – трета генерация (казусно описание)

БИЗНЕС МОДЕЛ “СТЕНИТЕ НА ЛЮБОВТА”¹

Резюме

Още от дълбока древност човек се стреми да остави след себе си следа, която да съхрани спомена за своята голяма любов. Сред “следите”, издържали проверката на времето, е и Двореца на любовта “Тач Махал”, Индия. Други увековечат тези чувства в нематериалното пространство – “Илиада”, “Приказките на Шехеразада”, “Ромео и Жулиета”, операта “Травиата” и други, а прародителите на Клеопатра (царицата на Египет) отправят поглед към небето и там поставят името на либето си – съзвездие “Косите на Вероника”. Всички те успешно съхраняват спомена за отминали времена и събития, с което доказват ефективността на вложените средства и усилия на влюбените в тяхното изграждане.

Описаният продукт “Стените на любовта” е модерно предложение за увековечаване на съкровени чувства и събития на влюбените по един нов и нестандартен начин. Продуктът е съвкупност от две едновременно съществуващи стени - **виртуална и реална, изработени от специални тухлички, върху които влюбените поставят плочка с имената си, датата и естеството на своето значимо събитие** – първа среща, предложение за брак, годеж, сватба, раждане на деца и др. Тези стени на любовта са **вечни** и съхраняват спомена за любовта на влюбените за настоящите и бъдещите поколения.

Уникалност: *към юни 2009г в света не се предлага на клиентите подобен продукт, който да съществува едновременно в двете пространства и да съхранява във вечността спомена за тяхната любов.* Това е **нова пазарна ниша**. Предлагаият продукт “Стените на любовта” е достъпен за **милиони клиенти** по света, независимо от тяхната етническа, расова, религиозна или друга принадлежност.

Фирмата, която първа инвестира **минимални финансови средства** в този нов и уникален пазар, ще последва финансовият успех на иновативни продукти (Facebook, Googlearth, копирна машина), които бързо завладяха света и осигуриха **внушителни печалби и висока възвращаемост** на своите инвеститори. Ето защо, “Стените на любовта” будят интерес сред онези бизнесмени, които предвидливо инвестират ограничени финансови средства за стартиране на фирма “Стените на любовта” и си осигурят атрактивни приходи от **основни и съпътстващи дейности**.

В тук разработеният бизнес модел за функциониране на продукта “Стените на любовта” са **поднесени отговори на въпроси** като:

¹ Павлов, Д. Бизнес модел на продукта „Стената на любовта“. Център за насърчване на предприемачеството към РУ „А.Кънчев“, 2009.

Как се генерират приходи? Какви са първоначалните инвестиции? Кои са ключовите моменти за успешното функциониране на фирма, предлагаща реални и виртуални “Стени на любовта”? Как е организирана тази дейност и кои са факторите за нейния успех?

Основната енергия за съществуването на тази бизнес идея се крие в желанието на човека да доказва своята любов. Това чувство е вечно, което поражда и вечни клиенти. Ето защо, тази бизнес идея е с големи възможности и е за предприемчиви инвеститори.

1. Описание на продукта (ползност за клиента)

“Стените на любовта” са изградени от специални тухлички с атрактивен дизайн. Те съществуват едновременно във виртуалното и реалното пространство. На всяка тухла се поставя плочка със сериен номер в определени размери. Целта на серийния номер на плочката е да бъде маркирана като местоположение и да бъде лесно откриваема от клиента. След закупуване на определена тухла плочката се премахва и на нейно място завинаги се поставя плочка с пожеланите от клиента данни – имена, дата и събитие. *Този процес протича едновременно на реалната и виртуалната стени.*

Събитията, които клиентът би могъл да увековечи на тези стени, са различни: първа целувка, предложение за годеж, предложение за сватба, сключване на брак, годишнина, рожден ден на скъп човек, извинение, похвала и друга повратна точка в живота. Те са насочени към любими хора на клиента, като клиентът може и сам да предложи какво да увековечи на тези две стени.

Иновационният момент е и в динамичната връзка между двете стени на любовта – промяна във виртуалната стена води до промяна в реалната стена, както и обратното – всяка промяна в реалната стена се отразява върху виртуалната стена. *Към юни 2009г в света не се предлага на клиентите подобен продукт, който да съществува едновременно в двете пространства.*

Клиентите са с различни предпочитания относно как и доколко да им бъде удовлетворена тяхната потребност да оставят траен белег във времето за своята любов. Някои предпочитат по-евтини варианти, други наблягат на високата цена, с което да посочат високата стойност (ценност) на “белега във времето”. Ето защо, продуктът “Стените на любовта” се разработва в няколко пакета (основен, сребърен и златен), за да може да удовлетвори както платежоспособни клиенти, така и клиенти с ограничени финансови възможности, но с достатъчно желание да закупят продукта с минимум екстри. Клиентът може да закупи пакетите по Интернет и по банков път.

При покупката на пакета, клиентът получава *Сертификат* със сериен номер, имена, дати, събитие (идентични с текста от плочката на тухлата) и *Нотариален акт* за собственост на тухлата, изготвен,

съгласно действащото законодателство, с описание на възможността за препродажба на серийния номер на друго лице. Плочката е постоянно достъпна до клиента и той може да я посещава и на двете стени.

Цената на пакета предопределя и броя на клиентите – високата цена е филтър за отбрани клиенти, докато ниската цена предразполага към масовост и ускорено изграждане на реални стени.

Стените на любовта предлагат и възможност за осъществяване на контакт – клиентът може да закупи тухла, на която плочка да изпише послание към друг човек, след което да го покани да прочете написаното от него. Така, стената може да се окаже притегателна и за клиенти, които са срамежливи, но готови да заплатят определена сума, за да известят любим човек (хора) за своите мисли по нетрадиционен и провокативен начин.

Притегателна сила към стените на любовта е и архивът на любовта. Това е реално място в парка на любовта, където, към всеки пакет, клиентът има възможност в малък плик да остави послание към своя любим човек (запечатано с восък) и може да бъде прочетено само на място в архива на любовта.

2. Взаимодействие с клиента за предлагане на продукта

А. Целеви клиенти

Те са:

- а/ влюбени (споделена и несподелена любов);
- б/ обвързани (чрез семейство или свободно съжителстващи със или без деца);
- в/ виновни;
- г/ гузни;
- д/ срамежливи;
- е/ щастливи.

Клиентите търсят нестандартна форма да изкажат своето уважение към любимия си човек. Търсят форма, която дълго време да им напомня за тези чувства и събития; форма, която да ги надживее и съхрани спомена за тях за идните поколения.

В основата на устойчивото предлагане на този продукт е собствеността върху сертифицираната марка "THE WALLS OF LOVE". Клиентът купува продукта и заради неговата търговска репутация. Въпрос на време е конкурентни фирми да предлагат същия продукт (виртуална и реална стени), но под друга търговска марка. Ето защо, е от съществено значение да се популяризира сертифицираната марка сред целевата аудитория.

Б. Дистрибуционен канал

Фирмата, която предлага “Стените на любовта”, се свързва с клиентите си по следните начини:

а/ най-добрата реклама е довольният клиент, който притежава тухличка с плочка. Похвалил се е пред приятели и роднини и лично им е препоръчал и те да увековечат събитие на “Стените на любовта”;

б/ безплатната “от уста на уста” реклама, например, чрез Facebook, Skype, Twitter и други социални мрежи;

в/ договорни отношения със сватбени агенции (агенти) с атрактивна комисионна, които да рекламират пред своите клиенти (младоженци) “Стените на любовта”;

г/ директни контакти на клиенти с фронт-офиса на фирмата;

д/ виртуални контакти с клиенти чрез Интернет-адреса (виртуалната стена);

е/ реклама чрез лица, които са собственици на тухлички и имат уверено излъчване и контакти с потенциални клиенти;

ж/ реклама чрез масмедиите и др.

Необходимо е рекламата да изгради усещането в потенциалния клиент, че този продукт не е за всеки, а за *отбрани лица* и този клиент е едно от тези избрани лица. Тази реклама е подходяща при стартиране на бизнеса, защото тя привлича онези клиенти (първа вълна), които търсят новото и различното. След определен период от време, когато продуктът е достатъчно известен, тези клиенти се отдръпват, защото те вече “не са различни от другите клиенти”. Тогава може да се привлекат друга категория клиенти – тези, които търсят “доказалото се”. Посланието към втората вълна клиенти е “хиляди ни повярваха, следователно, продуктът е с доказано качество и ефективност”.

Друга възможност за запазване на връзките с клиентите е да се предлагат качествено *нови услуги, но в същия нюанс*. Например, изградените реални стени в определен момент могат да оформят постройки, в които да се изпълняват брачни обреди и други. Възможно е стените на любовта да изградят заведения за отдих – ресторанти, хотели и други. По този начин *стените на любовта* изграждат *храмове на любовта и паркове на любовта*.

В. Взаимоотношение с клиентите

Всеки клиент има възможност по всяко време да посети двете измерения на стените на любовта (реално и виртуално). За да изпита клиента усещането за пълноценна покупка, то и двете стени трябва да имат нужния дизайн, уют и чистота. Това налага разработване на фронт-офис.

Фронт-офисът обслужва директния контакт с клиентите и изпълнява следните дейности (едновременно в реалното и виртуалното пространство):

- а/ посрещане на клиенти;
- б/ предлагане на продукта чрез разходка из парковете на любовта;
- в/ извършване на покупко-продажба;
- г/ размяна на финансово-счетоводни документи;
- д/ предоставяне на плочка с пожелания текст;
- е/ последващи контакти с клиента, когато той препродава плочката си на трето лице и др.

Служителите във виртуалния фронт-офис е необходимо да имат умения за работа с е-мейл, умения за работа с базови административни документи, високи правописни умения и езикови познания. Тези изисквания се предопределят от виртуалното естество на контакта с клиента.

Служителите в реалния фронт-офис осъществяват визуален контакт с клиента и те трябва да имат: доброжелателно (будещо доверие) излъчване; много добри комуникативни умения; езикови познания; умения за работа с базови административни документи, работа с е-мейл.

Стените (парковете на любовта) са дуалистични (виртуална и реална) и клиентът общува едновременно с двете подразделения на фронт-офиса. Това изисква, или висока степен на координация (екипност) между двете формации на фронт-офиса, или клиентът да бъде обслужван от един служител, който е представител едновременно на двете формации на фронт-офиса.

За да може “първата вълна” клиенти да продължава да рекламира плочките си, е необходимо да се въведе иновация в отношението към този род клиенти – те да са обявени за “изначални”, “иновативни” или нещо друго, което ги превръща в *различни*, спрямо втората вълна клиенти. По този начин, се дава възможност за инициране на нови взаимоотношения с ключови клиенти, които да поддържат високия интерес към стените.

Друга индиректна форма за поддържане на интереса към стените (парковете) на любовта е производство и предлагане на чаши, химикалки и други подобни *сувенири със сертификатната марка “THE WALLS OF LOVE”*.

При масово търсене е възможно продуктът “Стени на любовта” да се предлага чрез франчайзинг. Така, се привлича третата вълна клиенти – глобалната. Всеки град, всяка държава на всеки континент може да има своите “Стени на любовта” (паркове на любовта).

3. Управленска инфраструктура

А. Ключови ресурси

Необходими ресурси при стартиране на дейността:

Основни нематериални активи:

а/ интелектуална собственост върху сертификатната марка “THE WALLS OF LOVE”;

б/ запазен домейн в уеб-пространството – parkoflove.com thewallsoflove.com ;

в/ проучвания, в т.ч. и чрез консултанти;

г/ дизайн (интерфейс) на виртуалната стена;

д/ проект и разрешително за строеж на реалната стена. Този разход се случва след продажбата на определен брой позиции (тухлички) за кратък период от време, с което се доказва, че моделът работи. Тези продажби може да са за стени в съществуващи сгради, с което не се изисква разрешително за строеж и други финансово утежняващи документи и обстоятелства (например, да се ползва стена в МОЛ);

е/ други.

Основни материални активи:

а/ помещения за офиси;

б/ терен (земя) за построяване на реалната стена (комплекси).

Може да се ползва и готова стена в МОЛ или друг комплекс;

в/ машини за гравирание на текст върху плочки и сувенири;

г/ други.

Основни финансови активи: пари ☺.

Административно-управленски и производствен персонал (постоянно и временно привлечен):

а/ мениджър на офис (фронт и бак, виртуален и реален);

б/ уебдизайнер;

в/ проектант;

г/ строител;

д/ адвокат;

е/ майстор по гравирание на текст върху повърхности (реална плочка и сувенири) и др.

Б. Ключови дейности

Освен фронт-офис, е необходимо изграждането и на бак-офис, които да се занимава със следните дейности:

а/ изграждане и поддържане на стените;

б/ изработване на плочка с пожелания от клиента текст;

в/ закрепяне на плочката към стената (това може да се върши и от фронт-офиса);

г/ изработване на Сертификат и съдействие за получаване на Нотариален акт;

д/ финансово-счетоводно обслужване на фирмата и др.

Бак-офисът е в две формации – виртуална и реална. Естеството на работата изисква отделните действия да се извършват от квалифицирани специалисти, защото ако един зает се занимава с всички тези дейности, то качеството по някоя от дейностите ще е *неприемливо* ниско.

Повечето усилия на фронт- и бак-офисите са съсредоточени върху реалната стена, тъй като нейното изграждане, поддържане и отстраняване на грешки отнема повече ресурси (в т.ч. и време) спрямо виртуалната.

При стартиране на фирма, която да предлага на клиентите продукта “Стени на любовта”, е необходимо да се съобразят следните основни дейности:

а/ Регистриране на фирма (например ООД), която да притежава собствеността върху сертификатната марка “THE WALLS OF LOVE”;

б/ Привличане на уебдизайнери, които да изградят виртуалната стена и да поддържат нейното обслужване;

в/ Привличане на строителни фирми, които да построят реалната стена на определено за целта място, съгласно комплекса от изисквания, заложи в Закона за устройството на територията и съпътстващите го нормативни документи;

г/ Производство на реални плочки с гравирани върху тях информация, посочена от клиента;

д/ Охрана на двете стени от хулигани и хакери;

е/ Разработване на надеждна и удобна за клиента система за заплащане на продукта, която да отрази и съответните финансово счетоводни документи;

ж/ Изработване на образец на Сертификат и примерен Нотариален акт;

з/ Реклама и др.

Тези дейности се поделят и разпределят във фронт-офиса и бак-офиса, като и двата офиса са едновременно виртуални и реални.

В. Ключови бизнес партньорства

Взаимодействия със съдружници

Препоръчителната юридическа форма за стартиране на фирма, която предлага продукта “Стени на любовта”, е ООД. Съдружниците изработват Дружествен договор, който включва имената на съдружниците и естеството на техните дялови вноски, система за разпределение на печалбата (дивиденди и реинвестиции).

Ако собственикът на сертификатната марка “THE WALLS OF LOVE”, разполага с нужния капитал да стартира тази дейност, той може да регистрира ЕООД и да е единственият собственик на дяловите вноски на фирмата. Преимуществото на ЕООД (ООД) спрямо

ЕТ (СД) е, че съдружниците в ООД носят отговорност само до размера на своите дялови вноски, а не с личното си имущество. *ООД е най-удобната юридическа форма за стартиране на бизнес.*

АД е препоръчителна за фирмата, когато продуктът “Стените на любовта” е с висока пазарна репутация и акциите ѝ се търгуват на фондовата борса. Трансформацията от ООД в АД може да се извърши в последващ етап от дейността на фирмата, но след задълбочен финансово-юридически анализ, третиращ, предимно, взаимоотношенията с потенциалните нови акционери.

Взаимоотношения с доставчици

Основни доставчици на услуги са: уебдизайнер, проектант, строител, адвокат, майстор по гравирание на текст върху повърхности (реална плочка), охрана (срещу хакери или вандали). Може да се предложат дългосрочни договори с тези от тях, които са доказали качеството на предлаганите от тях услуги и материали в рамките на приемлива цена.

С разширяването на дейността ще се увеличава количеството привлечени активи: нематериални (интелектуални), материални, финансови и човешки. Бак-офисът може да се обслужва от подизпълнители, привлечени чрез Граждански договор или Договор за изпълнение на поръчка. По този начин се създава възможност за гъвкава подмяна на подизпълнителят при несправяне със задачи.

Като партньори могат да бъдат привлечени и лица, които имат нужното влияние върху пазара – това са личности, чиято известност е от местно, регионално или международно ниво. Тяхната роля е да привличат клиенти. В зависимост от степента на тяхната “атрактивност”, може да им се предложи безплатен брой тухлички с плочки, договор за реклама, дялово участие във фирмата, като те “вносят” търговската си репутация.

Г. Фактори за успех

а/ адекватно разработване на офертата към клиента за вечност на неговите съкровени изживявания чрез “Стените на любовта”;

б/ приветлив дизайн на двете стени (както и на комплекса на любовта);

в/ локализация на реалната стена на място, което да привлича клиенти;

г/ запазване на домейн в Интернет пространството с име, което позволява намиране на “Стените на любовта” дори и от случайни уеб-сърфисти;

д/ регламентирани взаимоотношения със съдружници, партньори, персонал и подизпълнители;

е/ наличие на “локомотив” сред съдружниците с управленски капацитет – един или повече съдружници, които посвещават цялото си време, за да стартират и развият този продукт;

ж/ надвишаване на критичната точка на продажбите още в края на първата година, с което да се осигурят нужните приходи и висока възвращаемост на инвестираните средства.

4. Финансови аспекти

В стартиращия период разходите на фирмата надвишават приходите, което изисква от съдружниците да заделят финансов капитал за покриване на постоянните разходи (предимно административно и счетоводно обслужване на фирмата; разходи за наем, електроенергия, Интернет, телефон и други).

А. Структура на разходите

Първоначални разходи за стартиране на дейността:

- а/ разходи за регистриране на фирма (например ООД);
- б/ разходи за придобиване на интелектуални права за собственост върху сертификатна марка (THE WALLS OF LOVE, THE PARK OF LOVE, други) и запазване на домейн с подходящо име (parkoflove.com thewallsoflove.com, други);
- в/ разходи за разработване на дизайн на виртуалната стена на любовта и съпътстващия я интерфейс;
- г/ разходи за разработване на проект за реалната стена на любовта, в т.ч. и комплекс от стени – парк на любовта;
- д/ разходи по издаване на строителна виза и друга строителна документация, съгласно Закона за устройството на територията и съпътстващите го нормативни документи;
- е/ разходи за реклама сред потенциални емблематични клиенти;
- ж/ разходи за изработване на: нулева серия рекламни плочки със серийни номера, нулева серия сувенири със сертификатна марка, изработване на образец на Сертификат и примерен Нотариален акт;
- з/ разходи за месечното и годишно финансово-счетоводното обслужване на фирмата (ООД);
- и/ разходи за издръжка на екипа от съдружници (“локомотива”), които извършват организационната дейност по изграждането на двете стени;
- к/ разходи по привличане на публични средства за изграждане на реалната стена на любовта;
- л/ разходи за изграждане на реален фронт-офис: (наем или закупуване на помещение, офис техника, офис обзавеждане, канцеларски материали и др.);
- м/ разходи за изграждане на бак-офис: (наем или закупуване на помещение, офис техника, офис обзавеждане, канцеларски материали и др.);
- н/ разходи за комуникация през стартиращия период (Интернет, телефон, транспорт);

- о/ разходи за текущи отчети пред съдружниците;
- п/ разходи за официално откриване на “Стените на любовта”;
- р/ други.

Може да се изиска от община (от сектор Туризъм) място за изграждане на стените (парка) чрез концесия или общината да предостави този терен за безвъзмездно ползване с цел развитие на туризма на нейната територия.

Експлоатационни разходи:

Веднъж стартирала, тази дейност има следните две подгрупи разходи:

ФИКСИРАНИ (постоянни):

а/ разходи за поддръжка на офисите - електроенергия, комуникации (телефон, Интернет, транспорт), наем на помещението (фронт и бак офиси), канцеларски материали, обслужване на техниката;

б/ разходи за администрация и управление, в т.ч. и счетоводно отчитане на дейността, управленски екип (мениджър на фронт и бак офиси) и постоянно наетия персонал;

в/ разходи за охрана на виртуалната и реалната стени от хакери и хулигани, в това число и имуществено застраховане;

г/ разходи за ремонтни дейности, следствие от настъпили щети по реалната и виртуалната стени;

д/ разходи за реклама и “подаръци”, които стимулират продажбите;

е/ разходи за подобрения (иновации), в т.ч. и чрез консултанти;

ж/ други.

ПРОМЕНЛИВИ разходи (те са за единица услуга):

а/ разходи за гравирание на плочка (със собствена техника или с подизпълнители);

б/ разходи за издаване на Сертификат и Нотариален акт при осъществена продажба;

в/ разходи за закупуване и гравирание на сувенир със сертификатната марка;

г/ други.

Б. Структура на приходите

Основните приходи се очакват да бъдат от базовите примерни пакети:

- а/ любовни писма;
- б/ писмо-извинение;
- в/ писмо-предложение за годеж;
- г/ писмо-обяснение в любов;
- д/ писмо-предложение за годеж;
- е/ писмо-предложение за сватба.

Може да се генерират приходи от съпътстващи дейности и услуги:

а/ от продажби на сувенири, гравирани със сертификатна марка “Стените на любовта”, като чаши, чинийки, химикалки, ключодържатели, други;

б/ продажба на бижута, гравирани със сертификатната марка “Стените на любовта”, като пръстени, обици, ланци, др.;

в/ продажба на чанти със сертификатната марка “Стените на любовта”;

г/ продажба на жилищно обзавеждане (мебели) със сертификатната марка “Стените на любовта”;

д/ от продажби на дрехи със сертификатна марка “Стените на любовта”, като фланелки, панталони, дънки, ризи, шапки, шалове, чорапи, ръкавици, други;

е/ продажба на трапезно обзавеждане със сертификатната марка “Стените на любовта”, като вилици, лъжици, ножове, тенджери, тигани, кани, чаши, черпаци, други;

ж/ продажба на сватбени костюми със сертификатната марка “Стените на любовта”;

з/ продажба на бонбони, чиито кутии са гравирани със сертификатната марка “Стените на любовта”;

и/ от извършване на услуги в храмовете на любовта като бракосъчетания, годежи, други;

к/ от рекламна дейност във виртуалната стена на любовта – чрез рекламни банери на рекламодатели;

л/ от рекламна дейност (мини билбордове и подобни) в храмовете на любовта в полза на компании като Кока Кола, Адидас и други рекламодатели;

м/ от съпътстващи услуги в парковете на любовта, като ресторантьорство, хотелиерство, детски площадки, детски увеселителни паркове, други;

н/ приходи от предоставен франчайзинг на франчайзингополучатели, които ползват сертификатната марка “Стените на любовта”: франчайзингополучатели от България, франчайзингополучатели от чужбина;

о/ от функционирането на социална виртуална мрежа към “Стените на любовта” – Love story board;

п/ други.

Заклучение

Реализирането на продукта “Стените на любовта” предполага относително ниски първоначални разходи. Постоянните разходи са максимално редуцирани, защото са заложили възможности за целево ползване на подизпълнители (аутсорсинг).

Важен фактор за високата възвращаемост на вложените финансови средства е възможността да се използва сертификатната марка “Стените на любовта” за продажби на редица съпътстващи продукти като сувенири, дрехи, обзавеждане и други, така и на услуги в парковете на любовта. Тези продукти се произвеждат по поръчка с щампа, което осигурява атрактивни приходи при минимален стартов капитал.

Настоящата бизнес идея е новаторска, защото не е известно в света да се предлага подобен продукт, който да съществува едновременно във виртуалното и реалното пространство.

БИЗНЕС МОДЕЛИ НА ДЕЙНОСТТА ПЧЕЛАРСТВО¹

1. Основен бизнес модел на дейността пчеларство

А. Описание на продукта

Стойност (ползност) на меда

Пчелните продукти с хранителни и лечебни свойства са пчелният мед, пчелният прашец и пчелното млечице. Те съдържат всички необходими за човека хранителни вещества: въглехидрати, липиди, белтъчини, витамини и минерали. Тяхната биологична стойност се дължи на богатото съдържание на ензими, аминокиселини, антибиотици, хормони и др. Голям брой от тези вещества пчелите получават наготово от лечебните растения. За разлика от фармацевтичните препарати, в които се използват същите растения като суровина, лечебните вещества в пчелните продукти се намират в натурален вид. Освен за лечение на някои заболявания, общо укрепване на организма и повишаване на съпротивителните му сили, пчелните продукти и особено медът са подходящи и като ежедневна здравословна храна².

Като продукт, пчелният мед удовлетворява здравословни и кулинарни нужди на потребителите. Заради лечебните му свойства част от клиентите биха го предпочели като лек, вместо медикаменти на химическа основа.

Пчелният мед удовлетворява влечението на потребителите към сладки и/или подсладени изделия. Той успешно задоволява тези нужди на потребителите, особено онези, които се стремят към естествени (а не изкуствени) подсладители на чая си, ореховки и други сладки изделия.

Клиентът е готов да закупи мед, за да удовлетвори физиологични нужди – здравословни и хранителни.

Б. Взаимодействие с клиенти за предлагане на продукта

Целеви клиенти

Поради хранителното естество на продукта, крайният клиент на пчелните продукти е човекът като физическо лице. Клиентът е масов по отношение на пол, възраст, социална принадлежност и др. Неговите хранителни и лечебни свойства се предпочитат както от традиционни, така и от иновативни клиенти. При традиционните клиенти, медът се консумира като превантивен лек, а при иновативните кли-

¹ Този бизнес модел е разработен през 2010 г. в Центъра за насърчване на предприемачеството към РУ „А.Кънчев“ в полза на млад пчелар. За подробности вж.: Георгиев, Св., Павлов, Д. Изследване на връзката "бизнес идея - бизнес модел" по примера на пчеларството. ДР, РУ "А.Кънчев", 2010.

² За подробности виж: ИСКАТЕ ЛИ ДА СТЕ ЗДРАВИ. <http://www.pchelen-med.hit.bg/med%20i%20lechenie.htm>, посетен на 16.04.2010 г.

енти – с директна лечебна цел, когато е констатирано определено заболяване и се препоръчва мед за лечебни цели. Иновативни клиенти могат да са и онези физически лица, които целенасочено заместват фармацевтични продукти с мед, за да достигнат природосъобразно лечение.

За клиентът е важно да получи достатъчни гаранции, че предлаганият му мед е произведен изцяло по естествен път, няма добавки и други форми на човешка намеса при неговото производство, които биха влошили лечебните му качества.

Дистрибуционен канал

Медът е реален продукт (не виртуален), по тази причина доставката е в реалния свят. Клиентът има възможност да поднесе своето намерение за покупка на мед по два начина - чрез виртуалното пространство и чрез посещение на магазин (в реалния свят).

Във виртуалното пространство се изгражда виртуален магазин, където се поднася информация за съдържанието на меда, разфасовки, цени и други атрибути, които биха мотивирали клиента да осъществи покупка. Препоръчително е да се посочи, къде клиентът може да закупи мед, а при поръчка на по-големи количества – да се поднесат и условията на доставка и начините за разплащане.

Реалният магазин може да съществува в две разновидности:

а/ стационарен магазин, където клиентът избира измежду представените разфасовки и видове, извършва се покупко-продажба и клиентът има възможност отново да посети магазина след консумация на закупените количества. При тази форма могат да се ползват специализирани щандове в по-големи търговски магазини, както и да се изграждат малки самостоятелни магазини от типа “всичко за меда”;

б/ мобилен магазин – това е в случаите когато продавачът се придвижва до клиента и му доставя поръчаните количества мед. Тази форма е препоръчителна, когато се осъществяват директни продажби и клиентът е заявил относително по-големи количества, например, няколко буркана или тенекия с мед (25 кг.), предимно за лечебни нужди.

Взаимоотношение с клиентите.

Фронт-офисът (виртуален и реален) следва да предоставя нужните гаранции за качествата на предлагания мед. В специализиран магазин от вида “всичко за меда” се поднасят различни разфасовки с ясно изписана цена. Препоръчително е продавачът да укаже къде се произвежда медът, с оглед утвърждаване на неговите хранително-лечебни свойства, както и списък на лечимите заболявания.

Покупко-продажбата се извършва по следните начини:

а/ в реалния магазин на каса: кешово плащане или плащане с карта;

б/ в мобилния магазин: при наличие на предварително плащане – по банков път, електронен, кеш; плащане при доставка – кеш;

в/ във виртуалния магазин плащането е по електронен път, като то може да бъде преди, по време или след доставяне на заявеното количество мед.

Размяната на финансово-счетоводни документи протича в зависимост от мястото на покупко-продажбата:

а/ в реалния магазин – касова бележка, фактура при необходимост;

б/ в мобилния магазин – касова бележка, фактура при необходимост;

в/ в електронния магазин – електронна фактура;

г/ при плащане по банков път се представя на продавача документите, издадени от банката в уверение, че сумата е преведена (платежно нареждане, банково бордеро или др.).

В последващите контакти с клиента, продавачът следва да се стреми да запазва или увеличава нужното доверие в клиента, че му се предлага стока (мед) с търсените от потребителя хранително-лечебни ползи, без добавки, заместители и други "замърсявания" на стоката. При виртуалните контакти клиентът може да получава електронна брошура с най-нови изследвания на меда и ползите му върху човека, др.

В. Управленска инфраструктура

Ключови ресурси

При стартиране на дейността те са:

а/ пчелин, т.е., съвкупност от кошери, ограда и портал;

б/ пчелно семейство – пчелна майка, определено количество пчели-работнички и търтеи (сезонно);

в/ чиста природата и генно немодифицирана, с което се благоприятства производството на здравословни пчелни продукти;

г/ информация (знание) за болести, които се лекуват от пчелните продукти;

д/Пчеларски инвентар от следните елементи¹:

- пчеларска мрежа (було);

- пушалка служи за получаване на пушек, чрез който се успокояват пчелите при преглед;

- рамкоповдигач за повдигане и отнемстване на рамките за почистване на кошера от пчелния клей;

- пчеларска четка служи за смятане на пчелите от питите;

¹ ПЧЕЛАРИ. Пчеларски инвентар. <http://www.pchelari.com/inventar.html>, посетен на 05.04.2010 г.

- преносимо сандъче за пренасяне на пити от склада до пчелина и обратно, което може да служи и за пренасяне на изкуствен или естествен рой;

- пчеларски нож за изрязване (разпечатване) на капачките на запечатания мед;

- работно сандъче – в него се съхраняват инструменти, които са необходими при прегледа;

- хранилка, която се използва за подхранване на пчелите;

- пчеларска тел за обтелване на рамките за която се прикрепя восъчната основа;

- шпорче за притискане на тела към восъчната основа, така той се връзва в основата;

- центрофуга;

- цедка за получаване на чист мед;

- слънчева восъкотопилка;

- мишепредпазител за предпазване от влизане на мишки в кошера;

- работно облекло.

При ЕКСПЛОАТАЦИЯТА на пчелина и пчелното семейство са необходими следните ключови ресурси:

а/ горива и смазочни материали за техническия парк;

б/ амбалаж за съхраняване на пчелните продукти;

в/ храна за пчелите (мед и/или фруктоза);

г/ лекарства за пчелите и др.

Основни дейности при организацията на производството на пчелни продукти

Ключовите ПЪРВОНАЧАЛНИ дейности са свързани с:

а/ изграждането на пчелина, като материален актив;

б/ осигуряване с пчелно семейство, настанени в кошери с необходимото количество восъчни пити;

в/ разработване на стандартизационни документи за критериите, качествените показатели и аналитичните методи за контрол на качеството и оценка на автентичността и безопасността на пчелните продукти;

г/ набавяне на пчеларски инвентар. Всеки пчелар следва да разполага с нужния инвентар за производство на пчелен мед.

Добивът на пчелни продукти е сезонен, свързан със цъфтежа на растенията. Човешката грижа за пчелните семейства е целогодишна. Ето защо, следва да се предвидят следните ключови дейности, чрез които да се гарантира нормалната ЕКСПЛОАТАЦИЯТА на пчелина и пчелното семейство:

а/ транспортни дейности;

б/ организация на персонала, зает в прякото отглеждане на пчелите;

- в/ охрана на пчелина;
- г/ дейности по запазване на чистата природа;
- д/ административно и техническо обслужване,
- е/ застраховане на пчелина,
- ж/ лечение на пчелите и др.

Ключово бизнес партньорство

Взаимодействието с партньори, предимно в пласмента на пчелните продукти, е от основополагащо значение. Този факт се определя от естеството на пчелната дейност – голяма част от пчеларите осъществяват първите си стъпки като любители (хоби) с няколко кошера и постепенно увеличават броя на кошерите. Предприемайки комерсиални дейности, т.е., продажба на пчелни продукти, пчеларите са изправени пред необходимостта да увеличават обема на своите продажби, както и да осигуряват финансови източници за разширяване на пчелина с нови кошери и пчелни семейства.

По отношение на пласмента, техни потенциални партньори са пчелни съюзи, търговски мрежи.

При разширяването на пчелина финансовите средства могат да бъдат привлечени от:

а/ съдружници (други любители на пчеларството, като и чисто комерсиални лица);

б/ публични финансови средства, сред които Програмата за развитие на селските райони¹, Национална програма по пчеларството 2008 - 2010².

По отношение на знанието, свързано с пчеларството и пчелните продукти могат да се ползват различни Интернет страници на научни организации и пчеларски обединения, както и специализирани книжни списания, учебници и други книги. Тези доставчици на знания, в най-голяма степен, подпомагат изясняването на ползите от пчелните продукти за клиента (лечебни и хранителни свойства), както и подобряване организацията на производството.

Важно е да има документално измерение (договор, споразумение, др.) на взаимоотношенията с партньорите.

¹ МЗГ. Програма за развитие на селските райони 2007 - 2013.
www.mzgar.government.bg/RuralAreas/docs/RDP_official_version_BG%20_2.pdf

² МЗГ. Национална програма по пчеларство 2008 - 2010.
www.pchelarstvo.com/files/national_programme.pdf

Г. Финансови аспекти:

Структура на разходите.

ПЪРВОНАЧАЛНИ РАЗХОДИ:

- а/ административни разходи за стартиране на дейността;
- б/ за изграждането на пчелина, т.е., съвкупност от кошери, ограда и портал;
- в/ за закупуване на пчелно семейство;
- г/ за закупуване на пчеларски инвентар;
- д/ за разработване на стандартизационни документи за критериите, качествените показатели и аналитичните методи за контрол на качеството и оценка на автентичността и безопасността на пчелните продукти;

е/ за изграждане на търговски канали и др.

ЕКСПЛОАТАЦИОННИ РАЗХОДИ:

При експлоатацията на пчелина и пчелното семейство следва да се предвидят следните разходи:

- а/ за транспортна техника и горива;
- б/ за административно и техническо обслужване;
- в/ за храна за пчелите (мед и/или фруктоза);
- г/ за амбалаж за съхраняване на пчелните продукти;
- д/ за застраховки и охрана на пчелина;
- е/ за лекарства за пчелите;
- ж/ за трудово възнаграждение на персонала, зает в прякото отглеждане на пчелните продукти;
- з/ за анализ на физико-химичните характеристики на пчелния мед в акредитираните лаборатории.

Човешката грижа за пчелните семейства е целогодишна, т.е. посочените експлоатационни разходи се осъществяват през цялата календарна година.

Структура на приходите

Източниците на приходи от ОСНОВНАТА ДЕЙНОСТ са от продажби на пчелни продукти с хранителни и лечебни свойства:

- а/ пчелен мед;
- б/ цветен пчелен прашец;
- в/ пчелно млечице;

Каналите за приходи от СЪПЪТСТВАЩИ дейности и услуги.

- а/ от продажби на други пчелни продукти: пчелен восък, прополис (пчелен клей) и пчелна отрова;
- б/ от хонорари за експертно участие в обучения и изследвания;
- в/ от консултации на прохождащи пчелари;
- г/ от реклами в специализиран вестник (списание) по пчеларство (реално или уеб-базирано);
- д/ от продажба на сувенири и дрехи с търговска марка на пчелен производител и др.

Необходимо е всеки пчелар да си изчисли и критичната точка на продажбите.

2. Възможности за развитие на бизнес модела чрез адаптация към мобилно и биологично пчеларство

Развитието на базовия бизнес модел на пчеларството може да се осъществи чрез неговата адаптация към биологичното пчеларство и подвижното пчеларство.

Според данни от социална селскостопанска мрежа¹, пчеларите, които практикуват **подвижно пчеларство**, получават при благоприятни години 2 - 3 пъти по-високи добиви мед и восък. Когато се практикува подвижно пчеларство, пчелните семейства трябва да се преместват последователно през сезона близо до площите с цъфтяща медоносна растителност.



Фигура 1. Физическа организация на подвижното пчеларство²

Според други Интернет базирани масиви с информация в полза на пчеларите³, подвижното пчеларство по-рядко се практикува от пчеларите, тъй като е свързано с допълнителни разходи и предполага много по-голяма ангажираност от страна на пчеларя. За сметка на това обаче, то е една възможност за подобряване на добивите и съхраняване на пчелните семейства. За сравнение, при стационарното производство средният добив от кошер е 15 - 20 кг., докато при подвижното е 40 - 50 кг. Пчелите могат да използват цветния нектар в най-голяма степен, когато са в непосредствена близост до цъфтящите растения. За да се използва пашата по най-добрия начин, пче-

¹ Агросъвети – Социална селскостопанска мрежа. Предимства на подвижно пчеларство. Ибекс Медиа ЕООД. Пловдив, публикувано на официалния интернет адрес на фирмата - <http://agrosaveti.com/bee-keeping/bee-articles/902-podvijno-pchelarstvo.html>, посетено на 05.05.2010 г.

² Агросъвети – Социална селскостопанска.... Цит. изт., посетен на 05.05.2010 г.

³ ПЧЕЛАРСТВО.COM. Подвижно пчеларство. <http://www.pchelarstvo.com>, публикувано на 18.03.2006 г., последно посетено на 05.05.2010 г.

линът трябва да се мести от едно място на друго. Така се дава възможност за бързо и силно развитие на пчелите през пролетта, повишават се добивите на мед и восък и се избягват периодите, когато на дадено място липсва паша.

Биологичното пчеларство¹ намира все по-голямо приложение в страните от Западна и Централна Европа. Българският пчелен мед е сред най-добре представените продукти на пазара на Европейския съюз и като такъв, има своето място в развитието на биологичното земеделие. В България, отправна точка за биологично пчеларство се приема 2000 г., когато в Еленския регион се провежда първият семинар по биологично пчеларство.

При биологичното пчеларство, качеството на пчелните продукти се гарантира от утвърдени стандарти за производство, преработка и търговия, системи за инспекция, сертификация и етикетиране, основани на международно признати принципи и норми. Такива са изискванията на ИФОАМ, международна организация, която изработва документи и принципите на биологичното производство.

Според каноните на биологичното пчеларство, използваният инвентар /кошери, восъчни основи/ не трябва да съдържа синтетични бои, химикали, разреждатели и дезинфекционни средства².

Базовият бизнес модел на пчеларската дейност би изглеждал по следния начин, **адаптиран към** подвижното и биологичното пчеларство (В потъмнен фон е новият текст):

А. Описание на продукта

Стойност (полезност) на меда (без промени спрямо базовия модел)

Пчелните продукти с хранителни и лечебни свойства са пчелният мед, пчелният прашец и пчелното млечице. Те съдържат всички необходими за човека хранителни вещества: въглехидрати, липиди, белтъчини, витамини и минерали. Тяхната биологична стойност се дължи на богатото съдържание на ензими, аминокиселини, антибиотици, хормони и др. Голям брой от тези вещества пчелите получават наготово от лечебните растения. За разлика от фармацевтичните препарати, в които се използват същите растения като суровина, лечебните вещества в пчелните продукти се намират в натурален вид. Освен за лечение на някои заболявания, общо укрепване на организма и повишаване на съпротивителните му сили, пчелните продук-

¹ ПЧЕЛАРСТВО.COM. Биологично пчеларство – възможност за българския пчелар. <http://www.pchelarstvo.com> , публикувано на 11.03.2009 г., последно посетено на 05.05.2010 г.

² Димов, Д. Шансовете на биологичното пчеларство в разширения европейски съюз. Пчеларски вестник, бр.1/ март, 2004, <http://nbps.press.bg/br1/3.htm> , последно посетен на 06.05.2010 г.

ти и особено медът са подходящи и като ежедневна здравословна храна¹.

Като продукт, пчелният мед удовлетворява здравословни и кулинарни нужди на потребителите. Заради лечебните му свойства част от клиентите биха го предпочели като лек, вместо медикаменти на химическа основа.

Пчелният мед удовлетворява влечението на потребителите към сладки и/или подсладени изделия. Той успешно задоволява тези нужди на потребителите, особено онези, които се стремят към естествени (а не изкуствени) подсладители на чая си, ореховки и други сладки изделия.

Клиентът е готов да закупи мед, за да удовлетвори физиологични нужди – здравословни и хранителни.

Б. Взаимодействие с клиента за предлагане на продукта **Целеви клиенти.**

Поради хранителното естество на продукта, крайният клиент на пчелните продукти е човекът, като физическо лице. Клиентът е масов по отношение на пол, възраст, социална принадлежност и др. Неговите хранителни и лечебни свойства се предпочитат както от традиционни, така и от иновативни клиенти. При традиционните клиенти медът се консумира като превантивен лек, а при иновативните клиенти – с директна лечебна цел, когато е констатирано определено заболяване и се препоръчва мед за лечебни цели. Иновативни клиенти могат да са и онези физически лица, които целенасочено заместват фармацевтични продукти с мед, за да достигнат природосъобразно лечение.

За клиента е важно да получи достатъчни гаранции, че предлаганият му мед е произведен изцяло по естествен път, няма добавки и други форми на човешка намеса при неговото производство, които биха влошили лечебните му качества.

Новост – биологичното и подвижното пчеларство дава възможност за гарантиране състава на меда – те са с доказана природосъобразна основа, което е предпоставка за привличане на нови клиенти – тези, за които природосъобразният начин на живот е приоритетен и желаят да закупят биологични продукти.

Дистрибуционен канал

Медът е реален продукт (не виртуален) по тази причина доставката е в реалния свят. Клиентът има възможност да поднесе своето намерение за покупка на мед по два начина - чрез виртуалното пространство и чрез посещение на магазин (в реалния свят).

¹ За подробности виж: ИСКАТЕ ЛИ ДА СТЕ ЗДРАВИ. <http://www.pchelen-med.hit.bg/med%20i%20lechenie.htm> , посетен на 16.04.2010 г.

Във виртуалното пространство се изгражда виртуален магазин, където се поднася информация за съдържанието на меда, разфасовки, цени и други атрибути, които биха мотивирали клиента да осъществи покупка. Препоръчително е да се посочи, къде клиентът може да закупи мед, а при поръчка на по-големи количества – да се поднесат и условията на доставка и начините за заплащане.

Реалният магазин може да съществува в две разновидности:

а/ стационарен магазин, където клиентът избира измежду представените разфасовки и видове, извършва се покупко-продажба и клиентът има възможност отново да посети магазина след консумация на закупените количества. При тази форма могат да се ползват специализирани щандове в по-големи търговски магазини от рода на МЕТРО, БИЛА и др., както и да се изграждат малки самостоятелни магазини от типа “всичко за меда”;

б/ мобилен магазин – това е в случаите когато продавачът се придвижва до клиента и му доставя поръчаните количества мед. Тази форма е препоръчителна, когато се осъществяват директни продажби и клиентът е заявил относително по-големи количества, например, няколко буркана или тенекия с мед (25кг), предимно за лечебни нужди.

Новост – при биологичното и подвижното пчеларство се привличат и нови клиенти – тези, за които природосъобразният начин на живот е приоритетен и желаят да закупят биологични продукти. Ето защо, за тях е целесъобразно биологичният мед да се предлага на специализирани биологични щандове в големите магазини или чрез предлагане в магазини тим “био продукти”.

Взаимоотношение с клиентите.

Фронт-офисът (виртуален и реален) следва да предоставя нужните гаранции за качествата на предлагания мед. В специализиран магазин от вида “всичко за меда” се поднасят различни разфасовки с ясно изписана цена. Препоръчително е продавачът да укаже къде се произвежда медът, с оглед утвърждаване на неговите хранително-лечебни свойства, както и списък на лечимите заболявания.

Покупко-продажбата се извършва по следните начини:

а/ в реалния магазин на каса: кешово плащане или плащане с карта;

б/ в мобилния магазин: при наличие на предварително плащане – по банков път, електронен, кеш; плащане при доставка – кеш;

в/ във виртуалния магазин плащането е по електронен път, като то може да бъде преди, по време или след доставяне на заявеното количество мед.

Размяната на финансово-счетоводни документи протича в зависимост от мястото на покупко-продажбата:

а/ в реалния магазин – касова бележка, фактура при необходимост;

б/ в мобилния магазин – касова бележка, фактура при необходимост;

в/ в електронния магазин – електронна фактура;

г/ при плащане по банков път на продавача се представят документите, издадени от банката в уверение, че сумата е преведена (платежно нареждане, банково бордеро или др.).

В последващите контакти с клиента продавачът следва да се стреми да запазва или увеличава нужното доверие в клиента, че му се предлага стока (мед) с търсените от потребителя хранително-лечебни ползи, без добавки, заместители и други „замърсявания“ на стоката. При виртуалните контакти клиентът може да получава електронна брошура с най-нови изследвания на меда и ползите му върху човека, др.

Продавачът следва да докаже, че предлаганият пчелен мед е биологичен чрез нужните снимки, документи и т.н.

В. Управленска инфраструктура

Ключови ресурси:

При стартиране на дейността те са:

а/ транспортна техника (ремаркета), на която да се разположат кошерите;

б/ пчелин, т.е., съвкупност от кошери, ограда и портал, съгласно изискванията на биологичното пчеларство;

в/ пчелно семейство – пчелна майка, определено количество пчели-работнички и търтеи (сезонно);

г/ чиста природата и генно немодифицирана, с което се благоприятства производството на здравословни пчелни продукти;

д/ информация (знание) за болести, които се лекуват от пчелните продукти;

е/ информация за селскостопанските насаждения, където може да се транспортират кошерите;

ж/ пчеларски инвентар.

При ЕКСПЛОАТАЦИЯТА на пчелина и пчелното семейство са необходими следните ресурси:

а/ горива и смазочни материали за техническия парк;

б/ амбалаж за съхраняване на пчелните продукти;

в/ храна за пчелите, съгласно изискванията на биологичното пчеларство;

г/ лекарства за пчелите и др.

Основни дейности при организацията на производството на пчелни продукти

Ключови ПЪРВОНАЧАЛНИ дейности са свързани с:

а/ изграждането на пчелина като материален актив;

б/ осигуряване с пчелно семейство, настанени в кошери с необходимото количество восъчни пити;

в/ разработване на стандартизационни документи за критериите, качествените показатели и аналитичните методи за контрол на качеството и оценка на автентичността и безопасността на пчелните продукти;

г/ набавяне на пчеларски инвентар за производство на пчелен мед, съгласно изискванията на биологичното пчеларство.

Добивът на пчелни продукти е сезонен, свързан със цъфтежа на растенията. Човешката грижа за пчелните семейства е целогодишна. Ето защо, следва да се предвидят следните дейности, чрез които да се гарантира нормалната ЕКСПЛОАТАЦИЯТА на пчелина и пчелното семейство:

а/ транспортиране на меда;

б/ транспортиране на пчелина;

в/ организация на персонала, зает в прякото отглеждане на пчелите;

г/ охрана на пчелина;

д/ дейности по запазване на чистата природа;

е/ административно и техническо обслужване;

ж/ застраховане на пчелина;

з/ лечение на пчелите и др.

Ключово бизнес партньорство

Взаимодействието с партньори, предимно в пласмента на пчелните продукти, е от основополагащо значение. Този факт се определя от естеството на пчелната дейност – голяма част от пчеларите осъществяват първите си стъпки като любители (хоби) с няколко кошера и постепенно увеличават броя на кошерите. Предприемайки комерсиални дейности (т.е., продажба на пчелни продукти), пчеларите са изправени пред необходимостта да увеличават обема на своите продажби, както и да осигуряват финансови източници за разширяване на пчелина с нови кошери и пчелни семейства.

По отношение на пласмента, техни потенциални партньори са пчелни съюзи, търговски мрежи.

При разширяването на пчелина финансовите средства могат да бъдат привлечени от:

а/ съдружници (други любители на пчеларството, като и чисто комерсиални лица);

б/ публични финансови средства, сред които: Програмата за развитие на селските райони¹, Национална програма по пчеларството 2008 - 2010².

По отношение на знанието, свързано с пчеларството и пчелните продукти могат да се ползват различни Интернет страници на научни организации и пчеларски обединения, както и специализирани книжни списания, учебници и други книги. Тези доставчици на знания, в най-голяма степен, подпомагат изясняването на ползите от пчелните продукти за клиента (лечебни и хранителни свойства), както и подобряване организацията на производството.

Ако пчелинът е разположен на ремарке, то при неговото преместване следва да се установи партньорство с лице, разполагащо със съответната техника за транспортиране на пчелина.

Важно е да има документално измерение (договор, споразумение, др.) на взаимоотношенията с партньорите.

Г. Финансови аспекти:

Структура на разходите.

ПЪРВОНАЧАЛНИ РАЗХОДИ:

а/ административни разходи за стартиране на дейността;

б/ за изграждането на пчелина, т.е., съвкупност от кошери, ограда и портал, ремарке;

в/ за закупуване на пчелно семейство;

г/ за закупуване на пчеларски инвентар, съобразен с биологичното пчеларство;

д/ за разработване на стандартизационни документи за критериите, качествените показатели и аналитичните методи за контрол на качеството и оценка на автентичността и безопасността на пчелните продукти;

е/ за изграждане на търговски канали и др.

ЕКСПЛОАТАЦИОННИ РАЗХОДИ:

При експлоатацията на пчелина и пчелното семейство следва да се предвидят следните разходи:

а/ за транспортна техника и горива;

б/ за административно и техническо обслужване;

в/ за храна за пчелите;

г/ за амбалаж за съхраняване на пчелните продукти;

д/ за застраховки и охрана на пчелина;

е/ за лекарства за пчелите;

¹ МЗГ. Програма за развитие на селските райони 2007 - 2013.

www.mzgar.government.bg/RuralAreas/docs/RDP_official_version_BG%20_2.pdf

² МЗГ. Национална програма по пчеларство 2008 - 2010.

www.pchelarstvo.com/files/national_programme.pdf

ж/ за трудово възнаграждение на персонала, зает в прякото отглеждане на пчелните продукти;

з/ за анализ на физико-химичните характеристики на пчелния мед в акредитираните лаборатории.

Човешката грижа за пчелните семейства е целогодишна, т.е., посочените експлоатационни разходи се осъществяват през цялата календарна година.

Структура на приходите:

Източниците на приходи от ОСНОВНАТА ДЕЙНОСТ са от продажби на пчелни продукти с хранителни и лечебни свойства:

а/ пчелен мед;

б/ цветен пчелен прашец;

в/ пчелно млечице.

Каналите за приходи от СЪПЪТСТВАЩИ дейности и услуги:

а/ от продажби на други пчелни продукти – пчелен восък, прополис (пчелен клей) и пчелна отрова;

б/ от хонорари за експертно участие в обучения и изследвания;

в/ от консултации на прохождащи пчелари;

г/ от реклами в специализиран вестник (списание) по пчеларство (реално или уеб-базирано);

д/ от продажба на сувенири и дрехи с търговска марка на пчелен производител и други.

БИЗНЕС МОДЕЛ НА РЕКЛАМНА АГЕНЦИЯ

В настоящия пример са представени два бизнес модела на рекламна дейност. В зависимост от величината на стартовия капитал, конкретният предприемач може да внедри в своята фирма един от двата бизнес модела. По този начин източниците на капитал се явяват фактор за избор на бизнес модел.¹

1. Основен бизнес модел на рекламна агенция

Базовият бизнес модел е създаден според елементите, които разграничава Alexander Osterwalder – продукт, взаимодействие с клиента, управление на инфраструктурата и финансови аспекти. Фирмата, за която е предназначен моделът, е стартираща универсална рекламна агенция.

1.1. Описание на предлагания продукт

Продуктът представлява стойностното предложение на фирмата към своите клиенти. Основният стойностен елемент на настоящия бизнес модел на рекламна агенция е персонализирането – приспособяване на услугите към конкретните нужди на клиента.

Рекламната агенция ще предлага комплексни услуги в областта на комуникациите и рекламата, стратегическия маркетинг, стимулиране и разширяване на мрежата на продажбите, разширяване на марката, анализ, изследване и избор на рекламоносителите – печатни, електронни и нови медии - ATL (Above The Line advertising) - реклама над чертата (традиционната медийна реклама) и BTL (Below The Line advertising) - реклама под чертата (реклама чрез алтернативни медии, която включва игри, промоции, директна реклама); алтернативни методи за реклама, маркетингови проучвания, разработване на концепция, дизайн и план за провеждане на рекламните кампании, връзки с медии, връзки с обществеността, организация на събития, участия в панаири и търговски изложения и др.

Фирмата ще предлага пълно обслужване, въпреки че услугите, които самата тя извършва не обхващат пълния цикъл на производство на рекламните материали и тя ще се специализира в предоставяне на консултантски услуги в областта на маркетинга, маркетингови проучвания, разработване на маркетингови стратегии и планове, планиране и провеждане на маркетингови кампании, дизайн на рекламните материали. Физическото производство на материалите ще се извършва от външни фирми – партньори на агенцията.

Ползата за целевите клиенти от услугите на рекламната агенция произлиза от необходимостта им от адекватни на пазарната ситуа-

¹ За подробности вж.: Пенева, Б., Павлов, Д. Влияние на източниците на стартов капитал върху развитието на бизнес модела. ДР, РУ "А.Кънчев", 2010.

ция маркетингови стратегии и комуникационни планове, които дадена фирма не винаги може да създаде и управлява сама. Рекламната агенция ще бъде създадена от специалисти в тази област, които могат да анализират ситуацията за всяка конкретна фирма, да предложат най-добрите решения за нейната маркетингова стратегия, да създадат качествени рекламни съобщения и да ги разпространят чрез най-подходящите за целта медии. Така фирмата- клиент се възползва от възможността маркетинговите ѝ кампании да се разработват от професионалисти, като в случая се използва четвъртият вариант за организиране на комуникацията между рекламодателя и потребителя: рекламната агенция разработва комуникационната кампания на клиента съобразно неговите изисквания и очаквания и сама се свързва с медиите за разпространението на съобщенията. Така, всички дейности, свързани с планирането и провеждането на фирмените маркетингови комуникации, се разпределят между специализирани за извършването им организации и се постига максимална ефективност, а фирмата-рекламодател може да се съсредоточи върху своята основна дейност.

Основен елемент на предлаганите от рекламната агенция услуги е персонализирането – т.е., те са приспособени към конкретните нужди на клиента, като той също участва в тяхното планиране и създаване. При срещата или разговора с клиента се установяват неговите цели и предпочитания, както и приблизителният бюджет, с който разполага, за да може предложението на рекламната агенция да е съгласувано и да отговаря на очакванията на клиента.

1.2. Взаимодействие с клиента

Елементът взаимодействие с клиента включва целевите клиенти, дистрибуционните канали и взаимоотношенията на фирмата с клиентите.

А. Целеви клиенти

Целевите клиенти на рекламната агенция са юридически лица – фирми и организации, независимо от техния размер или сфера на дейност, тъй като стратегиите и кампаниите за всеки клиент са уникални и приспособени точно за неговите нужди и изисквания. В този смисъл, целевият клиент на агенцията не е масов, а е уникален. Клиентите могат да бъдат както традиционни – фирми, които търсят реклама в традиционните медии и стандартни услуги, като съставяне на каталози, Интернет страници и др., така и иновативни – фирми, които търсят иновативни методи за промоцията на своите продукти и услуги – например, чрез новите медии – социални мрежи, мобилни телефони и др. Те могат да бъдат както фирми, които продават директно на потребители, така и фирми, чиито клиенти са други фирми. Целевите клиенти на агенцията са организации, които осъзнават предимствата на правилното комуникиране на основните ползи на

своите продукти и услуги, но не разполагат с необходимия опит, възможности и бизнес контакти самостоятелно да разработват своите стратегии и кампании. Така в целевата група попадат както малки и средни предприятия, които нямат обособен маркетингов и рекламен отдел, така и по-големи фирми, които имат такива отдели, като видът на услугите, предоставяни от рекламната агенция, зависи от конкретния клиент.

Б. Дистрибуционен канал

За връзка със своите клиенти фирмата ще използва свои собствени дистрибуционни канали – своята Интернет страница, от която клиентът ще може да се информира за основните услуги, предлагани от фирмата, и ще има възможност да се свърже директно с представители на фирмата, за да получи повече информация. Интернет страницата на фирмата ще се появява като спонсорирана връзка при търсене на ключови думи, свързани с рекламата и ще бъде оптимизирана за сайтове на Интернет-търсачки. Освен виртуалния фронт-офис, агенцията ще има и реален фронт-офис, където може да организира срещи със своите клиенти. Тъй като целевите клиенти на агенцията не са масови, тя няма да разчита на масова реклама, а по-скоро на реклама „от уста на уста“, както и на реклама чрез вече създадените от нея материали – например, Интернет страници и печатни реклами.

Свързвайки с рекламната агенция, клиентът описва накратко конкретната услуга, която търси, или изпраща т.нар. клиентски или творчески бриф. Той трябва да включва описание на продукта или услугата, които предлага клиента, неговите предимства пред конкурентите, ползите, имиджа и познаваемостта сред потребителите. Друга полезна информация са детайли за начина и мястото на купуване и употреба. Ако е имало и предходна комуникация за продукта, е необходимо в брифа да се предостави и информация за нея с уточнение дали трябва да се следва създадената вече рекламна линия. Друга част от брифа е разглеждането на пазара – сегментация и конкуренти – посочват се преките конкуренти на клиента с техните предимства и недостатъци и комуникационните им действия. Посочва се също и целевата група на комуникационната стратегия. След първоначалната информация се преминава към посочване на целите на кампанията, които могат да бъдат търговски (отнасящи се към продажбите) и комуникационни (свързани с познаваемостта). След поставянето на целите следва информация как ще се постигнат – описват се техническите параметри на проекта. Клиентският бриф също така включва информация за приблизителен бюджет и времеви рамки на кампанията – време за творческа работа на агенцията, дата на презентация пред клиента, време за евентуални промени,

дата на одобрение, време за изработка на рекламни материали или клип, старт на кампанията и дата на приключване.

Ако клиентът не е в състояние сам да попълни цялата информация, се организира среща с него, на която се обсъждат възможностите и предпочитанията на клиента, а брифът се попълва от рекламната агенция – от отдела за връзка с клиентите и се препраща към творческия отдел. След това агенцията изготвя списък с оценка на всички разходи, който ако бъде одобрен, се подписва от клиента заедно със стандартно споразумение за предоставяне на услуги от рекламната агенция. След подписването, агенцията започва да работи по проекта съгласно уговореното в творческия бриф и оценката на разходите.

Покупката и доставката се осъществяват съгласно конкретно споразумение между агенцията и клиента – в зависимост от това дали става въпрос за конкретна услуга – например, изработка на Интернет страница или за конкретен период – например, комплексни услуги в рамките на една година. Клиентът получава правото на пълна интелектуална собственост след заплащане на цялата договорена сума. След реализирането на заявената услуга, клиентът има възможност да я оцени на базата на реално постигнатите резултати – например, увеличаване на продажбите или популяризиране на марката.

В. Взаимоотношения с клиентите

Тъй като целта на рекламната агенция е установяване на дългосрочни връзки с клиентите, взаимоотношенията ще се основават на личната комуникация – клиентът ще има възможност да се свърже с представител на фирмата, като комуникацията ще е персонализирана, т.е., за всеки клиент ще отговаря конкретен служител на агенцията, който трябва да бъде добре информиран за фирмата клиент, нейната пазарна среда и нужди. Освен това, ще се поставя акцент и върху съвместното създаване на стойност – клиентът ще бъде свободен да предоставя своите идеи, оценки и препоръки.

1.3. Управленска инфраструктура

А. Ключови ресурси

Материални ресурси: помещение за фронт-офис, офис-обзавеждане и оборудване, хардуер (компютри и монитори с необходимите мощности, сървъри).

Нематериални ресурси: софтуер (специализиран софтуер за графичен дизайн, операционни системи, антивирусни програми и др.), собственост върху домейн, търговска марка, абонаменти за бази данни.

Финансови ресурси: пари в брой.

Човешки ресурси: творчески отдел (графични дизайнери, уеб дизайнери, текстер), отдел за работа с клиенти (завършили специалности комуникации, реклама, връзки с обществеността, бизнес администрация), отдел маркетинг (завършили специалности маркетинг), счетоводител, управленски персонал.

Б. Ключови дейности

Ключовите дейности обхващат основните и спомагателните дейности на фирмата, чрез които тя създава стойност за своите клиенти. Основните дейности на рекламната агенция са следните:

- Проучвания на пазара и анализи;
- Изграждане на корпоративна идентичност (дизайн на лого, визитки, бланки и др.);
- Създаване на рекламни съобщения;
- Разработване на цялостни рекламни кампании;
- Дизайн на печатни рекламни материали;
- Дизайн на външна реклама;
- Дизайн на Интернет реклама;
- Уеб дизайн;
- Медия планиране и купуване;
- Организиране на събития.

Изброените дейности са дейностите на т.нар. „бак офис“ на фирмата. Дейностите на фронт офиса включват комуникация с клиента, определяне на неговите нужди, представяне на идеите на агенцията, получаване на обратна информация. Спомагателните дейности включват управление на човешките ресурси, поддръжка на оборудването, счетоводство и др.

В. Ключови партньорства

Тъй като основните дейности на фирмата са свързани с дизайна на рекламни материали, сред нейните основни партньори са печатници, медия шопове, производители на рекламни сувенири, медии и др. Чрез партньорствата си с такива фирми, рекламната агенция има възможност да предоставя на своите клиенти цялостно обслужване, предлагайки услугите на своите партньори като допълнителни услуги, без да е необходимо клиентите сами да се свързват с такива фирми по отделно. Например, при заявка от клиента рекламната агенция изработва за него рекламното съобщение, след което закупува необходимите за разпространението му рекламни площи (ТВ клипове, рекламни карета, уеб банери). За тази цел, рекламната агенция се обръща към медия шоп или директно договаря ценовите условия със съответните медии от различните медийни канали. Медия шоповете имат възможност да предложат по-добри условия, защото купуват реклама на едро от медиите, гарантирайки им голям рекламен бюджет. Чрез тази гаранция, медия шоповете получават

големи отстъпки и преференциални условия. Големите обеми, гарантирани на медиите, идват от сключените договори с рекламни агенции. Ако рекламната агенция се обърне директно към съответната медия, вероятно няма да може да получи отстъпките, предоставяни на медия шоповете, защото не е в състояние да гарантира продължително големи рекламни бюджети, но въпреки това са възможни и партньорства с медии с договаряне, например, на годишни обеми.

Освен по-ниски цени, използването на услуги на специализирани фирми, също така, осигурява по-голяма ефективност (например, при печатниците, които разполагат със специализирано оборудване).

Други потенциални партньори на рекламната агенция са Интернет доставчици, телефонни компании, агенции за подбор на персонал и др.

1.4. Финансови аспекти

А. Структура на разходите

Основните разходи на фирмата могат да се подразделят на разходи за стартиране на дейността, фиксирани разходи и променливи разходи. Разходите за стартиране на дейността включват:

- разходи за регистриране на фирма;
- разходи за придобиване на интелектуални права върху търговска марка;
- разходи за маркетинг (проучване на пазара и др.);
- закупуване на домейн и изработване на уеб страница;
- разходи за изграждане на фронт офис – наем, обзавеждане;
- разходи за изграждане на бак офис – закупуване на необходимото оборудване и софтуер;
- набиране на персонал;
- разходи за комуникация през стартиращия период (Интернет, телефон, транспорт);
- други.

Фиксираните разходи са разходите, които не зависят от обема на извършената работа и са постоянни:

- разходи за поддръжка – електроенергия, комуникации (телефон, Интернет), наем на помещението, канцеларски материали, обслужване на техниката;
- разходи за администрация и управление, в т.ч. и счетоводно отчитане на дейността, управленски екип и постоянно наетият персонал;
- абонаментни разходи;
- разходи за реклама.

Променливите разходи варират в зависимост от обема на извършената работа. Пример за променливи разходи за рекламната агенция са разходите, свързани с използването на услуги на външни

специалисти, които не са част от постоянно наетия персонал на фирмата.

Б. Структура на приходите

Приходите на рекламната агенция от основните ѝ дейности са два вида в зависимост от начина на ценообразуване. Първият вариант, който клиентът може да избере, е плащане на базата на конкретен проект – например, за създаване на лого, каталози или комплексна корпоративна идентичност, за създаване на маркетинг план, организиране на събитие и т.н. Цените на всяка конкретна услуга се определят на база характеристиките на услугата и се потвърждават предварително от клиента. Клиентът също така заплаща отделно предварително договорените разходи за принтиране и медийно разпространение.

Вторият вариант за плащане е фиксирана годишна такса, в която се включват определени услуги, които ще се извършват от фирмата за период от една година. Тези услуги се планират съвместно с клиента, като от това се определя и размерът на таксата, която ще се заплаща от клиента всеки месец.

Приходи от съпътстващи дейности на агенцията са приходите, които тя получава от отстъпки на фирмите партньори – например, медия шопове и печатници за пренасочване на определен обем работа към тях.

Предложеният бизнес модел на рекламната агенция може да се обобщи в следната таблица:

Таблица 1. Елементи на базовия бизнес модел

Елементи	Описание
Стойностно предложение	Комплексни услуги в областта на комуникациите и маркетинга: -маркетингови проучвания -разработване на маркетингови стратегии и планове -дизайн -планиране и провеждане на маркетингови кампании -връзки с обществеността -организация на събития
Целеви клиенти	Юридически лица – малки, средни и големи предприятия, организации - уникален клиент - традиционен или иновативен клиент
Дистрибуционен канал	Виртуален и реален фронт офис

Взаимоотношения с клиента	Персонализирани взаимоотношения
Ключови ресурси	Хардуер, софтуер, помещение, специалисти
Ключови дейности	Пазарни проучвания, анализ, дизайн, медия планиране и купуване, организиране на събития
Ключови партньорства	Печатници, медия шопове, медии
Структура на разходите	<ul style="list-style-type: none"> - Разходи за стартиране (регистрация, интелектуални права, маркетинг, осигуряване на ключовите ресурси) - Фиксирани разходи (наем, поддръжка и обслужване, административни) - Променливи разходи (хонорари на външни агенти)
Структура на приходите	Приходи от проекти, от годишни фиксирани такси, от съпътстващи дейности

2. Влияние на източниците на финансиране върху базовия бизнес модел

От описания базов бизнес модел е видно, че необходимите разходи за стартиране на бизнеса са свързани с регистрацията на фирмата, наемането на помещение, създаване на Интернет страницата, закупуване на оборудване и софтуер, наемане на необходимия персонал. Тук се включват и разходите от първоначалния период на работа на фирмата, преди тя да е реализирала конкретен проект за клиент, за който да получи плащане.

Ако предприемачът не разполага с необходимите за стартиране на фирмата средства, той може да се възползва от един от вариантите за източници на финансиране – семейство и приятели, партньори, банков кредит, фондове за рисков капитал, бизнес ангели или институционално или проектно финансиране. Банковите кредити за стартиращ бизнес са много трудно достъпни, а и стартиращата рекламна агенция не разполага с подходящо за получаване на кредит обезпечение. Фондовете за рисков капитал и бизнес ангелите търсят предимно проекти с висок риск, високи инвестиции и висока очаквана доходност, поради което предложеният бизнес модел не би представлявал интерес за тях. Вариант за финансиране е институционалното и проектното финансиране, но те, също така, са концентрирани по-скоро върху подпомагане на стартиращи иновативни предприятия или предприятия в определена приоритетна сфера на съответната държава. Тъй като бизнес моделът на рекламната агенция не е иновативен, не е свързан с производство, развитие на неразвити райони, осигуряване на много нови работни места, за него би било по-

трудно да получи институционално финансиране. Вариантът за предприемача остава финансирането от семейство и приятели или намирането на партньор в бизнеса, както и използването на потребителски кредит, което, както беше посочено в първата точка, не е препоръчително.

Следователно, за да може да се реализира идеята на първоначално планирания модел, е необходимо да се направят промени в него, съобразени с наличните източници на стартов капитал. От гледна точка на източниците на финансиране, е необходимо бизнес моделът да е по-иновативен, а от гледна точка на предприемача, е необходимо той да бъде реализируем с по-малко начални средства. Така, възниква идеята за виртуална рекламна агенция – агенция, която се свързва с клиентите си, основно, чрез своята Интернет страница, без да разполага със собствен офис и нает персонал, като работата ще се извършва от агенти, на които ще се заплаща на база извършена работа.

2.1. Описание на продукта

Продуктът на виртуалната рекламна агенция е много подобен на продукта на реалната рекламна агенция. Основен стойностен елемент остава персонализирането, но при новият модел услугите се предоставят онлайн. Основните услуги, които ще предлага виртуалната рекламна агенция, са свързани с дизайн – дизайн на печатни реклами, дизайн на материали за директен маркетинг, дизайн и разработка на рекламни брошури и каталози, уеб дизайн, дизайн на Интернет реклама, изграждане на корпоративна идентичност, медия планиране и купуване. Физическото производство на материалите отново ще се извършва от външни фирми-партньори, след което виртуалната агенция ще ги доставя директно на клиента. Като допълнителни услуги, виртуалната рекламна агенция ще предлага консултантски услуги в областта на маркетинга, проучвания, разработване на маркетингови стратегии и планове, оптимизиране на Интернет страници и др. От базовия бизнес модел, като услуги, отпадат организацията на събития, участия в панаири и търговски изложения, поради структурата на виртуалната фирма. Основният фокус на фирмата става дизайнът.

Освен вече описаните в базовия бизнес модел ползи от услугите на рекламната агенция, свързани със специализацията на маркетинговата и рекламна дейност на фирмата, които са приложими и за виртуалната рекламна агенция, тя ще предлага на клиентите и допълнителната полза от по-ниската цена. Постигането на по-ниски цени е възможно, защото при виртуалния модел се избягват разходите за поддръжка на офис, оборудване и заплати на персонала, а разходите се заплащат за извършена работа по проект. Друга полза от услугите на виртуалната рекламна агенция произлиза от факта, че тя

няма да има точно определен персонал, а ще ползва услугите на много различни агенти, които могат да се включват в дейността по всяко време на процеса на предоставяне на услуги и, така, фирмата ще може да предлага на клиентите си по-креативни, разнообразни и иновативни решения.

Основен елемент на предлаганите от рекламната агенция услуги и при модифицирания бизнес модел, остава персонализирането – те са приспособени към конкретните нужди на клиента, като той, също, участва в тяхното планиране и създаване чрез интерактивен портал на Интернет страницата на агенцията, от където той може да изпраща съобщения и да следи изпълнението на своите заявки – т.е., срещите лице в лице се заместват от онлайн комуникация.

2.2. Взаимодействие с клиента

Елементът взаимодействие с клиента включва целевите клиенти, дистрибуционните канали и взаимоотношенията на фирмата с клиентите.

А. Целеви клиенти

Целевите клиенти на виртуалната рекламна агенция, както и при първоначалния модел на реалната агенция, са юридически лица, които имат нужда от рекламни услуги. Тъй като става въпрос за изцяло виртуална агенция, целевият клиент при новия модел е по-скоро иновативен, отколкото традиционен – това са фирми, които биха работили с агенцията онлайн, без директен контакт лице в лице. Освен това, по-ниската цена, която виртуалната агенция има възможност да предложи, прави нейните услуги по-достъпни за малки фирми, които, обикновено, не могат да си позволят услугите на реални и по-големи агенции. Затова, те стават основен целеви клиент за виртуалната агенция, а целта на агенцията е да им предостави конкурентно качество на рекламните материали на достъпни цени. Също така, при виртуалната агенция е възможно обхватът на целевите клиенти да се разшири и да се работи и с интернационални клиенти чрез изграждането на мрежа от специалисти в различни държави. Друг потенциален целеви клиент са други рекламни агенции, на които виртуалната агенция може да бъде подизпълнител.

Б. Дистрибуционен канал

За връзка със своите клиенти виртуалната рекламна агенция ще използва своята Интернет страница. От нея те ще могат да се информират за основните услуги, които тя предлага и да видят примерни нейни разработки. Фирмата ще предлага стандартизирани пакети от услуги – например, дизайн на печатна реклама, дизайн на лого, дизайн на каталог, които ще бъдат с обявени цени и които клиентът ще може да заяви директно онлайн. Ако изискванията на клиента

не попадат в стандартизираните пакети от услуги, той ще може да направи заявка по свой избор, описвайки накратко услугата, която търси. При подаване на онлайн заявка, независимо дали е стандартизирана или не, клиентът попълва онлайн творчески бриф, където описва заданието си към рекламната агенция – конкретните цели, целевата група, характеристики и предимства на фирмата на клиента, и др. Онлайн формата на творческия бриф ще е придружена с инструкции и насочващи въпроси, като клиентът ще има възможност да се обърне за помощ и към представител на фирмата. При подаване на заявка за първи път, клиентът получава потребителско име и парола за достъп до потребителската зона, от където може да следи прогреса и сроковете на изпълнение на съответния проект, да задава въпроси, изпраща коментари и препоръки и да разговаря с отговорния за него представител на фирмата онлайн.

Ако заявява стандартизирана услуга, клиентът е информиран за нейната цена от сайта още преди да изпрати заявката си и творческия бриф. След получаване на заявката, фирмата я потвърждава чрез съобщение до клиента, в което се потвърждава и цената. Клиентът заплаща определен процент от стойността, например, 20%, предварително при заявката, след което фирмата преминава към изпълнение на заявката, разпределяйки задачите между мрежата си от специалисти. Покупката и доставката се осъществяват в зависимост от извършената услуга – ако тя включва печатни материали, те се доставят директно на клиента. Ако услугата е само дизайн, файловете се изпращат на клиента. Ако е свързана с разпространение в медии, виртуалната агенция закупува необходимите медийни пространства и разпространява съответното съобщение. Клиентът получава правото на пълна интелектуална собственост след заплащане на цялата договорена сума. Тъй като виртуалната рекламна агенция ще се фокусира върху отделните проекти за всеки клиент, плащането ще бъде за конкретната услуга. След реализирането на заявената услуга, клиентът има възможност да я оцени на базата на реално постигнатите резултати – например, увеличаване на продажбите или популяризиране на марката.

Както и при реалната агенция, уеб страницата на фирмата ще се появява като спонсорирана връзка при търсене на ключови думи, свързани с рекламата, и ще бъде оптимизирана за сайтове на Интернет търсачки. Разликата е, че при новия бизнес модел агенцията ще има само виртуален фронт-офис. Виртуалната агенция също няма да разчита на масова реклама, а на реклама „от уста на уста“, както и на реклама чрез вече създадените от нея материали – например, Интернет страници и печатни реклами.

В. Взаимоотношения с клиентите

Взаимоотношенията с клиентите при новия модел отново ще са базирани на личната комуникация, но при виртуалната агенция комуникацията ще се осъществява предимно чрез Интернет – по е-мейл и онлайн разговори. Въпреки липсата на реален фронт офис, комуникацията все пак ще е персонализирана, като за всеки клиент ще има определено лице за контакт. Клиентът ще представя своите идеи и желания по отношение на рекламните услуги в творческия бриф, който изпраща онлайн през Интернет страницата, а специалистите за връзка с клиентите обработват и препращат заданието към мрежата на творческия отдел и се свързват с клиента. След приемането на заявката, клиентът има достъп до своя профил в потребителската зона, от където може да комуникира с представителите на виртуалната агенция. На страницата ще има подробна информация за начина и последователността на работа, а интерфейсът ще бъде удобен за потребителя.

2.3. Управленска инфраструктурата

А. Ключови ресурси

Необходимите *материални* ресурси за модифицирания бизнес модел са по-малко, отколкото при първоначалния модел. Тъй като фирмата няма да има реален фронт-офис, не е необходимо закупуване/наемане и обзавеждане на помещение. Необходимо е единствено оборудване за администрация и връзка с цялата мрежа от агенти и с клиентите – компютър, телефон.

Нематериалните ресурси отново включват собственост върху домейн, търговска марка, абонаменти за бази данни, софтуер.

По отношение на *човешките* ресурси, услугите, предоставяни от виртуалната агенция, ще се извършват от агенти, които няма да са нает персонал и ще разполагат със свое собствено оборудване и софтуер. Агентите представляват и основните човешки ресурси на фирмата, като те могат да се разглеждат и като партньори на фирмата. Необходимите агенти за извършване дейностите на виртуалната рекламна агенция включват графични дизайнери, уеб разработчици, текстери, медия купувачи, маркетинг специалисти. Мрежата от агенти ще се състои от специалисти на свободна практика, специалисти, които са в процес на търсене на работа, наскоро завършили студенти от специалности графичен дизайн, маркетинг и реклама, комуникации, връзки с обществеността и други, свързани с дейността на фирмата. Координационните функции – разпределянето на задачите към отделните агенти, ще се извършват от предприемача.

Финансовите ресурси са парични средства, но в по-малък размер спрямо базовия бизнес модел.

Б. Ключови дейности

Ключовите дейности обхващат основните и спомагателните дейности на фирмата, чрез които тя създава стойност за своите клиенти. Основните дейности на виртуалната рекламната агенция са дейностите, които се извършват в „бак офиса“ на фирмата, т.е., след получаване на заявката от клиента и включват анализ на заданието и коментарите от клиента, комуникация в мрежата от агенти, разпределяне на задачите към определени агенти, дизайн на корпоративна идентичност, на рекламни съобщения, на печатни реклами, на Интернет реклами, на Интернет страници, комуникация с фирмите партньори – за производство и разпространение и доставка на готовите рекламни материали до клиента, проучвания на пазара и анализи, медия планиране.

Дейностите на фронт офиса включват комуникация с клиента – отговори на поставени от него въпроси, предоставяне на информация за услуги, консултации, приемане на заявки, изпращане на списък с оценка на разходите, търсене на обратна информация.

Спомагателните дейности включват управление на мрежата от агенти, поддръжка на Интернет страницата и др.

В. Ключови партньорства

Ключовите партньорства за виртуалната рекламна агенция са партньорствата с агентите, които ще изпълняват основните й дейности: графични дизайнери, уеб разработчици, текстери, маркетинг специалисти, специалисти по реклама и връзки с клиентите, медия купувачи. С тях ще се работи на договорна основа и ще им се заплаща на база на извършена работа по предварително споразумение. Те ще могат да кандидатстват за работа в мрежата директно през Интернет страницата.

Други партньори, както и при базовия модел, са печатници, медия шопове, производители на рекламни сувенири, медии и др.

Други потенциални партньори на рекламната агенция са Интернет доставчици, телефонни компании, агенции за подбор на персонал, университети и др.

2.4. Финансови аспекти

А. Структура на разходите

Основните разходи на фирмата могат да се подразделят на разходи за стартиране на дейността, фиксирани разходи и променливи разходи. Разходите за стартиране на дейността включват:

- разходи за регистриране на фирма
- разходи за придобиване на интелектуални права върху търговска марка;
- разходи за маркетинг (проучване на пазара и др.);

- закупуване на домейн и изработване на уеб страница;
- разходи за изграждане на бак офис – закупуване на необходимото оборудване и софтуер;
- набиране на специалисти;
- разходи за комуникация през стартиращия период (Интернет, телефон, транспорт);
- други.

Фиксираните разходи са разходите, които не зависят от обема на извършената работа и са постоянни:

- разходи за поддръжка – електроенергия, комуникации (телефон, Интернет);
- разходи за администрация и управление;
- абонаментни разходи;
- разходи за реклама.

Променливите разходи:

- разходи за заплащане на агентите;
- разходи за заплащане на услуги от външни фирми – фирми-партньори (печатници, медия шопове, медии, счетоводна фирма, агенции за набиране на персонал и др.).

А. Структура на приходите

Приходите на рекламната агенция от основните ѝ дейности са приходите от конкретните проекти, заявени от клиенти. Първият вариант на приходи са тези от стандартизираните пакети, предлагани на Интернет страницата, а вторият – за специфични услуги, заявени от клиента, които не се предлагат като отделни пакети. Цените на всяка конкретна услуга се определят на база характеристиките на услугата и за стандартизираните пакети са обявени на Интернет страницата, а за услугите, различни от тях, се потвърждават предварително от клиента. Оферираните от рекламната агенция цени включват разходи за принтиране, медийно разпространение и други разходи в зависимост от услугата и от това, дали се извършва работа от външна фирма.

Приходи от съпътстващи дейности на агенцията са приходите, които тя получава от отстъпки на фирмите партньори – например, медия шопове и печатници за пренасочване на определен обем работа към тях.

Предложеният бизнес модел на рекламната агенция може да се обобщи в следната таблица, където е направено сравнение с основния бизнес модел:

Таблица 2. Сравнение на основния с модифицирания бизнес модели

Елементи	Описание – базов бизнес модел	Описание – модифициран бизнес модел
Стойностно предложение	Комплексни услуги в областта на комуникациите и маркетинга - маркетингови проучвания - разработване на маркетингови стратегии и планове - дизайн - планиране и провеждане на маркетингови кампании - връзки с обществеността - организация на събития	Комплексни услуги в областта на комуникациите и маркетинга - дизайн - планиране и провеждане на маркетингови кампании - маркетингови проучвания - разработване на маркетингови стратегии и планове
Целеви клиенти	Юридически лица – малки, средни и големи предприятия, организации - уникален клиент - традиционен или иновативен клиент	Юридически лица – малки, средни и големи предприятия, организации, рекламни агенции - уникален клиент - иновативен клиент
Дистрибуционен канал	Виртуален и реален фронт офис	Виртуален фронт офис
Взаимоотношения с клиента	Персонализирани взаимоотношения	Персонализирани взаимоотношения
Ключови ресурси	Хардуер, софтуер, помещения, специалисти	Софтуер, домейн, връзки с партньори
Ключови дейности	Пазарни проучвания, анализ, дизайн, медия планиране и купуване, организиране на събития	Пазарни проучвания, дизайн, медия планиране и купуване
Ключови партньорства	Печатници, медия шопове, медии	Печатници, медия шопове, медии, маркетинг специалисти, графични и уеб дизайнери, медия купувачи
Структура на разходите	- Разходи за стартиране (регистрация, интелектуални права, маркетинг, осигуряване на ключовите ресурси) - Фиксирани разходи (наем, поддръжка и обслужване, административни) - Променливи разходи (хonorари на външни агенти)	- Разходи за стартиране (регистрация, интелектуални права, маркетинг, създаване на Интернет портал) - Фиксирани разходи (поддръжка, административни) - Променливи разходи (хonorари на агентите, услуги от външни фирми-партньори)
Структура на приходите	Приходи от проекти, от годишни фиксирани такси, от съпътстващи дейности	Приходи от стандартизирани проекти, от специфични проекти за клиенти, от съпътстващи дейности

ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛА ЗА КОПИРНИ УСЛУГИ (ПО ПРИМЕРА НА ВИП-86)

Стопанската дейност на копирните услуги възниква през XX-ти век. Широко използваният бизнес модел е изцяло оптимизиран и на пазара се предлагат унифицирани услуги с идентично качество и сходни цени. Тези фактори предпоставят въвеждането на иновация, чрез която да се преодолее наситената конкуренция.

Копирният център „ВИП-86” ЕООД, като всяка фирма, се стреми да се отличава от конкурентите и да стимулира потребителския интерес. Мениджърът планира да подобри бизнес модела на фирмата чрез въвеждане на иновация¹.

1. Базов бизнес модел на копирни услуги

В Табл. 1 са представени елементите на широко разпространения бизнес модел на копирни услуги.

Таблица 1. Бизнес модел на стандартни копирни услуги:

Елемент	Описание
Продукт (услуга)	Копиране: физическо размножаване на документи и други материали, което спестява на клиента време и труд за преписване, пренабиране и др.
Целеви клиенти	Студенти, ученици, граждани: за всеки от тях времето и труда са ценни и предпочитат да ги използват, за да вършат по-важни неща от преписване и пренабиране, преиздаване.
Дистрибуционен канал	<ul style="list-style-type: none"> - самия копирен център; - съществуващи клиенти; - "от уста на уста"; - рекламни табели – пред самия копирен център или в близост до него; - плакати и обяви – в близки училища, бизнес сгради, университети, по стълбове и спирки на оживени места.
Взаимоотношения с клиентите	Директни продажби чрез фронт офис, времето за изпълнение варира в зависимост от обема на поръчката. Възможност за отстъпка при големи количества и/или редовни клиенти.
Ключови ресурси	Помещение, копирна машина, хартия, тонер, бюро, компютър; служител.

¹ За подробности вж.: Карачоров, П., Павлов, Д. Изследване на връзката "иновация - бизнес модел". ДР. РУ "А.Кънчев", 2010.

Ключови дейности	Работа с копирна машина; своевременно за-реждане на копирния център с хартия и тонер.
Ключово бизнес партньорство	Доставчици на материали: хартия, тонер, под-вързии, спирали, канцеларски материали и др. Доставчици на услуги: наем (при положение, че помещението не е собствено), поддръжка и обслужване на техниката, доставка на Интернет. Доставчик на капитала: лични средства на собственика, заемен капитал от банка, дарения, закупуване на оборудването на лизинг и др.
Фактори за успех	<ul style="list-style-type: none"> - достатъчност на клиенти; - надеждност на техниката и на материалите; - икономическа ефективност; - инициативност на собственика на копирния център да внедри иновацията и привлече рекла-модатели.
Разходи	<p>Първоначални:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за регистрация на фирмата; - за помещение (за наем или закупуване); - за копирна машина; - за наемане на персонал; - за първоначална реклама (рекламни табели, рекламни брошури, плакати, промоции и др.) <p>Експлоатационни:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за консумативи (тонер, листи и др.); - за последваща реклама; - за наем на машини и/или помещение; - заплати, режимни и др.
Приходи	От продажба на копирни услуги. Индиректни приходи от: продажба на канцеларски материа-ли; такси от рекламодатели за разпространение на рекламни материали и др.

2. Модифициране на бизнес модела на копирни услуги чрез иновация

Почти всеки клиент се привлича от безплатните или намалените цени на продукти (услуги) и често се възползва от тях. Това е **марке-тингова стратегия за проникване на определен пазар**, а за някои компании раздаването на подаръци е и печеливш бизнес. В англое-зичните страни терминът, който се използва за този феномен, е **Free Love**, който няма еднозначен превод на български.

Free Love е набираща популярност тенденция за безплатно раз-даване на различни продукти, онлайн и офлайн, за които, при нор-мални условия, потребителят би трябвало да плати. Идеята е роде-

на от нуждата за намиране на нови начини за печелене на потребителското внимание във време, когато сме заливани с реклами за всякакви стоки постоянно и от всички страни, и, същевременно, е подпомогната от един друг феномен - поевтиняването.

Безплатните продукти носят приходи. Как е възможно това? Има бизнеси, които предлагат безплатни стоки и услуги на потребителите, а формират приходи от реклами, които ги съпровождат:

Вестници. Тук не става въпрос за хилядите сайтове, които предлагат безплатни новини, а за добрите стари вестници от хартия. За по-малко от 10 години почти всички страни в Европа се сдобиха с безплатни вестници. Към декември 2009 има безплатни вестници в над 70 страни. В четири европейски страни (Исландия, Дания, Испания и Португалия) повече безплатни, отколкото платени вестници се разпространяват от понеделник до петък. В други, пък, повече хора четат един безплатен вестник, отколкото платен, нещо, в което има логика - вестникът е безплатен, следователно е по-лесно да се притежава, следователно, повече хора ще го вземат и повече ще го прочетат, а именно, това е нещото, което търсят рекламодателите.

Телекомуникации. Може би всички сме се убедили в удобството да говорим безплатно чрез Skype. И докато те предлагат безплатни разговори между хора, които имат компютри, нова вълна от компании правят възможно безплатното говорене от мобилни и стационарни телефони, като печелят от кратки рекламни съобщения преди или след всеки разговор.

Безплатни снимки. Френската компания **MesPhotosOffertes** предлага безплатно проявяване на снимки с реклама в единия им край, която лесно може да бъде премахната. Максимум 20 снимки може да бъдат поръчани наведнъж с размери 11 см. x 15 см., а рекламата прикачена към снимките е 4 см. x 15 см.

Бележници. „Free Hand Advertising“ раздава безплатни листи на ученици на път за час. На всеки лист има реклама, на която учащите са изложени не само по време на лекции, докато си водят записки, но и след това - когато ги препрочитат вкъщи. Компанията работи на територията на 200 университета в САЩ, като достига до 3 500 000 студенти в 29 щата.

Безплатни фотокопия, които японците от Tadacopy предлагат на студентите. Рекламите се отпечатват на гърба на листа. Цената е \$ 3 700 за 10 000 копия. Машините на Tadacopy могат да бъдат намерени в няколко стотин студентски градчета в Япония. Именно, тази иновация ще бъде използвана в дейността на ВИП-86.

Всеки студент разходва средства за копиране на лекции, задачи, конспекти, курсови работи и т.н. Идеята за безплатни копирни услуги е свежа и иновативна. Клиентите, в частност студентите, ще копират всяко нещо, щом услугата е безплатна. Това може да доведе до разходване на големи количества хартия и тонер, което е нецелесъб-

разно от гледна точка опазване на околната среда. Това налага въвеждането на своеобразни ограничителни мерки:

Първо, да се наложи количествено ограничение на броя листи на които да се предлага безплатното копиране, например, максимум 50 листа. Това обаче не решава проблема, тъй като един и същ клиент може да посети копирния център няколко пъти, докато копира всичко необходимо.

Второ, ограничението да се постигне чрез въвеждане на символична цена (на фона на стандартната), на която клиентът да плаща за всяко копие.

По този начин себестойността на копирна услуга на един лист се поделва между рекламодателя и студента. Разбира се, при копиране на официален документ няма да се поставят реклами и цената ще е стандартна.

В Табл. 2 е показан модифицираният чрез иновация бизнес модел на копирните услуги, като с тъмен фон са посочени различията спрямо бизнес модела на стандартните копирни услуги.

Таблица 2. Модифициран бизнес модел на копирни услуги

Продукт (услуга)	<p>За потребители на копирни услуги: физическо размножаване на документи и други материали, което спестява на клиента време и труд за преписване, пренабиране и др. Предлага се по-ниска цена за листи с реклами на гърба.</p> <p>За рекламодатели: предлага се площ за реклама на листите сред таргетирана група от клиенти (предимно студенти). Тази реклама е на по-ниска цена в сравнение с конкурентите рекламни канали, стойността на обикновен рекламен флаер е 5-7 стотинки.</p>
Целеви клиенти	<p>За услугата копиране: Главно студенти. По-лесно, по-удобно и по-бързо е за тях да преснемат необходимите им материали, лекции и др.</p> <p>За рекламните листи: Рекламодатели, които търсят ключови по географски признак клиенти. Това означава фирми, за които локалните клиенти са целеви.</p>

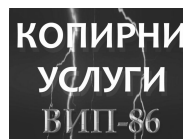
Дистрибуционен канал	<p>Към потребители на копирни услуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - самият копирен център; - съществуващи клиенти; - „от уста на уста“; - рекламни табели – пред самия копирен център или в близост до него; - плакати и обяви – в близки училища, бизнес сгради, университети, по стълбове и спирки на оживени места; - реклами на самите листи. <p>Към рекламодатели: на различни потенциални рекламодатели ще се раздават оферти с условията за реклама на гърба на листите.</p>
Взаимоотношения с клиентите	<p>Потребителите на копирни услуги чрез директни продажби във фронт-офиса.</p> <p>Предлага се отстъпка от цената за сметка на едностранни листи с реклами на гърба. Може рекламодатели да предоставят и други рекламни материали при копиране на по-голям обем листи. Например, при копиране над 100 листа с реклами – подарък химикал или календар на фирмата рекламодател. Така се <u>засилва ефекта от рекламата за рекламодателя</u>. Има възможност и за стандартно копиране на официални документи – цената е стандартна.</p> <p>На един лист с реклами няма да има конфликт на интереси на фирмите, т.е. няма да се рекламират конкуренти едновременно. Договаря се определен минимален брой гарантирани реклами за седмица или месец.</p>
Ключови ресурси	<p>Помещение, копирна машина, хартия, тонер, бюро, компютър; служител.</p>
Ключови дейности	<p>Работа с копирна машина; своевременно зареждане на копирния център с хартия и тонер.</p> <p><u>Изработване на листи с реклами на гърба и предоставяне на копирни услуги с тях.</u></p>

Ключово бизнес партньор-ство	<p>Доставчици на материали: хартия, тонер, подвързии, спирали, канцеларски материали и др.</p> <p>Доставчици на услуги: наем (при положение, че помещението не е собствено), поддръжка и обслужване на техниката, доставка на Интернет.</p> <p>Доставчик на капитала: лични средства на собственика, заеман капитал от банка, дарения, закупуване на оборудването на лизинг и др.</p> <p>Рекламодатели: За да са сигурни рекламоделите, че няма да има злоупотреби и тяхната реклама стига до крайния клиент, възниква необходимостта от отчетност. За да има доверие сред рекламоделите, се въвежда отделна подгрупа на касовия апарат за броя листи с реклами, които се копират всеки ден. При издаването на касови бележки за копиране на листи с реклами, се въвежда новата група за копиране. По този начин ще се следи броят продадени листи с реклами. Това подпомага отчетността, както за рекламоделите, така и за самия копирен център.</p>
Фактори за успех	<ul style="list-style-type: none"> - достатъчност на клиенти; - надеждност на техниката и на материалите; - икономическа ефективност; - инициативност на собственика на копирния център да внедри иновацията и привлече рекламоатели. <p>Относно листите с реклами на гърба:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Достатъчност на рекламоатели. Трябва да се намерят достатъчно на брой рекламоатели, за да се покрият разходите по отпечатването на рекламите и покриване на част от цената. Първоначалният минимум за стартиране е 4-ма рекламоатели. 2) Достатъчност на клиенти на новата услуга. Необходимо е клиентите да приемат добре идеята за новите копирни услуги. Те трябва приоритетно да изберат този вид копиране пред стандартния.

Разходи	<p>Първоначални:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за регистрация на фирмата; - за помещение (за наем или закупуване); - за копирна машина; - за наемане на персонал; - за първоначална реклама (рекламни табели, рекламни брошури, плакати, промоции и др.) <p>- разходи по намиране на подходящи рекламотабели</p> <p>Експлоатационни:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за консумативи (тонер, листи и др.); - за последваща реклама; - за наем на машини и/или помещение; - заплати, режийни и др.
Приходи	<p>От продажба на копирни услуги. Индиректни приходи от: продажба на канцеларски материали; такси от рекламодатели за разпространение на рекламни материали и др.</p> <p>От рекламодатели: такси за реклами на листите.</p>

3. Внедряване на модифицирания бизнес модел в дейността на фирма

Фирмата, в която ще се въведе иновативният бизнес модел, е "ВИП-86" ЕООД. Регистрацията датира от септември 2009 г., когато е заложена и ясната цел след време да се въведе подобен бизнес модел.



Фирмата функционира като обикновен копирен център и предлага стандартни услуги. Разположението на фирмата е изключително подходящо за описания модел – намира се непосредствено пред Русенски университет "Ангел Кънчев". Около 90% от клиентите са студенти. Макар и млада, независимо от конкуренцията, "ВИП-86" успешно привлича клиенти, благодарение на качествено и бързо обслужване.

Всеки нов едноличен или друг търговец в района, е потенциален клиент на „ВИП-86“, където бланката с работното му време, например, може да се набере, принтира и ламинира. Така, спечелването на такъв клиент от "ВИП-86" веднага води след себе си приход, генериран от минимум 3 последователни операции.

Основни стъпки за внедряване на новия бизнес модел

Внедряването на новаторския елемент изисква внимателно и задълбочено предварително проучване, както на рекламодателите, така и на клиентите. За да разберем, дали и доколко приемлива би била идеята сред целевите клиенти – студентите, се прави **анкетно**

проучване. Основната му цел е да отговори на въпроси като: Каква част от студентите е готова да се възползва от новият продукт? Доколко те биха обръщали внимание на рекламните послания? Готови ли са да платят и колко за едностранни листи и др.

На следващ етап се анализират възможните рекламодатели. Добре е това да са фирми от разнообразни браншове, за които студентите представляват основен целеви пазар:

- Кафе-клубове;
- Диско-клубове;
- Заведения за бързо хранене;
- Механи – особено около студентския празник;
- Work & Travel агенции;
- Таксиметрови компании;
- Магазини за спортни стоки;
- Спортни и фитнес зали;
- Спа & сауна салони;
- Магазини за младежка мода;
- Парфюмерии;
- Магазини за компютри;
- и много други.

След като са набелязани потенциалните рекламодатели, те имат възможността да се рекламират, като се изтъкват **предимствата**:

1/ По-ниска себестойност за единица, в сравнение с флаерите. Това се постига, благодарение на икономия от мащаба – на един лист се рекламира не една единствена, а едновременно няколко фирми от различни браншове, което намалява рекламната тарифа за всяка от тях;

2/ Изключително целево разпространение – студенти. За разлика от много рекламни канали, чиито послания достигат само до определен процент от целевата група, тук, е налице синхрон между целеви и фактически реципиенти на рекламната;

3/ Оптимално време на действие на рекламното послание. На всеки лист има реклама, на която учащите са изложени не само по време на лекции, но и след това - когато ги препочитат. Веднъж преснимал своите лекции, студентът ги чете през целия семестър, за разлика от флаерите, които имат минутен ефект.

4/ Надежден начин за следене на броя продадени листи с реклами. За целта се правят групи на касовия апарат, които, след всеки работен ден, дават отчет на реализираните продажби (листи с реклама);

5/ Възможност за рекламодателите да прилагат допълнителни рекламни брошури, талони за намаление, химикали, календари и други материали при определен брой преснимани листи;

6/ Налице са резултати от анкетно проучване сред студентите (Табл. 3);

7/ Иновативен рекламен подход. Не на последно място е и самият рекламен подход, който ще отличи рекламодателя от своите конкуренти.

Рекламите ще бъдат предварително напечатани. Това ще става в копирния център. След което се поставят в машината и стават готови за едностранно копиране. На студентите ще се предлага да се възползват от по-ниската цена, за сметка на едностранно копиране.

Таблица 3. Резултати и изводи от анкета от 53 респонденти

Въпрос	Отг. а)	Отг. б)	Отг. в)	Отг. г)
1. Копирате ли често материали, лекции, курсови работи и други, свързани с Вашето висше образование? а) да б) не	45 отг. (85 %)	8 отг. (15 %)	---	---
2. Каква част от Вашия месечен бюджет използвате за такива услуги? а) 10 % б) 30% в) повече	48 отг. (90 %)	4 отг. (8 %)	0	---
3. Бихте ли се възползвали, ако в копирния център, който предпочитате, Ви предложат някакво намаление? а) да б) не	53 отг. (100%)	0	---	---
4. Ако Ви предложат отстъпка при едностранно копиране на листи, вместо двустранно, за сметка на по-ниска цена, бихте ли се възползвали? а) да б) зависи от отстъпката в) не	20 отг. (38 %)	25 отг. (47 %)	8 отг. (15 %)	---
5. Ако средната цена на страница е 0,06 лв, колко сте готови да платите за едностранно копиране на листи, на гърба на които има реклами на различни фирми, ориентирани към студенти? а) също 0,06 лв, тъй като рекламите също биха ми били от полза б) 0,05 лв в) 0,04 лв г) не бих се съгласил, понеже се хаби повече хартия и не е природосъобразно	20 отг. (38 %)	7 отг. (13 %)	6 отг. (12 %)	19 отг. (37 %)

В анкетата участват 53-ма респонденти. Обобщението на резултатите и процентното съотношение на посочените отговори водят до следните заключения:

От всички респонденти 45-ма или 85% от тях отговарят, че ползват копирни услуги за целите на висшето си образование; 90% от анкетираните отделят по около 10% от месечните си приходи. Чрез въвеждането на този иновативен бизнес модел на копирните услуги тази сума ще се намали и ще облекчи финансово студентите.

Сред най-срещаните материали за копиране са лекциите, принтират се курсови задачи (за хуманитарните специалности) и протоколи (за инженерните и хум. специалности).

Разширяването на Русенския университет е предизвикателство за бизнес модела на "ВИП-86", защото потребителите на копирни услуги ще се увеличат.

Почти равен е процентът на тези, които смятат, че рекламите в бизнес модела биха им били от полза (38%) и на онези, чието мнение по-скоро защитава природата.

Точно $\frac{1}{4}$ от участниците в проучването биха заплатили цена, по-ниска от 0,06 лв/стр. Обнадеждаващо висок е процентът на тези, които биха се доверили на иновативния бизнес модел, заплащайки дори стандартната цена без намаление.

Процентът на отговорилите с "не бих се съгласил, понеже се хаби повече хартия и не е природосъобразно" поставя на дневен ред използването на рециклирана хартия. Нейната цена е с около 10 % по висока от обикновената хартия. Разликата ще се покрива както от рекламодателите, така и от издаването на отпадъчни листи от самия копирен център.

РУСЕНСКИЯТ УНИВЕРСИТЕТ – ТРЕТА ГЕНЕРАЦИЯ (КАЗУСНО ОПИСАНИЕ)¹

1. Русенският университет “Ангел Кънчев”

Основан през 1945 г. като Висше техническо училище, Русенският университет е един от най-старите български университети. През 1985 г. е класиран на първо място измежду висшите учебни заведения по ефективност на научноизследователската дейност. Университетът познава периоди както на прогрес, така и на стагнация, но общата тенденция е на устойчиво развитие. През 1980-те години Русенският университет печели два пъти Националния конкурс за най-добър научноизследователски университет. По такъв начин той получава признание като един от водещите университети в България. През този период университетът формира една трета от бюджета си от поръчки за научноизследователски разработки, възложени му от промишлеността на договорна основа, благодарение на което натрупва значителен опит в тази сфера.

След 1989 г., през годините на прехода, Университетът претърпява период на стагнация, подобно на всички други български университети. Въпреки трудните времена, Университетът съумява да запази високото качество на образователния си процес. Друго негово постижение са установените през последните години тесни връзки и ползотворно сътрудничество с редица университети от Европа и Америка.

В годините на прехода, бюджетът за научни изследвания по поръчка от индустрията пресъхва със закриването на държавните предприятия или приватизирането им, чиито нови собственици заделят много по-малко средства за научни изследвания. Това, значително снижава нивото на научноизследователска дейност на Русенския университет, но и другите български университети също са изправени пред този проблем. През този период много водещи чуждестранни университети увеличават обема на търговските си научноизследователски разработки и започват процес на систематично комерсиализиране на своето ноу-хау. Русенският университет желае да следва този пример и да си възвърне водещото си място в сферата на научните изследвания на договорна основа. Възприема за свое призвание извършването на висококачествена научноизследователска дейност и разпространяването на висши знания. На базата на всичко това, може да се каже, че Университетът работи успешно за постигането на основната си стратегическа цел: “Да се утвърди и

¹ За пълния текст на казуса вж.: Павлов, Д., Висема, Х., Пенчев, В., Димитров, Д. Русенският университет – трета генерация (казусно описание) // Сборник 20+10 казуса: Мениджмънт на промяната (част 3). ISBN 978-954-9972-90-0, 2008, с.с.82-93, 134,135.

развие като водещо и престижно интелектуално средище в Русенска област и Североизточна България и да осъществява учебни, научни и други културни дейности, чието равнище има високо национално и международно признание.”

Към 2008 г. над 9 600 студенти се обучават в модерни лаборатории и учебни зали. Освен това в него има 192 докторанти в 7-те му факултети с техните 33 катедри:

- Аграрно-индустриален факултет;
- Машинно-технологичен факултет;
- Факултет по електротехника, електроника и автоматика;
- Транспортен факултет;
- Факултет Бизнес и мениджмънт;
- Факултет Природни науки и образование;
- Юридически факултет;
- УЗРФ Кинезитерапия.

Освен това, Университетът има редица специализирани центрове: Център за продължаващо обучение (ЦПО), Център за дистанционно обучение (ЦДО), Научноизследователски център (НИС), Център за кариерно развитие (ЦКР), Университетска библиотека, Център за информационно и компютърно обслужване (ЦИКО), Център за международно сътрудничество и мобилност (ЦМСМ), Дирекция “Връзки с обществеността и реклама”, Дирекция “Чуждестранни студенти”, Българо-румънски интеруниверситетски Европа център (БРИЕ), Административен и ресурсен сектор, Университетски спортно-оздравителен център (УСОЦ).

Всеки един от факултетите се ръководи от Декан. Деканът е на подчинение на Ректора, който се избира на 4 години. Има трима заместник-ректори – по Учебната работа (Образование), по Научното и кадрово развитие (Научни изследвания) и по Евроинтеграция и международно сътрудничество; има и един помощник-ректор (по финансовите въпроси). Общо в Университета работят над 700 души, от които над 450 са академичен състав. Половината от тях са професори, доценти или притежават научни степени – доктори и доктори на науките. Университетът има 19 сгради в главния университетски комплекс с обща площ над 35 000 кв. м.

Русенският университет участва в редица международни програми, ориентирани към усъвършенстването на учебния процес: ТЕМПУС, СОКРАТ/ЕРАЗЪМ, СОКРАТ/МИНЕРВА, СОКРАТ/КОМЕНИУС, СОКРАТ/ЛИНГВА, ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ, СЕЕРУС, DAAD, НОУ-ХАУ ФОНД и ПАКТА ЗА СТАБИЛНОСТ. Освен това, той участва в международни научно-изследователски програми като: COST, COPERNICUS, RECO, COMMETT, ПЕТАТА РАМКОВА ПРОГРАМА, НАТО и ШЕСТАТА РАМКОВА ПРОГРАМА. Създадени са също и двустранни връзки с традиционни и нови партньори с университети

от Великобритания, Германия, Гърция, Литва, Португалия, Румъния, Русия, САЩ, Турция, Украйна и бившите югославски републики.

Университетът активно публикува резултатите от научните си изследвания, както може да се види от Табл. 1 и Табл. 2.

Таблица 1. Публикувани резултати
от научните достижения на РУ “Ангел Кънчев”

Година	Общ брой публикации	Публикации в България	Публикации в чужбина
1999	541	463	68
2000	261	227	33
2001	512	474	41
2002	520	481	38
2003	502	423	48
2004	430	396	34
2005	383	329	55

Таблица 2. Резултати от научните
достижения на Русенския университет “Ангел Кънчев”

Година	2000-2004	2005
Специализирани книги	65	9
Учебници	160	93
Курсове на CD и в Интернет	161	43
Патенти	20	4

2. Развитие

В началото на XXI-ви век ръководството на Русенския университет осъзнава, че трябва да предприеме сериозни действия, за да премине през “втория преход”, за да стане Университет от Трето поколение¹. Без това, той ще е принуден да приеме непривлекателната роля на второразреден университет, произвеждащ най-вече бакалаври за местните работодатели. Процесът на диференциация между първокласните и второразредните университети вече започна. Русенският университет вече играе важна роля в процеса на икономическо развитие на региона и съседните му региони. С многообразието си от факултети, Университетът подготвя професионалисти за предприятията в страната и чужбина.

¹ За същността на трета генерация университет вж.: Й.Г. Висема, *Техностартери и Университетът от Третото поколение* (J.G. Wissema, *Technostarters and the Third Generation University*), публикуван на български от Издателството на Лесотехническия Университет, София, 2006.

Университетите от Третото поколение, също така, са и люлка на новите базирани на технологиите дейности. Те се превръщат в университет “и-и”, които едновременно адресират предизвикателствата на авангардните наука и образование, както и на масовото образование и “малката” наука. Масовото образование и научните изследвания се задушават от държавната намеса и получаващата се в резултат бюрокрация. Също така, страда и от неефективността на така нареченото *spread sheet management* и организация на факултетите.

За Русенския университет няма път назад. Ако някой университет на 21 век се стреми да е привлекателен за студентите и фирмите, той трябва да предприеме преход към модела на третото поколение като добави към образованието и научните изследвания и трети компонент – комерсиализация на своето ноу-хау и коопериране с индустрията. Освен това, техностартърите трябва да получават адекватна помощ, когато създават свои научно- или технологично-ориентирани фирми. Университетът счита създаването и развитието на дейността на Център за кариерно развитие (вече съществуващ), Център за технологичен трансфер (вече съществуващ) и Център по Предприемачество за едни от основните си приоритети. Със синергичния ефект от добавянето и на други елементи, ще бъде възможно да се вмести в рамките на Университетите от третото поколение и да осъществи желаната промяна. Университетът от третото поколение е пътят напред, въпреки че осъществяването му ще отнеме време.

3. Факултет „Бизнес и мениджмънт”

В началото на 1990-те години, Русенският университет създава първите си магистърски и бакалавърски програми по мениджмънт. Факултетът “Бизнес и мениджмънт” е създаден през 1994г. като обединява вече съществуващи катедри; през 2007г посреща присъединяването на България към ЕС с четири катедри: Бизнес и мениджмънт, Икономика, Индустриален мениджмънт и Европеистика. Факултетът има дългосрочно международно сътрудничество с такива университети, като Университета Корнел (САЩ), Университета на Централен Ланкашир (Великобритания), Волгоградския държавен университет (Русия), Стопанска академия Букурещ (Румъния), Карел де Грот-Хогескуул (Белгия) и други. Много представители на академичното тяло изнасят лекции в чужбина по програми на ЕС.

Бакалавърските и магистърските програми са следните: Стопанско управление, Маркетинг, Индустриален мениджмънт, Международни икономически отношения, Европеистика, Финансов мениджмънт, Мениджмънт на регионалното развитие, Аграрна икономика. Докторантските курсове са по Икономика и управление, Икономика и организация на производството, Социално управление.

Мнозина от студентите се включват в програмите за мобилност на ЕС и се обучават в университети в ЕС за един семестър. Някои от

тях участват в инициативата Международни огледални студентски екипи, ежегодно провеждана от 2005г до сега. В сравнение с другите факултети и, дори и с останалите български университети, Факултет „Бизнес и мениджмънт“ развива интензивна международна дейност.

Факултет „Бизнес и мениджмънт“ е призван да играе ключова роля в прехода към модела на Университет от Третото Поколение. В него са разработени обучителни материали като “Как да стартираме и управляваме собствения си бизнес”, “Предприемачество и посредничество”, “Управление на малкия бизнес” и други програми по предприемачество. Това подпомогна създаването на нови технологично ориентирани фирми, както ще видим по-нататък в това казусно проучване. Членовете на факултета, подпомагани от консултанти от ЕС, поемат инициативата за създаването на Център по Предприемачество към Русенския университет и всеобхватна образователна програма. Възприет е следният 4-степенен подход¹:

- Повишаване на осведомеността. Те са насочени към всички студенти от инженерните специалности, посредством съществуващите лекции в областта на Икономиката и Мениджмънта. Някои модули ще се обогатят с включването на теми по Предприемачество. Целта на програмите за повишаването на осведомеността е да запознаят студентите с общата идея на предприемачеството;

- Първоначално обучение. На студентите ще се предлага свободнoизбираема дисциплина за стартиране и управление на малък бизнес, която да задълбочи разбирането им за предприемачеството, като същевременно се филтрират потенциалните техностартери;

- Напреднало обучение. Студентите от бакалавърските и магистърските програми на инженерните специалности могат да посещават часове по дисциплини на другите факултети (напр., на Факултета по Бизнес и мениджмънт, Юридическия факултет и др.), за да усвояват конкретни умения по разработване на бизнес план, маркетинг, финанси, права на интелектуална собственост и др.;

- Целево обучение по предприемачество. Потенциалните техностартери ще имат възможност да присъстват на специални семинари, организирани в Центъра по Предприемачество с външни лектори като консултанти, бизнесмени и пр.

Целта на последните два варианта е да се дадат на студентите повече практически познания и опит в сферата на предприемачеството.

От 2000 г. Факултет „Бизнес и мениджмънт“ организира конкурс “Разработване на бизнес план”. Макар че този конкурс е отворен за

¹ За подробности вж.: Пенчев, В. Павлов, Д. *Стратегически план за дейността на Центъра за насърчаване на предприемачеството към Русенски университет „Ангел Кънчев*”. Подготвен за участие на РУ „А.Кънчев” в обществена поръчка на МИЕ през 2006 г.

студенти от всички факултети, в него участват най-вече студенти от Факултета по Бизнес и мениджмънт. Необходимо е и студентите от другите факултети да участват в конкурса и по този начин да се стимулират да развият предприемачески умения.

4. Дейности по комерсиализацията на ноу-хау и сътрудничество с индустрията

От години Русенският университет развива широко многообразие от дейности, които се оказват от значителна важност за прехода към Университет от Третото поколение. На първо място, Университетът създава или участва в специфични институции, като:

- *Център по мениджмънт и фирмено развитие ООД, Русе* – създаден в рамките на проект по програмата ФАР на ЕС, като съвместно дружество между Русенския университет, Русенската търговско-промишлена палата и Мид-Йоркширската търговска камара (Великобритания). Центърът се занимава с бизнес консултации и финансово планиране и поддържа връзки с Европейската банка за възстановяване и развитие (ЕБРД) в Лондон за привличане на фирмено финансиране. Друга сфера на дейност е управлението на човешките ресурси (тестване, атестация, компенсации и други);

- *Съвет на настоятелите на университета*, който би могъл да се развие в клуб на "бизнес ангелите" за финансиране на млади предприемачи. Понастоящем, той е източник на гост лектори и за намиране на работа на завършващи студенти;

- *Центърът за кариерно развитие* подобрява връзките между студентите и бизнеса. Създаден е през м. май 2005 г. с подкрепата на AMP, Проект Пазар на труда (Labour Market Project) и Jobtiger. Около 5% от студентите са регистрирани в Центъра за кариерно развитие, като броят им непрекъснато се увеличава. В него се организират многообразни презентации, като как да се намери подходяща работа, подготовка на автобиография и мотивационно писмо и т.н. Той помага на бизнеса да си намери подходящи млади кадри;

- *Научноизследователският сектор* (НИС; Център за технологичен трансфер) към Русенския университет е създаден през 1965 г. с основна задача „да организира научноизследователската, научно-производствената и учебно-производствената дейност“. НИС е основното звено за делови контакти на Университета с държавни и частни организации и фирми. В рамките на НИС колективи от висококвалифицирани учени, докторанти, студенти и техници извършват на договорна основа както фундаментални научни изследвания, така и развойна, внедрителска и консултантска дейност. Конкретните резултати от работата на тези научни колективи са намерили приложение в цялата страна, а също и в редица други страни, като Германия, Унгария, Чехия, Русия, Беларус, Латвия и др. *Център за технологичен трансфер* е общоуниверситетско звено в структурата на НИС.

Той е създаден през есента на 2007 г. чрез финансова помощ по програма ФАР;

- *Центърът за дистанционно обучение* към Русенския университет е в процес на развитие;

- Самостоятелна структура на *инкубатор* не съществува в Русенския университет, но техностартерите могат да ползват съществуващите модерни лаборатории и други удобства. Освен това, той си сътрудничи с неправителствените бизнес инкубатори в Русе, по-специално с инкубатора към Бизнес центъра за МСП. Този център е създаден през 1996 г. от Регионалния съюз за частна стопанска инициатива в Русе, Община Русе, Русенската търговско-промишлена палата и Българската стопанска камара в Русе. Заедно с Университета, тези организации са, понастоящем, членове на центъра. Техностартерите, също така, могат да използват лабораториите и другата база на университета. Ще се засили кооперирането и сътрудничеството с другите инкубатори в град Русе.

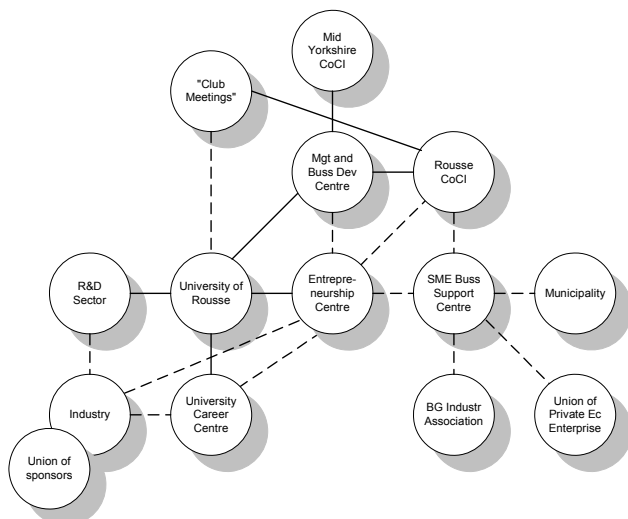
Освен описаните институции, съществуват и други дейности, свързани с предприемачеството, като:

- Студентският конкурс „Разработване на бизнесплан“, инициран през 2000 г. През последните 6 години в него участват 76 студенти от 2 факултета;

- “Клубните срещи”, организирани от Русенската търговско-промишлена палата и Русенския университет, с цел сближаване на науката и МСП. По време на тези срещи представителите на бизнеса и на академичната общност обсъждат теми от взаимен интерес;

- Обучение на някои от преподавателите за “консултанти по връзки с бизнеса” по програмата на Бизнес училището на университета Дарам (Великобритания), всепризнат като един от водещите университети в областта на малкия и средния бизнес.

Схемата по-долу (Фиг. 1) илюстрира местната мрежа на Русенския университет. Международните връзки не са показани.



Фигура 1. Мрежа от връзки в Русенския университет

5. Фирми, създадени в или около университета

От Русенския университет възникват редица фирми. Тъй като в миналото подобни начинания почти не се подпомагаха, тези предприятия, до голяма степен, се създават сами, възползвайки се от лекциите по предприемачество и общия предприемачески климат в университета, което означава, че значителна подкрепа (tacit) им е оказана от отделни лектори. По-долу, представяме някои от тези фирми.

Networkx

Когато започват полагането на високоскоростни мрежови кабели в общежитието на Русенския университет през 2000 г., Свилен Максимов не би могъл да си представи, че след шест години ще ръководи значима русенска компания с над 60 служители. Като студент по информатика в Русенския университет и Линц (Австрия), Свилен установява, че състудентите му (и той самият) изпитват огромна нужда от Интернет връзка в общежитията си. През последната си година като студент, той започва да полага кабели и да предоставя услуги, като скоро към него се присъединяват двама приятели. В продължение на години, тримата работят заедно и все още са единствените акционери на фирмата, която наричат Networkx.

Връщайки се назад във времето, Свилен споделя: "Общежитията бяха подходящото място, тъй като студентите са склонни да експериментират и по този начин ние научихме много. Учихме се от изобретателния тип студенти, които ни даваха идеи и предложения. Също толкова, макар и по по-различен начин, се учехме и от студентите-хакери, които се опитваха да откраднат сигналите и концепциите ни. От тях се научихме на сигурност и защита. За щастие, имаше и

трета категория студенти, съвестните клиенти, които си плащаха таксите навреме. Ако бяхме създали бизнеса в центъра на Русе, нямаше да се получи”.

Те наемат малък офис в кампуса и впоследствие, когато търсенето започва да нараства и извън пределите на университета, се преместват. Университетът е склонен да оказва подкрепа, но по това време няма базата, с която да им помогне. Има обаче лекция по предприемачество във Факултета по Бизнес и мениджмънт, която намират за полезна. “Това беше една от малкото практични лекции, взета от реалния живот”. Но той с тъга си спомня, че повечето студенти не са проявили истински интерес към предприемачеството. Свилен приема едно мото от участието си в конкурс на Cisco: “Уча в крак”. Той разбира това буквално и слуша записи по предприемачество, докато пътува в колата си. Винаги учи, интересува се от всичко.

Днес Networx има над 107 километри оптични кабели само на територията на Русе. Подменят се медни и антенни кабели. Със скорост от 100 mbps за всеки клиент, компанията предлага технология, изпреварила с 20 години времето си и която доставя Интернет и кабелна телевизия в домовете и в офисите. Подготвя се и предлагането на VoiP телефонни услуги веднага, след като се приеме общоприет стандарт, тъй като очакванията са бизнесът им да се разрасне след приемането на стандарта.

Фирмата предлага и видео при поискване, както и предоставя Wi-Fi услуги на територията на целия град. По този начин, Русе се присъединява към малкото градове в света, където човек може да има Интернет връзка навсякъде. Засега тази услуга е безплатна, но скоро фирмата възнамерява да започне да продава ваучери, с които клиентите да си купуват капацитет, подобно на картите за мобилни телефони.

Networx възлага на подизпълнители значителна част от работата си. Например, полагането на тръбите, в които се поставят кабелите, се възлага на строителни фирми. Един кабел има 96 влакна, като всяко едно от тях може да предава 10 Gb в секунда. Единственият им конкурент в Русе използва коаксиални кабели, което е остаряла технология. Networx използва кредитно финансиране и по този начин избягва разпродаване на дялов капитал.

Свилен счита, че отношението както на студентите, така и на преподавателите в университета трябва да се промени. Той казва: “Изминаха 5 години, откакто съм напуснал университета и вече са настъпили промени. Повечето студенти влизат в университета само за да вземат дипломи. Те нямат истинско отношение към ученето и се надяват да си намерят работа в утвърдени фирми. Ето защо, образованието трябва да стане по-скъпо – както в другите развити държави. Високите такси ще действат като бариера. Сега хората и от двете страни – преподаватели и студенти – не оценяват истински

образованието, което се дава в университетите. Образованието трябва да е повече Интернет-базирано; Networx купува почти всичко по мрежата.”

Екохумус

В почивните дни често можете да видите Иван Петков да помага на баща си във фермата му. Фермата е обзаведена с комбайни, трактори и всякакъв друг вид оборудване и в нея винаги има какво да се върши. Заедно с баща си се справят добре. Успяват да стартират и транспортна фирма, като наемат и шофьор. Фирмата работи в цяла България с планове да стъпи и в другите членки на ЕС.

Иван винаги се е интересувал от транспорт и затова решава да учи транспортни технологии в Русенския университет. Като студент, той се заинтересува от Хумус (биокомпост). Това е тор от крави, прасета и пилета, превърнат в естествен тор от Червени калифорнийски червей. Биокомпост е черна, суха, влакноподобен прах с лека мизеризма на “пролетна гора”, който може лесно да се транспортира и да се складира дълъг период от време.

Производството на Биокомпост е естествен процес, който води до две преимущества. Първо, произвежда се естествен тор, екологично чист продукт с добри наторяващи характеристики. Второ, помага на фермерите да се отърват от торта на животните си – все позадълбочаващ се проблем с нарастването на строгостта на законодателството по отношение на изхвърлянето на животинските отпадъци. Има много животинска тор и производственият процес е сравнително прост и некапиталоемък, така че за успеха трябва само предприемач и пазар.

Иван е роден предприемач. Той иска да прави нещо ново, нещо с голям потенциал и нещо екологично чисто. Грабва го идеята да се използва Червеният калифорнийски червей и търси в Интернет, докато открива, че по темата ще има лекция в Селскостопанския университет в Пловдив. Тази лекция се оказва повратната точка за него. Получава подкрепа от лектора и започна да експериментира, докато не се уверява, че добре е обхванал процеса. След това, създава своето и на баща си предприятие и го нарича „Екохумус ИВП”.

Междувременно, открива повече документация за Биокомпост. Продуктът има широк спектър приложения в селското стопанство и растениевъдството, където спомага за значително увеличаване на добивите до 4 пъти, а в сравнение с химическите торове – над 50%. Структурата на почвата се подобрява, когато се използва Биокомпост и времето за приложение не е от критическа важност. Зреенето на плодовете се ускорява, а индексът на витамин С се повишава.

Въпреки че представените ползи са документирани в научни експерименти, пазарът се развива бавно. “Фермерите са консервативни”, казва Иван, “Те не обичат да експериментират”. Иван и баща му изграждат резервоар за продукцията от Биокомпост, като използват

животинската тор от тяхната и от други ферми. Другите фермери са доволни да им предоставят животинската си тор. Не се разменят пари.

За Биокомпост има складова площ, тъй като не всички количества могат да се продават през цялото време и инсталацията има максимален капацитет от 10 куб.м. годишно. Максималният капацитет е 40 куб.м. през първата година, като нараства до 160 куб.м през следващата година с размножаването на червеите.

Иван, понастоящем, завършва магистърска програма по Технология и управление на транспорта в Русенския университет. Въпросът с маркетинга е особено интересен за него. Осъзнава, че трябва да започне от водещия пазарен сегмент, тъй като останалите пазарни сегменти ще последват, едва, след това.

Биокомпост е особено подходящ за интензивно селско стопанство, като, например, в оранжерии. Той очаква да се разкрият повече възможности след присъединяването на България към ЕС, защото законодателството по отношение на химическите торове е строго в ЕС и Биокомпост може да се окаже удачен вариант. Все още, има много какво да се прави, но Иван е само на 23 години. Има достатъчно време да лансира продукта на пазара и тогава да действа като авангард за другите фермери.

Дартек

Още през 1994 г., Асен Тасев и двама партньори решават да станат предприемачи. Те са добри програмисти, втора година студенти по информатика в Русенския университет, когато основават своя софтуерна фирма. Пишат интересни бизнес програми за контрол на инвентара и материално-техническите запаси, както и за други приложения, но за тяхно съжаление, откриват, че пазарът не е готов за това. В Русе има успяващи софтуерни фирми, но те работят за чужди компании, които искат да се възползват от ниската цена на труда в България. Но работата по договор за други фирми не е това, което имат предвид партньорите. Осъзнават, че трябва да опитат нещо друго, тъй като не искат да се откажат от идеята да си имат свое собствено предприятие. Вместо да разработват софтуер, започват със сервиз на компютри и това доказва, че е традиционната "пазарна ниша". Намират все повече работа и предприемат следващата логична стъпка – търговия с компютри. С тази дейност целят средни фирми, защото централите на големите фирми в повечето случаи са в София, а това е твърде далече.

Продажбите на хардуер нарастват, паралелно с бързо развиващият се пазар. Ключът към успеха им е, че не само продават хардуер, но предлагат и сервизно обслужване. Намират допълнителна ниша за сервизната си дейност, като извършват гаранционен сервиз за търговци на дребно, които сами не могат да ремонтират повредените продукти. Също така, започват експериментално да предоста-

вят сервизни услуги на по-големи русенски компании, справяне със спам и вируси и спешно обслужване. Могат да развият и дейност по превантивна поддръжка, но пазарът още не е узрял за това. Фирмите им се обаждат, когато има срыв в системите им и все още не са готови да дават пари за предотвратяване на проблемите.

Въпреки че Русенският университет ги насърчава, когато стартират фирмата си, те не получават практическа помощ, тъй като самият ВУЗ няма идея как да го направи. Не забравяйте, че всичко това става през 1994 г.! По това време самият Университет няма почти никакво модерно ИТ оборудване. То идва по-късно, по линията на европейски проекти.

В момента във фирмата работят 15 души, включително тримата съдружници. По-голяма час от постъпленията все още идват от търговията с хардуер, но делът на обслужването и сервизната дейност нараства. Те не само предлагат гаранционен сервиз (поправка на хардуер в гаранционен срок) за големите магазини, но и за самите производители на компютри, тъй като за тези компании е по-евтино дейностите, свързани с гаранционното обслужване и сервиз да се извършват от местни фирми, отколкото повредените артикули да се транспортират до София. По такъв начин, сред техните клиенти са фирми като Дел, Сименс, Леново, Филипс, Ачер и други известни марки.

С процъфтяването на търговията и гаранционния сервиз, те гледат с увереност в бъдещето. Все пак са в бизнеса над 8 години и през целия този период са демонстрирали гъвкавост при избора на дейностите си. Отне им време да намерят пазарите си, но сега, когато вече са утвърдени, за което свидетелства броя на персонала им и флотилията от сервизни коли зад офиса им, те могат да работят по разширяването на бизнеса си, а кой знае, един ден и по превантивната поддръжка.

НИК-05

Никола Змеев работи в дърводобивния сектор повече от 10 години в семейния бизнес на баща си. През 2005 г. основава своя собствена фирма (НИК-05 ЕООД) със седалище с. Юделник, община Сливо поле, на която е и управител. Основната дейност на НИК-05 ЕООД е разфасоване (нарязване) на дървени трупи във вид, удобен за ползване като дърва за огрев; продажба на дърва за огрев на юридически и физически лица. По Националния класификатор на икономическите дейности (НКИД - 2003), предметът на дейност е класифициран като "търговия на едро с твърди, течни и газообразни горива и подобни продукти (дърва за огрев)" с код 5151, а по Закона за малки и средни предприятия, управляваното от него търговско дружество е микропредприятие.

През същия период, Никола Змеев е и студент в Русенския университет "Ангел Кънчев", завършвайки през 2006 г. бакалавър по

Стопанско управление, а през 2007 г. продължава висшето си образование в магистърската програма Мениджмънт на регионалното развитие.

Още през първата година от дейността на младата фирма, Никола Змеев идентифицира необходимостта и ползите да предлага топлинна интелигентна енергия във вид на пелети и брикети, които се получават след високотехнологична преработка на отпадъчна биомаса с растителен произход. Той ясно разбира, че концепцията за енергийна ефективност изисква преминаване към потребление на възобновяеми енергийни източници от биомаса, в това число и пелети/брикети. Ползването на дървата за добив на топлинна енергия чрез директно горене, е в разрез с вижданията за опазване на околната среда и нарастване добива на енергия от Възобновяеми енергийни източници (ВЕИ). Ето защо, още през 2007 г. Никола Змеев предприема стъпки с цел развиване на още една дейност в своята фирма - производство на интелигентна топлинна енергия във вид на твърди горива (пелети и брикети).

Управителят на НИК-05 ЕООД оценява, че това начинание изисква въвеждане на иновация, която е извън неговите възможности. Обръща се за експертна подкрепа към академичния състав на Русенския Университет - катедрите "Бизнес и мениджмънт" и "Земеделска техника"¹. В периода 2007 - 2008 г. са предприети следните съвместни действия, базирани на връзката "бизнес-университет":

- ✓ Разработване на стратегия на хоризонтална диверсификация за развитие на НИК-05 ЕООД, която се изразява в екстензивно развитие чрез добавяне на нов продукт на фирмата за съществуващия пазар, технологично несвързан с досега произвежданите;²
- ✓ Разработване на проект за кандидатстване по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство – приоритетна област 1: "Защита на околната среда, включително градската среда, посредством намаляване на замърсяването и насърчаване използването на възобновяема енергия";

¹ За подробности вж.: Pavlov, D. Financial Limits to Small Starters in Pellet Production – the Case of NIK-05 Ltd / Финансови ограничения пред стартиращи микропредприятия за производство на пелети (по примера на НИК-05 ЕООД) // Web Journal in Entrepreneurship and Innovation. 2009, № 1, с.с. 176-183. <http://www1.ecs.uniruse.bg/fbm/jei/>

² За подробности вж.: Pavlov, D. (2010). University Support to Technostarters' Business Models. Serbian Journal in Management, 5 (1) (2010) XX - XX. University in Belgrade Technical Faculty in Bor, Serbia. ISSN: 1452-4864, p.p.162-174., http://www.sjm06.com/5_1_2010_full%20text/12pavlovOK_Polazni.qxd.pdf

- ✓ Кандидатстване по Финансовата схема за подкрепа на трансфера на знания към предприятия (Ваучерна схема) към Министерството на икономиката и енергетиката;
- ✓ Проучване и установяване на контакти с общински представители на кметства от област Русе с фокус върху "Програма за развитие на селските райони (2007 - 2013)" и "Оперативна програма Регионално развитие (2007 - 2013)".

НИК-05 ЕООД ползва академичния състав на Русенския университет като доставчик на знания за извършване на подготвителни проучвания относно:

- ✓ нормативна уредба, която пряко регламентира производството на пелети и брикети;
- ✓ създаване на бизнесмодел и управленска схема за организация на производството на пелети и брикети съобразно конкретна синхронизирана технологична линия;
- ✓ структуриране на източници на фирмени ресурси (материални, финансови, трудови и информационни), необходими при производството на пелети и брикети.

Задачата на "НИК-05" ЕООД е да осигури пълен достъп на доставчика на знания до документацията и активите на фирмата.

6. Бъдещи планове

Визията на Русенският университет е, че научните изследвания, обучението и кооперирането/комерсиализацията на ноу-хау са с еднаква значимост. Подготвят се редица дейности, измежду които бихме споменали следните.

Център за насърчаване на предприемачеството. През 2008 г. Академичният съвет на Университета утвърждава неговото институционално съществуване като звено в структурата на НИС, редом до ЦТТ; търсят се фондове, от които да се финансира дейността му. Очаква се той да бъде главният организационен елемент за техностартерите, заедно с лекциите на Факултета по Бизнес и мениджмънт. Това ще позволи на техностартерите, другите студенти, завършилите специалисти и другите заинтересовани страни да комерсиализират своето ноу-хау. Центърът трябва да има хоризонтални йерархични връзки с всички факултети. Необходимо е да се разработят университетски правила как да се генерират постъпления от комерсиализацията на ноу-хау и да се приеме система за финансово стимулиране, която да поощри академичното тяло да насърчава студентите да станат техностартери. Колкото по-щедрa е системата за стимулиране към (новите) предприемачи, толкова повече дейности ще се инициират в и около университета като по този начин го превърнат в по-интересен за студентите и състава. Генерирането на приходи от техностартерите не е първостепенен приоритет. Центърът по предприемачество е дългосрочна инициатива и би могла ефективно

да подпомогне усилията на университета за възприемане на комерсиализация на ноу-хау. Това ще е движещата сила и инструмент за координиране на всички дейности, свързани с техностарта и дори и комерсиализацията на ноу-хау.

За улеснение на студентите е разработен и уеб-адрес: http://nis.uni-ruse.bg/lab/view/cent_predpriemachestvo/, който да подпомага първия контакт на предприемачите с този център.

Центърът за Продължаващо обучение към Университета (преди Център за следдипломното обучение и повишаване на квалификацията). Той би могъл да предоставя възможности на завършилите техностартери да развият предприемаческите си умения. Този център (съвместно с Факултет „Бизнес и мениджмънт“) би могъл да разработи специални курсове по Предприемачество. Би било удачна идея да се въведат лекции по предприемачество дори и за академичния състав, така че те да могат да мотивират и стимулират студентите си да избират подобен бизнес курс. Тези и други подобни инициативи, биха довели до създаването на нова култура, при която концепцията за комерсиализацията на ноу-хау и техностартът да се прибави към “гените” на целия академичен и друг състав и студентите.

Университетът има малък съществуващ фонд, наречен “Научни изследвания”. Той би могъл частично да се използва за някои от базисните изследвания на техностартерите. Необходимо е да се създаде Иновационен фонд към Университета, доколкото той може да се утвърди като значителен финансов източник за дейностите по комерсиализацията на ноу-хау и техностартерите. Идеята е постъпления от подобни дейности да се възвръщат в този Фонд. Фактически, паричните средства в него трябва да постъпват главно от Европейските фондове, бюджета по Оперативните програми или Националния иновационен фонд. Трябва да се проведе проучване сред бизнеса, за да се установи степента на желанието му да подкрепя Иновационния фонд.

7. Въпроси за дискусия

➤ Каква е готовността на Русенския университет да премине в трета генерация ВУЗ? В каква степен Русенският университет може да оказва помощ на стартиращи фирми? В какво да се изразява тази помощ?

➤ Какви са спецификите на описаните в казуса фирми? Какво е възможното сътрудничество между тях и Русенския университет? Кои факултети биха били полезни на описаните фирми?

➤ Защо НИК-05 ЕООД получава комплексна подкрепа за своето развитие, за разлика от другите описани фирми?

➤ До колко една магистърска програма по “Предприемачество и иновации”, би се оказала свързващото звено между преподавателс-

ката общност и онези студенти, които биха стартирали собствен бизнес?

➤ Потърсете информация за други университети, които активно подпомагат свои студенти в предприемаческите им намерения.

➤ Какви бизнес модели на дейностите бихте разработили в полза на представените фирми – Networx, Екохумус, Дартек и НИК-05?