

АДАПТАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛА В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

проф. д-р Евгени Станимиров¹, доц. д-р Мария Станимирова²
^{1,2}Икономически университет – Варна

BUSINESS MODEL ADAPTATION IN CRISIS CONDITIONS

Prof. Evgeni Stanimirov, PhD¹, Assoc. Prof. Mariya Stanimirova, PhD²
^{1,2}University of Economics – Varna, Bulgaria

Резюме

Целта на този доклад е да изследва доколко бизнес моделът на компаниите отговаря на условието за функционалност. Изследването е проведено в три аспекта: оценка на връзки и зависимости между бизнес целите на компаниите и пазарното им представяне; фактически редизайн на бизнес модела на компаниите в отговор на настъпили кризи; анализ на връзките между компонентите на бизнес модела и съответстващи елементи на бизнес представянето на компаниите. Емпиричните данни в изследването потвърждават опитите на мениджмънта към установяване на такива бизнес модели, които да изпълняват условието за функционалност. Паралелно с това се потвърждава, че голяма част от компаниите не реагират с необходимия импулс на негативните промени на бизнес средата.

Ключови думи: бизнес модел, адаптация, функционалност, позициониране.

JEL Класификация: M1, M2, O3

Abstract

The purpose of this report is to examine how well the companies' business model meets the condition for functionality. The research has been conducted in three aspects: evaluation of connections and dependencies between the business goals of the companies and their market performance; actual redesign of the business model of companies in response to crises; analysis of the relationships between the components of the business model and corresponding elements of the companies' business performance. Empirical data in the study confirm management's attempts to establish such business models that fulfil the functionality condition. At the same time, it is confirmed that a large number of companies do not react with the necessary momentum to the negative changes in the business environment.

Keywords: business model, adaptation, functionality, positioning.

JEL Classification: M1, M2, O3

Увод

Фундаментално условие за оцеляване и развитие на всеки бизнес е способността му да създава стойност за клиентите. Това се реализира чрез прилагане на конкретен бизнес модел, на база на който компаниите „правят дизайн на вътрешната си организация и създаването на стойност за бизнеса“ (Vangjel, 2021). Бизнес моделът функционира като полезен концептуален модел за представяне, анализ и иновиране на бизнес логиката на организацията (van de Ven, M. et al., 2023). В този смисъл, дефинирането на бизнес модела се съобразява с перспективата на клиентите, при паралелно отчитане на интересите на компанията за създаване на икономическа стойност (Basile, V, et al., 2021).

Бизнес моделът интегрира в себе си начина на правене на бизнес при съобразяване с условието за функционалност. В този доклад, терминът "функционалност" се свързва със способността на бизнес модела да функционира ефективно и да постига своите цели. Включва способността на бизнес модела да създава стойност за клиентите, при едновременно хармонизиране с бизнес целите на компанията за генериране на икономически резултати. Функционалността на бизнес модела зависи от степента на неговата адаптивност и способност на мениджърите да правят необходимите корекции, особено в контекста на променящата се бизнес среда. Когато става въпрос за функционалност, това от една страна, означава, че е необходимо да се търсят връзки и зависимости между дефинираните бизнес цели и пазарното представяне на компаниите, защото бизнес моделът следва да бъде настроен за постигане на дефинираните бизнес цели. От друга страна е логично да се предположи, че промяната на бизнес средата може да породви необходимост от редизайн на бизнес модела на компаниите. Достатъчно наложена мантра е, че стъпката на промяна в бизнес модела зависи от текущата позиция на съответната компания, както и от дистанцията между настоящо и желано пазарно представяне.

В специализираната литература се изразяват становища (напр. Vangjel, 2021), че лидерите и мениджърите на организациите непрекъснато изпробват нови бизнес модели, които имат потенциал да окажат позитивно въздействие на тяхното конкурентно пазарно представяне. Дали редизайнът е стремеж на мениджмънта и дали тези промени реално влияят на бизнес представянето, подлежи на доказване. Безспорно, обаче е, че бизнес моделът е адаптивна система, която изисква фина пренастройка от страна на мениджмънта в случай на необходимост.

В специализираната литература се отчита, че все още няма яснота как малките и средните предприятия променят своя бизнес модел (Guckenbiehl, Corral de Zubielqui, 2022) и как търсят възможности по време на криза (Thorgren, Williams, 2020). Още повече, че има изследвания, доказващи позитивното отражение на Covid-19 върху компании, които печелят от акселерацията на дигиталната трансформация (Nagel, 2020), от улеснената онлайн комуникация при изграждане на мрежи (Giones et al., 2020) и др.

Стъпката за промяна между текущата и желаната пазарна позиция поставя още един въпрос - за оценяването на промяната в бизнес модела на компаниите (van de Ven, M., et.al., 2023; Nielsen et al., 2018; Burkhart et al., 2011). В тази връзка се извеждат множество показатели за оценка на бизнес модела, групирани както следва: предложение за стойност (представяне, свързано с продукта, услугата и цената); ключови дейности (развитие, производство и осигуряване на услуги); ключови ресурси (представяне, свързано с физически активи, интелектуални ресурси и др.); ключови партньори (изграждане на мрежи, споделяне на знания); паричен поток (финансово представяне); пазарно представяне (стратегическо позициониране) и др. Извеждането на такива показатели е важно за всеки бизнес, защото могат да подпомогнат мениджмънта да опознае структурата и взаимните влияния между отделните компоненти на бизнес модела, с което да направи по-адекватен неговия дизайн и при необходимост - да подпомогне процеса на редизайн.

Целта на този доклад е да изследва доколко бизнес моделът отговаря на условието за функционалност. В тази връзка се поставят две изследователски задачи: 1) Оценка на зависимостта между дефинираните бизнес цели и пазарното представяне на компаниите; 2) Анализ на връзките между компонентите на бизнес модела и съответстващи елементи на бизнес представянето на компаниите.

Адаптация на бизнес модела на компаниите – анализ на резултатите и дискусия

В изследването са включени мениджъри на 229 компании, обособени в 3 групи: с негативно, неутрално и позитивно въздействие на кризите от последните 3 години върху бизнеса им. Данните за изследването са събрани посредством пряка персонална анкета. Използваните методи за обработка на данните са: трансформация на първичните данни чрез обратна тригонометрична функция ATAN за преминаване от биномно към нормално разпределение; дескриптивна статистика; проверка на статистически хипотези чрез χ^2 -анализ; единичен регресионен анализ.

Изследването е осъществено в четири разреза:

1. Реакция на компаниите по отношение на редизайн на бизнес модела при настъпване на кризисна ситуация (4 степенна скала: от 1 – „никаква промяна“ до 4 – „тотална промяна“).

2. Пазарно представяне на компаниите – оценена посредством два показателя: 1) конкурентно позициониране спрямо трите основни конкуренти (използвана е 5-степенна скала: от 1 – „много по-лошо позиционирани“ до 5 – „много по-добре позиционирани“); 2) по-добра стратегия за развитие на компанията - оценена по 4-степенна скала – от 1 – „изобщо не се отнася“ до 4 – „категорично се отнася“).

3. Конкурентно позициониране по компоненти, свързани с тези на бизнес модела – използвана е 4-степенна скала – от 1 – „изобщо не се отнася“ до 4 – „категорично се отнася“.

4. Съответствие на фирмените цели на общата пазарна конюнктура по критерия „реалистичност на целите“. За целта е използвана 5-степенна скала – от 1 – „категорично не“ до 5 – „категорично да“.

В хора на изследването са тествани 11 хипотези, свързани с: наличие / липса на връзка между реалистично формулираните цели и пазарното позициониране на компаниите (H1); наличие / липса на връзка между реалистично формулираните цели и по-добрата стратегия за развитие на компаниите (H2); промяна / липса на промяна в компонентите на бизнес модела при настъпване на кризи (H3); функционалност на бизнес модела посредством тестване за наличие / липса на връзки между компонентите на бизнес модела и съответстващи им елементи на конкурентното позициониране на компаниите (H4 – H12).

Данни за тестването на хипотези H1 и H2 са представени в таблица 1.

Таблица 1

Връзка между дефинираните цели, пазарното позициониране и стратегиите на компаниите

Оценявани ефекти	Негативно повлияни компании		Неутрално повлияни компании		Позитивно повлияни компании	
	R ²	Sig.	R ²	Sig.	R ²	Sig.
Цели - Позициониране	8,1%	0,010	-	-	18,1%	0,010
Цели - Стратегия	-	-	-	-	21,8%	0,000
Стратегия - Позициониране	25,2%	0,000	22,6%	0,001	20,1%	0,000

От данните в таблица 1 могат да се направят няколко по-съществени изводи:

Първо. Хипотезите за наличие / липса на връзки между реалистично дефинираните цели и пазарното позициониране (Н1), от една страна, и между реалистично формулираните цели и по-добрата стратегия на компаниите (Н2) частично се потвърждават. Не е изненадващо, че именно при позитивно повлияните от кризите компании, се установява детерминация от около 20% на целите върху стратегиите и пазарното позициониране. Това може да се свърже с по-адекватното управление на въпросния тип компании.

Второ. Не е изненадващо, че и при трите типа компании има стабилна и статистически значима детерминираща способност (от над 20%) на стратегията върху пазарното позициониране.

Хипотеза Н3, свързана с промяна / липса на промяна в компонентите на бизнес модела при настъпване на кризи, също се потвърждава (таблица 2).

Данните в таблица 2 показват наличие на реакция от страна на мениджърите, независимо от това, че реакцията е с по-нисък интензитет от очаквания. Логично най-бурно реагират негативно повлияните компании, но техните действия се заключават основно до: обслужвани клиенти, ключови дейности и разходна структура. Дори част от тази реакция може да е провокирана не целенасочено отвътре навън, а обратно по инициатива на пазара. Позитивно повлияните компании имат най-консистентна позиция от гледна точка на бизнес модела като система – при тях се регистрира по-силна реакция в сравнение с неутрално повлияните компании.

Таблица 2

Степен на промяна на бизнес модела при настъпване на кризата (по типове компании)

Елементи на бизнес модела	Негативно повлияни		Неутрално въздействие		Позитивно повлияни	
	Ср. оценка	Мода	Ср. оценка	Мода	Ср. оценка	Мода
Обслужвани клиенти	2,6	3	1,9	2	2,2	2
Стойностно предложение (комбинация от предлагани продукти и/или услуги)	2,3	3	1,7	1	2,2	3
Използвани дистрибуционни канали	2,3	2	1,8	2	2,4	3
Начин на взаимодействие и комуникация с клиентите	2,3	3	1,9	1	2,3	3
Източници на приходи за компанията	2,4	3	1,6	1	1,9	1
Ключови ресурси на компанията	2,3	3	1,7	2	2,1	2
Ключови дейности, за да функционира бизнес модела	2,5	3	1,5	1	2,0	2
Ключови партньори	2,2	2	1,7	2	1,8	2
Разходна структура на компанията	2,9	3	1,9	2	2,2	2

Функционалността на бизнес модела е тествана посредством множество хипотетични зависимости (Н4 – Н12) между компонентите на бизнес модела и съответстващи им елементи на конкурентното позициониране на компаниите (таблица 3).

Таблица 3

Зависимости между компонентите на бизнес модела и съответстващи им елементи на конкурентното позициониране по типове компании

Тествани хипотези	Тип компании	Cramer's V (коэф. на Крамер)	Sig.	Наличие / липса на връзка
Н4 - Обслужвани клиенти – Стратегия за развитие на компаниите	Негативно	0,235	0,012	Да
	Неутрално	0,484	0,003	Да
	Позитивно	0,426	0,002	Да
Н5 – Стойностно предложение – Качество на продуктите	Негативно	0,243	0,019	Да
	Неутрално	0,362	0,024	Да
	Позитивно	0,119	0,800	Не
Н6 – Използвани дистрибуционни канали – Управление на взаимоотношенията с посредници	Негативно	0,374	0,000	Да
	Неутрално	0,351	0,102	Не
	Позитивно	0,313	0,048	Да
Н7 – Взаимодействие с клиентите – Качество на обслужване	Негативно	0,209	0,083	*1
	Неутрално	0,282	0,146	Не
	Позитивно	0,499	0,000	Да
Н8 – Източници за приходи - Ценообразуване	Негативно	0,232	0,033	Да
	Неутрално	0,310	0,219	Не
	Позитивно	0,232	0,033	Да
Н9 – Ключови ресурси – Притежавана информация за пазари, продукти и технологии	Негативно	0,318	0,000	Да
	Неутрално	0,377	0,016	Да
	Позитивно	0,238	0,161	Не
Н10 – Ключови дейности – Системи за управление на качеството	Негативно	0,234	0,014	Да
	Неутрално	0,285	0,136	Не
	Позитивно	0,165	0,788	Не
Н11 – Ключови партньори – Сътрудничество с други компании	Негативно	0,321	0,000	Да
	Неутрално	0,117	0,882	Не
	Позитивно	0,354	0,024	Да
Н12 – Разходна структура – Разходи за дейността	Негативно	0,295	0,000	Да
	Неутрално	0,703	0,000	Да
	Позитивно	0,251	0,276	Не

¹ Има връзка при риск за грешка от 10%.

Представените в таблица 3 данни насочват към извод, че хипотези от Н4 до Н12 се потвърждават напълно или частично. Напълно се потвърждава хипотеза Н4 за наличие на връзка между типа на обслужваните клиенти и по-добрата стратегия за развитие на компанията. Останалите хипотези (Н5 – Н12) се потвърждават частично, като при неутрално и позитивно повлияните от кризите компании няма статистически значима връзка между ключовите дейности за функциониране на бизнес модела и по-добрите системи за управление на качеството (Н10).

Всяка от деветте хипотези (Н4 – Н12) има по три подхипотези, което означава, че общият брой на тестваните зависимости, представени в таблица 3 е 27. От тях в 9 случая се констатира, че липсват статистически значими връзки между компонентите на бизнес модела и съответстващите им елементи на конкурентното позициониране. Интересно е, че всички 9 случая се отнасят за компании, които са повлияни позитивно (4 случая) или неутрално (5 случая) от кризите. Причина за това може да се търси в реакциите на мениджмънта по отношение на адаптация на бизнес модела в отговор на кризисна ситуация. Друга причина може да бъде априори по-доброто позициониране на съответния бизнес и респективно – по-слабата реактивност към промяна на бизнес модела във връзка с търсене на още по-благоприятна пазарна позиция.

Заклучение

Емпиричните данни в изследването потвърждават опитите на мениджмънта към установяване на такива бизнес модели, които да изпълняват условието за функционалност. Позитивно повлияните от кризите компании имат висок коефициент на детерминация на целите върху стратегиите и пазарното позициониране, което може да се отдаде на адекватния им мениджмънт. Същевременно се установява, че при преобладаваща част от компаниите има стабилна и статистически значима детерминираща способност (от над 20%) на стратегията върху пазарното позициониране. Обаче остава един отворен въпрос – защо мениджърите реагират толкова лежерно на негативните промени на бизнес средата. Там, където се наблюдава реакция, последната е ограничена само до три компонента от бизнес модела, което не позволява да се експлоатират позитивни ефекти, свързани с мултипликатора на възможните инструменти за по-добро пазарно представяне. Данните от изследването насочват към извод за наличие на статистически значими връзки между компонентите на бизнес модела и съответстващите им елементи на конкурентното позициониране. Но върху тези връзки тепърва трябва да се обръща повече внимание от страна на мениджмънта, доколкото бизнес моделът е пулсиращ механизъм, чиято кондиция и добра функционалност зависи от множество фактори, които следва да бъдат управлявани.

Използвана литература

1. Basile, V., Capobianco, N. & Vona, R. (2021). The Usefulness of Sustainable Business models: Analysis from Oil and Gas Industry. Corporate Social Responsibility & Environmental Management. ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, pp. 1801-1821, DOI: 10.1002/csr.2153.
2. Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. and Loos, P. (2011). Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature, in ICIS 2011 Proceedings.
3. Giones F, Brem A, Pollack JM, et al. (2020) Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: considering the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights 14: e00186.

4. Guckenbiehl, P., Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 2022, Vol. 40(2), 150–177.
5. Nagel, L. (2020) The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy* 40(9/10): 861–875.
6. Nielsen, C., Lund, M., Thomsen, P.P., Kristiansen, K.B., Sort, J.C., Byrge, C., Roslender, R., Schaper, S., Montemari, M., Delmar, A.C.P., Lorenzo, S., Paolone, F., Massaro, M. and Dumay, J. (2018) 'Depicting a performative research Agenda: The 4th stage of business model research', *Journal of Business Models*, 6(2), pp. 59–64.
7. Thorgren S and Williams TA (2020) Staying alive during an unfolding crisis: how SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights* 14: e00187.
8. Van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., and Turetken, O. (2023), Performance Indicators for Business Models: The Current State of Research, *Journal of Business Models*, Vol. 11, No. 1, pp. 38-57.
9. Vangjel, X. (2021). New business models generated by technological innovation. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, TOM XXX, 2nd Issue, December 2021, pp.26-34.

Информация за контакт с авторите:

проф. д-р Евгени Петров Станимиров

Икономически университет – Варна, катедра „Маркетинг“

E-mail: stanimirov@ue-varna.bg

доц. д-р Мария Радославова Станимирова

Икономически университет – Варна, катедра „Аграрна икономика“

E-mail: maria_stanimirova@ue-varna.bg