

CZU: 005.1:005.591.6

UDC: 005.1:005.591.6

ASPECTE TEORETICE PRIVIND MODELELE DE AFACERI ȘI PROVOCĂRILE TRANSFORMĂRII INOVA- TOARE A ACESTORA ÎN CONDIȚIILE ACTUALE

Drd. Vitalie EMELIAN, ASEM
vitmd8@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4261-7346

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.067>

În acest articol analizăm mai multe surse relevante pentru înțelegerea mai exactă a conceptului de model de afaceri și a evoluției acestuia, înainte de a descrie tendințele majore care afectează teoria și practica conceptului. Abordăm modelul de afaceri ca pe o descriere simplificată a modului în care o companie face afaceri și câștigă bani, fără a fi nevoie să studieze detaliile complexe ale tuturor strategiilor, proceselor, unităților, regulilor, ierarhiilor, fluxurilor de lucru și sistemelor respective. Pentru o mai bună percepere conceptuală a modelului de afaceri, am considerat important să evidențiem componentele acestuia. În această ordine de idei, vom analiza diverse opinii privind elementele componente ale modelului de afaceri. Menționăm, că modelele de afaceri evoluează continuu, pe măsură ce companiile reacționează la schimbări.

Cuvinte-cheie: model de afaceri, transformare inovatoare, crearea valorii, digitalizare, sustenabilitate.

JEL: M10, M13.

1. Introducere

Mediul de afaceri în care își desfășoară activitatea organizațiile este în permanentă schimbare. Astăzi, mai frecvent ca altă dată, organizațiile trebuie să facă față tot mai multor provocări, să se adapteze unui nou context economic, determinat inclusiv și de pandemia de COVID-19, care a condus la numeroase schimbări în mediul de afaceri. Orice organizație, indiferent de forma de proprietate și de domeniu de activitate, este forțată să răspundă constant acestor provocări sau amenințări, deoarece acestea operează într-un mediu complex și dinamic, adesea, cu un nivel ridicat de incertitudine. Acest lucru, la rândul său, impune întreprinzătorii/managerii să schimbe strategia de dezvoltare, adaptând-o la noile condiții. În multe cazuri, noua strategie este influențată de necesitatea de inovare atât a produselor și serviciilor, cât și a modului de organizare a proceselor. Deci, pentru a răspunde rapid și eficient la provocările din mediul extern, organizația are nevoie de schimbări, prin intermediul îmbunătățirii continue a proceselor interne.

THEORETICAL ASPECTS OF BUSINESS MODELS AND THE CHALLENGES OF THEIR INNOVATIVE TRANSFOR- MATION UNDER THE CURRENT CONDITIONS

PhD candidate Vitalie EMELIAN, ASEM,
vitmd8@gmail.com

ORCID: 0000-0002 -4261-7346

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.067>

The present article presents the analysis of a number of relevant sources for a better understanding of the business model concept, its evolution, prior to describing the major trends that affect the theory and practice of the concept. We approach the business model as a simplified description of how a company does business and earns money without having to go into the complex details of all strategies, processes, units, rules, hierarchies, work flows and corresponding systems. For a better conceptual perception of the business model, we considered it important to highlight its components. In this line of thinking, we analyse various opinions on the business model components. Worth mentioning is the fact that business models are constantly evolving as companies react to changes.

Keywords: business model, innovative transformation, value creation, digitalization, sustainability.

JEL: M10, M13.

1. Introduction

The business environment in which organizations operate is constantly changing. Today, as never before, organizations need to face more and more challenges, adapt to a new economic context, determined, including by the COVID-19 pandemic, which has led to many changes in the business environment. Any organization, regardless of ownership and field of activity, is forced to constantly respond to these challenges or threats, as they operate in a complex, dynamic environment, often with a high level of uncertainty. This fact, in turn, requires entrepreneurs, managers to change the development strategy, adapting it to the new conditions. In many cases, the new strategy is influenced by the need for innovation, both in terms of new products and services and in terms of process organization. So, the organization needs changes in order to respond quickly and efficiently to challenges in the external environment by continually improving internal processes.

Astăzi, companiile și organizațiile tind spre realizarea unor obiective definite de maximizare a profitului, pentru a fi competitive și pentru a rămâne sustenabile pe piață. În industrie, inovațiile importante se consideră a fi sub formă de noi produse și servicii. Desigur, acestea sunt vitale pentru creșterea afacerii și sunt considerate drept factori importanți pentru a face față presiunii concurențiale. Însă tot mai mulți savanți și oameni de afaceri consideră că, pentru a avea succes, nu este suficient ca societatea să ofere un produs excelent clientului, dar aceasta are nevoie și de un model de afaceri eficient, iar inovațiile într-un model de afaceri au devenit prioritare. Anume modelul de afaceri eficient este cheia succesului pentru companii. Dacă o companie nu reușește să țină pasul cu noile cerințe de pe piață și nu își poate construi un model de afaceri eficient, șansa ca aceasta să se dezvolte ulterior este aproape nulă, riscând să-și piardă din competitivitate și să dispară de pe piață.

2. Metodologia cercetării

Obiectivul acestui studiu îl constituie fundamentarea înțelegerii conceptului de model de afaceri, prin abordarea a trei direcții de cercetare: definirea modelului de afaceri; identificarea elementelor ce constituie modelul de afaceri; evidențierea necesității de transformare a modelelor în timp. Cele trei direcții sunt importante pentru conceptualizarea modelelor de afaceri.

Pentru a realiza scopul înaintat, am *revizuit* și *sintetizat* progresele recente din literatura de specialitate și am *analizat* modul în care firmele abordează procesul de inovare a modelului de afaceri.

3. Rezultate și discuții

3.1. Perceperea conceptului de model de afaceri în literatura de specialitate

Conceptele modelului de afaceri, așa cum sunt descrise în recenziile literaturii de specialitate publicate în ultimii ani, au început să apară în anii 1990 [1]. Deși există voci care afirmă, că conceptul de model de afaceri a apărut mult mai devreme (Bellman et al., 1957), bazele înțelegerii noastre actuale ale acestuia au fost dezvoltate mai târziu, atunci când conceptul a fost folosit pentru a explica modul în care întreprinderile de comerț electronic creează valoare și modul în care comercializează noile tehnologii. Conceptul în cauză rămâne a fi încă unul dintre cele mai discutate subiecte în literatura științifică, iar dezbaterile demonstrează că acesta este încă insuficient definit, deoarece semnificațiile pe care le transmite sunt foarte variate și diferite [2].

Termenul de model de afaceri a devenit popular abia la sfârșitul anilor '90 ai secolului trecut. Acest lucru, în opinia lui A. Osterwalder, este legat de reducerea rapidă, în acea perioadă, a prețurilor în industria tehnologiei informației și telecomunicațiilor [3]. Rădăcinile acestei ipoteze, în opinia autorului menționat, se află în economia costurilor de tran-

Today, companies and organizations remain committed to achieving defined goals of maximizing profits, being competitive and remaining sustainable in the market. Important innovations in industry are considered to be in the form of new products and services. Of course, these are vital for business growth and are considered as an important factor in dealing with competitive pressure. But more and more scientists and business people believe that, in order to be successful, it is not enough for the company to provide an excellent product to the customer, but it needs an efficient business model and innovations in a business model have become a priority. The key to success for companies is implementing an efficient business model. There is no future growth for a company, and risks losing competitiveness and disappearing from the market if it fails to keep up with the new market requirements and cannot build an efficient business model, because it will lose its power and die.

2. Research methodology

The *objective* of this study is to increase the understanding of the concept of business model by addressing three research directions: defining the business model; identifying the elements that constitute the business model; highlighting the need to transform the models over time. The three directions are important for the conceptualization of business models.

To achieve this goal, we have *reviewed* and *summarized* recent advances in business model literature and *explored* how companies approach business model innovation.

3. Results and discussions

3.1. Perception of the concept of business model in the literature in the field

The business model concepts, as described in the literature reviews published in recent years, began to appear during the 1990' [1]. Although, there are some who say, that the concept of a business model appeared much earlier (Bellman et al., 1957), the foundations of our current understanding of it were developed later, when the concept was used to explain how e-commerce businesses create value and how new technologies have been marketed. The concept under discussion remains one of the most described in scientific literature, and the debates demonstrate that the concept is still insufficiently defined, because the meanings it conveys are very varied and different [2].

The term business model became popular only in the late 90s of the last century. This, in the opinion of A. Osterwalder, is linked to the rapid price erosion in the information technology and telecommunications industry at that time [3]. The roots of this assumption, in the opinion of the mentioned author, lie in the Transaction Cost Economics. It has become so cheap to process, store and share information

zație. A devenit atât de ieftin de procesat, stocat și partajat informațiile între unitățile de afaceri și alte companii, până la client, încât au devenit posibile multe noi oportunități de afaceri.

Lanțurile valorice au fost rupte și reconfigurate [4]. Au apărut produse și servicii inovatoare bogate în informații sau substanțial îmbogățite. Au apărut noi canale de distribuție, ceea ce a contribuit la posibilitatea contactării mai multor clienți. În cele din urmă, acest lucru a dus la globalizare și la creșterea concurenței, dar, așa cum este descris mai sus, a condus și la inițierea, dezvoltarea noilor afaceri. Cu alte cuvinte, astăzi există mai multe posibilități prin intermediul cărora companiile pot face bani.

Există opinia, că modelul de afaceri este adesea studiat fără a defini în mod explicit conceptul [5]. În multe publicații ce studiază modelele de afaceri, mai mult de o treime nu definesc deloc conceptul, acceptând sensul, mai mult sau mai puțin, de la sine înțeles. Mai puțin de jumătate definesc sau conceptualizează în mod explicit modelul de afaceri, de exemplu, prin enumerarea componentelor sale principale. Celelalte publicații se referă la analiza muncii altor savanți în definirea conceptului. Mai mult, definițiile existente se suprapun doar parțial, dând naștere la o multitudine de interpretări posibile. Beqiri G. a selectat trei abordări ale definiției modelului de afaceri:

1. Un model de afaceri este „o descriere a rolurilor și relațiilor dintre consumatorii, clienții, aliații și furnizorii unei firme care identifică fluxurile majore de produse, informații și bani, precum și beneficiile majore pentru participanți” [5, pag.363].
2. Un model de afaceri este o „reprezentare concisă a modului în care un set interconectat de variabile de decizie în domeniile strategiei de risc, arhitecturii și economiei sunt abordate pentru a crea un avantaj competitiv durabil pe piețele definite” [5, pag.363]. Are șase componente fundamentale: propunere de valoare, client, procese/competențe interne, poziționare externă, model economic, factori personali/investitori.
3. Modelele de afaceri „constau din patru elemente interconectate care, luate împreună, creează și oferă valoare” [5, pag.363]. Acestea sunt: propunerea de valoare pentru client, formula profitului, resursele cheie și procesele cheie.

Potrivit lui Arend (2013), termenul „model de afaceri” cuprinde prea multe variabile organizaționale și manageriale (resurse, activități, produse, propuneri de valoare etc.), determinând ambiguitate și puțină valoare adăugată [6]. În plus, încercările actuale de cercetare arată că oamenii de știință sunt de acord cu necesitatea unui efort teoretic mai mare, care să faciliteze utilitatea conceptului atât pentru cercetări empirice, cât și pentru cercetări teoretice.

across business units and other companies all the way to the customer, that many new business opportunities have become possible.

The value chains have been broken and reconfigured [4]. Innovative products and services, rich in information or substantially enriched, have emerged, along with new distribution channels, which has contributed to the possibility of covering more customers. Ultimately, this has led to globalization and increased competition, but as described above, it has also led to the initiation and development of new businesses. In other words, today there is a greater variety of possibilities of how companies can make money.

There is an opinion that the business model is often studied without explicitly defining the concept [5]. In many publications that study business models, more than a third do not define the concept at all, accepting the meaning more or less for granted. Less than half, explicitly define or conceptualize the business model, for example, by listing its main components. Other publications refer to the analysis of the work of other scholars in defining the concept. Moreover, existing definitions overlap only partially, giving rise to a multitude of possible interpretations. Beqiri, G. selected three approaches to the definition of the business model:

1. A business model is “a description of the roles and relationships between consumers, customers, allies and suppliers of a firm that identify the major flows of products, information and money, as well as the major benefits for participants” [5, page 363].
2. A business model is a “concise representation of how an interconnected set of decision variables in the areas of risk strategy, architecture and economy are addressed to create a sustainable competitive advantage in defined markets” [5, page 363]. It has six fundamental components: Value proposition, Client, Internal processes/competences, External positioning, Economic model, Personal factors/investors.
3. Business models “consist of four interconnected elements that, taken together, create and deliver value” [5, page 363]. These are: The value proposition for the customer, the profit formula, key resources and key processes.

According to Arend (2013), the term “business model” encompasses too many organizational and managerial variables (resources, activities, products, value proposals, etc.), causing ambiguity and little added value [6]. In addition, current research attempts show that scientists agree on the need for a greater theoretical effort to facilitate the concept’s usefulness for both empirical and theoretical research.

Un grup de savanți români consideră că modelul de afaceri descrie modul în care mecanismele și procesele unei companii colaborează cu scopul de a genera valoare pentru o anumită piață țintă și pentru a converti această propunere de valoare în vânzări [7]. Pentru modelul de afaceri, inovația și sustenabilitatea sunt ca oxigenul pentru oameni. Fără implementarea de noi idei și viziuni stabile, pe termen lung, nu se poate de discutat despre dezvoltare și profit.

Experți renumiți din acest domeniu tratează modelul de afaceri ca pe un instrument de planificare strategică, acesta concentrându-se pe modul în care elementele sistemului se potrivesc. Modelul de afaceri descrie modul în care elementele unei afaceri, interacționând, se transformă într-un singur sistem ca să reziste concurenței [8, pag.14]. Pentru a ajuta managerii să aplice conceptul cu succes, Magretta J. definește ce este un model de afaceri și cum acesta completează o strategie competitivă inteligentă. Modelele de afaceri sunt, în esență, povești care explică modul în care funcționează întreprinderile. La fel ca o poveste bună, un model de afaceri sigur conține personaje bine delimitate, motivații credibile și o intrigă care pornește pe o perspectivă de valoare. Fiecare organizație viabilă este construită pe un model de afaceri solid, dar un model de afaceri nu este o strategie, chiar dacă mulți oameni folosesc termenii în mod interschimbabil.

O altă direcție ce ține de dezvoltarea conceptului de model de afaceri este includerea acestuia în literatura din domeniul sustenabilității. Acum un deceniu, studiile s-au concentrat pe conceptualizarea modelelor de afaceri ecologice și sustenabile, și au demonstrat cum sunt îmbinate valorile economice, sociale și de mediu în propunerile lor de valoare. În ciuda acestor încercări, lipsește o definiție clară a modelului de afaceri ecologic și sustenabil. Autorii studiului în cauză (Najmaei, A., Sadeghinejad, Z.) o definesc ca pe o structură de valoare socială, de mediu și economică, care creează mecanisme de livrare și capture utilizate de o afacere [9].

Printre subiectele discutate în literatura de specialitate, se numără și posibilitatea transformării modelelor de afaceri în modele ecologice și sustenabile. Se evidențiază două direcții opuse: unele studii arată că orice model de afacere poate fi transformat în model ecologic și sustenabil prin încorporarea valorilor sociale și de mediu în proiectele sale operaționale, pe când alte studii au evidențiat eșecul unor astfel de transformări, cauzate de tensiunile organizatoriale.

Subiectul ce ține de modelele de afaceri ecologice și sustenabile a devenit unul de interes major, din două motive. În primul rând, viziunea instituțională sugerează că factorii politici, de reglementare și de mediu presează companiile, la nivel global, să adopte astfel de modele, pentru a atenua amenințări, precum nevoia de durabilitate a părților interesate,

A group of Romanian scholars believe that a business model describes how a company's mechanisms and processes work together to generate value for a particular target market and convert this value proposition into sales [7]. For the business model, innovation and sustainability are like oxygen to people. Without the implementation of new ideas and long-term/stable visions, development and profit cannot be under discussion.

Renowned experts in this field treat business model as a strategic planning tool, focusing on how the elements of the system fit. The business model describes how the business elements interact and eventually transform into a single system to resist competition [8, page 14]. In order to help managers apply the concept successfully, Magretta J. defines what a business model is and how it complements a smart competitive strategy. Business models are, in their essence, stories that explain how businesses work. Just like a good story, a safe business model contains well-defined characters, credible motivations, and an intrigue that starts with a value perspective. Every viable organization is built on a solid business model, but a business model is not a strategy, even though many people use the terms interchangeably.

Another direction related to the development of the business model concept is its inclusion in the sustainability literature. A decade ago, studies focused on conceptualizing green and sustainable business models and demonstrated how economic, social and environmental values are combined in their value proposals. Despite these attempts, a clear definition of the green and sustainable business model is lacking. The authors of the study (Najmaei, A., Sadeghinejad, Z.) define it as a social, environmental and economic value structure that creates delivery and capture mechanisms used by a business [9].

Among the issues that are discussed in the literature, there is the possibility of transforming business models into green and sustainable models. Two opposing directions can be highlighted: some studies show that any business model can be transformed into an ecological and sustainable model by incorporating social and environmental values into its operational projects, while other studies have highlighted the failure of such transformations due to organizational tensions.

The topic of green and sustainable business models has become one of major interest for two reasons. *Firstly*, the institutional vision suggests that policy, regulatory and environmental factors are pressing companies globally to adopt such models to mitigate such threats as the need for sustainability of stakeholders, social inequalities and inappropriate value co-creation [10; 11]. *Secondly*, the technological vision suggests that new technologies such as blockchain, digital sharing platforms and rene-

inegalitățile sociale și crearea inadecvată a valorii [10; 11]. În al doilea rând, viziunea tehnologică sugerează că noile tehnologii, precum blockchain, platformele de partajare digitală și energiile regenerabile au facilitat proiectarea de noi modele de afaceri ecologice și sustenabile și transformarea modelelor de afaceri existente în altele verzi și durabile [9].

Am putea generaliza, că fiecare întreprindere are un model de afaceri și a avut întotdeauna. Un model de afaceri este logica companiei, modul în care aceasta creează și captează valoare pentru părțile interesate.

3.2. Discuții privind componentele unui model de afaceri

Pentru o mai bună percepere conceptuală a modelului de afaceri, este fundamental să înțelegem componentele acestuia. Am constatat că, în ceea ce privește elementele care formează modelul de afaceri, nu găsim unanimitate de opinii. Studiile anterioare oferă multiple conceptualizări ale elementelor de bază ale unui model de afaceri. Analizând unele surse la acest capitol, am sintetizat informația în tabelul 1.

wable energies have facilitated the design of new green and sustainable business models or the transformation of existing business models into green and sustainable ones [9].

We could generalize, that every business has a business model and has always had. A business model is the logics of the enterprise, how it creates and captures value for stakeholders.

3.2. Discussions on the components of a business model

For a better conceptual perception of the business model, it is fundamental to understand its components. We have found that as far as the elements that form the business model are concerned, we do not find unanimity of opinions. Previous studies provide multiple conceptualizations of the basics of a business model. Analysing some sources in this chapter, we summarized the information in table 1.

Tabelul 1/ Table 1

Sinteza elementelor componente ale unui model de afaceri în literatura analizată/ The synthesis of the business model components in the analysed literature

Autorul, anul/ author, year	Elementele componente ale modelului de afaceri/ Components of the business model	Numărul elementelor/ Number of elements
1	2	3
Morris și colab. (2005) [12]	(1) oferta; (2) piața; (3) competențele firmei; (4) strategie competitivă; (5) factori economici; și (6) factori personali ai antreprenorului sau ai investitorului/ (1) offer; (2) market; (3) firm skills; (4) competitive strategy; (5) economic factors; and (6) personal factors of the entrepreneur or investors	6
Johnson și colab. (2008) [13]	(1) o propunere de valoare; (2) resurse; (3) procesele de transformare a intrărilor în produse sau servicii finite; și (4) formula profitului pentru a obține un randament atractiv/ (1) a value proposition; (2) resources; (3) processes for transforming inputs into finished products or services; and (4) the profit formula to achieve attractive returns	4
Osterwalder (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2019 [14]; Osterwalder et al., 2005)	Identifică nouă componente ale unui model de afaceri, grupate în patru categorii de factori: (1) factorul produs care conține „segmente de clienți”, „canale” și relațiile cu clienții, (2) factorul propunerii de valoare, (3) factorul de gestionare a infrastructurii, care include „resurse cheie”, „activități cheie” și „partenerii cheie” și (4) factorul financiar, care cuprinde „fluxurile de venituri” și „structura costurilor”./ Identifies nine components of a business model, grouped into four categories of factors: (1) product factor containing ‘customer segments’, ‘channels’ and customer relationships, (2) value proposition factor, (3) infrastructure management factor including ‘key resources’, ‘key activities’ and ‘key partners’, and (4) financial factor comprising ‘revenue flows’ and ‘cost structure’.	9

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3
Magretta (2002) [8, pag.88]	„Toate modelele de afaceri au două părți: Partea întâi include toate activitățile asociate cu realizarea a ceva: proiectarea, achiziționarea de materii prime, fabricarea și așa mai departe. Partea a doua include toate activitățile asociate cu vânzarea: găsirea și ajungerea la clienți, tranzacționarea unei vânzări, distribuirea produsului sau furnizarea serviciului”/ “All business models have two parts: Part one includes all the activities associated with doing something: Designing, purchasing raw materials, manufacturing, and so on. Part two includes all the activities associated with selling something: Finding and reaching customers, trading a sale, distributing the product, or providing service”	2 blocuri de elemente/ 2 blocks of elements
Rausch (2012) [18]	Modelul de afaceri este compus din următoarele blocuri: valoarea consumatorului, structura profitului, resursele cheie, procesele cheie./ The business model consists of the following blocks: Consumer value, profit structure, key resources, key processes.	4
Abdelkafi N & Makhotin S et al. (2013) [15]	Propunere de valoare, crearea valorii, livrarea valorii, captarea valorii, comunicarea valorii/ Value proposition, value creation, value delivery, value capture, value Communication	5
Perciun R. et al. (2022) [16]	Misiunea, viziunea și obiectivele companiei • Partenerii cheie și segmentele de clienți • Propunerea de valoare • Activități și resurse cheie; relațiile cu clienții și canale; structura costurilor și fluxurile de venituri./ Mission, vision and objectives of the company • key partners and customer segments • value proposition • key activities and resources; customer and channel relationships; cost structure; and revenue streams	4
Emelian V. (2020) [17]	Tot ceea ce se referă la proiectarea și fabricarea produsului; tot ce ține de vânzarea unui produs, începând cu găsirea clienților potriviți până la distribuirea produsului; tot ce reflectă modul în care clientul va plăti și modul în care compania va crea valoare./ Everything that concerns the design and manufacture of the product; everything about selling a product, from finding the right customers to distributing the product; everything that reflects how the customer will pay and how the company will create value	3 blocuri de elemente/ 3 blocks of elements

Sursa: sistematizat de autor în baza surselor menționate/

Source: systematized by the author based on the sources mentioned

După cum observăm din informația prezentată în tabelul 1, sistematizarea unor surse bibliografice demonstrează că există diferențe atât în numărul elementelor componente ale modelului de afaceri, cât și în esența propriu-zisă. Pentru Henri M. Morris și coautorii săi (2005) modelul de afaceri are șase componente. În mod similar, Johnson și coautorii (2008) susțin că un business model este alcătuit din patru elemente interconectate. Mai mult, Osterwalder (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder et al., 2005) identifică nouă componente ale unui model de afaceri, grupate în patru factori. Magretta J. (2002) include ca componente a modelului de afaceri două grupe de elemente: cele care țin de conceperea și fabricarea produselor și cele ce țin de comercializare. Rausch (2012) este de părerea, că

As we can see from the information presented in table 1, the systematization of some bibliographic sources demonstrates that there are differences in the number of components of the business model, as well as in essence. For Morris and Colab. (2005) the business model has six components. Similarly, Johnson and Colab. (2008) argue that a business model is made up of four interconnected elements. Furthermore, Osterwalder (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder et al., 2005) identifies nine components of a business model grouped into four factors. Magretta J. (2002) includes as components of the business model two groups of elements: those related to the design and manufacture of products and those related to marketing. Rausch (2012) believes that the business model consists of

modelul de afaceri este compus din patru blocuri descriptive prin modul în care compania generează valoare pentru clienții săi. *Primul bloc* se referă la valoarea consumatorului, adică identifică cât de mult este dispus consumatorul să cheltuiască pentru a-și îndeplini așteptările cu privire la un produs/serviciu. *Al doilea* se referă la structura profitului (luând în considerare veniturile, costurile și marja de profit). *Al treilea* se referă la resursele cheie, acestea fiind: fizice, adică bunuri tangibile (facilități, mașini, vehicule etc.), financiare în ceea ce privește capitalul propriu, tranzacțiile intelectuale cu mărci, brevete, drepturi și oamenii. *Cel de-al patrulea* bloc este format din procesele cheie, procesul oamenilor care raportează definirea acțiunilor și a pozițiilor ce trebuie asimilate de resursele umane ale organizației.

Un colectiv de savanți din Republica Moldova (Perciun și colectivul de autor 2022), analizând problema modelelor de afaceri, sunt de părerea, că un model de afaceri constă din mai multe elemente, pe care le numesc blocuri de construcție. Scopul acestora este de a descrie modul în care este creată și distribuită valoarea, prin găsirea de răspunsuri la anumite întrebări: De ce? Cine? Ce? Cum? [16, pag. 16].

Sistematizând sursele bibliografice analizate, rămânem a fi de părerea că toate elementele unui model de afaceri pot fi grupate în trei componente de bază: cele ce țin de proiectarea și fabricarea produselor, cele ce țin de comercializarea acestora și al treilea grup, foarte important, în opinia noastră, ține de modul în care compania va crea valoare.

3.3. Necesitatea transformării inovatoare a modelelor de afaceri

Modelele de afaceri evoluează continuu, pe măsură ce companiile reacționează la schimbări, pe măsură ce se re poziționează pentru a evita riscurile emergente și a profita de oportunități prin modul în care investesc, câștigă și își distribuie profiturile sau utilizează capitalul. Pe măsură ce compania trece de etapa de lansare, modelul se schimbă adesea din cauza noilor oportunități și amenințări competitive sau, pur și simplu, pentru că organizația analizează mai minuțios cerințele pieței și tinde să îndeplinească în totalitate necesitățile clienților. În această ordine de idei, considerăm că într-o perioadă relativ lungă de timp toate afacerile, într-un fel sau altul, trec prin anumite transformări ale modelului de business, adaptându-se la schimbările din mediul extern organizației, în dorința de a-și menține operațiunile funcționale, optimizând întotdeauna procesele interne. Acest proces de îmbunătățire constantă permite unei companii să rămână competitivă și profitabilă, ținând, în același timp, pasul cu întreprinderile concurente. Cu toate acestea, transformarea proceselor interne ale unei companii nu aduce cu sine întotdeauna rezultatele așteptate.

În literatura de specialitate există abordări conflictuale cu privire la modul în care firmele își

four descriptive blocks about how the company generates value for its customers. *The first block* refers to the value of the consumer, that is, it identifies how much the consumer is willing to spend in order to meet their expectations about a product/service. *The second* relates to the structure of the profit (taking into account revenue, costs and profit margin). *The third* refers to the key resources, these being: physical, i.e. tangible goods (facilities, machines, vehicles, etc.), financial in terms of equity, intellectual transactions with brands, patents and rights, and people. *The fourth* block consists of key processes, the process of people reporting the definition of actions and positions to be taken by the organization's human resources.

A team of scientists from the Republic of Moldova (Perciun et al., 2022), analysing the problem of business models believe that a business model consists of several elements, which they call building blocks. Their purpose is to describe how value is created and distributed by finding answers to certain questions: Why?, Who? What?, How? [16, pag. 16].

Systematizing the analysed bibliographic sources, we remain to be of the opinion that all elements of a business model can be grouped into three basic components: the design and manufacturing of products, the marketing of products and the third group, very important, in our opinion, is about how the company will create value.

3.3. The need for innovative transformation of business models

Business models are continually evolving as companies react to change and as they reposition themselves to avoid emerging risks and seize opportunities through the way they invest, how they earn and distribute their profits and how they use capital. As the company moves away from launch, the model often changes due to new opportunities, new competitive threats, or simply because the organization analyses market requirements more thoroughly and tends to fully meet customer needs. In this regard, we believe that in a relatively long period of time all businesses in one way or another undergo certain transformations of the business model, adapting to changes in the external environment of the organization in the desire to keep their operations functional, always optimizing internal processes. This constant optimization allows a company to remain competitive and profitable while keeping pace with its competitors. However, transforming a company's internal processes does not always lead to the expected results.

In literature there are conflicting approaches to how companies change their business models. One approach suggests that alternative business models can be studied through an evolutionary process of incremental changes in the elements of the business

schimbă modelele de afaceri. O asemenea abordare sugerează că modelele alternative de afaceri pot fi studiate printr-un proces evolutiv de modificări incrementale ale elementelor modelului de afaceri [19; 20]). Cealaltă abordare, în principal orientată spre practică, susține că modelele de afaceri inovatoare pot fi dezvoltate printr-un proces revoluționar, prin înlocuirea modelelor de afaceri existente [21].

Cele mai evidente schimbări sunt remarcate în modul în care companiile își vând clienților produsul și în modul în care clienții cumpără, atât în contexte business-to-business, cât și între business-to-consumer. O parte din această schimbare se referă la digitalizare, deoarece companiile desfășoară noi activități economice pe piețele online. Indiferent dacă au ajustat modelul sau l-au transformat complet, de când a început pandemia de COVID-19, aproape toate companiile au fost nevoite să facă îmbunătățiri, fiind forțate, practic, să adopte rapid noi modele de afaceri.

Adoptarea pe scară largă a tehnologiilor digitale a oferit organizațiilor multă inspirație pentru a găsi noi modalități de a deveni mai productive. Unii dintre producători chiar au creat produse noi și noi modele de afaceri. Modelele de afaceri digitale utilizează tehnologia pentru a optimiza operațiunile și serviciile oferite. Pentru ca să fie posibilă utilizarea modelelor în activitatea cotidiană, dar și pentru ca o afacere să se dezvolte, este important de a cunoaște ce model este cel mai potrivit pentru fiecare companie în parte.

Din modelele cele mai cunoscute și utilizate menționăm *modelul dropshipping*, care este folosit, de exemplu, de AliExpress. Modelul de afaceri dropshipping reprezintă un magazin care nu are stoc. Acesta achiziționează produsele de la un furnizor terț – de obicei un angrosist sau un producător – care le livrează direct consumatorului final. Deci, nu este nevoie de inventar și vânzătorul nu trebuie să se ocupe de produs, iar dropshipper-ul este, în esență, un intermediar. Pentru companie avantajul constă în posibilitatea obținerii unui profit, investind puțini bani, iar pentru furnizor – în posibilitatea de a avea mai multe canale de comercializare a produselor.

Un alt model de afaceri digitale, care este pe larg utilizat în prezent, este *modelul peer to peer*. Folosit, de exemplu, de companii, precum Airbnb. Esența modelului constă în conectarea a doi participanți printr-o platformă: unul care oferă un produs sau serviciu și al doilea care are nevoie de acesta. Această terță parte reduce riscul ca vânzătorul să eșueze cu livrarea, precum și ca clientul să eșueze cu plata. În plus, reduce costurile de producție și investițiile, permițând prețuri mai mici pentru consumator.

Un al treilea model cunoscut pe care îl menționăm, este *modelul de abonament*, utilizat de companii, precum Netflix și Amazon Prime. Pentru ca cumpărătorul să poată avea acces la produsele sau serviciile pe care le oferă compania, se lucrează cu

model [19; 20]). The other approach, mainly practice-oriented, argues that innovative business models can be developed through a revolutionary process by replacing existing business models [21].

The most obvious changes are seen in the way companies sell to their customers and in the way customers buy, both in business-to-business and business-to-consumer contexts. Part of this change is about digitalization, as companies are doing new business in online virtual markets. Whether they have adjusted the model or completely transformed it, almost all companies have had to make improvements since the COVID-19 pandemic began, which practically forced many companies to quickly adopt new business models.

The widespread adoption of digital technologies has given companies a lot of inspiration to find new ways to become more productive. Some of them even created new products and new business models. Digital business models use technology to improve the operations and services offered by the business. In order to make it possible to use models in everyday work, but also for a business to grow, it is important to know which model is most suitable for each company.

From the most popular and used models we mention the *dropshipping model*, which is used, for example, by Aliexpress. The dropshipping business model is a store that has no stock. It purchases the products from a third-party supplier – usually a wholesaler or manufacturer – who delivers them directly to the final consumer. So, there is no need for inventory and the seller does not have to deal with the product, and the dropshipper is essentially an intermediary. The advantage for the company lies in the possibility of making a profit by investing little money, and for the supplier – in the possibility of having multiple sales channels to market the products.

Another digital business model that is widely used today is the *peer-to-peer model*. Used, for example, by companies like Airbnb, the essence of the model lies in connecting two participants through a platform: One that offers a product or service and the second that needs it. This third party reduces the risk that the seller will fail on delivery, as well as that the buyer will fail on payment. In addition, it reduces production costs and investments, allowing lower prices for the consumer.

A third known model we mention is the *subscription model*, used by companies like Netflix and Amazon Prime. In order for the buyer to have access to the products or services offered by the company, the company works with weekly, monthly or annual subscriptions. The advantage for the company is to ensure a constant flow of money, and for the customer – the possibility of having a service that he can access when he is comfortable, with many options available.

abonamente săptămânale, lunare sau anuale. Avantajul pentru companie constă în asigurarea unui flux constant de bani, iar pentru client – posibilitatea de a avea parte de un serviciu la care are acces oricând, având și multe alte opțiuni disponibile.

În baza celor expuse mai sus, concluzionăm, că transformarea afacerii este un termen folosit pentru a descrie ceea ce se întâmplă atunci, când o companie face schimbări fundamentale în modul în care funcționează, de obicei, cu scopul de a îmbunătăți atât performanța operațională, cât și cea financiară. O inițiativă de transformare a afacerii s-ar putea aplica atât organizației în întregime, cât și unei părți specifice a acesteia. Remarcăm schimbările radicale pe care unele companii au trebuit să le efectueze pentru a sprijini munca remote, ca urmare a restricțiilor legate de COVID-19 sau reorganizarea unui lanț de aprovizionare, în urma noilor restricții comerciale.

4. Concluzii

Din cele analizate în acest studiu, cu referire la modelele de afaceri, am constatat următoarele:

Organizațiile depind din ce în ce mai mult de procesele de îmbunătățire a modului în care își gestionează activitățile, astfel încât să poată câștiga și menține un avantaj competitiv. Marea provocare cu care se confruntă companiile moderne este să știe să își combine eficient resursele, tehnologiile, procesele, capacitățile și competențele cu structurile și sistemele lor organizaționale, astfel, încât să dobândească agilitatea și eficiența necesară în procesele tranzacționale.

Conceptul modelelor de afaceri este asociat, în primul rând, cu conceptul de creare de valoare pentru consumatorul final, prin intermediul interacțiunilor între participanții la lanțul valoric. Astăzi este imposibil de a caracteriza modelul de afaceri, făcând referire doar la o singură firmă. Este necesar de a lua în considerare lanțurile valorice și rețelele între companii, iar orientarea lanțului valoric trebuie efectuată în interesul consumatorului final, deoarece anume acesta ia decizia de cumpărare sau respingere a produsului final. Totodată, principalul interes al companiilor participante la lanțul valoric este să obțină profit în urma interacțiunilor acestora cu clientul.

Un model de afaceri inovator este o strategie unică pe care o companie o folosește pentru a-și eficientiza operațiunile. Unele modele se concentrează pe atragerea preferințelor distincte ale unui public țintă, în timp ce altele se străduiesc să reducă costurile operaționale. De asemenea, modelele de afaceri pot combina aceste strategii pentru a optimiza satisfacția generală a clienților și veniturile. În esență, un model de afaceri inovator folosește idei unice pentru o industrie și încorporează valorile independente ale companiei.

În cadrul acestei cercetări am identificat principalele componente ale unui model de afaceri, în viziunea mai multor autori. Putem afirma, că valoarea

Based on the above, we conclude that business transformation is a term used to describe what happens when a company makes fundamental changes in the way it operates, usually with the aim of improving both operational and financial performance. A business transformation initiative could apply to both the organization as a whole and part of it. We note the radical changes that some companies have had to make to support remote work as a result of COVID-19 restrictions or the reorganization of a supply chain following new trade restrictions.

4. Conclusions

Based on our analysis in the carried-out study, regarding business models, we found the following:

Organizations increasingly depend on improving the way they manage their activities so they can gain and maintain a competitive advantage. The big challenge that modern companies face is to know how to effectively combine their resources, technologies, processes, capabilities and competences with their organizational structures and systems, so as to acquire the necessary agility and efficiency in transactional processes.

The concept of business models is associated primarily with the concept of creating value for the final consumer through interactions between participants in the value chain. Today it is impossible to characterize the business model by referring only to one firm. It is necessary to take into account value chains and networks between companies, and the orientation of the value chain must be carried out in the interest of the final consumer, because it is the end consumer who makes a decision to buy or reject value. Once again, the main interest of the companies participating in the value chain is to make a profit from their interactions with the customer.

An innovative business model is a unique strategy that a company uses to streamline its operations. Some models focus on attracting to the distinct preferences of a target audience, while others strive to reduce operational costs. Business models can also combine these strategies to optimize overall customer satisfaction and revenue. In essence, an innovative business model uses unique ideas for an industry and incorporates the company's independent values.

In this research we identified the key components of the business model addressed by the authors in the analysed studies. We can say that value and customers are the major determinants of the business model, being mentioned by most of the analysed authors, to which are added other components, such as resources, financial flows and costs. So, the business model can be simplified to two basic components: How the company intends to generate sales revenue and the operational factors that will allow it to achieve and maintain profitability.

rea și clienții sunt determinanții majori ai modelului de afaceri, factori menționați de majoritatea autorilor analizați, la care se adăugă alte componente, precum resursele, fluxurile financiare și costurile. Deci, modelul de afaceri poate fi simplificat la două componente de bază: modul în care compania intenționează să genereze veniturile din vânzări și factorii operaționali care îi vor permite să atingă și să mențină profitabilitatea.

Un model de afaceri bine întocmit este coloana vertebrală a afacerii. Cu toate acestea, pentru a avea o companie de succes, pe măsură ce compania crește și cerințele pieței se schimbă, modelul trebuie testat și modificat în mod regulat. Acest proces necesită multă planificare și strategie. Este important să se înțeleagă nevoile clienților, încontinuu să fie eficientizate serviciile și identificate noi fluxuri de venituri.

A thorough business model is the backbone of the business. However, in order to have a successful company, as the company grows and market demands change, the model needs to be tested and modified on a regular basis. This process requires a lot of planning and strategy. It is important to understand customer needs, to continuously innovate services and to identify new revenue streams.

Bibliografie/ Bibliography:

1. De NITO, E.; CANONICO, P.; MANGIA, G.; MOUSTAGHFIR, K. Revisiting business models: contributions from the field. *Emerald Group Publishing Limited*. 2016, vol. 20, no. 4, pp. 1-9. ISSN 1368-3047.
2. ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* [online]. 2011, vol. 37, issue 4 [citat 21.03.2023]. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. OSTERWALDER, A. *What is a Business Model?* [online]. November 2005 [citat 23.12.22]. Disponibil: <https://www.strategyzer.com/blog/what-is-a-business-model>
4. GALANTON, Natalia. Impactul lanțului de aprovizionare durabil asupra creșterii valorii mediului. *Economica*. 2021, nr. 4(118), pp. 19-31. ISSN 1810-9136.
5. BEQIRI, G. Innovative business models and crisis management. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2014, vol. 9, pp. 361-368 [citat 12.02.23]. Disponibil: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9).
6. AREND, R. The business model: present and future – beyond a skeuomorph. *Strategic Organization*. 2013, vol. 11, no. 4, pp. 390-402.
7. TOHĂNEAN, D.; BUZATU, A. I.; BABA, C. A.; GEORGESCU, B. Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. *Amfiteatru Economic* [online]. 2020, nr. 22(55), pp. 758-774 [citat 21.03.2023]. Disponibil: <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/758>.
8. МАГРЕТТА, Дж. Почему нужна бизнес-модель. В: *Трансформация бизнес-модели*. Москва: Альпина Паблишер, 2021. 170 с. ISBN 978-5-9614-3999-1.
9. NAJMAEI, A.; SADEGHINEJAD, Z. *Green and sustainable business models: historical roots, growth trajectory, conceptual architecture and an agenda for future research – A bibliometric review of green and sustainable business models* [online]. 2022 [citat 14.01.2023]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04577-2>
10. GARCIA-MUINA, F. E.; MEDINA-SALGADO, M. S.; FERRARI, A. M.; CUCCHI, M. Sustainability transition in industry 4.0 and smart manufacturing with the triple-layered business model canvas. *Sustainability (switzerland)* [online]. 2020 [citat 18.02.23]. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/su12062364>
11. WIT, B.; PYLAK, K. Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets* [online]. 2020 [citat 15.03.23]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7>
12. MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* [online]. 2005, no. 58, pp. 726-735 [citat 11.01.23]. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
13. JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. C.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008, no 87(12), pp. 52-60.

14. ОСТЕРВАЛЬДЕР, О. Ив Пенье. *Построение бизнес-моделей: книга для стратега и новатора*. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 288 с. ISBN 978-04-4708-76411.
15. ABDELKAFI, N.; MAKHOTIN, S. Business Model Innovations for Electronic Mobility—What Can Be Learned from Existing Business Model Patterns? *International Journal of Innovation Management* [online]. 2013, no. 17, pp. 1-41 [citat 13.12.22]. Disponibil: <https://doi.org/10.1142/S1363919613400033>
16. PERCIUN, R.; TIMOFEI, O.; UNGUR, C.; GRIBINCEA, C.; ȘAVGA, L.; PERCIUN, Iu.; ȚIRIGAN, S. *Modele de afaceri circulare* [online]. Ed. a 2-a. Chișinău: INCE, 2022. 96 p. [citat 22.11.22]. Disponibil: <https://doi.org/10.36004/nier.2022.978-9975-3579-1-3>
17. EMELIAN, V. Key concepts of creating and implementing innovative business models. In: *Proceedings of the International Scientific Conference “Development through Research and Innovation - 2020”*, august 28, 2020. Chisinau: ASEM, 2021, pp.73-79. e-ISBN 978-9975-155-03-8.
18. RAUSCH, G. Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual. Vasa, 184 citat Silvente, G. A.; Ciupak, C.; Carneiro-da-Cunha, J. A. Study on business model components: a bibliometric research from 2009 to 2014. *International Journal of Innovation* [online]. 2019, vol. 7, no. 3, pp. 359-372 [citat 06.02.23]. Disponibil: <https://www.redalyc.org/journal/4991/499165585002/html/>
19. AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012, vol. 53, no. 3, pp. 41-49.
20. LANDAU, C.; KARNA, A.; SAILER, M. Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*. 2016, vol. 46, no. 3, pp. 480-503.
21. BOCK, A. J.; OPSAHL, T.; GEORGE, G.; GANN, D. M. The Effects of Culture and Structure on Strategic fFlexibility During Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*. 2012, vol. 49, no. 2, pp. 279-305. ISSN:1467-6486