

UDC 658.012.2

SCOPUS CODE 1405

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-3-61-72>

ბიზნესმოდელის შაბლონი

- არჩილ სამადაშვილი** საწარმოო ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 75
E-mail: a.samadashvili@gtu.ge
- ნიკოლოზ სიმაევი** შპს „ჯი-ეს-სი“, საქართველო, 0186, თბილისი, მინდელის 5
E-mail: nika.simaevi@gmail.com

რეცენზენტები:

ნ. ბებიაშვილი, სტუ-ის ენერგეტიკის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: n_bebiashvili@gtu.ge

გ. ნაჭყეპია, სტუ-ის ენერგეტიკის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: nachkepia@yahoo.com

ანოტაცია. ბიზნესმოდელის შაბლონის შედგენის საკითხები ახალ ბიზნესწამოწყებას ან არსებულის რეორგანიზების სამეწარმეო ჩანაფიქრს კომპონენტთა სტანდარტიზებული ჯგუფების შინაარსისა და მათი ურთიერთმიმართების მეშვეობით წარმოგვიდგენს. შემოთავაზებულია Dragon 1 პროგრამული პაკეტით სარგებლობა ასეთი მოდელის სიმულაციური კვლევისთვის და მისი შედეგების გამოსაყენებლად ბიზნესის ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის პროექტებში. ხაზგასმულია მოდელის შედგენამდე შესაბამისი სტრატეგიული კონცეპტის წინასწარი არჩევის აუცილებლობა, რაც მე-4 ინდუსტრიული რევოლუციის სამრეწველო შეთავაზებების გათვალისწინებით და მცირე მაღალტექ-

ნოლოგიური ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით უნდა ხდებოდეს.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესმოდელი; ინოვაციური ტრანსფორმაცია; ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა; ციფრული ტრანსფორმაცია.

შესავალი

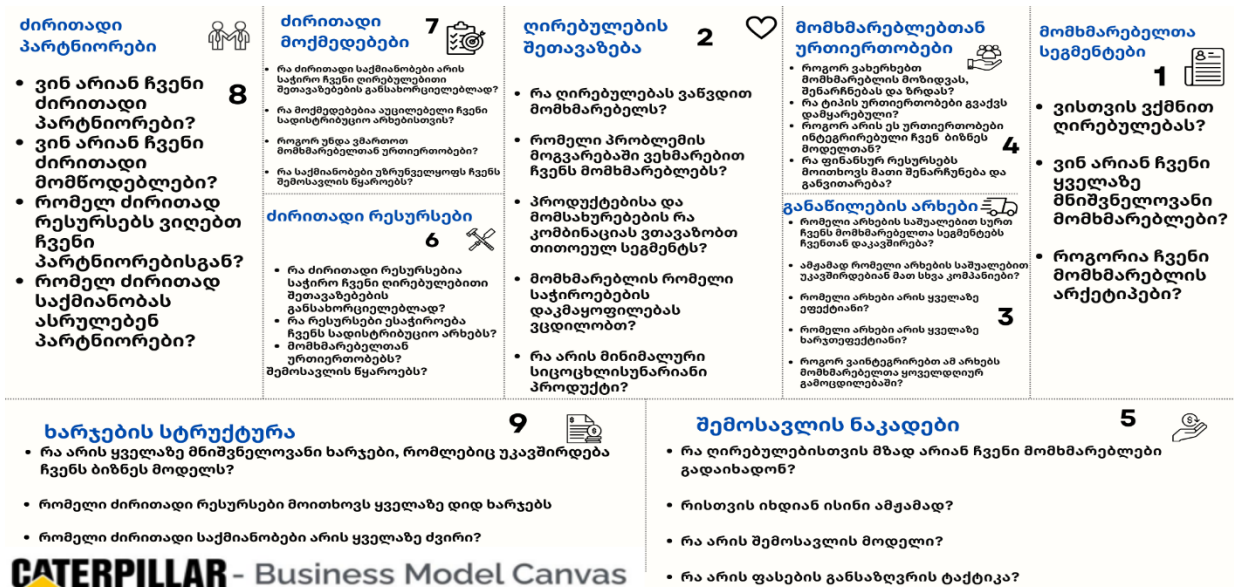
კონიუქტურის, ტექნოლოგიათა და მომხმარებელთა პრეფერენციების სწრაფი და ხშირი ცვლილება გლობალურ ბაზრებზე თანამედროვე ბიზნესს გამუდმებით სთავაზობს ახალ-ახალ შესაძლებლობებს და მის წინაშე ახალ გამოწვევებს აყენებს. მეწარმეებს და მათ პოტენციურ ინვესტორებსაც ესაჭიროებათ

ანალიტიკური ინსტრუმენტი, რათა სწრაფად და მარტივად შეაფასონ ამ შესაძლებლობებსა და გამოწვევებზე შესაძლო რეაგირების ალტერნატივათა პოტენციალი. სწორედ ასეთად აღიქვა სამეწარმეო სამყარომ შვეიცარიელი ბიზნესმენისა და თეორეტიკოს ა. ოსტერვალდერის (A. Osterwalder) მიერ შემოთავაზებული *ბიზნესმოდელის შაბლონი* (Business Model Canvas, BMC) [1].

ძირითადი ნაწილი

ვიზუალურად BMC შაბლონს ხშირად 1-ელ სურ-ზე ნაჩვენები გრაფიკული გამოსახულების სახით წარმოადგენენ, რომლის თითოეული უჯრედი ბიზნესმოდელის ერთ-ერთ კომპოზიციურ კომპონენტს აღწერს. მათი შინაარსის ფორმირებას ბიზნესმოდელის შემქმნელი შესაბამის კითხვებზე (სურ. 1) პასუ-

ხის გაცემით ახდენს, კომპონენტების ნუმერაციის ზრდადი მიმდევრობის დაცვით: იწყებს "მომხმარებელთა სეგმენტების" (1) განსაზღვრით, აგრძელებს "ღირებულების შეთავაზებით" (2) და ა.შ. დასაწყისში, მოდელის ბაზური ვარიანტის შედგენისას, ამ მიმდევრობის დაცვა აუცილებელია, ვინაიდან თითოეული კომპონენტის შინაარსი გავლენას ახდენს მომდევნოზე. ეს კი ბიზნესმოდელის ინიციატორებს ეხმარება უკეთ წარმოიდგინონ და შეაფასონ საკუთარი სამეწარმეო წამოწყების პოტენციალი. თუმცა ბიზნესმოდელის მომდევნო განვითარებას შეიძლება ახალ-ახალი იდეების გაჩენა მოჰყვეს, მის კომპონენტებს შორის სხვა ურთიერთმიმართებებით და ამ მიმდევრობის დაცვა უკვე აღარ ხდება საჭირო. მოკლედ დავახასიათოთ ბიზნესმოდელის შაბლონის ამ კომპონენტებიდან თითოეული:



სურ.1

1. მომხმარებელთა სეგმენტები (Customer Segments, CS). ადამიანთა ან ორგანიზაციათა სამიზნე ჯგუფები, რომლებსაც საერთო სამომხმარებლო პრობლემა ან მოთხოვნილება აქვთ და რომლებიც მის გადაჭრას ერთსა და იმავე ან მსგავსი პროდუქტის/სერვისის (ანუ ღირებულების) შეძენით გეგმავენ. ბიზნესმოდელის ინიციატორი კომპანიის ძირითადი მიზანი სწორედ ამ ღირებულების შექმნა და მომხმარებელთა შერჩეული სეგმენტისთვის მიწოდება ხდება, რაც მომდევნო კომპონენტის შინაარსში აისახება.

2. ღირებულების შეთავაზება (Value Proposition, VP). ეს პროდუქტის/სერვისის ის კონკრეტული ნაირსახეობაა, რომლის შეძენა CS მიზნობრივი სეგმენტის წარმომადგენლებს საუკეთესოდ დაუკმაყოფილებს სამომხმარებლო მოთხოვნილებებს. ეფექტურ VP-ს გამოარჩევს თვისებათა მნიშვნელოვანი კომბინაცია: შემძენს საგრძნობი უპირატესობის შეგრძნებას უჩენს სხვა მომხმარებელთან შედარებით, მკაფიოდ ასხვავებს ანალოგიური შეთავაზებებისგან, იდეალურ შემთხვევაში კი იყოს უნიკალური, თავადვე მოახდინოს საკუთარი უპირატესობის დემონსტრირება. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ კომპონენტის ფორმირებისას მოდელის შემქმნელის ყურადღების ცენტრში მომხმარებელთა წინაშე არსებული გამოწვევებია და არა მათი გადაჭრის კონკრეტული გზები.

3. განაწილების არხები (Channels of Distribution, CD). ეს კომპონენტი აღწერს ყველა იმ საშუალებასა და შესაძლებლობას, რომელთა გამოყენებითაც ბიზნესმოდელის ინიციატორი კომპანია შედის ინფორმაციულ და ფიზიკურ კონტაქტში საკუთარ მომხმარებელთან. ესენია: არსებული საკომუნიკაციო გზები და მათი განვითარების პერსპექტივები,

პროდუქტის/სერვისის შეძენა-მიწოდების არხები, მათი შედარებითი ეფექტურობა და ა.შ.

4. მომხმარებელთან ურთიერთობა (Customer Relationships, CR). ეს კომპონენტი ორიენტირებულია კომპანიისადმი კლიენტების ლოიალურობის მოპოვებასა და შენარჩუნებაზე. შესაბამისი მოქმედებების მაგალითებია მყიდველების პირადი მხარდაჭერა, შესყიდვების ავტომატიზებული მომსახურება, პროდუქტის მომხმარებელზე პერსონალურად მორგება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების გათვალისწინება და ა.შ.

5. შემოსავლის ნაკადები (Revenue Streams, RS). ეს კომპონენტი აღწერს კომპანიის მიერ მისაღები ფულადი სახსრების სავარაუდო რაოდენობებს და მიუთითებს სათანადო წყაროებს, რომელთა შორისაა პროდუქტის გაყიდვა, მომსახურების გაწევისთვის მიღებული საზღაური, საკუთარი აქციების ვაჭრობით მიღებული თანხა, გამოუყენებელი აქტივების გაქირავების ქირა, ლიცენზიების შეძენის გადახდები, საშუამავლოები და ა.შ.

6. ძირითადი რესურსები (Key Resources, KS). ეს კომპონენტი აერთიანებს ყველაფერ იმას, ადამიანების ჩათვლით, რაც აუცილებელია კომპანიის ნორმალური ოპერირებისთვის. მთავარი კითხვები, რომლებსაც ბიზნესმოდელის ამ კომპონენტის შედგენისას პასუხობენ, ასეთია: რა ძირითადი რესურსებია საჭირო, რათა კომპანიამ შეძლოს მომხმარებლისთვის სასურველი ღირებულის შექმნა და შეთავაზება? რა აქტივები და ურთიერთობები შეუწყობს ხელს არსებული მომხმარებლების შენარჩუნებასა და ახლების მოზიდვას?

7. ძირითადი ქმედებები (Key Activities, KA). ეს კომპონენტი მოიცავს ბიზნესის შედეგის შემქმნელ

ისეთ აქტივობებსა და პროცესებს, როგორიცაა საწარმოო ოპერაციები და სამუშაო ნაკადები, ანალიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, ვაჭრობა, მომსახურება და ა.შ. ამ კომპონენტის შინაარსმა უნდა აღწეროს თუ რა და როგორ უნდა კეთდებოდეს, რათა კომპანიის სამომხმარებლო შეთავაზებამ საკმარისი მიმზიდველობა შეიძინოს? რამდენად საჭიროა მისი საქმიანობის დივერსიფიცირება? რა სიხშირით უნდა ხდებოდეს კომპანიის მოქმედების განმსაზღვრელი მიმართულებების გადახედვა?

8. ძირითადი პარტნიორები (Key Partners, KP). ამ კომპონენტში აღიწერებიან მასალების, მაკომპლექტებლების და საბოლოო პროდუქტის სხვა კომპონენტების მომწოდებლები, საერთო ბიზნესპროცესებში მონაწილე გარე კომპანიები, პარტნიორულ ურთიერთობებთან დაკავშირებული რისკები, ოპერაციული საქმიანობის ის ნაწილი, რომელიც აუტსორსინგით გადაეცემა სხვებს შესასრულებლად, ის სტეიკჰოლდერები, რომელთა სიცოცხლისუნარიანობაზეა დამოკიდებული კომპანიის ბიზნესის სტაბილურობა.

9. ხარჯების სტრუქტურა (Cost Structure, CS). ბიზნესმოდელის ეს კომპონენტი იმ დანახარჯებს აერთიანებს, რომელთა გაწევა თან ახლავს ღირებულების შექმნას კომპანიის მიერ, კლიენტებისთვის მის მიწოდებას და გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას. ამ კომპონენტის ანალიზის საფუძველზე აფასებენ ფიქსირებული და მიმდინარე (ცვლადი) ხარჯების მოცულობას, წარმოების მასშტაბებისგან ეკონომიის მიღების შესაძლებლობას, საქმიანობის დი-

ვერსიფიკაციასთან დაკავშირებულ დამატებით გასავლებს და ა.შ.

კონკრეტული ბიზნესისთვის, შაბლონის შედგენის დაწყებამდე, სასარგებლოა წინასწარი მოსაზრების საფუძველზე, ე.წ. *სტრატეგიული კონცეპტის¹ შერჩევა, რომელმაც მის ინიციატორებს უნდა უკარნახოს თუ რა მიმართულებით ეძებონ ბიზნესის ეფექტურობის გზები. კონცეპტის მიხედვით* ბიზნესმოდელებს ოთხ ძირითად ჯგუფად აკლასიფიცირებენ [2]:

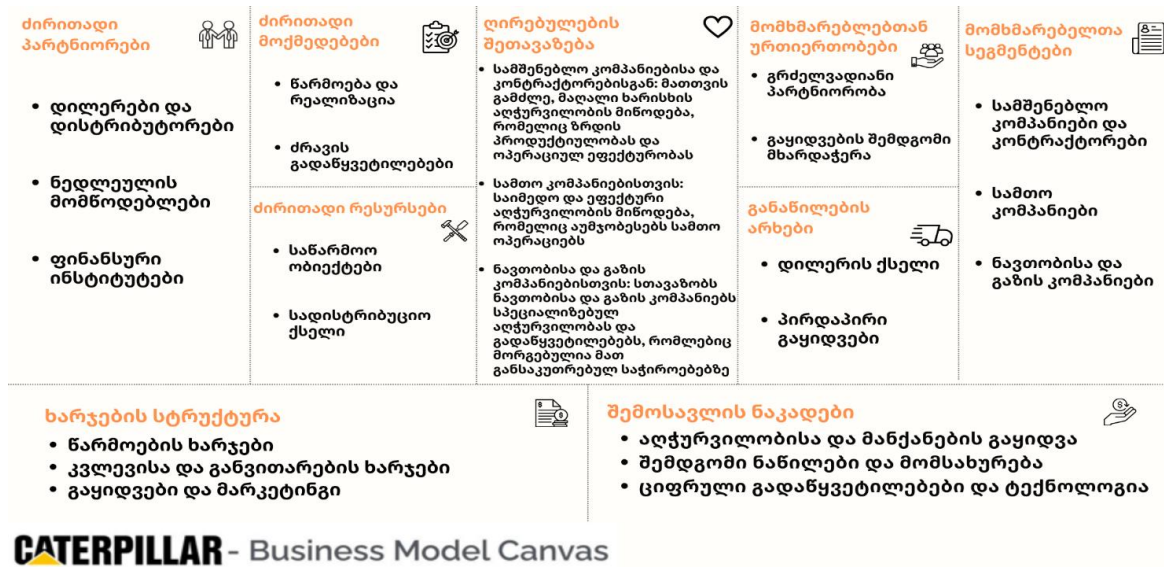
1. პროდუქტზე ორიენტირებულების, რომლებიც მთავარ ამოცანად საკუთარი შეთავაზებების მომხმარებელთა მოლოდინებისთვის მაქსიმალურ მორგებას მიიჩნევენ;
2. კლიენტზე ორიენტირებულების, რომლებიც კლიენტებთან სათანადო ურთიერთობების დამყარებას განმსაზღვრელ სტრატეგიულ დავალებად განიხილავენ;
3. ინოვაციებზე ორიენტირებულების, რომლებიც საკუთარ მთავარ მიზნად ბაზრის ლიდერობის მიღწევასა და შენარჩუნებას მიიჩნევენ, ახალი პროდუქტების/მომსახურების და პროცესების კონკურენტებზე ადრე შექმნისა და ბაზარზე გატანის მეშვეობით;
4. ინფრასტრუქტურაზე ორიენტირებულების, რომელთა ბიზნესი მიმართულია პლატფორმის - სხვა მეწარმეებისთვის საერთო სამოქმედო ასპარეზის შექმნაზე, რათა მათ შორის განმეორებადი მასშტაბური კომერციული ურთიერთობები გაიშალოს.

¹კონცეპტი: ცნება, რომელიც გამოიყენება მოვლენების, ობიექტების და სიტუაციების კლასიფიკაციისთვის, არსებით ნიშანთა ერთობლიობის შესაბამისად.

ბიზნესმოდელის ფორმირება შერჩეულ კონცეპტთან შესაბამისობაში, ზემოაღწერილი კომპონენტების შინაარსის სათანადო შერჩევით და მათ შორის კავშირებში გარკვეული პრიორიტეტულობის დაცვის მეშვეობით ხორციელდება. დასაშვებია ბიზნესმოდელის ორიენტირება ერთდროულად ორ ან მეტ კონცეპტზე, თუმცა ეს არ არის სასურველი: თითოეულს წარმატებულობის განმსაზღვრელი საკუთარი ფაქტორები გამოარჩევს, რომელთა ერთი ორგანიზაციის წიაღში ერთდროულმა ამოქმედებამ შეიძლება ბიზნესის შედეგიანობაზე ნეგატიური გავლენის მქონე შიგა კონფლიქტები აღძრას.

პროდუქტზე ორიენტირებულების კონცეპტით მოსარგებლე კომპანიების მთავარი ამოცანაა პროდუქტების და მომსახურების მორგება საკუთარ მომ-

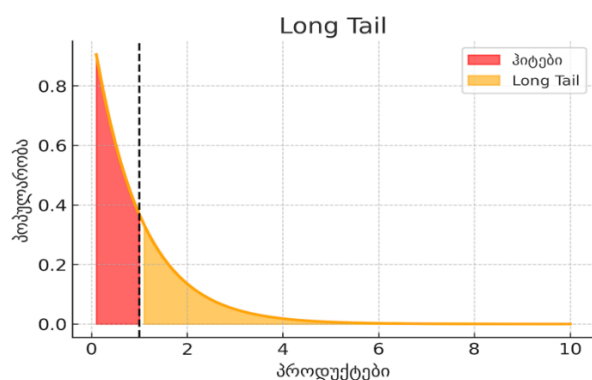
ხმარებელთა განსხვავებულ გემოვნებასა და პრეფერენციებზე. ამ კონცეპტის შესაბამისი ბიზნესმოდელის რაოდენობა და მრავალფეროვნება ყველაზე დიდია, რაც იმ შესაძლებლობების სიმრავლით აიხსნება, რომელსაც უქმნის მეწარმეებს მასზე დაყრდნობა. ამერიკული კომპანია Caterpillar² ერთ-ერთია, ვისი ბიზნესმოდელიც ამ კონცეპტის გამოიარებელია (სურ. 2). ჩანს, რომ ძირითადი მიზანი, რომლის მიღწევაზეც მიმართულია მისი კომპონენტები, ხარისხიანი პროდუქტიული სიახლეების შეთავაზებაა მომხმარებელთა დივერსიფიცირებული სპექტრისთვის სამშენებლო, სამთო-მომპოვებელი, ენერგეტიკული, სატრანსპორტო და ზოგადსამრეწველო ინდუსტრიებში.



სურ. 2

² Caterpillar Inc. არის ამერიკული კომპანია, რომელიც აწარმოებს სამშენებლო, სამთო და სხვა საინჟინრო ტექნიკას. იგი Fortune 500-ის სიაში 73-ე ადგილზეა, ხოლო გლობალურ Fortune 500-ის რეიტინგში 265-ე ადგილზე.

კლიენტზე ორიენტირებული კონცეპტის მიმდევარი ბიზნესების მთავარი ამოცანა საკუთარ მომხმარებელთა ბაზის მაქსიმალური გაფართოებაა ერთი, ამასთან საკმარისად უნივერსალური სამეწარმეო იდეის გამოყენების საფუძველზე. ასეთის მაგალითია ე.წ. „გრძელი კუდის“ (Long-Tail) კონცეპცია, რომელიც გულისხმობს გაყიდვების ე.წ. „ჰიტთან“ – ძირითად პროდუქტთან ერთად მისგან უმნიშვნელოდ განსხვავებული „მონათესავე“ ნაწარმის მცირე პარტიების შეთავაზებასაც, სპეციფიკური მოთხოვნილებების მქონე მომხმარებლებისთვის (სურ. 3).



სურ. 3

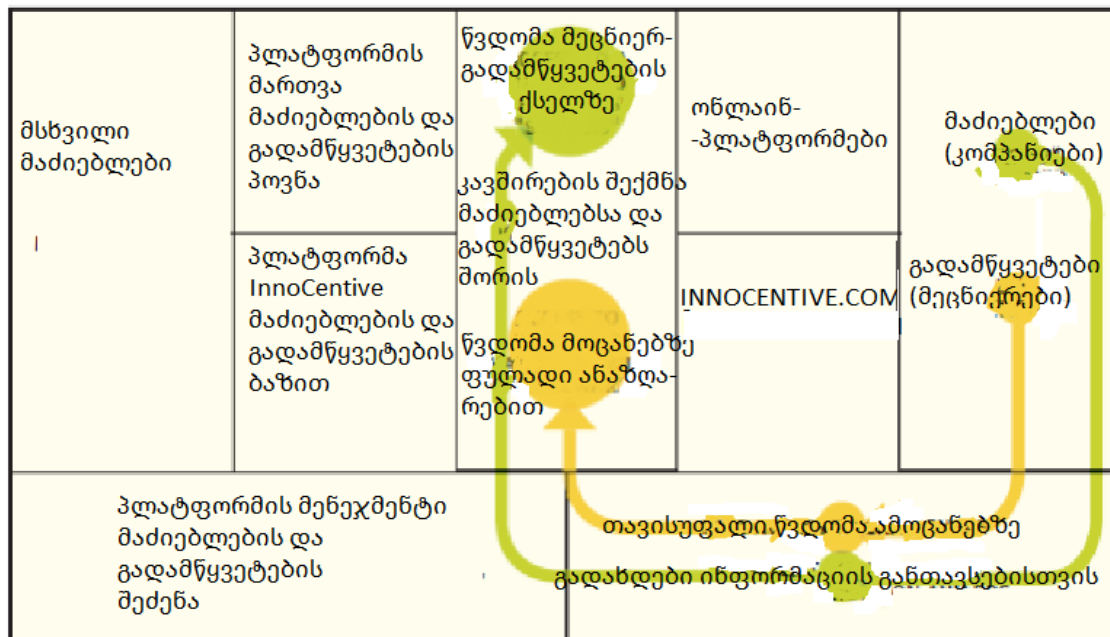
ამ კონცეპტით მოსარგებლე კომპანიას უნდა შეეძლოს, პოპულარული ნაწარმის მასშტაბურ გამოშვებასთან ერთად, იგივე სამომხმარებლო ნიშის შედარებით იშვიათად მოთხოვნი პროდუქტების ფართო ჩამონათვალის წარმოებაც. იმისთვის, რომ მას არ სჭირდებოდეს მნიშვნელოვანი ხარჯების გაწევა, პროდუქციის ფართო ასორტიმენტის მარაგების შენახვაზე, კომპანია უნდა ფლობდეს წარმოების ერთი ნაწარმიდან მეორეზე სწრაფი გადაყვანის ოპერაციულ უნარს. ამიტომ, ამ კონცეპტის გამოყენება მე-4 ინდუსტრიული რევოლუციის მსვლელობაში განსა-

კუთრებით მიმზიდველი გახდა ისეთი თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი „ჰიპერმარეტი“ საწარმოების გამოჩენამ, როგორიცაა 3D ბეჭდვა, ლაზერული ჭრა, კომპიუტერული კონტროლით ფრეზირება (Computer Numerical Control, CNC), წარმოება „ციფრული ტყუპების“ გამოყენებით და ა.შ. შესაბამისად აღჭურვილ მცირე სამრეწველო კომპანიებს დღეს შეუძლია ნაკეთობების რაოდენობრივად უმნიშვნელო პარტიებით ან სულაც ერთეულებით გამოშვება პროდუქციის თვითღირებულების ეკონომიკურად მისაღებ დონეზე შენარჩუნებით.

ინოვაციებზე ორიენტირებული კონცეპტის მიმდევარი კომპანიების ყურადღება პირველ რიგში რადიკალურად განსხვავებული ახალი პროდუქტებისა და პროცესების განვითარებისკენ არის მიმართული, რომელთა საფუძველი როგორც საკუთარი, ისე სხვების ორიგინალური იდეების გამოყენება ხდება. ამ ჯგუფს ვენჩურულ ბიზნესებსაც მიაკუთვნებენ, რომლებიც მხოლოდ ინტელექტუალური საკუთრების ან აქტივების შექმნითაა დასაქმებული, რომელთაც ბაზარზე მასშტაბური რეალიზებისთვის უკვე გარე პარტნიორებს გადასცემენ. სათანადო მაგალითად შეიძლება კომპანია InnoCentive³ დავასახელოთ, რომელიც რთული კვლევითი, თუ საწარმოო ამოცანების გადაჭრით დაინტერესებულ ორგანიზაციებს იმ მეცნიერებთან და ინჟინრებთან აკავშირებს მთელ მსოფლიოში, რომელთათვისაც, ფინანსური ან სხვა სახის მიმზიდველობის გამო, (პრესტიჟი, პატენტმფლობელობა და ა.შ.) საინტერესოა შესაბამისი პრობლემის გადაწყვეტა (იხ. სურ. 4).

³ InnoCentive არის ღია ინოვაციისა და კრაუდსორსინგის კომპანია, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს წარმოადგინონ მათი გადაუჭრელი პრობლემები და დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები.

Innocentive



სურ. 4

ინფრასტრუქტურაზე ორიენტირებულების კონცეპტით მოსარგებლეთა მაგალითია ე.წ. მრავალმხრივი პლატფორმების (multi-sided platforms) ბიზნესმოდელები, რომლებიც ერთმანეთის პოვნის და დაკავშირების შესაძლებლობას უქმნის მომხმარებელთა და მიმწოდებელთა ჯგუფებს. მათ შორის საქმიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისა და განვითარების შესაძლებლობაა სწორედ ის ღირებულება, რომელსაც ქმნის და სთავაზობს თავის კლიენტებს

პლატფორმა. ბუნებრივია, რომ მისი მიმზიდველობა მოსარგებლეთა რაოდენობის ზრდასთან ერთად მატულობს, რაშიც ე.წ. ქსელური ეფექტი ვლინდება.

მაგალითისთვის შეიძლება დასახელდეს კომპანია Groupon⁴, რომელიც მოქმედებს რა როგორც ჯგუფური ფასდაკლებების ინტერნეტით მაფორმირებელი პლატფორმა, მომხმარებლებს უშუალოდ მიმწოდებლებისგან იაფად შეძენის შესაძლებლობას უქმნის (იხ. სურ. 5).

⁴ Groupon, Inc. არის გლობალური ელექტრონული კომერციის ამერიკული პლატფორმა, რომელიც მომხმარებლებს ადგილობრივ მოვაჭრეებთან აკავშირებს და სთავაზობს მათ აქტივობის, მოგზაურობის, საქონლისა და მომსახურების ფასდაკლებით შეძენას.



სურ. 5

2008 წელს დაარსებულმა ამ კომპანიამ მრავალ ქვეყანაში მოიპოვა პოპულარობა, მყიდველებისთვის მნიშვნელოვანი (70%-მდე) ფასდაკლების კუპონების და ვაუჩერების შეთავაზებით. ხაზგასასმელია, რომ მსხვილ კომერციულ ორგანიზაციებთან ერთად, მისი კლიენტები ის მცირე მოვაჭრეებიც ხდებიან, რომლებიც სხვანაირად მხოლოდ ლოკალურ ბაზრებზე შეძლებდნენ მოქმედებას. Groupon-ის კომერციული სისტემით სარგებლობა მათ მნიშვნელოვან სარგებელს აძლევს მომხმარებელთა ბაზის საგრძნობი გაფართოებით, ინტერნეტით მოსარგებლეთა ხარჯზე.

საკუთარ ვებსაიტზე Groupon ყოველდღიურად წარმოადგენს თავისი კლიენტ-კომპანიების სავაჭრო წინადადებებს, სპეციალური ფასის შეთავაზებით მომხმარებელთათვის [4]. პოტენციური მყიდველები აქვე აფიქსირებენ გამოცხადებულ ფასად შეძენის სა-

კუთარ სურვილს და თუ მათი საერთო რაოდენობა გარკვეულ მინიმუმს გადააჭარბებს, თითოეული ამ საფასურად მიიღებს ყიდვის უფლების დამადასტურებელ ვაუჩერს. ამ წესით ვაჭრობა მიმზიდველია გამყიდველებისთვისაც, ვინაიდან ამცირებს მათ კომერციულ რისკებს, რაშიც ისინი გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის გარკვეულ ნაწილს Groupon-საც უთმობენ.

კომპანიის საიტი შესამჩნევ ქსელურ ეფექტს ქმნის: მისი განცხადებები პოტენციურ მყიდველთა სულ უფრო მზარდ რაოდენობას იზიდავს, რაც, თავის მხრივ, მეტ და მეტ კომერციულ კომპანიებს უბიძგებს განათავსონ Groupon-ის საიტზე საკუთარი წინადადებები. კომპანია აცხადებს, რომ იგი მსოფლიოს 35-ზე მეტ ქვეყანაში ემსახურება ბაზარს, 70 მილიონზე მეტი მომხმარებლით.

შაბლონის შედგენას კონკრეტული ბიზნესისთვის უნდა მოჰყვეს მისი კვლევა, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მაჩვენებლების მნიშვნელობების ოპტიმიზაციის მიზნით. ბიზნესის სისტემების სირთულე პრაქტიკულად სრულად გამორიცხავს ამ ამოცანისთვის სანდო ანალიტიკური ამონახსნების მოძიების შესაძლებლობას. გაცილებით უფრო მოსახერხებელია მოდელის შესწავლა სიმულაციური კვლევის მეშვეობით.

შესაბამისი პროცესი იტერაციული ხასიათისაა, მის ყოველი ციკლის დასაწყისში მოდელის შესასვლელს მონაცემთა ერთ გარკვეულ კომბინაციას აწვდიან. გამოსავალზე მიღებულ შედეგებს სისტემის ეფექტურობის კრიტერიუმებთან ადარებენ, რის საფუძველზეც გამოაქვთ დასკვნები, თუ რა გავლენას მოახდენს მოდელის ეფექტურობაზე მონაცემთა ეს კომბინაცია.

სპეციალური პროგრამული პაკეტების არსებობა საგრძნობლად ამარტივებს ბიზნესის სისტემის შესწავლას კომპიუტერული ექსპერიმენტების ჩატარებით მის მათემატიკურ მოდელზე. ამ თვალსაზრისით ჩვენი ყურადღება მიიპყრო საწარმოს ტრანსფორმაციის Dragon 1 ტექნოლოგიამ, რომლის მეშვეობით ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესების მსურველებს შეუძლიათ იმ ვიზუალური პროდუქტების შექმნა, რომლებიც საჭიროა ბიზნესპროცესების და ინფორმაციული სისტემების შესაბამისობაში მოსაყვანად შერჩეულ სტრატეგიულ მიზნებთან [5].

Dragon 1-ს შემქმნელები მარკ პააუვი (Mark Paauwe) და ტალითა ვიჯნანდსი (Talitha Wijnands) ახასიათებენ მას, როგორც: “...ღია მეთოდს, ჩარჩოს და მოდელირების ენას, საწარმოთა არქიტექტურის ვიზუალიზაციისა და პროექტების პორტფოლიოს სამართავად“. Dragon1 შესაძლებლობას იძლევა გრა-

ფიკული ფიგურების/ნიშნების, წესების, როლების და შეზღუდვების სათანადო ნაკრებების გამოყენებით შეიქმნას ე.წ. მეტამოდელები – გამოსაკვლევი სამეწარმეო სისტემის მოდელები, შედგენილი ზედმეტი დეტალირების გარეშე. ორგანიზაციული ცვლილების პროექტებში მათი გამოყენებით აღიწერება და ანალიზდება ბიზნესის როგორც არსებული, ისე სამომავლო მდგომარეობა, რომელშიც წამოწყებული ტრანსფორმაციის შედეგად აღმოჩნდება [6].

ცალკე აღნიშნავს იმსახურებს ის ფაქტი, რომ Dragon 1 მის მომხმარებლებს მიეწოდება სქემით “პროგრამული უზრუნველყოფა როგორც სერვისი” (Software as a Service, SaaS). SaaS ღრუბლოვანი გამოთვლებით მომსახურების მოდელია, რომლის პროგრამულ აპლიკაციებზე წვდომა კლიენტებს ინტერნეტით გამოწერის საფუძველზე ეძლევა. SaaS მოდელში პროგრამული უზრუნველყოფის ჰოსტინგი და შენახვა ხდება მისი პროვაიდერის მიერ ღრუბელში, რაც გამორიცხავს მომხმარებლებთან პროგრამული უზრუნველყოფის ადგილობრივად ინსტალაციის, მართვის ან ფლობის აუცილებლობას.

SaaS-ის მრავალმომხმარებლიანი აპლიკაციებით სარგებლობის საფასურს მისი კლიენტები მხოლოდ ფაქტობრივად მოხმარებულისთვის იხდიან. ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე ხარჯებს (IT ხარჯებს) მათ ისიც უმცირებს, რომ SaaS პროვაიდერები თავად ზრუნავენ პროგრამების ავტომატურ განახლებასა და ტექნიკური სისტემების მოვლაზე. ამიტომ, „პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორც სერვისი“ განსაკუთრებით მიმზიდველი მცირე კომპანიებისთვის ხდება, რომელთათვისაც IT ტექნოლოგიებით სარგებლობა სხვაგვარად მიუწვდომელი დარჩებოდა, მათი შეძენის სიძვირის გამო.

Dragon1-ს ალგორითმების საფუძველშია საწარმოს ღია არქიტექტურის (Enterprise Open Architecture, EOA) იდეოლოგია – ურთიერთავსებადი კონცეპტუალური პრინციპების ერთობლიობა, რომელიც ორგანიზაციას, საწარმოო სისტემას ან სტრუქტურას მოიცავს მთლიანობაში. მისი მეშვეობით განვითარებული წარმოდგენები საწარმოს მიმდინარე („როგორიც არის“, AS-IS) და მომავალ („როგორიც-იქნება“, TO-BE)

მდგომარეობებზე, ბიზნესის შექმნის ან მისი სახეცვლილების ინიციატორთა სტრატეგიულ ხედვებს ასახავს მმართველობასთან, მიზნებთან, პროცესებთან, საწარმოო ტექნოლოგიებთან, მონაცემებისა და პროგრამულ აპლიკაციებთან მიმართებაში. სამეწარმეო ორგანიზაციები შესაბამის ინფორმაციას ცვლილებების განსახორციელებელი პროექტების ვიზუალიზებისა და ინფორმაციით გაჯერებისთვის იყენებს.



სურ. 6

სტრატეგია, როგორც ბიზნესის მფლობელების, მათი კლიენტების და სხვა დაინტერესებული მხარეების ურთიერთშეთანხმებული მიზნების, ამოცანების, პრიორიტეტებისა და მოთხოვნების კრებული იდეალური საწყისი მონაცემია ორგანიზაციული ცვლილებების ინიცირებისთვის (სურ. 6). ა. ოსტერვალდერის ზემოაღწერილი მეთოდის და Dragon 1-ს საშუალებების გამოყენებით, მის საფუძველზე დგება ბიზნესმოდელის შაბლონის ორი გეგმარი: „როგორიც არის“ და „როგორიც-იქნება“. მათი შესაძლებლობების განხილვის და სათანადო ანალიზის შედეგად იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც გზამკვლელებად გამოიყენება სათანადო პროექტების და პროგრამების შედგენისა და რეალიზების მონიტორინგისთვის.

დასკვნა

ახალი ბიზნესის წამოწყების ან არსებულის რეორგანიზების სამეწარმეო პოტენციალის შეფასების მოხერხებული გრაფიკულ-ანალიტიკური ინსტრუმენტია ბიზნესმოდელის შაბლონი. მისი გამოყენებით ადვილად ხდება სამეწარმეო ჩანაფიქრის წარმოდგენა მოდელის კომპონენტთა სტანდარტიზებული ჯგუფების მეშვეობით და ოპტიმუმის ძიება მათი ურთიერთმიმართების და სტრუქტურულ ალტერნატივათა კვლევის პროცესში.

ბიზნესმოდელის ოპტიმიზაცია მარტივდება, თუკი შაბლონი წინასწარ შერჩეული სტრატეგიული კონცეპტის ხედვებთან შესაბამისობაში შეიქმნება. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებით მიმზიდ-

ველად მე-4 ინდუსტრიული რევოლუციის ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოყენებასთან დაკავშირებული ორი მათგანი გვეჩვენება: მრავალმხრივი პლატფორმების და „კვიანი“ საწარმოების. მათი ჯეროვანი გამოყენება ქართული მცირე სავაჭრო და სამრეწველო ბიზნესის მოდელებში გზას გაუხსნის შესაბამისი კომპანიების მონაწილეობას გლობალურად განაწილებულ ეკონომიკურ პროცესებში.

ე.წ. ღია საწარმოს არქიტექტურის ხედვების გამოყენების საფუძველზე მოქმედი პროგრამული პაკეტი Dragon 1 ბიზნესმოდელის შაბლონის შედგენისა და კვლევის ეფექტური საშუალებაა. მისი გამოყენებით შესაძლებელია სისტემის მოდელირება და კვლევა სამეწარმეო ჩანაფიქრის რეალიზების ყველა განმსაზღვრელ ეტაპზე. აღსანიშნავია, რომ Dragon 1 აბონენტებს SaaS სქემით მიეწოდება, რაც ხელმისაწვდომს ხდის მისი პლატფორმით სარგებლობას ქართველი მცირე მეწარმეებისთვისაც.

ლიტერატურა

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons, Inc.
2. De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Creating a business model roadmap: A practical approach to moving from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919613400069>
3. Alexa, L., Avasilcai, S., & Bujor, A. (2017). An open innovation marketplace: The case of InnoCentive. *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering*, 26(3), 14–20.
4. Groupon's business model: Unveiling their profitable path. (n.d.). *Digital Enterprise*. Retrieved April 15, 2025, from <https://digitalenterprise.org/models/groupon/>
5. Nurlaela, S., & Suranto. (2021). Teaching entrepreneurship based on a business model canvas as a way to create competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1–8.
6. Paauwe, M. (2014). *Dragon1 fundamentals: Study guide*. The Dragon1 Software Company.

UDC 658.012.2

SCOPUS CODE 1405

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-3-61-72>

Business Model Template

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

Nikoloz Simaevi

LLC “GSC”, Georgia, 0186, Tbilisi, Mindeli St. 5

E-mail: nika.simaevi@gmail.com

Reviewers:

N. Bebiashvili, Associate Professor, Faculty of Energy, GTU

E-mail: n_bebiashvili@gtu.ge

G. Nachkepia, Associate Professor, Faculty of Energy, GTU

E-mail: nachkepia@yahoo.com

Abstract. The article addresses the formulation of a business model template that captures the entrepreneurial concept of a new venture or the reorganization of an existing business through standardized component groups and their interrelationships. It proposes the use of the software package Dragon 1 for simulating such models and applying the results to organizational transformation projects. The importance of selecting an appropriate strategic concept prior to model development is emphasized, taking into account the industrial offerings of the Fourth Industrial Revolution and aiming to support the growth of small high-tech enterprises.

Keywords: Business Model; Digital Transformation; Innovation Transformation; Technological Infrastructure.

განხილვის თარიღი 14.05.2025

შემოსვლის თარიღი 16.05.2025

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 25.09.2025