

Бизнес модели

Модул за самостоятелно учене за дигитални тренъори

Инж. Кристофър Принц

Published by: Institute for Work Science - Ruhr University Bochum | BOCHUM, 31st AUGUST 2023



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Редакторът би искал да благодари на партньорите по проекта Digital Coach за активното им участие по време на изпълнението на проекта, както и на всички участници, които така щедро ни отделиха от времето си.

Идентификация на прроекта

| | |
|---------------------------|---|
| Наименование на проекта: | Дигитален треньор (Digitaler Coach) |
| Идентификация на проекта: | 2020-1-DE02-KA202-007683 |
| Финансиране: | European Commission 100 % |
| Ключова дейност/област: | KA2: Сътрудничество за иновации и обмен на добри практики / Стратегически партньорства в областта на образованието, обучението и младежта |
| Duration: | Септември 2020 — Август 2023 |
| Partner countries: | България, Германия, Гърция, Увгария |

Европейски партньори по проекта

| | | |
|---|---|---|
|  |  | <p>LPS - Learning and Research Factory [Ruhr University Bochum Chair of Production Systems (LPS), Bochum - Germany]</p> |
|  |  | <p>LMS - Laboratory for Manufacturing Systems and Automation [University of Patras School of Engineering Systems and Automation Department of Mechanical Engineering and Aeronautics, Patras – Greece]</p> <p>Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara [Chamber of Industry & Commerce Pécs, Baranya – Hungary]</p> |
|  |  | <p>Габровска тървско-пронишлена палата [Chamber of Industry & Commerce Gabrovo, Gabrovo – Bulgaria]</p> <p>BME FIEK - Ipar 4.0 Technológiai Központ [University of Technology and Economics Budapest Center for University-Industry Cooperation Industry 4.0 Technology Center, Budapest – Hungary]</p> |
|  |  | <p>TIHC - Technical Institute of Heraklion Chamber</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
|  |  | <p>Ruhr University Bochum Institute for Work Science</p> <p>Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum, Germany</p> <p>www.iaw.rub.de</p> | <p>Prof. Dr. Martin Kröll Tel.: +49 (0) 234 32-23293 Email: martin.kroell@rub.de</p> <hr/> <p>Kristina Burova-Keßler Tel.: +49 (0)234 32-27 046 Email: burova.kristina@rub.de</p> |
|---|---|--|---|



</digital coach>

Error! Reference source not found.

Бизнес модели

Модул за самостоятелно учене за дигитални треньори (подзаглавие)

Редактор:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Редакционно отговорна организация:

Автор, организация

Автор:

Доктор инж.. Кристофър Принц, Катедра за производствени системи при Рурски университет Бохум

Бележка за авторското право:

Тази работа на д-р Кристофър Принц, проф.д-р Бернд Куленкьотер, катедра "Производствени системи" (LPS),

Рурски университет Бохум, е лицензирана под CC BY 4.0. За да видите копие на този лиценз, посетете

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Всички търговски марки, регистрирани търговски марки, имена на продукти и имена или лога на компании, споменати в тази публикация, принадлежат на съответните им собственици и се използват само с цел идентификация..

Уебсайт на проекта: digitalcoaches.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Съдържание

| | |
|---|------------------------------|
| 1. Бизнес модели – основни понятия | 2 |
| 1.1. Бизнес модели и иновации за бизнес модели | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2. Бизнес модели съгласно Stähler | 4 |
| 1.3. Хибридно свързване на услуги (HLB) / системи за обслужване на промишлени продукти (IPSS) | Error! Bookmark not defined. |
| 2. Типове бизнес модели | Error! Bookmark not defined. |
| 2.1. Описание на различните типове бизнес модели | 15 |
| 2.2. Възможни задачи | Error! Bookmark not defined. |
| 3. Разработване на бизнес модели | Error! Bookmark not defined. |
| 3.1. Описание на фазовия модел ABILITY като пример за концепция за разработване на бизнес модел | Error! Bookmark not defined. |
| 3.2. Използване на казуси за разработване на бизнес модел | 30 |
| 4. Влияние на дигитализацията върху бизнес моделите | 32 |
| 4.1. Описание на различните типове бизнес модели | 32 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | Error! Bookmark not defined. |
| Инструкция за упражненията | Error! Bookmark not defined. |
| Решения към задачите за самостоятелно тестване | 1 |
| Чек-листи | Error! Bookmark not defined. |
| Библиография | Error! Bookmark not defined. |



1. Бизнес модели – основни понятия

Учебни цели в тази глава

В тази глава...

- ... Се обясняват основните и възможни характеристики на бизнес моделите
- ... Създадено е основно разбиране на термина бизнес модел
- ... по-нататъшното развитие е показано въз основа на иновациите в бизнес моделите
- ... се разглеждат примери за влиянието на цифровизацията върху бизнес моделите

1.1. Бизнес модели и иновации за бизнес модели

С помощта на бизнес моделите компаниите могат по-добре да планират и разбират своите идеи и тяхното изпълнение. Освен това бизнес моделите могат да бъдат анализирани от външни лица и процедурата да бъде разбрана или сравнена. Дадено дружество или организация може да разработи и приложи няколко бизнес модела или да се спере на тях. В литературата бизнес моделите често се определят по различни начини, но може да се обобщи следното определение: Бизнес моделът описва с логически термини как организацията създава стойност за своите клиенти, от какво се нуждае, за да направи това, и как генерира приходи от това.¹

Бизнес моделът може да се разглежда като интегрирана единица, състояща се от измеренията целеви клиенти, стойностно предложение, верига на стойността и механики на приходите, които на свой ред са взаимозависими (вж. фигура 1). С помощта на централните измерения могат да се дефинират насочващи въпроси, които трябва да бъдат част от бизнес модела и трябва да се вземат предвид по най-добрия възможен начин, за да се постигне желаният успех. Измеренията и свързаните с тях водещи въпроси са, както следва².

¹ cf. Köhler et al. 2022, S. 1-7

² cf. Gassmann et al. 2021



Фиг. 1: Бизнес модел като магически триъгълник (Köhler и др. 2022, S. 2 in Anlehnung an Gassmann et al. 2017, S. 6.)

- **Целеви клиенти** (централен въпрос: *Кои са целевите клиенти?*)
 - Съответните клиенти (сегменти), които ще бъдат обслужвани от бизнес модела.
 - **Стойностно предложение (основен въпрос: Какво предлагаме на клиента?)**
 - Всички предлагани услуги (продукти и услуги), с които могат да бъдат задоволени нуждите на целевите клиенти.
- **Верига на стойността** (централен въпрос: *Как произвеждаме услугата?*)
 - Необходими процеси и дейности, за да можете да предлагате планираните услуги.
 - **Механика на доходността (основен въпрос: Как се генерира стойност?)**.
 - Обяснение на взаимодействието между структурата на разходите и източниците на приходи, как бизнес моделът влияе финансово.



Разработването и успешното прилагане на бизнес модел може да се опише като трудна и сложна задача. Въпреки това, при интензивно проучване, компаниите могат да успеят да работят рентабилно или по-рентабилно в бъдеще. По този път могат да бъдат разработени иновации на бизнес модела. Иновацията на бизнес модела има за цел да промени съществуващ бизнес модел или да създаде нов, за да отговори по-добре на нуждите на клиентите и да получи конкурентно предимство пред конкуренцията. За иновация на бизнес модела говорим, когато се променят два от четирите елемента - целеви клиенти, стойностно предложение, верига на стойността или механика на печалбата . Промяната и адаптацията са необходими, за да бъдете успешни в дългосрочен план. В контекста на възможностите на цифровизацията, както и на Индустрия 4.0, все по-често се наблюдава трансформация на организациите към хибридно създаване на стойност с помощта на иновации на бизнес модели. При хибридно създаване на стойност се съчетава създаването на стойност чрез производство и услуги. Например, в допълнение към физическия продукт може да се предложи услуга под формата на приложения или мерки за поддръжка. Освен това цифровизацията с постоянното развитие на нови технологии изисква непрекъснато адаптиране на бизнес моделите. Потенциалите на дигитализацията сами по себе си не се изследват допълнително в тази част, тъй като те вече са описани подробно в IO4.

1.2. Бизнес модел съгласно Stähler

Според дефиницията на Stähler бизнес моделът се състои от три компонента: **Стойностно предложение, архитектура за създаване на стойност и модел на приходите**³.

Предложението за стойност описва ползите, които клиентите или други партньори на компанията могат да извлекат от връзката с компанията. Проследява се основният въпрос "Каква полза създава компанията?". Архитектурата на създаването на стойност на бизнес модела включва как и по какъв начин се генерира ползата от създаването на стойност ("Как се създава услугата, в каква конфигурация?"). Моделът на приходите отговаря на въпроса как се генерират приходите, т.е. как се печелят пари. Въз основа на това може да се прецени успехът и устойчивостта на даден бизнес модел (вж. Stähler). Определението според Stähler обхваща общите измерения, които вече бяха представени по-горе, и работи с леко модифициран подход.

Моделът на Stähler може да бъде обяснен и изяснен по-подробно с помощта на няколко примера. Първият пример се отнася до компютърната индустрия и следователно е лесен за разбиране от

³ cf. Stähler, abgerufen 30.01.2023



неспециалиста като краен потребител. Компаниите за компютърни технологии се стремят да разработват компютри, а в днешно време и мобилни устройства като цяло, и след това да ги продават. Предложението за стойност за клиента в този случай би било, че той може да придобие технически устройства, с които на свой ред може да участва в цифровизирания свят и да създаде добавена стойност за качеството си на живот. В архитектурата на създаването на стойност трябва да се споменат вътрешните процеси на разработване и производство, които са от съществено значение. развитието зависи и от изискванията на клиентите, така че е необходимо наблюдение на пазара и, ако е необходимо, адаптиране към него. Равнището на печалба, към което е насочен моделът на приходите, може да бъде повлияно от дружествата в техния бизнес модел, например от начина на маркетинг (директни продажби/посредници), цифрите на продажбите (индивидуално производство/масово производство), производствените разходи (вътрешно- или извъневропейски), маржовете на печалба и т.н. Този пример може лесно да се приложи и към производителите на автомобили или инструменти, само че в тези случаи предложението за стойност би било придобиването на гъвкава мобилност в първия случай или лесното изработване на неща във втория случай.

Друг пример за бизнес модели са интернет платформи като eBay или airbnb. Тук предложението за стойност се състои в лесната, често евтина и ясна наличност на продукти или места за настаняване. Всичко, което е необходимо за разглеждане и достъп до тези платформи, е достъп до интернет, който вече не е допълнително усилие или разход за днешните клиенти. В архитектурата на създаване на стойност трябва да се осигури функционираща цифрова платформа, което изисква техническо ноу-хау, както и сървърна или компютърна мощ при нейното разработване. За да се работи с цел печалба, могат да се начисляват комисиони за покупки/резервации на готовата разработана платформа, които се вземат предвид в модела на приходите. Освен това за увеличаване на печалбата могат да допринесат например рекламите или продажбите на потребителски данни.

Като последен пример могат да бъдат разгледани доставчиците на храни. При тях предложението за стойност за клиента се състои в предполагаемото улесняване на ежедневието благодарение на спестеното време в супермаркета. Освен това хората с ограничена мобилност могат да се снабдяват по този начин. В архитектурата на създаването на стойност могат да бъдат избрани различни подходи. Съществува възможност за отваряне на собствен склад с хранителни стоки, което от своя страна би създавало допълнителни разходи за персонала при закупуването или комплектоването. От друга страна, може да се използва съществуващата инфраструктура, т.е. вече съществуващи пазари за хранителни стоки, и да се предлага само транспорт, така че да е необходимо само транспортно средство. В зависимост от избрания подход се влияе върху модела на приходите, тъй като евентуално разходите за закупуване или за персонал биха били съответно по-високи или по-ниски, което оказва



влияние върху приходите. Разходите за рентабилен транспорт или за рекламни мерки трябва да бъдат допълнително отчетени и взети предвид.



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР

Цифровизацията влияе и променя бизнес моделите и компаниите. По-долу ще бъде обяснен един примерен пример, като за пример ще бъде използвана компанията BreiteSchrackwand GmbH.

BreiteSchrackwand GmbH е традиционна компания, която от 80 години продава шкафове и рафтове за частни домакинства, така че частните лица са целевите клиенти на този бизнес модел. Мебелите, които представляват стойностното предложение, първо се излагат в стационарен магазин, а клиентите имат възможност да разгледат и изпробват продуктите на място. Обикновено това са стандартизирани продукти, които не могат да бъдат променени. Някои от продуктите се произвеждат в собствената дограма на дружеството, а други - в сътрудничество с по-големи местни производители, което отразява веригата на стойността. В случай на покупка продуктът трябва да бъде набавен от служителите от склада и евентуално предоставен на клиента с определен срок на доставка, в зависимост от наличностите. Механизмът на приходите се състои от направените разходи, както и от определена надценка за печалба, която не е видима за клиентите.

Тъй като това е доходоносен бизнес модел, с течение на времето се появяват и други компании в тази категория и конкуренцията нараства. Ето защо BreiteSchrackwand GmbH иска да разшири кръга на целевите клиенти и първоначално разпространява продуктови каталози, в които наличните мебели са илюстрирани с информация за тях и цени, което може да улесни поръчката. Освен това ще бъде създадена услуга за сглобяване и доставка срещу малка надценка, което ще увеличи удобството на клиентите.

С навлизането на цифровизацията и нейните възможности компанията открива допълнителен потенциал и адаптира своя бизнес модел. Складът се управлява с помощта на софтуер, който осигурява оптимален и актуален преглед на наличностите и по този начин съкращава сроковете за доставка, което от своя страна позволява по-бързото удовлетворяване на желанията на клиентите. Освен това части от склада са превърнати в склад за самообслужване на клиенти, което позволява на дружеството да спести разходи за складов персонал, който би предоставял продукти само на клиентите, като по този начин увеличава печалбата. Освен това продуктовата гама е адаптирана в съответствие с изискванията на клиентите. Освен това все по-често се предлагат модулни компоненти за сглобяване, които клиентът може да комбинира според собствените си желания и по



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР

този начин да индивидуализира своя шкаф или стелаж. Освен това чрез новосъздадената цифрова интернет платформа е възможно да се създаде теоретичен проект в продуктивния конфигуриращ, който след това автоматично изброява необходимите компоненти за закупуване. С помощта на интернет платформата е възможно и директното закупуване онлайн, което означава, че потенциалната клиентска база вече не се ограничава до регионалния район. Комбинацията от стационарен и онлайн бизнес достига както до по-младите, така и до по-възрастните поколения. Чрез цифровата обработка на поръчките, която отчасти се извършва от самия клиент, може да се ускори обработката на поръчките и да се създаде допълнителен капацитет на персонала. С помощта на най-новите технологии и софтуер е възможно глобалната мебел да се предава директно на клиента с помощта на виртуална реалност, така че клиентът да получи още по-добро и по-реалистично впечатление и желанието му да бъдат изпълнени още по-добре. Освен това е възможно клиентът да се запознае с текущите наличности и наличностите в интернет платформата. В хода на разрастването на броя на клиентите търсенето се е увеличило, така че производствените структури са разширени, а производителите са разпределени в световен мащаб, което дава възможност за производство на по-големи количества, както и за по-благоприятни условия и увеличава наличността на продуктите.

Следващите задачи се отнасят до казуса "Основи на бизнес моделите" и се състоят от задачи с избираем отговор и отворени задачи за самостоятелна работа.



Бизнес модели

1.1 Как може да се опише накратко с опростени думи думата "бизнес модел"?

Вашият отговор

Бизнес моделът описва основния принцип ...

1. съгласно който се класифицират изделията и процесите за тяхното производство
2. съгласно който фирмата създава стойност за своите клиенти и генерира приходи
3. доколко са утвърдени цифровите инструменти в дадена компания.
4. според които дружеството може да изчисли своя отчет за приходите и разходите

1.2 Кога говорим за иновация на бизнес модел? Защо са необходими иновации на бизнес модели?

Вашият отговор



1.3 Как могат да се разширят ползите от бизнес модела на BreiteSchrankwand GmbH в бъдеще?

Вашият отговор

1.4 Въвеждането и прилагането на онлайн магазин представлява промяна в бизнес модела в колко аспекта?

Вашият отговор

1. Промяна на едно измерение
2. Промяна на две измерения
3. Промяна на три измерения
4. Промяна на четири измерения



1.5 Кои измерения на бизнес модела се променят при въвеждането и прилагането на онлайн магазин?

Вашият отговор

1.6 Предложили сте обещаващ бизнес модел. Какви моменти трябва да вземете предвид за по-нататъшната реализация?

1. Възможен е икономически подход
2. на пазара има много подобни идеи, бизнес моделът не би се отличил
3. Бизнес моделът покрива ниша и има конкретна нужда
4. сложността на модела надвишава осъществимостта му и в момента се разработва допълнително.

1.3. Хибридно свързване на услуги (HLB) / Системи за обслужване на промишлени продукти (IPSS)

В контекста на напредващата цифровизация и развитието към Индустрия 4.0 бизнес моделите се развиват и се говори за трансформация към хибридно създаване на стойност. Това предлага на дружествата възможност да запазят конкурентоспособността си и да отговорят на нарастващото



търсене на по-индивидуализирани продукти от страна на клиентите, което може да повлияе на бизнес моделите.⁴⁵

Като част от пренастройването на бизнес модела на дадена компания, често се променя стойностното предложение. Обхватът на услугите, предлагани от производствените предприятия, може да се промени от чисто производство към предлагане на услуги. Ако се предлага комбинация от двете услуги, това се нарича хибридно обвързване на услуги (HLB). Прави се разграничение според обхвата и степента на интегриране на услугата, така че могат да се изведат следните три перспективи за развитие/трансформация, при които преходите на съответните етапи са плавни:⁶

- **Чист производител:** изключително производство на материални стоки
- **Предоставящ услуги производител:** Наред с предлагането на материални стоки се предлагат и интегрирани или допълнителни услуги, които служат първо и просто за индивидуализиране на материалните стоки и за тяхното разграничаване на пазара.
- **Произвеждащ доставчик на услуги:** Материални стоки и интегрирани услуги за индивидуално решаване на проблеми, които се предлагат като цялостно решение. Това представлява най-високото ниво на трансформация.

Промяната в обхвата на услугите променя вида на създаването на стойност. Трансформацията към интегриране на услугите се нарича хибридно създаване на стойност. Хибридните пакети от услуги играят решаваща роля тук.

Под хибриден пакет от услуги се разбира решение на проблем, което е индивидуално съобразено с клиента и се състои от материални стоки и нематериални услуги. Комбинацията предлага по-голяма добавена стойност в предлаганото решение, отколкото сумата от съответните частични услуги, така че ползите за доставчика и клиента се увеличават. Освен това индивидуалното решение укрепва взаимоотношенията между доставчика и клиента, което в същото време дава възможност нуждите и потребностите на клиента да бъдат удовлетворени по-бързо и в негова полза с решенията на доставчика. Освен това комбинацията от услуга и материална стока, в допълнение към полученото конкурентно предимство, е по-трудно копируема от имитатори. Хибридните пакети от услуги могат да бъдат предоставяни от една компания или от няколко компании в мрежата и могат да бъдат прилагани както в сектора "бизнес към бизнес" (B2B), така и в сектора "бизнес към потребител".⁷⁸

С оглед на различните изисквания, свойства и характеристики на пазарите на инвестиционни и потребителски стоки се прави разграничение на термините. В случай на промишлени приложения се използва терминът "хибридни пакети от услуги". В контекста на бизнес взаимоотношенията B2B се

⁴ cf. Herrmann et al. 2021

⁵ cf. Lins et al 2019, S. 851

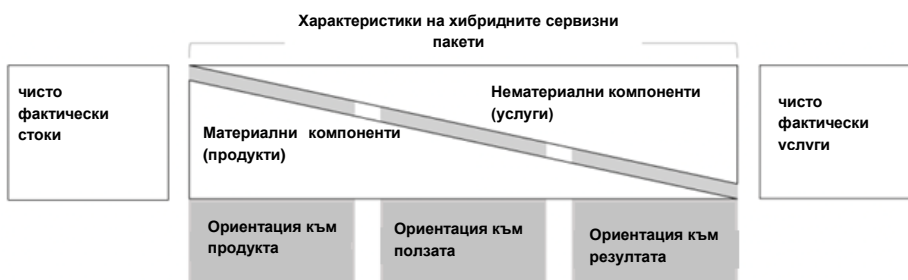
⁶ cf. Spath und Demuß 2003, S. 70

⁷ cf. Goedkoop et al. 1999, S. 3

⁸ cf. Baines et al. 2007, S. 1548; Tukker 2004, S. 247

използва терминът системи за обслужване на промишлени продукти (IPSS). По отношение на B2B процесите се очертават следните три типа, които са показани и на фигура 2:⁹

- **Ориентиран към продукта HLB:** Фокусът е върху продажбата на физическата стока. Освен това клиентът може да закупи различни услуги за целия срок на експлоатация на продукта, като отговорността за използването на закупената услуга се носи постоянно от клиента.¹⁰
- **Ориентиран към ползата HLB:** Материалната стока все още играе централна роля при предлагането на хибридни пакети от услуги, ориентирани към наличност или употреба, като продажбата на материалната стока вече не е единствената цел. Наличността на продукта се осигурява постоянно от доставчика чрез интегрирани услуги и той остава частично в негово владение. По този начин предложението за стойност също се измества повече към страната на доставчика.¹¹
- **Базиран на резултата HLB:** Клиентите купуват само договорен производствен резултат и фактурират според произведените части без дефекти, така че доставчикът да поеме цялата отговорност за изпълнението на услугата.¹²



Фигл 2: Топология на хибридни пакети от услуги (Köhler и др. 2022, S. 6 in Anlehnung an Meier und Uhlmann 2012, S. 12)

⁹ cf. Tukker et al. 2006, S. 32; Meier und Uhlmann 2012, S. 10

¹⁰ cf. Meier und Uhlmann 2012, S. 10 f.; Tukker 2004, S. 248

¹¹ cf. Tukker et al. 2006, S. 32

¹² cf. Meier und Uhlmann 2012, S. 12



Следните задачи се отнасят до представените основи на хибридните пакети от услуги (HLB)/системите за обслужване на промишлени продукти и се състоят от задачи с избираем отговор, както и от отворени задачи за самостоятелна работа.

Хибриден пакет от услуги (HLB)

2.1. Vanana AG произвежда и продава смартфони в собствените си магазини. По желание клиентите могат да закупят удължаване на гаранцията на устройството или специални услуги, като например първоначална настройка на устройството. Какъв тип HLB е Vanana AG?

Вашият отговор

1. Ориентиран към продукта HLB
2. Ориентиран към ползата HLB
3. Базиран на резултата HLB

2.2 Компанията Rasег произвежда и продава автомобили в собствени дилърски центрове. В допълнение към класическата покупка, клиентите имат възможност за лизинг, при който клиентът плаща месечна сума на компанията в зависимост от начина си на използване и връща автомобила на компанията след изтичане на периода на използване. Какъв вид HLB е компанията Rasег?

Вашият отговор

1. Ориентиран към продукта HLB
2. Ориентиран към ползата HLB
3. Базиран на резултата HLB

2.3 Kartonage GmbH предоставя на клиентите си машини за производство на транспортни кашони. В машината е инсталирано устройство за преброяване, което брой функционалните картони. Клиентът плаща само за произведените непокътнати кашони и може да се откаже от машината по всяко време. Какъв тип HLB е Kartonage GmbH?

Вашият отговор



1. Ориентиран към продукта HLB
2. Ориентиран към ползата HLB
3. Базиран на резултата HLB

2.4 Пицарията в съседство е известна с добрата си храна. Засега обаче е възможно да се яде само на място или да се поръча по телефона за получаване. Как може пицарията да разшири обхвата на услугите си, така че да може да се говори за доставчик на услуги за производство?

Вашият отговор

2.5 Кои известни компании се сещат за съответните доставчици като ориентирани към продукта, към употребата или към резултата хибридни пакети от услуги? Дайте по два примера.

Вашият отговор

2. Типове бизнес модели

Учебни цели в тази глава

В тази глава ...

... Са представени установени и модерни бизнес модели

... трябва да се създаде основно разбиране на бизнес моделите

... представени са различни типове бизнес модели

2.1. Описание на различните типове бизнес модели

Изборът на подходящ бизнес модел е важно решение, което трябва да бъде взето предварително от всяка компания. Съществуват различни видове бизнес модели, които се различават по начина, по който компанията генерира приходите си и взаимодействия с клиентите си.

Съществуват разнообразни модели, които могат да бъдат разгледани от класическия модел на директни продажби до иновативни подходи, като бизнес модела "freemium", за собствена компания. Ето защо този раздел е посветен на различните видове бизнес модели и техните предимства и недостатъци, за да се види кои модели съществуват и кой е подходящият за дадена бизнес идея.

Директните продажби са директна продажба от производителя към клиента без междинни станции. Продуктът може да бъде например специална машина, но също така и консултантска услуга.

Абонаментът представлява неограничено ползване на определена услуга срещу редовно заплащане на такса. Таксата обикновено се плаща месечно или годишно, напр. Netflix.

Бизнес моделът **freemium** предлага основна услуга безплатно, но клиентите трябва да платят за допълнителни функции или ползи. Премиум потребителите получават допълнителна услуга, като същевременно субсидират основните потребители. напр. Skype или LinkedIn.

При **рекламния модел** компанията се финансира от реклами, разположени на нейната платформа, напр. Google или Yahoo.

При **франчайзинга** франчайзополучателят прилага бизнес модела на франчайзодателя на определено място, напр. McDonalds.¹³

¹³ Cf. Schallmo 2014 S. 407–413.



Съвместно предприятие (джойнт венчър) означава, че две или повече компании работят заедно, за да започнат съвместен проект или бизнес, напр. BMW Brilliance Automotive.^{14 15}

При модела "плати, колкото искаш" или "плати за ползване" клиентът плаща само за това, което използва.¹⁶

При **груповото финансиране** компанията събира пари от много инвеститори, за да финансира даден проект или продукт.¹⁷

В бизнес модела на **икономиката на споделянето** дадена компания позволява на потребителите да споделят ресурсите си (напр. жилища, автомобили, пространство) с други хора срещу заплащане. Напр. Airbnb.¹⁸

Бизнес моделът, **основан на резултатите**, таксува клиента за услугите си само след като е постигнат определен резултат.¹⁹

Това са само няколко примера за видове бизнес модели. Съществуват много други видове модели, които могат да се използват от компаниите. Възможно е също така да се комбинират различни модели помежду си.

Табл. 1: Типове бизнес модели и техните предимства и недостатъци^{20 21 22 23 24}

| Тип на бизнес модела | Пример | Предимства | Недостатъци |
|--------------------------|--|--|--|
| Директни продажби | Търговец на дребно, който продава специални машини на крайни потребители . | + директни приходи от продажбата на изделия. По-малка зависимост от други фактори, като рекламодатели или | - Няма редовен приход. - Възможно е да няма дългосрочен ангажимент към клиента. |

¹⁴ Cf. Schallmo 2014 S. 407–413.

¹⁵ Cf. BMW Brilliance 2003 S. 1.

¹⁶ Cf. Schallmo 2014 S. 407–413.

¹⁷ Cf. Moritz et al. 2014 S. 59–87.

¹⁸ Cf. Eisenreich et al. 2018 S. 130.

¹⁹ Cf. Sjödin et al. 2019 S. 158.

²⁰ Cf. Schallmo 2014 S. 407–413.

²¹ Cf. BMW Brilliance 2003 S. 1.

²² Cf. Eisenreich et al. 2018 S. 130.

²³ Cf. Sjödin et al. 2019 S. 158.

²⁴ Cf. Boehm 2020 S. 135–180.



| | | | |
|-----------------------|--|--|---|
| | | <p>доставчици от трети страни.</p> <p>+ Проста реализация и мениджмънт.</p> <p>+ Гъвкавост в ценообразуването и предлагането на изделието.</p> | <p>- Приходите зависят от търсенето.</p> |
| Абонамент | <p>Услуга за стрийминг като Netflix, която изисква от клиентите да се абонират за месечен или годишен абонамент, за да получат достъп до филми и сериали.</p> | <p>+ Редовен приход от абонатите.</p> <p>+ Възможност за изграждане на дългосрочна връзка с клиента.</p> | <p>- Трудности при набиране на абонати.</p> <p>- Задържането на клиенти може да е трудно.</p> |
| Freemium | <p>Социална мрежа като LinkedIn, в която основните функции са безплатни, но трябва да платите за допълнителни функции, като например да се свържете с други членове.</p> | <p>+ Клиентите могат да тестват услугата безплатно преди плащането.</p> | <p>- Може да се окаже трудно да се набират клиенти, които да плащат за допълнителни качества.</p> <p>- необходимостта от намиране на правилния баланс между безплатни и платени услуги.</p> |
| Рекламен модел | <p>Търсачки като Google и Yahoo, които предлагат съдържанието си безплатно и се финансират от реклами</p> | <p>+ Няма директни разходи за клиента.</p> | <p>- зависимост от рекламодатели</p> <p>- Необходимост от намиране на правилния баланс между рекламата и потребителското изживяване поради възможното отрицателно въздействие върху потребителското</p> |

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|
| | | | изживяване на твърде много реклами. |
| Франчайзинг | Пример за това е който дава право на други фирми да откриват техни ресторанти и продават техни продукти. | + Икономии от мащаба чрез разширяване на дейността. + Възможност за по-бързо разширяване. | - Трудности при контролиране на качеството на франчайзополучателите - възможни конфликти с франчайзополучателите. |
| Смесена фирма (джойнт венчър) | BMW Brilliance Automotive е смесена фирма междунемската фирма BMW и китайската фирма Brilliance China Automotive Holdings за производство на коли BMW в Китай. | + Сътрудничеството позволява на фирмите да комбинират своите ресурси и силни страни за постигане на общи цели. + Достъп до нови пазари и клиенти | - Трудности при вземането на решения. - Трудности при управление на партньорството. - Възможни конфликти между партньорите за дялове и цели. |
| Плати колкото искаш | Услуга за онлайн обучение, при която клиентът плаща само за учебното съдържание, което му е необходимо и използва. Ако клиентът се нуждае от допълнителен модул, съдържанието на този модул се отключва за него и трябва да се заплати. Документите за учебен модул, който не е необходим, не се заплащат и остават заключени | + Клиентите плащат само за действителната полза от продукта или услугата. + Възможно е да се намали разхода за клиента. | - Филмите може да имат трудност при генерирането на достатъчно приход, защото клиентите плащат само за действителното ползване. |
| Групово финансиране | Стартов проект, при който спонсорите даряват пари за | + Начин за бързо и лесно получаване | - Филмите трябва да отговарят на |



| | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| | разработването на нов продукт. | на пари от много инвеститори. + Проектите могат да бъдат изпълнявани по-бързо, отколкото при традиционните методи за финансиране. | очакванията на инвеститорите. - Съществува риск от непостигане на обещаните резултати. |
| Икономика на споделянето | Airbnb дава възможност на своята платформа да предоставяте апартаменти или къщи на други хора и да получавате такса за това. | + Ресурсите се използват ефективно. + Приход от наем или неизползвана собственост. | - Променливо качество на предлаганите ресурси. - конкуренция с установени фирми. |
| Базирано на резултата | Компания, която предлага оптимизация за търсачки и получава заплащане само при постигане на определени позиции в търсачките. | + Фирмата получава плащане само ако действително постигне определен резултата. + Възможно е да се измери представянето на фирмата по резултати. | - Организациите трябва да гарантират, че разполагат с необходимите ресурси и възможности за постигане на резултата. - Може да е трудно да се определи количествено стойността на постигнатия резултат. - Съществува риск фирмата да не може да удовлетвори договорените изисквания. |

Важно е да се отбележи, че предимствата и недостатъците на всеки бизнес модел могат да варират в зависимост от фирмата и от отрасъла. Дружеството трябва да вземе предвид собствените си обстоятелства и цели, преди да вземе решение за конкретен бизнес модел.



2.2. Възможни задачи

Типове бизнес модели

3.1. Какъв тип бизнес модел е услугата за стрийминг на аудио "Spotify"? "

Вашият отговор

1. Абонамент
2. Групово финансиране
3. Freemium
4. Директна продажба

3.2 Какви са недостатъците на Рекламния модел?

Вашият отговор

1. Възможни конфликти с франчайзополучателите
2. Риск от непостигане на обещаните резултати
3. Зависимост от рекламодатели
4. Променливо качество на предлаганите ресурси.

3.3 Изследвайте още две примерни фирми от някой от трите типа бизнес модели

Вашият отговор



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР ^{25 26 27}

Добре познатият производител на автомобили WMB Group произвежда автомобили от 10 години и ги продава на крайни клиенти по традиционния начин - чрез автокъщи или онлайн. Клиентът става щастлив собственик на автомобила, след като плати определена сума. Но WMB Group иска да разшири своя бизнес модел с иновативна идея.

WMB Group би искала да предлага своите автомобили не само за продажба, но и да дава възможност на клиентите да наемат автомобила за определен период от време. В днешно време е възможно да се абонирате за музика или сериал, така че производителят на автомобили смята, че трябва да е възможно да се абонирате и за автомобил. Планираният абонамент за автомобил трябва да функционира като всеки друг абонамент, като клиентът плаща определена сума всеки месец, за да може да използва автомобила. Клиентът ще има възможност да сключи абонамент онлайн или на определени места. След като подпише договора, клиентът може да вземе автомобила или да го получи до дома си и да го използва за определения период.

Освен това клиентът не трябва да се притеснява за допълнителни разходи, като поддръжка, сервизно обслужване, смяна на гуми и застраховка, тъй като те са включени в цената. Друго предимство е гъвкавостта, която се предлага на клиента. Например, ако клиентът се нуждае от автомобил за няколко месеца, абонаментният модел предлага добро решение. Ако клиентът създаде семейство, той може да

²⁵ Cf. Meyer 2021.

²⁶ Cf. Siebert 2023.

²⁷ Cf. Reichel 2022.



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР ^{25 26 27}

вземе това предвид директно при следващия абонамент за автомобил. Това означава, че не е необходимо да купува по-голям автомобил след няколко години, а може гъвкаво да коригира следващия си абонамент в съответствие с това. Абонаментът за автомобил обаче е алтернатива и за по-младите шофьори или за тези, които не могат или не искат да си позволят собствен автомобил. Абонаментът за автомобил може да бъде вариант и за хора, които не се нуждаят от автомобил през цялата година, например защото често отсъстват в командировки. Те могат да настроят абонамента по подходящ начин, така че когато се върнат в родината си, да имат автомобил на свое разположение, за да не се налага колата да стои излишно през останалото време. Това оказва положително въздействие и върху околната среда, тъй като са необходими по-малко автомобили и съответно са построени по-малко. Това е така, защото клиентите сключват абонаменти само за месеците, в които имат нужда от такъв. Това дава възможност на други хора да използват същия автомобил през останалите месеци.

Въпреки многото предимства обаче автомобилният производител се сблъсква с нови предизвикателства в процеса. Това е така, защото той иска да разшири дългогодишната си концепция с нов модел. В резултат на това компанията трябва да реструктурира своя бизнес модел. Наред с други неща, WMB Group трябва да помисли за привличането на клиенти. Тя трябва да създаде атрактивна оферта за клиента, така че той да пожелае да използва и абонамента за автомобили. За крайните клиенти това също може да бъде непозната промяна. Освен това WMB Group трябва да се погрижи и за разходите за поддръжка и ремонт на автомобила. Подробното наблюдение и анализ на данните за поведението на клиентите при използване на автомобил с цел по-добро вземане на решенията също може да се окаже предизвикателство за производителя на автомобили.

Въпреки това чрез анализа на данни WMB Group може да създаде по-добри оферти за клиентите и евентуално да прогнозира приходите, за да подобри абонамента за автомобили.

Като цяло WMB Group се сблъсква с големи предизвикателства, тъй като преобразуването на традиционния бизнес модел е трудна задача. Това обаче предлага и много предимства за автомобилния производител и крайните клиенти.

3.4 Какъв тип бизнес модел използва производителят на автомобили тук?

Вашият отговор



1. Абонамент
2. Директна продажба
3. Франчайзинг
4. Рекламен модел

3.5 Какви са предимствата на новия тип бизнес модел? (възможни са няколко отговора)

Вашият отговор

1. Като резултат клиентът притежава собствена кола
2. По-малко задължения (данъци, смяна на гуми, поддръжка и др.)
3. Устойчивост
4. Гъркавост

3.6 Какви недостатъци би могъл да има новият бизнес модел за група WMB? (възможни са няколко отговора)?

Вашият отговор

1. Допълнителни разходи поради поддръжка и ремонт
2. Персонализирани оферти
3. Привличане на клиенти
4. Данни за възможно прогнозиране на приходите

3.7 Бихте ли се интересували от абонамент за кола като клиент? Дайте причини за Вашия отговор (собствено мнение)

Вашият отговор



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР ²⁸

Млад предприемач има иновативна идея за нов бизнес модел. Предприемачът иска да предлага безплатни бутилки за вода, които се заплащат чрез реклама върху бутилките.

За да го осъществи обаче, младият предприемач се нуждае от начален капитал, за да стартира проекта "WaterFree". Ето защо той решава да превърне бизнес идеята си "WaterFree" в проект Kick-starter, в който поддръжниците могат да дарят пари за разработването на новия продукт. С този кик-старт проект младият предприемач изгражда и известен обхват, който ще бъде важен за по-късните компании. Колкото по-голям обхват има проектът и колкото повече клиенти се интересуват от продукта, толкова по-вероятно е компанията да използва бутилките за вода като рекламен материал. След като са събрани достатъчно дарения и е привлечено достатъчно внимание, младият предприемач може да започне работа по проекта. Благодарение на проекта Kick-start и присъствието на предприемача в социалните медии някои големи компании са разбрали за кампанията и са се съгласили да отпечатаат своя реклама върху тези бутилки. Компанията печелят от тази реклама, защото крайният потребител действа няколко пъти с продукта и свързва компанията с нещо добро. Тези компании също така финансират по-нататъшното производство, съхранение, маркетинг, логистика и т.н. Но и крайните потребители или клиенти печелят от тази иновативна бизнес идея, защото получават безплатна вода.

Но и тук младият предприемач се сблъсква с рискове. Това е така, защото той започва идеята си като проект за начален старт и по тази причина трябва да отговори на очакванията на инвеститорите. Освен това е важно качеството на

²⁸ Cf. GratisWasser 2023.



ВЪЗМОЖЕН ПРИМЕР ²⁸

водата да е високо, за да могат клиентите да я пият, а фирмите да желаят върху нея да се отпечатва тяхната реклама. Младият предприемач трябва да се увери, че неговият проект WaterFree получава достатъчно внимание, така че компаниите да продължат да се интересуват от реклама върху него.

В обобщение, това създава и някои предизвикателства за младия предприемач и неговия проект WaterFree. Но ако успее да реализира този проект, той ще се възползва от печалбата, рекламните партньори - от маркетинга, а клиентите - от безплатната вода.

3.8 Кой два типа бизнес модели използва производителят на вода тук?

Вашият отговор

1. Рекламен модел
2. Базиран на резултата
3. Групово финансиране
4. Абонамент

3.9 Какви са възможните недостатъци и трудности на идеята WaterFree? (възможни са няколко отговора)

Вашият отговор



1. Намиране на рекламен партньор
2. Няма преки разходи за клиента
3. Осигуряване на добро качество на водата
4. Маркетинг

3.10 Вие като фирма бихте ли се интересували от използването на бутилките като рекламна платформа? (Собствено мнение)

Вашият отговор

3. Разработване на бизнес модели

Учебни цели в тази глава

В тази глава...

- ... Се описва трансформацията на съществуващите фирми
- ... Влиянието на дигиталните бизнес модели върху фирмите става видимо
- ... Генерира се основно разбиране на модела на фазата ABILITY
- ... Изяснява се практическото приложение на модела за фазата ABILITY

3.1. Описание на модела на фаза ABILITY като пример за концепции за разработване на бизнес модел

Трансформацията на бизнес модела към хибридно създаване на стойност е илюстрирана и описана във фазовия модел ABILITY. По същество компанията трябва да преодолее две препятствия, за да се трансформира в доставчик на хибридно създаване на стойност: Първо, компанията трябва да има желание да разработи и предостави хибридно предлагане на услуги. Второ, стремежът към създаване на хибридна стойност предизвиква процес на оперативна промяна, който автоматично води до преодоляване на препятствия в областта на технологиите и организацията. Следователно моделът трябва да покаже на потребителя стъпките на процеса на оперативна промяна и да го преведе през иновационния процес на разработване и предоставяне. Новото във фазовия модел ABILITY е, че той съчетава гореспоменатите фази на процесите на промяна и иновации и по този начин представлява възможно най-цялостната подкрепа за трансформацията в доставчик на хибридно създаване на стойност. Фазовият модел ABILITY се основава на модела ADKAR, който е известен със своята компактна структура и доказана практичност. ADKAR е абревиатура и означава петте етапа на процеса на промяна, които хората трябва да преодолеят: ²⁹

- **Информираност:** Поради конкурентната ситуация или други промени в бизнес средата, в компанията нараства осъзнаването на необходимостта от промяна.
- **Желание:** Процесът на евентуална промяна води до заключението, че промяната е полезна или необходима и ще бъде активно подкрепяна оттук нататък
- **Знания:** Необходимите (теоретични) познания за успешно управление на промяната са получени и започват първата стъпка от прилагането.
- **Способности:** Прилагането и реализирането на придобитите преди това знания и умения

²⁹ cf. Köhler et al. 2022, S. 43 ff.

- **Подсилване:** Новите знания, придобити от процеса на промяна, се затвърждават. Трябва да се вземат мерки, за да се направят видимите успехи прозрачни и да се предотврати връщането към старите модели на поведение.

В рамките на модела ADKAR всички фази преминават през всички нива на компанията, като често се изместват във времето, както е показано на фигура 3. По този начин всяко ниво на компанията участва в процеса на промяна, но трябва да се вземе предвид изместването във времето.

Иновационните процеси могат да бъдат разработени с помощта на модела "Двоен диамант". Моделът разделя иновационния процес на проблемно пространство и пространство на решение. Пространството на проблема се занимава със стъпките откриване и дефиниране, а пространството на решението - със стъпките разработване и предоставяне. Други подходи, като например иновацията на бизнес модела, могат да бъдат интегрирани в този подход.³⁰



Фиг. 3: Моделът ADKAR (Köhler и др. 2022, стр. 45)

Иновациите на бизнес модели обикновено се развиват в петте фази, показани на фигурата:

- **Инициране на процеса на иновация на бизнес модела**, който води до идентифициране на необходимостта от промяна
- **Анализ на бизнес ситуацията**, който води до добро разбиране на ситуацията и проблема
- **Процес на генериране на идеи**, който води до творческо разработване на бизнес идеи за промяна на бизнес модела
- **Тест на бизнес модела**, в резултат на който се взема решение за прилагане на новия бизнес модел въз основа на потвърждаване на неговата осъществимост.
- **Изпълнение**, водещо до успешно въвеждане на новия бизнес модел и неговото постоянно наблюдение.

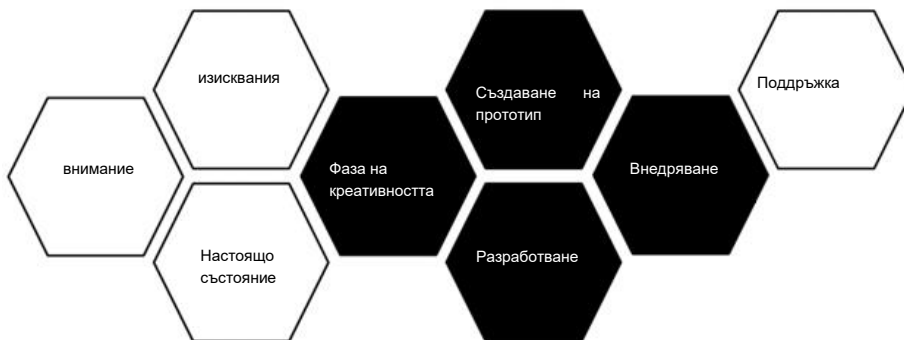
³⁰ cf. Köhler et al. 2022, S.47 ff.

Поради дадените паралели на описаните процеси аспектите на модела ADKAR, модела "Двоен диамант", както и подходът към иновациите на бизнес модела са обединени под придобитите аспекти на управлението на промяната и иновациите във фазовия модел ABILITY, така че той също се състои от общо осем фази, които са допълнително показани на фигура 4:

- Създаване на **осведоменост** (1) и повишаване на чувствителността по темата за създаването на хибридна стойност
- **Предпоставка** (2) и **актуално състояние** (3) като подготовка за трансформация
- **Творческа фаза** (4) с генериране на идеи и последващо създаване на **прототипи** на моделирани разработки (5)
- **Разработване** (6) на подробен бизнес модел и последващо **прилагане** (7)
- **Поддръжка** (8) на работата с непрекъснат преглед.

Разположението на фазите в схематично изображение модел има за цел да илюстрира възможността за паралелни процеси, какъвто е случаят например с прототипирането и разработването. Освен това по този начин трябва да се изяснят взаимовръзките и преходите между съответните фази. Тъй като осемте дефинирани фази се основават на итеративна обработка, възможно е, в зависимост от нивото на знания в компанията, лесно да се навлезе в по-нататъшни напреднали фази и да се разработи бизнес модел за създаване на хибридна стойност в съответствие с подходите на съответните фази. За постигане на дългосрочен успех се препоръчва многократно и поэтапно изпълнение на модела.

Модел на ABILITY-фазата



Фиг. 4: Модел на ABILITY-фазата (Köhler и др. 2022, стр. 48)



3.2. Казуси за разработване на бизнес модели

По-долу е показано развитието на три компании, които са доразвили своя бизнес модел към създаване на хибридна стойност с помощта на фазовия модел ABILITY. Тези дружества са Rink GmbH & Co. KG, Jacobi Elohal GmbH и компанията Vrabant und Lehnert. По-точна и подробна информация можете да намерите в книгата ABILITY.

3.2.1. Казус за фирма RINK GmbH und Co.KG

Компанията RINK произвежда машини за националната и международната индустрия за напитки. В хода на нарастващата конкуренция и все по-голямата сила на международните компании за производство на напитки, компанията иска да подобри позицията си и предлагането си на пазара с хибридно създаване на стойност. В началото на проекта 65 % от приходите ще идват от продажбата на чисти продукти, а 35 % - от продажбата на резервни части и услуги.³¹.

Първоначално компанията RINK произвеждаше машините, поддържа ги, извършваше рутинна проверка под формата на пролетно почистване в началото на годината, ако е необходимо, и предлагаше спорадично обучение за по-добра работа с машините.

С помощта на фазовия модел ABILITY беше установено, че офертата може да бъде разширена със съществуващите вътрешни знания на ниво услуги без значителни допълнителни разходи, като вътрешното ноу-хау е важна основа. В последващи работни срещи с избрани служители от всички области на компанията могат да се генерират идеи и да се оценят в предприемачески смисъл с помощта на матрица за оценка. В хода на цифровизацията най-добрите идеи са насочени към мрежовите и интелигентните машини, така че прототипите се произвеждат и тестват предимно в тази област. С помощта на използването на новите видове части, като например допълнителни сензори, може да се проследява по-добре износването на съответните части на машината. Наблюдението се засилва. Поради намаляващия брой престои на машината, причинени от по-добрата прозрачност на системата, същевременно се увеличава наличността на машината, което води до положителни ефекти и удовлетвореност на клиентите.

Семинарите също така показаха, че има голям и печеливш потенциал в предлагането на допълнително обучение като услуга за клиентите. С допълнителните знания от курсовете за обучение клиентите могат да бъдат по-добре информирани за наличността на машините и поддръжката им.

С помощта на описания подход се разширява стойностното предложение на първоначалния бизнес модел. Не се адресират нови клиенти, а се засилват контактите със съществуващите. Възникват допълнителни разходи за свързване на машините в мрежа чрез ИТ компоненти и сензорна технология. От друга страна, в областта на услугите може да се очаква увеличение на дела на продажбите от 35 % на 50 % чрез разширената целева структура на обучение.

Commented [CP1]: Hier die drei Use Cases aus dem Ability Projekt einfügen: S. 171 - 204

³¹ cf. Köhler et al. 2022, S. 174



3.2.2. Казус с фирма Jacobi Eloxal GmbH

Jacobi Eloxal GmbH е дружество, специализирано в областта на повърхностната обработка, с регионална дейност. В началото на проекта компанията се сблъсква с различни предизвикателства, особено с нарастващите изисквания на клиентите по отношение на гъвкавостта, оптичните изисквания към продуктите, всеобхватните консултантски услуги, по-индивидуалния контрол на процесите, както и с международния ценови натиск. По принцип в комбинацията от продукти и услуги се вижда голям потенциал за развитие на бизнеса.

Първо, беше анализиран настоящият бизнес модел, за да се разкрие евентуален потенциал за оптимизация. Наред с другото бяха извършени анализ на потока на стойността, анализ на конкуренцията или анализ на дейностите. Поради специалната сфера на дейност на дружеството беше необходимо да се проведат няколко семинара за идеи. След разглеждането и визуализирането на бизнес модела можеше да се приеме общо основно разбиране за създаването на хибридна стойност. Впоследствие, с помощта на метода "Round Robin", бяха генерирани десет конкретни идеи по темата за хибридно създаване на стойност, които след това бяха претеглени и оценени за осъществимост. След преминаване през допълнителни работни срещи беше решено да се съсредоточим върху приоритетна производствена система, до която клиентът има достъп. В случай на спешно търсене клиентът може да види колко натоварено е производството и да регистрира спешни, приоритетни поръчки.

Това променя офертата на Jacobi Eloxal GmbH от чист производител в производител с комбинирани услуги.

3.2.3. Казус с фирма Brabant & Lehnert GmbH

Brabant & Lehnert GmbH разработва и проектира сложни инструменти предимно за автомобилната индустрия. Преди компанията да участва в проекта ABILITY, целият ѝ оборот се генерираше единствено от класическото производство на инструменти. Изразената цел беше да се постигне добавена стойност за клиента и, ако е възможно, допълнителен оборот чрез комбинация от продукт и услуга в рамките на хибридно създаване на стойност. В началото имаше само импровизиран онлайн уебсайт или нещо подобно с продуктовата гама.

Поради дадените рамкови условия беше взето решение за по-силно представяне на клиентите в цифровите канали за продажба. Освен това беше извършен анализ на силните и слабите страни и бяха оценени появата и предложенията на конкурентите. Въз основа на това можеха да се определят ясни приоритети за проекта. В резултат на това по време на проекта бяха анализирани и оптимизирани собствените процеси на компанията, беше засилена комуникацията с клиента и беше създадено мощно онлайн присъствие на компанията. В допълнение към чистото шанцоване, в компанията ще бъде предложена и въведена възможността за лазерно рязане, което може да бъде осъществено при дадените рамкови условия без големи допълнителни инвестиции.

4. Влияние на дигитализацията върху бизнес моделите

Учебни цели в тази глава

В тази глава ...

... Се разширяват и задълбочават предишните знания

... Показва се влиянието на дигитализацията върху бизнес моделите

... потенциалът за адаптиране към цифровия свят се изследва с конкретни примери, базирани на предишните основи

4.1. Описание на различните типове бизнес модели

Изборът на подходящ бизнес модел е важно решение, което трябва да бъде взето предварително от всяка компания. Съществуват много различни видове бизнес модели, които се различават по начина, по който компанията генерира своите приходи и взаимодействия с клиентите.

В контекста на хибридно създаване на стойност бизнес моделите се променят, също и с помощта на цифровата трансформация, така че може да се говори за иновация на бизнес модела. Например в традиционното машиностроене растежът вече не се преследва единствено чрез продажбата на металорежещи машини, а по-скоро чрез набор от услуги, някои от които се предлагат надолу по веригата, в опит да се развият и да се създадат привлекателни условия за клиентите. Класическата продажба на металорежещи машини е достигнала своите граници по отношение на печалбата, така че трябва да се генерират нови перспективни канали за продажба. Примерът на производителя на металорежещи машини DMG Mori AG показва как може да изглежда успешната трансформация в доставчик на хибридно създаване на стойност: Компанията удвои оборота си с индустриални услуги от малко под 600 млн. евро на 1 268 млн. евро в периода 2011-2019 г. и по този начин генерира подобен размер на оборота, както от продажбата на чисти металорежещи машини, така че двете области на оборота вече могат да се разглеждат като равностойни.³²

По-конкретно, говорим за иновация на бизнес модела, ако два от четирите елемента на бизнес модела - целеви клиенти, стойностно предложение, верига на стойността или механика на приходите - се променят, както вече е описано в глава 1.1. Въз основа на тези възможни промени могат да се очертаят следните примери за предлагане на хибридни услуги за трансформиране в хибриден доставчик:³³

- Въвеждане на продуктово ориентирана услуга под формата на допълнителна оферта за договори за поддръжка:

³² cf. DMG Mori Aktiengesellschaft 2021, S. 66–67

³³ cf. Köhler et al 2022, S. 17 - 29



Ако доставчикът започне да предлага допълнителни договори за техническо обслужване на различни интервали от време в съответствие с каталога на таксите за своето техническо оборудване, бизнес моделът се променя най-малко в два елемента. Допълнителното предлагане на договори за поддръжка разширява предлаганата стойност. Освен това новата структура на таксите ще се отрази на механиката на приходите. Много е вероятно създаването на структура за обслужване да доведе и до промени във веригата на стойността.

- Въвеждане на ориентирана към използването услуга под формата на споделяне на устройства:

Ако класическият бизнес модел, основан на продажбата на продукти, се промени така, че да разчита предимно на лизинг или споделяне, нововъведението става видимо в поне три точки на бизнес модела. Наемането на оборудване представлява промяна в стойностното предложение, дневната/месечната/годишната такса за ползване вместо еднократната покупна цена оказва влияние върху механиката на приходите, а допълнителните предложения за услуги, които са станали необходими, например за почистване или поддръжка на наетото оборудване, водят до промени във веригата на стойността. Съществува и възможността чрез модела на споделяне да се достигне до нови целеви клиенти.

- Въвеждане на ориентирана към резултатите услуга под формата на модел на оператор:

На клиента се продава само резултатът от дадена система, а не цялата система, например съгстен въздух вместо въздушен компресор или изчислителна мощност вместо сървър. Офертата е съобразена с нуждите на клиента и обикновено се таксува на принципа "заплащане за ползване". С други думи, тя се експлоатира и заплаща само когато клиентът се нуждае от продукта. Доставчикът поема всички задачи и задължения по експлоатацията на системата. Отново се променят поне три области на бизнес модела, а именно предложението за стойност, механиката на приходите, а също и веригата на стойността чрез новата необходима инфраструктура на оператора.

- Въвеждане на продукт от доставчик на услуги:

Доколкото доставчик на услуги, например оператор на стрийминг портал, предлага за продажба специално създаден плейър, три елемента от предишния бизнес модел са повлияни. Допълнителният хардуер оказва влияние върху предложението за стойност, продажбата на хардуера оказва влияние върху механиката на приходите, а допълнителното предлагане изисква разработване и по този начин оказва влияние върху веригата на стойността.



ПРИЛОЖЕНИЕ

Инструкции за упражненията

Вашият текст / съдържание ...

Решения към задачите за самостоятелно тестване

1.1 Как може да се опише накратко думата бизнес модел с опростени думи?

Вашият отговор

Бизнес моделът описва основните принципи ...

5. Съгласно които се класифицират изделията и процесите за тяхното производство
6. Съгласно които фирмата създава стойност за своите клиенти и генерира приходи
7. Колко добре са установени дигиталните инструменти във фирмата
8. Съгласно които фирмата може да изчисли своята печалба и загуба

1.2 Кога говорим за иновация на бизнес модел? Защо са необходими иновациите на бизнес модела

Вашият отговор

За иновация на бизнес модела говорим, когато се променят два от четирите елемента - целеви клиенти, стойностно предложение, верига на стойността или механика на добива. Промяната и адаптацията са необходими, за да бъдем успешни в дългосрочен план.



1. Как могат да се разширят ползите от бизнес модела на BreiteSchrankwand GmbH в бъдеще?

Вашият отговор

Услуга за доставка, услуга за настройка, индивидуализация

1.4 Въвеждането и прилагането на онлайн магазин представлява промяна в бизнес модела в много измерения?

Вашият отговор

5. Промяна на едно измерение
6. Промяна на две измерения
7. Промяна на три измерения
8. Промяна на четири измерения



1.5 Кои измерения на бизнес модела се променят при въвеждането и прилагането на онлайн магазин?

Вашият отговор

Целеви клиенти, механика на доходността

1.6 Предложили сте обещаващ бизнес модел. Какви моменти трябва да вземете предвид за по-нататъшната реализация?

5. Възможен е икономически подход
6. на пазара има много подобни идеи, бизнес моделът няма да се откроява
7. бизнес моделът покрива ниша и съществува конкретна потребност
8. сложността на модела надвишава осъществимостта му и в момента се разработва допълнително.

2.1. Vanapa AG произвежда и продава смартфони в собствените си магазини. По желание клиентите могат да закупят удължаване на гаранцията на устройството или специални услуги, като например първоначална настройка на устройството. Какъв тип HLB е Vanapa AG?

Вашият отговор

4. Ориентиран към продукта HLB
5. Ориентиран към употребата HLB



6. Базиран на резултатите HLB

2.2 Компанията Racer произвежда и продава автомобили в собствени дилърски центрове. В допълнение към класическата покупка, клиентите имат възможност за лизинг, при който клиентът плаща месечна сума на компанията в зависимост от начина си на използване и връща автомобила на компанията след изтичане на периода на използване. Какъв вид HLB е компанията Racer?

Вашият отговор

- 4. Ориентиран към продукта HLB
- 5. Ориентиран към употребата HLB
- 6. Базиран на резултатите HLB

2.3 Kartonage GmbH предоставя на клиентите си машини за производство на транспортни кашони. В машината е инсталирано устройство за преброяване, което брои функционалните картони. Клиентът плаща само за произведените непокътнати кашони и може да се откаже от машината по всяко време. Какъв тип HLB е Kartonage GmbH?

Вашият отговор

- 4. Ориентиран към продукта HLB
- 5. Ориентиран към употребата HLB
- 6. Базиран на резултатите HLB



2.4 Пицарията в съседство е известна с добрата си храна. Засега обаче е възможно да се яде само на място или да се поръча по телефона за получаване. Как пицарията би могла да разшири обхвата на услугите си, така че да може да се говори за произвеждащ доставчик на услуги?

Вашият отговор

Например въвеждане на приложение за дигитални канали за поръчки като Lieferando, пренасяне на уебсайта онлайн с картата с менюто, предлагане на услуга за доставка.

2.5 Кои известни компании се сещат за съответните доставчици като ориентирани към продукта, към употребата или към резултата хибридни пакети от услуги? Дайте по два примера.

Вашият отговор

Ориентирани към продукта: Apple, Vorwerk
Ориентирани към употребата: Audi, BMW, VW (за коли)
Ориентирани към резултата: Rolls Royce (турбини), HP (принтери)



3.1. Какъв е бизнес моделът на услугата за аудио стрийминг "Spotify"?

Вашият отговор

1. Абонамент
2. Групово финансиране
3. Freemium
4. Директни продажби

3.2 Какви са недостатъците на рекламния модел?

Вашият отговор

1. Възможни конфликти с франчайзополучателите
2. Риск от непостигане на обещания резултат
3. Зависимост от рекламодатели
4. Променливо качество на предлаганите ресурси.

3.3 Прочете още две примерни компании от 3 типа бизнес модели

Вашият отговор

Freemium: iCloud, Skype
Групово финансиране: share now (коли), Lime (escooter)
Абонамент: DAZN, Sky



3.4 Какъв тип бизнес модел използва производителя на автомобили тук?

Вашият отговор

5. Абонамент
6. Директна продажба
7. Франчайзинг
8. Рекламен модел

3.5 Какви са предимствата на новия вид бизнес модел? (възможни са няколко отговора)

Вашият отговор

5. В резултат клиентът притежава собствена кола
6. По-малко задължения (данъци, смяна на гуми, поддръжка и др..)
7. устойчивост
8. гъвкавост

3.6 Какви недостатъци може да има новият бизнес модел за WMB Group? (възможни са няколко отговора?)

Вашият отговор

5. Допълнителни разходи за поддръжка и ремонт
6. Персонализирани оферти
7. Придобиване на клиенти
8. Данни за възможно прогнозиране на приходите



3.7 Бихте ли се заинтересували от абонамента за автомобили като клиент? Обосновайте отговора си (Собствено мнение)

Вашият отговор

Може би зависи от фактите дали искате да си купите автомобил, или не. Също така колко често използвате автомобил и дали той би могъл да бъде отдаден под наем. Няма правилно или грешно, важно е вашето мнение.

3.8 Кои два вида бизнес модели използва производителят на вода тук?

Вашият отговор

5. Рекламен модел
6. Базиран на резултата
7. Групово финансиране
8. Абонамент

3.9 Какви са възможните недостатъци и трудности на идеята WaterFree? (възможни са няколко отговора)

Вашият отговор

5. Намиране на партньор за реклама
6. Няма преки разходи за клиента
7. Обезпечаване на добро качество на водата
8. Маркетинг



3.10 Като компания бихте ли се заинтересували да използвате бутилките като рекламна платформа? (Собствено мнение)

Вашият отговор

Може би това зависи от маркетинговата стратегия на вашата компания и дали това е подходящото място за рекламиране на вашата компания. Също така разходите биха били от значение. Няма правилно или грешно, вашето мнение е важно.

Чек листи

Вашият текст / съдържание ...

Библиография

Baines et al. 2007

Baines, T. S.; Lightfoot, H. W.; Evans, S.; Neely, A.; Greenough, R.; Peppard, J. et al. (2007): State-of-the-art in product-service systems. In: Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture 221 (10), S. 1543–1552. DOI: 10.1243/09544054JEM858.

BMW Brilliance 2003

BMW Brilliance (2003): *Company Introduction*. <http://www.bmw-brilliance.cn/cn/en/pr/bba.html> (Zuletzt geprüft am 23.01.2023).



Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683]

Title of the respective Self-Study-Module

Модул за самостоятелно учене за ДИГИТАЛНИ ТРЕНЬОРИ

Editor:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum. All rights reserved.

Editorially responsible organization:

Autor, Organization

Project Website:


www.digitalcoaches.eu

Copyright-Hinweis:

This work by Dr.-Ing. Christopher Prinz, Prof. Dr.-Ing. Bernd Kuhlenkötter Chair of Production Systems (LPS), Ruhr-University Bochum is licensed under CC BY 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

All trademarks, registered trademarks, product names, and company names or logos mentioned in this publication belong to their respective owners and are used for identification purposes only.



 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union. The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Boehm 2020

Boehm, H. (Hg.) (2020): *Praxiswissen Franchising. So multiplizieren Sie Ihr Geschäftsmodell – Leitfaden und Toolbox für Gründer*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Boßlau 2014

Boßlau, Mario (2014): Business Model Engineering. Gestaltung und Analyse dynamischer Geschäftsmodelle für industrielle Produkt-Service Systeme. Dissertation. Ruhr-Universität Bochum, Bochum. Online verfügbar unter http://www.shaker.de/Online-Gesamtkatalog-Download/2019.10.09-17.24.29-2.243.73.157-radBCF56.tmp/3-8440-2950-8_INH.PDF, zuletzt geprüft am 09.10.2019.

Eisenreich et al. 2018

Eisenreich, T.; Uwe Ufer (Hg.) (2018): *Digitale Geschäftsmodelle gestalten*.

Gassmann et al. 2021

Gassmann (2021): *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Carl Hanser München.

Gebauer 2004

Gebauer, Heiko (2004): Die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister.

Goedkop 1999

Goedkoop, Mark J.; van Halen, Cees J.G.; te Riele, Harry R.M.; Rommens, Peter J.M. (1999): Product Service Systems, Ecological and Economic Basics.

GratisWasser 2023

GratisWasser (2023): *Home - Gratiswasser*. <https://www.abopiloten.com/posts/sind-auto-abos-gut-fur-die-umwelt> (Zuletzt geprüft am 03.02.2023).

Herrmann et al. 2021

Herrmann, Klaus; Werkle, Michael; Prinz, Christopher; Lins, Dominik; Arnold, Dominik; Köhler, Christian; Mahl, Tobias (2021): Hybride Wertschöpfungspotenziale in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. In: ESF-Newsletter, 25.03.2021. Online verfügbar unter https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2021/nl_ability.html.

Köhler et al. 2022

Köhler, C.; Prinz, C.; Herrmann, K. (2022): *Systematische Entwicklung hybrider Wertschöpfung – Das ABILITY Befähigungssystem*. Düren: Shaker Verlag.

Meier und Uhlmann 2012

Meier, H.; Uhlmann Eckart (2012): *hybride Leistungsbündel - ein neues Produktverständnis*. In: Horst Meier und Eckart Uhlmann (Hg.): *Integrierte Industrielle Sach- und Dienstleistungen. Vermarktung, Entwicklung und Erbringung hybrider Leistungsbündel*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 1–21.

Meyer 2021

Meyer, H. (24.02.2021): *Auto-Abo – mobil zum Pauschaltarif*. In: ADAC, Vol.

Moritz et al. 2014

Moritz, A.; Block, J. (Hg.) (2014): *Crowdfunding und Crowdinvesting. State of the Art der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur*.

Niederdenk and Müller 2012

Niederdenk, Ralph; Müller, Matthias (2012): Commercial Due Diligence. Die strategische Logik erfolgreicher Transaktionen. 1. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH. Online available <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz357943570cov.htm>.

Reichel 2022

Reichel, J. (2022): *CAR-Studie Auto-Abos & E-Mobilität*. <https://vision-mobility.de/news/car-studie-auto-abos-e-mobilitaet-eine-win-win-situation-130803.html> (Zuletzt geprüft am 03.02.2023).



Intellectual Output 10
Business Models
Author, Organization

Schallmo 2014

Schallmo, D. R. (Hg.) (2014): *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Siebert 2023

Siebert, J. (2023): *Das Auto Abo*. <https://www.digital-affin.de/blog/auto-abo/> (Zuletzt geprüft am 03.02.2023).

Stähler 2023

Stähler, P. (2023): <http://staehler.info/definitionen/geschaeftsmodell.html> (Zuletzt geprüft am 30.01.2023).

Sjödín et al 2019

Sjödín, D; Parida, V; Jovanovic, M. et al. (2019): *Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation. A Process View on Outcome-Based Business Models*. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 37 (2), S. 158–183J

Spath and Demuß 2003

Spath, Dieter; Demuß, Lutz (2003): *Entwicklung hybrider Produkte — Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel*. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 467–506.

Tukker 2004

Tukker, A. (2004): *Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet*. In: *Bus. Strat Env.* 13 (4), S.246-260. DOI: 10.002/bse.414.