

UDC 005.7

SCOPUS CODE 1408

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2023-3-32-41>

## პოსტკრიზისული ბიზნესმოდელები

<b>არჩილ სამადაშვილი</b>	საწარმოო ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 75 E-mail: a.samadashvili@gtu.ge
<b>ნინო კვარაია</b>	საწარმოო ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 75 E-mail: n.kvaraia@gmail.com

### რეცენზენტები:

**მ. მაღრაძე**, სტუ-ის ენერჯეტიკის ფაკულტეტის პროფესორი

E-mail: mmanana0109@gmail.com

**თ. ყანდაშვილი**, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორი

E-mail: t.kandashvili@gtu.com

**ანოტაცია.** მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მომხდარი წარმოუდგენელი კრიზისის დაძლევის შემდეგ, დღის წესრიგში დადგა ბიზნესის ორგანიზებისა და მართვის საკითხებისადმი ახლებური მიდგომის საჭიროება. განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ლოკალური მიწოდების ჯაჭვებით გლობალური ქსელების ჩანაცვლების კონცეფცია და მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ტექნოლოგიების გამოყენებით ბიზნესის ორგანიზების ახალი ფორმების შემუშავება. იმისთვის, რომ პანდემიამდე ესოდენ გავრცელებული გლობალური მიწოდების ჯაჭვები წარმატებით გარდაიქმნას ღირებულების

შემქმნელ სრულფასოვან ლოკალურ ჯაჭვებად, საჭირო ხდება ჯაჭვის ყველა მონაწილის ბიზნესმოდელის თავსებადობის უზრუნველყოფა ბიზნესმოდელების ერთიანი შაბლონის გამოყენების ბაზაზე. სტატიაში განხილულია პოსტპანდემიურ პერიოდში კომპანიების მიერ ახალი ბიზნესმოდელების შემუშავებისა და გამოყენების აუცილებლობა. მასში მოცემულია ასეთი შაბლონის საფუძვლად Business Model Canva-ს ადების შესაძლებლობა. აღწერილია სათანადო მეთოდოლოგიის ძირითადი ასპექტები, რომელთა ანალიზიც საშუალებას იძლევა დადგინდეს ბიზნესის სუსტი და ძლიერი მხარეები და კონკრეტული კომპანიისთვის შემუშავდეს ისეთი

ბიზნესმოდელი, რომელიც ორიენტირებული იქნება მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე და განაპირობებს ღირებულების მატების პროცესის წარმატებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნესმოდელები; კომპანია; კრიზისი; მიწოდების ჯაჭვები; მომხმარებელი; პანდემია; ღირებულების შექმნა.

## შესავალი

პანდემიამ მკვეთრად შეცვალა ბიზნესის ორგანიზებისა და გაძღოლის მსოფლიო სურათი და კიდევ ბევრი რამ შეიცვლება პოსტპანდემიურ პერიოდში. ბრიტანელი ეკონომისტისა და ავტორის პოლ დონოვანის მიხედვით (Paul Donovan) [1], ახალ პირობებთან ადაპტირებისთვის ბიზნესმა უნდა გაითვალისწინოს სამი გარემოება და ჯეროვნად მოახდინოს მათზე რეაგირება. მათ შორის პირველია წარმოების ლოკალიზაციის პროცესის დაჩქარება, გლობალური მიწოდების ჯაჭვების მოშლის პრობლემის ფონზე. ამ კონტექსტში განსაკუთრებით აქტუალური ე.წ. ლოკალური ჯაჭვების შექმნის ამოცანა ხდება. მეორეა დისტანციური მუშაობის ახალი ფორმებისა და მასშტაბების შემუშავება, განვითარება და სულ უფრო ფართო გავრცელება. მესამე არის გრძელვადიანი ეფექტი ონლაინკომერციის ზრდა, სულ უფრო და უფრო მეტი ინდუსტრიებისა და სამეწარმეო საქმიანობის ნაირსახეობების ინტერნეტში გადატანა, რაც გამოიწვევს ინვესტიციების მკვეთრ ზრდას შესაბამისი ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციის სფეროებში. ჩვენი აზრით, ამ გარემოებებზე რეაგირების უნივერსალურ გზას ე.წ. მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ტექნოლო-

გიები და ბიზნესის ორგანიზების ახალი შესაძლებლობების გამოყენება გვთავაზობს, რომელთა უმეტესობას განვიხილავთ სტატიაში „ინდუსტრია 4.0-ის გავლენა ლოკალური მიწოდების ჯაჭვების ორგანიზებაზე“.

ზემოაღნიშნული უბიძგებს ბიზნესმენებს კითხვის ქვეშ დააყენონ ყველა არსებული ვარაუდი საკუთარი ბიზნესის შესახებ, მათ შორის კი, პირველ რიგში, წარმოდგენები მოქმედ და წარსულში შეიძლება წარმატებით გამოყენებულ ბიზნესმოდელებზე. მე-4 ტექნოლოგიური რევოლუციის მიერ შექმნილი შესაძლებლობების ეფექტური გამოყენება, როგორც წესი, მხოლოდ ბიზნესმოდელების სათანადო გადაწყობით ხდება შესაძლებელი. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალური ხდება პოსტპანდემიურ ვითარებაში, კერძოდ, იმისთვის, რომ უახლოეს წარსულში არსებული გლობალური მიწოდების ჯაჭვები, წარმატებით გარდაიქმნას ღირებულების შემქმნელ სრულფასოვან ლოკალურ ჯაჭვებად, საჭიროა მათი ყველა მონაწილის ბიზნესმოდელების თავსებადობის უზრუნველყოფა ბიზნესმოდელების ერთიანი შაბლონის გამოყენების ბაზაზე. სწორედ ამ საკითხს ეძღვნება წინამდებარე სტატია.

## ძირითადი ნაწილი

გერმანული ბიზნესაქსელერატორის, კომპანია Business Buddies მმართველი დირექტორი მარკ მოგალი (Marc Mogalle), ევროპული ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების ინსტიტუტის ექსპერტ ანჯი კლაუსთან (Anje Kluth) ერთად, გვთავაზობენ ოსტერვალდერის (Osterwalder) და პინიეს (Pigneur) ბიზნესმოდელის შაბლონის (Business Model Canvas, BMC) გამოყენებას ზემოხსენებული მიზნით. ნაშრომში „კორონას შაბლონი“ [2], მოგალი და კლაუსი

ოსტერვალდერის და პინიეს მოდელის საკუთარ ინტერპრეტაციას წარმოადგენენ, გამოსადეგს ბაზრის იმ მონაწილეებისთვის, რომლებსაც სურთ თავიანთი ბიზნესმოდელის ვარგისობის შეფასება პოსტპანდემიურ სიტუაციასთან მიმართებით.

ზოგადად, ბიზნესმოდელი კომპანიის ფუნქციონირების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელიც დიდწილად განაპირობებს ღირებულების მატების პროცესის წარმატებას და მომხმარებლის მოლოდინების დაკმაყოფილების დონეს. სამეწარმეო გარემოში არსებული შესაძლებლობებისა და სამომხმარებლო პრეფერენციების შეუსაბამო ბიზნესმოდელი, კომპანიის დაბალ ეფექტიანობასა და ფინანსურ არამდგრადობას განაპირობებს, ხოლო როდესაც კომპანია ადეკვატურად შეადგენს ან გარდაქმნის საკუთარ ბიზნესმოდელს, იმის სწორად გათვალისწინებით, თუ ვინ არის მისი მომხმარებელი, რა იზიდავს მას პროდუქტში და მიწოდების რომელი არხებია მისთვის მოხერხებული, იგი იწყებს ეფექტურ ოპერირებას და მის განკარგვაში არსებული რესურსების ხარჯვის მინიმუმით, მაქსიმალურ შედეგს აღწევს.

ბიზნესმოდელის ანალიზის საფუძველზე მიღებული შეფასებები, შესაძლებლობას გვაძლევს გავაზროთ კომპანიის სისუსტეები და პრობლემური ზონები, შევქმნათ ახალი ან განვახიზნოთ არსებული პროდუქტები, ვიმსჯელოთ შერჩეული სტრატეგიების ქმედითობაზე, უკეთ გავაცნობიეროთ გამოყენებული საქმიანი მიდგომებისა და იდეების სამეწარმეო პოტენციალი. მაგრამ ყველა ამ სიკეთით სარგებლობისთვის, მეწარმეს უნდა ესმოდეხს ბიზნესმოდელის კონცეფციის გამოყენების ლოგიკა, შეეძლოს ბიზნესმოდელირების კატეგორიებით აზროვნება, ფლობდეს ბიზნესმოდელის

შექმნა/დახვეწის სისტემურ ინსტრუმენტებს, რომელთა შორის ერთ-ერთ ყველაზე საინტერესოდ ზემოხსენებული BMC - ბიზნესმოდელის შაბლონი გვევლინება.

ბიზნესის წარმოდგენის, ანალიზისა და გარდაქმნის შესაძლებლობის შესაფასებლად, ეს მეთოდოლოგია 9 „სამშენებლო“ კომპონენტით ვარიირებას გვთავაზობს. ესენია: 1. მიზნობრივი სამომხმარებლო სეგმენტები (Customer segments, CS), 2. ღირებულების შეთავაზება (Value Proposition, VP), 3. არხები (Channels, Ch) - კლიენტებთან და პარტნიორებთან კონტაქტისთვის, 4. მომხმარებელთან ურთიერთობები (Customer Relationships, CR), 5. შემოსავლების ნაკადები (Revenue Streams, RS), 6. საკვანძო რესურსები (Key Resources, KS), 7. საკვანძო აქტივობები (Key Activities, KA) 8. საკვანძო პარტნიორობა (Key Partners, KP) და 9. ხარჯების სტრუქტურა (Cost Structures, CStr).

მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული მათგანი:

**1. მომხმარებელთა სეგმენტები (CS)** – ადამიანთა ჯგუფები, რომელთაც საერთო სამომხმარებლო პრობლემა ან მოთხოვნილება აერთიანებთ. რაც უფრო ზუსტადაა აღწერილი მომხმარებელთა კონკრეტული სეგმენტის მოლოდინები, მით უფრო მარტივდება მიზნობრივი სამომხმარებლო წინადადების შექმნა მათთვის;

**2. ღირებულების შეთავაზება (VP)** – პროდუქტი ან სერვისი, რომლის მოხმარებაც საუკეთესოდ წყვეტს მიზნობრივი სეგმენტის კლიენტების სამომხმარებლო პრობლემას, რის გამოც ისინი უპირატესობას სწორედ მის შექმნას ანიჭებენ;

**3. არხები (Ch)** – ყველაფერი ის, რაც იძლევა მომხმარებელთან ინფორმაციული და ფიზიკური კონტაქტების დამყარების შესაძლებლობას, რომელთა მეშვე-

ობითაც ხორციელდება როგორც გაყიდვები და მიწოდება, ისე გაყიდვის შემდგომი მხარდაჭერა;

**4. მომხმარებლებთან ურთიერთობები (CR)** – აერთიანებს კლიენტებთან კომპანიის პირდაპირი კავშირის მრავალრიცხოვან შესაძლებლობებს, რომელთა გამოყენების საერთო მიზანია კომპანიისადმი მომხმარებელთა ლოიალურობის გაზრდა;

**5. შემოსავლის ნაკადები (RS)** – აღწერს შემოსავლების წყაროებს და მათგან მომდინარე ფულადი ნაკადების შემოდინების ინტენსიურობას;

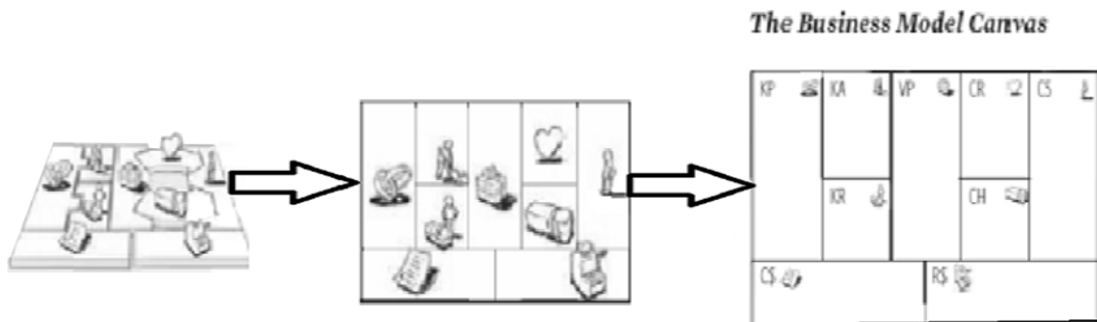
**6. საკვანძო რესურსები (KS)** – მოიცავს ყველაფერს, რაც აუცილებელია კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისა და ნორმალური ოპერირებისთვის. სწორედ რესურსების ხარისხი და მათზე წვდომის შესაძლებლობა ხდება ღირებულების მატების პროცესის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი საფუძველი;

**7. საკვანძო მოქმედებები (KA)** – ესაა წარმოება, ანალიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, ვაჭრობა, მომსახურება და სხვა მსგავსი, რომელთა შესრულების ადეკვატურობა კომპანიის თვითმყოფადობასა და სტაბილურ კონკურენტულობას განაპირობებს. მათგან ყალიბდება ის მთავარი პროცესები, რომელთა რეალიზებაც მომხმარებლისთვის ღირებული შეთავაზების შექმნას უზრუნველყოფს;

**8. საკვანძო პარტნიორები (KP)** – ყველა იმ მასალის, მაცომპლექტებლისა და სხვა კომპონენტის, სავაჭრო და სატრანსპორტო სერვისების მომწოდებლები და ა.შ., რომლებთანაც საქმიანი ურთიერთობების სათანადოდ დალაგების გარეშე, შეუძლებელია ბიზნესის ეფექტური ფუნქციონირება;

**9. ხარჯების სტრუქტურა (CStr)** – აღწერს ღირებულების შექმნისას გასაწევ დანახარჯებს, მათ წყაროებს, ბიზნესის დივერსიფიცირებით, წარმოების მასშტაბებისგან ეკონომიით მისაღებ ეფექტებს და სხვ.

ბიზნესმოდელის ამ ცხრა კომპონენტის შინაარსობრივი „შევსება“, კონკრეტული კომპანიის ბიზნესმოდელის შედგენის საფუძველი ხდება. მათი შეფასების შემდეგ, მოდელის შემქმნელები იტერაციულ პროცესს იწყებენ (სურ.1). მის პირველ ფაზაზე ბიზნესის საერთო ჩანაფიქრს აკონკრეტებენ სტრატეგიული ხედვების გათვალისწინებით. ამას მოყვება მეორე ფაზა, რომლის მიზანია ბიზნესმოდელის ესკიზური მონახაზის შედგენა, ზემოხსენებული 9 კომპონენტის დეტალიზაციით. დასასრულ, მესამე ფაზაზე ფორმირდება ბიზნესმოდელის დასრულებული შაბლონი. მისი მახასიათებლების ტესტირების შემდეგ, პროცესი, როგორც წესი, მეორდება სასურველი შედეგის მიღებამდე.



სურ. 1. შაბლონის შედგენის იტერაციული პროცესი

სამეწარმეო ჩანაფიქრის ვიზუალიზაცია ბიზნეს-მოდელის შაბლონის გამოყენებით, ხელს უწყობს სამეწარმეო ჩანაფიქრის შესაძლებლობების უკეთ გაცნობიერებას, ასტიმულირებს მისი ინიციატივების კრეატიულობას და ანალიტიკურობას.

ბიზნესმოდელის შაბლონის საკუთარ ვერსიაში, რომელსაც მათ „კორონას შაბლონი“ (Corona Canva) დაარქვეს (სურ. 2), მოგალი და კლათის სრულად იცავენ ოსტერვალდერის და პინიუს შაბლონის არქიტექტურას და შედგენის იდეოლოგიას.

ძირითადი პარტნიორები	ძირითადი აქტივობები	ღირებული წინადადება	კლიენტთან ურთიერთობა	მომხმარებელთა სეგმენტები
<p>რა გავლენა იქნება ძირითად დაინტერესებულ მხარეებზე უახლოეს მომავალში?</p> <p>რომელ ახალ პარტნიორებთან შეგიძლიათ სტრატეგიულად ითანამშრომლოთ ამ კრიზისში?</p> <p>სად არიან თქვენი პარტნიორები? როგორ მოქმედებს მათი მდებარეობა მათ ბიზნეს-გადაწყვეტილებებზე</p>	<p>როგორ უნდა შეიცვალოს თქვენი საქმიანობა ახალი მომხმარებლის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად?</p> <p>როგორ შეგიძლია ადაპტირება?</p> <p>რამდენი დროა საჭირო?</p>	<p>ჯერ კიდევ გაქვთ პროდუქტის ბაზარზე მორგება?</p> <p>როგორ შეგიძლიათ მოარგოთ თქვენი ღირებულების შეთავაზება მომხმარებლის შეცვლილ საჭიროებებს?</p> <p>უნდა შეცვალოთ თქვენი ღირებულების წინადადება</p>	<p>რამდენად ეფექტურია თქვენი ამჟამინდელი საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები, რათა დარჩეთ კავშირში მომხმარებელთან?</p> <p>როგორ წარმოადგენს თქვენი კომპანია თავს კრიზისში</p> <p><b>არხები</b></p> <p>თქვენს სადისტრიბუციო არხებს საფრთხე ემუქრება მომავალში?</p> <p>შეგიძლიათ დისტანციურად გაყიდვა?</p> <p>როგორ შეგიძლიათ თქვენი არხების ადაპტირება?</p>	<p>როგორ მოახდენენ გავლენას თქვენს არსებულ კლიენტებზე?</p> <p>შეიცვალა მათი საჭიროებები?</p> <p>როგორ შეგიძლიათ მოერგოთ ახალ საჭიროებებს?</p> <p>იქნება თქვენი კლიენტები იგივე?</p> <p>შეგიძლიათ გააფართოოთ ან გამრავალფეროვნოთ თქვენი მომხმარებლის სეგმენტები?</p> <p>როგორ შეგიძლიათ შეამციროთ შესვლის ბარიერები ახალი მომხმარებლისთვის?</p>
<b>ხარჯების სტრუქტურა</b>			<b>შემოსავლის წყაროები</b>	
<p>როგორ შეგიძლიათ შეასრულოთ ფინანსური სტრესტესტი?</p> <p>როგორ შეგიძლიათ გაზარდოთ თქვენი სირბილის მაჩვენებელი 18–24 თვემდე?</p> <p>რომელი პროექტები შეიძლება იყოს დაბალი პრიორიტეტის გამო?</p> <p>შეგიძლიათ მიიღოთ მხარდაჭერა მთავრობისგან</p>			<p>არის თუ არა რისკის ქვეშ მიმდინარე შეკვეთები?</p> <p>თქვენი მომხმარებლები მზად არიან გადაიხადონ იგივე ფასი კრიზისში?</p> <p>გჭირდებათ თქვენი ბიზნესმოდელის ადაპტირება?</p> <p>შეგიძლიათ გადახვიდეთ უფრო მოქნილ და შესრულებაზე დაფუძნებულ გადახდაზე?</p>	

სურ. 2 „კორონას შაბლონი“

მათ წინადადებაში ასევე საუბარია ბიზნესმოდელის იმავე ცხრა „სამშენებლო“ კომპონენტის შევსებაზე, ოღონდ უკვე იმ ექსკლუზიური შინაარსით, რომელიც პანდემიური და პოსტპანდემიური პერიოდების თავისებურებების ამსახველია.

მოგალი და კლათსი გვთავაზობენ, ბიზნესმოდელის შედგენა და ანალიზი პირველი ორი კომპონენტიდან დავიწყოთ: მიზნობრივი სამომხმარებლო სეგმენტებით CS და ღირებულების შეთავაზებით (VP). ამოცანაა მთავარ კითხვაზე პასუხის პოვნა: რას მოასწავებს კომპანიის მომხმარებლისთვის ახალი, კრიზისული მდგომარეობა ბაზარზე და როგორ უკავშირდება მას ღირებულების კონკრეტული შეთავაზება? მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ მომხმარებელი ისეთივე გაურკვეველობაშია, როგორც თავად კომპანია და ასევე მზად არის გართულბულ პირობებში გადავიდეს ზრდის სტრატეგიიდან თავის გადარჩენის სტრატეგიაზე. ეს კი ნიშნავს, რომ მომხმარებლის ის პრობლემები, პოტენციური სარგებელი, ტკივილები და ა.შ., რომლებსაც კომპანია ადრინდელი ბიზნესმოდელის შემუშავებისას ითვალისწინებდა, რადიკალურ შეცვლას მოითხოვს.

ამიტომ, სანამ კომპანია საკუთარი ბიზნესის ახალ პირობებთან ადაპტაციას და ბიზნესმოდელის შესაბამის ტრანსფორმირებას დაიწყებდეს, მან ჯერ უნდა გაარკვიოს, თუ როგორ შეიცვალა მომხმარებლის საჭიროებები და რა გზებს ირჩევს ის ახალ რეალობასთან მორგებისთვის. ამ ამოცანის გადასაწყვეტად, კომპანიის კლიენტებს შეუძლიათ გადაწყვეტილებების და მიდგომების ალტერნატივათა რიგის გამოყენება. ასეთები შეიძლება იყოს სარგებლის ძიებიდან გადასვლა პრობლემისთვის თავის აცილებაზე, საშუალო და გრძელვადიანი ზრდის პო-

ტენციალის დათმობა დაუყოვნებლივ გადასადგმელი ნაბიჯების სასარგებლოდ და ა.შ. შესაბამისი ქმედებების მაგალითებია: ონლაინვაჭრობისა და დისტანციური მიწოდების სერვისების გამოყენება მომწოდებლებთან პირისპირი კონტაქტების სანაცვლოდ; მზის ბატარეების გამოყენება არამარტო შენობის ენერგოდამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად, არამედ ფულადი სარგებლის მისაღებადც, ჭარბი ელექტროენერგიით ვაჭრობის ხარჯზე; ციფრული რეცეპტების შემუშავება არა მარტო ჯანდაცვის სისტემების ეფექტურობის გრძელვადიან პერსპექტივაში გასაუმჯობესებლად, არამედ პაციენტების დიდი რაოდენობით სწრაფი მასშტაბირებისთვისაც და ა.შ.

ხაზგასასმელია, რომ ყველა ზემოაღნიშნული არამარტო ცალკეულ კომპანიებთან მიმართებაშია მართებული, არამედ მიწოდების ჯაჭვებისთვისაც, რომლებიც მათი პარტნიორობით იქმნება. ასეთი მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლი მატებს ღირებულებას (არა ფასს!) წინა რგოლიდან მისთვის გადაცემულ კომპონენტს. მიწოდების მსგავსი ჯაჭვი მრავალ მონაწილე კონტრაქტს აერთიანებს, რომლებიც სათანადო ნედლეულისგან და ნამზადისგან ქმნიან და იქამდე გადასცემენ ერთმანეთს საკუთარ ნაწარმს - საბოლოო პროდუქტის კომპონენტებს, სანამ იგი არ მიაღწევს მომხმარებელს.

მაგრამ ეს სურათი სტაბილურ ბაზარს შეესაბამება და გამოუსადეგარია როგორც კრიზისულ, ისე პოსტკრიზისულ ვითარებაში, როდესაც მრავალი მიზეზის გამო ირღვევა როგორც ჯაჭვის მონაწილეთა ბიზნესების, ისე მათ შორის არსებული კავშირების მდგრადობა. იმავე მოსაზრებების გამო, რომლებიც ზემოთ იყო გამოთქმული, აქაც საჭირო

ხდება მიწოდების ჯაჭვის და მასში ჩართულ კომპანიათა საორგანიზაციო საფუძვლების გადახედვა. მსგავსი სიტუაციებისთვის უფრო პროდუქტიულად გვეჩვენება მიწოდების ჯაჭვის წარმოდგენა ღირებულების მატების ერთიანი პროცესის განმახორციელებელი სისტემის სახით, რომელიც მასალების, კომპონენტების და სერვისების ურთიერთდაკავშირებულ მიწოდებლებს მოიცავს.

არსებითია, რომ ღირებულების მატების ასეთი ჯაჭვის ყველა რგოლი ცალკე ბიზნესებია, რომლებიც კრიზისულ ვითარებებში კოორდინირებული მუშაობისთვის, თავსებად ბიზნესმოდელებს უნდა იყენებდნენ. ოსტერვალდერისა და პინიეს ბიზნესმოდელის ზემოაღწერილი შაბლონი, აქაც გამოსადეგია როგორც ამ ბიზნესების, ისე მთლიანად მიწოდების ჯაჭვის აღსაწერად. შედეგად, ჯაჭვის თითოეულ რგოლს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე მისი მდგომარეობის განმსაზღვრელი საკუთარი ბიზნესმოდელი ექნება, იმავდროულად ერთიან შაბლონზე მორგებული.

ასეთი მიწოდების ჯაჭვის ოპტიმიზაციის გზა მის მონაწილეთა საერთო პროცესში მეტ ინტეგრაციაზე გადის, რამაც უნდა უზრუნველყოს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება უკლებლივ თითოეულის მიერ. ეს მოითხოვს ინტეგრაციის კონცეფციის შექმნას, მაინტეგრირებელი ერთიანი საბაზისო პლატფორმით. მისი გამოყენების საფუძველზე, მიწოდების ჯაჭვის ყველა მონაწილე: მიმწოდებლები, მწარმოებლები, საბითუმო და საცალო მოვაჭრეები, დისტრიბუტორები და ა.შ., იწყებენ მუშაობას, როგორც მთლიანი სამეწარმეო ორგანიზაციის ნაწილები.

მაგრამ მიწოდების ჯაჭვის მონაწილეთა ასეთი ინტეგრაციის ორგანიზება საკმარისად რთულია. ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რომელიც ამ პროცესში ჩნდება, ურთიერთუნდობლობაა, ანუ სკეპსისი საკუთარი თავის და მუშაობის ნიუანსების აღმწერი ინფორმაციის სხვებისთვის გამჟღავნების მიმართ. სწორედ ამ პრობლემის მოხსნას ან უკიდურეს შემთხვევაში შესუსტებას მაინც უზრუნველყოფს პლატფორმა ბიზნესმოდელის საერთო შაბლონით და მიწოდების ჯაჭვის ყველა მონაწილის გაერთიანება მის საფუძველზე საერთო პროცესში.

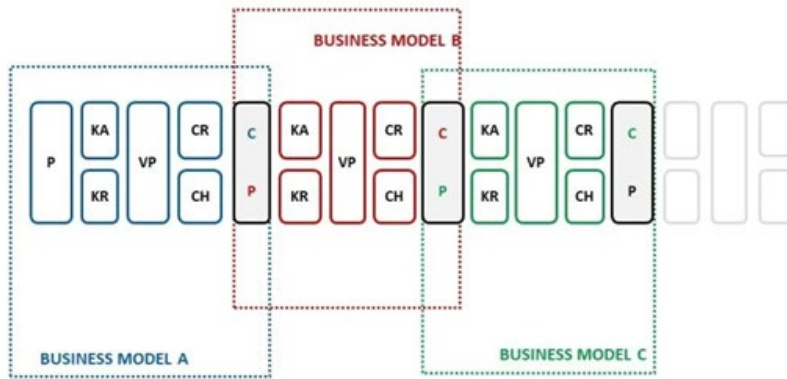
ასეთი პლატფორმის გამოყენების შემთხვევაში, თითოეული მონაწილე ერთიანი შაბლონით შედგენილი ბიზნესმოდელით იქნება წარმოდგენილი მიწოდების ჯაჭვში, რომელიც მსგავსი შაბლონითვე შეაკავშირებს მათ საერთო ღირებულების შემქმნელ ერთიან ტრანსფორმაციულ პროცესში. მიწოდების ჯაჭვის განხილვა ამ პროცესის უზრუნველმყოფელ სამეწარმეო სუბიექტად, შესაძლებლობას იძლევა მისი მართვისთვის გამოყენებულ იქნეს ოპერაციული მენეჯმენტის კონცეფცია „შეყვანა-ტრანსფორმაცია-გამოყვანა“. ეს კი ნიშნავს, რომ ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ მიწოდების ჯაჭვი, როგორც ერთი დიდი ბიზნესი, რომელშიც პროდუქტები კი არ გადაეცემა ბმულიდან ბმულს, არამედ მიმდინარეობს ღირებულების მატების საერთო პროცესი, ობიექტის გარდაქმნით საბოლოო პროდუქტად.

როგორც ზემოთ უკვე ითქვა, ერთიანი პლატფორმით სარგებლობამ კონკურენტული უპირატესობა მიწოდების ჯაჭვის უკლებლივ ყველა მონაწილეს უნდა შეუქმნას. მრავალი მეცნიერის, მაგალითად რალფ ჰაუპტერის (Microsoft) აზრით, ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი უახლოეს მო-

მავალში გახდება, როდესაც კონკურენციას მიწოდების ქსელების მონაწილეებს შორის, მიწოდების ჯაჭვებს შორის კონკურენცია ჩაენაცვლება და ის, ვინც ამ მოსაზრებას დროულად დაეყრდნობა, შეძლებს ლიდერობის მიღწევას ბაზარზე [5].

ბიზნესმოდელის შაბლონის ხედვების საფუძველზე გაერთიანებული პარტნიორების ეფექტური მართვა მოითხოვს მიწოდების ჯაჭვის საერთო მიზნების პრიორიტეტულობას მისი ცალკეული მონაწილეების მიზნებთან მიმართებით. იმავდროულად, ერთ-ერთ რგოლში ჩავარდნა საფრთხეს მთელი

მექანიზმის სიცოცხლისუნარიანობას შეუქმნის. ამ ვითარებაში მიწოდების ჯაჭვის ეფექტური მენეჯმენტი, ყველას ბიზნესის მდგრადობის აუცილებელ პირობად იქცევა, რასაც ხელს უწყობს თითოეული რგოლის ბიზნესმოდელის მსგავსი სტრუქტურირება. შედეგად, შესაძლებელი ხდება ჯაჭვის აგება რგოლების შაბლონების თანამიმდევრული შეკავშირებით სერიაში, რომელშიც ყოველი წინა მოდელის კომპონენტი „მომხმარებელთა სეგმენტები, CS“, მომდევნო მოდელის კომპონენტში „ძირითადი პარტნიორები, KP“ აისახება (სურ. 3).



სურ.3 მიწოდების ჯაჭვის გაფართოებული შაბლონი

### დასკვნა

ამკარაა, რომ როგორც პანდემიურ, ისე მომდევნო პერიოდებში მრავალი კომპანიის ბიზნესის პერსპექტივები უარესობისკენ შეიცვალა ან შეიცვლება უახლოეს მომავალში. ამიტომ, ისინი ვეღარ შეძლებენ თავიანთი ბიზნესის წარმართვას ისე, როგორც ადრე გეგმავდნენ. დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მაინც, მათ მოუწევთ ზრდის სტრატეგიიდან გადარჩენის სტრატეგიაზე გადასვლა და ფოკუსირება კომპანიის შენარჩუნების უზრუნველმყოფელ ახალ გადაწყვეტილებებზე.

შეცვლილ გარემოში, მრავალ კომპანიას პრაქტიკულად ახლიდან მოუწევს ბიზნესის დაწყება, რაც თავისთავად არა მხოლოდ ახალ პრობლემებს, არამედ ახალ შესაძლებლობებსაც შესთავაზებს მათ. მსგავსად ბიოლოგიური სამყაროს დარვინისეული ევოლუციისა, ყველაზე კვალიფიციურნი ბიზნესებს შორის არამარტო გადარჩებიან, არამედ განვითარდებიან კიდევ კონკურენტუნარიანობის ადრინდელ (პანდემიამდელ) დონეებზე უფრო მაღალ ნიშნულებამდე. ვფიქრობთ, რომ ერთ-ერთი ასეთი შესაძლებლობა მიწოდების ჯაჭვების „დამოკლე-



ბის“ ტენდენციაზე ადეკვატურ რეაგირებას უკავშირდება, რასაც საქართველოს მოხერხებული გეოგრაფიული მდებარეობა კარგ საფუძველს უქმნის.

მაგრამ ამ შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ დეტალური ანტიკრიზისული სამოქმედო გეგმები, რომელთა ღონისძიებებს შორის ცენტრალურ ადგილს საკუთარი ბიზნესმოდელის პოტენციალის ანალიზი და მისი შესაბამისი ტრანსფორმირება დაიკავებს. სწორედ ამ სამუშაოს ორგანიზებისთვის გამოსაყენებლად გვეჩვენება მოგალის და კლათის ზემოაღწერილი იდეები, რომლებიც ბიზნესმოდელის კლასიკური შაბლონის გამოყენებაზეა დაფუძნებული.

აღნიშნული მართებული მიწოდების ჯაჭვების ორგანიზებისთვისაც, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ვცდილობთ ტრადიციული გლობალური მი-

წოდების ჯაჭვების ჩანაცვლებას კრიზისულ ვითარებებზე რეაგირებისთვის უკეთ გამოსადეგი, მოქნილი და ნაკლებხარჯიანი ლოკალური მიწოდების ჯაჭვებით. ყველაფერი რაც ზემოთ იყო განხილული, განსაკუთრებით საინტერესოდ და რეალისტურად ლოკალური მიწოდების ჯაჭვების ჰაბის საქართველოში ორგანიზების იდეასთან მიმართებაში გვეჩვენება. ამ საკითხის ირგვლივ ჩატარებული ჩვენი კვლევის შედეგებს ცალკე წარმოვადგენთ, აქ კი დავსძენთ, რომ აღნიშნული იდეის პრაქტიკულ რეალიზებადობას სავსებით შესაძლებლად ვაფასებთ, განსაკუთრებით იმ პირობის დაცვით, რომ ასეთი ჰაბის ორგანიზებისას სისტემურად და სისტემატურად იქნება გამოყენებული მე-4 ინდუსტრიული რევოლუციის ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული შესაძლებლობები.

## ლიტერატურა

1. Donovan, P. (2023). Finance in Revolutionary Times. *Journal of Financial Transformation*, 57, 14-19;
2. Mogalle, M., Kluth, A. (2020). *The Corona Canvas: How to Deal with The Crises as A Founder*. <https://marcmogalle.medium.com/the-corona-canvas-how-to-deal-with-the-crisis-as-a-founder-64b30af34770>)
3. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. Haupter, R. (2020). *Competition is no longer between companies – it's between supply chains*. <https://www.linkedin.com/pulse/competition-longer-between-companies-its-supply-chains-ralph-haupter>
5. Kvariaia, N. (2022). Supply Chain Disruptions Caused by the Global Pandemic. *Contemporary Business Challenges in a Globalized World: Research, Study, Examination (Volume 3)*. Germany: Saarbrücken, Saarland.

UDC 005.7

SCOPUS CODE 1408

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2023-3-32-41>

## Post-crisis Business Models

**Archil Samadashvili** Department of Industrial Innovations and Operations Management, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 75, M. Kostava Str.

E-mail: a.samadashvili@gtu.ge

**Nino Kvaraia** Department of Industrial Innovations and Operations Management, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 75, M. Kostava str.

E-mail: n.kvaraia@gmail.com

### Reviewers:

**M. Maghradze**, Professor, Faculty of Energy, GTU

E-mail: mmanana0109@gmail.com

**T. Kandashvili**, Professor, Faculty of Business Technologies, GTU

E-mail: t.kandashvili@gtu.com

**Abstract.** Companies need to develop and use new business models in the post-pandemic period. After overcoming the incredible crisis that happened all over the world, the need to use a new approach to business organization and management issues was on the agenda. The concept of replacing global networks with local supply chains and developing new forms of business organization using the technologies of the fourth industrial revolution have become especially relevant. In order for the global supply chains that were so common before the pandemic to be successfully transformed into full-fledged value-creating local chains, it is necessary to ensure the compatibility of the business models of all participants in the chain, based on the use of a single business model template.

The possibility of taking Business Model Canva as the basis of such a template is discussed. The main aspects of the appropriate methodology are described, the analysis of which allows to determine the weak and strong points of the business and to develop a business model for a specific company, which will be focused on satisfying the needs of the customer and will lead to the success of the value addition process.

**Keywords:** business models; customer; company; crisis; pandemic; supply chains; value creation.

*განხილვის თარიღი 12.07.2023*

*შემოსვლის თარიღი 13.07.2023*

*ხელმოწერილია დასაბეჭდად 27.09.2023*