

ИНОВАЦИОННИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРЕОБРАЗУВАНЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛА НА ЖЕЛЕЗОПЪТНИЯ ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ ПО ВРЕМЕ НА ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА

Ангелина Миликина, Елица Благоева
amilikina@gmail.com, eli.blagoeva@gmail.com

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“
София 1574, ул. „Гео Милев“ № 158
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

Ключови думи: бизнес модели, иновации, железопътен транспорт, икономически анализ

Резюме: В съвременния свят железопътният транспорт се разглежда като един от факторите за устойчиво развитие. В условията на икономическа криза една от подходящите мерки е преразглеждането и иновационното преобразуване на бизнес-моделите на предприятията, което ще окаже благоприятен ефект върху икономиката на страната. Конкретно, след направен икономически анализ на бизнес-модела на железопътния транспорт по иновационен начин, може да се предложи преобразуването му, така че във възможно най-кратки срокове и с разумно вложени средства да се предприемат мерки за справяне с настъпилата икономическа криза в България след пандемията на COVID 19. Икономическият анализ на бизнес-модела на железопътния транспорт в България се осъществява в шест измерения. Изследват се отговорите на въпросите: защо, кой, какво, къде, кога и как (3 + 5К). Въз основа на тези изследвания се определя начинът на промяна и преобразуване на бизнес-модела, оттам и мерките за изпълнение.

В съвременния свят железопътният транспорт играе важна роля и се разглежда като един от факторите за устойчиво развитие. В много страни модерните технологии и дигитализацията са навлезли в управлението и експлоатацията на железопътния транспорт. Развитите страни продължават да изумяват света със своята способност за иновации. За разлика от тях, железопътните компании в редица страни, губят своето конкурентно преимущество и губят позиции след като години назад във времето са били успешни? Къде се крие тяхната грешка, ако разбира се, можем да говорим за грешка?

Цел на нашият доклад е да се направи анализ на сега използваните бизнес модели и да се очертаят основните направления за постигане на успешен бизнес модел за железопътния транспорт в България. Усъвършенстваният модел, е съобразен със , състоянието, в което се намира съвременния свят, а именно- икономическа и социална криза, с очертаващи се дълбоки трансформации в икономическия и социален живот. Обект на изследване са бизнес моделите, характерни за държавния железопътен

транспорт в България. За целите на изследването е използван набор от научни методи и инструменти, като маркетингови анализи, анализи на съдържанието, сравнителен анализ, статистически анализ, дедуктивен метод.

Поради сложността и обхвата на задачата, в следващите схеми ще представим някои основни характеристики на бизнес моделите, използвани в железопътния транспорт в държавите-членки на ЕС. Въз основа на тези базови модели по-нататък ще бъдат описани конкретните характеристики на модела, използван в железопътната система на България. Основните характеристики, които са използвани, за да се очертаят особеностите са следните:

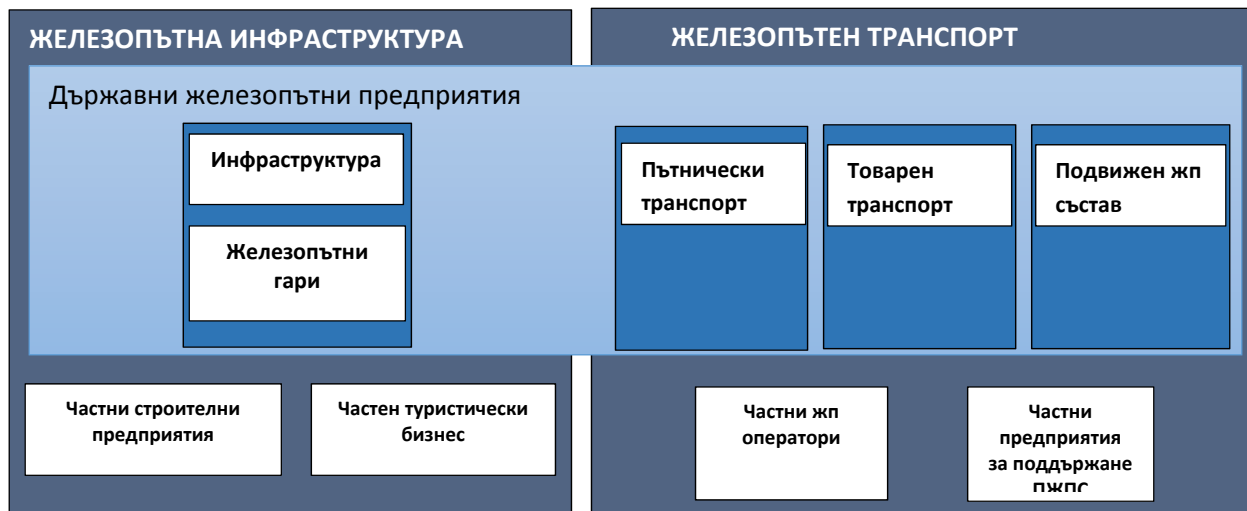
- Степен на административно и функционално отделяне на управителя на инфраструктурата;
- Степен на административна автономия на железопътните оператори, които са наследници на интегрираната железопътна система;
- Разликата между пътнически железопътен и товарен железопътен транспорт;
- Степен на отделяне на управлението на железопътния подвижен състав от железопътните оператори;
- Участие на частни компании на пазара на железопътния транспорт (в предоставянето на основни железопътни услуги и в предоставянето на допълнителни услуги).

Въз основа на тези характеристики са дефинирани следните модели:

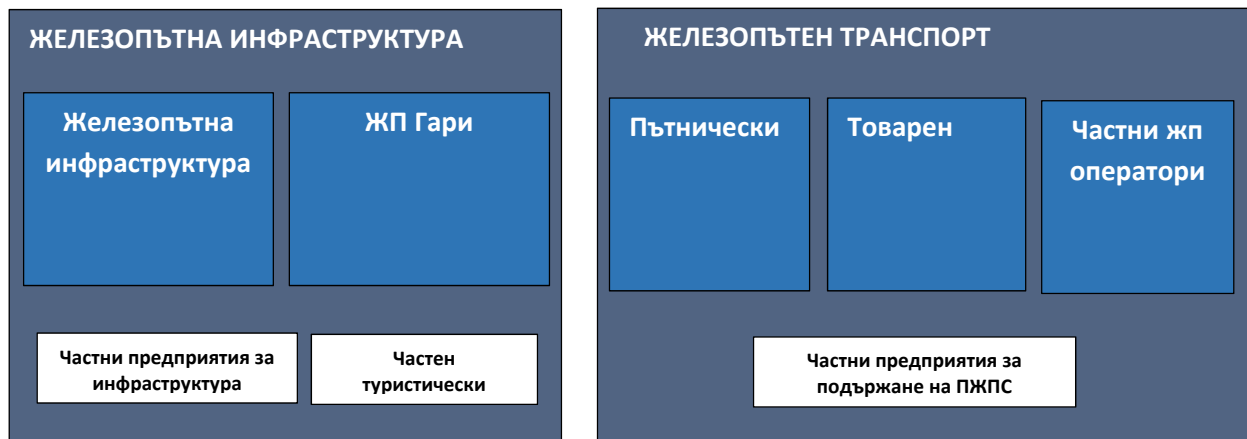
ИНТЕГРИРАН МОДЕЛ



ХОЛДИНГ



ВЕРТИКАЛНО РАЗДЕЛЯНЕ



Въз основа на гореописаното схематично представяне можем да очертаем две големи групи държави и съответните им железопътни системи.

В първата група има железопътни системи, където моделите за управление са близки до модела на Холдинг. Основните му характеристики са:

- Напълно функционално, но непълно административно разделение на управителя на инфраструктура, пътнически и товарни железопътни оператори.
- Наличие на частни железопътни оператори (включително такива със собствена инфраструктура), обслужващи частни компании за поддръжка и изграждане на инфраструктура.
- Разделяне на услугите на подвижния състав както в холдинга, така и като частни компании.

Във втората група има железопътни системи, където моделите за управление са близки до модела на „пълно разделяне“. Основните му характеристики са:

- Напълно функционално и административно разделение на управителя на инфраструктура, пътнически и товарни железопътни оператори.
- Разпределение на подвижен състав между железопътните наследници на старата железопътна компания. За железопътния транспорт в България, е характерен бизнес модел, които е близък до модела „вертикално разделяне“.



Подобен на Българският модел се използва в Румънската и Хърватската железници. В същото време Холдингова структура се използва в Австрия и Словения.

Структурирането на бизнес модела и възможностите за трансформация, са в основата устойчивото развитие на железопътните системи. Чрез структурни трансформации, може да се постигне много, но в условията на икономическа криза една от най-подходящите мерки е преразглеждането и иновационното преобразуване на бизнес-модела, което ще окаже благоприятен ефект върху икономиката. Въз основа на направения структурен анализ на съществуващия бизнес-модел на железопътния транспорт в България по иновационен начин, може да се предложи преобразуването му, така че във възможно най-кратки срокове и с разумно вложени средства да се предприемат мерки за справяне с икономическата криза в България след пандемията на COVID 19.

Иновациите винаги са играли ключови роли и са стимулирали развитието на конкурентоспособността на бизнеса. В иновационния бизнес – модел е заложен големия потенциал на успеха. Той дава възможност да се обхване цялата картина на дейността на железницата, да се направи анализ на всички икономически субекти участващи в производството и реализацията на транспортната продукция и да се изработи ясна и реална стратегия на развитие.

В своето изследване Гасман О., Франкенбергер К., Шик, дефинират три области за анализ¹, чрез отговорите на следните въпроси: кой?, какво?, как? и защо?. Ние считаме, че характеристиките на железопътния транспорт, предполагат икономическият анализ за целите на бизнес моделирането да се осъществява в шест измерения. Предложения модел за анализ, изследва отговорите на въпросите: защо?; кой?; какво?; къде?; кога? и как?. По-нататък този модел ще го наричаме „3+5К“. Въз основа на тези изследвания се определя начинът на промяна на бизнес-модела, оттам и мерките за изпълнение и решаване на проблемите. Тази опростена система е по-рационална за използване като работен инструмент, а не като средство за систематизация.

Защо се налага промяна и усъвършенстване на бизнес-модела? Тук се изследват методите и механизмът на генериране на доходите, финансовата устойчивост, използване финансови инструменти, финансиране. Защо трябва да се произвежда транспортна продукция? Защо трябва да се управляват промените. Анализ на стратегията. Трябва ли железницата да има социална функция и защо.

¹ Гасман О.; Франкенбергер К.; Шик М. Бизнес-модели 55 лучших шаблонов; изд.Алпина, Москва 2016

Кои са нашите цели купувачи? В основата на всеки бизнес модел стои клиента. В какви потребителски сегменти да се насочва железопътния транспорт и кои ще обхваща бизнес-модела?

Какво предлагаме на клиента т. е. ценностното предложение? Какво е определението и описанието на транспортната продукция. Какво за железницата е важно? Качеството на продукцията, дистрибуционните канали, които са описани в мисията и визията на предприятието. Каква е собствеността на активите - частна, държавна, общинска? Управление на инфраструктурата, управление на промените.

Къде се намира БДЖ в структурата на пазара превозвачите. Анализ на външните фактори. Анализ на конкурентоспособността.

Кога? – Срокове на изпълнение на решенията и мерките. Управление на промените. Каква е макро и микро икономическата обстановка.

Как? – Анализира се веригата на стойността – последователността на операциите, които водят до създаване на стойност/овеществен труд, който е положен за създаване на транспортната продукция. Анализ на структурата на човешкия капитал. Дефинират се поредицата от процеси и действия за реализация на ценностното предложение в съчетание със съществуващите ресурси и средства.

Ако приложим този модел за целите на анализа на железопътния транспорт в България, се получава следния резултат, като нашия анализ няма претенцията за изчерпателност:

1. Защо? До сега се извършва главно организационно реструктуриране и намаляване на активите. В момента, в условията на икономическа криза БДЖ няма адекватна на съвременната обстановка стратегия за развитие за следващите 30 години. Формата на субсидиране на пътническите превози не е подходяща. В момента не може да се определи точно и ясно колко да бъде размера на субсидиите/ структурата на пътуващите социални групи/;

2. Кой? Липса на крупни товародатели. Наличие на прекалено много частни превозвачи за размерите на пазара. Засилват се финансовите несъвършенства в частните превозвачи.

3. Какво? Изключително тежко състояние на железния път, въпреки направената модернизация на част от железопътните линии; Изключително трудно е осъществяване съвременен железопътен превоз по европейските коридори преминаващи през България. Амортизиран подвижен състав, въпреки закупуването на нов и ремонт на съществуващ подвижен състав. Неефективно използване на подвижния състав. Не е ясна собствеността на активите. Няма регистър на имотите. Няма точен регистър на подвижния състав.

4. Къде? Проблемите още повече се задълбочават и засилват по време на пандемията на COVID 19 и настъпването на очакваната световна икономическа криза. Нормативната база поставя в неравностойно положение железопътните превозвачи спрямо автомобилните.

5. Кога? Ниско технологично ниво на основните телекомуникационни елементи, които са въведени в експлоатация през 1960- 1990 г.

6. Как? С действащите законови и подзаконови актове не се създават условия за реална конкуренция между отделните видове транспорт и между превозвачите. Неоптимизирана структурата на човешкия капитал – все още в администрацията работят лица без квалификация и с неподходящо образование.

В тези тежки условия подходяща мярка е иновационното преобразуване на бизнес-модела на железопътния транспорт и вземането, реализирането и контрола на препоръките и решенията, което ще окаже благоприятен ефект за излизането от кризата:

- Изготвяне на нова стратегия след за периода след 2020 г.
- Преструктуриране на БДЖ като се обособят Локомотивни депа в отделно поделение.
- Преструктуриране на активите на железопътната инфраструктура в съответствие със стратегическите очаквания на икономиката с минимум 30 годишен хоризонт;
- Сключване на договор за обществена услуга с държавата, който да определя ясно очакванията на държавата относно количеството пътници за изпълнение на социалната функция .
- Създаване на възможности за оптимизиране на приходи чрез диверсификация на дейностите. Да се спре с архаизма „ ако сме железопътно предприятие трябва да се занимаваме само с железопътен транспорт.
- Инвестиране чрез публични финансови инструменти – гаранции, кредити , заеми;
- Дигитализиране на финансово- счетоводната отчетност чрез блокчейн технологии и ERP системи за управление.
- Дигитализиране и усъвършенстване на системата за продажба на билети, включително и от кондукторите. Оборудването им с посттерминали в които се вкарват личните данни за пенсионери, ученици и лица пътуващи с намаление.
- Преобразуване на бизнес-модела на железниците за да се повиши обемът на транспортната продукция. Като се използват изключителните предимства на железопътния транспорт – екологичност, ефективност на дълги разстояния и ниска себестойност;
- Преструктуриране на човешкия капитал в съответствие с новите изисквания за компетентност и компетенции в железопътния транспорт;

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Anderson, K. (2011). Metrics pave the path to world class.[online]. Managing accounts payable.ISSN 1080-5753.
- [2] Гасман О.; Франкенбергер К.; Шик М. (2016) Бизнес-модели 55 лучших шаблонов; изд.Алпина, Москва
- [3] Bhimasankaram Pochiraju, Sridhar Seshadri Editors (2019) Essentials of Business Analytics, International Series in Operations Research & Management Science, Springer Nature Switzerland AG
- [4] Kamal Fatehi, Jeongho Choi (2019) International Business Management, Springer Texts in Business and Economics, Springer Nature Switzerland AG
- [5] Jan vom Brocke, Jan Mendling, Editors (2018) Business Process Management Cases (Digital Innovation and Business Transformation in Practice) Springer International Publishing AG
- [6] Василев В. (2004) Управление на транспортни системи, изд.Стопанство УНСС

INNOVATIVE OPPORTUNITIES FOR TRANSFORMING THE BUSINESS MODEL OF RAILWAY TRANSPORT IN BULGARIA DURING THE ECONOMIC CRISIS

Angelina Milikina, Elica Blagoeva
amilikina@gmail.com, eli.blagoeva@gmail.com

*Todor Kableshkov University of Transport
Sofia, 158 Geo Milev Str.
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

Key words: *business models, innovations, railway transport, economic analysis*

Abstract: *In today's world, rail is regarded as one of the factors for sustainable development. In the conditions of economic crisis, one of the appropriate measures is the revision and innovative transformation of the business models of the enterprises, which will have a favorable effect on the economy of the country. In particular, after an economic analysis of the railways' business model in an innovative way, its transformation can be proposed. This creates the opportunity, as soon as possible and with reasonably invested resources, to take measures to deal with the economic crisis in Bulgaria after the pandemic of COVYD 19. The economic analysis of the railway business model in Bulgaria is carried out in six directions. The answers to the questions are explored: why, who, what, where, when and how (H + 5W). On the basis of these studies, the way of changing and transforming the business model, including the implementation measures, is determined.*