



BTU | ბიზნესისა და
ტექნოლოგიების
უნივერსიტეტი

ბიზნეს მოდელი და ფასეულობათა ბანახსარი

ბიზნეს მოდელი და ფასეულობათა ბანასხარი

ბიზნეს-მოდელის განმარტება:

ბიზნეს-მოდელი გვიჩვენებს, რა პრინციპით ქმნის, აწვდის, და მოიპოვებს ღირებულებას ორგანიზაცია.¹

„ინოვაციურ ბიზნეს-მოდელირებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ნაყოფიერი მსჯელობის, შეხვედრის ან სემინარის ათვლის წერტილია საერთო წარმოდგენის ჩამოყალიბება ბიზნეს-მოდელის არსის შესახებ. ჩვენ გვესაჭიროება ბიზნეს-მოდელის კონცეფცია, რომელიც ყველას ესმის: ისეთი, რომელიც გვეხმარება, აღვწეროთ და განვიხილოთ ბიზნეს-მოდელი. საჭიროა, დავინყოთ ერთი და იმავე წერტილიდან, რათა ვისაუბროთ ერთსა და იმავე საგანზე. მთავარი ამოცანაა მარტივი, შესაფერისი და თუნდაც ინტუიციურად გასაგები კონცეფციის ჩამოყალიბება, რომელიც ამავედროულად, ბედმეტად არ გაამარტივებს საწარმოს ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ სირთულეებს... დარწმუნებული ვართ, რომ ნებისმიერი ბიზნეს-მოდელის აღწერა ყველაზე უკეთ შესაძლებელია მისი ცხა შემადგენელი ნაწილით, მოდულით, რომელიც გვიჩვენებს, რა პრინციპით გეგმავს კომპანია მოგების მიღებას. ცხრა მოდელი მოიცავს ბიზნესის საქმიანობის ოთხ მთავარ მიმართულებას: მომხმარებლებს, შეთავაზებას, ინფრასტრუქტურას და ფინანსურ ეფექტიანობას. ბიზნეს-მოდელი წააგავს სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც ორგანიზაციული სტრუქტურების, პროცესებისა და სისტემების მეშვეობით ხორციელდება“² - ალექსანდერ ოსტერვალდერი.

ასე გამოიყურება ბიზნეს მოდელის ტილოს 9 სტრუქტურული ერთეული:

1. მომხმარებლის სეგმენტები - მოცემულ ნაწილში უნდა გაიწეროს სტარტაპის მომხმარებლის სეგმენტი, რომელთა მომსახურებასაც აპირებენ

¹ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.14

² ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.15

დამფუძნებლები. მნიშვნელოვანია, რომ სეგმენტი გაიწეროს ზუსტად იმ დეტალიზაციით, როგორც მომხმარებლის სეგმენტაციაზე მუშაობისას მოხდა მათი დაყოფა

2. ფასეული შეთავაზება - ე.წ შეთავაზებული ფასეულობა (Value proposition) განსაზღვრავს, თუ რატომ ამჯობინებენ მომხმარებლები ერთ კომპანიას მეორეს. იგი მომხმარებლებს ეხმარება პრობლემების გადაჭრაში ან მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში. თითოეული ფასეული შეთავაზება პროდუქტების/სერვისების გარკვეულ ერთობლიობას წარმოადგენს, რომელიც კონკრეტულ მომხმარებელთა სეგმენტის მოთხოვნების აკმაყოფილებს. ზოგიერთი ფასეული შეთავაზება, შესაძლოა ინოვაციური და რევოლუციური იყოს. სხვა, შესაძლოა, ბაზარზე არსებულს ჰგავდეს, დამატებითი მახასიათებლებითა და თვისებებით.³

3. არხები - კომუნიკაციის გავრცელებისა და გაყიდვის არხები მომხმარებლებთან კომპანიის ურთიერთობის სისტემას ქმნის. ამ ნაწილში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რომელ არხებს ანიჭებენ ჩვენი მომხმარებელთა სეგმენტები უპირატესობას? როგორ ვუკავშირდებით მათ? როგორ არის ჩვენი არხები ერთმანეთთან შეკავშირებული? რომელი არხები მუშაობს ყველაზე კარგად? - მარტივად რომ ვთქვათ არხები არის იმ გზები, რითაც ჩვენს პროდუქტს ხელმისაწვდომს ვხდით მომხმარებლისთვის.

4. ურთიერთობა მომხმარებლებთან⁴ - კომპანიამ მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს რა სახის ურთიერთობა სურს მომხმარებელთა თითოეულ სეგმენტთან. მიზნები რომლებიც ამ ურთიერთობებს განსაზღვრავს მრავალგვარია, მათ შორის:

- მომხმარებელთა მოპოვება
- მომხმარებლების შენარჩუნება
- გაყიდვების გაზრდა

5. შემოსავლის წყაროები⁵ - არის ფულადი სახსრები, რომელსაც კომპანია მომხმარებელთა თითოეული სეგმენტისგან იღებს (მოგების

³ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.22

⁴ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.29

⁵ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.31

საანგარიშებლად შემოსავლებს ხარჯები უნდა გამოვაკლოთ). თუკი მომხმარებელი ბიზნეს-მოდელის „გულია“, შემოსავლის წყაროები მის „არტერიებს“ წარმოადგენს. კომპანიამ უნდა ჰკითხოს საკუთარ თავს, რა ღირებულების სანაცვლოდა მზად მისი მომხმარებლის თითოეული სეგმენტი, ფული გადაიხადოს ?

ბიზნეს -მოდელს შესაძლოა ორი განსხვავებული ტიპის შემოსავლის წყარო ჰქონდეს:

- შემოსავლები ერთჯერადი გარიგებებიდან
- რეგულარული შემოსავლები პერიოდული გადასახადებიდან, რომლებიც დაკავშირებულია მომხმარებლებისთვის ფასეული შეთავაზების მიწოდებასთან ან შექმნის შემდგომ მხარდაჭერასთან

6. ძირითადი რესურსები - აღწერს ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლებს, რომლებიც აუცილებელია ბიზნეს-მოდელის ფუნქციონირებისთვის.

ყველა ბიზნეს-მოდელს ესაჭიროება რესურსები, რომელთა მეშვეობითაც ის ქმნის ფასეულ შეთავაზებას, პროდუქტს, გადის ბაზარზე და ემსახურება მომხმარებელს. იქიდან გამომდინარე თუ რა ტიპის სტარტაპზე მიმდინარეობს მუშაობა, რესურსებიც განსხვავებულია.

ძირითადი რესურსები შეიძლება იყოს: მატერიალური, ფინანსური, ინტელექტუალური ან ადამიანური. კომპანია ძირითად რესურსებს შეიძლება ფლობდეს, ქირაობდეს ან ძირითადი პარტნიორებისგან იღებდეს.⁶

7. ძირითადი საქმიანობა - ეს არის იმ საქმიანობების ჩამონათვალი, რომლების განხორციელებაც მნიშვნელოვანია ძირითადი ფასეულობის და პროდუქტის შესაქმნელად. მოცემული საქმიანობების დეტალურად განვრცოვანება მნიშვნელოვნად ეხმარება სტარტაპის გუნდს სამოქმედო გეგმის განვრცოვანებაში.

მაგალითისთვის, შესაძლო ძირითადი საქმიანობებია: წარმოება, პრობლემების გადაჭრა, პლატფორმის შექმნა, აპლიკაციის დახვეწა და მასზე მუშაობა, თანამშრომლების დაქირავება და ა.შ.

8. ძირითადი პარტნიორები - ეს არიან სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბიზნეს-მოდელის გამართულ მუშაობას.

⁶ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.35

შეგიძლია განვასხვავოთ ოთხი ტიპის პარტნიორობა:⁷

- სტრატეგიული პარტნიორობა არაკონკურენტულ კომპანიებს შორის
- სტრატეგიული პარტნიორობა კონკურენტებს შორის
- ერთობლივი საწარმოების შექმნა ახალი ბიზნესის დასაწყებად
- მწარმოებლისა და მიმწოდებლის ურთიერთობები გარანტირებული მომარაგების უზრუნველსაყოფად

9. ხარჯების სტრუქტურა⁸ - ღირებულების შექმნა და მოგების მიღება - ყველა ეს პროცესი გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ასეთი ხარჯები მარტივად ანგარიშდება მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება ძირითადი რესურსები, ძირითადი საქმიანობები და პარტნიორები. თუმცა ზოგიერთი ბიზნეს-მოდელი სხვებთან შედარებით მეტად არის ორიენტირებული ხარჯების შემცირებაზე. მაგალითად, საბიუჯეტო ავიაკომპანიებმა ბიზნეს-მოდელები ხარჯების მინიმიზაციის პრინციპზე ააგეს.

იმისათვის, რომ სტარტაპის გუნდმა სწორად შეძლოს ბიზნეს მოდელის ტილოს გამოყენება, მნიშვნელოვანია დაიტანონ ტილო ქაღალდზე, დაკიდონ დიდი ზომის ტილო კედელზე და გუნდთან ერთად იმუშაონ მის შევსებაზე, რათა თითოეულმა წევრმა იცოდეს თავისი წილი პასუხისმგებლობა სტარტაპის საერთო საქმეში და ხელდავდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმებს.

ქვემოთ შეგიძლიათ იხილოთ, კომპანია Airbnb-ის ბიზნეს მოდელის ტილო, რომელიც საწყის ეტაპზე აღწერს კომპანიის ბიზნეს -მოდელის 9 სტრუქტურულ ერთეულს, თუმცა დღევანდელი დღისთვის მოცემული ერთეულები უფრო მრავლის მომცველი და განვითარებულია, ვიდრე ეს სტარტაპის ადრეულ ეტაპზე იყო:

ფასეული შეთავაზების ტილო

აბა გაიხსენეთ ყველაზე უსაფრთხო ავტომობილი ?
 ან კომპანია, რომელიც გეუბნებათ - იფიქრე განსხვავებულად !
 ან კიდევ კარგად დაფიქრდით წითელ ფერზე რომელი კომპანიები გახსენდებათ ?

⁷ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.39

⁸ ალექსანდერ ოსტერვალდერი და ივ პინიე, როგორ შევქმნათ ბიზნესმოდელი, პალიტრა L, 2019, გვ.40

დიას, არ შემცდარხართ ვოლვო , „Apple“, წითელზე კი „კოკა-კოლა“, „You-Tube“, „მაკდონალდსი“ ან სხვა ყველასთვის ცნობილი კომპანია გაგახსენდათ. ეს ნიშნავს იმას, რომ თითოეულ მათგანს თავისი განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მომხმარებლის გონებაში, არსებობს განსაკუთრებული სიტყვები, ფერები, ლოგოტიპი, პროდუქტის შეფუთვა, რომელიც ამა თუ იმ კომპანიასთან ასოცირდება. ამ მოვლენას „პოზიციონირება“ ჰქვია და ეს არის პოზიცია, რომელიც მოცემულ პროდუქტს უჭირავს მყიდველის გონებაში კონკურენტ პროდუქტებთან მიმართებაში.

როგორც ბემოთ განვიხილეთ, ბიზნეს-მოდელის ტილოს ერთ-ერთი საკვანძო ელემენტი - ფასეული შეთავაზება და მომხმარებელთა სეგმენტებია, მათ შორის თანხვედრა არის ბიზნეს მოდელის გამართული მუშაობის ერთ-ერთი ნამყვანი ძალაა.

იმისათვის რომ მოცემული ორი ფაქტორი ერთმანეთთან თანხვედრაში იყოს იყენებენ შეთავაზებული ფასეულობის ტილოს, რომელიც ორი ნაწილისგან შედგება:

1. მომხმარებლის პროფილი
2. ფასეულობათა რუკა

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

მომხმარებლის პროფილი მოიცავს შემდეგ 3 კომპონენტს:

მომხმარებლის სამუშაოები⁹

ეს ნაწილი აღწერს იმ რაღაცებს, რის მიღებასაც ცდილობს მომხმარებელი სამსახურში ან თავისუფალ დროს. ესენი შეიძლება იყოს:

- ფუნქციური სამუშაოები - დავალებები რომლის განხორციელებაც უწევთ მომხმარებლებს მათი ფუნქციური მიზნების მისაღწევად. მაგალითად: სამსახურში მისასვლელად იყენებენ საზოგადოებრივ ტრანსპორტს

- სოციალური სამუშაოები - გყავდეს მძლოლი იმისთვის რომ სოციალური სტატუსი მოიპოვო.

⁹ გიორგი ყანჩაველი, შეთავაზებული ფასეულობის კანვასი, რიდერი, BTU, 2017

- პერსონალურ/ემოციური - იყიდო საყვარელი ტრანსპორტი იმისთვის რომ იგრძნო თავი კომფორტულად

- მხარდამჭერი სამუშაოები - სთხოვო ვინმეს მოგაკითხოს დილაობით და სამსხურში გაგიყვანოს, იმიტომ რომ ერთი გზა გაქვთ.

მომხმარებლის ტკივილები

შემდგომში აუცილებელია გაანალიზდეს და ჩამოინეროს ის ტკივილები ან დისკომფორტი რაც აწუხებს სტარტაპის მომხმარებელთა სეგმენტს. მაგ: ნეგატიური ემოციები, არასასურველი ხარჯები და სიტუაციები, რისკები და ა.შ.

მომხმარებლის სარგებელი¹⁰

მომხმარებლის პროფილის მესამე ნაწილი ასახავს იმ შედეგებსა და მოგებას, რაც სურთ მომხმარებლებს. ზოგი სარგებელი მოთხოვნილია მათ მიერ, ზოგი მოსალოდნელი ან რასაც ისურვებდნენ ისინი, ზოგიც კი სიურპრიზს უკეთებს მათ.

მოთხოვნილი სარგებელი არის ის რაც სტარტაპის პროდუქტს დიდი ალბათობით უნდა ჰქონდეს რადგან მომხმარებელი ამ სარგებელს უკვე შეჩვეულია სხვა პროდუქტის თუ მომსახურების გამოყენების დროს და გაუჭირდება მისი დათმობა

- მოსალოდნელი სარგებელი არის ის რაც მომხმარებელს აქვს ან შეიძლება ჰქონდეს გააზრებული, რაც ახალ პროდუქტს ან მომსახურებას უნდა ჰქონდეს რომ მისი გამოყენება დაინცოს მომხმარებელმა

- სასურველი სარგებელი არის რაც მომხმარებლისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი არაა, თუმცა თუ პროდუქტს ან მომსახურებას ექნება ის მომხმარებლისთვის ერთი დამატებითი უპირატესობა იქნება.

- მოულოდნელი სარგებელი არის ის რაც მომხმარებელს არ აქვს გაუაზრებელი და შეიძლება სასიამოვნოდ გააოცოს, რის გამოც გახდეს აქტიური მომხმარებელი.

სამივე ნაწილის გავლის შემდეგ, აუცილებელია თითოეულ ნაწილში შესული პუნქტები პრიორიტეტების მიხედვით დალაგდეს, რის შემდეგაც იქმნება მომხმარებლის პროფილი.

რაც შეეხება ორგანიზაციის შეთავაზებულ ღირებულებათა რუკას, ესეც შედგება სამი ნაწილისგან:

პროდუქტები და სერვისები

ეს არის მარტივი სია იმ მახასიათებლების, რასაც სთავაზობს სტარტაპი მომხმარებლებს. ეს შეიძლება იყოს ფიზიკური, არამატერიალური, ფინანსური, ციფრული ან სხვა კომპონენტები.

ტკივილის შემამსუბუქებელი

ეს არის პასუხი მომხმარებლის ტკივილებზე. აქ იწერება თუ როგორ უმსუბუქებს ან უჭრობს კომპანია თავისი პროდუქტით ან მომსახურებით, იმ ტკივილებს რომლებიც მომხმარებლის პროფილში არის აღწერილი

სარგებლის შემქმნელი

ხოლო შემდეგი ნაწილი წარმოადგენს როგორ ქმნის სტარტაპის პროდუქტი ან სერვისი მომხმარებლის მოსალოდნელ, მოულოდნელ ან სასურველ სარგებელს.

როგორც მომხმარებლის ნაწილზე, აქაც სამივე ნაწილში უნდა დალაგდეს სტარტაპის იდეები პრიორიტეტების მიხედვით და შეიქმნას მთავარი – კომპანიის ღირებულება, ანუ შეთავაზებული ფასეულობები.

ბოლო ეტაპი კი მომხმარებლის პროფილში და ფასეულობების რუკაზე წარმოდგენილი საკითხების შედარება, მათი ანალიზი და საბოლოოდ სტარტაპის ფასეულობათა განაცხადზე შეჯერებაა.

■ დაჯილდოება

1. ააწყეთ თქვენი სტარტაპის ბიზნეს-მოდელის ტილო
2. ააწყეთ თქვენი სტარტაპის ფასეული შეთავაზების ტილო

შემსრულებელი: თამთა გველესიანი

BTU

ბიზნესისა და
ტექნოლოგიების
უნივერსიტეტი

