

# БИЗНЕС МОДЕЛИ И ФАКТОРИ ПОДПОМАГАЩИ УСПЕШНАТА ИМ РЕАЛИЗАЦИЯ

## Лекция 9

доц. д-р инж. Лидия Гълъбова ©  
Иновационен мениджмънт

## БИЗНЕС МОДЕЛИ

*„Създаването на бизнес модел много наподобява писането на нова история. В определена степен всички нови истории са вариации на стари истории, в чиято основа е залегнал човешкият опит.“*

*Джоан Магрета*

## Основни моменти

- Същност и смисъл на бизнес моделите
- Процес на генериране на стойност:  
*верига на стойностите, магазин за стойност, мрежа за генериране на стойност*
- Основни моменти при разработване на бизнес модел.

## БИЗНЕС МОДЕЛИ

- Проектирането на бизнес модел е част от стратегическото планиране на предприятието.
- Предприятието трябва да насочи и преразпредели ограничените ресурси, които управлява по такъв начин, че те да бъдат трансформирани по най-ефикасния и най-ефективен начин.
- Понякога необходимостта от промяна на бизнес модела се налага поради промяна в екосистемата.

## БИЗНЕС МОДЕЛ – СЪЩНОСТ

- *Как се извлича икономическа стойност от идеята / откритието?*
- *Визия за бъдещото развитие, където критичните потребности са удовлетворени по един по-добър начин.*
- *Бизнес идеята обвързва нещата така, както са сега и служи по-добре от днес.*

## Бизнес модел – същност

- *Предприятия с подобни продукти, които са в една и съща индустрия могат да имат различни способности за извличане на икономическа стойност в зависимост от техните бизнес модели.*
- *В практиката се срещат редица примери, когато е налице блестяща технология или продукт с чудесни показатели, но без ясна представа по какъв начин те могат да създадат стойност за предприятието и стойност за клиента.*

## Бизнес модел – същност

Бизнес моделите дават отговор на четири основни въпроса:

- *Кои са клиентите на предприятието?*
- *Какво им предлага предприятието? Какъв проблем решава?*
- *Как предприятието създава **стойност за клиента**, т.е. какво е ценното в това, което се предлага?*
- *Как предприятието генерира **стойност за предприятието**, т.е. каква е икономическата логика на основата, на която се генерират приходи?*

## Бизнес модел – същност

- **Бизнес моделът е рамка, която дава информация за начина, по който предприятието генерира стойност и определя мястото му във веригата на стойностите.**
- **Бизнес моделът** е общо описание на основните аспекти на процеса, свързани с реализацията на стопанската дейност, в това число политиката и целите на предприятието, предпочитаните стратегии, инфраструктурата, организационната структура, търговските практики и операционните процеси.

## Бизнес модел – същност

Всички бизнес модели са версии на общоприетата *верига на стойностите*, съставена от две части:

- **Първа част** – включва всички дейности, свързани с направата на нещо: проектиране, доставка на суровини, производство, дистрибуция и т.н.
- **Втора част** - включва всички дейности, свързани с това да се продаде нещо: намиране на клиенти, осъществяване на контакт и достигане до клиентите, транзакция на продажбата, дистрибуция на продукта или доставяне на услугата.

## Бизнес модел – същност

Стартиращите предприятия имат два начина за създаване на стойност:

- **Предложение за стойност** – предложение към клиентите относно това, как новият продукт, може да удовлетвори потребностите им като реши конкретен проблем и по този начин създаде *стойност за клиента*;
- **Конфигуриране на стойност** – описание на необходимостта от съответствие между ресурсите и процесите, свързани с осъществяване на стопанската дейност, за да се *създаде и задържи стойност*.

## Бизнес модел – същност

- В основата на всеки *бизнес модел* е т.нар. *бизнес концепция*. Тя има за цел да доведе до разработване на нова технология или внедряване на находчива идея или дори промяна в начина, по който се предлагат продукти и услуги, в резултат на което да се създаде *стойност* за клиента.
- *Бизнес концепцията* трябва да се изгради на основата на *предложение за стойност* (Портър, 1985).

## Бизнес модел – същност

*Бизнес концепцията* трябва да е съобразена с отговора на следните въпроси:

- *Доколко важен е проблемът за клиентите?*
- *Съществуват ли някакви решения на този проблем в момента?*
- *В каква степен клиентите са удовлетворени от съществуващите в момента решения?*
- *Доколко новият продукт или новата услугата, които се предлагат, дават по-добро решение на проблема на клиента?*
- *Каква е **стойността за клиента** от новия продукт или новата услуга?*

## Бизнес модел – същност

- В някои случаи едно предприятие може да вземе решение да **създаде различни предложения за стойност** за различните **пазарни сегменти**, на които предлага своите продукти и услуги (Хамел, 2000).
- Освен това е възможна и обратната ситуация – **едно предложение за стойност** да **включва набор от продукти и услуги**, които обединени заедно помагат за решаване на важни проблеми за целева група клиенти (Остъруолдър и Пигнър, 2010).

## Бизнес модел – същност

- За „новите“ клиенти, предприемачите могат да създадат **„стойност от иновация“** - Акцентът не е насочен върху конкурирането с други предприятия, а върху отварянето на нови непроучени пазари и ново пространство.
- **„Стойност от иновация“** настъпва при същевременно наличие на:
  - Извличане на „стойност за клиента“ (диференциране);
  - Намаляване на разходите за предприятието.

## Процес на генериране на стойност

- **Верига от стойности / Value chain**

(Портър, 1985) – анализира създаването на стойност и печалбата. Само, когато ресурсите на входа се трансформират в продукти и/или услуги и разходите за тази трансформация са по-малко от стойността на крайния продукт, който достига до клиента веригата на стойностите е доходносна.

- Подходящ за реалния сектор.

## Процес на генериране на стойност

- **Магазин за стойност / Value shop**

(Стейбъл и Фиелстад 1998) – доставя стойност като решава някакви уникални проблеми на клиентите.

- Подходът *магазин за стойност* е подходящ в случаи, при които се извлича стойност на основата на експертния опит за намиране и внедряване на най-добрите решения.



## Процес на генериране на стойност

- **Мрежа за генериране на стойност (Value network)** – (Стейбъл и Фиелстад, 1998) доставя стойност като подпомага пряка и непряка обмяна между клиентите.
- Логиката за генериране на стойност е на основата на посредничество, свързано с организиране и подпомагане между хората, като се правят директни връзки (например телефонните услуги) или индиректни връзки (банкиране).
- Броят на потребителите е жизненоважен за успеха на *мрежите за генериране на стойност*.

## Процес на генериране на стойност

- Съгласно веригата на стойностите на Портър (1985) предприятието ще има конкурентно предимство ако предлага продукти, които:
  - ***Клиентите възприемат като носещи по-висока стойност;***
  - ***Имат по-ниски относителни разходи спрямо конкурентите.***

## Процес на генериране на стойност

- **Магазин за стойност / Value shop** – логиката на създаване на стойност е насочена към решаване на проблемите на клиентите.
  - 1) намиране на проблем;
  - 2) придобиване на правото за неговото решаване;
  - 3) разработване на алтернативни начини за неговото решаване и избор на алтернатива;
  - 4) решаване на проблема и
  - 5) контрол и оценка на ефекта от внедреното решение.

## Процес на генериране на стойност

### **Магазин за стойност / Value shop**

- Генерират стойност на основата на експертния опит и репутацията;
- Предимства на основата на местоположението и близостта с клиента;
- Ограничени по отношение на мащаба.

## Процес на генериране на стойност

- **Мрежа за генериране на стойност (Value network)** Служи като мрежа, която свързва клиентите, които искат да бъдат или са независими.
  - Създаването на стойност се реализира чрез организация и улесняване обмяната между хората както директно, така и индиректно.
  - Броят на потребителите е критичен за успеха на този вид бизнес модел.
  - Допускат се случай, когато клиентите плащат веднъж, че са включени в мрежата и втори път за реалните услуги.

Стойностна конфигурация	Специфични особености	Примери	Защо е ценна
<b>Верига от стойности</b>	Последователен процес на взаимнообвързани стъпки за превръщане на входящите ресурси в продукти.	Производители на продукти	Увеличаването на мащаба и максимизирането на капацитета води до намаляване на производствените разходи и увеличаване на печалбите.
<b>Магазин за стойност</b>	Решава проблемите на клиентите чрез последователни и циклични процеси.	Болници Консултантски фирми НИРД центрове	Насочено е към клиентите и зависи от експертния опит и репутацията.
<b>Мрежа за генериране на стойност</b>	Подпомага обмяната и предимствата като свързва клиентите, които са или желаят да бъдат свързани.	Телефонни услуги Пощенски услуги Социални мрежи	Успешните връзки добавят стойност за членовете на мрежата, които получават по-добро обслужване.

## Разработване на бизнес модели

- Разработването на бизнес модели е начин за обмисляне на възможностите в несигурна, динамична и непредсказуема среда.
- Поради динамиката на средата е все по-трудно да се осигури устойчиво конкурентно предимство.
- Бизнес моделите изискват активното участие и трупане на знания от страна на предприемача.

## Разработване на бизнес модели



## Разработване на бизнес модели

- Бизнес моделирането дава възможност да се проследи бизнес логиката на дадено предприятие.
- Бизнес моделирането показва, как да се организира стопанската дейност така, че да се генерира стойност за клиента и да се направят пари.
- Бизнес моделирането показва стойността, която предлага предприятието на един или няколко сегмента и структурата на предприятието и мрежата от партньори за създаване, маркетинг и доставяне на стойност.

## Разработване на бизнес модели

- Бизнес моделирането може да бъде разделено на две части:
  - *Бизнес част – наподобява предложението за стойност, т.е. за какво са готови да платят клиентите;*
  - *Процес на разработване на операционните предимства.*
- Бизнес моделирането дава възможност за цялостно експериментиране с цялото предприятие.

## Разработване на бизнес модели

- Предимство на бизнес моделирането е неговото интегриране с предприемаческия процес: окончателният бизнес модел е резултат от итеративния процес на разработване и тестване на различни модели, често в малък мащаб (малко разходи, малък риск, да се доведе до работещ модел и тогава да се разшири).

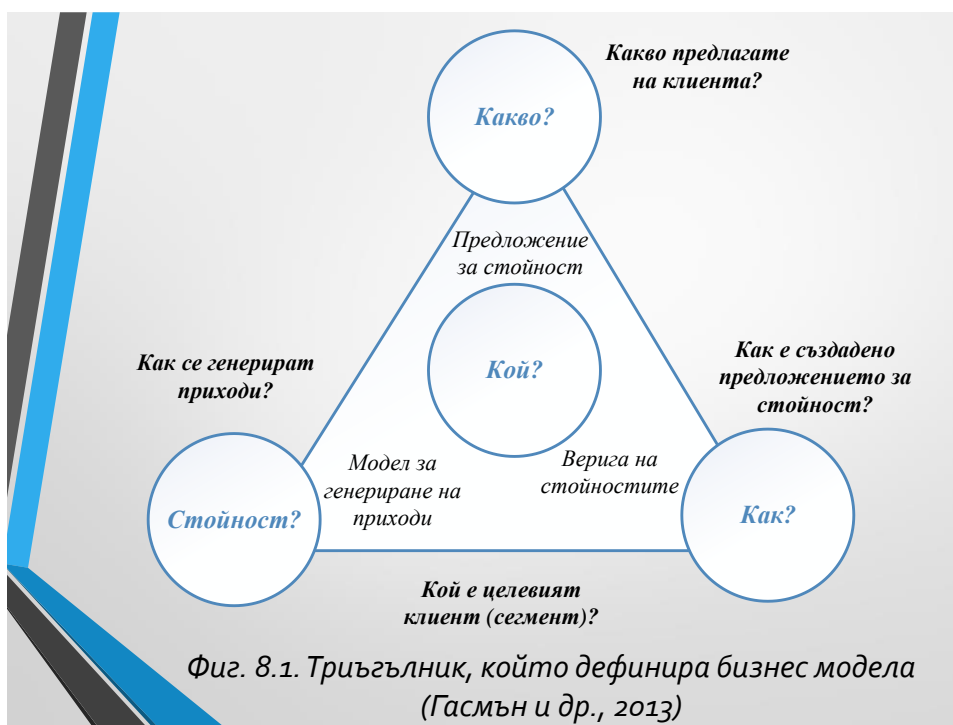
## Разработване на бизнес модели

### Основни моменти:

- Връзките между компонентите на модела са по-важни от съдържанието на всеки един от компонентите. Промяната в един от компонентите води до промяна в другите и тази „игра“ е уникална.
- Практиката на бизнес моделиране не е с намерението да се превърне в поредната статична форма. Бизнес моделът подпомага получаването на цялостен поглед и по систематизирано тестване.
- Опитайте се да анализирате и разберете както възможностите на предприятието, така и ограниченията му.

## Разработване на бизнес модели

- Гасмън, Франкенбергър и Ксик (2013) в своя Навигатор за бизнес модели, дават редица примери, в които иновативни предприятия са претърпели неуспех поради факта, че са изпуснали момента, в който е трябвало да адаптират своя бизнес модел към променящата се среда.
- Според тях в бъдеще конкуренцията ще бъде по-скоро на основата на бизнес моделите, а не само между продуктите и технологиите.



## Разработване на бизнес модели

- **Кой е клиентът?** – Всеки бизнес модел е насочен към определена целева група от потребители.
- **Какво се предлага на клиента?** – Отговорът на този въпрос показва какво е ценно за клиента.
- **Как се генерират приходи?** – За да изгради предложение за стойност, предприятието трябва да усъвършенства няколко процеса и дейности.
- **Каква е стойността за клиента?** – Четвъртият показател, който се отчита при проектиране на нов бизнес модел, показва защо бизнес моделът е жизнеспособен.

## Разработване на бизнес модели

- Когато е налице промяна в поне два от тези показатели, може да се говори за иновация в бизнес модела.
- Отговорът на тези четири въпроса дава представа за същността на бизнес модела на дадено предприятие и е добра основа за неговото анализиране и преосмисляне с оглед изискванията на средата.
- [www.bmi-lab.ch](http://www.bmi-lab.ch)



## Методика за разработване на бизнес модели

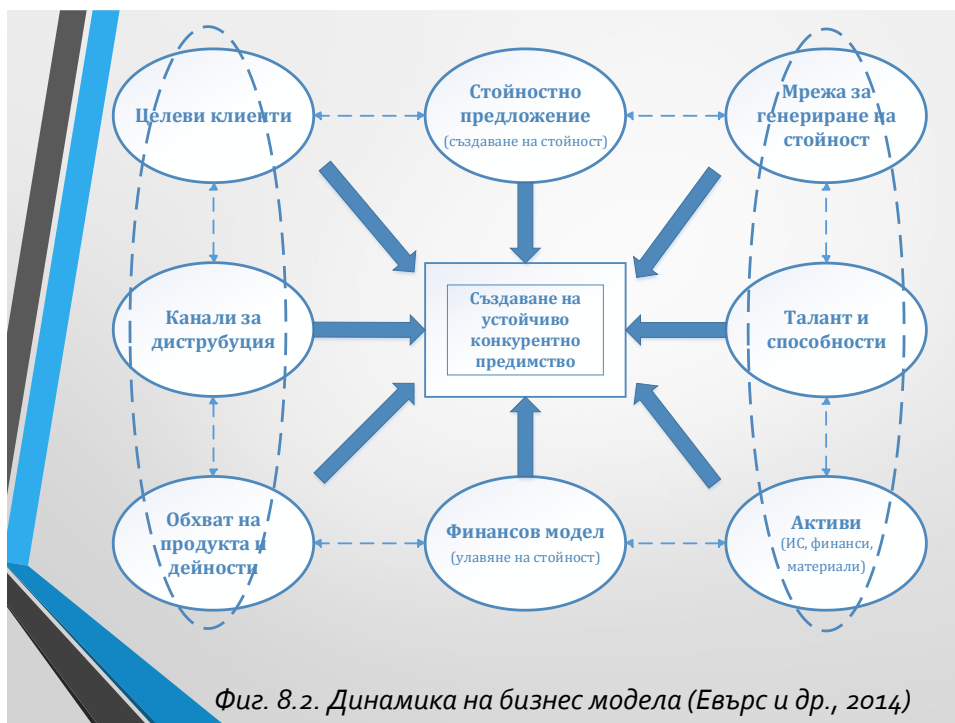
- *Първа стъпка: Подготовка – Initiation*
- *Втора стъпка: Възникване на идеята – Ideation*
- *Трета стъпка: Интеграция – Integration*
- *Четвърта стъпка: Прилагане на модела – Implementation*

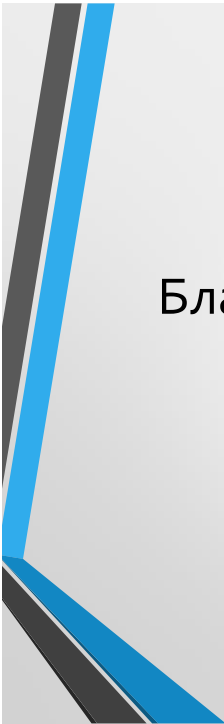
## Правила за успешно внедряване на бизнес модел

- *Внедряване само на един бизнес модел към даден момент.*
- *Ясно обясняване на новия бизнес модел и необходимостта от промяна.*
- *Помнете: внедряването на иновацията изисква време. Не наблягайте на краткосрочните индикатори на ключови процеси.*
- *Ангажираност на ръководството.*
- *Преодоляване на синдрома „това не е измислено при нас“.*

## Разработване на бизнес модели

- Когато се разработват бизнес модели, е важно да се обърне внимание на следното:
  - **Взаимовръзките и отношенията между елементите в модела са по-важни от съдържанието на всеки един от елементите;**
  - **Бизнес моделирането е динамичен инструмент;**
  - **Да се разберат както възможностите, така и ограниченията на предприятието.**





Благодаря за вниманието!

Лидия Гълъбова

каб.3606

тел. 02/ 965 39 15

E-mail: lgalabova@tu-sofia.bg