

MAI 622: Предприемачество с Изкуствен интелект



MAI 622: Предприемачество с ИИ – Модул 2

Бизнес моделиране



Модул 2

Съдържание



- Основа на бизнес модела
- Мисия
- Компанията AI-First

Планиране



Седмици 3 и 4:

- 4 90-минутни лекции
- 2 60-минутни упражнения

Цели на обучението

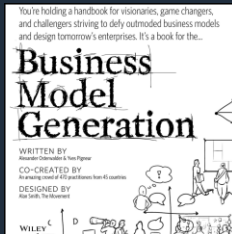


След участие в този модул, изучаване на предложените документи и изглеждане на предложените видеа, студентите ще могат да:

- Разберат концепцията на **Бизнес модела** и ключовите му **елементи**.
- Разпознават и прилагат методологията на **Шаблона на Бизнес модела** за разработване на бизнес модел.
- Разбира, разпознава и обяснява концепцията на **многостранните пазари, платформи, SaaS, Gig икономика** и **икономика на „вниманието“**, и **мрежови ефекти**.
- Разбира и обяснява конкретни характеристики и предизвикателства на **компании с ИИ**.
- Разбират как да подготвят **мисия** за вашата компания и да **създадат смислени мисии**.

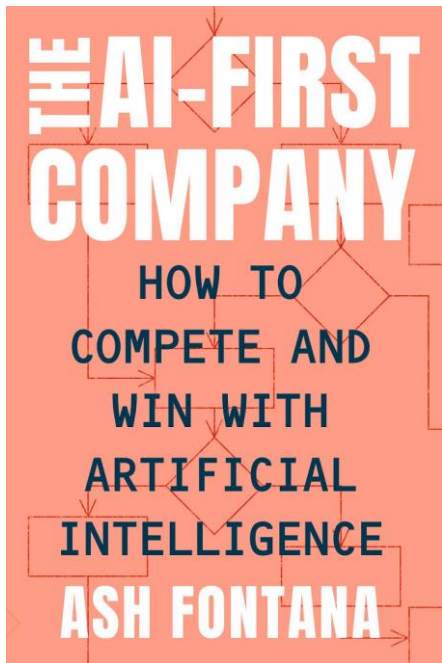
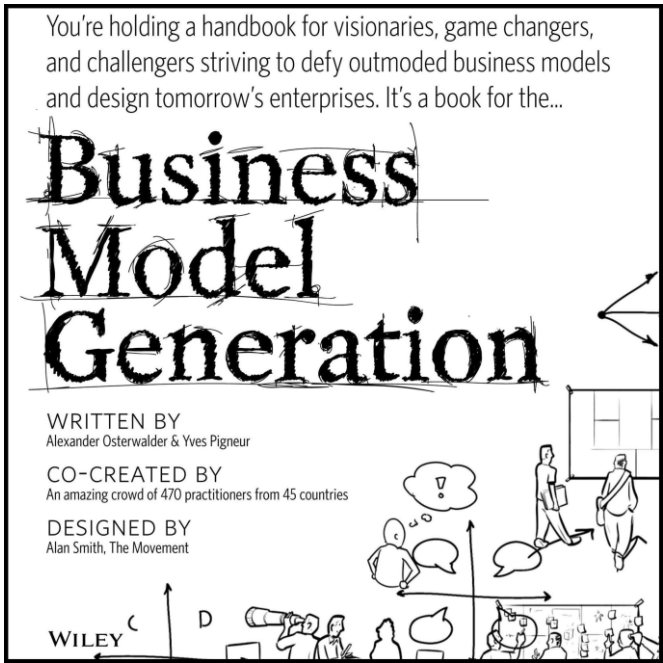
Μοδουλ 2

Списък за четене



- **Business Model Generation**, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Wiley 2010.
- **The Startup Scorecard** for product opportunity evaluation.
 - ▶ <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **The mission statement: The basis for startups' strategic planning**
 - ▶ <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **How to define a mission and vision for your startup.** 2014
 - ▶ <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** by Larry Kim.
 - ▶ <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>

Допълнителна литература



Онлайн видео & курсове



- **From Business Ideas to Business Models**, Strategyzer
 - ▶ <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- **Business Model Canvas**, Strategyzer:
 - ▶ <https://youtu.be/wKp-BaC0jA>
- **Is there any space for more e-commerce or gig-economy startups?**
James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), (2018).
 - ▶ <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Interview of Cindy Mi, founder and CEO of VIPKID**, with the Y Combinator (2019)
 - ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

Онлайн видео & курсове



- From Business Ideas to Business Models, Strategyzer:
 - <https://youtu.be/wwShFsSFb-Y>
- Business Model Canvas, Strategyzer:
 - <https://youtu.be/wIKP-BaC0jA>
- Business Model Canvas explained, Strategyzer:
 - <https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- The Business Model Canvas - 9 Steps to Creating a Successful Business Model by Business Channel.
 - <https://youtu.be/IP0cUBWTgpY>
- The Business Model Canvas course at Coursera:
 - <https://www.coursera.org/learn/business-model-canvas>



Модул 2: Бизнес моделиране

Тема 2.1: Шаблон за бизнес модел



Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия

Бизнес модел

Описва обосновката на това как една организация

създава,

доставя, и

обхваща

СТОЙНОСТ

Бизнес моделът е като **план** за стратегия, който да бъде приложен чрез организационни **структури, процеси и системи.**

Описание на бизнес модела

- Един бизнес модел може да бъде описан чрез **девет основни градивни елемента**, които показват логиката на това как една компания възнамерява да прави пари.
- Деветте елемента покриват **основните области** на един бизнес.
 - Които са??

Основни области на бизнеса

- Потребители
- Оферти
- Инфраструктура
- Финансова устойчивост

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners



Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES
Production
Problem Solving
Platform/Network

Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Customer Segments



For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Overlapped
Multi-sided Platform

Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES
1. Awareness
How do we raise awareness about our company's products and services?
2. Evaluation
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. Purchase
How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. Delivery
How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. After sales
How do we provide post-purchase customer support?

Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MODEL?
Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

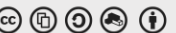
SAMPLE CHARACTERISTICS
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING
Asset sale	L1/L2 Price	Negotiation (bargaining)
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management
Subscription Fees	Customer segment dependent	Real-time-Market
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent	
Licensing		
Brokerage fees		
Advertising		



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategizer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Задание



Потърсете онлайн инструменти и приложения, които могат да ви помогнат да разработите и попълните шаблони за бизнес модели и идеи за семинари

- Вижте на <https://miro.com/> и други предложения

Шаблон за бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиенти
- Предложение за стойност
- Канали
- Връзки с клиенти
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- Ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите










КЛИЕНТИ

The Business Model Canvas

ЧЕЛОВЕК НА ОТБОР:

ОТБОР:

ДАТА:

<h3>Ключови партньори</h3> <p>Кои са ключовите ми партньори? Кои са ключовите ми доставчици? Кои ми предоставят ресурси или услуги? Кои ми предоставят канали за дистрибуция? Кои ми предоставят канали за продажба на продукти? Кои са ключовите дейности, на които држеат партньорите?</p> <p>Ключови партньори: Специализирана компания Професионален изследователски център Специализирана компания</p> 	<h3>Ключови дейности</h3> <p>Кои са ключовите дейности, които трябва да осъществява, за да създадем продуктувателство си? Кои са ключовите дейности, които трябва да осъществява, за да предоставим продуктувателство си на клиента, от които си спечелват и аз аз предлагаме?</p> 	<h3>Предложена стойност</h3> <p>Коя е стойността, доставяна на клиента ми? Коя е причината за интереса ми към клиента ми и как се различава от конкуренцията? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Ключови функции: Качество Иновативност Специализация Информация Специализация Специализация Специализация</p> 	<h3>Отношения с клиентите</h3> <p>Кои са отношенията, които трябва да поддържам с тези? Коя е причината за интереса ми към клиента ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Типове: Специализация Специализация Специализация Специализация</p> 	<h3>Клиенти</h3> <p>За кого създавам стойност чрез нашия продукт или услуга? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> 
	<h3>Ключови ресурси</h3> <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем продуктувателство си? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Ключови ресурси: Материали Информация Специализация Специализация</p> 	<h3>Канали за връзка</h3> <p>Кои са каналите, които трябва да използвам? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Типове: Специализация Специализация Специализация</p> 		
<h3>Структура на разходите</h3> <p>Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Типове: Специализация Специализация Специализация</p> 		<h3>Приходиен поток</h3> <p>За какво от това, което предлагаме на клиента, трябва да плаща клиентът ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми? Коя е причината за интереса ми?</p> <p>Типове: Специализация Специализация Специализация</p> 		

Клиенти

Клиентите съставляват сърцето на всеки бизнес модел. Без (печеливши) клиенти никоя компания не може да оцелее дълго.

- Блокът, в който се формират данните за клиентите определя **различните групи от хора или организации**, които едно предприятие има за цел да достигне и да обслужва.
- За да удовлетвори клиентите, една компания може да ги групира в отделни сегменти с **обща нужди, общо поведение**, или други **характеристики**.
- Една организация трябва да вземе съзнателно решение кои сегменти да **обслужва** и кои сегменти да **игнорира**.
 - След като това решение бъде взето, бизнес моделът може да бъде внимателно проектиран около разбирането на специфичните нужди на клиента.
 - Бизнес моделът може да определи **един или няколко големи** или **малки** клиентски сегменти.

Идентифициране на клиентски сегменти

- Клиент или група представляват **отделни сегменти**, ако:
 - Техните **нужди** изискват и обосновават **отделна** оферта.
 - Достигат се чрез различни **канални за връзка**.
 - Изискват различен тип **взаимоотношения**.
 - Имат значително различна **доходност**.
 - Готови са да платят за различни **аспекти** на офертата.

Масови пазари

- Предложената стойност, каналите за връзка и взаимоотношенията с клиентите се фокусират върху **една голяма група клиенти с до голяма степен сходни нужди и проблеми.**
- Бизнес моделите, фокусирани върху масовите пазари, не правят разлика между различните клиентски сегменти.
- Срещат се в сектора на битовата електроника.

Пазарна ниша

- Предложената стойност, канали за връзка и взаимоотношенията с клиентите са съобразени със **специфичните изисквания на пазарната ниша.**
- Такива бизнес модели често се откриват във **взаимоотношенията доставчик-купувач.**
- Бизнес моделите, насочени към пазарни ниши, обслужват **специфични, специализирани** клиентски сегменти.
- Например: много производители на автомобилни части зависят в голяма степен от покупките от големи производители на автомобили.

Сегментирани пазари

- Организация с **диверсифициран бизнес модел на клиента** обслужва два несвързани клиентски сегмента с много различни нужди и проблеми.
- Отделът за търговия на дребно на банка като Credit Suisse, например, може да прави разлика:
 - голяма група клиенти, всеки a large group of customers, всеки от които притежава активи **до \$100,000**, и
 - по-малка група от заможни клиенти, чиято нетна стойност **надхвърля \$500,000**.
 - И двете групи (сегменти) имат близки, но вариращи нужди и проблеми.
- Това **дава отражение** върху другите градивни елементи на бизнес модела на Credit Suisse, като предложената стойност, каналите за връзка, взаимоотношенията с клиентите и приходните потоци
- Micro Precision Systems, която е специализирана в предоставянето на външни решения за микромеханичен дизайн и производство, обслужва три различни клиентски сегмента и предлага на всеки до известна степен по-различна предложена стойност:
 - часовникарска индустрия, медицинска индустрия и сектор на автоматизация на производството



- Организация с диверсифициран бизнес модел на клиента обслужва **два несвързани клиентски сегмента** с много различни **нужди** и **проблеми**
- Например, през 2006 Amazon.com реши да диверсифицира своя бизнес на дребно чрез продажба на услуги за „облачни изчисления“: онлайн пространство за съхранение и използване на сървър при поискване. По този начин той започна да се грижи за напълно различен клиентски сегмент - уеб компании - с напълно различна предложена стойност.
- Стратегическата обосновка зад тази диверсификация може да се намери в мощната ИТ инфраструктура на Amazon.com, която може да бъде споделена от неговите операции по продажби на дребно и новото звено за услуги за облачни изчисления

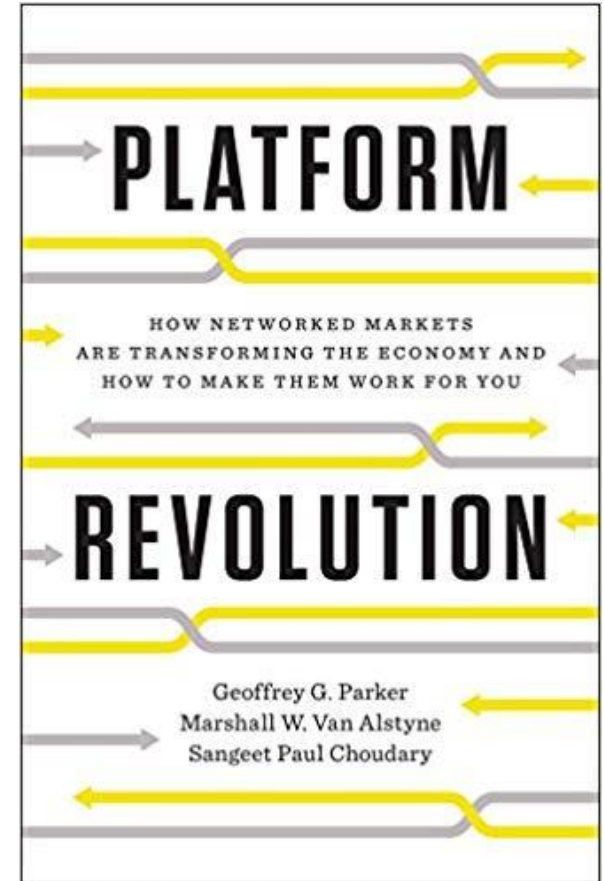
Многостранны платформи (или пазари)

- Някои организации обслужват **два или повече независими клиентски сегмента**.
 - Една компания за кредитни карти се нуждае от голяма база от **притежатели на кредитни карти** и голяма база от **търговци**, които приемат тези кредитни карти
 - Аналогично, предприятие, предлагащо **безплатен вестник**, се нуждае от **голяма читателска база**, за да привлече рекламодатели. От друга страна, има нужда и от **рекламодатели**, които да финансират производството и разпространението.
 - И двата сегмента са необходими, за да има работещ бизнес.

Предложение за четене



- Прегледайте следните книги:



Задание за четене

Онлайн видеа & курсове



- **Is there any space for more e-commerce or gig-economy startups?** James Mi, Founding Lightspeed China Partners (LCP), a leading China-focused early-stage venture capital firm (2018).
 - ▶ <https://youtu.be/XGVUEjWJTEM>
- **Interview of Cindy Mi, founder and CEO of VIPKID on** platforms for matching students with tutors and delivery of tutoring over the Internet. Y Combinator (2019)
 - ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=EoffBerre24>

Шаблон (Канава) на бизнес модел










- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия

Предложена стойност

The Business Model Canvas

ЧЕЛНОВЕ НА ОТЕБОР: _____ ОТЕБОР: _____ ДАТА: _____

<p>Ключови партньори</p>  <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключови доставчици по отношение на технологии? Кои са ключови доставчици на новоразкрити партньори? Кои са партньорите?</p> <p>Създават ли ценности? Предлагат ли услуги, които ние не предлагаме?</p>	<p>Ключови дейности</p>  <p>За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да изградим и поддържаме дистрибуционния канал, свързан с клиентите и за продажбата?</p>	<p>Предложена стойност</p>  <p>Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност ни отличава по отношение на разходи с предоставяне услуги? Коя е нашата уникална предимност? Коя е нашата уникална предимност? Коя е нашата уникална предимност? Коя е нашата уникална предимност? Коя е нашата уникална предимност?</p> <p>Ключови ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> Човек Информационни системи Процеси Създаване на нова стойност Свързване на разходи Използване на ресурси Доставка Ключови отношения 	<p>Отношения с клиентите</p>  <p>Кои са отношенията ни с клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията ни с клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията ни с клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията ни с клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията ни с клиентите да поддържаме с тях?</p> <p>Типове:</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятелно обслужване Самостоятелно обслужване Самостоятелно обслужване Самостоятелно обслужване 	<p>Клиенти</p>  <p>За кои сегменти на клиентите предлагаме продукт или услуга? Кои са сегментите на клиентите? Ако предлагаме продукт или услуга на клиентите, кои са сегментите на клиентите, които предлагаме?</p>
<p>Структура на разходите</p>  <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p>	<p>Приходиен поток</p>  <p>За какво от това, което предлагаме на клиентите ни, те са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите ни, те са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите ни, те са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите ни, те са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите ни, те са готови да заплатят пари?</p>			

Предложена стойност

- Описва пакета от продукти и/или услуги, които отговарят на изискванията на конкретен клиентски сегмент.
- Това е съвкупност или пакет от предимства, които една компания предлага на клиентите.



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- Каква **стойност** предоставяме на клиента?
- За разрешаването на кой от **проблемите** на нашите клиенти помагаме?
- Какви **нужди** на клиентите задоволяваме?
- Какви пакети от продукти и услуги **предлагаме** на всеки клиентски сегмент?

Характеристики на предложената стойност

- Предложената стойност създава стойност за клиентски сегмент чрез различна комбинация от елементи, отговарящи на нуждите на този сегмент.
- Някои предложени стойности може да са **ИНОВАТИВНИ** и да представляват нова или разрушителна оферта
- Други може да са подобни на съществуващите пазарни оферти, но с **добавени функции** и атрибути
- Стойността може да е **количествена** (напр. цена, скорост на обслужване) или **качествена** (напр. дизайн, опит на клиента)



Как да създаваме стойност?

Как да създаваме стойност?

- **Новост:** Някои предложени стойности удовлетворяват **изцяло нов набор от нужди**, които клиентите преди това не са възприемали, защото не е имало такъв тип оферти. Това често, но не винаги, е обвързано с технологиите.
 - ▶ *Мобилните телефони, например, създадоха цяла нова индустрия около мобилните телекомуникации.*
 - ▶ *От друга страна, продукти като фондове за етични инвестиции, нямат почти нищо общо с новите технологии.*

Как да създаваме стойност?

- **Производителност:** Подобряването на ефективността на продукта или услугата традиционно е често срещан начин за създаване на стойност.
 - Компютърният сектор традиционно разчита на този фактор, като предлага на пазара по-мощни машини.
 - Но подобрената производителност има своите граници. През последните години, например, по-бързите персонални компютри, по-голямото дисково пространство и по-добрата графика не успяха да доведат до съответния ръст в търсенето на клиентите.
- **Персонализиране:** Приспособяването на продукти и услуги към специфичните нужди на отделни клиенти или клиентски сегменти създава стойност.
 - In recent years, the concepts of mass customization and customer co-creation have gained importance.
 - This approach allows for customized products and services, while still taking advantage of economies of scale.

Как да създаваме стойност?

- **Свършена работа:** Стойност може да бъде създадена просто чрез подпомагане на клиента да свърши определени задачи.
 - Клиентите на авиокомпанията на **Rolls-Royce** airline разчитат изцяло на фирмата да произвежда и поддържа техните реактивни двигатели. Това споразумение позволява на клиентите да се фокусират върху изпълнение на техните ангажименти. В замяна, авиокомпаниите плащат на Rolls-Royce такса за всеки работен час на двигателя.
- **Дизайнът** е важен, но труден за измерване елемент.
 - Един продукт може да се отличава с превъзходен дизайн.
 - В индустрията на модата и битовата електроника дизайнът може да бъде особено важна част от предложението за стойност.

Как да създаваме стойност?

- **Бранд/ Статус**
- Клиентите могат да открият стойност в простия акт **на използване и показване на конкретна марка**
 - Например носенето на часовник Rolex означава богатство.
 - От другата страна на спектъра, скейтбордистите могат да носят най-новите "ъндърграунд" марки, за да покажат, че са "вътре".

Как да създаваме стойност?

salesforce

• Намаляване на разходите

- ▶ Помагането на клиентите да **намалят разходите** е важен начин за създаване на стойност.
- ▶ [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), например, продава хостването от тях приложение **Customer Relationship management (CRM)**.
- ▶ Това освобождава купувачите от разходите и затруднението да купуват, инсталират и управляват софтуера CRM самостоятелно.
- ▶ Salesforce е пример за оферта за **софтуер като услуга**: модел за лицензиране и доставка на софтуер, при който софтуерът се лицензира на база абонамент и се хоства централно. Понякога се нарича "**софтуер при поискване**"

Проверка на знанията



Помислете за други
възможни предложения за
намаляване на разходите,
базирани на модела SaaS



Как да създаваме стойност?

- **Намаляване на риска**
- Клиентите ценят намаляването на рисковете, които поемат, когато купуват продукти или услуги.
- За купувача на употребяван автомобил едногодишната сервизна гаранция намалява риска от повреда и ремонт след покупката.
- Гаранцията за нивото на обслужване частично намалява риска, поет от купувача на външни ИТ услуги

Как да създаваме стойност?

• Достъпност

- **Предоставянето на продукти и услуги** на клиенти, които преди това са **нямали достъп до тях**, е друг начин за създаване на стойност.
- Това може да е резултат от иновативност на бизнес модела, нови технологии или комбинация от двете.
 - **NetJets**, например, популяризира концепцията за частично притежаване на частни самолети. NetJets предлагат на физически лица и корпорации достъп до частни самолети – услуга, която преди това не беше достъпна за повечето клиенти.
 - **Взаимните фондове** provide предоставят друг вид услуга за създаване на стойност чрез повишена достъпност. Този иновативен финансов продукт направи възможно дори за хора със скромно състояние да изградят диверсифицирани инвестиционни портфейли.

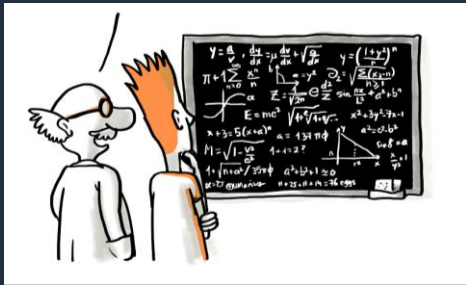
Как да създаваме стойност?

- **Удобство/ Използваемост**
- Правенето на нещата по-удобни или по-лесни за използване може да създаде значителна стойност.
 - С **iPod** и **iTunes**, Apple предлага на клиентите си безпрецедентно удобство при търсене, купуване, изтегляне и слушане на цифрова музика.
 - Те доминират на пазара (около 2010)
 - А сега така ли е?

Лекция 20/2/2023



Премишната седмица



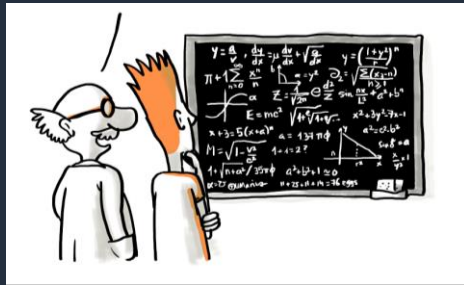
• Патенти

- Дефиниция
- Цел & стратегия
- Процес & етапи
- Дата на подаване (приоритет), публикуване, проверка по същество, решение за предоставяне, известие за възражение, обжалвания.

• Шаблон за бизнес модел

• Брандиране

Шаблон за Бизнес Модел Гравивни елементи



- Една организация обслужва един или няколко **клиентски сегмента**
- Тя се стреми да решава проблемите на клиентите и да задоволява нуждите им с **предложена стойност**
- Предложената стойност се доставя на клиентите чрез **канал** за връзки, дистрибуция и продажби.
- **Отношенията с клиентите** се установяват и поддържат с всеки клиентски сегмент.
- **Приходните потоци** са резултат от предложената стойност, успешно предложена на клиентите.
- **Ключовите ресурси** са активите, необходими за предлагане и доставяне на предишните елементи на ШБМ ...
- ... чрез извършване на редица **ключови дейности**.
- Някои дейности се възлагат на външни изпълнители, а някои ресурси се придобиват извън предприятието чрез **ключови партньори**.
- Елементите на бизнес модела водят до **структура на разходите** на организацията.

Шаблон на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- **Канали**
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия









Канали

The Business Model Canvas

ЧЕЛОВЕК НА ОТБОР: _____

ОТБОР: _____

ДАТА: _____

<h3>Ключови партньори</h3>  <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключовите доставчици по отношение на предлагането? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорите? Кои са партньорите?</p> <p>Специфични функции: Предоставяне на услуги и услуги Предоставяне на услуги и услуги</p>	<h3>Ключови дейности</h3>  <p>Какви са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? Какви са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да изградим и поддържаме дистрибуционния канал, свързан с клиентите и за продажбата?</p>	<h3>Предложена стойност</h3>  <p>Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност предлагаме по отношение на разходите и условията на продажба? Коя стойност предлагаме по отношение на разходите и условията на продажба? Коя стойност предлагаме по отношение на разходите и условията на продажба? Коя стойност предлагаме по отношение на разходите и условията на продажба?</p> <p>Ключови ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> Човек Информационни системи Процеси и работни Данни Специфични умения и умения Свързани с разходите Свързани с разходите Свързани с разходите Свързани с разходите Свързани с разходите 	<h3>Отношения с клиентите</h3>  <p>Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях?</p> <p>Канали за връзка</p>  <p>Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях? Кои са отношенията между нас и клиентите да поддържаме с тях?</p>	<h3>Клиенти</h3>  <p>За кого създаваме стойност чрез нашия продукт или услуга? Кои са сегментите на клиентите? Ако ги групирате, кои са сегментите на клиентите? Кои са сегментите на клиентите, които са най-ценни за нас?</p>
<h3>Структура на разходите</h3>  <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p>	<h3>Приходен поток</h3>  <p>За какво от това, което предлагаме на клиентите си, клиентите си са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, клиентите си са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, клиентите си са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, клиентите си са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, клиентите си са готови да заплатят пари?</p>			

Канали

- Описват как една компания комуникира с и достига до своите клиентски сегменти, за да достави предложена стойност, комуникация, дистрибуция и продажби.
- Представява интерфейса на компанията с клиентите.
- Играе важна роля в потребителското изживяване.

Функции на каналите

- Повишаване на информираността на клиентите за продуктите и услугите на компанията
- Подпомагане на клиентите да оценят предложената стойност на една компания
- Позволяване на клиентите да купуват конкретни продукти и услуги
- Предоставяне на предложена стойност на клиентите
- Предоставяне на клиентска поддръжка след покупка



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- Чрез кои канали нашите клиентски сегменти **искат да бъдат достигнати**?
- Как ще **стигнем до тях сега**?
- Как са **интегрирани** нашите канали?
- Кои **работят най-добре**?
- Кои са **най-рентабилни**?
- Как ги интегрираме със съчетаването на клиентите?

Категории канали

- Начин на контакт с клиентите:
 - Директен
 - Индиректен
- Собственост:
 - Собствен
 - Партньорски

Категории канали

- **Собствени** канали могат да бъдат:
 - ▶ **директни**, като вътрешен търговски екип или уеб сайт
 - ▶ **индиректни**, като магазини за търговия на дребно, притежавани или управлявани от организацията.
- **Партньорските** канали са **индиректни** и обхващат цял набор от опции като дистрибуция **на едро**, търговия на **дребно** или **уеб сайтове**, притежавани от партньори.

Категории канали

- Една организация може да избира между достигане до своите клиенти чрез собствените си канали, чрез партньорски канали или чрез **комбинация** от двете.
- Намирането на **правилната комбинация от канали**, за да се удовлетвори начина, по който клиентите искат да бъдат достигнати, е от **решаващо** значение за представянето на предложена стойност на пазара.

Собствени с/у партньорски канали

- **Партньорските канали** lead водят до **по-ниски маржове**, но те позволяват на организацията да разшири своя обхват и да се възползва от силните страни на партньорите.
- **Собствените канали** и по-точно директните такива имат по-високи маржове, но могат да бъдат скъпи за въвеждане и работа.
- Номерът е да намерите правилния баланс между различните видове канали, за да:
 - се интегрират по начин, който да създаде **страхотно клиентско изживяване**,
 - и да **максимизира печалбите**.

Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите				
Собствени	Директни	Продажби					
		Уеб продажби					
	Собствени магазини						
Партньорски	Индиректни	Партньорски магазини					
		Търговец на едро					

Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите			
Собствени	Директни	Продажби	1. Информираност	Как да повишим информираността за продуктите и услугите на нашата компания?		
		Уеб продажби				
Партньорски	Индиректни	Собствени магазини				
		Партньорски магазини				
		Търговец на едро				



Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите		
Собствени	Директни	Продажби	1. Информираност	2. Оценяване	
		Уеб продажби			
Партньорски	Индиректни	Собствени магазини	Как да повишим информираността за продуктите и услугите на нашата компания?	Как помагаме на клиентите да оценят стойностното предложение на нашата организация?	
		Партньорски магазини			
		Търговец на едро			

Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите		
Собствени	Директни	Продажби	1. Информираност	2. Оценяване	3. Купуване
		Уеб продажби			
Партньорски	Индиректни	Собствени магазини	Как да повишим информираността за продуктите и услугите на нашата компания?	Как помагаме на клиентите да оценят стойностното предложение на нашата организация?	Как да позволим на клиентите да купуват конкретни продукти и услуги?
		Партньорски магазини			
		Търговец на едро			

Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите			
Собствени	Директни	Продажби	1. Информираност	2. Оценяване	3. Купуване	4. Доставка
		Уеб продажби				
Партньорски	Индиректни	Собствени магазини	Как да повишим информираността за продуктите и услугите на нашата компания?	Как помагаме на клиентите да оценят стойностното предложение на нашата организация?	Как да позволим на клиентите да купуват конкретни продукти и услуги?	Как да предоставим предложена стойност на клиентите?
		Партньорски магазини				
		Търговец на едро				

Типове канали и фази

Типове канали			Фази на каналите				
Собствени	Директни	Продажби	1. Информираност	2. Оценяване	3. Купуване	4. Доставка	5. След продажбата
		Уеб продажби					
Партньорски	Индиректни	Собствени магазини	Как да повишим информираността за продуктите и услугите на нашата компания?	Как помагаме на клиентите да оценят стойностното предложение на нашата организация?	Как да позволим на клиентите да купуват конкретни продукти и услуги?	Как да предоставим предложена стойност на клиентите?	Как предоставяме поддръжка на клиенти след покупка?
		Партньорски магазини					
		Търговец на едро					

Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- **Взаимоотношения с клиентите**
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия










Отношения с клиенти

The Business Model Canvas

ЧЕЛНОВЕ НА ОТБОРА:

ОТБОР:

ДАТА:

<p>Ключови партньори</p>  <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключови доставчици по отношение на технологии? Кои са ключови доставчици по отношение на услуги? Кои са ключови доставчици по отношение на инфраструктура? Кои са ключови доставчици по отношение на инфраструктура? Кои са ключови доставчици по отношение на инфраструктура?</p>	<p>Ключови дейности</p>  <p>Какви са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? Какви са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да осъществим продуктуването си? Какви са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да осъществим продуктуването си?</p>	<p>Предложена стойност</p>  <p>Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си?</p>	<p>Отношения с клиентите</p>  <p>Кои отношения искаме да поддържаме с тях? Кои отношения искаме да поддържаме с тях? Кои отношения искаме да поддържаме с тях? Кои отношения искаме да поддържаме с тях? Кои отношения искаме да поддържаме с тях?</p>	<p>Клиенти</p>  <p>За кого създаваме стойност чрез нашия продукт или услуга? Кои са ключовите ни клиенти? Кои са ключовите ни клиенти? Кои са ключовите ни клиенти? Кои са ключовите ни клиенти?</p>
	<p>Ключови ресурси</p>  <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем нашия продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем нашия продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем нашия продукт или услуга?</p>		<p>Канали за връзка</p>  <p>Как ще ни свържат клиентите до доставчиците? Как ще ни свържат клиентите до доставчиците? Как ще ни свържат клиентите до доставчиците? Как ще ни свържат клиентите до доставчиците? Как ще ни свържат клиентите до доставчиците?</p>	
<p>Структура на разходите</p>  <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p>	<p>Приходен поток</p>  <p>За какво от това, което продаваме на клиентите си, получават пари? За какво от това, което продаваме на клиентите си, получават пари? За какво от това, което продаваме на клиентите си, получават пари? За какво от това, което продаваме на клиентите си, получават пари? За какво от това, което продаваме на клиентите си, получават пари?</p>			

Отношения с клиенти

- Една компания трябва да изясни **типа връзка**, **която иска да установи** с всеки клиентски сегмент.
- Връзките могат да варират от **лични** до **автоматизирани**.
- Взаимоотношенията с клиентите могат да се ръководят от следните мотиви:
 - **Привличане** на клиенти
 - **Задържане** на клиенти
 - Увеличава продажбите (**продажба нагоре**)

Отношения с клиенти

- В ранните дни на мобилните комуникации отношенията с клиентите на оператора на мобилната мрежа бяха водени от агресивни стратегии за придобиване, включващи безплатни мобилни телефони.
- Когато пазарът се насити, операторите преминаха към фокусиране върху задържането на клиенти и увеличаване на средния приход на клиент.



Бизнес моделът на една компания определя **типа на взаимоотношенията с клиенти, които на свой ред **оказват дълбоко влияние върху цялостното клиентско изживяване.****



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- Какъв **тип връзка** очаква всеки от нашите клиентски сегменти да установим и поддържаме с тях?
- Кой сме **установили**?
- Колко **скъпи** са те?
- Как са **интегрирани** с останалата част от нашия бизнес модел?

Категории на отношенията с клиенти

- Персонална помощ
- Специализирана персонална помощ
- Самообслужване
- Автоматизирани услуги
- Общности
- Съвместно създаване

Те могат да съществуват едновременно в отношенията на компанията с конкретен клиентски сегмент

Персонална помощ

- Връзката се основава на **човешкото взаимодействие**
- Клиентът може:
 - да общува с реален **представител на клиента**;
 - да получи реална помощ по време на процеса на продажба;
 - или след приключване на покупката.
- Това може да се случи
 - **на място** на продажбата;
 - чрез **кол-центрове**;
 - чрез **електронна поща**;
 - или чрез други средства.

Специализирана персонална ПОМОЩ

- Тази връзка включва **назначаване на представител на клиента** специално за отделен клиент.
- Представява **най-дълбоката и най-интимната връзка** и обикновено се развива за **дълъг период от време**.
- В услугите за частно банкиране, например, специализирани банкери обслужват хора със сериозно състояние.
- Подобни взаимоотношения могат да бъдат открити и в други бизнеси под формата на ключови **финансови мениджъри**, които поддържат лични отношения с важни клиенти.

Самообслужване или Автоматизирани услуги

- **Самообслужване:** В този топ взаимоотношения, компанията не поддържа **директна** връзка с клиентите.
 - Предоставя всички **необходими средства** за клиентите да си помогнат сами.
- **Автоматизирани услуги:** смесват се по-сложна форма на **самообслужване** на клиенти с **автоматизирани процеси**.
 - Например личните онлайн профили дават на клиентите достъп до персонализирани услуги.
 - Автоматизираните услуги могат да разпознават отделни клиенти и техните характеристики и да предлагат информация, свързана с поръчки или транзакции.
 - В най-добрия случай автоматизираните услуги могат да симулират лична връзка (напр. предлагане на препоръки за книга или филм).

Общности

- Все по-често компаниите използват потребителски общности за да:
 - станат по-ангажирани с клиенти/потенциални клиенти и
 - улеснят връзките между членовете на общността, онлайн общностите позволяват на потребителите да обменят знания и да решават взаимно проблемите си;
 - помагат на компаниите да разберат по-добре клиентите си.
- Фармацевтичният гигант **GlaxoSmithKline** стартира частна онлайн общност, когато представя *alli*, нов продукт за отслабване без рецепта.
 - GlaxoSmithKline иска да подобри разбирането си за предизвикателствата, пред които са изправени възрастните с наднормено тегло и по този начин да се научи да управлява по-добре очакванията на клиентите си.

СЪВМЕСТНО СЪЗДАВАНЕ

- Все повече компании надхвърлят традиционните връзки клиент-доставчик, за да създават **СТОЙНОСТ СЪВМЕСТНО** С КЛИЕНТИТЕ
- [Amazon.com](https://www.amazon.com) кани клиентите да пишат **рецензии** и по този начин да създават стойност за другите любители на книги.
- Някои компании ангажират клиентите си да им **помагат при проектиране** на нови и иновативни продукти.
- Други, като [YouTube.com](https://www.youtube.com), привличат клиенти да **създават съдържание** за обществено ползване

Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- **Приходни потоци**
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия








Приходни потоци

The Business Model Canvas

ЧЕЛОВЕК НА ОТБОРА: _____

ОТБОР: _____

ДАТА: _____

<h3>Ключови партньори</h3>  <p>Кои са основните ни партньори? Кои са основните ни доставчици? Кои са основните доставчици на потребителите? Кои са основните доставчици на новите ни партньори? Кои са основните доставчици на новите ни партньори?</p> <p>Съществени ресурси: Информация за клиентите ни Специализирана информация за доставчиците ни</p>	<h3>Ключови дейности</h3>  <p>Какви са основните дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуваме ли? Какви са основните дейности, които трябва да осъществим, за да доставим продуктуваме ли? Какви са основните дейности, които трябва да осъществим, за да доставим продуктуваме ли? Какви са основните дейности, които трябва да осъществим, за да доставим продуктуваме ли?</p>	<h3>Предложена стойност</h3>  <p>Коя стойност доставяме на клиентите ни? Коя стойност доставяме на клиентите ни? Коя стойност доставяме на клиентите ни? Коя стойност доставяме на клиентите ни? Коя стойност доставяме на клиентите ни?</p> <p>Канали за връзка: Съществуващи канали за връзка Нови канали за връзка Съществуващи канали за връзка Нови канали за връзка Съществуващи канали за връзка Нови канали за връзка</p>	<h3>Отношения с клиентите</h3>  <p>Кои са основните отношения с клиентите ни? Кои са основните отношения с клиентите ни? Кои са основните отношения с клиентите ни? Кои са основните отношения с клиентите ни? Кои са основните отношения с клиентите ни?</p> <p>Страници: Съществуващи страници Нови страници Съществуващи страници Нови страници</p>	<h3>Клиенти</h3>  <p>За кого създаваме стойност чрез наш продукт или услуга? Кои са основните ни клиенти? Кои са основните ни клиенти? Кои са основните ни клиенти? Кои са основните ни клиенти?</p>
<h3>Структура на разходите</h3>  <p>Кои са основните ни разходи? Кои са основните ни разходи? Кои са основните ни разходи? Кои са основните ни разходи? Кои са основните ни разходи?</p>	<h3>Приходен поток</h3>  <p>За какво от това, което предлагаме на потребителите си, клиентите ни са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на потребителите си, клиентите ни са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на потребителите си, клиентите ни са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на потребителите си, клиентите ни са готови да заплатят пари? За какво от това, което предлагаме на потребителите си, клиентите ни са готови да заплатят пари?</p>			

Приходни потоци

- Представява паричните средства, които една компания генерира от всеки клиентски сегмент
 - Разходите трябва да бъдат извадени от приходите, за да се създадат печалби
- Ако клиентите съставляват сърцето на един бизнес модел, приходните потоци са неговите артерии.

Приходни потоци

- Всеки приходен поток може да има различни механизми за ценообразуване
 - фиксирани каталожни цени
 - договаряне
 - търг
 - зависим от пазара
 - зависими от обема или
 - управление на доходността

Категории приходни потоци

- Приходи от транзакции в резултат на **еднократни** плащания на клиенти
- Повтарящи се приходи в резултат на **текущи плащания** за
 - Доставка на предложена стойност на клиентите или
 - Осигурена поддръжка на клиенти след покупка



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- За **каква стойност** наистина са **ГОТОВИ ДА ПЛАТЯТ** нашите клиенти?
 - Успешният отговор на този въпрос позволява на фирмата да генерира един или повече потоци от приходи от всеки клиентски сегмент.
- За **какво** плащат в **момента**?
- **Как** плащат в **момента**?
- Как биха **предпочели да платят**?
- Колко всеки **приходен поток допринася за общите приходи**?

Генериране на приходни потоци

- Продажба на активи
- Такса за ползване
- Абонаментни такси
- Кредитиране/Наемане/Лизинг
- Лицензиране
- Брокерски такси
- Реклама

Продажба на активи

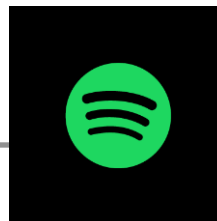
- Най-широко възприеманият поток от приходи произтича от **продажбата на права на собственост върху физически (материален) продукт.**
 - **Amazon.com** продава книги, музика, битова електроника и други онлайн.
 - **Fiat** продава автомобили, които купувачите могат свободно да шофират, препродават или дори унищожават.

Такса за ползване

- Този приходен поток се генерира от **използването на определена услуга**.
- Колкото **повече се използва дадена услуга**, толкова **повече плаща клиентът**.
 - **Телекомуникационният оператор** може да таксува клиентите за броя минути, прекарани по телефона.
 - **Хотелът** таксува клиентите за броя на използваните нощувки в стаите.
 - Услугата за **доставка на пакети** таксува клиентите за доставка на пакет от едно място до друго.

Абонаментни такси

- Този приходен поток се генерира от продажба на продължителен достъп до услуга.
 - ▶ **Фитнесът** продава на своите членове месечни или годишни абонаменти в замяна на достъп до своите съоръжения за упражнения.
 - ▶ **World of Warcraft Online**, веб базирана компютърна игра, позволява на потребителите да играят нейната онлайн игра в замяна на месечна абонаментна такса.
 - ▶ **Spotify** дава на потребителите достъп до музикална библиотека срещу абонаментна такса.



Кредитиране/Наемане/Лизинг

- Този приходен поток се създава чрез **временно предоставяне** на някого на **изключителното право** да използва даден актив за определен период срещу заплащане.
 - За кредитора това осигурява предимството на **повтарящи се приходи**.
 - Наемателите или лизингополучателите, от друга страна, се радват на предимствата на извършването на разходи само за ограничен период от време, вместо да поемат пълните разходи.
- Zipcar.com е една добра илюстрация.
 - Компанията позволява на клиентите да **наемат автомобили на час** в северноамериканските градове.
 - Услугата на Zipcar.com позволи на много хора да използват коли чрез наем, вместо да купуват автомобили.



Лицензиране

- Този приходен поток се генерира чрез даване на разрешение на клиентите да **ИЗПОЛЗВАТ ЗАЩИТЕНА ИНТЕЛЕКТУАЛНА СОБСТВЕНОСТ** в замяна на ЛИЦЕНЗИОННИ ТАКСИ.
 - Лицензирането позволява на притежателите на права да генерират приходи от своята собственост, без да се налага да произвеждат продукт или да комерсиализират услуга.
 - Лицензирането е често срещано в медийната индустрия, където собствениците на съдържание запазват авторските права, докато продават лицензи за използване на трети страни.
 - По същия начин в технологичните сектори притежателите на патенти предоставят на други компании правото да използват патентована технология в замяна на лицензионна такса.

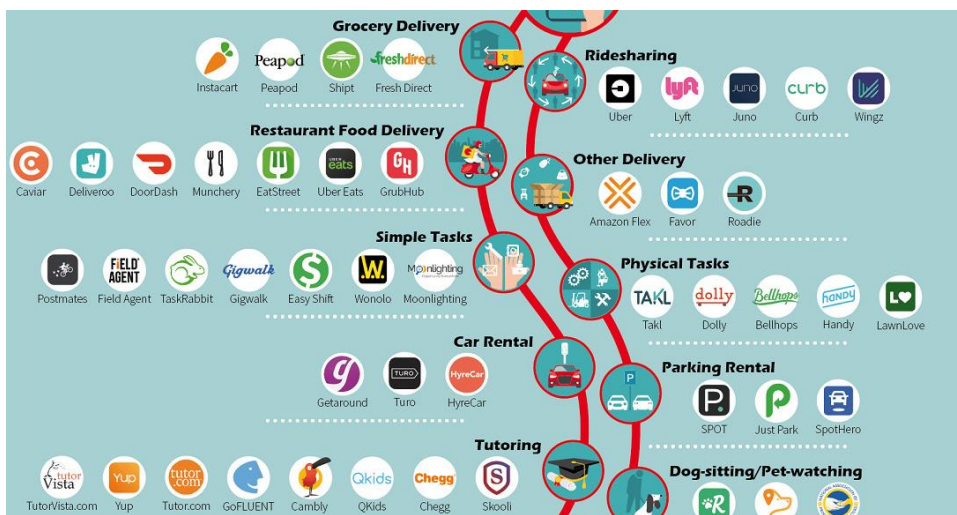
Брокерски такси

- Този приходен поток произтича от **посреднически услуги**, извършвани от името на две или повече страни.
 - **Доставчиците на кредитни карти**, например, печелят приходи, като вземат процент от стойността на всяка продажбена транзакция, извършена между търговци и клиенти чрез тези карти.
 - **Брокерите и агентите за недвижими имоти** печелят комисионна всеки път, когато успешно намерят купувач и продавач.
 - **Airbnb, booking.com** и т.н., печелете комисионна, като свързват свободни места за настаняване с хора, търсещи временно настаняване.



“ГИГ” (споделена) икономика

- ГИГ икономиката (наричана още споделена икономика) е система на свободния пазар, при която временните позиции са обичайни и организациите сключват договори с независими работници за краткосрочни ангажименти.
- Терминът „ГИГ“ е жаргонна дума, означаваща „работа за определен период от време“ и обикновено се използва за музиканти.



Uber

VIP KID

Upwork

taxibeat

Реклама

- Този приходен поток е резултат от такси за рекламиране на определен продукт, услуга или марка.
- Традиционно медийната индустрия и организаторите на събития разчитат силно на приходите от реклама.
- През последните години и други сектори, включително софтуер и услуги, започнаха да разчитат все повече на приходите от реклама.

“Ако не плащаш за продукт, то тогава ти си
продукта”



Казус: Кабелни, 1/2018



“базовият бизнес модел,
лежащ в основата на
[интернет] платформите, е
привличане на вниманието с
масивна инфраструктура за
наблюдение

позволяват насочена,
предимно автоматизирана
реклама в много голям
мащаб”



Zeynep Tufeksi, UNC
Wired, 1/2018

Казус: Антитръст случай срещу Facebook



“Днес използването на Facebook означава да приемете продукт, свързан с широкомащабно търговско наблюдение.”

*“The Antitrust Case Against Facebook,”
Srinivasan, Berkeley Business Law Jour
2001*



“Сенаторе, пускаме реклами...”

“Икономиката на вниманието”
„Капитализъм за наблюдение”

NBC NEWS SPECIAL REPORT

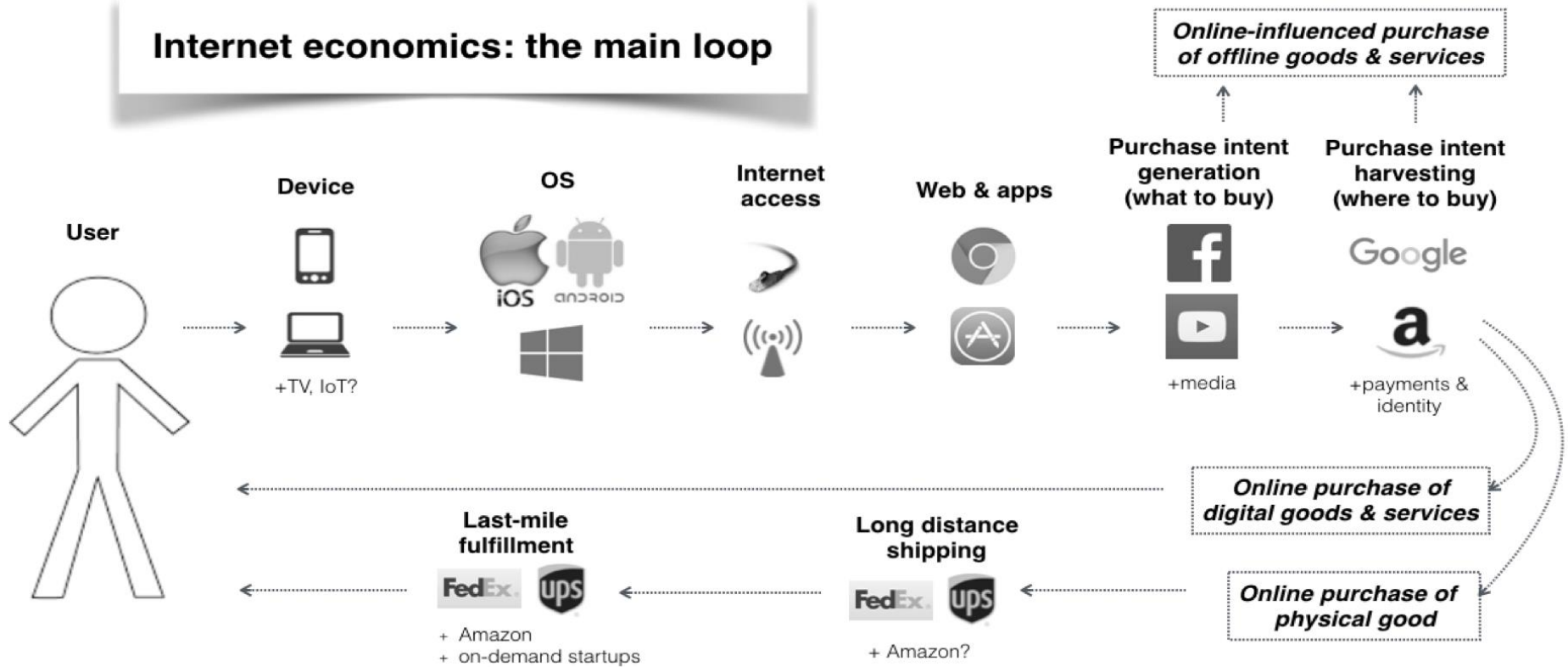
FACEBOOK CEO MARK ZUCKERBERG TESTIFIES BEFORE SENATE

LIVE



Икономика на “ВНИМАНИЕТО”

Internet economics: the main loop



Source: <https://medium.com/@cdixon/the-internet-economy-fc43f3eff58a>

Казус: Cambridge Analytica



“Успяхме да създадем модел за предвиждане на личността на всеки възрастен в Съединените щати...

Ако познавате личността на хората, към които се насочвате, можете да редактирате съобщенията си, за да резонират по-ефективно с съответните ключови групи аудитория. ...

Ние... разбираме точно кои съобщения ще се харесат на коя аудитория....

Днес комуникацията е... индивидуализирана за всеки един човек в тази стая.”

Alexander Nix, CEO, Cambridge Analytica

September 2016

Казус



“Нова търговия на дребно: нашите пазарни платформи обработват **милиарди транзакции всеки месец** при **пазаруване, ежедневни услуги и плащания.**”

Тези транзакции ни предоставят най-добрата представа за потребителското поведение и променящите се тенденции в потреблението.

ние сме най-всеобхватната екосистема от търговски платформи, логистика и плащания в подкрепа на цифровата трансформация на сектора на търговията на дребно.”

*Joe Chai, co-founder, **Alibaba Group** September 2016*





Персонализирано таргетиране: Работи ли?

Компютърно рекламно въздействие

Насочените (таргетирани) съобщения, базирани на личността на хората, доведоха до **40% повече кликвания** и **до 54% повече покупки** в сравнение с произволните съобщения

“Psychological Targeting as an Effective Approach to Digital Market Persuasion” S. Matz et al. PNAS (2017)

Приходни потоци и ценообразуване

- Всеки приходен поток може да има различни механизми за ценообразуване.
- Избраният тип механизъм за ценообразуване може да доведе до голяма разлика по отношение на генерираните приходи.
- Има два основни **типа механизми** за ценообразуване:
 - фиксиран
 - динамичен

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени	Динамично ценообразуване
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>	<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени		Динамично ценообразуване
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>		<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>
<i>Каталожна цена</i>	Фиксирани цени за отделни продукти, услуги или други стойностни предложения	

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени		Динамично ценообразуване
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>		<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>
<i>Каталожна цена</i>	Фиксирани цени за отделни продукти, услуги или други стойностни предложения	
<i>Зависи от характеристиките на продукта</i>	Цената зависи от броя или качеството на зависимите характеристики на предложениата стойност	

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени		Динамично ценообразуване
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>		<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>
<i>Каталожна цена</i>	Фиксирани цени за отделни продукти, услуги или други стойностни предложения	
<i>Зависи от характеристиките на продукта</i>	Цената зависи от броя или качеството на зависимите характеристики на предложениата стойност	
<i>Зависи от клиентския сегмент</i>	Цената зависи от вида и характеристиките на клиентския сегмент	

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени		Динамично ценообразуване
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>		<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>
<i>Каталожна цена</i>	Фиксирани цени за отделни продукти, услуги или други стойностни предложения	
<i>Зависи от характеристиките на продукта</i>	Цената зависи от броя или качеството на зависимите характеристики на предложениата стойност	
<i>Зависи от клиентския сегмент</i>	Цената зависи от вида и характеристиките на клиентския сегмент	
<i>Зависи от обема</i>	Цената е функция на количеството, което е закупено	

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени	Динамично ценообразуване	
Предварително зададените цени се основават на статични променливи	Цените се променят в зависимост от пазарните условия	
	Преговори (договаряне)	Цената се договаря между двама или повече партньори, в зависимост от силата на преговорите и/или уменията за преговори

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени	Динамично ценообразуване	
Предварително зададените цени се основават на статични променливи	Цените се променят в зависимост от пазарните условия	
	Преговори (договаряне)	Цената се договаря между двама или повече партньори, в зависимост от силата на преговорите и/или уменията за преговори
	Управление на доходността	Цената зависи от инвентара и времето на закупуване (обикновено се използва за нетрайни ресурси, катосвободни хотелски стаи или места в полети)

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени	Динамично ценообразуване	
Предварително зададените цени се основават на статични променливи	Цените се променят в зависимост от пазарните условия	
	Преговори (договаряне)	Цената се договаря между двама или повече партньори, в зависимост от силата на преговорите и/или уменията за преговори
	Управление на доходността	Цената зависи от инвентара и времето на закупуване (обикновено се използва за нетрайни ресурси, като свободни хотелски стаи или места в полети)
	Пазар в реално време	Цената се определя динамично въз основа на търсенето и предлагането

Механизми на ценообразуване

Фиксирани цени	Динамично ценообразуване	
Предварително зададените цени се основават на статични променливи	Цените се променят в зависимост от пазарните условия	
	Преговори (договаряне)	Цената се договаря между двама или повече партньори, в зависимост от силата на преговорите и/или уменията за преговори
	Управление на доходността	Цената зависи от инвентара и времето на закупуване (обикновено се използва за нетрайни ресурси, като свободни хотелски стаи или места в полети)
	Пазар в реално време	Цената се определя динамично въз основа на търсенето и предлагането
	Аукциони	Цената се определя от резултата от конкурентното наддаване

Pricing Mechanisms

Фиксирани цени		Динамично ценообразуване	
<i>Предварително зададените цени се основават на статични променливи</i>		<i>Цените се променят в зависимост от пазарните условия</i>	
<i>Каталожна цена</i>	Фиксирани цени за отделни продукти, услуги или други стойностни предложения	<i>Преговори (договаряне)</i>	Цената се договаря между двама или повече партньори, в зависимост от силата на преговорите и/или уменията за преговори
<i>Зависи от характеристиките на продукта</i>	Цената зависи от броя или качеството на зависимите характеристики на предложениата стойност	<i>Управление на доходността</i>	Цената зависи от инвентара и времето на закупуване (обикновено се използва за нетрайни ресурси, като свободни хотелски стаи или места в полети)
<i>Зависи от клиентския сегмент</i>	Цената зависи от вида и характеристиките на клиентския сегмент	<i>Пазар в реално време</i>	Цената се определя динамично въз основа на търсенето и предлагането
<i>Зависи от обема</i>	Цената е функция на количеството, което е закупено	<i>Аукциони</i>	Цената се определя от резултата от конкурентното наддаване

Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- **Ключови ресурси**
- ключови дейности
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия










Приходни потоци

The Business Model Canvas

ЧЕЛНОВЕ НА ОТБОРА:

ОТБОР:

ДАТА:

<p>Ключови партньори</p>  <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключовите доставчици, които получават от партньорите? Кои са ключовите дейци, на които дружеството ни предоставя услуги? Кои са ключовите дейци, на които дружеството ни предоставя услуги? Кои са ключовите дейци, на които дружеството ни предоставя услуги? Кои са ключовите дейци, на които дружеството ни предоставя услуги?</p>	<p>Ключови дейности</p>  <p>За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да осъществим продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да осъществим продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да осъществим продуктуването си?</p>	<p>Предложена стойност</p>  <p>Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност доставяме на клиентите си?</p>	<p>Отношения с клиентите</p>  <p>Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях?</p>	<p>Клиенти</p>  <p>За кои групи имаме стойност, чрез наш продукт или услуга? За кои групи имаме стойност, чрез наш продукт или услуга? За кои групи имаме стойност, чрез наш продукт или услуга? За кои групи имаме стойност, чрез наш продукт или услуга? За кои групи имаме стойност, чрез наш продукт или услуга?</p>
	<p>Ключови ресурси</p>  <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга?</p>		<p>Канали за връзка</p>  <p>Кои канали използваме, за да достигнем до тях? Кои канали използваме, за да достигнем до тях? Кои канали използваме, за да достигнем до тях? Кои канали използваме, за да достигнем до тях? Кои канали използваме, за да достигнем до тях?</p>	
<p>Структура на разходите</p>  <p>Кои са най-важните ни разходи? Кои са най-важните ни разходи? Кои са най-важните ни разходи? Кои са най-важните ни разходи? Кои са най-важните ни разходи?</p>	<p>Приходен поток</p>  <p>За какво от това, което продаваме на клиентите ни, получаваме приходи? За какво от това, което продаваме на клиентите ни, получаваме приходи? За какво от това, което продаваме на клиентите ни, получаваме приходи? За какво от това, което продаваме на клиентите ни, получаваме приходи? За какво от това, което продаваме на клиентите ни, получаваме приходи?</p>			

Ключови ресурси

- Блокът на ключовите ресурси описва **най-важните активи**, необходими за функционирането на бизнес модела
- Защо се нуждаем от ключови ресурси за един бизнес модел?
- За да позволи на предприятието да:
 - създава и предлага предложена стойност;
 - достига пазари
 - поддържа връзки с клиентските сегменти и
 - печели приходи.
- Необходими са различни ключови ресурси в зависимост от вида на бизнес модела.
 - **Производителят на микрочипове** изисква много скъпи капиталови вложения в **производствени съоръжения**, докато **дизайнерът на микрочипове** се фокусира повече върху **човешките ресурси**.

Ключови ресурси

- Ключовите ресурси могат да бъдат:
 - физически
 - финансови
 - интелектуални, или
 - човешки.
- Ключовите ресурси могат да
 - са притежавани или отдавани под наем от компания или
 - са придобити от ключови партньори.



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

Какви ключови ресурси са необходими,
в зависимост от:

- Вашата **предложена стойност**?
- Вашите **каналы за връзка**?
- Вашите **взаимоотношения с клиенти**?
- Вашите **приходни потоци**?

КР: Физически ресурси

- Физически активи като **производствени съоръжения, сгради, превозни средства, машини, системи, системи за продажба и дистрибуторски мрежи.**
- Търговците на дребно като *Walmart* и *Amazon.com* разчитат в голяма степен на физически ресурси, които често изискват сериозни капиталовложения.
 - Първият има огромна глобална мрежа от **магазини** и свързаната с тях **ЛОГИСТИЧНА инфраструктура.**
 - Другият разполага с обширна **ИТ, складова и ЛОГИСТИЧНА** инфраструктура

КР: Интелектуални ресурси

- Интелектуалните ресурси (**нематериални**) като **марки**, **патентовани знания**, **патенти** и **авторски права**, **партньорства** и **бази данни с клиенти** са все по-важни компоненти на силния бизнес модел.
- Интелектуалните ресурси са **трудни за разработване**, но когато са създадени успешно, те могат да добавят значителна стойност.
 - Компаниите за потребителски стоки като **Nike** и **Sony** разчитат в голяма степен на **марката** като ключов ресурс.
 - **Microsoft** и **SAP** зависят от **софтуера** и свързаната с него **интелектуална собственост**, разработвани в продължение на много години.
 - **Qualcomm**, дизайнер и доставчик на чипове за широколентови мобилни устройства, изгради своя бизнес модел около **патентовани дизайни на микрочипове**, които печелят на компанията значителни лицензионни такси.

КР: Човешки ресурси

- Всяко предприятие изисква човешки ресурси, но хората са особено важни в определени бизнес модели.
- Например: човешките ресурси са от решаващо значение в индустриите изискващи **ИНТЕНЗИВНИ ЗНАНИЯ** и **ТВОРЧЕСКИТЕ** такива.
 - Фармацевтична компания като *Novartis*, например, разчита в голяма степен на човешки ресурси:
 - Нейният бизнес модел се основава на армия от опитни учени и голяма и квалифицирана търговска сила.

КР: Финансови ресурси

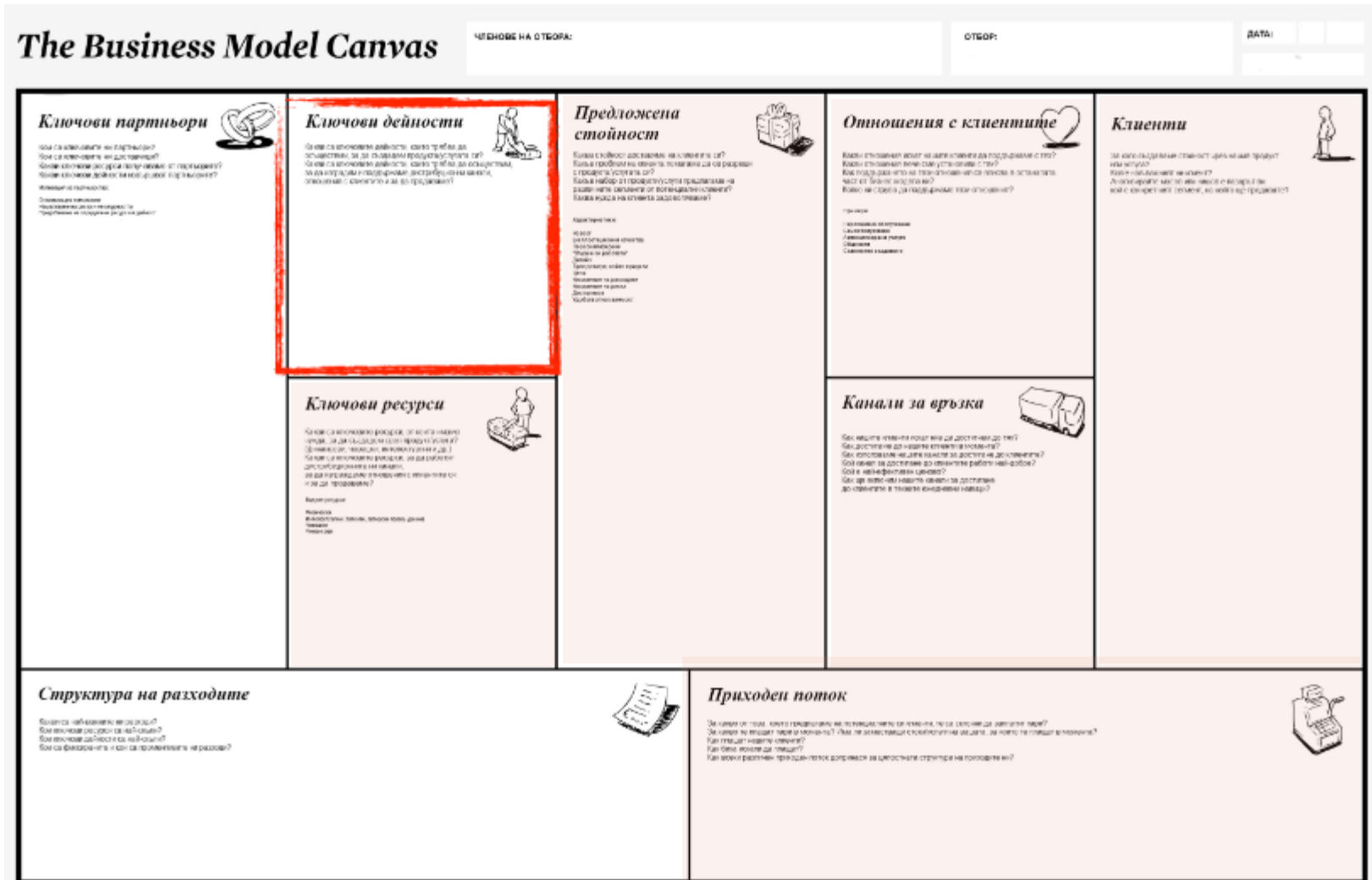
- Някои бизнес модели изискват **финансови ресурси** и/или **финансови гаранции**, като например: **пари в брой**, **кредитни линии** или **набор от опции за акции с цел наемане на ключови служители**.
- **Ericsson**, производител на телекомуникационни устройства, е един такъв пример за финансови ресурси в рамките на бизнес модел:
 - Ericsson може да избере да заеме средства от банки и капиталови пазари, след което да използва част от приходите, за да предостави финансиране от доставчици на клиентите на оборудването, като по този начин гарантира, че поръчките се правят при Ericsson, а не при конкуренти.

Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- **Ключови дейности**
- ключови партньори
- Структура на разходите
- Мисия

Приходни потоци



Ключови дейности

- Градивният блок Ключови дейности описва:
 - най-важните неща, които една компания трябва да направи, за да работи нейният бизнес модел.
 - най-важните действия, които една компания трябва да предприеме, за да работи успешно.
- Ключови дейности:
 - От тях се изисква да създават и предлагат предложена стойност, достигане до пазари, да поддържат взаимоотношения с клиенти и да печелят приходи.
 - Различават се в зависимост от вида на бизнес модела.
- За производителя на софтуер *Microsoft* ключовите дейности включват разработка на софтуер.
- За производителя на компютри *Dell* ключовите дейности включват управление на веригата за доставки.
- За консултантската компания *McKinsey* ключовите дейности включват решаване на проблеми.



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

Какви ключови дейности са необходими за:

- Да се предоставят нашата **предложена стойност**?
- Да се управляват вашите **канални за разпространение**?
- Да се развият и поддържат **връзките с клиенти**?
- Да се разширят **приходните потоци**?

Производствени дейности

- Тези дейности са свързани с проектиране, производство, и доставка на даден продукт в определено количество и/или с най-високо качество.
- Производствените дейности са водещи в бизнес моделите на производствените предприятия.

Дейности за решаване на проблеми

- Ключовите дейности от този тип са свързани с намирането на **нови решения** за **индивидуални проблеми на клиента**.
- Операциите на **консултантски фирми, болници** и други **обслужващи организации** обикновено са ръководени от дейности за решаване на проблеми.
 - Техните бизнес модели изискват дейности като **управление на знанието** и **продължаващо обучение**.

Платформени/мрежови дейности

- Разработените бизнес модели с **платформа като ключов ресурс** са доминирани от ключови дейности, свързани с **платформа** или **мрежа**.
- **Мрежи, платформи за запознанства, софтуер** и дори **марки** могат да функционират като платформа.
 - Бизнес моделът на **eBay** изисква компанията непрекъснато да развива и поддържа своята платформа: уеб сайта на eBay.com.
 - Бизнес моделът на **Visa** изисква дейности, свързани с нейната платформа за транзакции с кредитни карти Visa за търговци, клиенти и банки.
 - Бизнес моделът на **Microsoft** изисква управление на интерфейса между софтуера на други доставчици и платформата на операционната система Windows.
- Ключовите дейности в тази категория са свързани с **управление на платформата, предоставяне на услуги** и **популяризирането ѝ**.

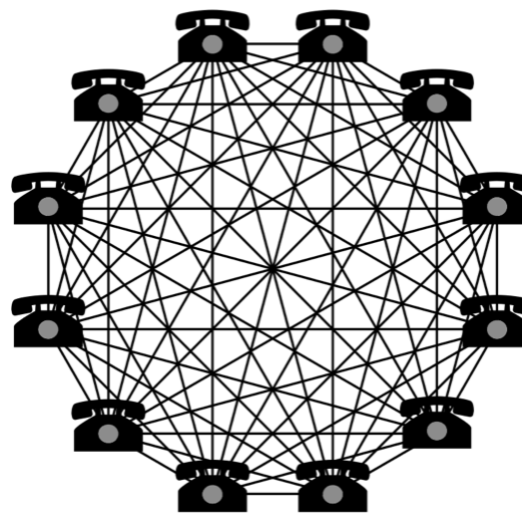
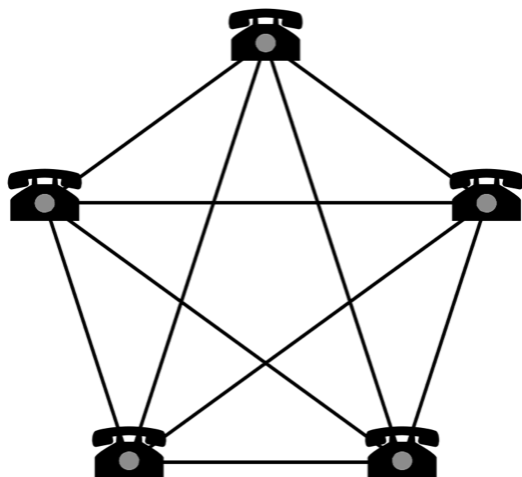
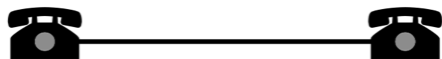


Платформите обикновено се
опитват да уловят стойността,
която произтича от
мрежовите ефекти

Какво са мрежовите ефекти?

Мрежови ефекти

- Мрежовите ефекти означават, че:
 - стойността на мрежата е по-голяма от сумата от стойността на нейните възли;
 - и стойността на мрежата расте по-бързо от размера на нейните възли.
- Мрежовите ефекти възникват, когато от гледна точка на потребителя даден продукт става толкова по-полезен, колкото повече хора го използват.
 - Класически пример е телефонът, при който по-големият брой потребители увеличава стойността за всеки. Положителен външен ефект се създава, когато телефонът е закупен, без собственикът му да възнамерява да създаде стойност за други потребители, но го прави независимо от това.
 - Онлайн социалните мрежи работят по подобен начин, като сайтове като **Twitter** и **Facebook** увеличават стойността си за всеки член с присъединяването на повече потребители. [Законът на Меткалф]



Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- **Ключови партньори**
- Структура на разходите
- Мисия










КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРИ

The Business Model Canvas

ЧЕЛОВЕК НА ОТБОР:

ОТБОР:

ДАТА:

<p>Ключови партньори </p> <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключовите доставчици по отношение на инфраструктура? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства?</p> <p>Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства? Кои са ключовите доставчици на новите услуги и партньорства?</p>	<p>Ключови дейности </p> <p>За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да изградим и поддържаме дистрибуционния канал, свързан с клиентите и за да ги обслужим?</p>	<p>Предложена стойност </p> <p>Коя стойност доставяме на клиентите си? Коя стойност предлагаме по отношение на се разпоредителство? Коя стойност предлагаме по отношение на разпоредителство? Коя стойност предлагаме по отношение на разпоредителство? Коя стойност предлагаме по отношение на разпоредителство?</p> <p>Кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да изградим и поддържаме дистрибуционния канал, свързан с клиентите и за да ги обслужим?</p>	<p>Отношения с клиентите </p> <p>Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които трябва да поддържаме с тях?</p>	<p>Клиенти </p> <p>За кои сегменти на клиентите предлагаме продукт или услуга? Кои са сегментите на клиентите? Кои са сегментите на клиентите? Кои са сегментите на клиентите? Кои са сегментите на клиентите?</p>
<p>Структура на разходите </p> <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p>	<p>Ключови ресурси </p> <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем своя продукт или услуга?</p>	<p>Канали за връзка </p> <p>Кои са каналите, които трябва да използваме за да достигнем до тях? Кои са каналите, които трябва да използваме за да достигнем до тях? Кои са каналите, които трябва да използваме за да достигнем до тях? Кои са каналите, които трябва да използваме за да достигнем до тях? Кои са каналите, които трябва да използваме за да достигнем до тях?</p>	<p>Приходиен поток </p> <p>За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще получим пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще получим пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще получим пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще получим пари? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще получим пари?</p>	

Ключови партньори

- Описва **мрежата от доставчици и партньори**, които правят бизнес модела работещ.
- Компаниите изграждат партньорства по много причини и партньорствата се превръщат в крайъгълен камък на много бизнес модели.
- Компаниите създават **съюзи (алианси)** за:
 - оптимизиране на своите бизнес модели,
 - намаляване на риска, или
 - придобиване на ресурси.

Значение на партньорите



- **Apple:** Ценни и трайни взаимоотношения с доставчиците им – както за физическата им верига за доставки, така и разработчиците, които поддържат екосистемата на Apple
- **German Mittelstand** (Немски персонал от печеливщи, глобално конкурентни средни производствени предприятия): източниците на тяхната рентабилност включват силни, трайни, богати на информация връзки с доставчици и клиенти

Основни типове партньорства

- Стратегически алианси (съюзи) между компании, които не са конкуренти
- Кооперации: стратегически партньорства между конкуренти
- Съвместни дружества за разработване на нов бизнес
- Отношения купувач – доставчик за осигуряване на надеждни доставки



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- Кои са вашите ключови **партньори**?
- Кои са вашите ключови **доставчици**?
- Кои **ключови ресурси** получавате от партньорите?
- Кои **ключови дейности** извършват партньорите?

Мотиви за партньорства

- **Оптимизация и икономия на мащабността**
- Основната форма на партньорство или **връзка купувач-доставчик** е предназначена да оптимизира разпределението на ресурсите и дейностите.
- **Нелогично** е една компания да **притежава всички ресурси** или да **извършва всички дейности сама**.
- Партньорствата за оптимизация и икономия на мащабността обикновено се формират за намаляване на разходите и често включват **аутсорсинг** или **споделяне на инфраструктура**

Намаляване на риска или несигурността

- Партньорствата могат да помогнат да се **намали риска** в конкурентна среда, характеризираща се с несигурност.
- Не е необичайно за конкуренти да формират стратегически алианси в една област, докато се конкурират в друга.
 - Например **Blu-ray** е формат на оптичен диск, разработен съвместно от група водещи световни производители на битова електроника, персонални компютри и медии.
 - Групата си сътрудничи, за да представи Blu-ray технологията на пазара, но отделните членове се конкурират в продажбата на собствените си Blu-ray продукти

Придобиване на определени ресурси и дейности

- Малко компании притежават всички ресурси или извършват всички дейности, описани от техните бизнес модели.
- По-често те разширяват собствените си възможности, като разчитат на други фирми да осигурят определени ресурси или да извършат определени дейности.
- Такива партньорства могат да бъдат мотивирани от нуждите от придобиване на **ЗНАНИЯ**, **ЛИЦЕНЗИ** или **ДОСТЪП ДО КЛИЕНТИ**.
 - Например, *производител на мобилни телефони* може да лицензира операционна система за своите телефони, вместо да разработва такава вътрешно.
 - *Застраховател* може да избере да разчита на независими брокери, за да предлага своите полици, вместо да развива своя собствена търговска сила.

Шаблон (Канава) на бизнес модел



- Бизнес модел: Увод
- Клиентски сегменти
- Предложена стойност
- Канали
- Взаимоотношения с клиентите
- Приходни потоци
- Ключови ресурси
- ключови дейности
- ключови партньори
- **Структура на разходите**










Структура на разходите

The Business Model Canvas

ЧЕЛНОВЕ НА ОТБОРА: _____

ОТБОР: _____

ДАТА: _____

Ключови партньори  <p>Кои са ключовите ни партньори? Кои са ключовите ни доставчици? Кои са ключови доставчици по отношение на технологии? Кои са ключови доставчици на нов продукт или услуги? Кои са ключови доставчици на нов процес на производство?</p> <p>Кои са ключовите партньори? Кои са ключовите доставчици? Кои са ключовите доставчици на нов продукт или услуги? Кои са ключовите доставчици на нов процес на производство?</p>	Ключови дейности  <p>За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да създадем продуктуването си? За кои са ключовите дейности, които трябва да осъществим, за да изградим и поддържаме дистрибуционния канал, свързан с клиентите и за да ги обслужим?</p>	Предложена стойност  <p>Коя е стойност доставяна на клиентите си? Коя е стойност, която предлагаме на клиента си с различие с конкуренцията? Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар? Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар?</p> <p>Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар? Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар?</p> <p>Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар? Коя е стойност, която предлагаме на различните сегменти от целевия си пазар?</p>	Отношения с клиентите  <p>Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях?</p> <p>Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях? Кои са отношенията, които искаме да поддържаме с тях?</p>	Клиенти  <p>За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност?</p> <p>За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност? За кои сегменти на клиентите искаме да създадем стойност?</p>
	Ключови ресурси  <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента?</p> <p>Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента? Кои са ключовите ресурси, от които имаме нужда, за да създадем стойност за клиента?</p>		Канали за връзка  <p>Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка?</p> <p>Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка? Кои са каналите, които искаме да използваме за връзка?</p>	
Структура на разходите  <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p> <p>Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи? Кои са най-важните разходи?</p>		Приходиен поток  <p>За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите?</p> <p>За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите? За какво от това, което предлагаме на клиентите си, ще си платят клиентите?</p>		

Структура на разходите

- Структурата на разходите описва **всички разходи**, направени за функционирането на един бизнес модел.
- Този градивен елемент описва **най-важните разходи**, направени по време на работа при определен бизнес модел.
- Разходите се правят при **създаване и доставяне на стойност, поддържане на взаимоотношения с клиенти и генериране на приходи**.
- Такива разходи могат да бъдат **изчислени относително лесно** след дефиниране на ключови ресурси, ключови дейности и ключови партньорства.
 - Някои бизнес модели обаче са по-рентабилни от други. Например, така наречените авиокомпании „без излишни средства“, са изградили бизнес модели изцяло около структури с ниски разходи.



ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

- Кои са **най-важните разходи** присъщи на вашия бизнес модел?
- Кои **ключови разходи** за най-скъпи?
- Кои **ключови дейности** са най-скъпи?

Структура на разходите

- Естествено разходите трябва да бъдат минимизирани във всеки бизнес модел.
- Но структурите с ниски разходи са по-важни за някои бизнес модели, отколкото за други.
- Следователно може да бъде полезно да се разграничат **два широки класа структури на разходите на бизнес модела:**
 - водени от разходите
 - водени от стойността
 - (много бизнес модели попадат между тези две крайности).

Водени от разходите

- Водените от разходи бизнес модели се фокусират върху намаляване на разходите навсякъде, където е възможно.
- Този подход има за цел да създаде и поддържа най-ниската възможна структура на разходите, използвайки предложения за стойност на ниска цена, максимална автоматизация и обширно възлагане на външни изпълнители.
- Без излишни разходи, авиокомпаниите, като **easyJet** и **Ryanair**, са типични бизнес модели, ориентирани към разходите.

Водени от стойността

- Някои компании са по-малко загрижени за последиците от разходите на конкретен дизайн на бизнес модел и вместо това се фокусират върху създаването на стойност.
- Предложенията за първокласна стойност и високата степен на персонализирано обслужване обикновено характеризират бизнес моделите, ориентирани към стойността.
 - Луксозните хотели, с техните разкошни съоръжения и ексклузивни услуги, попадат в тази категория.

Характеристики на структурата на разходите

Фиксирани разходи

- Разходи, които остават същите, независимо от обема на произведените стоки или услуги.
 - Примерите включват заплати, наеми и физически производствени мощности.
- Някои бизнеси, като например производствените компании, се характеризират с висок дял на фиксирани разходи.

Променливи разходи

- Разходи, които варират пропорционално на обема на произведените стоки или услуги.
- Някои бизнеси, като музикални фестивали, се характеризират с висок дял на променливите разходи.

Характеристики на структурата на разходите

Икономии от мащаба

- Предимства в разходите, на които се радва бизнесът, когато **продукцията му се разраства**.
- По-големите компании, например, се възползват **от по-ниски цени на закупуване на едро**. Този и други фактори водят до спад на средната цена на единица с увеличаване на производството.

Икономии на обхвата

- Предимства в разходите, на които се радва бизнесът поради по-големия обхват на дейността.
- В голямо предприятие, например, едни и същи маркетингови дейности или канали за разпространение могат да поддържат множество продукти



Модул 2: Бизнес моделиране

Тема 2.2: Мисия



Задание за четене



Прочетете следните статии за това как да оцените възможностите и как да подготвите мисия за вашата компания:

- **The Startup Scorecard: How to Evaluate Product Opportunities**
 - <http://nealcabbage.com/framework/opportunity-heuristics/>
- **The mission statement: The basis for startups' strategic planning**
 - <https://learn.marsdd.com/mars-library/the-mission-statement-the-basis-for-startups-strategic-planning/>
- **How to define a mission and vision for your startup.** (2014)
 - <https://ideamensch.com/how-to-define-a-mission-and-vision-for-your-startup/>
- **30 Inspiring Billion-Dollar Startup Company Mission Statements** by Larry Kim.
 - <https://www.inc.com/larry-kim/30-inspiring-billion-dollar-startup-company-mission-statements.html>

Проект и задание за писмена работа

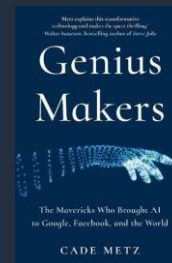
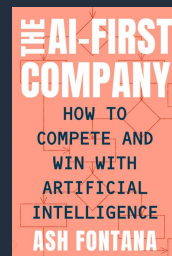
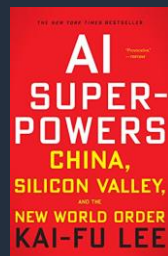


- Организирайте екипи, като всеки екип избира идея за компания с изкуствен интелект, върху която да работи.
- Направете предварителен преглед на бизнес модел за вашата фирмена идея, прилагайки методологията Канава (Шаблон) за бизнес модел.
- Работете заедно, за да подготвите мисията на вашата компания.
- Представете мисията си пред групата и защитете предложението си.

Модул 2: Бизнес моделиране

Секция 2.3: Компании с ИИ

Source:



Цели на обучението



След като преминете този раздел, изучите предложените четива и казуси, трябва да можете да:

- Разберете **възможностите, възникващи** поради напредъка в AI технологията.
- Разберете и обясните специфичните характеристики и предизвикателства пред **компаниите с ИИ**.
- Разпознаватے и описватے някои **ключови концепции, терминология**, която трябва да знаете, и **въпроси, които трябва да задавате**, за да може да се възползвате от машинното обучение и AI в полза на вашия бизнес.

Назовете компания, която
поставя ИИ в центъра на
своя бизнес



Google



amazon

 Microsoft

Tencent

 Alibaba.com

Baidu 百度

Трансформация на ИИ отвъд големите платформи

- Лидерите на големите организации в различни индустрии смятат, че е извън възможностите на техните компании да се трансформират с помощта на ИИ.
- В много организации инициативите свързани с прилагане на ИИ са твърде малки и твърде колебливи:
 - 7 от 10 компании съобщават, че усилията им за въвеждане на ИИ са имали **минимално** или **никакво въздействие** (MIT Sloan Management Review и Boston Consulting Group, 2019 г.).
 - Сред 90% от компаниите, които са направили някаква инвестиция в ИИ, **по-малко от 40%** са постигнали **бизнес печалби** през предходните три години (MIT Sloan & BCG, 2019).
 - инициативите за прилагане на ИИ в много организации са **твърде малки** и **твърде колебливи**.
- Повечето организации никога не стигат до единствената стъпка, която може да добави икономическа стойност:

Внедряване на модел в голям мащаб.

- Тестването на водите може да даде **ценна информация**, но това **не е достатъчно**, за да постигнете истинска трансформация.

Спрете да се занимавате с ИИ

- Анализа на [30 companies](#), които са вложили всичко в ИИ – и са постигнали успех – идентифицира 10 действия, предприети от тях, за да станат успешно приложили ИИ:
 1. Разберете какво искате да постигнете.
 2. Работете с екосистема от партньори.
 3. Овладейте анализите.
 4. Създайте модулна, гъвкава ИТ архитектура.
 5. Интегрирайте ИИ в съществуващите работни процеси.
 6. Изградете решения в цялата организация.
 7. Създайте структура за управление и ръководство на ИИ.
 8. Развивайте центрове за върхови постижения и разполагайте с персонал.
 9. Инвестирайте непрекъснато.
 10. Винаги търсете нови източници на информация.

Разберете какво искате да постигнете

- Всички компании искат да прилагат ИИ, за да бъдат по-успешни във финансово отношение.
- Въпреки това: идентифицирането и разработването на трансформиращ ИИ **изисква по-ясна цел**:
 - Подобрете скоростта на процеса;
 - Намалете оперативните разходи;
 - Станете по-добри търговци.
- Каквито и да са целите: идентифицирайте една **добре дефинирана**, всеобхватна цел и я превърнете в **ръководен принцип** за вашето приложение на ИИ.

Казусът Omnia на Deloitte

OmniaAI

- Omnia е собствена платформа на Deloitte с изкуствен интелект за одит и осигуряване.
- Водещ принцип на Omnia: подобряване на качеството на услугите в **световен мащаб**.
- Забележки:
 - Съществуват важни разлики в начина, по който държавите регулират данните, включително стандарти за поверителност, одитни процеси и управление на риска.
 - Различните компании използват различни структури от данни за съхраняване на финансови и оперативни данни.
- Целта да се превърне Omnia в глобален инструмент създаде няколко уникални предизвикателства, включително **разработването на единен модел на данни**, който да **работи при различни клиенти и региони**.
- Представянето на Omnia като глобален инструмент, преди да бъде създадено, позволи на разработчиците на Deloitte да се съсредоточат върху **стандартизирането на информация от различни компании в различни страни** – огромно начинание, което би било още по-голямо предизвикателство по-късно в процеса на разработка.

Работа с екосистема от партньори

- Изграждането на Omnia изисква от Deloitte да наблюдава стартиращи технологични компании по целия свят, за да намери решения, които да отговарят на нуждите на неговата практика за одит и изразяване на сигурност.
- Вътрешното разработване на технологии може да е било възможно, но на много по-висока цена и с много по-бавен срок.
- Една компания се нуждае от **силни партньорства**, за да успее с изкуствения интелект.
- Deloitte работи с редица стартап компании:
 - **Kira Systems**: експертиза в софтуер за ОЕЕ, който извлича договорни условия от правни документи.
 - **Signal AI**: изгради платформа, която анализира обществено достъпни финансови данни, за да идентифицира потенциални рискови фактори в бизнеса на клиента.
 - **Chatterbox Labs**: помогна за създаването на Trustworthy AI, модул, който оценява моделите на AI за пристрастност.

Овладяване на анализа

- Повечето успешни ползватели на ИИ са имали значителни инициативи за анализ, преди да преминат изцяло на ИИ/МО.
- Овладяването на анализите изисква ангажимент за използване на данни и анализи за повечето решения; това диктува:

- промяна на начина, по който работите с клиентите чрез **вграждане на ИИ в продукти и услуги**
- извършване на **много задачи** – дори цели бизнес процеси – по **по-автоматизиран и интелигентен начин**
- все повече имат уникални или защитени данни.

Данните са в основата на успеха на машинното обучение: моделите не могат да правят точни прогнози без големи количества добри данни.

Най-голямо препятствие за повечето организации при разширяването на системите с изкуствен интелект е **придобиването, изчистването и интегрирането на правилните данни**.

Също така е важно **активно да се търсят нови източници на данни** за нови инициативи за ИИ.

Казусът Seagate



SEAGATE

Master Programs in
Artificial Intelligence for
Careers in EU
(MAI4CAREU)

- Seagate Technology разполага с огромни количества сензорни данни в своите фабрики и ги използва широко през последните пет години, за да подобри качеството и ефективността на своите производствени процеси.
- Фокус: автоматизиране на визуалната проверка на силициевы пластини, от които са направени главите на дисковите устройства, и инструментите, които ги произвеждат.
- Множество микроскопски изображения са взети от различни комплекти инструменти по време на производството на пластини.
- Използвайки данните, предоставени от изображенията, фабриката на Seagate в Минесота създаде автоматизирана система, която позволява на машините да намират и класифицират директно дефектите на пластините.
- Други модели за класификация на изображения откриват нефокусирани електронни микроскопи в инструментите за наблюдение, за да определят дали действително съществуват дефекти.
- Откакто тези модели бяха внедрени за първи път в края на 2017 г., тяхното използване нарасна значително във фабриките за пластини на компанията в Съединените щати и Северна Ирландия, спестявайки милиони долари от разходи за труд за инспекции и предотвратяване на скрап.
- Точността на визуалната проверка, която беше 50% преди няколко години, **сега надхвърля 90%.п**

Създаване на модулна, гъвкава ИТ архитектура

- За да внедрите решения с ИИ, ще ви е необходим начин за лесно внедряване на данни, анализи и автоматизация в корпоративните ви приложения.
- Това изисква технологична инфраструктура, която може да комуникира и разбира данни от други ИТ среди, както във, така и извън вашата компания.
- Гъвкавата ИТ архитектура улеснява автоматизирането на сложни процеси.
- Разработването и поддържането на **вътрешна** такава архитектура, която може да предложи незабавно съхранение на данни и изчислителна мощност, която е управлявана от софтуер и е мащабируема, може да бъде много скъпо и трудно за реализиране
- Мигрирането на данни и приложения към облака може да помогне на компаниите да станат агресивни потребители на ИИ, които се фокусират върху разработването на софтуер и бизнес възможности.

Интегриране на ИИ в съществуващи работни процеси

- Определете кои от вашите работни потоци са достатъчно зрели за прилагане на скорост и интелигентност на ИИ и започнете да интегрирате ИИ в тях възможно най-скоро.
 - Избягвайте да се опитвате да напъхате ИИ в работни потоци, които не биха се възползвали от скоростта и мащаба на машината, като например рядко използвани бизнес процеси, които нито включват, нито генерират огромни количества данни и повторения.
- Интегрирането на работния процес изисква много специфичен план за атака:
 - Ако сте решили, че искате да подобрите обслужването на клиентите, се нуждаете от **задълбочени познания на място за тези процеси, които малко ръководители имат.**
 - Редовите служители в същото време имат идеална възможност за определяне на това кои процеси могат да се възползват от изкуствения интелект и как процесите могат да бъдат конкретно подобрени.

Изграждане на решения за цялата организация

- След като тества вътрешно и усвои ИИ в конкретен работен процес, организацията трябва да стане по-агресивна при внедряването му в цялата организация.
- Вместо да проектирате един алгоритмичен модел за един процес, вашата цел трябва да бъде да намерите унифициран подход, който може да бъде възпроизведен в цялата компания.
- Пример: Клиника Кливланд
 - Клиниката е изправена пред огромно предизвикателство, включващо данни и анализи, тъй като болниците разполагат с много по-малко данни от организациите в други индустрии и е по-малко вероятно да бъдат чисти и добре структурирани.
 - Болничните данни имат проблеми с качеството, улавят се лошо, въвеждат се по различни начини и включват различни дефиниции в цялата институция.
 - Необходими са познания за структурите от данни на всяка практика, за да се интерпретират точно данните: Вместо да оставят **подготовката на данни** на всяка практика в рамките на клиниката за всеки отделен набор от данни, те го правят част от всеки проект с ИИ и работят за предоставяне на полезни набори от данни за всички проекти с ИИ.

Създаване на структура за управление и лидерство на ИИ

- Определянето на някой, който отговаря за решаване на това как изкуственият интелект се внедрява в цялата организация, улеснява трансформацията.
- Най-добрите лидери са наясно какво:
 - ИИ може да направи като цяло
 - ИИ може да направи за техните компании
 - последиците, които ИИ може да има за стратегии, бизнес модели, процеси и хора.
- Но най-голямото предизвикателство, пред което са изправени лидерите, е **създаването на култура**, която:
 - набляга на **решения и действия, базирани на данни** и
 - ентусиазира служителите относно потенциала на ИИ да подобри бизнеса.
- При липсата на тази култура, дори ако няколко защитници на ИИ са разпръснати из организацията
 - те няма да получат необходимите ресурси за изграждане на страхотни приложения
 - те няма да могат да наемат страхотни хора
 - И ако се създават приложения с ИИ, бизнесът няма да ги използва ефективно.



Какъв лидер може да
насърчава правилната
култура?

Профил на лидера

- Добре е да имате главен изпълнителен директор или друг изпълнителен директор на ниво С, който е запознат с информационните технологии, ръководейки инициативата:
 1. Някой без технически познания може да ръководи усилията за въвеждане на ИИ във вашата компания, но този човек ще трябва да **учи много и бързо**.
 2. Важно е лидерът да **работи на много фронтове**: участието на висш ръководител е особено важно за **обозначаване на интерес към технологията**, установяване на **култура на решения, базирани на данни, насърчаване на иновации** в целия бизнес и **мотивиране на служителите да развиват нови умения**.
 3. Лидерите държат „властта на кесията“. Изследването, разработването и внедряването на ИИ е скъпо. Лидерите трябва да инвестират – или да убедят другите да инвестират – достатъчно, за да позволят всички нива на прилагане.
- Наличието на един лидер при внедряването на ИИ помага, но в крайна **сметка ангажиментът към тази дейност трябва да влезе дълбоко в организацията**.
- Ако висшите, средните и дори мениджърите на ниско ниво само на думи подкрепят идеята за трансформация с ИИ, нещата ще се движат бавно и организацията най-вероятно ще се върне към старите навици.

Разработване и персонал на центрове за върхови постижения

- Лицата, вземащи решения от всички бизнес единици, трябва да гарантират, че проектите с ИИ получават достатъчно финансиране и време, а също така трябва да внедряват ИИ в собствената си работа.
- Важно е да бъдат обучени как функционира ИИ, кога е подходящо да се използва и какъв голям ангажимент към него трябва да имат.
- За по-голямата част от компаниите все още е рано за тази работа по повишаване на квалификацията и преквалификация и не всеки служител трябва да бъде обучен в ИИ.
- Но някои очевидно го правят и вероятно колкото повече, толкова по-добре.
- Всяка компания, спомената в това проучване, осъзнава, че ако иска да бъде успешна, се нуждае от **значителен талант и обучение в областта на изкуствения интелект, инженерството на данни и наука за данните.**

Казус DBS Bank



- Когато Piyush Gupta се присъедини към DBS Bank като главен изпълнителен директор през 2009 г., това беше най-ниско оценената банка в Сингапур за обслужване на клиенти. Гупта инвестира сериозно в експерименти с изкуствен интелект – около 300 милиона долара годишно през последните няколко години – и дава на бизнес единиците и функциите възможността да наемат учени специалисти по данни, за да видят какво могат да постигнат. Ръководителят на отдела за човешки ресурси на банката, който няма техническо образование, създава малка работна група за идентифициране и пилотно използване на приложения, включително JIM – Job Intelligence Maestro – модел, който предвижда изтичането на персонал и помага на банката да наеме най-квалифицираните служители. DBS го използва, за да наеме повече от 1000 учени и инженери на данни, които работят в организацията днес.
- Сега DBS има два пъти повече инженери отколкото банкери, казва Гупта. Те работят върху нововъзникващи технологии като блокчейн и обезпечени с активи токъни, както и върху проекти с ИИ. И културата на банката се подобри значително. *Euromoney* определи DBS за най-добрата банка в света за всяка от четирите години от 2018 г. до 2021 г., а нейните капиталови позиции и кредитни рейтинги сега са сред най-високите в Азиатско-тихоокеанския регион. През 2019 г. *Harvard Business Review* определи Гупта като 89-ият най-добре представящ се изпълнителен директор в света.

Непрекъснатото инвестиране

- Изборът да бъдете агресивни с прилагането на ИИ е ангажимент със значителни последици:
 - Ще има голямо влияние върху компанията в продължение на десетилетия;
 - Големите предприятия могат в крайна сметка да инвестират стотици милиони или милиарди долари.
- В началото подобни ангажименти за ресурси може да са плашещи за организациите.
- След като видят ползите, които организациите получиха от ранните проекти, задвижваните от ИИ компании установяват, че е много по-лесно да влягат в ориентирани към ИИ данни, технологии и хора.

CCC Intelligent Solutions



- *CCC Intelligent Solutions*, например, е похарчила и очаква да продължи да харчи над 100 милиона долара годишно за ИИ и данни. (Информация: Том е бил платен говорител за CCC.) Компанията е основана през 1980 г. като Certified Collateral Corporation. Първоначално е създадена, за да предоставя информация за оценка на автомобили на застрахователите. Ако сте участвали в автомобилна катастрофа, изискваща значителни ремонтни дейности, вероятно сте се възползвали от данните, екосистемата и вземането на решения, базирани на ИИ на CCC. През своите повече от 40 години CCC се развива, за да събира и управлява все повече и повече данни, да установява все повече и повече взаимоотношения със страни в индустрията на автомобилното застраховане и да взема все повече решения с данни, анализи и, в крайна сметка, ИИ. През последните 23 години компанията се ръководи от Гитеш Рамамурти, който преди това е бил неин главен технологичен директор. CCC се радва на стабилен растеж и се доближава до 700 милиона долара годишни приходи.
- Моделите за машинно обучение на CCC се основават на историческа информация на стойност повече от трилион долара, милиарди исторически изображения и други данни за автомобилни части, сервиси, наранявания при сблъсък и разпоредби. Той също така е събрал исторически данни за над 50 милиарда мили чрез телематика и сензори в превозни средства. Предоставя данни – и все по-често решения – на широка екосистема от около 300 застрахователи, 26 000 сервизни съоръжения, 3 500 доставчици на части и всички големи производители на оригинално автомобилно оборудване. Целта на CCC е да свърже тези разнообразни организации в безпроблемна екосистема за бързо обработване на искове. Всички тези транзакции се извършват в облака, където системите на CCC са базирани от 2003 г. Те свързват 30 000 компании и 500 000 индивидуални потребители и обработват търговски транзакции на стойност 100 милиарда долара годишно. Както можете да си представите, достигането до тази точка е било скъпо и отнема много време.

Винаги търсете нови източници на данни

- Събирането на данни обикновено не е проблем за големите компании, но стратегиите с ИИ се ръководят до голяма степен от всякакви данни, които биха могли да бъдат събрани:
 - Повече данни е добре.
 - По-точните данни са страхотни.
 - По-точни, структурирани данни, които могат да бъдат приложени към моделите с ИИ веднага, са идеални.
- Интегрирането на данни от клиентски системи може да бъде много предизвикателно.
- Данните не са само думи и числа. Могат да са и изображения и видеоклипове.

Казуси

- Capital One винаги разполага с ясни данни, но се нуждае от начин да ги съхранява и използва в рамките на гъвкава ИТ архитектура.
- ССС започна да натрупва данни с първия си бизнес модел и следователно е добре подготвен за преминаване към модел, базиран на ИИ. Но преходът на ССС от бизнес, ориентиран към данни, към бизнес, ориентиран към ИИ, се затвърди, когато се научи как да използва огромно количество данни, които не са съществували пет години по-рано.
- Когато мислите за данни, не приемайте, че това са само думи и числа. За ССС изображенията на превозни средства представляват данни, които могат да бъдат приложени към няколко критични процеса. ССС е натрупал милиарди изображения през своята история, но те са заснети от специалисти на мястото на повреда на превозното средство или от сервиси. Тези снимки изискват професионални камери със специални графични карти за съхраняване и изпращане на изображенията.
- За ССС изображенията на превозни средства представляват данни, които могат да бъдат приложени към няколко критични процеса. ССС е натрупал милиарди изображения през своята история, но те са заснети от специалисти на мястото на повреда на превозното средство или от сервиси. Тези снимки изискваха професионални камери със специални графични карти за съхраняване и изпращане на изображенията.
- Около 2012 г. ръководителите на ССС забелязват, че любителските камери се подобряват с бързи темпове и се включват в смартфони. Те си представят бъдеще, в което собствениците на повредени превозни средства ще могат да правят свои собствени снимки за оценка на застраховката и да ги изпращат директно от телефоните си. Ръководителите очакваха, че без нужда от професионални фотографи и камери, процесът ще бъде по-бърз и по-рентабилен. Те ангажираха няколко професори от водещи университети, за да проучат тази възможност. Междувременно ръководителите на ССС се запознаха с нов подход с ИИ към анализа на изображения - невронни мрежи с дълбоко обучение - които с достатъчно данни за обучение понякога биха могли да се равняват или да надминат човешкия анализ.
- ССС събра набор от таланти специалисти по данни, които се научиха как да картографират снимки върху структурата на различни превозни средства и да коментират или обозначат снимките за обучение. До средата на 2021 г. системата беше готова за внедряване и USAA се записа като един от първите ѝ клиенти. Кръгът от повече данни, по-добри модели, повече бизнес и отново повече данни е това, което прави приложението на ССС за изображения на смартфон толкова мощно. Новите данни продължават да постъпват в компанията и се използват за подобряване на прогнози и други функции. Това помага на клиентите на ССС да вземат по-добри решения, което най-вероятно ще донесе на ССС повече бизнес и нови данни.

Фирми с:
най-агресивното
приемане на ИИ

най-добрата интеграция
със стратегия и
операции,

и най-доброто
изпълнение ще постигнат
най-голяма бизнес
стойност.





Как се учат хората?

Формулата на човека..

Формулата на човека

- Хората събират информация през и между поколенията
- Човешката способност: взема информация от колектив - мрежа - и извлича нова информация от нея
 - форма на сътрудничество в пространството и времето
- Позволява комбиниран растеж, тъй като не винаги се връщаме назад, за да научим нещата отново.
- Колкото повече знаете, толкова повече можете да знаете, до колкото повече информация имате достъп във вашата мрежа, **толкова по-бързо учите.**

Формулата на машините

- Машините могат да формират колективи - мрежи - за изчисляване на информация:
 - Улавя критична маса от данни
 - Развива способности за обработка на тези данни в информация
 - Вкарва получената информация в компютър, който извършва изчисления върху данни, за да научи нещо ново
- Ефекти от обучението на данни: икономии от мащаба за данни + възможности за обработка на данни + ефекти от мрежата за данни
 - Вземете много данни, обработете ги в нещо полезно по отношение на вземането на решение и създайте система, която автоматично генерира повече полезни данни

Ефекти от обучението (ЕО)

- Икономистите изучават **ефектите от обучението**:
 - **Процесът, чрез който информацията води до икономическа изгода**
- Пример:
 - Консултантските фирми за управление разработват стратегически рамки, най-добри практики и модели за разпределение на ресурсите от информация, натрупана от всички техни клиенти
- Традиционните ефекти на обучение се натрупват:
 - Информация за лица или организации
 - Структурирана или неструктурирана информация
 - Когато информацията се обработва от хора или машини
 - Качествена или количествена полза
- **Ограничения**: растат бавно, защото информацията трябва да бъде обработена или структурирана от човек, преди да може да бъде обработена от машина
 - Хората могат да обработват само определени видове информация
 - Организациите обикновено ограничават вътрешния и външния поток от информация

Ефекти на дигиталното обучение (ЕДО)

ЕДО: **Натрупването на информация от данни, които се комбинират автоматично.**

Вече е възможно благодарение на:

- **Икономии от мащаба на данни:** поток от данни в Интернет, уловени от сензори на лични, производствени, интернет устройства и платформи
- **Възможности за обработка на данни:** Облакът извършва изчисления върху данни на разумна цена и хората могат да правят връзки между различни набори от данни
- **Ефекти на мрежата за данни:** Интелигентните системи позволяват данните да бъдат организирани в мрежи, при които изчисленията се изпълняват в една част от мрежата, а резултатите се изпращат в друга част за допълнителни изчисления и излизат с нова информация

ЕДО или ЕО

- ЕДО може да събира информация:
 - В една или няколко организации
 - Тя е структурирано
 - Има машинна обработка
 - Това води до количествена полза
- ЕДО има **няколко ограничения**:
 - Те се разрастват бързо, защото структурираната информация се подава в машини, които изчисляват по-бързо от хората
 - Съвременните компютри могат да обработват много видове информация бързо

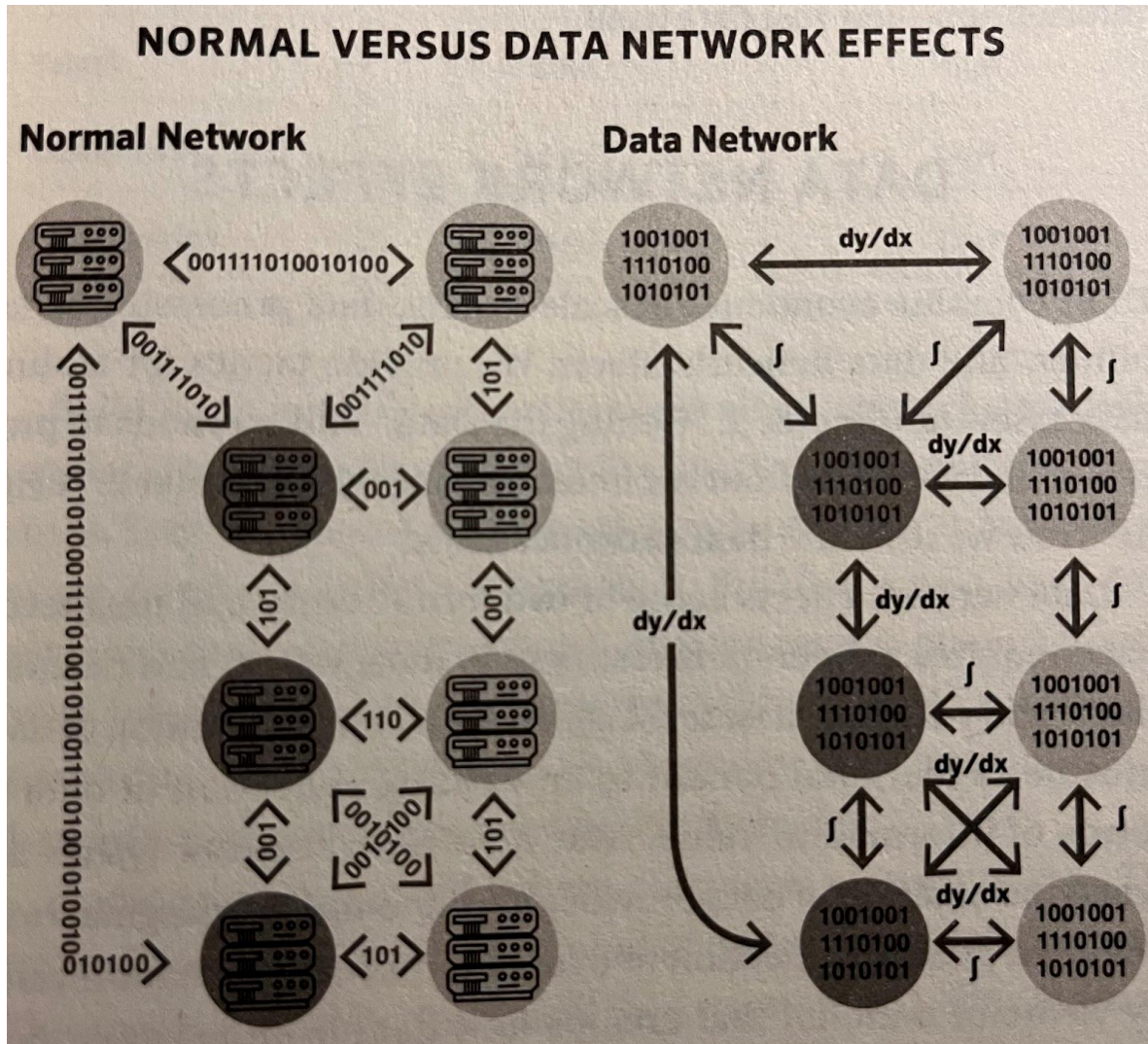
Ефекти на мащаба

- Ефектите от мащаба се отнасят до конкурентни предимства, получени от увеличението на мащаба на предлагането.
- Натрупването на активи или способности може да доведе до по-ниски разходи, намалени цени, повишено търсене и по-голям мащаб.
- При данните има ефект на мащаба: повече данни могат да предложат предимство на конкуренцията.
- Въпреки това, повечето данни правят продукта полезен до определен момент, след което той има по-малко полезност, тъй като на практика данните са едни и същи :
 - Разграничението между данни и информация се определя от това, че данните имат ограничена полезност - информацията се измерва в това колко проблеми разрешава за получателя.
 - Един от начините данните да се превърнат в информация е чрез взаимодействие с други данни; като взаимодействията обикновено се случват в мрежа

Мрежови ефекти

- Мрежови ефекти означава, че стойността на една мрежа е по-голяма от сбора на стойността на нейните възли; и стойността на мрежата расте по-бързо от размера на нейните възли.
- Мрежовите ефекти възникват, когато от гледна точка на потребителя даден продукт става по-полезен, колкото повече хора го използват.
- **Ефект на мрежата за данни:**
 - Полезността на продукт/услуга се подобрява чрез добавяне на данни към мрежата
 - **Крайщата на мрежата са информационни и изчисляват**, като доставят информация до други възли в мрежата
 - Мрежите за „данни“ предават производни на данните, и по-точно информация, а не само самите данни.

Нормални с/у Мрежови ефекти на ДАНИ



Source: Ash Fontana (2021) "The AI-First Company"

Ефекти на обучение

Формулата Човек

- Събира данни през нашите сетива и ги обработва паралелно
- Процес на въвеждане на полезна информация
- Взема информация от колектив – мрежа – и я предава на следващото поколение като форма на сътрудничество във времето и пространството

Формулата Машина

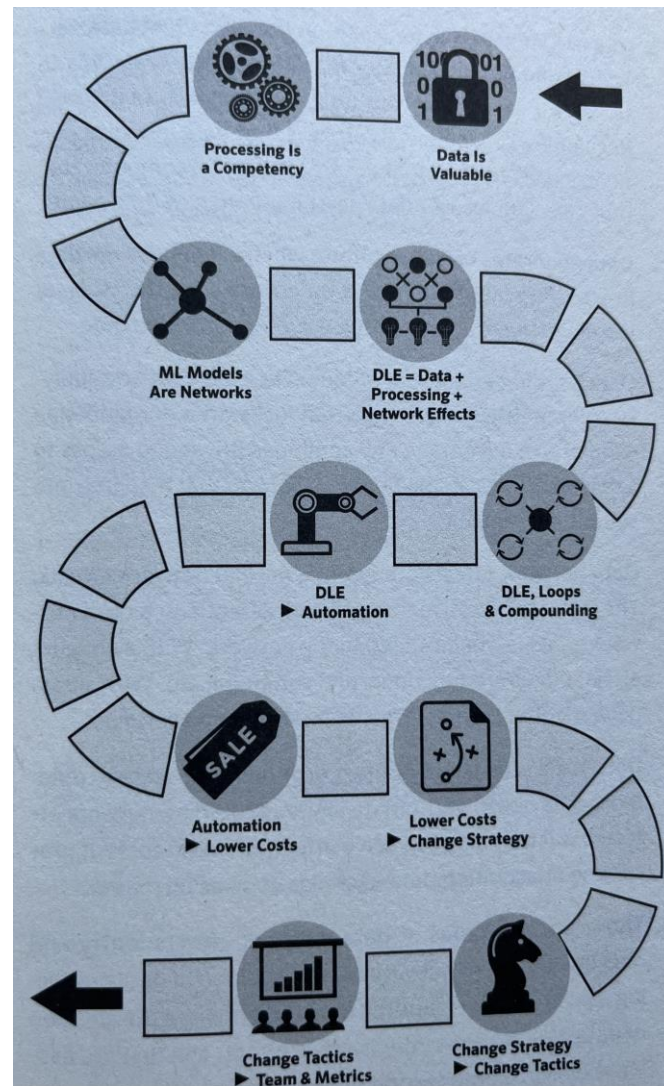
- Събира данни чрез сензори.
- Формира колективи – мрежи.
- Улавя критична маса от данни
- Развива способности за обработка на тези данни в информация
- Вкарва получената информация в компютър, който извършва изчисления върху данни, за да научи нещо ново.

Ефекти от обучението на данни = Икономии от мащаба на данни + възможности за обработка на данни + мрежови ефекти за данни

Изграждане на обучителни ефекти от данни

Стъпки:

- Улавяне на критична маса от данни;
- Развиване способности за обработка на тези данни в информация;
- Подаване на получената информация в компютър, който извършва изчисления върху данни, като се учи от нови точки от данни.



Ефекти от обучението на данни: Бележки

- Данните генерират **незначителен резултат**, когато се комбинират с **възможности за обработка на данни** и **ефекти от мрежата за данни**.
- Ефектите от обучението на данни формулират **веригата на стойността около данните**.
- Ефекти за обучение на данни:
 - започва с **конкурентно предимство от страната на предлагането**, което...
 - ... създава **конкурентно предимство от страна на търсенето** и ...
 - ... съчетава привилегирован достъп до ресурс с **възможности за трансформиране на този ресурс в нещо ценно**.

Преди да разработите решение с ИИ

- **Обработка на данни**

- Определяне на източници на данни за последователно събиране на качествени данни
- Изграждане на инфраструктура, в която да се съхраняват данните
- Извличане на данни от съществуващи хранилища за данни
- Трансформиране на данните, които не съответстват на структурата на съществуващите данни
- Улесняване на зареждането на данни в различни бази от данни

- **Наука за данни**

- Разбиране значението на данните
- Откриване на аномалии
- Настройване аналитични процеси за данни на редовни интервали
- Сегментирани данни
- Обобщени набори от данни за поставяне на данните в контекст
- Определяне кои **характеристики** на даден алгоритъм могат да предвидят нещо полезно

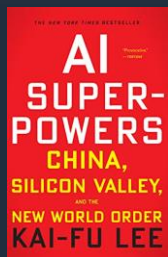
Започнете с малко

- Използване на статистика
 - Хистограми, точкови диаграми
 - Определяне на клъстъри за групиране на подобни обекти
 - Намаляване на размерността, за намаляване на мерките, свързани с всяка точка от данни (PCA)
 - Опит да се посочат интересни функции, които да се включат в модела на МО:
 - Графики с променлива важност

Достигане до решение/продукт с ИИ

- Тестване дали идентифицираните характеристики предвиждат нещо
- Експериментирание с повече данни
- Проектиране нови алгоритми
- Модели на влаковете
- Внедряване на модели в реалния свят
- Съвместно решение с клиенти:
 - Представете си от какво имат нужда: анализи или ИИ
 - Занимайте се с обработка на данни и наука за данни
 - Направете обработка с МО, за да изградите малък модел
 - Извършете тестване, за да проверите как да приложите модела с ИИ и да изградите правилния екип, който да пусне този модел на пазара

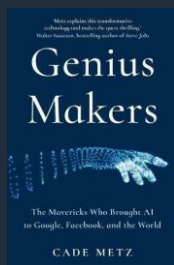
Задание за четене



Прочетете глава 5 (The Four Waves of AI) от книгата “AI Super-Powers” на Kai-Fu Lee.

- Главата определя “четири вълни” на прогреса на ИИ с различни характеристики:
 - Интернет ИИ
 - Бизнес ИИ
 - ИИ с възприятия
 - Автономен ИИ
- Определете характеристиките и обсъдете възможностите, произтичащи от четирите вълни на ИИ.
- Какви са необходимите средства за извличане на полза от тези възможности в различни предприемачески сценарии?
- Прочетете “Stop Tinkering with AI, It’s time to go all in.” от Thomas H. Davenport и Nitin Mittal. Harvard Business Review, Jan-Feb 2023.

Задание за четене



Прочетете глава 14 (Hybris) от книгата “Genious Makers” от Cade Metz.

- Главата обсъжда неуспешния опит на Google да навлезе на пазара на ИИ в Китай и стратегията на Baidu.
- Идентифицирайте характеристиките, които според главния оперативен директор на Baidu са необходими, за да се даде възможност за появата на иновации, базирани на изкуствен интелект, с голямо въздействие.