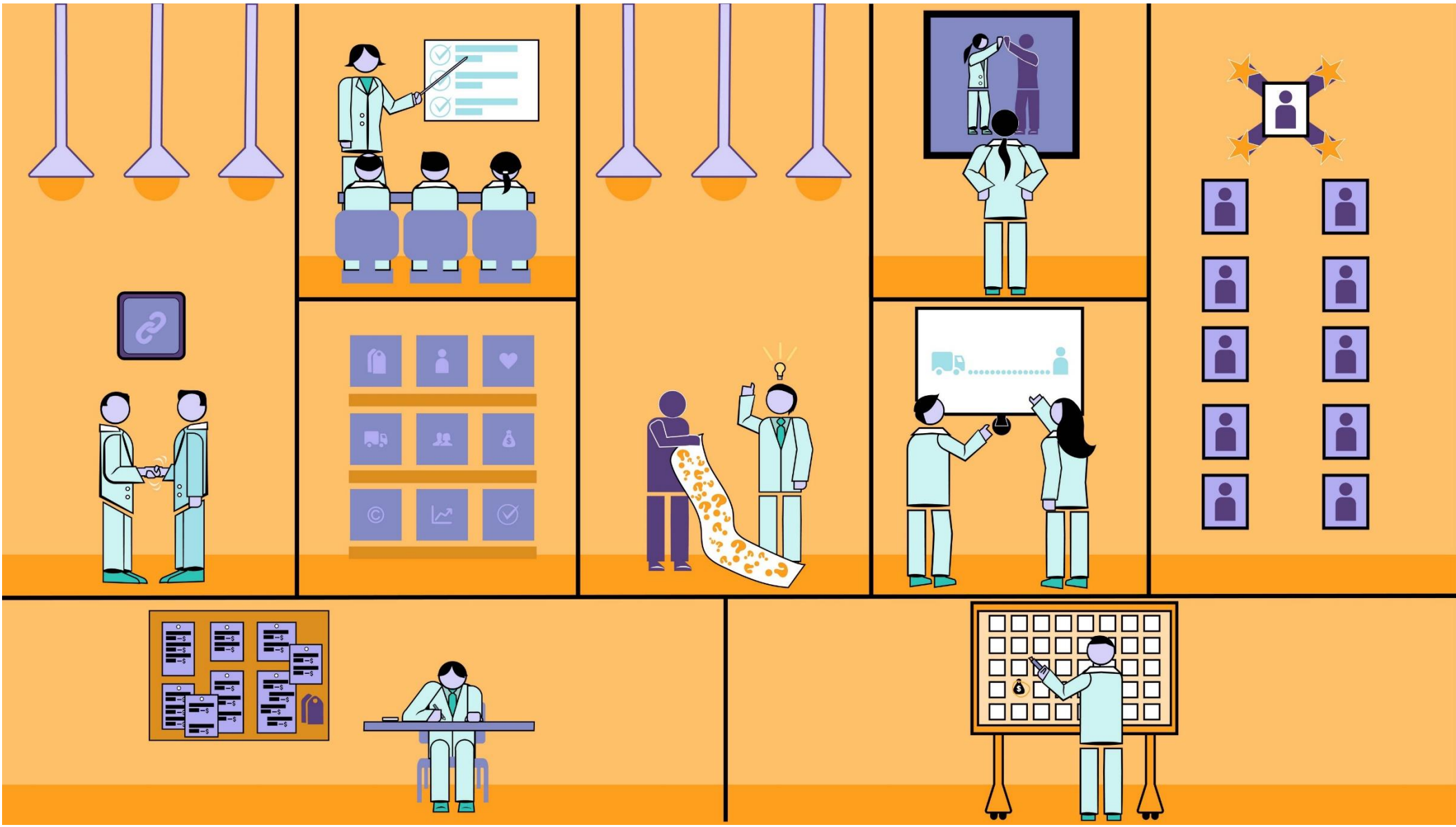


ბიზნესმოდელის შექმნა

სახელმძღვანელო დამწყები და მოქმედი საწარმოებისთვის



კანვას ბიზნეს მოდელი

ძირითადი პარტნიორები - ვინ არიან ძირითადი მომწოდებლები? - ვინ არიან ან ვინ შეიძლება იყვნენ თქვენი პარტნიორები? - რა ძირითად რესურსებს იღებთ პარტნიორებისგან? - რა ძირითად საქმიანობებს ახორციელებენ პარტნიორები?	ძირითადი საქმიანობები - რა ძირითად საქმიანობებს საჭიროებს თქვენი ღირებულების შეთავაზება? - დისტრიბუციის/მიწოდების არხები? - მომხმარებელბთან ურთიერთობა? - შემოსავლის ნაკადები? ძირითადი რესურსები - რა ძირითად რესურსებს საჭიროებს თქვენს მიერ შეთავაზებული ღირებულება? - დისტრიბუციის/მიწოდების არხები? - მომხმარებელბთან ურთიერთობა? - შემოსავლის ნაკადები?	ღირებულების შეთავაზება - რა ღირებულებას აწვდით მომხმარებლებს? - მომხმარებლების რომელი საჭიროების/პრობლემის გადაწყვეტას ცდილობთ? - მომხმარებლების თითოეულ სეგმენტს რა პროდუქტს ან/და მომსახურებას სთავაზობთ?	მომხმარებელბთან ურთიერთობა - რა სახის ურთიერთობის დამყარებას და შენარჩუნებას ელოდებათ თქვენგან მომხმარებელთა თითოეული სეგმენტი? - რა სახის ურთიერთობები დააშაყრეთ უკვე? - როგორ არის ეს ურთიერთობები ინტეგრირებული ბიზნესმოდელის სხვა ნაწილებთან? - რამდენად ძვირადღირებულია ამ ურთიერთობების დამყარება/ შენარჩუნება? დისტრიბუციის არხები - რა არხებით სურთ თქვენს მომხმარებლებს პროდუქტის/ მომსახურების მიღება? - როგორ აწვდით ამჟამად? - რომელი არხი მუშაობს ყველაზე კარგად? რომელია ყველაზე ხარჯთეფექტური? - როგორ არის მიწოდების არხები ინტეგრირებული?	მომხმარებელთა სეგმენტები - ვისთვის კმნით ღირებულებას? - ვინ არიან თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი მომხმარებლები?
ხარჯების სტრუქტურა - რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ხარჯები თქვენს ბიზნესმოდელში? - რომელი ძირითადი რესურსებია ყველაზე ძვირადღირებული? - რომელი ძირითადი საქმიანობებია ყველაზე ძვირადღირებული?		შემოსავლის ნაკადები - რეალურად რა ღირებულებისთვის არიან თქვენი მომხმარებლები მზად ფულის გადასახდელად? - ამჟამად რაში და როგორ იხდიან ფულს? - რა ოდენობით ახდენს თითოეული შემოსავლის ნაკადი საერთო შემოსავალში კონტრიბუციას?		

კანვას მოდელის გამოყენება

კანვას ბიზნეს მოდელი არის ინსტრუმენტი, რომელიც ბიზნესიდეის შექმნაში და შეფასებაში დაგეხმარებათ.

კანვასი არის თქვენი იდეის ვიზუალური აღწერა, რომელიც გეხმარებათ ცხადად წარმოადგინოთ ბიზნესიდეა თქვენი გუნდისთვის, ინვესტორებისთვის და საკუთარი თავისთვის.

კანვასში მოცემილი კითხვები ხელს შეგიწყობთ იდეების განვითარებაში. მაგრამ არის ერთი კითხვა, რომელსაც მოდელი არ გეკითხებათ და რომელზეც სასურველია თავიდანვე გქონდეთ პასუხი:

- რატომ გსურთ ბიზნესის დაწყება?

და მოქმედი ბიზნესისთვის:

- რატომ არსებობს ეს ბიზნესი?

კანვას მოდელი 9 ნაწილისგან შედგება, რომლებსაც შეგიძლიათ 3 კუთხით შეხედოთ:

1. **მიზანშეწონილობა** - როგორ მოახდენთ ყველაფრის განხორციელებას; კანვას მოდელიდან შესაბამისი ნაწილები: ძირითადი პარტნიორები, ძირითადი საქმიანობები, ძირითადი რესურსები;
2. **მიმზიდველობა** - ვინ არიან მომხმარებლები, რა ახდენს მათ მოტივაციას, როგორ უერთიერთობენ თქვენთან და რის საფუძველზე იღებენ შესყიდვის გადაწყვეტილებას? კანვას მოდელიდან შესაბამისი ნაწილები: ღირებულების შეთავაზება, მომხმარებლებთან უერთიერთობა, მომხმარებელთა სეგმენტები, დისტრიბუციის არხები.
3. **სიცოცხლისუნარიანობა** - რამდენ შემოსავალს მიიღებთ, რამდენს დახარჯავთ. კანვას მოდელიდან შესაბამისი ნაწილები: შემოსავლის ნაკადები და ხარჯების სტრუქტურა.

ძირითადი პარტნიორები	ძირითადი საქმიანობები	ღირებულების შეთავაზება	მომხმარებლის ურთიერთობა	მომხმარებლის სეგმენტები
მიზანშეწონილობა		მიმზიდველობა		
ძირითადი რესურსები		ღირებულების შეთავაზება	დისტრიბუციის არხები	
ხარჯების სტრუქტურა		შემოსავლის ნაკადები		
სიცოცხლისუნარიანობა				



1. ღირებულების შეთავაზება (Value Propositions)

ეს არის ხშირად ყველაზე ძნელად გასაგები ელემენტი მოდელში. მისი გაგება ხშირად ძნელია, რადგან ამ ნაწილში თქვენ უნდა ჩამოაყალიბოთ ის თუ რა მოტივაცია აქვს მომხმარებელს (რაც ხშირად დაფარულია) თქვენი გადაწყვეტის მიმართ, რა პრობლემის გადაწყვეტას სთავაზობთ ან/და რა სურვილების დაკმაყოფილებას ახდენთ მათთვის.

თქვენი მიზანია გაიგოთ ის ფაქტორები, რომლებიც უბიძგებს მომხმარებლებს მიიღონ შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილება. პირველი ნაბიჯია რომ თითოეული მომხმარებლების სეგმენტისთვის ღირებულების შეთავაზების შექმნა. მაგალითად კაფეში, ერთ მომხმარებელი შეიძლება ყავის დასალევად იყოს მოსული, მეორე მეგობრებთან შეხვედრისთვის და მესამე სამუშაოდ. მათ კაფე სხვადასხვა ღირებულებას სთავაზობს.

მარკეტინგში ხშირად ამოებენ: „ხალხი არ ყიდულობს პროდუქციას ან მომსახურებას, ისინი უკეთეს მდგომარეობაში იხდიან ფულს“. უმეტესად ეს დაკავშირებულია **ფუნქციურ, სოციალურ და ემოციურ** საკითხებთან. მაგალითად, ზოგიერთისთვის კონკრეტული ავტომობილი არის გადაადგილების საშუალება, სხვებისთვის კი სოციალური სტატუსის გამომხატველი, რომელიც შეიძლება ემოციურ დამოკიდებულებებთანაც იყოს კავშირში.

ამასთან, ხშირად შეთავაზებული ღირებულება დამოკიდებულია მის „შეფუთვაზე“, მის პოზიციონირებაზე მომხმარებლების თვალში. მაგალითად, ზოგიერთი დეოდორანტი პოზიციონირდება, როგორც დაპირება რომ მომხმარებლებს შეუძლიათ ისეთივე შედეგს მიაღწიონ, როგორც მათმა საყვარელმა ათლეტებმა შეძლეს.



2. მომხმარებელთა სეგმენტები (Customer Segments)

თქვენი ამოცანაა გარკვეოთ ვინ არიან/იქნებიან თქვენი ბიზნესის მომხმარებლები. ამ ინფორმაციის გარეშე კანვას მოდელის სხვა ნაწილებს აზრი ეკარგება.

ბიზნესში ძირითადად 3 ტიპის ადამიანები არიან:

- **მომხმარებლები** - ვინც იღებს გადაწყვეტილებას ან/და იხდის ფულს. მაგალითად მშობელი, რომელიც ბავშვის სწავლაში იხდის ფულს.
- **საბოლოო მომხმარებლები** - ვინც საბოლოოდ გამოიყენებს პროდუქტს/მომსახურებას. მაგალითად ბავშვი, რომელიც სკოლაში სწავლობს.
- **ბენეფიციარი** - ვისი მდგომარეობაც უმჯობესდება თქვენი პროდუქციის/მომსახურების შედეგად. მაგალითად საზოგადოება, რომელიც უკეთეს მდგომარეობაშია, როდესაც განათლებული მომავალი თაობა ჰყავს.

მას შემდეგ რაც განსაზღვრავთ იმას თუ ვინ არიან თქვენი მომხმარებლები, **უნდა აღწეროთ ისინი** (მაგ. ასაკი, სქესი, შემოსავლის ოდენობა, საცხოვრებელი ადგილი, ა.შ.). მაგალითად: „ჩვენ პროდუქციას ვყიდით საშუალო შემოსავლის მქონე 35-55 წლის მამაკაცებზე, რომლებიც ქალაქის გარეუბნებში ცხოვრობენ“. ხშირად დემოგრაფიული დახასიათება ლიმიტირებულია და ამიტომ შესაძლებელია ასევე ფსიქოსურათის აღწერა: „ჩვენი მომხმარებლები არიან ისინი, ვისთვისაც გარემოზე ზრუნვა მნიშვნელოვანია, უყვართ ჩაი და მინიმალისტური დიზაინი“.

თქვენ ალბათ ერთზე მეტი მომხმარებლის სეგმენტი გაქვთ, მაგრამ როგორ წესი არ უნდა გქონდეთ ხუთი ან ექვსზე მეტი. გახსოვდეთ, ერთი შეხედვით ორი განსხვავებული ადამიანი, რომლებიც პროდუქტს ერთი და იგივე მიზეზით ყიდულობს, ერთი და იგივე მომხმარებლის სეგმენტია - მაშინაც კი, თუ ისინი ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. ამ მიზეზით, სასარგებლოა შეიქმნას მომხმარებლების პერსონა - თქვენი ტიპიური მომხმარებლის მაგალითები, რომლებიც დაფუძნებულია რეალურ ადამიანებზე.

„ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს

მომხმარებლების რომელ

სეგმენტებს ემსახურებიან და

რომლებს არა“

- ალექსანდერ ოსტერვალდერი

3. მომხმარებელბთან ურთიერთობა (Customer relationships)

ყველა ბიზნესი მომხმარებელბთან ერთნაირად არ ურთიერთობს. ზოგიერთი ბიზნესი ლოკალური მომხმარებელბის შეძენა/შენარჩუნებას ცდილობს, სხვები მხოლოდ დროებით ურთიერთობებს ამყარებენ მომხმარებელბთან და ზოგიერთი გაყიდვები მომხმარებელბთან პირდაპირ, დანიშნულ შეხვედრებზეა მხოლოდ შესაძლებელი. **თქვენი ურთიერთობები მომხმარებელბა სეგმენტთან და მათთვის შეთავაზებულ ღირებულებასთან უნდა იყოს შესაბამისი.**

მოცემული სამი სპექტრი დაგეხმარებათ ურთიერთობების სასურველი სტილის წარმოდგენაში:

1. მოკლე თუ გრძელვადიანი ურთიერთობა?

მაგალითად, ზოგიერთ კლინიკაში ვიზიტისას მომხმარებელბისთვის არ აქვს მნიშვნელობა თუ რომელ ექიმთან მოხვდებიან. ამასთან, მომხმარებელბის ნაწილს იმ ოჯახის ექმინთან ურჩევნიათ ურთიერთობა, რომლებსაც წლების განმავლობაში იცნობენ. ბევრი ბიზნესი ცდილობს მომხმარებელბთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარებას, ამიტომ მნიშვნელოვანია მომხმარებელბის იმ მოტივების გაგება, რაც მათ განმეორებითი შესყიდვების შესახებ გადაწყვეტილებებს მიაღებინებს.

2. პირდაპირი, პერსონალური თუ ავტომატიზირებული ურთიერთობა?

ზოგიერთ მომხმარებელს პირდაპირი ურთიერთობა სჭირდება, როდესაც მაგალითად ისინი თავიანთ კითხვებზე შეძლებენ უშუალოდ თქვენგან პასუხების მიღებას და პროდუქციის ადგილზე ნახვას. სხვებს ურჩევნიათ პროდუქცია Amazon-ზე შეიძინონ. ბევრი ბიზნესი ორივე სტილს იყენებს ერთდროულად. მთავარი კითხვაა: რომელი სტილი შეესაბამება შეთავაზებულ ღირებულებას ყველაზე მეტად.

3. რაზე ხართ ფოკუსირებული: მომხმარებელბის შეძენაზე თუ მათ შენარჩუნებაზე?

ხშირად ბიზნესები ორივე მიმართულებაზე არიან ფოკუსირებული. მაგრამ ზოგიერთი ბიზნესის შემთხვევაში პრიორიტეტი ნაკლებად ექცევა მომხმარებელბის შენარჩუნებას. მაგ. სურსათის მაღაზია, რომელიმე დიდ აეროპორტში.

სამი სპექტრი



4. დისტრიბუციის არხები (Distribution Channels)

მომხმარებლებს შეთავაზებული ღირებულება დისტრიბუციის არხების მეშვეობით მიეწოდება. დისტრიბუციის არხებს დიდი გავლენა აქვს იმაზე თუ რა გამოცდილებას მიიღებს მომხმარებელი თქვენი პროდუქტისგან/მომსახურებისგან და შემთხვევებში შეთავაზებული ღირებულების ნაწილიცაა. თქვენი ბიზნესისთვის 2 ტიპის დისტრიბუციის არხი:

1. **შექმნის არხები** - როგორ მოხდება პირველი ერთიერთობა მომხმარებელთან და როგორ მოხდება „შექმნა“.
2. **მიწოდების არხები** - როგორ მიაწვდით შექმნილ ღირებულებას მომხმარებლებს ფიზიკურად.

ეს მნიშვნელოვანია, რადგან ხშირად არხების ეს ორი ტიპი არ არის ერთიდაიგივე. მაგალითად, როდესაც მომხმარებელი ტელეფონის აბონენტად რეგისტრირდება, ის ტელეოპერატორთან ოფისში მიდის ერთჯერადად. ამის შემდეგ მისი და ტელეოპერატორის უერთიერთობა დისტანციურად ხდება. ან როდესაც მომხმარებელი რესტორანს ონლაინ არჩევს და მხოლოდ შემდეგ მიდის ადგილზე მომსახურების მისაღებად.

ასევე შეიძლება მოგიწიოთ დისტრიბუციის არხების ცვლილება ბიზნესგარემოს და მომხმარებლების სურვილების ცვლილებების შესაბამისად. მაგალითად: ფიზიკური მაღაზიის, ონლაინ მაღაზიით ჩანაცვლება; ან არხების 80% შეწყვეტა, რათა მხოლოდ ყველაზე შედეგიანებზე მოახდინოთ ფოკუსირება.



5. ძირითადი რესურსები (Key Resources)

რაზეა თქვენი ბიზნესი დამოკიდებული? რისი დაკარგვა არ შეიძლება? შეუცვლელი ელემენტები არიან ძირითადი რესურსები, რომლებიც **შეთავაზებული ღირებულების არსებობის მთავარი შემადგენელი ნაწილები** არიან. ეს შეიძლება იყოს პიროვნება (მაგ. ბიზნესის დამფუძნებელი), ან კონკრეტული შენობა და ადგილი, ან რაიმე რეცეპტი და ინტელექტუალური საკუთრება, ა.შ.

ამასთან, ერთიდამავე სექტორში მოქმედ ბიზნესებს არ არის აუცილებელი იდენტური ძირითადი რესურსები ჰქონდეთ. მაგალითად, რომელიმე რესტორნისთვის შეიძლება ძირითადი რესურსი იყოს მისი სახელგანთქმული მზარეული, ხოლო სხვა რესტორნისთვის მისი ადგილმდებარეობა და ინტერიერი.

4 ძირითადი კითხვა, რომელიც თქვენი ბიზნესის მიმართებით სასურველია დასვათ:

1. რა არის თქვენი ძირითადი რესურსები?
2. რა გეგმა გაქვთ მათ შესანარჩუნებლად?
3. არის თუ არა შესაძლებლობა, რომ გაკვეთილი რესურსები პარტნიორებისგან მოიძიოთ?
4. არის თუ არა შესაძლებლობა, რომ პარტნიორის გარკვეული რესურსები თქვენთან გადმოიტანოთ?

საინტერესო კითხვაა:

რა უნდა გააკეთოთ თქვენით

და რისი გაკეთება უნდა

შეუკვეთოთ სხვას/გაიტანოთ

„აუთსორსინგზე“?

6. ძირითადი საქმიანობები (Key Activities)

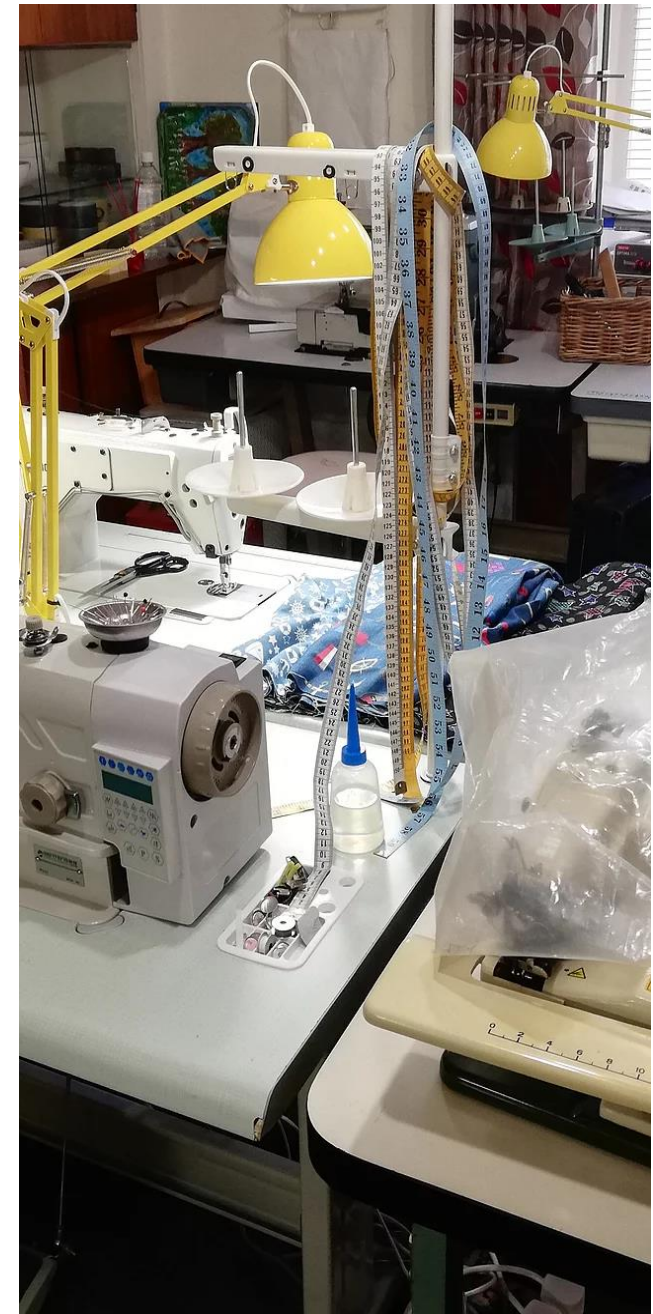
მთავარი კითხვაა: რა უნდა გაკეთდეს რომ თქვენმა ბიზნესმოდელმა იმუშავოს? მომსახურების მიწოდება? კონტრაქტორების მართვა? თანამშრომლების დაქირავება? თუ რაიმე სხვა.

თქვენ შეამჩნევდით, რომ კანვასის ამ ნაწილში არ არის დიდი სივრცე ყველაფრის ჩამოსათვლელად. ეს გამიზნულადაა, რადგან როგორც მეწარმეებმა თქვენ უნდა გადაწყვიტოთ, **რომელი საქმიანობებია ყველაზე მნიშვნელოვანი** და რომლების განვითარებაზე მოახდენთ ყველაზე დიდ ფოკუსირებას.

ამასთან მნიშვნელოვანია გავიგოთ თუ რომელი საქმიანობების ჩანაცვლება იქნება ყველაზე რთული?

4 ძირითადი კითხვა, რომელიც თქვენი ბიზნესის მიმართებით სასურველია დასვათ:

1. რომელი საქმიანობებია ყველაზე მნიშვნელოვანი?
2. რას დათმობთ, რომ ყველაზე მნიშვნელოვან საქმიანობებზე მოახდინოთ ფოკუსირება?
3. რომელი საქმიანობები შეიძლება გადანაწილდეს ძირითად პარტნიორებზე?
4. ძირითადი პარტნიორებისგან რა საქმიანობები შეიძლება გადმოიტანოთ თქვენთან?



7. ძირითადი პარტნიორები (Key Partners)

თქვენი ბიზნესიდეა ღირებულებათა ჯაჭვშია (value chain) - იმ სრულ პროცესში, რომელიც ახდენს მომხმარებლისთვის პროდუქციის/მომსახურების შექმნას და მიწოდებას. მაგალითად, როდესაც თქვენ სხვადასხვა ნედლეული მასალისგან, უნიკალურ პროდუქციას ქმნით.

კარგი პარტნიორული ურთიერთობები სხვა ბიზნესებთან და ინდივიდებთან საშუალებას გაძლევთ გაზარდოთ გაყიდვები - მაგ. მომხმარებელთა ნაკადების გაზრდით ან რაიმეს უკეთესად შესრულებით, რასაც ამჟამად თქვენი ძალებით აკეთებთ. გასათვალისწინებელია, რომ ძირითადი პარტნიორების კონტროლი ვერ ხდება ისევე როგორც ძირითადი რესურსების. შესაბამისად **მნიშვნელოვანია მათთვის განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა და ურთიერთობების მართვა.**

პარტნიორობა სპეციალიზაციას გულისხმობს, რომ თქვენი მეტი რესურსი გქონდეთ თქვენ სიძლიერეებზე ფოკუსირებისთვის და სუსტი მხარეები სხვაზე, უკეთეს შემსრულებელზე გადაანაწილოთ.

რა ბიზნესში ხართ? ამის გაგება დაგეხმარებათ უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში იმის შესახებ თუ სად უნდა მოახდინოთ თქვენი ძალების მიმართვა ყველაზე მეტად.

ამასთან **მნიშვნელოვანია პარტნიორებზე დამოკიდებულების შესწავლა**. თუ რომელიმე პარტნიორს ერთი გადაწყვეტილებით შეუძლია ჩვენი ბიზნესის შეჩერება, მაშინ უნდა გვექონდეს მისი ჩანაცვლების გეგმა ან შენარჩუნების სტრატეგია.

ინოვაციებისთვის ორი საშუალება

გვაქვს:

შესაძლებლობების

შექმნა,

და დამოკიდებულებების

აღმოფხვრა

8. ხარჯების სტრუქტურა (Cost Structure)

მნიშვნელოვანია ხარჯების სტრუქტურის გაგება - ის გვეუბნება საერთო თანხას, რომელიც უნდა დავხარჯოთ, მაგრამ ასევე სტრუქტურას, რომელშიც ვხარჯავთ. მაგალითად რომელი ხარჯები იქნება ერთჯერადი და რომლები მიმდინარე.

ერთჯერადი ხარჯები - განსაკუთრებით დამწყებ ბიზნესებს ესეთი ტიპის ხარჯები ბევრი შეიძლება ჰქონდეთ, იმ რესურსების შესაძენად, რომლებსაც შემდგომში ხანგრძლივი პერიოდით გამოიყენებენ.

მიმდინარე ხარჯები - უმეტესი ხარჯები მიმდინარეა, მაგ. ნედლეული, ქირა, თანამშრომელთა ხელფასები, ა.შ. მნიშვნელოვანია იცოდეთ მაგ. ყოველთვიური ხარჯები.

ფიქსირებული ხარჯები - ეს ის ხარჯებია, რომლებიც არ იცვლება იმისდა მიუხედავად თუ რამდენს აწარმოებთ, რამდენად დატვირთულად იმუშავებთ. ამის კარგი მაგალითია ფართის ქირის გადასახადი.

ცვალებადი ხარჯები - ეს ის ხარჯებია, რომლებიც პირდაპირ დაკავშირებულია წარმოებასთან/მომხმარებლების მომსახურებასთან და რომლებიც იცვლება შესაბამისად წარმოების/გაყიდვების მოცულობის მიხედვით.

მნიშვნელოვანია რომ კანვას მოდელში მხოლოდ ძირითადი ხარჯები აღწეროთ სტრუქტურიზებულად.



9. შემოსავლის ნაკადები (Revenue Streams)

თქვენი ბიზნესმოდელი დაფუძნებულია მომხმარებლების და შეთავაზებული ღირებულების შესახებ დაშვებებზე. ფასი არის შეთავაზებული ღირებულების ერთ-ერთი ტესტი. **რას ყიდულობს მომხმარებელთა თითოეული სეგმენტი? რამდენს გადაიხდის მომხმარებელი თითო შესყიდვაზე? სულ რამდენ შესყიდვას გააკეთებს?**

ფასის განსაზღვრისთვის გამოიყენება შემდეგი ინფორმაცია:

- **ხარჯები**, რომლებიც გაწაულ იქნა პროდუქტის/მომსახურების შექმნისათვის;
- მსგავს პროდუქტზე/მომსახურებაზე **ბაზარზე არსებული ფასები**;
- პროდუქტის/მომსახურების მომხმარებლის მიერ **აღქმული ღირებულება**.

ასევე გასამიჯნია: **რამდენის გადახდა სურს მომხმარებელს? და რამდენის გადახდა შეუძლია მას რეალურად?**

ასევე მნიშვნელოვანია იცოდეთ მომხმარებლების მსყიდველობითი ქცევა: მაგ. რა პირობებში და როდის შეიძენენ თქვენს პროდუქციას/მომსახურებას.

ამ ინფორმაციების საფუძველზე უნდა ჩამოაყალიბოთ საფასო სტრატეგია და ფასის, მომხმარებლების რაოდენობის, მათი შესყიდვების რაოდენობის და მოცულობის მიხედვით, კანვას მოდელში აღწეროთ ძირითადი შემოსავლის წყაროები.

