

ДО КАКВА СТЕПЕН ВТОРИЧНАТА ИНОВАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛА ПОМАГА НА „ЗАКЪСНЕЛИ“ ФИРМИ ДА НАВЛЯЗАТ УСПЕШНО НА ПАЗАРА?

Емилия Илиева-Науфал¹

Резюме:

Статия има за цел практическо проучване, за да се проследи наличието на връзка между прилагането на иновации и иновационни практики, които засягат бизнес моделът на така наречените „закъснели“ фирми в нововъзникващи пазарни икономики. Целта на научното проучване е да се дискутира приемането на така наречената „Вторична иновация на бизнес модела“ в средата на услугите в България, което може да послужи по-нататък като основа за други проучвания свързани с различни видове иновации.

Ключови думи: Бизнес модел; Вторична иновация на бизнес модел; Бизнес платно; Нововъзникващи икономики; Закъснели фирми

JEL: L00

TO WHAT EXTENT DOES SECONDARY BUSINESS MODEL INNOVATION HELP "LATEST" FIRMS TO ENTER THE MARKET SUCCESSFULLY?

Emilia Ilieva-Naufal²

Abstract:

The article aims at a practical study to trace the existence of a relationship between the implementation of innovations and innovation practices that affect the business model of the so-called "latecomer" firms in emerging market economies.

The purpose of the scientific study is to discuss the adoption of the so-called "Secondary innovation of the business model" in the service environment in Bulgaria, which can further serve as a basis for other studies related to different types of innovation.

Keywords: Business model; Secondary business model innovation; Business canvas; Emerging Economies; Latecomers

JEL: L00

¹ Докторант, Катедра Индустиален бизнес, Технически Университет- София; emmy.nawfal@gmail.com

² PhD student, Department of Industrial Business, Technical University- Sofia; email: emmy.nawfal@gmail.com

Литературен преглед

Теоретичният метод на изследване, който включва академични доклади, статии и списания, е приложен за намиране на информация за различни видове иновации, стратегии, свързани с внедряването на иновации, управление на риска, управление на промяната, бизнес модели и бизнес платно. Работата на следните автори е анализирана за обсъждане на научното изследване:

- Майкъл А. Уест, Джеймс Л. Фар и Клаудия А. Сакраменто (2006) – в „Процъфтяване в екипи: Развитие на креативността и иновациите“ използва дефиницията за процеса иновация, както и какви са промените в организациите, когато се насърчават иновации.
 - Четвъртото издание на Ръководството на Осло, публикувано през 2018 г., разглежда видовете иновации и техните характеристики.
 - Моделът на бизнес платното представен от Александър Остервалдер и Ив Пиньор, който предоставя аналитичен инструмент за оценка на бизнес модел.
 - Константинос Маркидес и неговата статия „Разрушителна иновация – Нужда от по-добра теория“ (2006), която спомага за уточняване на иновациите, които са представени като иновация на бизнес модела.
 - Хосе Сантос и съавтори (2009), за уточняване на дефиницията за иновация на бизнес модела.
-
- Еверет Роджърс (1962) за помощ при анализирането на социалните елементи при преглед на въвеждане на нов бизнес модел в едно предприятие.
 - Ян Фагерберг и съавтори (2005), които уточняват термините иноватор и имитатор.
 - Важна част от статията е базирана на доклада написан от Шаобо У, Руфей Ма и Йонгджианг Ши (2010), където се разисква въпросът как ‚закъснели‘ фирми могат сполучливо да репликират успешен бизнес модел, репликиран от развити икономически страни. В тази статия авторите също въвеждат и термина **вторична иновация на бизнес модела**.
 - В статията си „Иновация на вторичния бизнес модел в развиващите се икономики“ Соня Мехротра и Рамакришна Веламури (2021) обясняват инфраструктурата, чрез която ресторанти за бързо обслужване са използвали този вид иновация, за да изградят успешни бизнеси в развиващи се икономики.

За да се направи научно изследване, което да провери обобщенията от теоретическата работа, е извършено също и емпирично изследване. То бе направено в Британското училище в София (British School of Sofia), със съгласието на собственикът на училището госпожа Теодора Ненова. Също така интервюта бяха направени с директора и заместник директора на училището, счетоводителя, администратора и мениджъра по човешки ресурси. Училището се намира в третичният сектор на производство като предоставя услугата британско обучение за ученици, което им дава сертификат на Кеймбридж и диплома за завършено средно образование от Интернационалната Бакалория.

Въведение

Иновацията представлява процес, който движи напредъка на човечеството в различни посоки и области. Независимо дали говорим за нови продукти или услуги, или за бизнеси които се намират в първичният, вторичния, третичния или дори четворния сектор на производство, иновациите са важна част за просперитета на един бизнес.

Различни дефиниции са написани за процесът иновация. За този документ определението за иновация ще бъде адаптирано от работата на Майкъл А. Уест, Джеймс Л. Фар и Клаудия А. Сакраменто (2006).

„Иновацията е двукомпонентен нелинеен процес, който включва както творчеството, така и внедряването на иновациите. В началото на процеса креативността доминира, за да бъде заменена по-късно от процесите на внедряване на иновации. Иновацията представлява особена категория промяна – тя е умишлена, предназначена да облагодетелства и е нова за единицата на осиновяване. Ако една промяна включва тези три елемента, според това определение това е иновация“ (West & Sacramento, 2006) .

Подобно пояснение, за внедряване на иновациите в практиката, се прави и в „Наръчникът на Осло“: „... за да може една нова идея, модел, метод или прототип да се счита за иновация, то тя трябва да бъде приложена в [практиката]. Внедряването изисква от организациите да полагат системни усилия, за да се гарантира, че иновацията е достъпна за потенциални потребители, или за собствените процеси и процедури на предприятието, или за външни потребители за нейните продукти. Изискването за **внедряване в практиката** става определяща характеристика на иновацията, която я отличава от изобретения, прототипи, нови идеи и др.“ (OECD, 2018), (Стр. 47).

В ранните си работи (1997, 1998) Константинос Маркидес обяснява терминът стратегическа иновация. По-късно обаче той го променя до нов термин – „иновация на бизнес модела“ (2006), което „улавя същността на този тип иновации без двусмислие“ (Markides, 2006). Въз основа на тази класификация иновацията на бизнес моделът не открива нов продукт или услуга, а само уточнява какви са съществуващите продукт или услуга и как се предоставят на клиентите (Markides, 2006). Въпреки тази нова класификация, терминът е все още не съвсем изяснен, поради това както в работата на У и съавтори (2010), за да се въведе по-ясна представа за термина, ще бъде използвана дефиницията дадена от Хосе Сантос и съавтори: „... Иновацията на бизнес моделът представлява при-конфигуриране на дейности в съществуващият бизнес модел на фирмата, което води до производството на нови продукти или услуги за пазара, в който фирмата се конкурира, (Santos, et al., 2009).

Друго важно обобщение, което е свързано с предмета на статията, е направено от Еверет Роджърс (1962), който е един от признатите изследователи в областта на иновациите. Той се фокусира върху социалното развитие на развиващите се страни, които приемат нови технологии. Според Роджърс иновацията представлява нова идея, практика или обект, които включват различни процеси и са пряко свързани със социални промени. Според него може да се каже че има иновация ако обектът е нов в индивидуалното възприятие на хора или групи (Rogers, 1962). Според тази дефиниция, ако има иновация която е приета в съответен бизнес в една страна, ще бъде друга иновация ако е приета в друга страна или бизнес. Това се обяснява точно чрез социалният елемент включен в обяснението на термина. Всяко нещо, което е прието в едно предприятие води и до определени промени в самия бизнес: организацията му, човешки ресурси, маркетинг и др. Ето как всеки различен бизнес възприема иновациите по различен начин, което води до различни социални промени.

Термин, който наскоро започва да се употребява в академичната литература описваща определен вид иновации е „Вторична Иновация на Бизнес Модел“ (SBMI – Secondary Business Model Innovation). Шаобо У, Руфей Ма и Йонгджианг Ши (2010), описват как закъснели фирми могат да репликират успешен бизнес модел, който е взет от развити икономически страни чрез така наречената вторична иновация на бизнес модела. Моделът използва заключението, до което стига Ян Фагерберг. В своята статия „Иновацията: Пътеводител в литературата“, Фагерберг (2003) анализира определен казус, вземайки пред вид работите на Шумпетер (1934-1939) и Хобдей (2000). „Ако А за първи път въвежда конкретна иновация в един контекст, докато Б по-късно прави точно същото в друг, бихме ли характеризирали и двамата като новатори? Това е въпрос на конвенция. Терминът новатор се дава на А, а Б се характеризира като имитатор (Fagerberg, et al., 2005). Според Фагерберг обаче, Б също може да се нарече новатор, тъй като Б въвежда иновацията за първи път, само че в нов контекст.

У и съавтори наричат специфичният процес на адаптация, на вече работещ в развити икономически страни, оригинален бизнес модел, който се репликира от местен работодател в развиващи се икономики **вторична иновация на бизнес модела** (Wu et al., 2010).

Нововъзникващи икономики

Нововъзникващата пазарна икономика е икономиката на развиваща се нация, която е по-здравосъвързана със световните пазари. Страните, класифицирани като нововъзникващи пазарни икономики, са тези с някои, но не всички характеристики на развит пазар. Характеристиките на развитите пазари могат да включват силен икономически растеж, висок доход на глава от населението, ликвидни капиталови и дългови пазари, достъпност за чуждестранни инвеститори и надеждна регулаторна система (Scott, 2024). Нововъзникващата пазарна икономика преминава от икономика с ниски доходи, по-слабо развита, често пред-индустриална икономика към модерна, индустриална икономика с по-висок стандарт на живот. Друга характеристика е също, че те обикновено приемат реформи, които се наблюдават в развитите пазари с течение на времето (Scott, 2024).

Антоан Ван Агтмаел, икономист към Световната банка през 1981 г. използва терминът нововъзникващи икономики за пръв път. Терминът означава, че една страна се намира в преходна фаза между статут на развиваща се икономика и статут на развита икономика. Примери за нововъзникващи пазари включват много страни в Африка, повечето страни в Източна Европа, някои страни от Латинска Америка, някои страни в Близкия изток, Русия и някои страни в Югоизточна Азия (Chen, 2022).

Фигура 1: Част от нововъзникващите пазари

-  Bahrain
-  Bulgaria
-  Hungary
-  Jordan
-  Kuwait
-  Latvia
-  Lithuania
-  Mauritius
-  Morocco
-  Oman
-  Romania
-  Sri Lanka
-  Sudan
-  Tunisia
-  United Arab Emirates
-  Ukraine
-  Venezuela

Източник:

https://en.wikipedia.org/wiki/Emerging_market

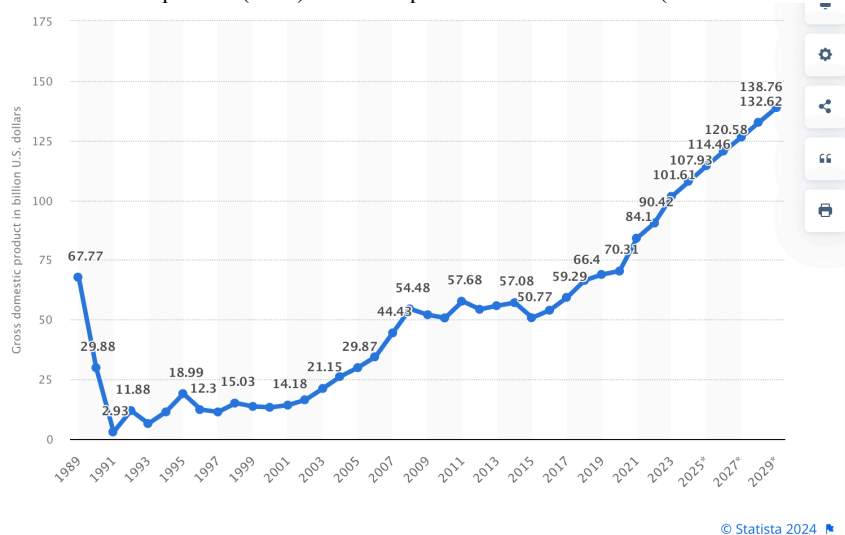
<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/BBVA-EAGLES-20161.pdf>

В съвременната академична литература се описват как нововъзникващи икономики започват да представляват основен двигател на световната икономика.

Нека да разгледаме икономическото положение на България и причините, поради които някои от индексите с които се обуславят страните като развиващи се или развити, България попада в групата на нововъзникващите икономики. “Брутният вътрешен продукт (БВП) по текущи цени в България се прогнозира непрекъснато да нараства между 2024 г. и 2029 г. с общо 30,8 милиарда щатски долара (+28,54 процента). След четиринадесетата поредна нарастваща година, БВП се очаква да достигне 138,76 милиарда щатски долара и следователно нов връх през 2029 г.” (O’Neill, 2024).

Фигура 2: България - Брутен вътрешен продукт (БВП) по текущи цени от 1989 до 2029 г. (в милиарди САЩ долари)

Bulgaria: Gross domestic product (GDP) in current prices from 1989 to 2029 (in billion U.S. dollars)



(Статиста, 2024; <https://www.statista.com/statistics/375180/gross-domestic-product-gdp-in-bulgaria/>)

По данни на Световната банка, годишният ръст на БВП в процент не показва нарастващ тренд, необходим България да се включи в така наречените ,нарастващи‘ или ,нововъзникващи ‘икономики, тъй като един от показателите е бърз растеж на БВП (Scott, 2024). Въпреки това, ще погледнем на България като страна, която може да се смята за ,нововъзникваща‘ икономика. Според Г. Димитров (2014) България и Румъния принадлежат към така наречените „закъснели“ икономики, тъй като те са последните две страни постъпили в Европейския Съюз през 2005 година. Това ни навежда към факта, че има интересен феномен в такъв вид икономики, което е така наречените „закъснели“ фирми. Наименованието „закъснели“ фирми се създава от Майк Хобдей. Той използва две групи конкурентни недостатъци, с които да охарактеризира така наречените „закъснели фирми“:

- 1) Фирмата е изместена от основните международни източници на технология, и изследвания и развитие.
- 2) Фирмата е изместена от основния пазар, който иска да задоволява (Hobday, 1995).

Според Матюс (Matthews, 2002), който също описва закъснели фирми, те биват отъждествявани като такива въз основа на четири характеристики:

- 1) Навлизане в индустрията: късното навлизане в индустрията става не по избор, а по историческа необходимост.
- 2) Ресурси: първоначално минимални ресурси и няма достъп до пазара.
- 3) Стратегическо намерение: фокусира се върху наваксването като своя основна цел
- 4) Конкурентна позиция : има някои първоначални конкурентни предимства, като ниски разходи, които може да използва, за да заеме позиция в индустрията по избор (Wu, et al., 2010); (Matthews, 2002).

Вторична иновация на бизнес модела

Ако разгледаме България като държава с нововъзникваща икономика, е важно също да се отбележи, че тези закъснели фирми са направени през последните около 30 години, откогато страната е променила икономическият си строй и се опитва да изгради бизнес среда по капиталистически модел. Като условията за фирма да бъде окачествена като ‚закъсняла‘ по Матюс могат да обяснят развитието на българските частни фирми. Навлизането в индустрията става по-късно, поради смяната на строя след 10 ноември 1989 г. Повечето от предприятията, които се образуват имат минимални ресурси и не винаги са имали достъп до интернационален пазар. Тъй като България е една от последните страни да станат членки на Европейския съюз, стратегията на повечето от фирмите е да наваксат изпуснатите години на частна практика. Според Лий и съавтори (2016) някои от стратегиите възприети от различни закъснели бизнеси са *креативните имитации* на продукти, услуги или бизнес модели на успели предприятия, които са част от развити икономически страни.

Друг вид стратегия, която се наблюдава в нововъзникващите и трансформиращи икономики е въвеждане на бизнес модели, които са взети от фирми на развити държави. От една страна това е репликация на определен бизнес модел. Като примери могат да се дадат веригите на големи супермаркети, хотели и др. Но от друга страна, това е приобщаването на съответен бизнес модел в нови условия, което също се приема за иновация (Mehrotra & Velamuri, 2021); (Rogers, 1962); (Fagerberg, et al., 2005).

Вторичната иновация на бизнес модел представлява резултат от придобиване на знания чрез абсорбиране на информация от вече съществуващ бизнес модел. Това придобитото познание обаче се комбинира с познанието на предприемача. По този начин се получава, че при въвеждането на този модел се правят адаптации, които спомагат за въвеждането на бизнес модела в съответен контекст. Въвеждането на иновации в един бизнес които дори могат да са разрушителни иновации, водят до въпроса, който е поставен от Шаобо У и съавтори (2010): Как е възможно „закъснели“ фирми, които навлизат в една вече добре обособена индустрия да успеят да уловят стойността, която се създава от разрушителните иновации? (Wu, et al., 2010)

Концепцията за връзката между творческата имитация и вторичната иновация на бизнес модела първоначално е предложена от Левит (1966) като „иновативна имитация“, т.е. не само копиране на съществуващи продукти, но също така преработването и подобряването им с нови характеристики (Mehrotra & Velamuri, 2021). Дракър (1985) отбелязва, че „вместо да произвежда или обновява нови продукти, творческата имитация е рафиниране и подобряване на съществуващи продукти“. Някои изследвания определят творческата имитация като добавяне на нова стойност към съществуващите продукти/услуги за диференциация (напр. (Kim, 1997); (Lee & Zhou, 2012); (Shenkar, 2010); (Valdani & Arbore, 2007); (Yu, 2000)); (Mehrotra & Velamuri, 2021).

В бизнес средата на новосъздаващи се и променящи икономическия строй държави могат да се дадат примери за успешната репликация на бизнес модели, които са вече утвърдени в развитите икономически страни (Lee, Kwon Jen & Park “Secondary

BM innovation in Emerging Economies”); (Mehrotra & Velamuri, 2021). Като пример могат да се дадат ресторанти за бързо хранене (Макдоналдс, Сабуей и др.), Еър Би енд Би, хотели като Интерконтинентал. Убер в България беше спрял, но бизнес моделът беше използван в таксиметровата организация Максим. Тези бизнеси продължават успешно да се развиват чрез репликацията на бизнес моделът, но същевременно са адаптирани към условията предоставени от средата в България. Предприемачите черпят вдъхновение от организациите на развитите страни и възпроизвеждат успешните бизнес модели, изцяло или частично.

Според Мехротра и Веламури, когато предприемачът от такива страни успешно репликират бизнес моделът, то това се базира на обучението на кадри извършено в самата организация (Mehrotra & Velamuri, 2021). Това не е направено от директен трансфер на познания и информация от самият източник на фирмата въведа съответната иновация. Този вид обучение се състои от наблюдение на опита от други фирми, които използват този бизнес модел, учебен процес чрез проучване на публикувани документи, чрез консултиране (с участието на консултанти) и съветници, партниране с организации (като например търговци, доставчици) от развитите страни или наемане на служители от развити страни, които вече са запознати с имплементацията на съответния бизнес модел (Mehrotra & Velamuri, 2021). Това е пример за вторична иновация на бизнес модела по У и съавтори. Мехротра и Веламури предлагат, че вторична иновация на бизнес модела е специфичен случай на конструиране на творческа имитация (Drucker, 1985); (Kim, 1997); (Lee & Zhou, 2012); (Lee, et al., 2016); (Levitt, 1966); (Shenkar, 2010); (Valdani & Arbore, 2007) (Yu, 2000); чрез така нареченото делегиращо обучение.

Следователно този вид иновация е резултат от обучение, т.е. усвояване на знания и информация от вече създадени бизнес модели, като те се комбинират със собствените познания на предприемачите. Важно условие също е, че внедряването на това обучение, със съответни адаптации, става в нов контекст и условия. Предприемачите на закъснели фирми, особено тези от нововъзникващи икономики, са изправени пред предизвикателства като достъп до знания за бизнес моделите на други компании, ресурси, икономически условия за развиване на бизнес, намиране на подходящи кадри и много други. Ето защо е важно да се разбере механизма, по който подобна репликация на бизнес модел се въвежда в практиката (Mehrotra & Velamuri, 2021); (Santos, et al., 2009).

Възпроизвеждането на продуктова иновация е относително лесно, но възпроизвеждането на бизнес модел не е никак лесно. Условията в някои държави са много по-различни от държавата, от която е оригиналният бизнес модел. Някой път може да се наложи да се направят много промени. Ето защо, една иновация на ниво бизнес модел, ако е успешна, може да осигури дългосрочно конкурентно предимство на иноватора предприемач (Amit & Zott, 2012).

Има два начина, по които успешно работещ бизнес модел може да се пренесе от един бизнес до друг, дори през географски граници.

Първият начин е когато самата фирма, която притежава добре работещ и успяващ бизнес модел, реши да отвори същия вид бизнес в друго населено място или дори в друга страна. Самата интернационална компания извършва трансфера на знанието и уменията от едно място на друго, като се взима пред вид изучените предварително условия, които могат да повлияят на бизнеса. Специални групи от специалисти, които са изпратени от бизнеса в развитата държава, обучават новите екипи от служители (в закъснели бизнеси, от нововъзникващи икономики) на основите и развитието на работещия бизнес модел.

Вторият начин е когато местни предприемачи от нововъзникващи икономики, решават да усвоят вече работещ бизнес модел от развита икономически държава. Те желаят да репликират определен, успешен бизнес модел и да организират предприятието си по съответен начин.

Разликата между двата начина на възприемане на модела е в метода на обучението, което ще бъде приложено. При първият казус, фирмата, от развитата страна, която притежава уменията и познанията за този бизнес модел, директно ще обучи служителите на липсващите познания и умения. И ще продължи да контролира внедряването и обучението, както и качеството на услугата или продукта които се произвеждат.

Във вторият случай, местният работодател не винаги е във връзка с фирмата, от която иска да съвместява бизнес моделът. Ето защо, обучението в повечето случаи е косвено или индиректно или косвено. За разлика от обучението в рамките на организациите, където е налична информация от първа ръка за съществуващи бизнес модели и има достатъчно ресурси за подпомагане на трансфера на знания, предприемачите на закъснели бизнеси, особено тези от нововъзникващи икономики, са изправени пред предизвикателства при достъпа до свързани знания за бизнес моделите на други компании (Mehrotra & Velamuri, 2021). Индиректното обучение е резултат от абсорбиране на познания и информация от пионери в съответен бизнес модел. Това абсорбиране се комбинира със собствените познания на предприемачът и екипът, с който се работи. Прилагането става чрез адаптация на тези познания в нов контекст.

Два основни механизма за заместващо учене са били обсъждани в минали проучвания. Единият е **наблюдението**. Например, Саймън и Либерман (2010) изследват ефектите от вторичното обучение от издателите на списания, чрез наблюдение на уебсайтовете на конкуренти, върху техните решения за възприемане на технологии (Mehrotra & Velamuri, 2021). Също така учени отбелязват, че фирмите се обучават чрез наблюдение на провалите на другите (Denrell, 2003); (Kim & Miner, 2007). Друг механизъм за косвено обучение, е чрез **служителите на действащи фирми**. Например, потокът от знания може да възникне чрез взаимодействие между фирмите (Tuschke, et al., 2014) и мобилност на служителите (Corredoira & Rosenkopf, 2010), чрез лични взаимоотношения със служители на други фирми (Ingram & Roberts, 2000) или чрез индустриални конференции (Keeble & Wilkinson, 1999); (Mehrotra & Velamuri, 2021). Косвеното обучение може също да бъде постигнато чрез сътрудничество или партньорство с доставчици (Matthews, 2002); фирми, които провеждат семинари; и дори с фирмите на оригиналния бизнес модел. Обучение чрез семинари, курсове, проучване на доклади, статии и други е също форма на индиректно обучение.

Повечето проучвания свързани с този вид обучение обсъждат как се възпроизвеждат и приемат нови технологии и управленски/стратегически практики, но малко от тях се фокусират върху контекста на имитация на бизнес модели и последвала евентуално иновация.

Целта на тази статия е да се обясни теоретично вторичното внедряване на иновационен бизнес модел и да се види приложението му в България в сферата на услугите. При дискутирането на примерът за фирмата, която ще бъде разгледана, ще се обяснят и механизмите чрез които се въвежда бизнес моделът на местна почва. Ще бъде също дискутирано и дали процесът на усвояване на работещ БМ в нов контекст може да се нарече креативна имитация (Drucker, 1985; Kim 1997), чрез използването на индиректно обучение.

Анализ на Вторичната иновация на бизнес модел направен в Британското Училище в град София, България

Проучването се извършва върху едно частно училище в София, което е създадено от български предприемач. Бизнесът поставя началото си през 2009 като частна детска градина, като всяка следваща година се добавят по един или два по-горни класа. През 2018 година успешно завършва първият випуск на 12 клас, състоящ се от трима ученика. Броят на учители и администрация е била около 20 човека. През май 2024 завършващият випуск е 20 ученика, което показва растеж около 6 пъти, а персоналът е около 120 човека. Собственичката въвежда бизнес модел, който включва две интернационално признати учебни програми с два изпитни борда: Кеймбридж – за деца от 5 до 19 години и Интернационална Бакалория – за деца от 16 до 19 години. Втората програма е въведена и акредитирана, за да се предостави по-голямо преимущество за учениците, които искат да кандидатстват в топ университети по света (UK ISD, 2022); (International Baccalaureate Organization, 2020). По този начин се увеличава принадлежната стойност към стойностната верига.

Силни страни, които могат да се считат за конкурентно предимство и са част от съществуващ интернационален бизнес модел:

- Единственото училище в България, което е Британското училище, признато от Британското посолство, Министерството на образованието в Англия, което е акредитирано да явява децата на задължителните матури в 6 и 9-ти клас. Следва двугодишен цикъл (IGCSE), където на края се държат изпити за английското средно образование. По получените резултати, две години по-късно, учениците се приемат условно в Британски и други международни университети.
- Последните две години (16-19 годишни) училището е акредитирано да преподава по международно признатата програма Интернационална Бакалория, чиято диплома се признава във всички университети по света, а ученици с висок успех се приемат с предимство пред останалите.
- Обучението е изцяло на английски език, като нивото на английски език в последните два класа на гимназиалното образование е C2 (По Общата Европейската Езикова Рамка).

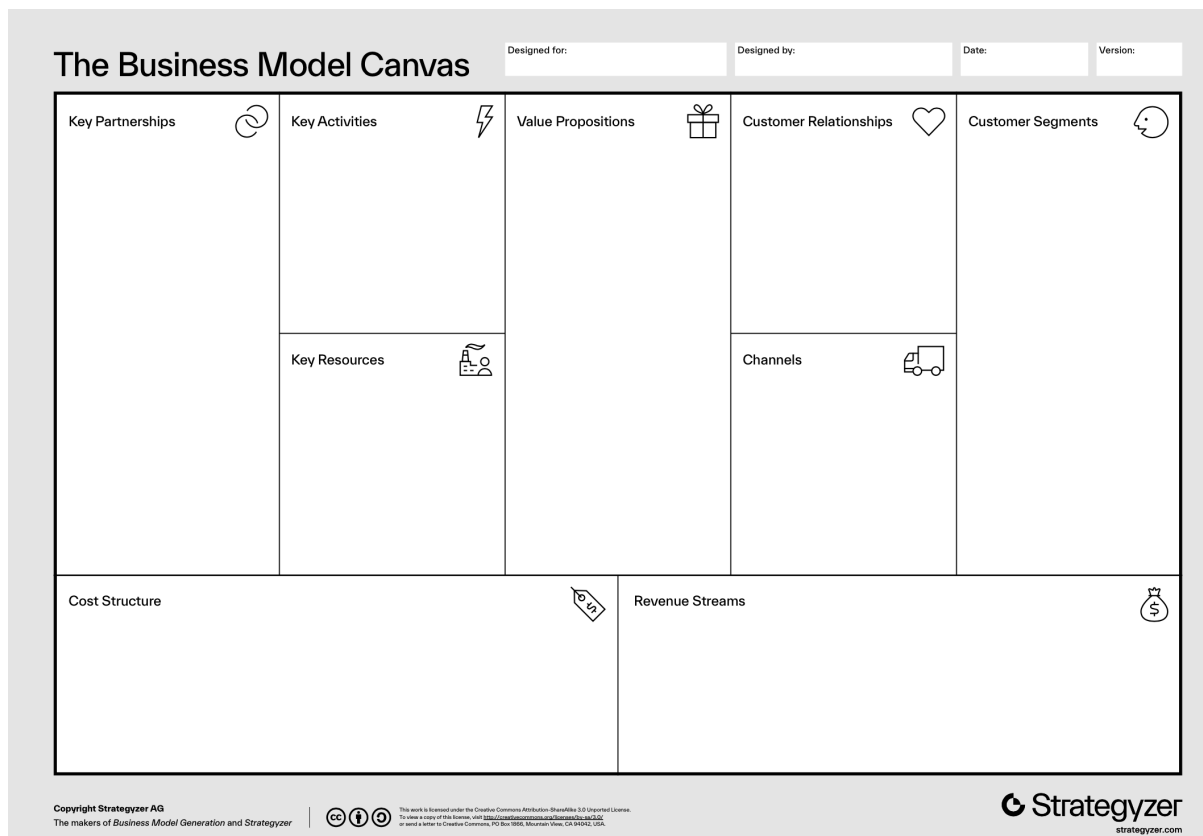
Част от условията, които са описани, се отчитат като силни страни на Британското училище, се приемат като конкурентно предимство. Как е постигнато това?

По думите на собственичката, това е визия, ясно изградени цели и изграждането и поддръжане на правилния екип от хора.

За да се анализира и обясни по-ясно и точно бизнес моделът, който е използван и да се определят важните за проучването точки, ще се използва рамката за бизнес модел, наречена ‚бизнес платно‘. Създадено от швейцарският бизнес теоретик Алекс Остервалдер и разработено с помощта на Ив Пиньор, белгийски компютърен специалист (Mansfield, 2019), рамката предоставя на предприемачи, собственици на фирми и стратегите инструмент за анализиране, структуриране и визия за развитие на бизнеса (Alberdi, 2023). В тази статия дефиницията за бизнес модел е от Алекс Остервалдер, тъй като се използва и бизнес ‚платното‘ създадено от него. „Бизнес модел представлява концептуален инструмент, който се състои от група елементи и връзките между тях, като спомага за изразяване на бизнес логиката на конкретна фирма.“ (Osterwalder, et al., 2005) Бизнес моделът на една фирма представлява описание на стойността и начинът, по който тя е била произведена, за да задоволи своите клиенти. Това също включва не само организацията във фирмата и важни партньори, но също и инфраструктурата, използвана за генериране на Това е описание на стойността, която една компания предлага на своите клиенти, на архитектурата на фирмата и нейната мрежа от партньори за създаването, маркетинга и предоставянето на тази стойност и капитал за взаимоотношения, за генериране на печеливши и устойчиви потоци от приходи.

Въпреки, че този аналитичен модел е специфичен за всяко предприятие, за по-добър и точен анализ, той е разделен на девет ключови градивни елемента, описани по-долу. Платното е разделено на сегменти, които са организирани по определени групи. В средата е разположен основният важен елемент – **стойностното предложение**. Ако то не е разработено добре, бизнесът няма да успее да просперира. Лявата страна на ‚платното‘ представлява инфраструктурата, която показва вътрешно от какво се нуждае бизнесът, за да успее да създаде начинът по който *се произвежда и предоставя* стойностното предложение на клиентите. Това са: **ключови дейности, ключови ресурси и ключови партньори**. Под тях се разполага **структура на разходите**, тъй като това е също важен вътрешен елемент, без който бизнесът не би се справил ако няма достатъчно финансиране. От дясната страна на ‚платното‘ се поставят други три елемента, чрез които се анализира как клиентът очаква да *получи достъп* до стойностното предложение. Това са: **клиентски сегменти, канали и връзки с клиенти**. В основата на тези три елемента, свързани с клиентите, се поставя последния компонент на ‚платното‘ – **потоците от приходи**, което описва как се получават необходимите за бизнеса пари. Нека да разгледаме същността на всеки дял.

Фигура 3: Платно на Бизнес Модел



(Strategyzer, 2023)

1. **Стойностни предложения:** представляват предложенията към клиентите, които са представени като ‚уникално предложение за стойност‘, което отговаря на техните нужди. „Какво“ точно ще накара клиентите да потърсят продуктът или услугата от този бизнес, а не от конкурентите? Друг важен въпрос в тази част на ‚платното‘ е: **Кои от техните проблеми** решавате най-добре? (Alberdi, 2023).

2. **Ключови дейности:** генерират предложението за стойност. Това са областите, в които за бизнеса е необходимо да е добър, за да успее да създава стойност за клиентите. Услугата предоставена от Британското училище се разделя на:
 - Методология на обучение, акредитирана от интернационални асоциации.
 - Да има право да прилага и оценява с помощта на различни видове международни изпитни комисии, което спомага за определяне и поддържане на висок стандарт на обучение.
 - Възможност за изучаване на английски, български и други езици като матерни, като се получава съответна диплома за това умение.
 - Приемственост на обучение с различни интернационални училища по света.
 - Получаване на определени сертификати и дипломи, които се признават по целия свят.
 - Прием в престижни университети.

Това всъщност представлява конкурентното предимство на училището пред останалите, които предлагат подобен вид обучение. Означава, че тези ключови дейности определят стойностното предложение.

Едновременно с горепосочените дейности, други са също изключително важни, за да може конкурентното предимство да бъде изпитано до най-малки подробности. Това са:

- Маркетинг: Привличане на клиенти; комуникация с вътрешни и външни заинтересовани страни.
 - Набиране на подходящи учителски кадри за различните учебни нива; набиране на подходящи шофьори, административен, почистващ и кухненски персонал.
3. **Ключови ресурси** спомагат за създаването на *стойност за клиента*, т.е. кои са ресурсите, които се използват в предприятието за предоставяне на стойностното предложение на клиентите? Това представляват човешкият капитал, интелектуална собственост (ако има такава), физическите активи, като сгради, автомобили, офиси, включително и финансите, необходими за създаване и поддържане на бизнеса.

Интелектуалната собственост е, че Британското училище е записано в Британското образователно министерство, така че учениците получават сертификат, който е подпечатан от Англия, означаващо, че ученикът е завършил английско училище. Човешкият капитал е също ключов ресурс, тъй като само учители, които имат дипломи за съответен предмет и могат да водят занятията по този предмет на английски език могат да преподават там.

Допълнително, повечето от останалия персонал като счетоводители, бизнес администратори, шофьори и др. трябва да знаят английски език.

Преподавателите задължително държат изпит по европейската рамка, като които получат по малко от C2 се записват за курсове, които да подобрят знанието по езика. По този начин се поставя един основен минимум за стандарта на обучение.

4. **Ключови партньори** спомагат за изграждането на бизнес модела. Това може да включва партньорства като съвместни предприятия, стратегически съюзи без дялово участие, както и типични взаимоотношения с купувачи, доставчици и производители. Международната бакалавърска организация (IBO), по-известна като International Baccalaureate (IB), е фондация с нестопанска цел със седалище в Женева, Швейцария, и е основана през 1968 г. Училището е акредитирано, което означава, че има правото да преподава, използва ресурсите и да предлага Кеймбридж Оценка на международно образование (Cambridge Assessment International Education) е сформирано през 1858, като днеска включва повече от

10,000 училища в повече от 160 държави (Cambridge International Education, 2024). Тези акредитации предлагат на училището международни учебни програми, методология на преподаване и учене, оценяване, международно признание и принадлежност към глобална общност (Cambridge International Education, 2024), (International Baccalaureate, 2024). Британското училище заплаща годишен членски внос на двете организации и е необходимо да бъде инспектирано на всеки три – пет години, за да се установи дали качеството на обучение е на необходимото ниво.

Кеймбридж се ангажира с предоставянето на изключително качество на обучение. Системата за управление на качеството за предоставяне на международни квалификации образователни програми за ученици на възраст от 5 до 19 години е независимо сертифицирана като отговаряща на международно признатия стандарт ISO 9001:2015.

От дясната страна на ,платното‘, моделът анализира три аспекта за клиентите на бизнесът.

5. **Структура на разходи:** разглежда колко ще струва стартирането и поддържането на този бизнес модел. Това са парични разходи, които могат да бъдат разделени на фиксирани, за изплащане на заплати, наем за помещения и други. Променливи, като например разходите за маркетинг дейности, НИРД, административни разходи, оперативни разходи и т.н.

Годишното заплащане за ИБ за 16-19 годишните е 12,660\$; за началното училище е 9,260\$. Целта на училището е от следващата година да бъде акредитирано и за средното училище, като таксата е 10,920 \$ (International Baccalaureate, 2024). Известно е, че заплатите в едно предприятие също представляват една значителна сума. От 2016 всички ученици имат таблет Apple, което означава че стартовият капитал за закупуване на таблетите е бил съществен. Училището е Apple училище, като те имат Мак лаборатория и друга с обикновени компютри, които са необходими за изпитите на Кеймбридж. Една от важните мисии на училището е , всички техни ученици да са с отлична компютърна грамотност, тъй като това е едно от задължителните умения на учениците на 21-ви век.

6. **Клиентски сегменти:** кои са най-важните клиентски сегменти, за които е предназначен продуктът/услугата.
Услугата е насочена към определени сегменти на пазара, притежаващи следните основни характеристики.
 - Желанието да получат качествено образование и да продължат висшето си образование в реномирани университети.
 - Хора, които поради естеството на работата си са често принудени да променят държавата, в която работят, или чужденци и българи, които идват в България. Необходимостта, да се избегне факторът ,несигурност‘ за децата на хора, принадлежащи към подобни групи, много училища по света образуват един вид ,общност‘ , която е приела единна система за обучение – програмата на Кеймбридж. По този начин се установява приемственост, означаващо че всяко дете от подобно училище в определена точка по света, може да напусне и да отиде в подобно училище в друга точка на света. То ще бъде прието в същият клас, ще изучава същата програма и ще бъде обучавано по същата методология.

- Определена социо-икономическа класа, която да има финансовата възможност да заплати за услугата.
- Англичани, живеещи в България, които искат техните деца да се обучават по британската програма, да държат изпитите за придобиване свидетелство за завършено средно образование (Международно общо свидетелство за завършен 10 клас – IGCSE), така при завършване тези ученици отиват да учат в Англия.
- Хора, които желаят техните деца да получат възможност да усвоят английски език като майчин и да разширят миогледа си и да бъдат обучавани по друга учебна система.
- Българи емигранти, завръщащи се в България. Техните деца до този момент са били в чуждестранни училища и не владеят български език.

7. **Връзки с клиенти:** отношението, взаимозависимостта между бизнесът и неговите клиенти, като например преки, дългосрочни, на самообслужване и др. При изграждането на тези взаимоотношения е необходимо да се вземе пред вид как те да се създадат, поддържат и развиват. Един от важните въпроси тук е дали тези отношения са само дигитални, чрез транзакции на пари и предмети (като Амазон) или е необходимо или се изисква по-лична връзка.

За Британското училище, тези връзки може да се определят като следните:

- Лична връзка с учители и администрация.
- Съставна част от общността на Британското училище, създадения бранд и изграждане на чувство за принадлежност.
- Съставна част от общността на интернационални училища, които използват програмите на Кеймбридж и Интернационалната Бакалория. Създава се чрез размяна на ученици, учители, семинари и състезания. По-късно, когато учениците бъдат приети в университети, тази връзка за принадлежност се затвърждава още повече, тъй като учениците са принадлежали към една общност, която им е дала обща ценностна система, знания, умения и способности специфични за програмите.
- Сантиментална привързаност към услугата, което се показва с изграждането на Асоциация на Възпитаниците на училището. Техните връзки продължават, защото те периодично биват канени да разговарят с учениците за техния житейски път.

Гореописаните точки водят до изграждането на силна корпоративна култура, която изгражда съществена вътрешна мотивация в служителите и учащите се. Част от тази мотивация се захранва от създадената ефективна комуникационна система. Родители, ученици и учители могат да се включат незабавно чрез публикации, снимков и видео материал, които се качват в социалните медии. Това показва утвърдените взаимоотношения между различните групи заинтересовани лица, както вярата и уважението между тях. Така се изграждат лоялността, както и посланици на бранда за Британското Училище, за в бъдеще.

8. **Канали:** представляват начините, по които клиентите могат да комуникират с бизнесът, а също така и каналите, по които да получат продукта или услугата. Например, продуктът/услугата може да бъде предложена в магазин, на определено място, или това да бъде направено онлайн (дигитален канал). Обучението се извършва в училището. По време на Ковид-19 пандемията,

обучението е било онлайн. Дигиталните канали за информиране на настоящи и бъдещи клиенти се извършва през различни социални платформи като LinkedIn, уеб страницата, платформата на училището и др.; със служителите чрез интранет. Също така има и лични контакти – събрания, прием за срещи, фестивали, Академия за родители и др.

9. **Потоци от приходи:** описват потоците от приходи. Това може да бъде чрез генериране на директни продажби на продукт/услуга за определен период от време или постоянно, като абонамент. Други примери включват лизинг или наем на екипировка; активи, като коли, камиони и др.; начисляване на такси за рекламиране на продукт и т.н. Таксата за училище се начислява а девет месеца обучение. Има също лятно училище два месеца, което включва и деца, които идват само за лятото.

Училището се е развивало като междуременно собственичката е положила усилия да обучи кадрите по най-новите международни методи на обучение, които се предлагат. Голяма част от печалбата се използва за такъв вид обучение, като госпожа Ненова или поканва известни пионери в съответна учебна методология да обучават учителите в София или изпраща учителите на семинари в Англия, Дубай, Испания и други страни, където подобни семинари се провеждат. Това са Лони Голд, който е световно признат да обучава по метода Сугестопедия (основан от българския учен професор Лозанов); обучение базирано на концепции с преподавател Рейчъл Френч, която е една от основателите на този метод. Боб Шварц е бил преподавател на учителите в Британското училище за обучение, основано на мислене, като същевременно той е обучил трима от учителите да станат преподаватели по тази методология. Собственичката също изисква от учителите да се обучат по британските стандарти за учители (QTS – Qualified Teacher Status), като обучението е изцяло заплатено от нея и се смята за професионално развитие. Всички учители, които искат да работят в училището е необходимо да преминават през тези обучения. От миналата година, испански психолог също работи с лидерите и учителите, за да спомогне с личностното и професионално развитие на служителите.

Заклучение

В статията бяха разисквани методи, по които закъснели фирми от нововъзникващи икономики могат да въведат работещ бизнес модел. Това приобщаване може да стане по различни методи. Този процес се нарича вторична иновация на бизнес модела, тъй като моделът бива заимстван от успяваща фирма, намираща се в развита икономически държава. Служителите биват обучавани или от фирмата, която е измислила и практикува бизнес модела, или обучението се извършва индиректно, в самата фирма. И двата метода водят до адаптации на бизнес модела, поради различните условия и контекст. Точно това представлява иновацията, която се изгражда от съответната фирма и по-късно може да стане конкурентно предимство, ако бизнес моделът се развие и работи успешно.

Както беше обяснено чрез примера на Британското училище, репликация на вече утвърден и работещ бизнес модел може да бъде направен чрез партньорство и сътрудничество. Училището сътрудничи с две големи международни организации: Кеймбридж и Интернационална Бакалория. Учителите биват обучавани в метод на работа и умения, които са необходими да се приложи този бизнес модел. Иновацията, която е постигната е: гъвкав график, учениците от 10 – 11 и 12 – 13 клас могат да

избират много по-голям брой предмети, отколкото се предлагат в другите три училища, които предлагат част от тези програми. Обучението е изцяло на английски език. Корпоративната култура е на здрав, сплотен и мотивиран колектив, който безрезервно се грижи за интересите на учениците. Комуникацията е открита и навременна. Иновацията на бизнес моделът на обучението се показва от начинът на управление: лидерският състав е специално обучен да взема решения, като има делегирани правомощия от собственичката за взимане на определен вид решения. Плоска йерархия, води до по-демократичен вид на управление. Фактът, че целият персонал е обучен в метода на диференциране в клас, което води до индивидуален подход при обучението на учениците, води до повече разбиране на материала и по-добър успех на международните матури. Учениците се обучават да анализират и да мислят критично въпреки трудностите, пред които са изправени с използването на изкуствения интелект, който дава готови отговори.

Като заключение може да се каже, че точното формулиране на стойностното предложение, с което се привличат местни клиенти е от голямо значение за закъснелите фирми, които могат отлично да адаптират определен бизнес модел и да го приложат в нови условия. Улавянето на възможности представени от модела и от условията на средата обаче зависят изцяло от личностните качества на предприемача.

По-късно явили се на пазара фирми, в държави с развиваща се икономика, могат да уловят предимствата, които са предлагат чрез иновацията на вторичния бизнес модел, които дори не винаги може да се наблюдават при оригиналния модел, намиращ се в икономически развита държава.

Библиография

Alberdi, R., 2023. *The 9-Step Business Model Canvas Explained (2023 Update)*. [Online] Available at: <https://global.thepower.education/blog/business-model-canvas> [Accessed 15 August 2024].

Amit, R. & Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation.. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 41-49.

Cambridge International Education, 2024. *About Us*. [Online] Available at: <https://www.cambridgeinternational.org/about-us/> [Accessed 10 July 2024].

Cambridge International Education, 2024. *Our Standards*. [Online] Available at: <https://www.cambridgeinternational.org/about-us/our-standards/> [Accessed 10 July 2024].

Chen, J., 2022. *MSCI ACWI Ex-U.S.: What it Means, How it Works, Calculation*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/msci-acwi-exus.asp> [Accessed 23 August 2024].

Corredoira, R. A. & Rosenkopf, L., 2010. Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties. *Strategic Management Journal*, 31(2), pp. 159-181.

Denrell, J., 2003. Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management.. *Organization Science*, 14(3), pp. 227-243.

- Drucker, P., 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*.. New York: NY: Harper & Row..
- Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. E., 2005. *Innovation: A Guide to the Literature*. 1st Edition ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hobday, M., 1995. East Asian latecomer firms: Learning the technology of electronics. *World Development*, 23(7), pp. 1171-1193.
- Ingram, P. & Roberts, P., 2000. Friendships among competitors in the Sydney hotel industry.. *American Journal of Sociology*, 106(2), pp. 387-423.
- International Baccalaureate Organization, 2020. *What are the programme standards and practices?*. [Online]
Available at: <https://www.ibo.org/globalassets/new-structure/become-an-ib-school/pdfs/programme-standards-and-practices-2020-en.pdf>. [Accessed 27 July 2024].
- International Baccalaureate, 2024. *About the IB*. [Online]
Available at: <https://www.ibo.org/about-the-ib/>. [Accessed 11 July 2024].
- International Baccalaureate, 2024. *Fees for authorized schools*. [Online]
Available at: <https://www.ibo.org/become-an-ib-school/fees-and-services/fees-for-authorized-schools/>. [Accessed 20 August 2024].
- Keeble, D. & Wilkinson, F., 1999. Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe.. *Regional Studies*, 33(4), pp. 295-303.
- Kim, J. & Miner, A. S., 2007. Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry.. *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 687-714.
- Kim, L., 1997. *Imitation to Innovation- The Dynamics of Korea's Technological Learning*. 1st Edition ed. Boston: Harvard University Press.
- Lee, R. P. & Zhou, K. Z., 2012. Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors.. *Journal of International Marketing*, 20(3), pp. 1-16.
- Lee, S., Kwon, Y., Lee, J. H. & Park, Y., 2016. Creative imitation as catch-up strategy: A business model. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(1), pp. 1-18.
- Levitt, T., 1966. Innovative imitation.. *Harvard Business Review*, 44(5), pp. 63-70.
- Mansfield, T., 2019. *Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: why use it and how*. [Online] Available at: <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/>[Accessed 2 April 2023].
- Markides, C., 2006. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), pp. 19-25.

- Matthews, J., 2002. Competitive advantages of the latercomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific J. Manag.*, 19(4), pp. 467-488.
- Mehrotra, S. & Velamuri, S. R., 2021. Secondary Business Model Innovation in Emerging Economies. *Management and Organization Review*, 17(2), pp. 1-30.
- OECD, 2018. *Oslo Manual, 4th Edition*, Luxembourg: Paris/Eurostat.
- O'Neill, A., 2024. *Gross domestic product (GDP) in Bulgaria 2029*. [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/375180/gross-domestic-product-gdp-in-bulgaria/>. [Accessed 27 August 2024].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, L. C., 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 16, pp. 1-25.
- Rogers, E. M., 1962. *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc..
- Santos, J., Spector, B. & Van der Heyden, L., 2009. Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-57.
- Scott, G., 2024. *Emerging Market Economy: Definition, How It Works, and Examples*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/emergingmarketeeconomy.asp> [Accessed 3 June 2024].
- Scott, G., 2024. *Emerging Market Economy: Definition, How It Works, and Examples*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/emergingmarketeeconomy.asp> [Accessed 20 August 2024].
- Shenkar, O., 2010. *Copycats: How smart companies use imitation to gain a strategic edge*. 2nd Edition ed. Boston: Harvard Business Press..
- Strategyzer, 2023. *The Business Model Canvas*. [Online] Available at: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> [Accessed 3 September 2024].
- Tuschke, A., Sanders, W. G. & Hernandez, E., 2014. Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. *Strategic Management Journal*, 35(3), pp. 398-418.
- UK ISD, 2022. *WHY UNIVERSITIES PREFER THE IB DIPLOMA OVER A LEVELS – ICS LONDON*. [Online] Available at: <https://www.ukindependentschoolsdirectory.co.uk/why-universities-prefer-the-ib-diploma-over-a-levels-ics-london/>. [Accessed 3 September 2024].
- Valdani, E. & Arbore, A., 2007. Strategies of imitation: An insight. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), pp. 198-205.

West, M. A. & Sacramento, C. A., 2006. *Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/40500256_Flourishing_teams_Developing_creativity_and_innovation [Accessed 12 September 2021].

Wu, X., Ma, R. & Shi, Y., 2010. How do Latercomer Firms Capture Value From Disruptive Technologies? A Secondary Business-Model Innovation Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management* , 57(1), pp. 51-61.

Yu, T. F., 2000. Hong Kong's entrepreneurship: Behaviours and determinants. *Entrepreneurship & Regional Development*, 105(692), pp. 255-262.