

Дизајн на бизнис модел и иновации

Вовед

Бизнис-моделот го опишува образложението за тоа како организацијата создава, испорачува и доловува вредност. Почетната точка за секоја добра дискусија, состанок или работилница за иновација на бизнис-модел треба да биде заедничкото разбирање за тоа што всушност е тоа. Потребен ни е концепт на бизнис-модел кој сите го разбираат: таков што го олеснува описот и дискусијата. Треба да почнеме од истата точка и да зборуваме за истото. Предизвикот е што концептот мора да биде едноставен, релевантен и интуитивно разбирлив, а притоа да не ги поедноставува премногу сложеноста на функционирањето на претпријатијата. Деловниот модел е како план за стратегија што треба да се имплементира преку организациски структури, процеси и системи.

Деловниот модел најдобро може да се опише преку девет основни градежни блокови кои ја покажуваат логиката на тоа како компанијата има намера да заработи пари. Деветте блокови ги покриваат четирите главни области на бизнисот: клиенти, понуда, инфраструктура и финансиска исплатливост. Деловниот модел е како план за стратегија што треба да се имплементира преку организациски структури, процеси и системи.

Овој концепт на кој го базираваме курсот (со учтивост на Strategyzer), ви овозможува да го опишете и размислите бизнис -моделот на вашата организација, вашите конкуренти или кое било друго претпријатие. Може да стане заеднички јазик што ви овозможува лесно да ги опишувате и манипулирате деловните модели за да создадете нови стратешки алтернативи. Без таков заеднички јазик, тешко е систематски да се оспорат претпоставките за нечиј бизнис модел и успешно да се иновираат.

9 градежни блокови

1. Сегменти на клиенти

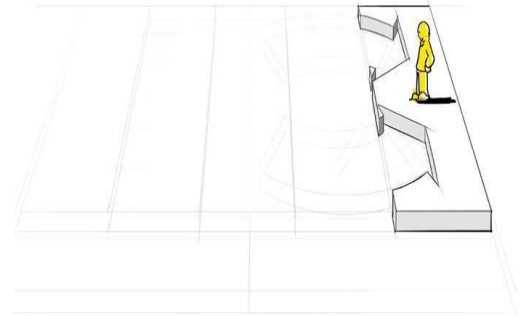
Блокот за градење на сегменти на клиенти ги дефинира различните групи на луѓе или организации кои претпријатието има за цел да ги достигне и да им служи

Клиентите го сочинуваат срцето на секој бизнис модел. Без (профитабилни) клиенти, ниту една компанија не може да опстане долго. Со цел подобро да ги задоволи клиентите, компанијата може да ги групира во различни сегменти со

заеднички потреби, заеднички однесувања или други атрибути. Деловен модел може да дефинира еден или неколку големи или мали сегменти на клиенти. Организацијата мора да донесе свесна одлука за тоа кои сегменти да ги опслужува и кои сегменти да ги игнорира. Откако ќе се донесе оваа одлука, бизнис моделот може внимателно да се дизајнира околу силно разбирање на специфичните потреби на клиентите.

Групите на клиенти претставуваат посебни сегменти ако:

- Нивните потреби бараат и оправдуваат посебна понуда
- До нив се доаѓа преку различни канали на дистрибуција
- Тие бараат различни типови на односи
- Тие имаат значително различна профитабилност
- Тие се подготвени да платат за различни аспекти на понудата



За кого создаваме вредност? Кои се нашите најважни клиенти?

Постојат различни типови на сегменти на клиенти. Еве неколку примери:

Масовен пазар

Деловните модели фокусирани на масовните пазари не прават разлика помеѓу различни сегменти на клиенти. Предлозите за вредност, каналите за дистрибуција и односите со клиентите се фокусираат на една голема група на клиенти со широко слични потреби и проблеми. Овој тип на бизнис модел често се среќава во секторот за потрошувачка електроника.

Специфични пазар

Деловните модели кои таргетираат специфични пазари се грижат за одредени, специјализирани сегменти на клиенти. Предлозите за вредност, каналите за дистрибуција и односите со клиентите се прилагодени на специфичните барања на овој пазар. Ваквите деловни модели често се среќаваат во односите добавувач-купувач. На пример, многу производители на делови за автомобили во голема мера зависат од купувањата од големите производители на автомобили.

Сегментирани

Некои деловни модели прават разлика помеѓу пазарни сегменти со малку различни потреби и проблеми. Малопродажната група на банка како Credit Suisse, на пример, може да прави разлика помеѓу голема група клиенти, од кои секој поседува средства до 100.000 американски долари и помала група богати клиенти, чие нето богатство надминува 500.000 американски долари. И двата сегменти имаат слични, но различни потреби и проблеми. Ова има импликации за другите градежни блокови на деловниот модел на Credit Suisse, како што се понудата за вредност, каналите за дистрибуција, односите со клиентите и приливот на приходи. Размислете за Micro Precision Systems, која е специјализирана за обезбедување на надворешни решенија за микромеханички дизајн и производство. Тој опслужува три различни сегменти на клиенти - индустријата за часовници, медицинската индустрија и секторот за индустриска автоматизација - и нуди секој малку поинаков предлог за вредност.

Диверзифицирана

Организација со разновиден бизнис модел на клиенти опслужува два неповрзани сегменти на клиенти со многу различни потреби и проблеми. На пример, во 2006 година Amazon.com одлучи да го диверзифицира својот малопродажен бизнис со продажба на услуги за „облак компјутери“: простор за складирање онлајн и користење на сервер по барање. Така, почна да се грижи за сосема различен сегмент на клиенти - веб компании - со сосема поинаква понуда за вредност. Стратешките образложенија зад оваа диверзификација може да се најде во моќната ИТ-инфраструктура на Amazon.com, која може да ја споделат неговите операции за продажба на мало и новата единица за услуги за компјутери во облак.

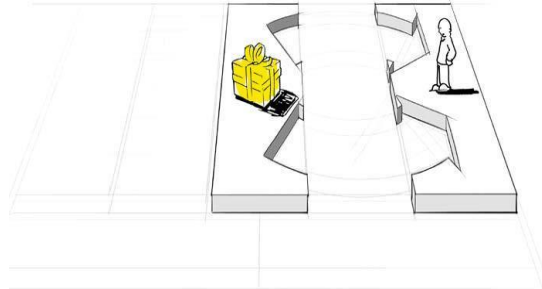
Повеќестрани платформи (или повеќестрани пазари)

Некои организации опслужуваат два или повеќе меѓусебно зависни сегменти на клиенти. На една компанија со кредитни картички, на пример, и треба голема база на иматели на кредитни картички и голема база на трговци кои ги прифаќаат тие кредитни картички. Слично на тоа, на претпријатието кое нуди бесплатен весник му треба голема база на читатели за да привлече огласувачи. Од друга страна, има потреба од огласувачи за финансирање на производството и дистрибуцијата. Двата сегменти се потребни за да функционира бизнис моделот.

2. Предлози за вредност

Градежниот блок за предлози за вредност го опишува пакетот производи и услуги кои создаваат вредност за одреден сегмент на клиенти

Предлогот за вредност е причината зошто клиентите се свртуваат кон една компанија во однос на друга. Решава проблем со клиентите или ја задоволува потребата на клиентот. Секоја понуда за вредност се состои од избрани пакет производи и/или услуги што одговара на барањата на одреден сегмент на клиенти. Во оваа смисла, предлогот за вредност е агрегација, или пакет, на придобивки што компанијата им ги нуди на клиентите.



Некои понуди за вредност може да бидат иновативни и да претставуваат нова или вознемирувачка понуда. Други може да бидат слични на постоечките понуди на пазарот, но со додадени карактеристики и атрибути.

Која вредност му ја доставуваме на клиентот? Кој од проблемите на нашите клиенти помагаме да се реши? Кои потреби на клиентите ги задоволуваме? Кои пакети производи и услуги ги нудиме на секој сегмент на клиенти?

Предлогот за вредност создава вредност за сегментот на клиентите преку посебна мешавина на елементи кои ги задоволуваат потребите на тој сегмент. Вредностите може да бидат квантитативни (на пр. цена, брзина на услуга) или квалитативни (на пр. дизајн, искуство на клиентите). Елементите од следнава неисцрпна листа можат да придонесат за создавање вредност на клиентите.

Новост

Некои пропозиции за вредност задоволуваат сосема нов сет на потреби што клиентите претходно не ги согледуваа, бидејќи немаше слична понуда. Ова е често, но не секогаш, поврзано со технологијата. Мобилните телефони, на пример, создадоа сосема нова индустрија околу мобилните телекомуникации. Од друга страна, производитите како што се етичките инвестициски фондови имаат мала врска со новата технологија.

Изведба

Подобрувањето на перформансите на производот или услугата традиционално е вообичаен начин за создавање вредност. Секторот за персонални компјутери традиционално се потпира на овој фактор со тоа што ќе донесе помоќни машини на пазарот. Но, подобрените перформанси имаат свои граници. Во последниве години, на пример, побрзите компјутери, повеќе простор за складирање на дискот и подобрата графика не успеаја да предизвикаат соодветен раст на побарувачката на клиентите.

Приспособување

Приспособувањето на производите и услугите на специфичните потреби на поединечни клиенти или сегменти на клиенти создава вредност. Во последниве години, концептите на масовно прилагодување и ко-создавање на клиентите добија значење. Овој пристап овозможува приспособени производи и услуги, додека сè уште ги користи предностите на економиите на обем.

„Завршување на работата“

Вредноста може да се создаде едноставно со помагање на клиентот да заврши одредени работи. Rolls-Royce го разбира ова многу добро: неговите клиенти на авиокомпаниите целосно се потпираат на Rolls-Royce за производство и сервисирање на нивните млазни мотори. Овој аранжман им овозможува на клиентите да се фокусираат на водење на нивните авиокомпаниите. За возврат, авиокомпаниите му плаќаат такса на Ролс-Ројс за секој час работа на моторот.

Дизајн

Дизајнот е важен, но тежок елемент за мерење. Производот може да се истакне поради супериорниот дизајн. Во индустријата за мода и потрошувачка електроника, дизајнот може да биде особено важен дел од понудата за вредност.

Бренд/статус

Клиентите може да најдат вредност во едноставниот чин на користење и прикажување на одредена марка. Носењето Rolex часовник означува богатство, на пример. На другиот крај од спектарот, скејтбордерите може да ги носат најновите „андерграунд“ брендови за да покажат дека се „ин“.

Цена

Нудењето слична вредност по пониска цена е вообичаен начин да се задоволат потребите на ценовно чувствителните сегменти на клиентите. Но, предлозите за вредност со ниска цена имаат важни импликации за остатокот од бизнис моделот. Ниту една необична авиокомпанија, како што се Southwest, easyJet и Ryanair не дизајнирале цели деловни модели специјално за да овозможат евтино патување со авион. Друг пример за понуда за вредност базирана на цена може да се види во Nano, нов автомобил дизајниран и произведен од индискиот конгломерат Tata. Неговата изненадувачки ниска цена го прави автомобилот достапен за сосема нов сегмент од индиската популација. Сè повеќе, бесплатните понуди почнуваат да проникнуваат во различни индустрии. Бесплатните понуди се движат од бесплатни весници до бесплатни е-пошта, бесплатни услуги за мобилен телефон и многу повеќе

Намалување на трошоците

Помагањето на клиентите да ги намалат трошоците е важен начин за создавање вредност. Salesforce.com, на пример, продава хостирана апликација за управување со односи со клиенти (CRM). Ова ги ослободува купувачите од трошоците и проблемите да мораат да купат, самите инсталираат и управуваат со CRM софтверот.

Намалување на ризикот

Клиентите го ценат намалувањето на ризиците што ги прават кога купуваат производи или услуги. За купувач на користен автомобил, едногодишна гаранција за сервис го намалува ризикот од дефекти и поправки по купувањето. Гаранцијата на ниво на услуга делумно го намалува ризикот што го презема купувачот на ИТ-услугите што се надвор од услуги.

Пристапност

Достапноста на производите и услугите на клиентите на кои претходно им недостигаше пристап е уште еден начин да се создаде вредност. Ова може да произлезе од иновации во деловниот модел, нови технологии или комбинација од двете. NetJets, на пример, го популаризираше концептот на фракционална сопственост на приватен авион. Користејќи иновативен бизнис модел, NetJets им нуди на поединците и на корпорациите пристап до приватни авиони, услуга која претходно не беше достапна за повеќето клиенти. Взаемните фондови даваат уште еден пример за создавање вредност преку зголемена пристапност. Овој иновативен финансиски производ им овозможи дури и на оние со скромно богатство да градат разновидни инвестициски портфолија.

Погодност/употребливост

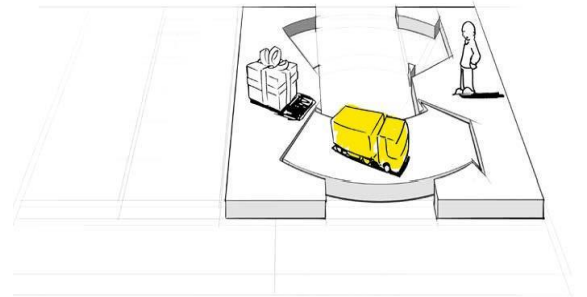
Ако ги направите работите поудобни или полесни за користење, може да создадете значителна вредност. Со iPod и iTunes, Apple им понуди на клиентите невидена погодност при пребарување, купување, преземање и слушање дигитална музика. Сега доминира на пазарот.

3. Канали

Градежниот блок на канали опишува како компанијата комуницира со и допира до нејзините сегменти на клиенти за да испорача понуда за вредност

Каналите за комуникација, дистрибуција и продажба го сочинуваат интерфејсот на компанијата со клиентите. Каналите се точки на допир на клиентите кои играат важна улога во искуството на клиентите. Каналите служат неколку функции, вклучувајќи:

- Подигнување на свеста кај клиентите за производите и услугите на компанијата
- Помагање на клиентите да ја проценат понудата за вредност на компанијата
- Овозможување на клиентите да купат одредени производи и услуги
- Доставување на понуда за вредност до клиентите
- Обезбедување на корисничка поддршка по купувањето



Преку кои канали сакаме да дојдеме до нашите сегменти на клиенти? Како сега ги достигнуваме? Како се интегрирани нашите канали? Кои од нив работат најдобро? Кои се најекономични? Како ги интегрираме со рутините на клиентите?

Наоѓањето на вистинската комбинација на канали за да се задоволи начинот на кој клиентите сакаат да бидат допрени е клучно за да се донесе понуда за вредност на пазарот. Организацијата може да избере помеѓу да стигне до своите клиенти преку сопствени канали, преку партнерски канали или преку мешавина од двете. Сопствените канали можат да бидат директни, како што е внатрешно продажно место или веб-локација, или може да бидат индиректни, како што се продавници за малопродажба во сопственост или управувани од организацијата.

Партнерските канали се индиректни и опфаќаат цела низа опции, како што се дистрибуција на големо, малопродажба или веб-страници во сопственост на партнери.

Партнерските канали водат до помали маржи, но и овозможуваат на организацијата да го прошири својот досег и да има корист од предностите на партнерот. Сопствените канали и особено директните имаат поголеми маржи, но може да бидат скапи за поставување и работа. Трикот е да се најде вистинската рамнотежа помеѓу различните типови на канали, да се интегрираат на начин за да се создаде одлично искуство за клиентите и да се максимизираат приходите.

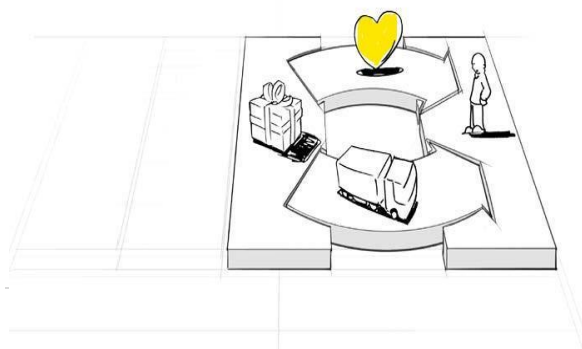
Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales					
Partner	Indirect					
	Own stores					
	Partner stores					
	Wholesaler					

4. Односи со клиентите

Градежниот блок за односи со клиенти ги опишува типовите на односи што една компанија ги воспоставува со одредени сегменти на клиенти

Компанијата треба да го разјасни типот на односи што сака да воспостави со секој сегмент на клиенти. Односите може да се движат од лични до автоматизирани. Односите со клиентите може да бидат поттикнати од следниве мотивации:

- Стекнување клиенти
- Задржување на клиенти
- Зголемување на продажбата (upselling)



Во раните денови, на пример, односите со клиентите на мобилниот мрежен оператор беа водени од агресивни стратегии за стекнување кои вклучуваат бесплатни мобилни телефони. Кога пазарот стана заситен, операторите се префрлија на фокусирање на задржување на клиентите и зголемување

на просечниот приход по клиент. Односите со клиентите што ги бара деловниот модел на компанијата длабоко влијаат на целокупното искуство на клиентите.

Каков тип на односи очекува секој од нашите сегменти на клиенти да воспоставиме и одржуваме со нив? Кои ги утврдиме? Колку се скапи? Како тие се интегрирани со остатокот од нашиот бизнис-модел?

Можеме да разликуваме неколку категории на односи со клиенти, кои може да коегзистираат во односот на компанијата со одреден сегмент на клиенти:

Лична помош

Овој однос се заснова на човечка интеракција. Клиентот може да комуницира со вистински претставник на клиентите за да добие помош за време на процесот на продажба или откако ќе заврши купувањето. Ова може да се случи на лице место во продажното место, преку центри за повици, преку е-пошта или преку други средства.

Посветена лична помош

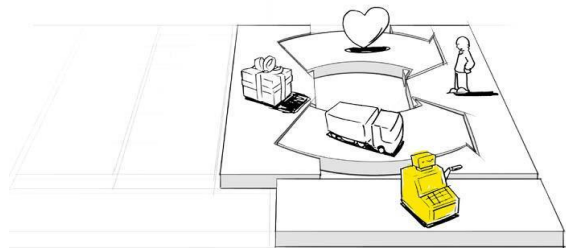
Овој однос вклучува посветување на претставник на клиентите конкретно на индивидуален клиент. Претставува најдлабок и најинтимен тип на врска и нормално се развива во подолг временски период. Во приватните банкарски услуги, на пример, посветените банкари им служат на поединци со висока нето вредност. Слични односи може да се најдат во други бизниси во форма на клучни менаџери на сметки кои одржуваат лични односи со важни клиенти.

Самопослуга

Во овој тип на односи, компанијата не одржува директна врска со клиентите. Ги обезбедува сите потребни средства за клиентите да си помогнат самите себеси.

Автоматски услуги

Овој тип на односи е мешавина од посоефицицирана форма на самопослужување на клиентите со автоматизирани процеси. На пример, личните онлајн профили им даваат на клиентите пристап до приспособени услуги. Автоматските услуги можат да препознаат поединечни клиенти и нивните карактеристики и да понудат информации поврзани со нарачки или трансакции. Во најдобар случај, автоматизираните услуги



можат да стимулираат личен однос (на пр. да понудат препораки за книги или филмови).

Заедници

Сè повеќе, компаниите ги користат заедниците на корисници за да се вклучат повеќе со клиентите/можните клиенти и да ги олеснат врските помеѓу членовите на заедницата. Многу компании одржуваат онлајн заедници кои им овозможуваат на корисниците да разменуваат знаење и да ги решаваат проблемите меѓусебно. Заедниците, исто така, можат да им помогнат на компаниите подобро да ги разберат своите клиенти. Фармацевтскиот гигант GlaxoSmithKline лансираше приватна онлајн заедница кога го претстави „alli“, нов производ за слабеење без рецепти. GlaxoSmithKline сакаше да го зголеми своето разбирање за предизвиците со кои се соочуваат возрасните со прекумерна тежина и со тоа да научи подобро да управува со очекувањата на клиентите.

Ко-креација

Повеќе компании го надминуваат традиционалниот однос клиент-продавач за да создаваат вредност заедно со клиентите. Amazon.com ги поканува клиентите да пишуваат критики и на тој начин да создадат вредност за другите љубители на книги. Некои компании ангажираат клиенти да помогнат во дизајнирањето на нови и иновативни производи. Други, како што е YouTube.com, бараат клиенти да создадат содржина за јавна потрошувачка.

5. Текови на приходи

Градежниот блок за текови на приходи ја претставува готовината што компанијата ја генерира од секој сегмент на клиенти (трошоците мора да се одземат од приходите за да се создаде заработка)

Ако клиентите го сочинуваат срцето на бизнис-моделот, приходните текови се неговите артерии. Компанијата мора да се запраша, за која вредност е навистина подготвен да плати секој сегмент на клиенти? Успешното одговарање на тоа прашање и овозможува на фирмата да генерира еден или повеќе текови на приходи од секој сегмент на клиенти. Секој тек на приходи може да има различни механизми за одредување цени, како што се фиксни цени на список, договарање, аукција, зависна од пазарот, зависна од обемот или управување со приносот.

Деловниот модел може да вклучи два различни типа на приходни текови:

- Приходи од трансакции кои произлегуваат од еднократните плаќања на клиентите

- Повторливи приходи што произлегуваат од тековните плаќања за да се достави понуда за вредност на клиентите или да се обезбеди по купувањето

Поддршка на клиентите

За која вредност нашите клиенти навистина се подготвени да платат? За што плаќаат во моментот? Како плаќаат во моментот? Како би сакале да платат? Колку секој тек на приходи придонесува за вкупните приходи?

Постојат неколку начини за генерирање на приходни текови:

Продажба на средства

Најшироко разбраниот тек на приходи произлегува од продажбата на сопственичките права на физички производ. Amazon.com продава книги, музика, електроника за широка потрошувачка и повеќе онлајн. Фиат продава автомобили, кои купувачите можат слободно да ги возат, препродаваат, па дури и да ги уништат.

Надоместок за користење

Овој тек на приходи се генерира со користење на одредена услуга. Колку повеќе се користи услуга, толку повеќе купувачот плаќа. Телекомуникацискиот оператор може да им наплати на клиентите за бројот на минути поминати на телефонот. Хотелот им наплаќа на клиентите за бројот на искористени ноќевања. Услугата за испорака на пакети им наплаќа на клиентите за испорака на парцела од една локација до друга.

Надоместоци за претплата

Овој тек на приходи се генерира со продажба на континуиран пристап до услуга. Компанијата на своите членови им продава месечни или годишни претплати во замена за пристап до своите капацитети за вежбање. World of Warcraft Online, компјутерска игра базирана на веб, им овозможува на корисниците да ја играат својата онлајн игра во замена за месечна претплата. Услугата „Comes with Music“ на Nokia им овозможува на корисниците пристап до музичка библиотека за претплата.

Позајмување/изнајмување/лизинг

Овој тек на приходи се создава со привремено давање на некого ексклузивно право да користи одредено средство за одреден период во замена за надомест. За заемодавачот ова обезбедува предност од повторливи приходи. Изнајмувачите или закупците, од друга страна, ги уживаат придобивките од правење трошоци

само за ограничено време, наместо да ги сносат целосните трошоци за сопственост. Zipcar.com дава добра илустрација. Компанијата им овозможува на клиентите да изнајмуваат автомобили на час во северноамериканските градови. Услугата на Zipcar.com доведе многу луѓе да одлучат да изнајмуваат наместо да купуваат автомобили.

Лиценцирање

Овој тек на приходи се генерира со давање дозвола на клиентите да користат заштитена интелектуална сопственост во замена за такси за лиценцирање. Лиценцирање *allo ws* имателите на права да генерираат приходи од нивниот имот без да мора да произведуваат производ или да комерцијализираат услуга. Лиценцирањето е вообичаено во медиумската индустрија, каде што сопствениците на содржини ги задржуваат авторските права додека ги продаваат лиценците за користење на трети страни. Слично на тоа, во технолошките сектори, имателите на патенти им даваат на други компании право да користат патентирана технологија во замена за надомест за лиценца.

Брокерски такси

Овој тек на приходи произлегува од услуги за посредување извршени во име на две или повеќе страни. Давателите на кредитни картички, на пример, заработуваат приходи земајќи процент од вредноста на секоја продажна трансакција извршена помеѓу трговците со кредитни картички и клиентите. Брокерите и агентите за недвижности заработуваат провизија секој пат кога успешно ќе се совпаднат со купувачот и продавачот.

Рекламирање

Овој тек на приходи произлегува од надоместоците за рекламирање на одреден производ, услуга или бренд. Традиционално, медиумската индустрија и организаторите на настани во голема мера се потпираа на приходите од рекламирањето. Во последниве години, другите сектори, вклучувајќи софтвер и услуги, почнаа повеќе да се потпираат на приходите од реклами.

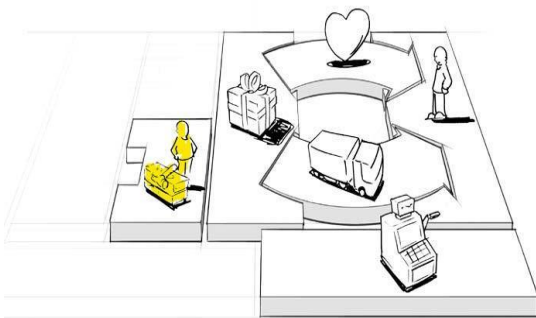
Секој тек на приходи може да има различни механизми за цени. Избраниот тип на механизам за одредување цени може да направи голема разлика во однос на генерираните приходи. Постојат два главни типа на механизми за одредување цени: фиксни и динамични цени.

Pricing Mechanisms

Fixed "Menu" Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

6. Клучни ресурси

Градежниот блок за клучни ресурси ги опишува најважните средства потребни за да функционира бизнис моделот



Секој бизнис модел бара клучни ресурси. Овие ресурси му овозможуваат на претпријатието да креира и понуди понуда за вредност, да достигне пазари, да одржува односи со сегментите на клиентите и да заработува приходи. Потребни се различни клучни ресурси во зависност од видот на бизнис моделот. Производителот на микрочипови бара производствени капацитети со интензивна капитална вредност, додека дизајнерот на микрочипови повеќе се фокусира на човечките ресурси. Клучните ресурси можат да бидат физички, финансиски, интелектуални или човечки.

Клучните ресурси можат да бидат во сопственост или изнајмени од компанијата или да се купат од клучните партнери.

Кои клучни ресурси ги бараат нашите пропозиции за вредности? Нашите канали за дистрибуција? Односи со клиенти? Текови на приходи?

Клучните ресурси може да се категоризираат на следниов начин:

Физички

Оваа категорија ги вклучува физичките средства како што се производствени капацитети, згради, возила, машини, системи, системи за продажни места и дистрибутивни мрежи. Трговците на мало како Wal-Mart и Amazon.com во голема мера се потпираат на физички ресурси, кои често се интензивни за капитал. Првиот има огромна глобална мрежа на продавници и поврзана логистичка инфраструктура. Вториот има широка ИТ, магацин и логистичка инфраструктура.

Интелектуален

Интелектуалните ресурси како што се брендovите, сопственичкото знаење, патентите и авторските права, партнерствата и базите на податоци за клиенти се сè поважни компоненти на силниот деловен модел. Интелектуалните ресурси тешко се развиваат, но кога успешно се создаваат може да понудат значителна вредност. Компаниите за широка потрошувачка, како што се Најк и Сони, во голема мера се потпираат на брендот како клучен ресурс. Microsoft и SAP зависат од софтверот и поврзаната интелектуална сопственост развиени во текот на многу години. Qualcomm, дизајнер и снабдувач на чипсети за широкопојасни мобилни уреди, го изгради својот бизнис модел околу патентирани дизајни на микрочипови кои заработуваат значителни надоместоци за лиценцирање на компанијата.

Човечки

Секое претпријатие бара човечки ресурси, но луѓето се особено истакнати во одредени деловни модели. На пример, човечките ресурси се од клучно значење во интензивните знаења и креативните индустрии. Фармацевтската компанија како Новартис, на пример, во голема мера се потпира на човечки ресурси: нејзиниот деловен модел е заснован на армија искусни научници и голема и квалификувана продажна сила.

Финансиски

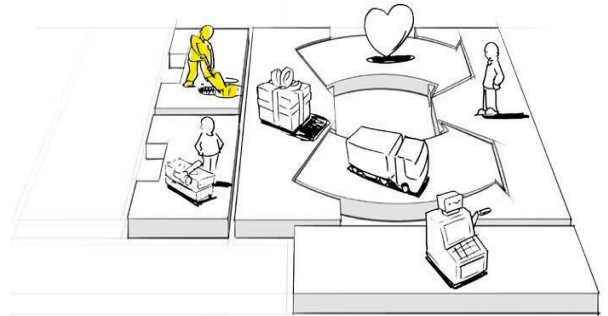
Некои деловни модели бараат финансиски ресурси и/или финансиски гаранции, како што се готовина, кредитни линии или базен со опции за акции за ангажирање клучни вработени. Ериксон, производителот на телекомуникации, дава пример за потпора на финансиските ресурси во рамките на бизнис модел. Ериксон може да

избере да позајмува средства од банки и пазари на капитал, а потоа да користи дел од приходите за да обезбеди финансирање од продавачот на клиентите на опремата, со што ќе се осигура дека нарачките се вршат кај Ериксон наместо кај конкурентите.

7. Клучни активности

Градежниот блок на клучните активности ги опишува најважните работи што една компанија мора да ги направи за да функционира нејзиниот деловен модел

Секој бизнис модел бара голем број клучни активности. Ова се најважните активности што една компанија мора да ги преземе за успешно да работи. Како и клучните ресурси, од нив се бара да креираат и да понудат понуда за вредност, да стигнат до пазари, да одржуваат односи со клиентите и да заработат приходи. И како клучните ресурси, клучните активности се разликуваат во зависност од типот на бизнис модел. За производителот на софтвер Мајкрософт, клучните активности вклучуваат развој на софтвер. За производителот на компјутери Dell, клучните активности вклучуваат управување со синџирот на снабдување. За консултантската компанија McKinsey, клучните активности вклучуваат решавање на проблеми.



Кои клучни активности даваат вредност? Нашите канали за дистрибуција? Односи со клиенти? Текови на приходи?

Клучните активности може да се категоризираат на следниов начин:

Производство

Овие активности се однесуваат на дизајнирање, изработка и испорака на производ во значителни количини и/или со супериорен квалитет. Производната активност доминира во деловните модели на производствените фирми.

Решавање на проблем

Клучните активности од овој тип се однесуваат на изнаоѓање нови решенија за индивидуалните проблеми на клиентите. Во работењето на консултантите,

болниците и другите услужни организации обично доминираат активности за решавање проблеми. Нивните деловни модели бараат активности како што се управување со знаење и континуирана обука.

Платформа/мрежа

Во деловните модели дизајнирани со платформа како клучен ресурс доминираат клучните активности поврзани со платформа или мрежа. Мрежите, платформите за склопување, софтверот, па дури и брендovите можат да функционираат како платформа. Деловниот модел на eBay бара компанијата постојано да ја развива и одржува својата платформа: веб-страницата на eBay.com. Деловниот модел на Visa бара активности поврзани со нејзината платформа за трансакции со кредитни картички Visa за трговци, клиенти и банки. Деловниот модел на Мајкрософт бара управување со интерфејсот помеѓу софтверот на други продавачи и неговата платформа за оперативен систем Виндоус. Клучните активности во оваа категорија се однесуваат на управување со платформа, обезбедување услуги и промоција на платформата.

8. Клучни партнерства

Градежниот блок за клучни партнерства ја опишува мрежата на добавувачи и партнери кои го прават бизнис моделот да функционира

Компаниите создаваат партнерства од многу причини, а партнерствата стануваат камен-темелник на многу деловни модели. Компаниите создаваат сојузи за да ги оптимизираат нивните деловни модели, да го намалат ризикот или да стекнат ресурси. Можеме да разликуваме четири различни типови на партнерства:

- Стратешки сојузи меѓу неконкуренти
- Coopetition: стратешки партнерства помеѓу конкурентите
- Заеднички потфати за развој на нови бизниси
- Односите меѓу купувачот и добавувачот за да се обезбедат сигурни набавки

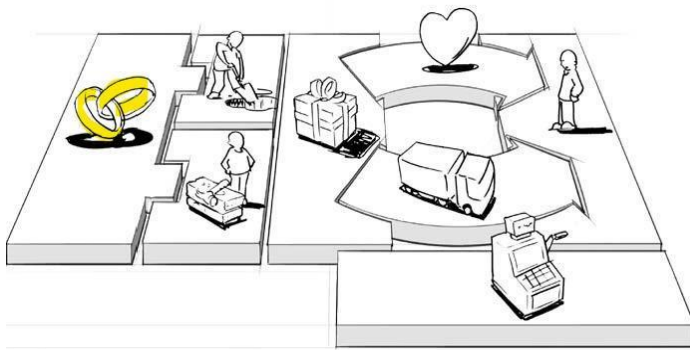
Кои се нашите клучни партнери? Кои се нашите клучни добавувачи? Кои клучни ресурси ги набавуваме од партнерите? Кои клучни активности ги извршуваат партнерите?

Може да биде корисно да се направи разлика помеѓу три мотиви за создавање партнерства:

Оптимизација и економичност на обемот

Најосновната форма на партнерство или однос купувач-добавувач е дизајнирана да ја оптимизира распределбата на ресурсите и активностите. Нелогично е една компанија да ги поседува сите ресурси или секоја активност сама да ја врши. Партнерствата за оптимизација и економичност обично се формираат за да се

намалат трошоците и често вклучуваат аутсорсинг или споделување инфраструктура.



Намалување на ризикот и неизвесноста

Партнерствата можат да помогнат да се намали ризикот во конкурентна средина која се карактеризира со несигурност. Не е невообичаено за конкурентите да формираат стратешки сојуз во една област додека се натпреваруваат во

друга. Blu-ray, на пример, е формат на оптички диск заеднички развиен од група водечки светски производители на електроника, персонални компјутери и медиуми во светот. Групата соработуваше за да ја донесе Blu-ray технологијата на пазарот, но сепак поединечни членови се натпреваруваат во продажба на сопствени Blu-ray производи.

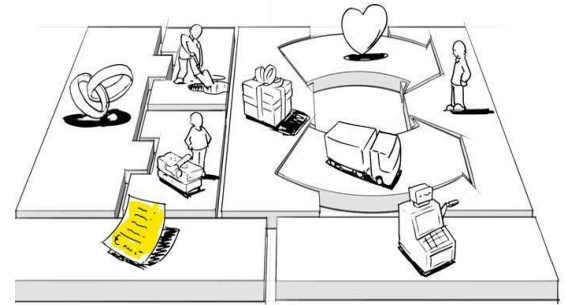
Стекнување на одредени ресурси и активности

Малку компании ги поседуваат сите ресурси или ги извршуваат сите активности опишани во нивните деловни модели. Наместо тоа, тие ги прошируваат своите сопствени способности, потпирајќи се на други фирми за да обезбедат одредени ресурси или да вршат одредени активности. Ваквите партнерства можат да бидат мотивирани од потребите за стекнување знаење, лиценци или пристап до клиенти. Производителот на мобилни телефони, на пример, може да лиценцира оперативен систем за своите мобилни телефони наместо да развива еден внатрешен. Осигурителот може да избере да се потпира на независни брокери за да ги продаде своите полиси наместо да развие сопствена продажна сила.

9. Структура на трошоци

Структурата на трошоците ги опишува сите трошоци направени за управување со бизнис модел

Овој градежен блок ги опишува најважните трошоци направени додека се работи според одреден деловен модел. Создавањето и испорачувањето вредност, одржувањето на односите со клиентите и генерирањето приход спаѓаат во трошоци. Таквите трошоци може релативно лесно да се пресметаат по дефинирањето на клучните ресурси, клучните активности и клучните партнерства. Некои деловни модели, сепак, се повеќе водени од трошоците од другите. Таканаречените авиокомпаниии „без важничења“, на пример, изградија деловни модели целосно околу структури со ниски трошоци.



Кои се најважните трошоци својствени за нашиот деловен модел? Кои клучни ресурси се најскапи? Кои клучни активности се најскапи?

Природно, трошоците треба да се минимизираат во секој бизнис модел. Но, структурите со ниски трошоци се поважни за некои деловни модели отколку за други. Затоа, може да биде корисно да се направи разлика помеѓу две широки класи на структури на трошоци за бизнис модел: водени од трошоците и водени од вредност (многу деловни модели спаѓаат помеѓу овие две крајности):

Управување со трошоци

Бизнис-моделите водени од трошоците се фокусираат на минимизирање на трошоците каде и да е можно. Овој пристап има за цел создавање и одржување на најслабата можна структура на трошоците, со користење на ниски цени за пропозиции за вредност, максимална автоматизација и екстензивно аутсорсинг. Ниту една необична авиокомпанија, како што се Southwest, easyJet и Ryanair, не се типични за деловни модели водени од трошоците.

Управувано од вредност

Некои компании се помалку загрижени за импликациите на трошоците на одреден дизајн на бизнис модел, и наместо тоа се фокусираат на создавање вредност. Предлозите за премиум вредност и високиот степен на персонализирана услуга обично ги карактеризираат деловните модели водени од вредност. Луксузните

хотели, со своите раскошни капацитети и ексклузивни услуги, спаѓаат во оваа категорија.

Структурите на трошоците може да ги имаат следните карактеристики:

Фиксни трошоци

Трошоци кои остануваат исти и покрај обемот на произведени стоки или услуги. Примерите вклучуваат плати, кирии и физички производствени капацитети. Некои бизниси, како што се производствените компании, се карактеризираат со висок процент на фиксни трошоци.

Променливи трошоци

Трошоци кои пропорционално варираат со обемот на произведените стоки или услуги. Некои бизниси, како што се музичките фестивали, се карактеризираат со висок процент на променливи трошоци.

Економии на обем

Предности во трошоците што ги ужива бизнисот додека се зголемува неговото производство. На пример, поголемите компании имаат корист од пониските стапки за купување на големо. Овој и други фактори предизвикуваат пад на просечниот трошок по единица како што се зголемува производството.

Економии на опсег

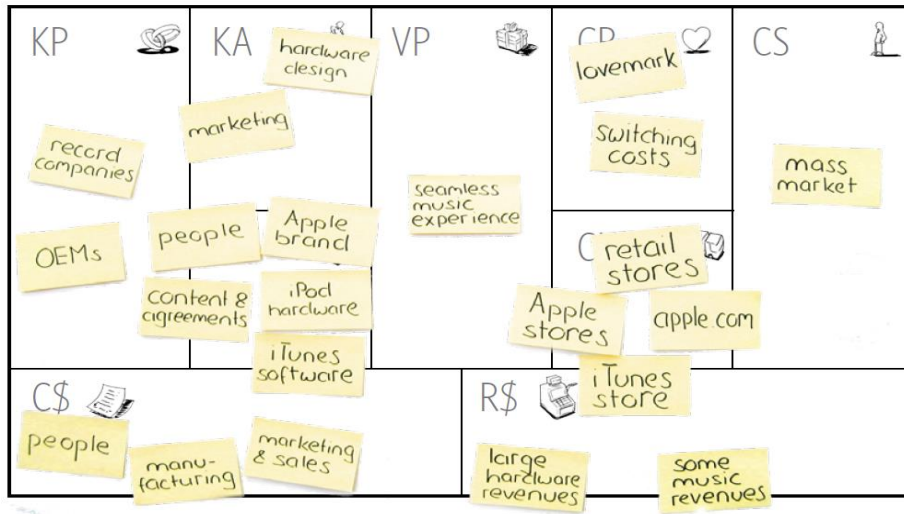
Предности во трошоците што ги ужива бизнисот поради поголемиот опсег на работење. Во големо претпријатие, на пример, истите маркетинг активности или канали за дистрибуција може да поддржуваат повеќе производи.

Да сумираме:

Завршувајќи ја оваа лекција, погледнете го ова видео за краток, двеминутен преглед на содржината за учење: <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

Потоа, користете го шаблонот во додатокот (со учтивост на Strategyzer) за да го креирате платното за вашиот сопствен бизнис модел. Платното за деловен модел најдобро функционира кога е испечатено на голема површина, така што групи луѓе можат заеднички да започнат да скицираат и дискутираат за елементите на бизнис моделот со белешки или маркери на табла. Тоа е практична алатка која поттикнува разбирање, дискусија, креативност и анализа. Обидете се да го направите ова во следните чекори:

- а. Нацртај го платното на постер
- б. Ставете го постерот на ѕидот
- в. Исцртај го твојот бизнис-модел!



Извори и референци:

Дејвид Ј. Тис, Бизнес-модел, деловна стратегија и иновации, планирање со долг дострел, том 43, изданија 2–3, 2010 година, страници 172-194, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Schmidt, D. (без датум) Зошто бизнис-дизајнот е најважната вештина во иднината. Достапно на: <https://medium.muz.li/why-business-design-is-the-most-important-skill-of-the-future-b0ed451003c7> (Пристапено: 7 ноември 2022 година).

Casadesus-Masanell, R. and E. Ricart, J. (2014) Како да се дизајнира победнички бизнис-модел, Harvard Business Review. Достапно на: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (Пристапено: 7 ноември 2022 година).

Остервалдер, Александар и Пигнер, Ив. (2010). Генерација на бизнис-модел: Прирачник за визионери, менувачи на игри и предизвикувачи.

AG, S. (без датум) Платно за деловен модел – официјалниот образец, Платно за бизнис модел – Преземете го официјалниот образец. Достапно на: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> (Пристапено: 8 ноември 2022 година).