



Бизнес планиране



Програма на обучение Предприемачество за фрийлансъри и стартъпи в КТИ

Комбиниран учебен модул 2: **Бизнес планиране**



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

Подкрепата от страна на Европейската комисия за производството на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация. Номер на проекта: 2018-1-DE02-KA202-005232

Автори: Vladimir Marinkovski, Tetjana Lazarevska, Lazar Nedanoski,
Dimitar Smiljanovski, Svetlana Boshkoska, Marina Jonoska -
Macedonian Enterprise Development Foundation (MEDF)

Декларация за авторски права

Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International License.

Свободни сте да:

- Споделяте — копиране и разпространение на материала във всякакъв носител или формат
- Адаптирате — ремиксирайте, трансформирайте и надграждате върху материала при следните условия:
 - Признание — Трябва да дадете подходящ кредит, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да го направите по всякакъв приемлив начин, но не и по начин, който предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
 - Некомерсиалност — Не можете да използвате материала за комерсиални цели.
- Споделяне по същия начин — Ако ремиксирате, трансформирате или надграждате върху материала, трябва да разпространявате своя принос под същия лиценз като оригинала.

Забележка

Обучителната програма на CreatINNES е разработена като смесена програма за обучение, съчетаваща електронно обучение (самостоятелно учене, разчитащо на онлайн учебни ресурси) и дейности лице в лице в учебна стая, водени от квалифициран обучаващ.

Разделите в този модул са предназначени да предоставят на обучаемите най-важната информация относно предмета на модула, в съответствие с констатациите от анализите, проведени в рамките на Интелектуална продукция 1 от проекта CreatINNES.

Предоставеното учебно съдържание е предназначено да послужи за независимо обучение и не претендира да обхваща всички възможни аспекти и съответни проблеми, отнасящи се за разглежданата тема.

Потребителите са единствените отговорни да гарантират, че разполагат с достатъчен и съвместим хардуер, софтуер, телекомуникационно оборудване и интернет услуги, необходими за използването на онлайн кампуса и модулите.

Съдържание

Описание на обучението	5
Цели на този модул на обучение	5
Целеви групи	5
Компетенции и умения след завършване на този модул	5
Метод на обучение	4
Съдържание на обучението	6
Раздел 1 – Какво е бизнес план? Защо имате нужда от него?	6
Раздел 2 – Раздели на бизнес план	9
Упражнения	23
Упражнение 1 - SWOT анализ	25
Упражнение 2 – Диаграма на петте сили на Портър	26
Упражнение 3 – Канава на бизнес модел	27
Добри практики	28
Добра практика 1 – Уорби Паркър, революционен бизнес модел в индустрията	28
Добра практика 2 – Стратегия за позициониране за негеймъри на Нинтендо	29

Описание на обучението

Този модул за обучение е част от набора от модули за обучение на CreatiNNES и ще ви предостави инструменти, упражнения и инструкции, които да ви помогнат да разработите бизнес план за вашите бизнес дейности. Това ще ви помогне да поставите на хартия информацията, която сте получили за вашия бизнес по организиран начин, да видите силните и слабите си страни и как да се отличите сред конкурентите.

Цели на този модул на обучение

- Да разберете значението на бизнес планирането
- Да се запознаете с бизнес плана и неговите компоненти
- Да можете да използвате различни инструменти за анализ, които ще бъдат представени в този модул

Целеви групи

- Членове и заинтересовани страни, които действат в туристическия сектор и финтех индустрията.
- Фрийлансъри в КТИ.
- Стартъпи в КТИ.
- Предприемачи, които искат да използват креативност в техните маркетингови и разпространителни дейности.
- Регионални организации и институции.

Компетенции и умения след завършване на този модул

След изучаване на този модул,

- Ще разберете колко е важно бизнес планирането
- Ще можете да идентифицирате ключовите елементи на бизнес плана
- Ще научите как да използвате някои от най-популярните инструменти за бизнес планиране

Метод на обучение

Философията на обучение **CreatiNNES** популяризира уникален ангажиращ метод на обучение, който са базира на следните аспекти:

- Обучителни сесии на кратки интервали, които включват много добре структурирано учебно съдържание;
- Задълбочено усещане за участие и сливане на действие и осъзнаване;
- Усещане на контрол и справяне със задачата, която ще откриете на края на модула;
- Удоволствие и провокиране на допълнителен интерес.

CreatiNNES все фокусира върху интерактивния обучителен подход:

- Модулите като обучителен материал за самостоятелно;
- Използване на интерактивната онлайн платформа на CreatiNNES за обучение: moodle.creatinnes.eu за улеснени тренировъчни сесии в група с професионален обучаващ.

За разлика от преподавателите в класната стая, които предоставят на техните ученици насоки и някои допълнителни указания, вие трябва да поемете отговорностите за управлението на времето и за контрола на вашия учебен напредък.

Съдържание на обучението

Раздел 1 – Какво е бизнес план? Защо ви е нужен?

Тагове:

Business plan, entrepreneurs, components, importance, planning, goals

Раздел 1 - Въведение

Сигурни сме, че сте чували термина бизнес план. Някои от вас може да знаят какво означава това, някои може да знаят какво съдържа, някои може да са го направили, а някои може да са го направили няколко пъти. Уверяваме ви, че без значение към коя група принадлежите, четенето на този раздел ще ви мотивира да мислите за планиране и ще ви мотивира да започнете да поставяте цели и планове за тяхното постигане. Ще обясним накратко какво представлява бизнес план и защо имате нужда от него.

Какво е бизнес план?

Както можете да прочетете в предишния модул 1 - „Планиране, организиране и управление - визуализиране на предприемаческият път“, планирането е първата стъпка в предприемаческото пътуване. Бизнес планирането е процес на вземане на решения и систематичен начин за определяне на цели и дейности, които съветът на директорите, изпълнителният директор, директорите на различни отдели и служителите на различно ниво ще преследват в бъдеще. Този процес трябва да бъде поставен на хартия по методологичен начин, от който крайният резултат ще бъде бизнес план. Може да намерите стотици различни дефиниции за това какво представлява бизнес планът, но това, което има значение, е, че той е стратегически документ, който обобщава вашето текущо състояние, вашите цели и задачи и как да ги постигнете. Така този документ ви дава отговори на следните въпроси:

- Къде сте сега?
- Къде искате да отидете?
- Как да стигнете там?

Бизнес планът съдържа обяснения, информация и анализ на различни области и аспекти, които се отнасят до експлоатацията и функционирането на бизнеса. Някои от тях са изброени по-долу:

- Бизнес идея
- Визия, мисия, цели
- Продукти и услуги
- Потребителски пазари
- Конкуренция

- Маркетинг
- Организационна структура и управление
- Финансови прогнози

Всички изброени области не са окончателни и може да се различават от бизнес до бизнес, но те са в основата на повечето бизнес планове.

Като общо, бизнес плановете са поверителни документи с много чувствителна информация, предназначени за вътрешна употреба, главно от мениджъра и борда на директорите, които да управляват и наблюдават в съответствие с поставените цели. Ако компанията се нуждае от капитал от външни източници, бизнес планът може да се използва и от външни лица, като инвеститори, банкери, но с подходящи корекции.

Защо ви е нужен бизнес план?

Защо имате нужда от бизнес план? Добър въпрос, всъщност изобщо нямате нужда от него. Можете да управлявате своите бизнес дейности без бизнес план. Сигурни сме, че всички познавате някой, който управлява бизнес, без да има бизнес план, но това не означава, че тези фирми не биха имали още по-голям успех, ако имаха такъв.

Изследване (*D. Bygrave, William & Lange, Julian & Mollov, Aleksandar & Pearlmutter, Michael & Singh, Sunil, 2008*), проведено върху възпитаници на Babson College, завършили между 1985 и 2003 г., показва, че наличието на бизнес план не е задължително предсказание за бъдещ успех на потенциални стартъпи. Друго проучване обаче показва, че предприемачите, прекарвали време, за да съставят план, са 2,5 пъти по-склонни да го проследят и действително да стартират и управляват бизнеса. (*Gartner, William & Reynolds, Paul & Carter, Nancy & Shaver, Kelly, 2004*). Преминаването през процеса на създаване на бизнес план подобрява предприемаческите умения, бизнеса, осведомеността за конкуренцията и познанията на пазара. Писането на бизнес план е като създаването на карта на пътя с преки пътища и препятствия, през които сте готови да преминете.

Ако гореспоменатото проучване не ви мотивира достатъчно, за да започнете да планирате, нека споменем още едно. В своята книга "What They Don't Teach you at the Harvard Business School", Марк Х. МакКормак говори за изследване, проведено в Харвард между 1979 и 1989 г., като се иска от следдипломни студенти в университета да отговорят на въпроса: „Поставили ли сте ясни цели за бъдещето си и направили ли сте план, за да ги постигнете?“. Оказва се, че само 3% от аспирантите са си поставили цели и планове. 13% са имали цели, но не са ги написали на хартия. 84% нямат конкретни цели за кариерата и бъдещия си живот. Десет години по-късно, през 1989 г., изследователите повторно интервюират бившите аспиранти. Те откриват, че тези 13%, които са имали цели, но не са ги поставили на хартия, печелят средно два пъти повече като тези 84%, които не са имали цели. Можете ли обаче да познаете колко печелят средно останалите 3%? Тези, които са си поставили ясно цели и план за постигането им? Двойно повече от тези 13%, които имат цели, но не са се регистрирали? Пет пъти повече? Отговорът е, че те печелят **средно десет пъти повече от останалите 97% взети заедно!** Удивително е колко големи са разликите между групите.

Има много причини, поради които имате нужда от бизнес план, но основната причина е, че бизнес планът помага да направите път, по който вървите, намалявайки риска

чрез повишаване на осведомеността за ситуацията, в която се намирате и в която искате да бъдете.

Препоръки за допълнителна информация

Тъй като разработването на бизнес план изисква да се получи полезна информация и да се направи правилен анализ на различни области и аспекти, CreatINNES препоръчва да се премине и през *Комбиниран модул за обучение 1: Планиране, организиране и управление - визуализиране на предприемаческия път* , Раздел 3., *Организиране* , където научавате повече за това какво означава организация и защо е важно да сформирате екип. Освен да проучите организационната структура, ще можете да видите разликата между минимално жизнеспособния продукт (MVP) и минимално жизнеспособния екип (MVT).

Препратки към Раздел 1:

McCormack, W. J., & McCormack, M. H. (1984). What they don't teach you at Harvard Business School. London: Harper Collins Publishers

D. Bygrave, William & Lange, Julian & Mollov, Aleksandar & Pearlmutter, Michael & Singh, Sunil. (2008). Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A Study of 116 New Ventures. Venture Capital.

Gartner, William & Reynolds, Paul & Carter, Nancy & Shaver, Kelly. (2004). Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation.

Раздел 2 – Раздели на бизнес плана.

Тагове:

Business plan, business plan components, vision, mission, goals, market analysis, consumers, competitors, SWOT, Porter's forces, Canvas model, PESTLE, marketing, organisational structure, management, financial projections.

Раздел 2 - Въведение

След като разберете значението на бизнес плана, нека се запознаем с неговите компоненти. Ще обясним накратко неговите компоненти с прости думи, с възможно най-малко дефиниции и повече примери за истински бизнес, повечето в културните и творческите индустрии. Също така ще ви дадем съвети и насоки за тогава, когато пишете вашия бизнес план.

Екзекутивно резюме

Резюмето често се счита за най-важната част от бизнес плана. Този раздел накратко разказва на вашия читател къде е вашата компания, до къде искате да я доведете и защо вашият бизнес ще бъде успешен. Ако търсите финансиране, резюмето е и вашата основна (и може би единствената) възможност да привлечете интереса на потенциалния инвеститор. Обикновено се появява първо в документа за бизнес план. Резюмето трябва да обясни какво ви отличава от останалите и да подчертае силните страни на цялостния ви план за привличане на вниманието на читателя. Следователно трябва да е последната част, която пишете и не по-голяма от 2-3 страници.

Описание на бизнес идеята / компанията

Тази част от вашия бизнес план предоставя общ преглед на вашата бизнес идея. В този раздел трябва да дадете кратко описание относно:

- Видът на вашия бизнес, вашата бизнес концепция;
- Вашата визия и мисия;
- Кратка история на вашата компания / произход на бизнес идеята;
- Какви продукти и услуги ще предоставяте (вашият бизнес);
- Опишете индустрията, в която ще работи вашия бизнес;
- Опишете вашите потребители, посочете пазарните нужди;
- Как вашия бизнес отговаря на пазарните нужди;
- По какво се различавате от другите конкуренти в бранша, вашите предимства пред конкуренцията;
- Местоположение на бизнеса,
- Кратко описание на производствения процес и технологията, които използвате,
- Вашата квалификация, какво ви прави подходящия човек за успеха на бизнеса.

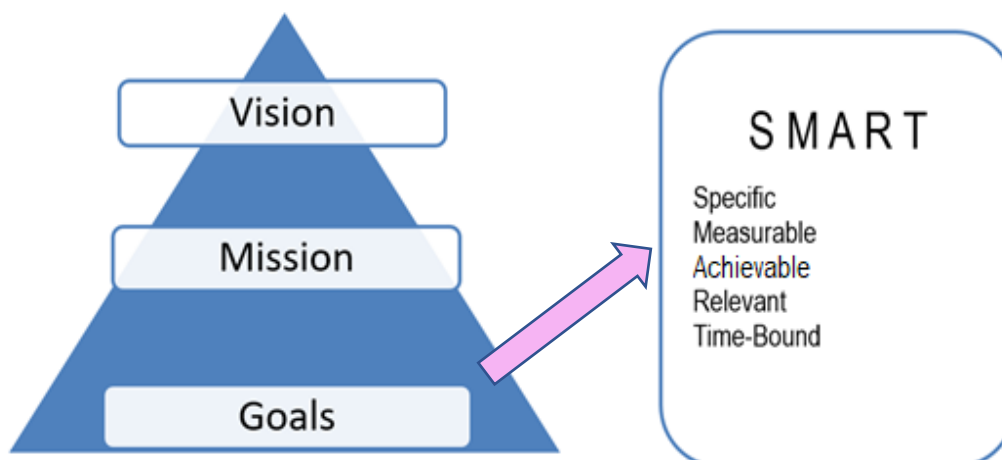
Предоставянето на информация за горните точки, ще допринесе значително за създаването на образ на вашия бизнес в погледа на читателя, също и за разбиране на

вашият бизнес дейности. Ако търсите финансиране, уверете се, че обяснявате бизнеса по начин, разбираем за вашите потенциални инвеститори.

Визия, мисия, цели

Първата стъпка в планирането е установяване на визия, мисия и цели за вашия бизнес. Този раздел ще ви помогне да установите своите, но ако вече сте ги установили, ще ви помогне да се уверите, че сте ги оформили правилно.

- Изложението на **визията** е перспективата за посоката, в която върви вашият бизнес. Това е ориентир, който осветява пътя ви, когато взимате решения. Това показва, в перфектен сценарий, къде ще бъде вашият бизнес след поне пет-десет години. Това представя крайния резултат от вашето бизнес съществуване, вашата мечта. Изявлението за визия често се публикува външно, но се използва и вътрешно. Обикновено това са не по-дълги от 1-2 изречения, в които с прости думи и фрази ще изразите крайната дългосрочна цел на вашия бизнес. *Отличен пример е първата визия на Microsoft „Компютър за всяко бюро и всеки дом“.*
- Изложението на **мисията** е общо изявление, което обяснява как ще постигнете визията. Също като визията, трябва да бъде кратка и лесно разбираема. Някои изявления на мисията съдържат една от двете цели. *Мисията на Google е добър пример за изявление на мисията: „Нашата мисия е да организираме световната информация, за да бъде достъпна и полезна“. Тази на TED също „Разпространяване на идея“.*
- За да преследвате вашата визия и мисия, трябва да си поставите **цели**, крайна точка, която трябва да достигнете, за да бъдете стъпка по-близо до вашата визия. Целите трябва да бъдат определени ‚умно‘ – от англ. SMART (специфични, измерими, постижими, подходящи, обвързани във времето).



Model 1. Pyramid scheme of vision, mission, goals and SMART

Пазарен анализ

Пазарът е мястото, където се случва цялото действие, гладиаторска арена, на която предприемачите водят битките си. Подобно на гладиаторите, които се опитват да се

възползват от своите силни страни и да открият слабостите на противника, за да го преодолеят и да му нанесат последния удар, предприемачите се опитват да победят своя конкурент и да завладеят своите клиенти.

Когато някой говори за анализ на пазара, често се споменава за анализ на пазара на потребителите. Потребителският пазар е един от аспектите, които трябва да имате предвид, когато анализирате пазара, но не е единственият. На пазара не сте засегнати само от потребители, но и от конкуренти, доставчици, данъчни законодателства и други разпоредби, икономическа среда, социални норми и т.н. За да разберете и идентифицирате средата, в която ще работи вашият бизнес, трябва да направите няколко вида анализ и проучвания. В следващите няколко подраздела ще представим най-често използваните рамки и инструменти за анализ. Също така ще предоставим инструкции, шаблони и примери, за да ви помогнем да научите и приложите вашия бизнес план по-лесно.

- **Потребителски анализ.** Първо, трябва да дефинирате целевите си групи! Много фирми правят грешка, когато мислят, че не е необходимо да се насочат към своята аудитория. Без да дефинирате вашата целева група, няма да знаете нуждите и желанията на клиентите си. Потърсете информация за вашите целеви групи. Кои са най-важните нужди на вашите потенциални клиенти, които не са доволни? Удовлетворени ли са тези нужди? Каква е демографията на групата и къде е тя? Има ли сезонни или циклични тенденции при покупки, които могат да повлияят на вашия бизнес? Какъв е размерът на първичния целеви пазар? Какви са тенденциите сред вашите клиенти?
- **Анализ на конкуренцията.** Когато ще продавате своите продукти и услуги на пазара, ще се изправите пред конкуренция. Някои от тях ще бъдат утвърдени бизнеси, които работят на пазара в продължение на много години. И така, как ще се състезавате с такъв вид конкуренция? Направете проучване за вашата конкуренция, защото независимо дали компанията е в списъка на Fortune 500 или стартъп с няколко служители, всички те имат своите силни и слаби страни. Какъв е техният пазарен дял? Каква е вашата позиция на пазара сред конкуренцията? Какви продукти и услуги предлагат? Как ги произвеждат? Как ги предлагат на пазара? Събирането на информация по тези въпроси ще помогне за по-добро позициониране на пазара и създаване на оптимална пазарна стратегия.

SWOT-анализ

Един от най-използваните инструменти във всеки стратегически или бизнес план е SWOT анализът. SWOT анализът е силен инструмент, чиято цел е да даде синтезирана представа за текущото ви състояние, разработена от американския консултант по бизнес и управление - Албърт С. Хъмфри. Терминът **SWOT** анализ е съкращение от **Силни, Слаби страни, Възможности и Заплахи** (от англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Често SWOT анализът се нарича вътрешно-външен анализ, тъй като отчита вътрешни фактори (силни и слаби страни) и външни фактори (възможности и заплахи). SWOT обикновено се представя като матрица 2x2, в която са изброени фактори и групирани по подходящ начин в зависимост от това дали фактора произхожда от организацията или от средата и дали има положително или отрицателно въздействие върху организацията.

Силните и слабите страни са вътрешни фактори, върху които можете да повлияете пряко. Дали ще надделеят или не, зависи от вашите минали решения като предприемач. Идентифицирането на тези фактори ще ви помогне в бъдеще да изградите и да се възползвате от силните страни и да премахнете или минимизирате слабостите. *Както можете да видите от примера по-долу, като сила е споменатото бързото реагиране на пазарните промени, което се дължи на размера и организационна структура. Липсата на експертни познания също е вътрешен фактор, това е слабост, тъй като липсата на експертиза може да повлияе негативно на бизнеса.*



Изображение 1. SWOT анализ за стартап

Източник: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>

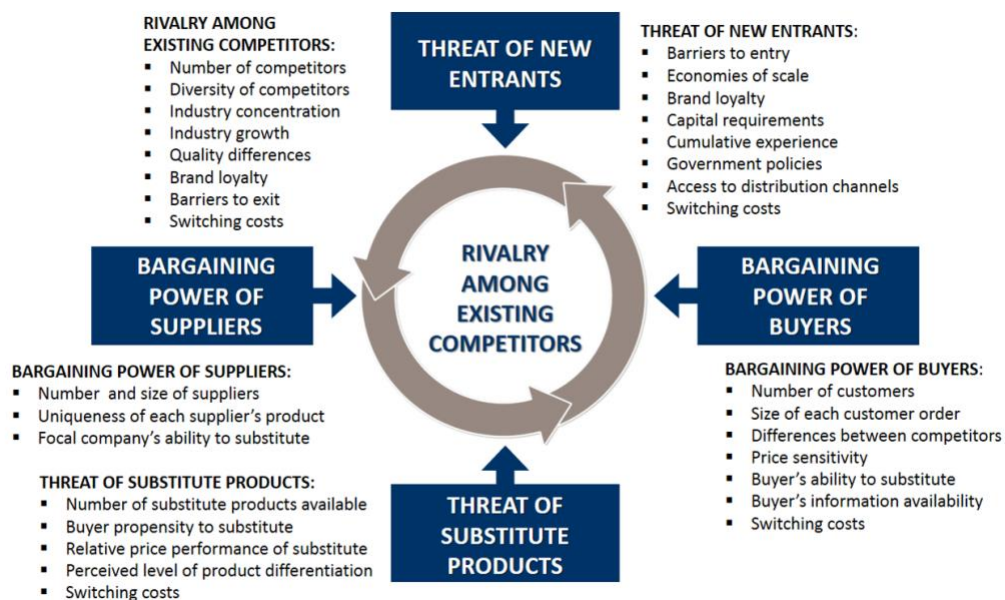
Възможностите и заплахите са външни фактори, на които не можете да повлияете пряко, но е важно да ги идентифицирате, за да се възползвате от възможностите, предлагани от околната среда, но също така да избегнете заплахи за вашия бизнес, за които в началото може да не сте знаели. *Възможност за един стартап е, че може бързо да расте и да повиши пазарния си дял, но от друга страна по-големите утвърдени компании могат да представляват заплахата за него.*

Къде можете да намерите информацията, за да отговорите на тези въпроси и да създадете SWOT анализ? За вътрешни фактори можете да чуete мненията от висшето ръководство (изпълнителен директор, управителен съвет), партньори, доставчици, клиенти, служители, вътрешни отчети, KPI (*от англ. key performance indicators - ключови показатели за изпълнение*) За външни фактори можете да използвате източници като глобални тенденции, отраслови тенденции, браншови асоциации, търговски камари, пазар, конкуренти и т.н..

Когато приключите SWOT анализа, използвайте го. Най-често допусканата грешка от предприемачите и мениджърите е, че въпреки че отделят времето и ресурсите си за правилната подготовка на SWOT анализа, те все още не го използват. SWOT анализът ще ви помогне да оцените текущото си състояние, да разработите и поставите цели, да оцените различни стратегии, да идентифицирате потенциални бариери пред растежа и т.н.

Диаграма на петте сили на Портьър

Тази рамка е полезна, ако искате да разберете отрасъла, в който работите или стартирате бизнес. Той идентифицира и анализира петте конкурентни сили, които определят естеството на индустрията и формират стратегиите на компанията. Това ни дава отговор на въпроса „Защо някои индустрии поддържат високи печалби, защо други не?“. Този инструмент е публикуван за първи път през 1979 г. в Harvard Business Review. Оттогава се превръща в един от най-използваните инструменти, защото ви кара да разберете какви сили във вашата среда пряко влияят върху вашата рентабилност. Насърчава ви да разширите възгледа си извън конкуренцията, поради причината, че на пазара се конкурирате за печалба не само с преки конкуренти, но и с клиенти, доставчици, потенциално нови участници и заместващи продукти и услуги.



Изображение 2. Диаграма на 5те сили на Портър
Източник: <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>

- **Пазарна сила на доставчиците** ни показва силата на доставчиците при определяне на нашата цена. Ако има малък брой доставчици на пазара, те ще окажат голямо влияние върху цената на вашия продукт и шансовете за реализиране на печалба и обратно. *Много от графичните дизайнери използват комбиниран Apple - Adobe. Това може да е проблем, ако някой от тях повиши цените на своите продукти, тъй като няма много налични заместители, а разходите за смяна са високи, при равни други условия, веднага ще намали печалбите на дизайнерите.*
- **Опасност от навлизането на нови конкуренти** на пазара може да увеличи конкуренцията сред установените бизнеси. Тази сила до голяма степен зависи от бариерите пред навлизането на пазара и печалбите в индустрията. Във силно регулирани отрасли и в отрасли, където първоначалните инвестиции са значителни, шансовете за навлизане на нови конкуренти на пазара са минимални. *Това е най-слабата сила в графичната индустрия, тъй като бариерите за влизане са много ниски или никакви. Почти всеки може да навлезе на пазара. Трябва само да имате версия на Photoshop (или друга програма) и да имате връзка с интернет.*
- **Пазарна сила на купувачите** показва колко голям натиск могат да окажат върху бизнеса. На пазарите, където няма много купувачи, те обикновено имат

голяма сила да влияят върху цените, условията или други. Освен броя на купувачите и продавачите от двете страни на скалата, има и други фактори, които определят покупателната способност, като разходи за смяна, чувствителност към цената, размер на всеки потребител на пазара и т.н.. *Услугите на графичните дизайнери са търсени на пазара, тъй като има многобройни купувачи. Графичният дизайнер може да реши дали да работи за някаква компания като вътрешен дизайнер, като свободна професия или и двете, тъй като пазарната сила на купувачите на тези услуги е сравнително ниска.*

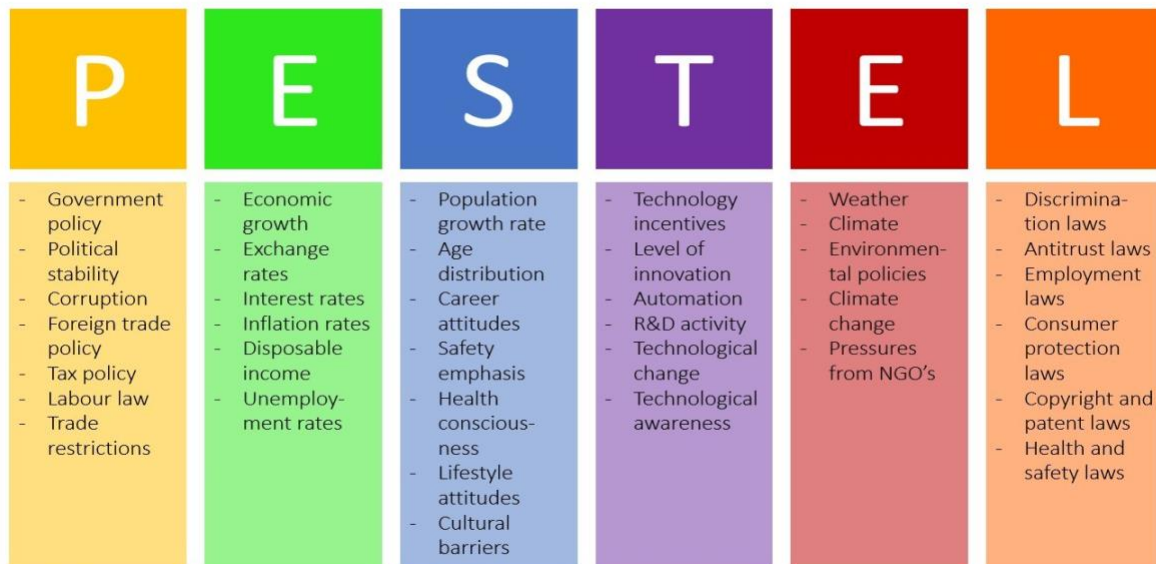
- **Опасност от продукти-заместители** често изобщо не се разглежда. Целият бизнес се фокусира основно върху пряката си конкуренция. Заплахата от заместители се увеличава, тъй като цената на вашите продукти и услуги се увеличава. Потребителите ви могат да го заменят с друг продукт, който отговаря на техните нужди по друг начин. *Графичните дизайнери често се специализират в някаква дисциплина, така че предлагането е сегментирано, но ако цените в която и да е дисциплина се повишат, това ще привлече повече графични дизайнери да се включат в тази дисциплина. Друг пример за заплаха от заместител е транспортната индустрия. Ако цените на самолетните билети се повишат значително, някои пътници биха помислили за алтернативен автомобилен или влаков транспорт, особено това е важно за азиатските пътници, които могат да използват влакове-стрела вместо самолети.*
- Последната, но не на последно място сила в диаграмата на Портър е **Съперничество между съществуващите конкуренти**. Показва концентрацията на настоящите конкуренти в бранша. Ако има много участници без голяма разлика в размера, съперничеството ще бъде голямо. В този случай конкурентите намаляват цените си, за да привлекат колкото се може повече клиенти, а победителите в този сценарий са клиентите. Те ще получат своите продукти на по-ниска цена, отколкото би била, ако няма интензивно съперничество между съществуващите конкуренти.

PESTLE анализ

PESTLE (също може да се намери под съкращението *PESTEL*; на български **ПЕСТ анализ**) означава политически, икономически, социални, технологични, правни и екологични фактори. Както можете да предположите от споменатите по-горе фактори, това е външен факторен анализ. Това е друг инструмент или рамка, която ще ви помогне да разберете по-добре външните фактори на макросредата как влияят върху вашия бизнес. Някои от тях могат да бъдат жизненоважни за работата на вашия бизнес. Някои може да не са толкова влиятелни в момента, но в бъдеще може да са част от жизненоважен набор от фактори. Следователно чрез този анализ вие систематично идентифицирате всички фактори на околната среда.

Има няколко вариации на този анализ в зависимост от индустрията, в която оперира бизнесът, някои фактори могат да бъдат включени или пропуснати. Основният анализ е съставен от четири фактора: политически, икономически, социален, технологичен. Подобно на други инструменти, за да стане приложим за повече бизнеси, този анализ е разширен с няколко фактора. Първи по ред са правните и екологичните фактори.

Следващата диаграма съдържа някои от макро-екологичните фактори, които трябва да бъдат включени в този анализ. За да видите пълния списък на факторите, моля, посетете: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>



Изображение 3. Графична презентация на модела PESTLE

Източник: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Всички тези фактори са макро-екологични и засягат всички бизнес индустрии, но с различна интензивност. *Например селското стопанство е най-засегнато от фактори на околната среда, особено времето и климатичните промени, за бизнеса, който извършва външни сделки, най-важните фактори са икономически фактори като обменни курсове, инфлация и др. Във вашия случай, за КТИ, трябва да обърнете най-голямо внимание на социалната и технологична група фактори. Възрастовото разпределение на населението, нагласите на начина на живот, културните бариери, новите технологии са някои от факторите, които ще определят вашия успех или неуспех.*

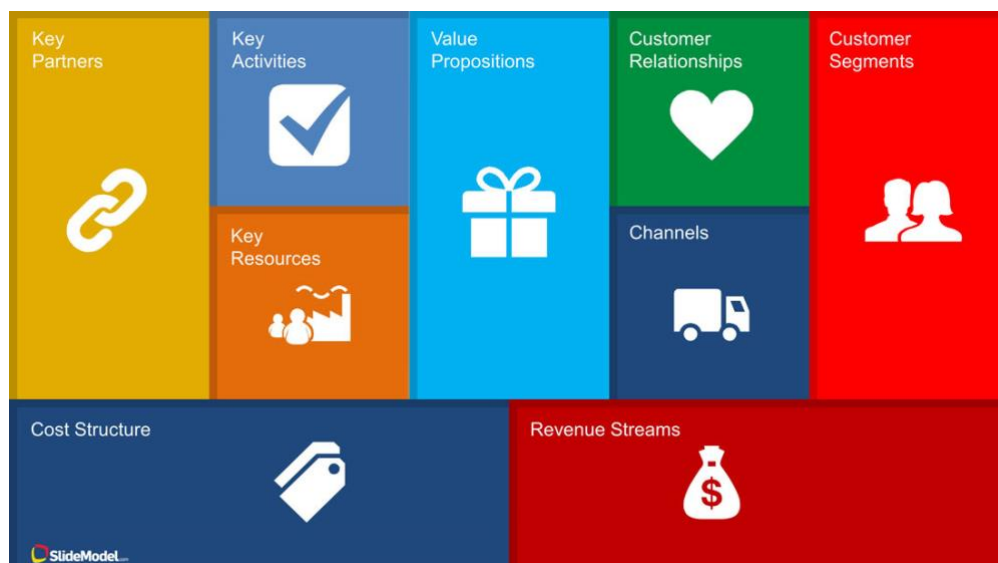
Бизнес модел канава - Business Canvas model

Бизнес модел канава първоначално е разработен от Александър Остервалдер и е допълнително полиран с помощта на над 400 предприемачи от 45 страни. Той интегрира девет ключови структурни блока на бизнеса в оформление на една страница, така че можете да видите цялата важна информация на едно място. Това е чудесен инструмент за предприемачи, които искат да получат цялостна картина на бизнес модела, без да създават завършен бизнес план. По същество той ни казва как ключовите двигатели на бизнеса се съчетават и обяснява как функционира бизнесът. Следват структурните блокове:

1. Блокът с **предложение за стойност** е ядрото на модела на канавата, защото показва какво предложение за стойност дава вашият бизнес на пазара, защо клиентите са привързани към вашия бизнес. Той отговаря на въпроса „Защо клиентите купуват нашите продукти и услуги?“. В началото бихте предложили един или два продукта и услуги, но с нарастването на вашия бизнес асортиментът ще се увеличи. Както можете да видите от модела на Сам Смит (вижте изображение 5), има пет изброени предложения за стойност. Той пише и

записва музика, видео, документални филми, ремикси, съвместни колаборации с други изпълнители, асоцииране с марки и т.н. Но не е правил всичко това от началото на кариерата си. За допълнителни знания вижте Модул 1: „Планиране, организиране и управление - визуализиране на предприемаческия път“, Раздел 2: „Планиране“.

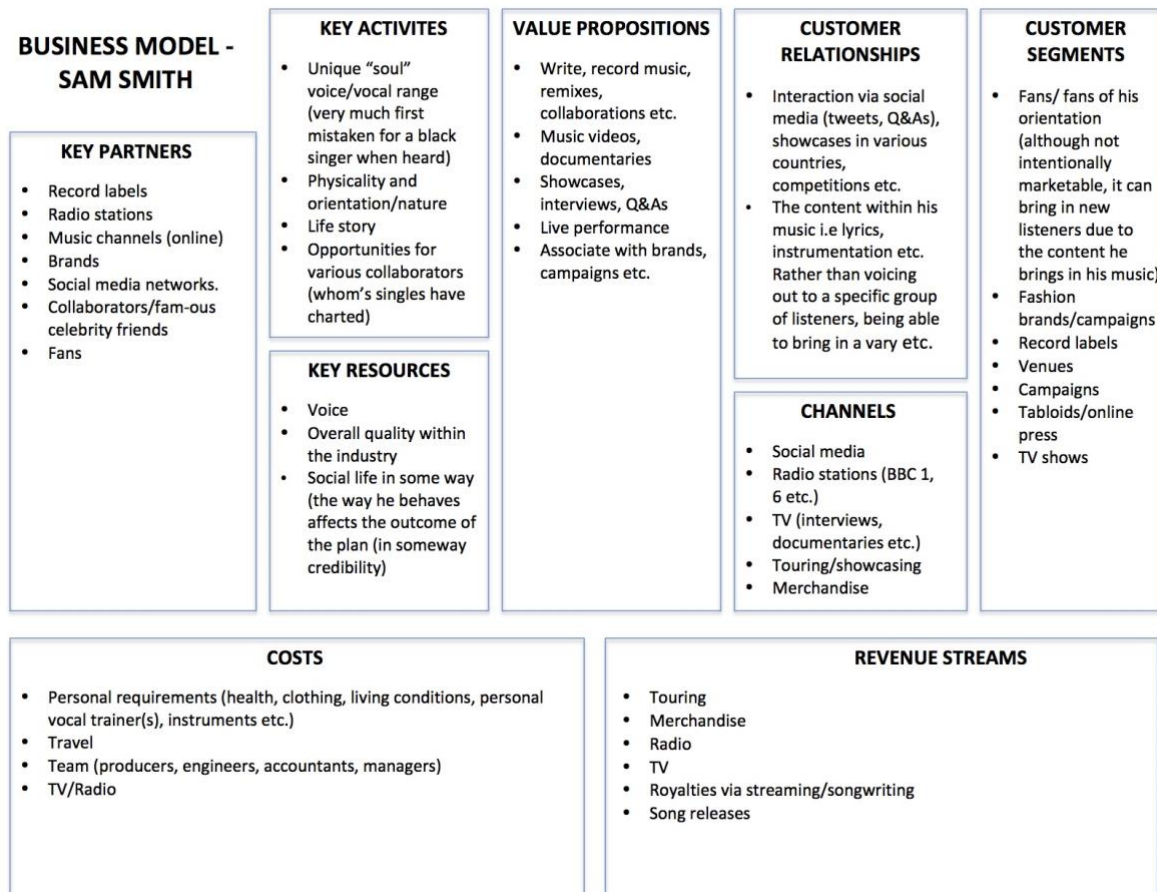
2. **Клиентски сегменти.** Този блок включва вашите клиенти. Сегментирани ли са според нуждите, важността и размера си? Сегментирането на клиента е важно за разбирането на техните нужди, което е отправна точка, когато създавате своите продукти и услуги. Ако видите частта с клиентите на Сам Смит, ще видите, че те са сегментирани в шест-седем групи. Всички те имат различни характеристики и потребности. *Например, нуждите на феновете са да записват повече песни, да правят повече концерти на живо, но за модните марки нуждите са свързани с обличането на тяхната марка, правенето на рекламни видеоклипове и т.н..*
3. **Канали.** След като дефинирате предложението си за стойност и клиентите, трябва да изберете кои методи ще използвате, за да доставите предложенията за стойност (вашите продукти и услуги) на клиентите. Как купуват вашите продукти и услуги? Как получават вашите продукти и услуги? Сам Смит прави турнета с концерти на живо, предавания по телевизията, споделя информация чрез социалните медии.
4. **Връзки с клиентите.** Как да получите, задържите и увеличите клиентите си Отговорът на този въпрос трябва да получите от този блок. Различните бизнес модели трябва да разработят различни начини за култивиране на взаимоотношения с клиентите. За редовните клиенти можете да правите различни отстъпки чрез клубни карти или нещо подобно.
5. **Приходни потоци.** Как печели пари вашият бизнес? Откъде идват парите? Изглежда, че е просто, но не е така. Трябва да изберете стратегията си, за да уловите по-голямата част от парите на клиента. Ще плащат ли клиентите еднократна такса, месечни абонаменти или ще предоставите част от продуктите / услугите безплатно и ще продадете допълнителните продукти на по-висока цена?



Изображение 4. Шаблон за бизнес модел канава.
Източник: <https://slidemodel.com/business-model-canvas/>

6. **Ключови дейности.** Кои са най-важните дейности, които провеждате ежедневно? Те трябва да бъдат пряко свързани със създаването на стойностни предложения. Ако сте уеб разработчик, някои от ключовите ви дейности ще бъдат създаването на уебсайтове за вашите клиенти, в крак с най-новите софтуерни и хардуерни технологии.
7. **Основни ресурси.** Всички фирми използват ресурси, за да създават предложения за стойност. Кои са ключовите ресурси, които позволяват на вашия бизнес да създава предложения за стойност? Те физически ли са, човешки, финансови, интелектуални? В творческите индустрии хората често са ключови ресурси. Можете ли да познаете кой е ключовият ресурс на Сам Смит? Очевидно е, че това е неговият глас.
8. **Основни партньори.** В повечето бизнеси някои дейности се извършват от външни лица - аутсорсинг. Това е по-често срещано в развитите икономики. Това са вашите партньори. Трябва да изберете кой е основните, без тях не можете да управлявате бизнеса си или ще бъде много трудно и скъпо да бъде заменени. За Сам Смит това са музикални лейбъли, музикални продуценти, радио и телевизионни станции и т.н..
9. **Структури на разходите.** Извършвайки ключовите дейности, вие използвате ресурси, които имат определена цена. Този списък може да бъде много дълъг, но трябва да знаете къде правите 100% от разходите си. Те фиксирани или променливи разходи ли са? Пълното знание относно разходите ви ще ви помогне да вземате важни решения. Какви разходи са неизбежни, които могат да бъдат намалени, колко пари са ви необходими, за да управлявате бизнеса ежедневно, месечно и годишно? Разходите оказват непосредствено влияние върху намаляването на печалбите ви, следователно те са важни за цялостния бизнес модел.

Следващата таблица е канава на бизнес модела за известния певец Сам Смит. Както можете да видите тези инструменти могат да бъдат използвани от всяка компания, независимо от индустрията, в която работи, размера, приходите, които прави или броя на служителите. Може да се използва и за художници и творчески работници.



Изображение 5. Бизнес модел канава за певеца Сам Смит

Източник: <https://davsjoljournal.files.wordpress.com/2014/10/business-model-sam-smith.jpg>

Маркетингов микс – 4Ps

Може би най-важният аспект на всеки бизнес е маркетинговата функция. Може да имате уникална и много добра бизнес идея, много добри служители, които ще произведат качествени продукти и услуги, но ако не знаете как да ги продавате, вашият бизнес провал е гарантиран!

За да разберем по-добре маркетинга, ще използваме основния маркетингов микс - 4Ps модел. Състои се от 4 ключови елемента: Продукт, Цена, Промоция и Дистрибуция. Името е съкращение на неговите компоненти (*от англ. Product, Price, Promotion, Place*).

- **Продукт** (включва и услуги) означава какво може да предложи вашият бизнес на целевия пазар и по какво се различава от останалите. Защо вашият продукт е по-добър? Това е така, защото качеството, дизайнът, опаковката, гаранцията или е нещо друго?

- **Цена** се отнася за това как определяте цените на вашите продукти и услуги. Тази цена базирана на разхода, който правите увеличава ли се с известна разлика? Подобни ли са цените на вашата конкуренция? Може би вашите цени са коригирани, за да проникнат на нови пазари или искате премиум цена? Изборът на правилния подход за ценообразуване на продуктите ви ще има огромно влияние върху броя на продажбите ви.
- **Промоцията** често се бърка с маркетинга. Промоцията е част от маркетинга, който включва форми и канали, чрез които достигате до клиентите си, как те са информирани за вашите продукти. Използвате ли социални медии за реклама на вашите продукти и услуги или използвате по-традиционни методи?
- **Дистрибуция** е как вашите клиенти достигат до вашите продукти. Налични ли са в местните магазини? Могат ли те да купуват вашите продукти онлайн на вашия уебсайт или чрез електронна поща или дори на някаква специализирана платформа за онлайн продажба? Или продават продуктите си директно на клиентите? Кои са основните канали за разпространение, които използвате?



Модел 2. Графична презентация на модела 4Ps

Също така отделът по маркетинг трябва да дефинира профила на вашите клиенти, което ще ви помогне да определите по-добре техните нужди и да разработите продукти и услуги, които да ги задоволят. Отговорът на всички тези въпроси е от решаващо значение за разработването на вашата маркетингова стратегия.

Тъй като оригиналният модел 4Ps е по-подходящ за по-традиционни бизнеси, ориентирани към продукти, Бернард Буумс и Мери Битнер разширяват и модифицират оригиналния модел с допълнителни 3 елемента, за да задоволят нуждите на вида бизнес.

- **Хората** са тези, които работят в бизнес организацията. Този елемент е важен, защото хората - служителите са тези, които предоставят услугата. За да създадете голям брой доволни и лоялни клиенти, трябва да наемете хора, които вярват и споделят едни и същи ценности с вашата компания. Ако знаете как да намерите и изберете правилните хора, ще имате конкурентно

предимство пред конкурентите си. Ще имате и доволни и силно мотивирани служители. Между тези два сегмента има висока степен на корелация.

- **Процесът** на създаване и предоставяне на услуги е свързан с извършване на разходи. Уверете се, че всички процеси и системи, които се случват във вашия бизнес, са необходими и допринасят за създаването на стойност. Всичко извън тази рамка е просто харчене на допълнителни пари и намаляване на печалбата.
- **Физическите доказателства** са всичко, което клиентът вижда, когато прави бизнес с вас. Този елемент включва: средата, в която вашият бизнес доставя продукти и услуги, самата опаковка, лого и др..

Можете ли да познаете името на разширения модел на маркетингов микс? Разбира се, името е **7Ps**.

За допълнителна информация относно маркетинга, вижте Модул 3: „Маркетингова стратегия и елементи от маркетинговия микс“, Раздел 2: „Елементи от маркетинговия микс“.

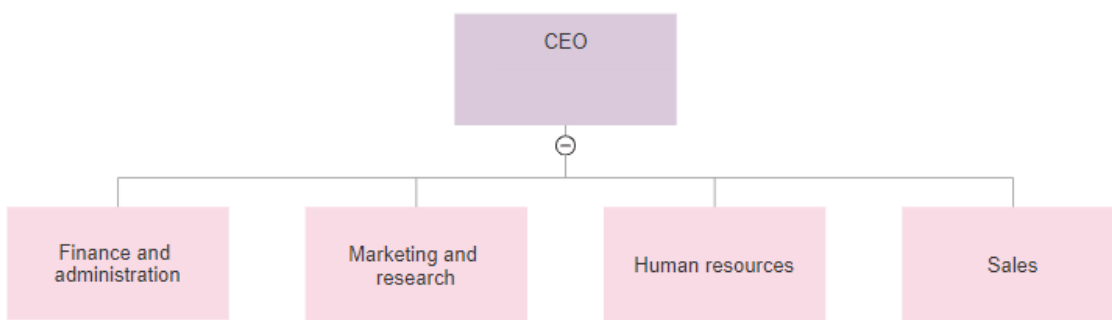
Управленска и организационна структура

От много инвеститори може да чуете изявления като „Ние не инвестираме в идеята, но в екипа, екипът, който я изпълнява, е по-важно за успеха, отколкото самата бизнес идея“ или „идеята е толкова добра, колкото добрият екип зад нея“. Това може да е още по-вярно за бизнеса в творческите индустрии, когато човешките ресурси и талантите са от основно значение за успеха.

В този раздел на бизнес плана трябва да обясните и докажете защо вие и хората от вашия екип сте подходящите хора за задачите. Какво е вашето образование и опит в областта? Какви са вашите умения? Какви знания и умения ще търсите в служителите си? Колко хора ще ви трябват за успешното изпълнение на вашата идея. Как ще ги изберете, как ще ги организирате? В следващите няколко параграфа ще обясним накратко какво е организационната структура и най-често срещаните видове.

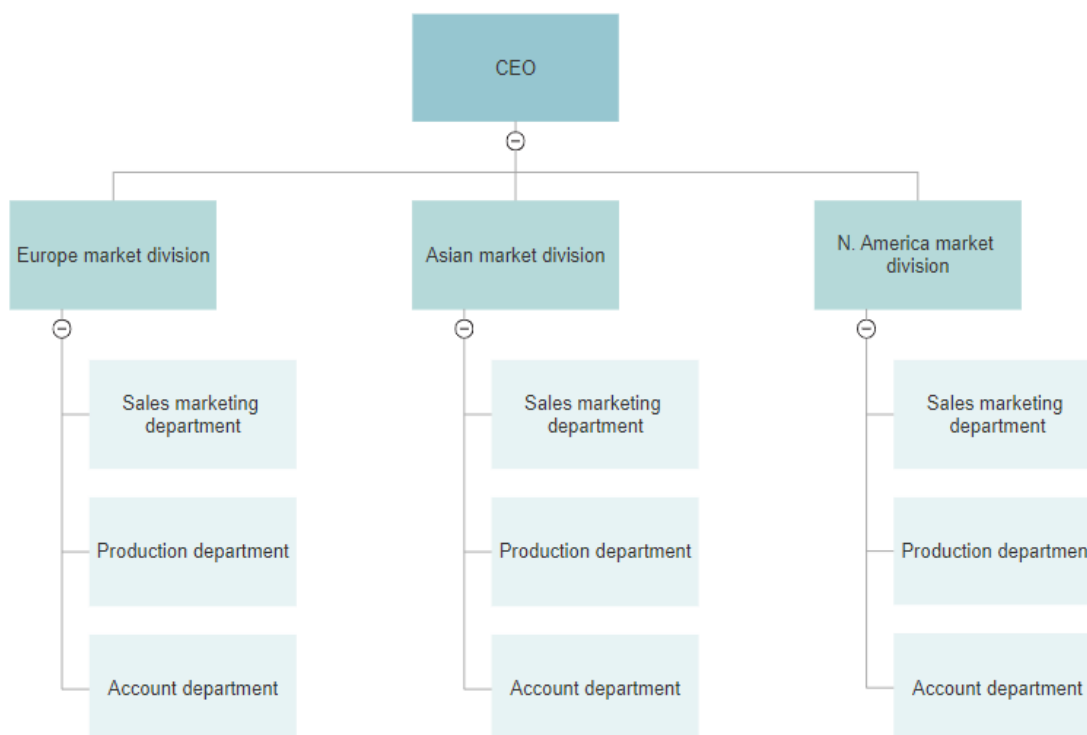
Всяка компания има своя собствена организационна структура. Организационната структура може да бъде описана като систематичен процес на делегиране на власт, авторитет и отговорности между работодателите. Също така включва как е организиран бизнесът за постигане на специфичните им цели. Организацията може да бъде структурирана по много различни начини, в зависимост от нейния размер, индустрия, потребители и цели. Но тук ще ви представим само четирите най-често срещани типа или организационни структури.

- **Функционална** (йерархична) организационна структура отразява традиционната бизнес структура, при която служителите са разделени на различни функционални отдели в зависимост от тяхната квалификация и умения. В повечето случаи това са някои основни отдели като финанси и администрация, маркетинг и изследвания, човешки ресурси, продажба. Повечето от бизнесите са структурирани в тази организационна структура.



Модел 3. Графично представяне на функционалната организационна структура

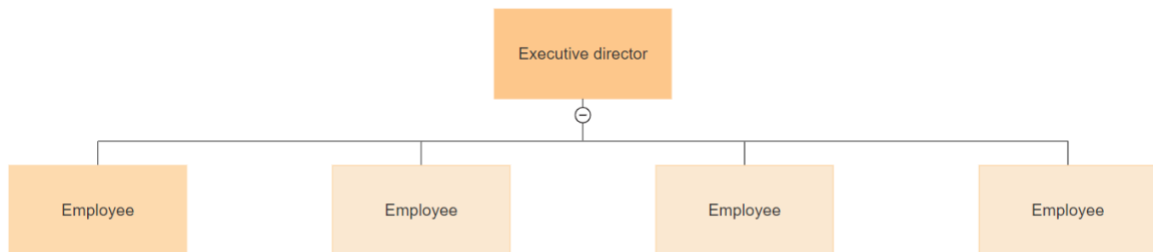
- Дивизионната структура** може да бъде приложена в бизнеса, където клиентите са в различни области или имат различни продукти. Обикновено големите организации, които работят в световен мащаб, могат да бъдат организирани по този начин. Така цялата организация се състои от подразделения, които са разбити по продукта, който произвеждат, или пазара, който продават. Те са отделени един от друг и функционират като полуавтономни звена, но са част от цялата компания и отговарят пред висшия мениджмънт и могат да споделят общи отдели. *Например BMW има подразделения за джипове и седани. Различни видове автомобили се произвеждат в различни фабрики, които са структурирани като подразделения. Повечето модели BMW Sports Sports Vehicles (SUV) от линията X са произведени в Южна Каролина.* По-долу е представена графично дивизионната организационна структура.



Модел 4. Графично представяне на дивизионната организационна структура

- Плоската структура** е популярна сред малкия бизнес, където има малко служители и не е необходимо различно ниво на управление между ръководителите и персонала. Това води до по-голямо включване на

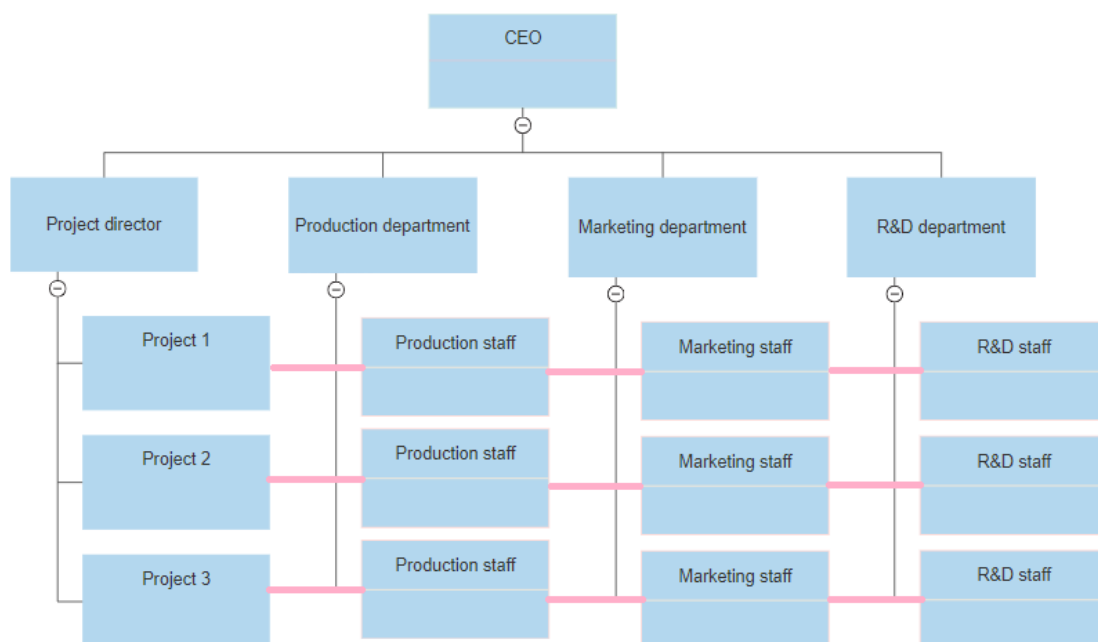
служителите в процеса на вземане на решения и тяхната иновативност. Също така изпълнителният директор може директно да наблюдава процеса на създаване на продукти и услуги. Една от компаниите, които се организират по този начин е световно известният Valve, създател на най-известните компютърни игри Counter Strike и Dota 2.



Модел 5. Графично представяне на плоска организационна структура

Има няколко причини, поради които малкият бизнес е организиран по този начин. Плоската организационна структура намалява оперативните разходи, тъй като няма нужда да се правят разходи за наемане на мениджъри на различни нива. Също така, увеличаването на участието на служителите в процеса на вземане на решения увеличава тяхната мотивация и удовлетворение и подобрява цялостната комуникация в рамките на организацията.

- Имаме **матрична организация**, когато прилагаме функционалните и проектни принципи по време на групиране на служителите. Комбинацията от двата принципа има за цел да се възползва от двата типа организация, функционална организационна ефективност и гъвкавост на проектната организация. Този начин на организиране изглежда прост, но персоналът е отговорен пред двама ръководители, функционален и екипен мениджър.



Модел 6. Графично представяне на матрична организационна структура

Финансови прогнози

Всички положени усилия за извършване на различни видове анализ на бизнес плана ще бъдат безсмислени, ако не успеем да докажем чрез цифри, че нашият бизнес ще успее. В този раздел ще направите финансовата прогноза, за да проверите дали вашата бизнес идея изобщо си заслужава. Много пъти бизнес идеите, които в началото изглеждат страхотно, се оказват нерентабилни, след като всички разходи и приходи са изчислени правилно. Качеството на информацията, която влагате в тази част от бизнес плана, ще определи дали сте в състояние да постигнете финансовите си цели. Много фирми правят грешката да надценяват данните за продажбите, което води до нарушаване на имиджа на техния бизнес.

Нека започнем с основите. За да реализирате печалба, разходите ви трябва да бъдат по-ниски от приходите ви. Това са двете величини, които ще определят дали имаме положителни или отрицателни финансови резултати. **Приходите** са общата сума пари, която печелите от продажбата на вашите продукти и услуги. Всички пари, които харчите, за да можете да продавате тези продукти и услуги, са **разходите**. Ако след това уравнение останат пари, ще получите **брутна печалба**. След като изплатите част от тази печалба на данъчните власти, ще имате **нетна печалба**. Необходими са подробни познания за приходите и разходите и техните характеристики, за да се вземат правилните бизнес решения, особено структурата на разходите. Основното разделение на разходите е на променливи и фиксирани. **Фиксираните (постоянни) разходи** са тези разходи, които не се променят независимо от броя на произведените продукти. С увеличаване на броя на продуктите и услугите цената на единица продукт намалява. **Променливите разходи** се увеличават с увеличаване на броя на продуктите. *Например, ако сте графичен дизайнер и офисът ви е под наем, независимо колко проекти завършите, ще платите същата сума, но ако имате служители, които плащате за завършен проект, разходите ви ще се увеличат с увеличаването на завършените проекти.* Затова трябва да се стремите да увеличите обема на продуктите и услугите, така че да имате по-ниски единични разходи.

В този раздел трябва да направите финансови прогнози за продажбите и разходите си. Колко от вашите продукти и услуги планирате да продадете? В кой период от годината? Кога ще бъдат направени повечето разходи? Често има несъответствия по отношение на това кога възникват разходите и кога се внасят парите. Как ще финансирате бизнеса си през тези периоди? Отговорите на много от тези въпроси се крият както в самата същност на бизнеса, така и в основните финансови отчети: баланс, отчет за доходите и паричен поток. За допълнителна информация вижте *Модул 5: „Как да финансирате вашия бизнес растеж“*, *Раздел 3: „Измерване на растежа на бизнеса“*.

Препоръки за допълнителна информация

Препоръчително е да преминете и *Модул 3: „Маркетингова стратегия и елементи на маркетинговия микс“*, за да разработите допълнително и да приспособите своя маркетингов план към вашите нужди. Също така силно се препоръчва да преминете и *Модул 5: „Как да финансирате вашия бизнес растеж“*, *Раздел 3: „Измерване на растежа на бизнеса“*, за да можете да погледнете цифрите, които говорят за вашата бизнес идея или вашия бизнес.

Препратки към Раздел 2:

Bobek Shuklev, Maja Shukleva (2010), Management for 4th year professional high school, ISBN: 978-608-226-038-9

Gary Armstrong, Philip Kotler (2004) Marketing: An Introduction, 7th Edition, Prentice Hall, ISBN: 0131424106

Kiril Postolov, Ljubomir Drakulevski (2010) Organisation for 4th year economic - legal and commercial high school, ISBN: 978-608-226-036-5

Ljiljana Stojkovska, Elica Zhupanovska (2011) Marketing for 4th year economic - legal and commercial high school, ISBN: 978-608-226-320-5

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2012), Management 11th ed., Prentice Hall, ISBN 978-0-13-216384-2

Violeta Nestorovska, (2010), Accounting for 3th year economic – legal and commercial high school, ISBN: 978-608-226-071-6

Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008.

Business model canvas. Link: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

BUSINESS MODEL CANVAS: SAM SMITH AND BBC SOUND OF. Link: <https://davsjolijournal.wordpress.com/tag/business-model-canvas/>

Create an Ecommerce Business Plan Canvas. Link: <https://www.volusion.com/blog/how-to-make-ecommerce-business-plan-canvas/>

Divisional Structure: Examples, Advantages & Disadvantages. Link: <https://advergize.com/business/divisional-structure/>

Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis. Link:

<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Link: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Strategy and Porter's Five Forces: Analyzing the Graphic Design Industry. Link:

<http://www.2lch.com/strategy-and-porters-five-forces-in-graphic-design-industry/>

The Marketing Mix - Simon Attack. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=oMZMrnNWY-A>

Understanding the Marketing Mix Concept – 4Ps. Link:

<https://www.cleverism.com/understanding-marketing-mix-concept-4ps/>

Vision / Mission / Goals / Objectives. Link: <https://service.asu.edu/blog/vision-mission-goals-objectives>

What is SWOT Analysis? Link: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>

4 Common Types of Organizational Structures. Link: <https://www.allbusiness.com/4-common-types-organizational-structures-103745-1.html>

Упражнения

Упражнение 1 - SWOT анализ

Време е да направите SWOT анализ на вашия бизнес. Моля, избройте факторите, които влияят на вашия бизнес съответстващи на инструкциите в шаблона. Въпросите в самите квадрати ще ви помогнат да идентифицирате фактори, особено ако ви липсва някой или не сте сигурни къде принадлежи.

SWOT	Позитивни фактори – Помощни	Негативни фактори - Вредни
Вътрешни фактори – вие го контролирате	<p>Силни страни – Изградете и се възползвайте от тези фактори</p> <p>Какво правите добре? Какво имате вие, което конкурентите нямат? Какво виждат потребителите и конкуренцията като силни страни?</p>	<p>Слабости – Елиминирайте или минимизирайте тези фактори</p> <p>Кои области от вашия бизнес бихте могли да подобрите? Продукти, услуги, организация, маркетинг и т.н.? Какво имат вашите конкуренти, което вие нямате? Какво виждат потребителите и конкуренцията като ваши слабости?</p>
Външни фактори – Вие не ги контролирате	<p>Възможности – Разгледайте и се възползвайте от тези фактори</p> <p>Какви възможности предлагат пазарът, правителството и т.н.? Какви тенденции съществуват във ваша полза? Как можете да превърнете силните си страни във възможности?</p>	<p>Заплахи – Бъдете наясно и избягвайте тези фактори</p> <p>Каква заплаха може да ви оцети? Излизат ли нови конкуренти на пазара? Има ли фактори, които могат да разкрият вашите слабости?</p>

Упражнение 2 – Диаграма на петте сили на Портьър

Попълнете квадрантите със съответните фактори. Въпросите във всеки квадрант са само, за да ви помогнат в случай, че се съмнявате или не знаете дали изобщо трябва да напишете фактор.

Заплахи от нови участници

- Колко време и разходи трябва да отдели някой, за да навлезе на вашия пазар?
- Нуждаят ли се от специализирани знания?
- Нуждаят ли се от специални разрешителни и лицензи?
- Вие и вашите конкуренти имате ли огромни печалби?
- Как реагират клиентите на нови участници?

Пазарна сила на купувачите

- Колко конкуренти има на пазара?
- Какъв е размера на всеки един от тях?
- Каква е способността им да заместват?
- Каква е цената на заместителя?

Съперничество между съществуващите конкуренти

- Колко са на брой конкурентите?
- Какъв е техният размер?
- Какъв е размера на индустрията?
- Какви са тенденциите в бранша?
- Какви са качествените разлики на продуктите?

Пазарна сила на доставчиците

- Колко доставчици съществуват на пазара?
- Какъв е размерът им?
- Каква е способността ви да ги промените?
- Колко ще ви струва промяната?
- Има ли заместители на продуктите, които купувате?

Заплахи от нови заместители

- Колко заместители има на пазара?
- Какъв е разходът на клиента, за да премине към продуктите на конкурента?



Упражнение 3 – Бизнес модел канава

В следващата таблица въведете факторите, които описват вашия бизнес модел. За успешното изпълнение на това упражнение, моля припомнете си канава на бизнес модела в Раздел 2.

Основни партньори	Основни дейности	Предложение за стойност	Връзки с клиентите	Клиентски сегменти
Text	Text	Text	Text	Text
Text	Основни ресурси	Text	Канали	
Text	Text		Text	
Разходи		Приходни потоци		
Text	Text	Text	Text	Text

Добри практики

Тъй като в основата на всички страхотни бизнес планове стои страхотен бизнес модел, ще се съсредоточим върху последния компонент в следващите няколко случая, които представяме като добри практики. Тези компании са направили задълбочен анализ при процеса на писане на бизнес план, който им е помогнал да осъзнаят, че трябва да мислят нестандартно, да базират своя бизнес модел по различен, по-иновативен начин от пряката им конкуренция.

Добра практика 1 – Warby Parker, революционен индустриален бизнес модел

Warby Parker е американска компания за онлайн търговия на дребно с диоптрични очила, слънчеви очила и аксесоари. Освен търговията на дребно, те също така проектират и произвеждат своите продукти. Той е основан от съученици от университета „Уортън“ в Пенсилвания: Нийл Блументал, Дейвид Гилбоа, Андрю Хънт и Джефри Рейдър през 2010 г..



Изображение 6. Един модел от най-първите проектирани очила - Рузвелт .
Източник:

<https://www.warbyparker.com/eyeglasses/men/roosevelt/jet-black-matte>

Според един от съоснователите Нийл Блументал, първоначалната им идея през 2008 г. е да продават дизайни, вдъхновени от винтидж стил, на достъпни рамки със стъкла за по-малко от 100 \$ изключително онлайн. От самото начало идеята бива реализирана по този начин, но скоро те осъзнават, че хората искат да се докоснат до истински продукти. Така те отварят първия физически шоурум в Ню Йорк през 2013 г. Оттогава броят на шоурумите нараства над сто на различни места в големите градове на САЩ и няколко в Канада.

Откъде идва идеята за техния революционен бизнес модел? Един от основателите, Дейвид Гилбоа, прекарва няколко месеца в пътуване, преди да започне обучението си в бизнес училище, където забравя очилата си струващи \$700 на самолетна седалка. Междувременно той си купува iPhone и iPad и се чуди как очилата могат да бъдат по-скъпи, като се вземе предвид технологията, използвана при направата на тези устройства, в сравнение с 800-годишната технология за очила. И така, защо очилата са толкова скъпи? За да получим отговора, първо трябва да знаем състоянието на индустрията. Няколко много големи компании поддържат цените високи. Една от тях е Luxottica - най-голямата компания, която проектира и произвежда рамки за очила на почти всички известни марки като Ray-Ban, Oakley, Chanel, Polo, Versace, Tiffany, Prada и много други. Luxottica притежава и международна верига търговци на диоптрични очила и слънчеви очила.

Основателите на Warby Parker виждат възможност в състоянието на тази индустрия, в която пазарът на очила е доминиран от една компания, търговците на дребно са собственост на същата компания и обикновено цените са високи. Бизнес моделът на Warby Parker се основава на онлайн търговия на дребно с диоптрични очила и слънчеви очила с подобно качество на продуктите на Luxottica, но с много по-ниска цена. Уорби Паркър създава евтина структура чрез намаляване на „посредника“. Те проектират свои собствени рамки, като по този начин избягват лицензионните такси, набавят собствени суровини и работят директно с производителите. Също така за всеки продаден чифт те даряват по един на хора в по-бедни страни. В шоурумите

клиентите могат да видят и изпробват различни модели очила, но покупката трябва да се извършва онлайн. Чрез своята програма „опитайте у дома“ клиентите онлайн могат да поръчат пет различни модела очила, които ще бъдат доставени до дома им, и да изберат кой да запазят, а другите да се върнат безплатно.

Моделът на Warby Parker променя индустрията на очилата, която е доминирана от една компания. Увеличеното използване на Интернет и онлайн пазаруването допринася значително за техния успех. Освен това друг фактор е позиционирането на компанията като съперник, напълно противоположен на Luxottica като монополна компания, която реализира допълнителни печалби чрез високите цени на техните продукти. Изграждането на марка може би е най-важният фактор в тази история на успеха, защото хората не са напълно рационални. Включването на социална мисия в техния бизнес модел чрез програмата „купи един, дари един“ също спомага за укрепване на позицията на марката. В крайна сметка клиентите са победителите в успеха на Warby Parker, защото получават качествени продукти наравно с продуктите на Luxottica, но на много по-ниска цена. Често биват описвани като Netflix на очила. Тази аналогия помага на хората да разберат по-добре какво е предложението за стойност на Паркър.

Добра практика 2 – Стратегическо позициониране на Nintendo за не-геймъри

Едва ли има някой, който да не е играл или чувал за видеоигрите Super Mario или Pokemon или Zelda. Създателят на игрите е Nintendo Co. Ltd, една от най-големите компании за видеоигри в света и най-ценната компания в Япония с пазарна стойност от над 37 милиарда долара през 2018 г. Nintendo е основана през 1889 г. от Фусахиро Ямаучи като компания за игри с карти, но стартира в индустрията за видеоигри с първите си начинания през 1974 г. Няколко години по-късно се правят първите опити за създаването на легендарната игра - Super Mario. Скоро след това компанията се съсредоточава в производството на хардуер за игри - игрови конзоли. Оттогава досега Nintendo произвежда конзоли и съвместими видеоигри, което намалява зависимостта от други компании, разработващи видеоигри.



Изображение 7. Super Mario – герой от видео игра.

Източник:

<https://yokoent.com/images/mario-png-old-15.png>

Sony и Microsoft са съперници на Nintendo, които също произвеждат игрови конзоли. Но техните конзоли са предназначени за хардкор и специфични геймъри. За разлика от тях, конзолите и игрите на Nintendo са за не-геймъри, т.е. за хора, които не прекарват много часове в игри, не играят игри състезателно, играят само за забавление, възрастни хора, жени или цели семейства. Игрите на Nintendo са прости и забавни, но също така Nintendo се различава от платформите на Sony и Microsoft поради преносимостта на най-новата си конзола - Nintendo Switch. Nintendo Switch е конзола, която може да се прикачи към телевизора, но също така има собствен екран и бутони и може да се играе навсякъде.

Не-геймърското позициониране на Nintendo улесни достигането до пренебрегваните клиенти, които се интересуват от игри. Ако Nintendo се опитва да се конкурира със Sony и Microsoft за клиенти - чисти геймъри, те вероятно ще бъдат победени от

конкурентните конзоли с по-добри характеристики. Те избират пътя, който ги е довежда до по-широка клиентска база, повечето от които са верни на Nintendo от години. Често игрите са просто проектирани да се играят от цялото семейство, а не само от деца, което дава допълнителна стойност на бизнес модела на Nintendo. Това конкурентно предимство прави така, че Nintendo по принцип няма пряка конкуренция. Този стратегически подход е известен като стратегия на синия океан.



Изображения 8, 9 and 10. Nintendo Switch – различни режими на игра.
Източник: <https://www.nintendo.com/switch/system/>

Най-новата игрова конзола на Nintendo Switch има огромен успех в сравнение с предишната игрова конзола, наречена Wii U. До февруари 2018 г. Switch продава над 32 милиона бройки, което е по-малко от конкурентите, но почти настига игровата конзола на Microsoft. Успехът на Switch до голяма степен се дължи на вътрешно разработената видео игра Super Mario - Smash Bros Ultimate, която е най-бързо продаваната игра на Nintendo досега. Според данните на Nintendo играта е продадена в над 3 милиона копия само за 11 дни от появяването си на пазара.

Относно CreatINNES

Този комбиниран модул за обучение е част от обучителната програма „Предприемачество за фрилансъри и стартапи в КТИ“ разработен в рамките на проекта на ЕС **CreatINNES – Стратегическо партньорство за иновация и развиване на бизнес умения в сектора на културните и творческите индустрии** финансиран по схемата на Erasmus+ за 2018 – 2021.

Нашата програма за обучение по предприемачество съдържа следните 8 модула:

- Комбиниран модул за обучение 1 – Планиране, организиране и управление – визуализиране на предприемаческия път
- Комбиниран модул за обучение 2 – Бизнес планиране
- Комбиниран модул за обучение 3 – Маркетингова стратегия и елементи на маркетинговия микс
- Комбиниран модул за обучение 4 – Работа в мрежа, изграждане на екосистема и навлизане в международни пазари
- Комбиниран модул за обучение 5 – Как да финансирате растежа на вашия бизнес
- Комбиниран модул за обучение 6 – Как да създадете, защитите и управлявате вашата интелектуална собственост и права
- Комбиниран модул за обучение 7 – Дигитализиране чрез социалните медии
- Комбиниран модул за обучение 8 – Силни презентационни умения

Всичките модули са създадени с под ръководството и с подкрепата на международния екип CreatINNES от бизнес разработчици и участници в сектора на креативната индустрия, базиран в пет европейски държави: България, Франция, Германия, Унгария и Северна Македония.

Можете да намерите повече информация на страницата на проекта: www.creatinnes.eu

THANK
YOU

