



МАТРИЦА ЗА ПРОМЯНА НА БИЗНЕС МОДЕЛ В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ

A MATRIX FOR CHANGING THE BUSINESS MODEL IN A PANDEMIC

Надя Маринова

Nadia Marinova

Нов български университет

New Bulgarian University

Abstract: The most significant source of optimism about changes in the existing business model is the fact that many business leaders in recent decades are convinced that a well thought out and implemented business model provides decisive competitive advantages, as optimized business models reduce risk and significantly increase results. The business model change matrix is a tool for working with clients, which is useful in the purposeful selection of possible situations. This tool is applicable both to existing businesses and to entrepreneurs in risky projects that undermine the usual ways of doing business in the tourism industry.

Keywords: risk, business model, matrix, tourism, industry, pandemic

JEL: D81

Въведение

Матрицата за промяна на бизнес модел представлява инструмент за работа с клиентите, който е полезен при целенасочения избор на възможни ситуации. Този инструмент е приложим както към съществуващ бизнес, така и за предприемачи при рискови проекти, които подкопават привичните способности за водене на бизнеса в туристическата индустрия. Тази матрица се разглежда като идея, която дава възможност бързо да се преминава през възможни иновативни подходи и да се изберат най-продуктивните или най-добрия способ за преориентиране на бизнеса в ново направление.

Изложение

Матрицата за промяна на бизнес модела е ефективна идея, тъй като включва в себе си опит, извлечен от много примери в туризма. Тези примери помагат да изяснят собствените представи до ниво, когато може да се решат проблеми или да се използват възможности, към които са неприложими нито една от 12-те иновации. Много често възниква повече от един подход.

Табл. 1. Матрица на бизнес-модел (4К)

Какво	Кога	Кой	Защо
<i>Избор на фокусиран или гъвкав бизнесмодел</i>	<i>Разсрочване на решенията възможно най-дълго</i>	<i>Предаване правата за вземане на решения на най-информираните участници</i>	<i>Промяна на потока доход/печалба за привеждане в съответствие с мотивациите</i>
<i>Промяна на съдържанието на решенията</i>	<i>Промяна в последователността на решенията</i>	<i>Предаване правата за вземане на решения на участник, който най-добре ще се справи с последствията</i>	<i>Замяна на краткосрочни отношения с дългосрочни</i>
<i>Взаимно хеджиране – допълване на решенията</i>	<i>Разделяне на решението така че да се получава част от информацията до момента, когато ще се вземане окончателното решение</i>	<i>Прехвърляне на последствията (разходите) от решението върху участника, който печели повече от другите</i>	<i>Интегриране на несъгласуваните части от веригата за създаване на ценности</i>

Някои от препоръчаните стратегии са достатъчно известни, но главното е, че предлагат нови правила в туристическия бизнес при екстремни условия. Предимствата на матрицата са по-скоро в системата за преразглеждане на бизнес модела през призмата на неефективността, породена от рисковете. Фокусът е върху това, че с отдалечаването от идентифицираната неефективност се предлагат иновации, необходими за нейното отстраняване.

Всяка клетка в матрицата е оптимизирана за конкретни обстоятелства, рискове и типове неефективност. Например в колоната „Кой“ следва да се отделя внимание на хедж-стратегията в най-долната клетка. Когато туристическата фирма се занимава с бизнес, за който са характерни резки колебания в търсенето, е подходящо хеджирането на информационните рискове, чрез допълнящи се едно с друго решения (например, смяна на транспортното средство, на хотела и т.н.). Ако фирмата предлага широк избор на атрактивни продукти в дадена категория, може да се променя съдържанието на решенията, концентрирайки компонентите, общи за различните модели. Макар в дадено направление на туристическия бизнес, някои типове неефективност могат да се срещат по-често, в сравнение с други – например всеки туристически оператор е принуден да преодолява определено ниво на информационен риск в прогнозите за обема на клиентите от всеки вид – 12-те разновидности на иновации са напълно приложими за веки туристически сектор.

След определяне на ключовите проблеми в избрания бизнес модел, при положение, че експертът на туристическата фирма е в състояние да използва концепцията 4К, фирмата може да използва успешно матрицата за промяна на бизнес модела с цел търсене на типа иновации, най-подходящи за нивото на фирмата.

Между анализа на силните и слабите страни на бизнес моделите в една фирма и техният анализ в цялата туристическа индустрия практически няма различия, тъй като бизнес моделът на всяка фирма отразява конкурентната реалност в сектора. Почти всеки нов бизнес стартира с пряка атака на недостатъците и неефективността на съществуващите модели. И в случая е приложимо общото правило – движение от рискове към неефективност, които те създават, а след това движейки се в обратно направление – от неефективността към търсене на най-добрия начин за излизане от нея.

Много често на иновациите се гледа като на нещо абстрактно, разработено от науката и за науката. Обаче промяната на бизнес модела е нещо друго. Всеки достатъчно опитен мениджър може да се научи да търси и реализира нови приложения на бизнес модела. На фирмите е необходимо да формират нов модел на гражданска позиция, като създават култура, която да е много по-ориентирана към реорганизацията като постоянен процес, а не като еднократно събитие. Също така, границите между фирмите и външното обкръжение все повече се размиват.

Чрез социалните мрежи и други инструменти клиентите могат да оказват необикновен натиск върху различните фирми. Този натиск понякога се оформя организационно във вид на програмни средства и може да се приветства и даже инициира в самата фирма. В други случаи то може да бъде толкова спонтанно, като пандемията с covid-19, при което фирмата да прави несполучливи ходове.

Пандемията с COVID-19 шокира световната общност и икономиките. Много фирми, в това число и туристическите, се изправят пред проблема за оцеляване. Новата бизнес-среда принуждава фирмите да адаптират с нея начина, по който функционират и управляват бизнеса. И тъй като всеки икономически спад засяга и големи, и малки компании, се налага те да променят мисленето, подхода и да актуализират съществуващите бизнес модели. В условията на пандемия и краткосрочното, и дългосрочното въздействие, което тя би могла да има върху икономиката, бизнесът вероятно ще трябва да търси начини да постигне повече с по-малко – дори когато потребителите ограничават своите разходи.

Възможни бизнес модели, които да съответстват на съществуващата реалност, изискват:

Първо – да се определят приоритетите. Затова повече от всякога и в туристическия бизнес трябва да се преоценят приоритети и да се отчете внимателно какво е важно за момента. Появява се необходимостта да се търсят онези инициативи и послания, които ще генерират най-голяма бизнес стойност на фона на пандемията, като същевременно се увеличи ангажираността към съществуващата клиентска база на фирмите, за да се стабилизируют връзките. Това може да означава, че трябва да се направи пауза, да се намалят съмнителни или експериментални кампании, които може да имат потенциал, но да не са с приоритет.

Второ – да се търсят най-рентабилните инструменти. Това означава да се търсят технологични решения, които да помагат за консолидиране и движение по-бързо с по-малко, като същевременно се освобождават ценни туристически ресурси, които могат да бъдат приложени в друго направление. Когато се планира, следва да се отчита как изглежда туристическият пакет и да се търсят начини за съсредоточаване върху неговото ядро. Разширяването на фокуса отвъд традиционното генериране на търсене е от решаващо значение, което изисква търсене на централизирани инструменти, които могат да се използват в управленските функции.

Трето – да се идентифицира ефективността на екипа. Когато инициативите са приоритизирани, е жизненоважно разработването на ясни и кратки процеси в екипите и технологиите. Оптимизирането на процесите ще даде на бизнес-екипа най-добрия шанс за изпълнение задачите на нива по-високи от нормалното, което е от съществено значение за противодействие на негативните макроикономически условия. Следва ясно да се определят краткосрочните и дългосрочните цели с бизнес партньорите и да се снабдява екипът с правилните инструменти за сътрудничество, документиране на процесите, събиране на данни и възможности за дигитализация и автоматизация, за да се върши работата по-добре с по-малко.

Четвърто – да се създадат благоприятни условия за съществуващите клиенти. Във всяка обстановка на рецесия или криза фокусът върху задържането на клиентите е от първостепенно значение за защитата на туристическия бизнес и неговите приходи. Това може да се постигне, като се максимизират клиентският маркетинг и усилията за осигуряване на страхотно изживяване

и качествена ангажираност в туристическите бази, което да поддържа потоците от приходи и, най-важното, да вдъхновява доволните клиенти да привличат нови потребители.

Пето – да се създава автентичен и персонализиран подход. В пандемична среда този подход е изключително важен, тъй като по някои оценки 75% от потребителите съобщават, че са избягвали изобщо всякаква реклама и обратно, поне пет онлайн отзива от доволни клиенти се радват на 27% увеличение на продажбите. Понеже все повече и повече потребители, за да вземат решения за покупка, се обръщат към социалните и професионални мрежи (както и към сайтове за преглед на трети страни), трябва да се съсредоточава вниманието върху приемане и задържане на клиентите, които задълбочават връзките между клиента и фирмата.

Тези възможни бизнес модели предполагат:

- създаване на стратегии за ангажиране, които да посрещат, включват и регистрират по-новите клиенти. Следва да се отчита какво казват клиентите и това да се отчита при управлението на туристическата фирма;

- съсредоточаване върху персонализирането на цифровите комуникации, особено с многократни или дългосрочни клиенти, за да са убедени, че фирмата ги чува. Вече повече от всякога клиентите не искат да бъдат третирани като бройка;

- да се инвестира във виртуални събития, тъй като клиентите искат общност, а в пандемични условия се ограничават събитията на живо;

- клиентът да се изслушва по-внимателно от всякога, като за целта да се използват сайтове за обратна връзка, да се анализира информацията, да се идентифицират успешните бизнес модели и да се прилага наученото, за да се подобрява доверието и удовлетвореността на потребителите.

В съвременните условия потребителите активно търсят продукти онлайн. Обаче в пандемични условия, когато много обекти са затворени или ограничени, а потребителските групи са съдържани, е по-важно от всякога фирмите да бъдат изключително активни в дигиталния маркетинг, който позволява да се търси иновативен подход. За да се направи това добре, трябва да се събират данни за дигиталното поведение на клиентите във фирмените цифрови обекти, онлайн услуги и продукти. Използването на тези критични данни в бизнес стратегията за ангажиране на клиентите ще позволи на фирмата да се дистанцира от конкуренцията. Това може да се постигне с използване на инструменти, които са фокусирани върху стимулиране на ангажираността и предоставяне на емоционални изживявания през целия жизнен цикъл на клиента. Тъй като бюджетите и работната сила намаляват, фирмите имат нужда от технологии, които да са гъвкави и лесни за използване от малки екипи и с добри резултати. Вместо автоматично да се търсят корпоративни решения с прекомерни набори от функции, е възможно да се мисли как е възможно целите да се постигат ефективно и на цена, която позволява бюджетът.

Коронавирусът, както всяка пандемия, променя начина, по който работи пазара и отношението към него на отделни потребители и масивни корпорации. Обаче основната цел винаги ще остане същата – генериране на интерес и афинитет на клиентите към фирмата, предпочитания към продуктите, което да води до устойчив растеж на бизнеса. Решаването на тези проблеми поставя пред управлението на бизнеса въпроси, по които пандемията оспори традиционни истини за маркетинга и поставя нов набор от правила за бъдещето. Някои от тях се отнасят до следното:

- необходимост да се акцентира не толкова върху познаването на отделния клиент, колкото върху пазарния сегмент. Сегментирането на клиенти и личности може да даде по-задълбочен бизнес модел и креативни маркетингови подходи;

- концентриране на усилията не в конкуренцията, а в задоволяване изживяванията на клиента. Когато коронавирусът настъпи, цифровата трансформация се ускори (практически за „една нощ“) и това, от своя страна, накара очакванията на потребителите да скочат по отношение на това, което компаниите могат да направят за тях с по-дигитално изживяване. Клиентите очакват много повече, те искат изпреварващи, персонализирани преживявания през цялото тяхно пътуване;

- клиентите очакват от фирмите да получат точно това, което искат. Потребителите днес очакват, че всяко преживяване ще бъде безпроблемно, изпреварващо, уместно и свързано. Те се интересуват да получат само това, което искат и когато го искат;

- жизнено важно е да се изградят отношения с клиенти, основани на доверие. Това налага сериозно преразглеждане на таланта на мениджмънта за идентифициране на служители, които са най-подходящи за поддържане на взаимоотношения с клиентите в този нов свят на онлайн взаимодействия. Доверието да бъде изградено и възнаградено от онези, които се вслушват в нуждите на клиентите и след това изработват решения, за да отговорят на тези нужди;

- непрекъснато слушане на потребителите и отчитане търсенето, не само в полза на маркетинга, но и за цялата фирма. Това изисква да се улови духът на времето и на потребителските настроения, по-бързи цикли за вземане на решения и повече гъвкавост в ключови области като творчество, бюджетиране и медии;

- фирмата да предлага не само изключителни продукти, но и значими ценности. Изследванията показват, че докато качеството, удобството и цената все още са важни за избора на потребителите, фактори като устойчивост, доверие, етични отношения и социална отговорност стават все по-важни за потребителите при избора на техните продукти и услуги.

Много фирми преоценяват своите разходи и пренасочват рекламни, маркетингови и промоционни усилия в опит да генерират постоянен поток от потребителски интерес и разходи, като същевременно поддържат достатъчна възвръщаемост на разходите за медийна изява. Пандемията от коронавируса е нещо повече от препятствие, което трябва да се преодолява. С разрастването и развитието си тази криза сякаш освети онези потребителски и бизнес промени, които вече трансформират неговото бъдеще.

Основният катализатор за тези промени е опитът от бита. Коронавирусът промени начина, по който хората работят, пазаруват и живеят. Вече не се ходи на пазар така, както преди, гледа се на дадени продукти и услуги от различна гледна точка. Затова както хората се адаптираха към тези промени, така и бизнесът следва да се адаптира. Фирмите трябва да проявят креативност и да намерят нови, по-значими начини да се свързват с потребителите.

В този процес се виждат някои тенденции, които се появиха с началото на пандемията и по всяка вероятност ще се затвърдят в бизнес модел, който да включва:

- очаквания за по-полезни и вълнуващи преживявания в туризма. Туристическият бизнес следва да се насочи към емоционалната сфера, тъй като без нея няма как да съществува, ако досега такова беше възможно. Тази необходимост стимулира създаването на нови бизнесстратегии, които да привличат нови потребители;

- ускоряване на дигитализацията като една от най-очевидните тенденции, провокирани от пандемията. Туристическият бизнес ще престане да гледа тясно на онлайн предлагането като „друг канал“ за продажба, а вместо това като средство за трансформирано, първоначално изживяване, което повишава лоялността на потребителите към фирмата;

- потребителите ще бъдат както местно мислещи, така и колективно осъзнаващи случващото се. Като се имат предвид ограниченията за пътуване и препоръките за физическо дистанциране, всички хора ще се „оглеждат“ какво имат около себе си. Това не означава, че хората ще се ограничат в някакъв свой собствен и местен свят. Следва да се търсят стратегии от типа „разделени – заедно“;

- бизнес моделите на фирмите ще се доближават до личните ценности, за да стимулират решенията за потребление. За много от хората продължителното стоене вкъщи доведе до потапяне в по-дълбоките психически разбираня за живота и пробужда редица въпроси за живота, т.е. да се преразглеждат основите на щастието, семейството и здравето;

- ще се променят продуктите и услугите, които се търсят. Навиците се променят, а с това ще се променя и търсенето.

Въпреки че бъдещето не може да се предскаже напълно, фирмата следва да има силата да го оформи в съответствие с тенденциите. Докато се мисли за потребителските продукти и опит,

родени от предишни исторически моменти, не може да не се мисли, че се създават възможности за дефиниране на нов бизнес модел, т.е. „какво следва в туризма“.

Приветстван или нежелан, подобен натиск често се явява възможност за подобряване на начина за управление на фирмата. В най-добрия случай фирмата адаптира своя бизнес модел, за да се приспособи към външните условия – под формата на открита иновация или краудсорсинг (чужд опит) и по този начин да получи допълнителна полза, която той може да предложи. Фирми, които са способни да преминават от неприемането на „намеса“ на хора отстрани към открита покана за тяхно участие в дейността им, получават сериозен лост и потенциално хеджиране на съществени промени. В резултат на всички неблагоприятни мнения за фирмата в социалните мрежи води до идеята, че тези, които вземат инициативата в своите ръце, рано или късно ще понесат катастрофални последствия.

Заклучение

В заключение може да се подчертае, че най-значителен източник за оптимизъм в областта на промените в съществуващ бизнес модел е фактът, че много бизнес лидери в последните десетилетия се убеждават как добре обмислен и реализиран бизнес модел дава решаващи конкурентни предимства, тъй като оптимизираните бизнес модели намаляват риска и значително увеличават резултатите.

REFERENCES

1. **Atanasova, T., Petrova, N., 2014.** Economic policies for development of small and medium enterprises, Management and sustainable development 1/2014 (44).
2. **Dimova, N., 2019.** Digital Transformation and Its Influence on Retail, XI International Scientific Conference, „E-Government and E-Communications“, June 13–17, 2019, Sozopol.
3. **Lindner, J., Nedeva, G., Trendafilova, G., Stefanova, T., Todorova, Hr., 2007** Entrepreneurship and Management, Dionysus, S., pp. 121–122.
4. **Marinova, N., Gargarov, Z., Anastasovski, D., 2015.** Risks in economic and financial activity, Sofia, p.39.
5. **Todorov, K., 2011.** Business Entrepreneurship, Part Two. Management. Growth. Business Practices., BARMP, S., pp. 18–20.
6. **Hadjieva, V., 2012.** The social significance of the price category in the global economic crisis, Ninth International Scientific and Applied Conference „INNOVATION MANAGEMENT-enterprises, banks, universities“, Varna, pp. 290–294 (5 pages).

За контакти:
Надя Маринова, доцент, доктор
Служебен адрес: Нов български университет
Ел. поща: nmarinova@nbu.bg
