

თემა 5: ბიზნეს-ოპერაცია და ბიზნესის დაგეგმვა

მასალა დისტანციური (ონლაინ) ფორმატით სწავლებისათვის. სილაბუსით გათვალისწინებული **თემა №5 (ნაწილი: პირველი და მეორე). 10 კრედიტიანი.**

თემის მასალა იხილეთ **სახელმძღვანელოში**: უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედააზრი ჩანართით, პრაქტიკუმი, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016. სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №5 გვ.148 - -180; გვ. 380-386

5.1. ბიზნეს-ოპერაცია და მისი ეტაპები

5.2. ბიზნეს-იდეა და მისი განვითარება კონცეფციაში

– ბიზნეს-იდეის გენერაცია და შეფასება

- ბიზნეს-კონცეფცია და მისი შემუშავების ორი ხერხი
- რა სჯობია–პასიური თუ აქტიური მესკუთრეობა?

5.3. ბიზნეს-გეგმის არსი, სახეობები და ობიექტური აუცილებლობა

5.4 ბიზნეს-გეგმის შემადგენელი ნაწილები

5.5. როგორ წამოვიწყოთ საკუთარი საქმე

5.1. ბიზნეს-ოპერაცია და მისი ეტაპები

ფირმის ჩამოყალიბების, ფუნქციონირებისა და ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებისათვის საჭიროა რიგი ოპერაციების განხორციელება.

მოქმედებების ერთობლიობას, ერთი საქმის დაწყებიდან მის დასრულებამდე, ბიზნეს-ოპერაცია ეწოდება. ბიზნეს-ოპერაციის ჩატარების მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ უნდა შედგეს ოპერაციის განხორციელების პროგრამა ანუ ბიზნეს-გეგმა.

ბიზნეს-ოპერაციის განხორციელების ეტაპებია:

- ბაზრის თავდაპირველი შესწავლის საფუძველზე ბიზნეს-იდეის შემუშავება;
- იდეის შემდგომი განვითარება კონცეფციაში ანუ საწარმოს საქმიანობის ძირითადი ხაზის განსაზღვრა (ვისი და რომელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის იქმნება საწარმო) და მისი რეალურობისა და მიზანშეწონილობის დასაბუთება;
- ბიზნეს-გეგმის შემუშავება და მისი თანამშრომლებთან შეთანხმება;
- კონტრაქტების (გარიგებების) დადება;
- ბიზნესის რესურსებით უზრუნველყოფა;
- აკუმულირებული (თავმოყრილი) რესურსებით პროდუქციის (მომსახურების) წარმოება;
- რეკლამა;
- წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) მომგებიანი რეალიზაცია და რეალიზების შემდგომი მომსახურება.

ბიზნეს-ოპერაციაზე, როგორც ერთიან მთელზე წარმოდგენისათვის აუცილებელია ბიზნეს-ოპერაციის მიზნების, ამოცანებისა და ვადების დაზუსტება. ასევე, უნდა გაირკვეს მათი რესურსებით უზრუნველყოფის საკითხი, მოხდეს რესურსების გამოყენების სხვადასხვა ვარიანტიდან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევა, რათა დასახული მიზნის მიღწევა განხორციელდეს სახსრების ნაკლები დანახარჯებით და რაც შეიძლება მოკლე დროში. ოპერაციის გეგმა უნდა შედგეს იმდაგვარად, რომ იგი იყოს რეალური, ადვილად აღქმადი, საიმედო და მაქსიმალური მოგების მომტანი.

ამგვარად, ბიზნეს-ოპერაციის ანუ ბიზნესის ორგანიზების ძირითადი ეტაპებია: საქმიანობის სფეროს განსაზღვრა, წარმატების მომასწავებელი იდეის შემუშავება, მისი ყოველმხრივი შეფასება, როგორც შესაძლო რისკის, ისე მოგების პროგნოზის თვალსაზრისით. ამის შემდეგ საჭიროა წინააღმდეგობების მძლავრი ძალის გადალახვა, რომელიც ყოველთვის წინ ეღობება ყოველივე ახალს და ჩანაფიქრის მიყვანა დაგეგმილ კონკრეტულ შედეგებამდე.

5.2. ბიზნეს-იდეა და მისი განვითარება კონცეფციაში

ბიზნეს-იდეის გენერაცია და შეფასება

ბიზნეს-ოპერაციის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული ბიზნეს-წინადადების რაციონალურობაზე.

მომგებიანი ბიზნეს-წინადადების კომპონენტების ფორმულირებას ასეთნაირად ახდენენ: ადამიანი + იდეა + ინვესტიციები = მოგებას.

მოყვანილი ფორმულიდან გამომდინარე, ნებისმიერი საწარმოს საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია მისი მიღწევისათვის მომუშავე ადამიანის (ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში), ან გუნდის (პარტნიორული და კორპორაციული საწარმოს შემთხვევაში) უნარ-ჩვევებზე და საქმიანი იდეის ხარისხზე.

აღნიშნულის მიუხედავად, ზოგჯერ საწარმოს დაარსების უმთავრეს შემაფერხებელ ფაქტორად და მისი წარუმატებელი საქმიანობის ძირითად მიზეზად ფულადი სახსრების უკმარისობას ასახელებენ. ეს მაშინ, როდესაც განუსაზღვრელი ფინანსური შესაძლებლობები ვერასოდეს შეცვლის ვერც საწარმოს დამფუძნებლებს, ვერც მეწარმისათვის აუცილებელ უნარ-ჩვევებს და ვერც კარგ იდეებს. კარგი მეწარმენი კარგი იდეებით კი, ყოველთვის შეძლებენ საჭირო მოცულობის ინვესტიციების მოპოვებას.

ამიტომაცაა, რომ პოტენციური დამფუძნებლები უფრო ხშირად უჩივიან კარგი იდეების და არა რესურსების უქონლობას. იდეები აუცილებელია არა მხოლოდ საქმის წამოწყების, არამედ საწარმოს ფუნქციონირების ყველა ეტაპზე, რაც განპირობებულია იმით, რომ:

- იდეები საჭიროა პროდუქციისა და მომსახურების ახალი სახეობის შემუშავებისა და წარმოების დივერსიფიკაციისათვის;
- იდეები საჭიროა ახალი ბაზრებისა და კლიენტების დაუფლებისათვის;
- იდეები საჭიროა ხარჯების დონის შემცირებისათვის;

- იდეები საჭიროა მოგების ზრდისათვის.

იდეების გენერაციას თან ახლავს გარკვეული წინააღმდეგობები. კერძოდ, მას აფერხებს შემდეგი ძირითადი მიზეზები:

ა) **პოტენციალურ მეწარმეთა გამჭრიახობის უქონლობა.** რაც იმას ნიშნავს, რომ საწარმოს მომავალი მეპატრონეები და ხელმძღვანელები მიდრეკილებას იჩენენ ახალი იდეების გამოვლენის შემზღვეველი მიდგომებიდან ერთ-ერთისადმი:

– „საკუთარ საქმეს ხელს მოგვიდებ მხოლოდ იმისათვის, რომ მივიღო სუბსიდია, ბაზრისა და საქმის შესაძლო რენტაბელობის მიუხედავად“;

– „ხელს მოგვიდებ მხოლოდ იმ საქმეს, რომელშიც უკვე აქვთ წარმატება სხვებს.“

ბ) **„იდეების მკვლევები.“** იდეების გამოვლენა სკმაოდ ძნელია, მაგრამ იოლია მოკვლა–დასამარება ჯერ კიდევ მისი პოტენციური მომგებიანობის შეფასებამდე.

იდეას კლავს და ასამარებს შემდეგი განცხადებები:

- ეს ვერ იმუშავებს;
- ეს უკვე ვცადეთ;
- ვინ გადაიხდის ამისათვის;
- ეს სისულელეა;
- ეს ძალიან იოლია;
- რატომ არ გააკეთა ეს სხვამ.

ეფექტიანი იდეების შერჩევის საუკეთესო ხერხია მაქსიმალურად დიდი რაოდენობის იდეების შემუშავება, შემდგომ მათი „გაცრა“ და პოტენციალის მიხედვით საუკეთესოს გამოვლენა. შევნიშნავთ, რომ ამ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება რაოდენობაზე და არა ხარისხზე.

იდეების გენერაციის ძირითადი მეთოდებია:

- ა) „ტვინით იერიში“;
- ბ) იდეების რუკა.

ა) **„ტვინით იერიშის“ მეთოდი** ასტიმულირებს იმ ადამიანთა ჯგუფებს, რომლებიც მოცემულ თემაზე რაც შეიძლება დიდი რაოდენობის იდეებს გამოიმუშავებენ დროის გარკვეულ ინტერვალში.

ტვინით მოირიშებმა უნდა დაიცვან შემდეგი პრინციპები:

- იდეების იგნორირების და მათზე სიტყვიერი და უსიტყვო უარყოფითი რეაქციების გამორიცხვა;
- ყოველი მონაწილის მიერ გარკვეული წვლილის შეტანა მათზე ნებისმიერი კომენტარის მიუხედავად;

- ჯგუფის რომელიმე წევრის მიერ ყველა იდეის აუცილებელი დაფიქსირება.

ბ) იდეების რუკა. იდეების რუკა წარმოადგენს ტვინით იერიშის გაუმჯობესებულ ვარიანტს. ამ შემთხვევაში მოქმედებს იგივე პრინციპები, მაგრამ მონაწილეებს მოეთხოვებათ გამოძებნონ საქმიანი შესაძლებლობები (იდეები) საწარმოს სამი ძირითადი ტიპის (წარმოება, მომსახურება, ვაჭრობა) მიხედვით. მაგალითად, ხე-ტყის გადამუშავება-დამზადების საფუძველზე ხის პანელების, ავეჯის, კარებების, ღობეების, საბაღე მაგიდებისა და სხვათა **წარმოება**; ხის გასხლვა, შეწამლვა, ძირების დაბარვა, მორწყვა, გადარგვა, ცოცხალი ღობეების, ქარსაცავი ზოლების გაშენება და ა.შ. ანუ **მომსახურება**; შემით, ნერგებით, ორგანული სასუქით, ხის მასალით **ვაჭრობა**.

პოტენციური იდეების წყაროები.

იდეების გენერაციის მეთოდები აუცილებელია რაც შეიძლება დიდი რაოდენობის იდეების გამოთქმავებისათვის, საიდანაც შემდეგ უნდა შეირჩეს მაღალი პოტენციალის მქონე იდეები. იდეები, რომლებიც, საბოლოო ანგარიშში, საფუძვლად ედება რენტაბელურ ბიზნესს, როგორც წესი, განეკთვებიან ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთს:

- ა) იდეა წყვეტს რაღაც პრობლემას;
- ბ) იდეა აკმაყოფილებს კლიენტის მოთხოვნილებებს, სამომხმარებლო ტენდენციას ან ბაზრის კონკრეტულ სექტორს;
- გ) იდეა ზრდის ღირებულებას, ფასს;
- დ) იდეა დაკავშირებული საკანონმდებლო ცვლილებებთან;
- ე) იდეა, როგორც მეწარმის უნარჩვევებისა და რესურსების გაუმჯობესების შედეგი.

განვიხილოთ დეტალურად პოტენციური იდეების კონკრეტული წყაროები.

ა) მომხმარებელთა პრობლემების გადაწყვეტა. მომხმარებლები საქონელს იძენენ იმ შემთხვევაში, თუ ამ ნაყიდობიდან ნახავენ სარგებლობას. ძალიან ხშირად საქონელი და მომსახურება მუშავდება სპეციალურად, რაღაც პრობლემის გადაჭრის მიზნით. მაგალითად, ცალობით გაყინული სოსისის შემთხვევაში სადილის მომზადებისათვის აღარ არის საჭირო მთელი პაკეტის გალღობა. ან კიდევ მცირე პაკეტებში დაფასოებული ცემენტის შემთხვევაში მყიდველს აღარ უწევს 50-კილოგრამიანი ტომრების შეძენა და ა.შ.

ბ) კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. კლიენტების საჭიროებანი და მოთხოვნილებანი გარკვეული დროის განმავლობაში იცვლება. ასეთი ცვლილებები კი შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა ფაქტორებმა:

- ცხოვრების სტილის, წესის შეცვლა;
- ცვლილებები მოსახლეობის ასაკობრივ სტრუქტურაში და სხვა;

აი, მაგალითები იმისა ამგვარმა ცვლილებებმა თუ როგორ შეცვალა კლიენტების მოთხოვნილებები და ბიზნესისათვის როგორ შექმნა ახალი

შესაძლებლობები. ცხოვრების სტილისა და წესის შეცვლა ზრდის მოთხოვნას ჯანსაღ პროდუქტზე, ეს კი, თავის მხრივ, ქმნის შესაძლებლობებს:

- სპორტულ-გამაჯანსაღებელი „პროდუქტების“ მიწოდებაზე;
- ორგანული საკვების მიწოდებაზე;
- ახალი ხილ-ბოსტნეულის მიწოდებაზე.

ცვლილებები ასაკობრივ სტრუქტურაში, კერძოდ პენსიონერთა რაოდენობის ზრდა, ბაღებს მოთხოვნილებებს:

- ბინაზე მომსახურებაზე;
- წვრილად დაფასოებულ პროდუქტებზე;
- გადაადგილების სპეციალური მოწყობილობის წარმოებაზე;
- ხნიერი ადამიანების თავშესაფარზე და სხვა.

გ) ღირებულების, ფასის მატება. არცერთი საქონელი, არცერთი მომსახურება არ რჩება უცვლელი განუხაზღვრელი დროით. კომპანიები ყოველთვის სრულყოფენ საქონელსა და მომსახურებას, უმატებენ რაღაც ახალს, რათა დამატებითი სარგებლობა მოუტანონ მოხმარებელს, რაც ზრდის ღირებულებას, ფასს. ღირებულების, ფასის ზრდა შეიძლება გამოიწვიოს:

- მიწოდების წესმა;
- ახალმა ტექნოლოგიურმა პროცესებმა;
- ღიზანის გაუმჯობესებამ;
- საქონლისათვის ახალი სასარგებლო თვისებების მინიჭებამ;
- შეფუთვამ.

აი, მაგალითები იმისა, თუ როგორ მატულობს პროდუქტის ან მომსახურების ღირებულება ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების ზეგავლენით:

რძის შენახვის ვადის გახანგრძლივება. მისი ღირებულება მატულობს იმის გამო, რომ უმჯობესდება მალფუჭადი პროდუქტის შენახვის ვადა;

მრავალფუნქციური ტრეილერები. მრავალფუნქციური ტრეილერი ახალი თვისებების წყალობით საშუალებას იძლევა მსვილფეხა პირუტყვის, მარცვეულის, სილოსის და ა. შ. გადაზიდვისა. ეს კი გამოირიცხავს რამდენიმე ტრეილერის შექმნის აუცილებლობას;

მოზრდილი ტომრები სასუქებისათვის. ერთ დიდი ტომარა იტევს 50კგ. სასუქს, რაც ამცირებს გადმოტვირთვის დროსა და ტრავმების ალბათობას;

სათამაშო ავეჯი ბავშვებისათვის. სათამაშო ავეჯის გაუმჯობესებული დიზაინი და უსაფრთხოება წაახალისებს მშობლებს მეტი გადაიხადონ მათში.

დ) საკანონმდებლო ცვლილებები. კანონმდებლობა მუდმივად ვითარდება და შესაბამისად იქმნება შესაძლებლობები ახალი პროდუქტის წარმოებისა და მომსახურების გაწევისა, რაზეც მეწარმენი სწრაფად უნდა რეაგირებდნენ. ასე

მაგალითად, ხანძარსაწინააღმდეგო ღონისძიებების გაძლიერების შესახებ კანონის შემოღება ქმნის შესაძლებლობას ხანძარმედეგი კარებების წარმოებისა და ხანძარსაწინააღმდეგო საშუალებების დადგმა-მომსახურებისა; კანონი მოხუცებლებზე საზოგადოებრივი ზრუნვის შესახებ ქმნის შესაძლებლობას ბინაზე მომსახურების ბიზნესის განვითარებისა და სხვა.

ე) უნარჩვევებისა და რესურსების განვითარება. ყოველ ადამიანს აქვს პრაქტიკული და კომერციული უნარ-ჩვევების რაღაც მარაგი იმისათვის, რომ წამოიწიოს საკუთარი საქმე. ბიზნესი შეიძლება აგებული იქნას ამ უნარჩვევების შემდგომი განვითარებისა და მათი ბაზრის მოთხოვნებისადმი ადაპტირებაზე. ბიზნეს-იდეა, ასევე, შეიძლება წარმოიშვას უკვე არსებული რესურსების გამოყენების მეთოდების ვარიანტების პროცესში. ასე მაგალითად, მეცხოველეობის უნარ-ჩვევები ქმნის შესაძლებლობას მეცხენეობის ჩამოყალიბებისა; ძველი ბეღელის, ან წისქვილის შენობა ქმნის შესაძლებლობას თვითმომსახურე საზოგადოების საწარმოს ფორმირებისა; ავტოგასამართი სადგური ბადებს მოთხოვნას მასთან რესტორნის გახსნისა და ა. შ.

მოკლედ, ბიზნეს-იდეა (ჰიპოთეზა, ჩანაფიქრი) იბადება მაშინ, როდესაც მომხმარებლებს დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები, პრობლემები ან სხვა ხასიათის სიძნელენი აქვთ და მათი გადაწყვეტა ბაზარზე წარმატების ანუ მოგების მიღების შესაძლებლობად აღიქმება. აღნიშნულის გათვალისწინებით:

- ტერიტორიაზე, სადაც სასურსათო მაღაზიები მომუშავეთა სამსახურიდან დაბრუნებამდე იკეტება, მოთხოვნა იქნება გვიანობამდე მომუშავე სასურსათო მაღაზიებზე;
- ტერიტორიაზე, სადაც მრავლად არიან წვრილშვილიანი მომუშავე მშობლები (ან მშობელი), მოთხოვნა იქნება საბავშვო-ბაგებსა და ბაღებზე;
- საზოგადოებაში, სადაც მაღალია შობადობა, მოთხოვნილება იქნება რძეზე და რძის პროდუქტებზე, სატყუარაზე, საბავშვო ტანსაცმელზე, ფეხსაცმელზე, პამპერსზე, ეტლზე და სხვა;
- საზოგადოებაში, სადაც სჭარბობს დაბალშემოსავლიანი სტუდენტი-ახალგაზრდობა, მოთხოვნა იქნება სწრაფი კვების ობიექტებზე, კომპიუტერული სტუდიის ჩამოყალიბებაზე, გასართობ ცენტრებზე, ჩასახვის საწინააღმდეგო ქიმიურ და მექანიკურ საშუალებებზე და სხვა;
- საზოგადოებაში, სადაც პენსიონერები სჭარბობენ, მოთხოვნა იქნება სალომბარდო დაწესებულებებზე, სამოქალაქო მომსახურების ბიუროებზე, ინტერნატებზე, მოხუცთა სახლებზე, სამედიცინო საქონელზე და მომსახურებაზე (წამალი, სათვალეები და მათი ბუდეები, სასმენი აპარატები, ყავარჯნები), ასევე დანაზოგების „შავი ღლისათვის“ ბანკში შენახვაზე და სხვა;
- ხალხმრავალ გზაჯვარედინებზე მოთხოვნა იქნება ყვავილების მაღაზიებზე;
- საბაზრო ეკონომიკის მშენებელ ქვეყნებში, მათ რიცხვში საქართველოშიც, საგრძნობლად გაზრდილია მოთხოვნა საბაზრო ეკონომიკურ ცოდნაზე და, მაშასადამე, იმ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებზე,

რომლებიც ამზადებენ მენეჯერებს, მარკეტოლოგებს, ფინანსისტებს, ბუღალტრებს, იურისტებს, ტურიზმის სპეციალისტებს და სხვას.

ყოველივე ზემოთქმულთან ერთად, გავითვალისწინებული უნდა იქნას ისიც, რომ მსოფლიო გამოცდილებიდან გამომდინარე, არსებობს ხუთი ყველაზე უპირატესობების მქონე სფერო, სადაც სწრაფი ფინანსური წარმატების მიღწევის ალბათობა ყველაზე დიდია. ეს სფეროებია:

- სხვადასხვა სახეობის მომსახურების გაწევა (კონსულტაცია, რეკლამა, სიახლის დანერგვა);
- საზოგადოებრივი კვება;
- ავტომობილების რემონტი;
- საცხოვრებელი სახლების (განსაკუთრებით ინდივიდუალური) მშენებლობა.

სწრაფი წარმატებისთვის, ასევე, აუცილებელია:

- ფირმას მონოპოლია ჰქონდეს პროდუქტის ან მომსახურების რომელიმე სახეობაზე;
- ბიზნესის ზრდა ნაკლებად იყოს დამოკიდებული ეკონომიკური ციკლის ფაზებზე, ე. ი. ფირმის ბრუნვის ზრდა უნდა მოხდეს წარმოების დაცემის პერიოდშიც;
- შეირჩეს სამეურნეო საქმიანობის ისეთი სფერო, სადაც ბევრი რამ დამოკიდებულია მენეჯერის ნიჭზე;
- საქმიანობა ბიზნესის იმ სფეროში, რომელზეც ნაკლებს წერენ პრესასა თუ საბირჟო ოპერაციების ანგარიშებში;
- ბიზნესს ჰქონდეს მოგების მაღალი ნორმა და შეკვეთების მატების მაღალი ტემპი, ის აუცილებლად მეტი უნდა იყოს, პროდუქციაზე განმეორებითი შეკვეთებისათვის.

მაქსიმალურად დიდი რაოდენობის იდეების გამომუშავების შემდეგ აუცილებელია მათი გულდასმით **შემოწმება–შეფასება** და იმის განსაზღვრა, თუ მათგან რომელი შეიძლება აღებული იქნას ბიზნეს–პროექტის საფუძვლად. ამასთან დაკავშირებით, ყოველი იდეა უნდა შემოწმდეს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით.

უნარჩვევების არსებობა:

- რომელი პრაქტიკული უნარჩვევებია საჭირო?
- რომელი კომერციული უნარჩვევებია საჭირო?
- რომელი უნარჩვევების დეფიციტია მოცემულ გუნდში?

მასალების არსებობა:

- არსებობს თუ არა აუცილებელი მასალები?
- არის თუ არა მიწოდების სეზონურობა პრობლემური?

კმაყოფილდება თუ არა მოთხოვნილებანი?

- ვინ იყიდის საქონელსა და მომსახურებას?
- რამდენს გადაიხდიან მასში?
- ადგილი აქვს თუ არა კონკურენციას?

გუნდი გაართმევს თუ არა თავს პროექტს?

- ჯგუფს აქვს თუ არა საკმარის დრო პროექტის რეალიზაციისათვის?
- ჯგუფს ესაჭიროება თუ არა პროფესიული დახმარება?

პრაქტიკულია თუ არა იდეა?

- პროექტი სიცოცხლისუნარიანია თუ არა?
- პროექტი მოუტანს თუ არა დამფუძნებლებს მოგებას?

შესაძლებელია თუ არა პროექტის დაფინანსება?

- შესაძლებელია თუ არა სუბსიდიის მიღება?
- ბანკები ჩადებენ თუ არა საშუალებებს პროექტში?
- თავად რამდენ ფულს ჩადებთ (თუ ეს შეგიძლიათ) პროექტში?

ბიზნეს-კონცეფცია და მისი შემუშავების ორი ხერხი

აღსანიშნავია, რომ შემუშავებული ბიზნეს-იდეის (ვარაუდის, ჩანაფიქრის) მიზანშეწონილობის დადგენა მოითხოვს მის შემდგომ განვითარებას კონცეფციაში ანუ კონცეპტუალურ შემოწმებას.

ბიზნესის კონცეფცია საქმიანი ორგანიზაციის ფორმირებისა და განვითარების სტრატეგიული (ძირითადი) ხაზია, ერთგვარი იდეოლოგიაა, რომელიც ახდენს კოლექტივის მობილიზაციასა და მიზანმიმართულ გააქტიურებას. სხვაგვარად, ბიზნესის კონცეფცია არის საქმიანი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისა და ეფექტიანი განვითარების თაობაზე მეწარმის (პარტნიორების) შეხედულებათა სისტემა, რომელიც პასუხობს კითხვებზე: რა, როგორ და ვისთვის იქნას წარმოებული.

ბიზნეს-კონცეფციის შემუშავება ერთობ მნიშვნელოვანი ეტაპია. ამ დროს მეწარმე ირჩევს გამოსაშვებ პროდუქტს, მომხმარებელს, ვარაუდობს ამ პროდუქტის რა რაოდენობა შეიძლება აწარმოოს ან შეიძინოს, ხოლო შემდეგ რა ფასად გაყიდოს, როგორი იქნება დაახლოებით მოსალოდნელი მოგება და წყვეტს ღირს თუ არა ამ საქმის წამოწყება საერთოდ.

მაშასადამე, პოტენციური მეწარმე, წამოსაწყები საქმის თვით-ანალიზისა და სპეციალისტებთან, ექსპერტებთან, ასევე მოცემული დარგის სხვა ბიზნესმენებთან განხილვის შემდეგ, იღებს გადაწყვეტილებას ბიზნეს-ოპერაციის ჩატარებისა თუ არ ჩატარების შესახებ. აღსანიშნავია, რომ ყველაფერი ეს ემყარება პირველად წარმოდგენებს და მიახლოებით გათვლებს ბიზნეს-ოპერაციის ხასიათის, მისი მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების, ოპერაციის ჩატარების ვადების და სასურველი ეფექტის მიღების შესახებ. ამ დროს ვლინდება მეწარმის პიროვნული თვისებები, მისი გამჭრიახობა, ნააზრევი და საფუძველი ეყრება მომავალ წარმატებასა თუ წარუმატებლობას.

მეწარმის კაპიტალი სწორედ ბიზნესკონცეფციას მოჰყავს მოძრაობაში. თუ კონცეფცია (საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულება) გონივრულად არის შემუშავებული, მაშინ ფული, წარმოების მატერიალური და პიროვნული ფაქტორები მოძრაობაში მოდის ორგანიზებულად და მიზანმიმართულად.

არსებობს ბიზნეს-კონცეფციის შემუშავებისადმი ორი მიდგომა (ხერხი):

პირველი მიდგომა – ”რაც შემიძლია იმას ვაწარმოებ და ვაწვდი ბაზარს”;

მეორე მიდგომა – “მოთხოვნადი საქონლებიდან იმას ვაწვდი ბაზარს, რისი წარმოებაც შემიძლია”.

პირველი მიდგომა წარმოებაზე ორიენტირებული და უპირატესად დამახასიათებელია მბრძანებლურ-ადმინისტრაციული ანუ სოციალისტური ეკონომიკური სისტემისათვის, რადგანაც ამ სისტემაში, კითხვაზე: რა, როგორ და ვისთვის ვაწარმოოთ? პასუხობს სახელმწიფო თავისი გეგმა-დირექტივებით. საწარმოები კი, ტოტალური სახელმწიფო საკუთრების გამო, მოკლებულნი არიან დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას, რადგანაც მართვა, ჩვეულებრივ, მესაკუთრის პრეროგატივაა. აღნიშნულის გამო, ბაზარს ხშირად მიეწოდება არამოთხოვნადი პროდუქცია, რომელიც ვერ სადდება და საწყობებში გროვდება, რის შედეგადაც სასაწყობო მეურნეობის ფართი სჭარბობს ძირითადი და დამხმარე წარმოების ფართს. არადა, საქონელი იწარმოება არა საწყობში დასადებად, არამედ გასაყიდად, საზოგადოების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. სამწუხაროდ, ამგვარ არასაბაზრო აზროვნებასა და სამეურნეო-კომერციულ ქცევებს ინერციის ძალით, არც თუ იშვიათად, დღესაც ვხვდებით.

მბრძანებლურისაგან განსხვავებით, საბაზრო ეკონომიკაში აზროვნება და ქცევები ბაზრის შესაბამისად უნდა აიგოს. დიდი შეცდომაა ჯერ აწარმოო საქონელი და მერე იფიქრო, როგორ გაყიდო იგი. სწორედ ამიტომ, როგორც ითქვა, თავდაპირველად უნდა გაირკვეს მოთხოვნადი საქონლისა და მომსახურების სახეობები და შემდეგ აქედან აწარმოო ის, რისი გაკეთებაც შეგიძლია. **ბაზრის შესაბამისი აზროვნება და ქცევები კი ბიზნეს-კონცეფციის შემუშავების მეორე მიდგომისთვისაა დამახასიათებელი.**

ამგვარად, მეორე მიდგომა (ხერხი) უფრო მისაღებია, რადგანაც პირველისაგან განსხვავებით ორიენტირებულია არა წარმოებაზე, არამედ ბაზარზე.

ბიზნეს-კონცეფციაზე მუშაობისას რეკომენდებულია:

- ახალ ბაზარზე შესვლა ძველი პროდუქციით;
- სრულიად ახალი საქონელის შემუშავება;
- კლიენტების მოზიდვის მიზნით უკვე არსებული საქმიანობების რამდენადმე გასხვავებულად განხორციელება. მაგალითად, ჰენრი ფორდი არ იყო არც ავტომობილის და არც ამწობი კონვერის შემქმნელი. მან მხოლოდ გააერთიანა ეს ორი სხვის მიერ შემუშავებული შესანიშნავი იდეა და ამით უკეთ დააკმაყოფილა მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი
- სხვა საწარმოების მიერ გამოშვებული საქონლის გადმოღება და სრულყოფა;
- საზოგადოების, სხვა ორგანიზაციებისა და სახელმწიფოს მოთხოვნილებების შესწავლა;
- საზოგადოებაში არსებული ტენდეციების შესწავლა;

- ბიზნესში საკუთარი სპეციალობის შემოქმედებითად გამოყენება;
- საშუალო საქმიანობით დაკავება;
- საკუთარი გატაცებების ბიზნესში რეალიზება;
- არსებული სხვადასხვასა გამოგონებების საქონელში მატერიალიზაცია და მისი ბაზარზე დანერგვა;
- სხვადასხვა სამეცნიერო გამოცემების, საჟურნალო სტატიების, პუბლიკაციებისა და სამეცნიერო კონფერენციების მასალების გულდასმით შესწავლა და იქ ასახული საინტერესო იდეების რეალიზება;
- უკვე ჩამოყალიბებული ფირმების შესყიდვა, კლიენტებითა და მომხმარებლებითურთ და სხვა.

ჩამოთვლილი მიდგომები უკვე აპრობირებულია სახვადასხვა ქვეყნის სამეწარმეო პრაქტიკაში და დადებითი შედეგებითაც ხასიათდება. მიუხედავად ამისა, ყველა მეწარმემ უნდა ეძიოს ამ რეკომენდაციების რეალიზაციის საკუთარი სტილი.

შეიძლება თუ არა ბიზნეს-კონცეპციის შემუშავებიდან პირდაპირ საქმეზე გადასვლა? – არა! ბიზნესის წამოწყებამდე აუცილებელია მისი მოთხოვნადობის, რეალურობის, მართლზომიერებისა და ეკონომიკური მიზანშეწონილობის (მომგებიანობის) დეტალური დასაბუთება ბიზნეს-გეგმაში. **ბიზნეს-კონცეპციის მოთხოვნადობა** იმას ნიშნავს, რომ მის შესაბამისად წარმოებული საქონელი დიდ ხანს არ ჩერდება დახლზე, რომ მასზე მაღალი და მომგებიანი ფასია. **ბიზნეს-კონცეპციის რეალურობა** იმას ნიშნავს, რომ იგი არის არა პოპულისტური და ავანტიურისტული, არამედ საკუთარი შესაძლებლობიდან გამომდინარე სავსებით განხორციელებადი, რეალური. **ბიზნეს-კონცეპციის მართლზომიერება ნიშნავს** იმას, რომ იგი არსებული კანონმდებლობით ნებადართულია. **ბიზნეს-კონცეპციის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა** კი იმას ნიშნავს, რომ მისი რეალიზებიდან მიღებული შემოსავალი სჭარბობს მის განხორციელების ხარჯებს ანუ ბიზნესი არის მომგებიანი.

ფორმირებულ კონცეფციაში აისახება საქმიანი ორგანიზაციის მიზნები, რომლებიც:

1. არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ქვეყანაში არსებულ სამეურნეო ცხოვრების მარეგლამენტირებულ კანონებს;
2. ხელს უწყობდეს ფირმაში გაერთიანებული ადამიანების ძალისხმევის კონცენტრირებას ერთი მიმართულებით;
3. უნდა იძლეოდეს მიზნისაკენ მიმავალი საფეხურების შედეგების შეფასების საშუალებას.

ფირმის საერთო მიზნიდან გამომდინარე, განისაზღვრება თითოეული განყოფილებისა თუ ქვეგანყოფილების კონკრეტული გეგმა და მოქმედების მოდელი. ამ დროს აუცილებელია, რომ ქვეგანყოფილებების მოქმედების

კონკრეტული გეგმები იყოს ნათელი და წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს ერთმანეთთან.

რა სჯობია—პასიური თუ აქტიური მესაკუთრეობა?

საკუთარი საქმის წამოწყებამდე, ასევე, გასარკვევია კუთვნილ სიმდიდრეზე პასიური მესაკუთრეობიდან (ფიქტიური ინვესტირება) მეტი შემოსავლის მიღება შეიძლება, თუ აქტიური მესაკუთრეობიდან ანუ სამეწარმეო საქმიანობიდან (რეალური ინვესტირება). რეალური ინვესტირებისას ფული ბანდდება რეალურ სექტორში (წარმოებაში), ხოლო ფიქტიური ინვესტირებისას - ფასიან ქაღალდებში, ანაბრებში (ფინანსურ სექტორში). რეალურ ინვესტირებას (წარმოებაში და ბანდებას) უნდა მიმართოთ იმ შემთხვევაში, როდესაც ინვესტირების ობიექტიდან მოსალოდნელი მოგების ნორმა აღემატება საბანკო ანაბარზე პროცენტს.

დავუშვათ, “თი-ბი-სი” ბანკის თანამშრომელმა, რომელსაც თვეში 2000 ლარი ხელფასი აქვს, გადაწყვიტა თანამდებობიდან წასვლა და პურის საცხობის ორგანიზება კოჯორში, საკუთარ საბაღე ნაკვეთში არსებულ პატარა სახლში. იგი ამ სახლში მაინც არ ცხოვრობს, მხოლოდ ზაფხულობით აქირავებს და ღებულობს 1000 ლარის შემოსავალს. ყოფილმა ბანკირმა კუთვნილი დანაზოგი 10000 ლარის ოდენობით პურის საცხობის მოწყობაში დააბანდა. საბანკო ანაბარზე კი დაწესებულია წლიური 20 პროცენტი.

საქმიანობის პირველი წლის დამლევეს, პურის საცხობი ფირმის მეპატრონეს მისმა ბუღალტერმა წარუდგინა შემდეგი ანგარიში (ყოველგვარი გადასახადების გადახდის გათვალისწინებით):

- წლიური შემოსავალი პროდუქციის რეალიზაციიდან: 155000 ლარი;
- პროდუქციის წარმოების წლიური ხარჯი: 130000 ლარი;
- მოგება: 25 000 ლარი.

მაგრამ ბანკირი, რომელიც ეკონომიკურად განათლებული ადმიანია, არ დაკმაყოფილდა ამგვარი სასიხარულო შეტყობინებით – ფირმის მიერ მოგებული 25000 ლარით, რადგანაც მან საკუთარი, შიდა ანუ არაცხადი ხარჯებიც გაიღო, რაც ბუღალტერს არ გაუთვალისწინებია (ბუღალტერს აინტერესებს ბუღალტრული და არა ეკონომიკური მოგება). სწორედ ამიტომ, მეპატრონე დაინტერესდა თუ რა დაუჯდა ფირმას საქმიანობა რეალურად. ამისათვის მან შიდა (არაცხადი) ხარჯები ანუ პასიური მესაკუთრეობიდან შემოსავლები ასეთნაირად დაიანგარიშა: 1. დაკარგული ხელფასი ბანკში შრომის გაქირავებიდან: 24000 ლარი(2000X12); 2. დაკარგული შემოსავალი სახლის გაქირავებიდან: 1000 ლარი; 3. დაკარგული შემოსავალი დანაზოგის ბანკში შენახვიდან: 2000 ლარი.

ამრიგად, პასიური მესაკუთრეობიდან შემოსავალმა ანუ შიდა ხარჯებმა შეადგინა: $24000+1000+2000=27000$ ლარი. როგორც ვხედავთ, ბანკირის პასიური მესაკუთრეობიდან შემოსავალი 2000 ლარით აღემატება აქტიური მესაკუთრეობიდან (მეწარმეობიდან) შემოსავალს (27000–25000). ე.ი. ბანკირმა სერიოზულად უნდა იფიქროს საკუთარი ფირმის ლიკვიდაციაზე და ბანკში

დაბრუნებაზე. გასარკვევია, ასევე, მომავალი მოგების დღეგანდელი და მომავალი ღირებულება, ანუ გასათვალისწინებელია ინფლაცია.

ახლა კი საქმიანი ოპერაციის განხორციელების დეტალური პროგრამის ანუ ბიზნეს-გეგმის შესახებ.

5.3. ბიზნეს-გეგმის არსი, სახეობები და ობიექტური აუცილებლობა

საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში ქვეყნის (მაკრო) დონეზე იქმნება ინდიკატური გეგმა, რომელიც საწარმოთათვის არა სავალდებულო, არამედ სარეკომენდაციო, საორიენტაციო ხასიათისაა. ქვედა დონეზე კი, მიკრო ერთეულების მიერ მუშავდება ბიზნეს-გეგმა, რაც მაკროეკონომიკისათვის ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს.

აღსანიშნავია, რომ ზოგჯერ სოციალისტური მენიტალურობის (მსოფლმხედველობის) გამო “გეგმისა” და “ბაზრის” თავსებადობის შესახებ ეჭვს გამოთქვამენ. შევნიშნავთ, რომ “გეგმა-კანონი” მართლაც შეუთავსებელია ბაზართან, როცა გეგმა კანონია, ხოლო მისი შეუსრულებლობა უკანონობა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გეგმა-ღირეპტივები აღარ არის ეკონომიკის მამოძრავებელი. ბაზრის პირობებში ამ ფუნქციას დაინტერესებისა და პასუხისმგებლობის მექანიზმი კისრულობს. ბაზარზე სტიქია ბატონობს, ფირმებში კი – მიზანშეწონილობა (გეგმიანობა).

ისმის კითხვა – რაში მდგომარეობს ბიზნეს-გეგმის არსი, მისი ობიექტური აუცილებლობა და კონფიდენციალური ხასიათი? ბიზნეს-გეგმა არის ოფიციალური დოკუმენტი, რომელიც აღწერს:

- 1) ფირმის თანამედროვე მდგომარეობას;
- 2) მის წინაშე დასახულ მიზნებს;
- 3) მათი მიღწევის გზებს;
- 4) საქმიანობიდან სავარაუდო ფინანსურ შედეგებს (თუ ფირმა ჯერ კიდევ არ შექმნილა, მაშინ გადმოიცემა მხოლოდ 2–4 პუნქტები).

უფრო მარტივად, ბიზნეს-გეგმა არის ფორმირებადი ან უკვე ფუნქციონირებადი საწამოს მიზნებისა და მათი მიღწევის ღონისძიებებისა და სავარაუდო ფინანსური შედეგების ამსახველი დოკუმენტი, რომელიც კრედიტორებისა და ინვესტიორებისაგან სახსრების მოზიდვის შესაძლებლობას იძლევა. ბიზნეს-გეგმა, რომელიც 3-5 წლის ვადით მუშავდება, არის თქვენი ბიზნესსაქმიანობის აღწერა, პრობლემების წინასწარმეტყველებისა და მათი გადაწყვეტის საშუალება. იგი მიზნისაკენ მიმავალი საწარმოს საქმიანობის

(მოქმედებების) ნახატებია მოძრაობაში. როგორც გაშლილ ზღვაში მოცურავე გემისათვის აუცილებელია კომპასი, ისე საბაზრო ეკონომიკაში ჩართული საწარმოსათვის – გეგმა-გზამკვლევი.

პოსტსაბჭოურ სივრცეში, მათ შორის საქართველოშიც, ბიზნეს-გეგმა განიხილება, როგორც გარედან ინვესტიციების მოზიდვის ინსტრუმენტი. არადა, განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებში, ბიზნეს-გეგმა, უწინარეს ყოვლისა, სიტუაციის კარგად გათვითცნობიერებას და ფირმის უფრო ეფექტიანი განვითარების გზების განსაზღვრას ემსახურება.

ბიზნეს-გეგმას წაყენება შემდეგი მოთხოვნები:

ბიზნეს-გეგმა საწარმოს ეკონომიკური მიზანშეწონილობის დამაჯერებელი დასაბუთება უნდა იყოს, რომლის გამოყენება შესაძლებელია 10–15 წლიანი პერიოდის სტრატეგიული დაგეგმვისათვის;

მასში გათვლილი უნდა იყოს საქმიანობიდან მოსალოდნელი ფინანსური შედეგები;

ბიზნეს-გეგმის დანიშნულების შესანარჩუნებლად მოგება-ზარალის ანგარიშის საფუძველზე სისტემატიურად უნდა კონტროლდებოდეს ბიზნესის მდგომარეობა განვლილი თვის, კვარტლისა თუ წლის განმავლობაში და საჭიროების შემთხვევაში ხდებოდეს სათანადო კორექტირება;

იგი უნდა იყოს დინამიური (ბიზნესის დინამიზმი აძველებს საუკეთესო ბიზნეს-გეგმასაც კი. ამიტომ, ფირმაში და გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შემთხვევაში, შესაძლებელი უნდა იყოს მასში ადეკვატური კორექტივების შეტანა);

იგი საქმის რეალურ მდგომარეობას ზუსტად და უტყუარად უნდა ასახავდეს;

მასში საკითხები კონკრეტულად, სხარტად, ნათლად და შთამბეჭდავად უნდა იყოს გადმოცემული. მასში მოცემული ინფორმაცია პროექტის განსხვავებული დონის მონაწილეთათვისაც კი ხელმისაწვდომი და იოლად გასაგები უნდა იყოს.

ყოველთვის აუცილებელია თუ არა ბიზნეს-გეგმის წერილობითი შედგენა? ნახვასასმელია, რომ ფირმის დონეზე გეგმა ყოველთვის აუცილებელია. თუმცა, შესაძლოა ბიზნეს-გეგმა სულაც არ დაიწეროს ქაღალდზე და უბრალოდ ადამიანის გონებაში აისახოს. აქ მთავარი ისაა, რომ ბიზნეს-წინადადება (საქმე) ღრმად იყოს გააზრებული და ორგანიზებულად დაგეგმილი. როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, ინდივიდუალური მეწარმე იშვიათად აფორმებს ჩასატარებელი ოპერაციების გეგმას წერილობითი ფორმით, მაგრამ პარტნიორულ და კორპორაციულ საწარმოებში წერილობითი დოკუმენტი აუცილებელია და მნიშვნელოვანიც. აქვე უნდა ითქვას ისიც, რომ ოფიციალურად მის შედგენას, მით უფრო დამტკიცებას, არავინ მოითხოვს.

ვისთვის არის გათვალისწინებული ბიზნეს-გეგმა? ბიზნეს-გეგმა გათვალისწინებულია:

1.ფირმის მესაკუთრეებისათვის, რომლებიც ბიზნეს-გეგმას იყენებენ, როგორც მენეჯერებზე ზემოქმედების ინსტრუმენტს საკუთარი მიზნების მიღწევისა და ინტერესების რეალიზებისათვის;

2.ფირმის მენეჯერებისათვის, რომელთათვისაც ბიზნეს-გეგმა არის სახელმძღვანელო დოკუმენტი, ხოლო თვით დაგეგმვის პროცესი მათი საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველმყოფი საშუალება;

3.გარე ინვესტიორებისათვის (კრედიტორები, აქციებისა და პაის მყიდველები), რომლებმაც აუცილებელია იცოდნენ და აკონტროლონ თავიანთი დაბანდებიდან უკუგების პერსპექტივა;

4.სხვა საქმიანი პარტნიორებისათვის (ბითუმად მყიდველები, მომწოდებლები, სახელმწიფო ორგანოები და სხვა).

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, განასხვავებენ ბიზნეს-გეგმის ორ სახეობას:

1.შიდა(სამუშაო) ბიზნეს-გეგმა საწარმოს მესაკუთრეებისა და მენეჯერებისთვის. ამგვარი გეგმა, როგორც წესი, მუშავდება საკუთარი ბიზნესის თვითდაფინანსების შემთხვევაში;

2.გარე ბიზნეს-გეგმა გარე ინვესტიორებისა და სხვა საქმიანი პარტნიორებისათვის.

ამგვარად, ბიზნესის დაგეგმვა არის დამწყები ან უკვე მოქმედი მეწარმის მიერ მიზნების შემუშავებისა და მათი მიღწევის გზების განსაზღვრის, მომავლისა და უწყვეტი ცვლილებებისადმი მზადების პროცესი. ბიზნესის დაგეგმვის შედეგია ბიზნეს-გეგმა, რომლის მთავარი დანიშნულებაა გაავაცნოს ორგანიზაციის საერთო მდგომარეობა და დასახოს გზები სასტარტო მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში გადასვლისა, ასევე, მოგვცეს ცნობა მოსალოდნელი სავარაუდო ფინანსური შედეგების შესახებ. ბიზნეს-გეგმა, ერთის მხრივ, თვით მეწარმისთვის არის აუცილებელი და, მეორეს მხრივ, იმათთვის, ვისთანაც ის ეკონომიკურ ურთიერთობაში მოდის. კონკრეტულად, გეგმა გამოიყენება, როგორც ძირითადი დოკუმენტი ინვესტიციების მოზიდვისათვის, აგრეთვე, სხვადასხვა სახის დაფინანსების (მაგ. სახელმწიფოს სუბსიდიები, დამოუკიდებელი ფონდების და დონორი ორგანიზაციების დახმარებები) მისაღებად, კვალიფიციური მენეჯერების და ტექნიკური პერსონალის დასაქირავებლად. თავად ბიზნესმენისათვის გეგმა საჭიროა იმისათვის, რომ მან იმოქმედოს არა ბრმად, არამედ წინდაწინ მოფიქრებული, განჭკვრეტილი სქემით, რომ იგი “კალაპოტიდან არ ამოვარდეს” და საქმიანობის დაწყების შემდეგ მოქმედებდეს მიზანმიმართულად. რასაკვირველია, ბიზნეს-გეგმა აინტერესებს ყველა იმ პარტნიორს, მომწოდებელს, ივესტიორს, კრედიტორს, სპონსორს თუ მომხამარებელს, ვინც ჩვენთან ეკონომიკურ ურთიერთობებს აპირებს, რათა დარწმუნდეს ჩვენი საქმის საიმედოობასა და რეალურობაში. მაგალითად, ბანკები, სანამ ფულს გვასესხებენ, მოისურვებენ გაეცნონ ბიზნეს-გეგმას, რათა დარწმუნდნენ ჩვენი ბიზნესის რეალურობასა და პერსპექტიულობაში.

ვინ შეიმუშავებს ბიზნეს-გეგმას? ხაზგასასმელია, რომ ბიზნეს-გეგმა აუცილებელივ თვით ბიზნესმენის მიერ ან მისი თანამონაწილეობით უნდა

შემუშავდეს, ვინაიდან იგი ბიზნესმენის მოქმედების გეგმაა. ასე გასინჯეთ, ბევრი ბანკი თუ საინვესტიციო ფირმა საერთოდ უარს ამბობს საშუალებების გამოყოფის შესახებ განცხადების განხილვაზე თუ გაირკვა, რომ სამეწარმეო გეგმა თავიდან ბოლომდე მოწვეული კონსულტანტის მიერ არის შედგენილი, ხოლო მეწარმე მხოლოდ ხელის მოწვრით შემოიფარგლა. ასეთ სიტუაციაში (ე. ი. როცა გეგმა სხვის მიერ არის შემუშავებული) მეწარმე ბანკირს ვერ უსაბუთებს საკუთარი საქმის რეალურობასა და მომგებიანობას, რათა მიიღოს სესხი. ასე ვთქვათ, მეწარმე და ბანკირი სხავადასხვა, ერთმანეთისთვის გაუგებარ ენაზე ლაპარაკობენ. **დაიმახსოვრეთ, კარგი მენეჯმენტი წარმატების საწინდარია. ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობით თქვენ სწავლობთ კარგი მენეჯმენტის დეტალებს და იმას თუ როგორ უნდა განახორციელოთ ისინი პრაქტიკაში. გახსოვდეთ ისიც, რომ უცხოელები მხოლოდ მაშინ მოდიან თანამშრომლობაზე, როცა საწარმო კერძოა და აქვს ბიზნეს-გეგმა.**

კიდევ ერთი კითხვა – ყველას უნდა მიუწვდებოდეს თუ არა ხელი ბიზნეს-გეგმაზე? ამასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ მეწარმეები სრულიადაც არ არიან დაინტერესებულნი თავიანთი მოქმედებების გეგმის ფართოდ გავრცელებით და გაცხადებით. კონკურენტები, რომლებიც შეიტყობენ თავიანთი ინტერესების წინააღმდეგ მიმართულ თქვენს ჩანაფიქრებს, შეეცდებიან ხელი შეგიშალონ მათ განხორციელებაში. ამ გაგებით ბიზნეს-გეგმა, როგორც ფირმის არამატერიალური აქტივი, ინტელექტუალური საკუთრება, თქვენს კომერციულ საიდუმლოებას წარმოადგენს და საიმედოდ უნდა იქნას დაცული ინფორმაციის გარეშე მომხმარებლებისაგან. სწორედ ამიტომ, პიროვნებათა თუ ორგანიზაციათა წრე, ვისაც ანდობთ ბიზნეს-გეგმას, შეზღუდული უნდა იყოს. ბიზნეს-გეგმის გაცნობა უნდა შეეძლოს მხოლოდ თქვენი ნებართვით და გადაწყვეტილებით. ახლა კი იმის შესახებ რა და როგორ უნდა აისახოს ბიზნეს-გეგმაში.

ნაწილი მეორე გვ.163-180; გვ. 381-386.

5.4. ბიზნეს-გეგმის შემადგენელი ნაწილები

ამთავითვე უნდა ითქვას, რომ ბიზნესის მიზნების, გარემოსა და დასახული მიზნების რეალიზებისათვის შექმნილი მართვის სისტემათა განსხვავებულობისა და მრავალგარიანტულობის გამო, არ არსებობს ბიზნეს-გეგმის შემუშავების ერთიანი სტანდარტი. სწორედ ამიტომ, საჭიროა გარკვეული უნარ-ჩვევები და მუყაითი შრომა, რომ შედგეს ბიზნესის განვითარების 3–5 წლიანი გეგმა ისეთი სწრაფად განვითარებადი ეკონომიკური პირობებისათვის, რომელსაც ადგილი

აქვს საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ ქვეყნებში, საერთოდ და, კერძოდ, საქართველოში. აღნიშნულის გამო, ნებისმიერი ბიზნეს-გეგმის შემუშავება-განხორციელება ზომიერ კონტროლსა და რეგულირებას მოითხოვს.

დღეისათვის ბიზნეს-გეგმის შემუშავების მრავალი ვარიანტი არსებობს. სტრუქტურულად ყველა ისინი მსგავსია. მათ შორის განსხვავება მხოლოდ განყოფილებათა თანმიმდევრობაშია.

ჩვეულებრივ, ბიზნეს-გეგმას თავში ერთვის ე. წ. **სატიტულო ფურცელი**, რომელშიც უნდა აისახოს: „ბიზნეს-გეგმა“; თქვენი ბიზნეს-პროექტის დასახელება, ვთქვათ, „მაღალი ხარისხიანი წიწილებისა და ბროილერების წარმოება“; წარდგენის წელი და თვე; საქმიანი ორგანიზაციის დასახელება; დამფუძნებლის (დამფუძნებლების) ვინაობა და მისამართი, ტელეფონი, ფაქსი, მობილური.

ბიზნეს-გეგმის წერილობითი გადმოცემა იწყება **ბიზნესის მოკლე აღწერით ე. წ. რეზიუმით**, რომელიც უნდა მომზადდეს სამუშაოს ბოლოს, როცა მზად არის ყველა დანარჩენი განყოფილება და თანამშრომლებთან და მოწვეულ კონსულტანტებთან ერთად გარკვეულია შედგენილი პროექტის ყველა ასპექტი. რეზიუმეზე მუშაობა ძალზე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან თუ იგი დადებით შთაბეჭდილებას არ დატოვებს ინვესტიორებზე და კრედიტორებზე, მაშინ ისინი „საქმიან სცენარს“ ბოლომდე არ წაიკითხავენ და მაშასადამე, არც სახსრებს გამოყოფენ.

რეზიუმეს (ბიზნესის აღწერის) მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს 4-5 ნაბეჭდ გვერდს. მასში უნდა აისახოს ძირითადი დებულებები და დასკვნები მომდევნო განყოფილებებიდან და გადმოიცეს ისე მარტივად და გასაგებად, რომ ნებისმიერმა შემთხვევითმა პირმაც კი ადვილად გაიგოს თქვენი პროექტის ღირსებანი და სოლიდური უპირატესობანი.

თქვენი ბიზნეს-პროექტის აღწერისას აუცილებელია შემდეგი ინფორმაციის წარმოდგენა: **იურიდიული სტატუსი** ანუ რომელი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით არის ჩამოყალიბებული თქვენი ბიზნესი; **ბიზნესის ტიპი** ანუ თქვენი საწარმო პროდუქციის მწარმოებელია, მომსახურების გამწვევი თუ სავაჭრო; **პროდუქცია და მომსახურება** ანუ რა სახის პროდუქციას ან მომსახურებას სთავაზობთ მომხმარებელს, მათი უნიკალურობა და ის თავისებურებანი, რაც მათ ანიჭებს კონკურენტუპირატესობას ფასწარმოქმნაში, ხარისხში და ნედლეულის მიღების ხანგრძლივობაში; **თქვენი კომპანიის ისტორია** ანუ მისი ჩამოყალიბება-განვითარების ძირითადი ეტაპები და ნიშნები; ბიზნესს იწყებთ ნულიდან თუ ახდენთ მის გაფართოებას; **მარკეტინგული სტრატეგია** ანუ რატომ იქნება თქვენი ბიზნესი წარმატებული იმ ბაზარზე, რომელშიაც თქვენ გეგმავთ საქმიანობის განხორციელებას; **თქვენი ბიზნესის მიზნები და მათი მიღწევის სტრატეგია და ტაქტიკა**; **ბიზნესის ადგილმდებარეობა** ანუ სად უნდა იყოს გაადგილებული თქვენი ბიზნესი, რომ კლიენტს ადვილად მიუწვდებოდეს მასზე ხელი. რა სახის ტერიტორია გჭირდებათ უახლოეს მომავალში, აღწერეთ, ასევე, სატვირთო პლათფორმა, მისასვლელი გზები, პარკირება. **ეფექტიანობა** ანუ რატომ იქნება თქვენი ბიზნესი მომგებიანი მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში. აქ უნდა აისახოს

ის ძირითადი სავარაუდო ფინანსური შედეგები, რომელსაც ელით საკუთარი საქმიდან, აქვე უნდა ასახოთ უახლოეს წლებში გასაყიდი საქონლის მოცულობის, რეალიზაციიდან ამონაგების, წარმოების ხარჯების, მოგებისა და რენტაბელობის დონის საერთო პროგნოზი და ბოლოს, ის ვადა, რომლის განმავლობაშიც შეძლებთ სესხის დაბრუნებას პროცენტითურთ (რა თქმა უნდა, თუკი აპირებთ ბანკის კრედიტის აღებას).

მოკლედ, რეზიუმეში მაქსიმალური ყურადღება უნდა დაუთმოთ იმას, თუ რის გაკეთებას აპირებთ, რის ხარჯზე, რითი განსხვავდება თქვენს მიერ შექმნილი პროდუქტი კონკურენტების პროდუქტისაგან და მომხმარებლები რატომ იყიდიან მაინცდამაინც თქვენს პროდუქტს.

სამეწარმეო გეგმის ძირითადი ნაწილი იწყება **პირველი განყოფილებით**, რომელშიც აღწერილია ის პროდუქტი (მომსახურება), რომელსაც სთავაზობთ თქვენს მომავალ მომხმარებელს. სესხის მიღებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია „გეგმაში“ აისახოს, თუ თქვენი პროდუქტი და მომსახურება რა სახის მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს. რაა მასში ის განსაკუთრებული, რომლის გამოც მომხმარებლები უპირატესობას მას მიანიჭებენ; რა პატენტებით და საავტორო მოწმობებით არის დაცული თქვენი პროდუქცია და ტექნოლოგია. რა მოგების ნორმას უზრუნველყოფს პროდუქციის რეალიზება. აქვე უნდა იყოს მოცემული ფასისა და წარმოებისათვის საჭირო დანახარჯების პროგნოზი. რთული ტექნიკური ნაკეთობის წარმოებისას აღწერილი უნდა იქნეს სერვისის ორგანიზაციაც.

გასათვალისწინებელია, ასევე, ქართველი მეწარმეების მიერ ხშირად მხედველობის გარეშე დატოვებული მომენტი – იმ ნაწარმის თვალსაჩინო ხატი, რომელიც მიღებულია თქვენს მიერ შემუშავებული ტექნოლოგიით. გახსოვდეთ, ძალიან ძნელია ფულის მიღება იმ იდეისთვის, რომელმაც არ მოგცათ თუნდაც ერთი ეგზემპლარი ახალი ნაწარმისა. სხვათა შორის, ამ წინააღმდეგობას ხშირად აწყდებიან ქართველი მეცნიერები და კონსტრუქტორები უცხოელ ბიზნესმენებთან მოლაპარაკებისას. ისინი გვეუბნებიან: „გვაჩვენეთ თქვენი პროდუქციის ნიმუში. გვსურს ვნახოთ და გამოვცადოთ იგი“. ჩვენი სპეციალისტები კი მხრებს იჩეჩავენ და პასუხობენ: „რა არის იცით, ჩვენ გვაქვს მხოლოდ ლაბორატორიული ნიმუშები, რომლებიც არ არიან დაყვანილი სასაქონლო სახეზე, ეს არაფერია. აი, ხელს მოვაწერთ რა მოწოდების კონტრაქტზე და აუცილებელივ . . .“ მაგრამ, იმათაც მშვენივრად იციან, რომ ასჯერ გაგონილს ერთხელ ნანახი უსჯობს.

ამგვარად, პირველ განყოფილებაში პასუხია კითხვაზე—რა უნდა აწარმოოთ და რითი გახვიდეთ ბაზარზე. ამასთან დაკავშირებით საჭიროა გახსოვდეთ, რომ მყიდველს უნდა მიაწოდოთ ის, რაც მას სურს, როცა მას სურს და როგორც მას სურს.

საქმიანი გეგმის შემდეგი, **მეორე მნიშვნელოვანი განყოფილებაა** – გასაღების ბაზრის ანალიზი—შეფასება. ამგვარი კვლევა ყოველმა ფირმამ უნდა განახორციელოს (წვრილი ფირმები ამისათვის, ჩვეულებრივ, პროფესიონალებს მიმართავენ). ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის მომზადებაზე არ უნდა დაზოგოთ არც საშუალებები, არც ენერჯია და არც დრო. ამზადებთ რა ტექსტის ამ ნაწილს 5-6

გვერდის ოდენობით, წინდაწინ უნდა შეაგროვოთ და დაამუშაოთ ინფორმაციის დიდი მასა. ბაზრის შესწავლის ტიპური პროცესი ოთხ ეტაპიანია:

- ა) თქვენთვის საჭირო ინფორმაციის ტიპის განსაზღვრა;
- ბ) ამ ინფორმაციის მოძიება;
- გ) ინფორმაციის ანალიზი;
- დ) ამ ინფორმაციის თქვენი საწარმოს სასარგებლოდ გამოყენებისათვის ღონისძიებების განხორციელება.

ყველაზე უმთავრესი ინფორმაცია არის ის, თუ სად გაყიდით პროდუქციასა და მომსახურებას ადგილობრივ, ეროვნულ თუ საერთაშორისო ბაზარზე? ვინ შეიძენს თქვენს საქონელს, ანუ სად არის თქვენი ნიშა (ადგილი) ბაზარზე? როგორია არსებული ბაზრის ტევადობა, მისი ზრდის პროგნოზი? და ა. შ.

არაფერია იმაზე მცდარი, ვიდრე ფიქრი იმის შესახებ, რომ თქვენს საქონელს მაღალი ღირებულების გამო ერთბაშად დაიტაცებენ. მაშასადამე, საჭიროა ბაზრის კონიუნქტურის (მდგომარეობის) სერიოზული შესწავლა, ე.ი. იმის გარკვევა, ვინ, რისთვის, რამდენს და როდის იყიდის თქვენს პროდუქციას უახლოესი ორი წლის განმავლობაში. და თუ მიახლოებით მაინც განსაზღვრავთ თქვენთვის ხელსაყრელ და მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომ ფასსაც, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ თქვენ შეასრულეთ საკუთარი პროგრამა-მაქსიმუმი ბაზრის შესწავლაში.

ამჟამინდელ ქართველ მეწარმეთათვის “გეგმის” განხილული ნაწილის შედგენა საკმაოდ რთულია, ვინაიდან გაძნელებულია ბაზრის შესახებ უტყუარი ინფორმაციის მოძიება. უცხოელთათვის ეს არავითარ სიძნელეს არ წარმოადგენს: მათ საჭირო მონაცემების მიღება შეუძლიათ როგორც ადგილობრივ სავაჭრო პალატებში, ისე დარგობრივ და სავაჭრო ასოციაციებში. ეს უკანასკნელნი ფართოდ არიან გავრცელებულნი მთელს მსოფლიოში, ჩვენთან კი მხოლოდ პირველ ნაბიჯებს დგამენ.

გასაღების სტიმულირების მეთოდებათ შეგიძლიათ გამოიყენოთ:

- მსხვილი პარტიით შესყიდვისას ფასებზე დათმობა (ბონუსი-ლათ. კეთილი);
- უფასო გასინჯვა;
- გაყიდულ პარტიაზე დანამატის ჩუქება;
- საქონლის ნისიად, განვადებით გაყიდვა;
- დეფექტის აღმოჩენის შემთხვევაში საქონლის უკან დაბრუნება ან შეცვლა და სხვა.

ამგვარად, მეორე განყოფილებაში პასუხია კითხვაზე–ვისთვის აწარმოებთ ანუ ვინ იყიდის თქვენს პროდუქციას და როგორ წაახალისებთ მის გასაღებას. ამასთან დაკავშირებით საჭიროა განსოვდეთ, რომ ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვანი მომხმარებელია, რადგანაც მის ხარჯზე ფინანსდება როგორც ბიზნესმენის მოგება და დაქირავებულ მუშაკთა ხელფასები, ისე სახელმწიფოს

გადასახადები. სწორედ ამიტომ, არ არის მომხმარებელი – არ არის თქვენი ბიზნესი თანმდევი ნეგატიური შედეგებით.

საბაზრო ეკონომიკა ეს არის კონკურენცია. იმისათვის, რომ საბაზრო გარემოში გადარჩეთ და გქონდეთ წარმატება, აუცილებელია იცოდეთ, ვინ არიან თქვენი კონკურენტები, როგორ აწარმოებენ ისინი ბიზნესს, რა არის მათი წარმატების საკვანძო ფაქტორები. უფრო კონკრეტულად, კონკურენციით დასათაურებულ **მესამე განყოფილებაში** პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ვინ არიან ანალოგიური პროდუქციის უმსხვილესი მწარმოებლები (დაახლოებით 2–3 კომპანია) და რა ზომისაა მათი ბიზნესი (რაოდენობრივი შეფასება)?
- როგორია მათი რეპუტაცია, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი, დიზაინი, მომსახურება და გარანტიის ტიპები? მომხმარებლები ლოიალურნი არიან თუ არა მათ მიმართ?
- როგორია პროდუქციაზე ფასთა დონე, როგორ ანაწილებენ თავიანთ პროდუქციას, როგორაა მათი საქმე რეალიზაციის მოცულობასთან, შემოსავლებთან, ეფექტიანობასთან, ახალ მოდელების დანერგვასთან, ტექნიკურ სერვისთან (მანქანა-მოწყობილობა) დაკავშირებით? დიდ ყურადღებას უთმობენ თუ არა თავიანთი ნაწარმის რეკლამას? აქვთ თუ არა საიმედო ფინანსური რესურსები? კარგად ხორციელდება თუ არა ბიზნესის ხელმძღვანელობა?
- როგორია კონკურენტთა სუსტი და ძლიერი მხარეები და როგორ გაუწევთ მათ კონკურენციას?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემისას თავი უნდა აარიდოთ ყველაზე საშიშ შეცდომას – გეგმის შედგენაში რეალური სინამდვილის შელამაზება-დამახინჯებას. შეიძლება იკითხოთ, მართლაც რა აზრი აქვს საკუთარ გეგმაში ჩვენივე კონკურენტების ქებას, ხომ შეიძლება ამით ინვესტორებს ეჭვი გაუჩნდეთ ჩვენი გეგმის უპირატესობაში? ხომ არ აჯობებს რაიმე მნიშვნელოვანს წავუყრუოთ, წარმოვაჩინოთ როგორც წვრილმანი, მაგრამ სააშკარაოზე გამოვიტანოთ ყველა სისუსტე კონკურენტისა? არა! საკითხისადმი ასეთი მიდგომა ხელს არ მოგცემთ. უმჯობესია გულწრფელი იყოთ კონკურენტების შეფასებისას: აღნიშნეთ დადებითიც და უარყოფითიც, ძლიერი და სუსტი მხარეებიც. ეს თქვენს რეპუტაციას აამაღლებს ბიზნესის სამყაროში.

გახსოვდეთ, რომ არსებობს კონკურენტებთან ბრძოლის სამი მძლავრი იარაღი: ხარისხი, ფასი და რეკლამა, ასევე, ისიც, რომ თუ კონკურენტში ვერ ხედავთ რაიმე ნაკლს, რომლის გამოც შეგიძლიათ ბაზარზე უპირატესობის მიღწევა, მაშინ უმჯობესია მონახოთ თქვენი შესაძლებლობების შესაბამისი სხვა სფერო. გაითვალისწინეთ ისიც, რომ თუ თქვენ უპირატესობას ვერ გრძნობთ კონკურენტთან მიმართებაში ჯერ კიდევ დაგეგმვის სტადიაზე, ამას მით უფრო ვერ მიაღწევთ საქმის მსვლელობისას, როცა ”ტვინის შეტევისათვის” უბრალოდ დრო აღარ გექნებათ.

ამგვარად, მესამე განყოფილებაში პასუხია კითხვაზე— ვინ არიან თქვენი კონკურენტები და როგორ უნდა აჯობოთ მათ. კონკურენტებთან გამარჯვებისათვის საჭიროა დაინერგოს ნოვატორული ტექნოლოგიები, რათა ამ გზით უკეთ დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი.

თუ თქვენი საქმიანი გეგმის წინა სამი განყოფილება საფუძვლიანად დაამუშავეთ, მაშინ გაქვთ შანსი იმისა **მეოთხე განყოფილებაც, რომლის დასახელებაა მარკეტინგის სტრატეგია**, ძალიან შინაარსიანი, სასარგებლო და დამაჯერებელი გახადოთ. როგორც ითქვა, მომხმარებლების გარეშე არ არსებობს ბიზნესი. აღნიშნულიდან გამომდინარე, **მომხმარებელთა მოზიდვის ახალი ხერხების ძიება და მათთან გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება – თანამედროვე ბიზნესის ნებისმიერი მონაწილის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა**. სწორედ ამიტომ, გეგმის მარკეტინგულ ნაწილში ყურადღება უნდა დაუთმოთ იმას, თუ როგორ შეიცნოთ უკეთ მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი და როგორ უზრუნველყოთ მათი მაქსიმალური დაკმაყოფილება. უფრო კონკრეტულად, გეგმაში უნდა აისახოს:

- **მიზანი.** რა ამოცანები უნდა გადაწყვიტოს მარკეტინგულმა გეგმამ?
- **ეკონომიკური ეფექტი.** როგორ დააკმაყოფილებს თქვენი საქონელი და მომსახურება მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს?
- **კლიენტი.** ვინ არიან თქვენი კომპანიის მთავარი კლიენტები და როგორი სტრატეგია უნდა გამოიყენოთ მათთან გრძელვადიანი და სტაბილური თანამშრომლობისთვის, რამდენად დიდია თქვენი ბაზრის წილი და როგორ აპირებთ მის გაზრდას, ბიზნესის გაფართოების შემთხვევაში რამდენად საკმარისი იქნება თქვენი ბაზარი, როგორ აპირებთ ბიზნესის გაფართოებას?
- **კომპანია.** როგორ აღიქვამენ კლიენტები თქვენს კომპანიას? არ დაივიწყოთ, რომ კლიენტები არიან ადამიანები, რომლებიც დიდ როლს თამაშობენ თქვენი კომპანიისა და პროდუქციის პოზიტიურ აღქმაში (პოზიციონირებაში).
- **ნიშა.** თქვენმა კომპანიამ რომელი საბაზრო ნიშა აირჩია მომსახურებისათვის?
- **ტაქტიკა.** რომელ მარკეტინგულ ინსტრუმენტებს გამოიყენებთ კლიენტებთან ურთიერთობისას.
- **ბიუჯეტი.** დასმული ამოცანების გადასაწყვეტად როგორი იქნება თქვენი ბიუჯეტი.

თითოეული ამ პუნქტის უკან დგას რიგი საკითხებისა, რომლებზეც პასუხი წინდაწინ უნდა გქონდეთ გააზრებული, რათა არ გაწითლდეთ მომავალ პარტნიორებთან თქვენი ”საქმიანი სცენარის ” განხილვისას. აი, ეს საკითხებიც: ვინ არიან თქვენი კლიენტები, საქონლის გაყიდვას საკუთარი საფირმო მაღაზიების მეშვეობით აპირებთ, თუ საბითუმო საწარმოების მეშვეობით; როგორ განსაზღვრავთ ფასებს და როგორი იქნება რენტაბელობის დონე; როგორ მოახდენთ რეკლამის ორგანიზებას და რა ოდენობის სახსრებს გამოყოფთ ამისათვის; როგორ მიაღწევთ საქონლის რეალიზაციის მოცულობის მუდმივ ზრდას—გასაღების რაიონის გაფართოების, თუ მოხმარებელთა მოზიდვის ახალი ფორმების ძიებით; როგორ აპირებთ

მომსახურების ორგანიზაციას და რა დაგიჯდებათ; როგორ მიაღწევთ თქვენი საქონლისა და ფირმის კეთილსასურველ იმიჯს (იერ-სახეს), რასაც დასავლეთში "ფაბლიკ რილეიშნს" უწოდებენ და რომელიც ხელს უწყობს საქონლისადმი ყოველგვარი უნდობლობას დაძლევას, იმ სიძნელების გადალახვას, რომელიც ბაზარზე ჩნდება საქონლის სამომხმარებლო თვისებებისაგან დამოუკიდებლად, მომხმარებლის შეგნებაში არსებული სტერეოტიპების გავლენით. "ფაბლიკ რილეიშნ" (საზოგადოებასთან ურთიერთობა) ცნების დამკვიდრება საქართველოს ცხოვრებასა და პრაქტიკაში ძნელად მიმდინარეობს, რადგანაც საამისოდ, სხვასთან ერთად, საჭიროა შესაბამისი მორალური და ზნეობრივი მომზადება.

მარკეტინგს, ასევე, მიეკუთვნება ფასწამოქმნის მოქნილი პოლიტიკა. მეწარმეს მოეთხოვება დაგეგმოს არა მარტო საშუალო ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს განსაზღვრული დონის მოგებას, არამედ მისგან შესაძლებელ გადახრას ამა თუ იმ მიმართულებით. მაგ.: თუ საქონელზე შემცირდა მოთხოვნა და თვითღირებულებასთან ახლო მყოფი ფასით შეიძლება გაიზარდოს მოთხოვნა, რეალიზებული საქონლის მოცულობა და ამ გზით მიღებული იქნას მოგება, მაშინ კონკურენტებთან ბრძოლის ეს მეთოდი სავსებით მისაღებია, ხოლო თუ გაიზარდა მოთხოვნა, უნდა მოხდეს ფასების აწევა. ეს ყველაფერი უნდა აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. ზოგჯერ ფასების დაწევა არ ამცირებს საერთო მოგებას, თუ ამასთან იზრდება გაყიდვის მოცულობა.

საქონლის ბაზარზე მიწოდებისა და გაყიდვის წესმა, ასევე, შეიძლება მოახდინოს ვაჭრობის აქტივიზაცია, რამდენადაც სწორედ მათზეა დამოკიდებული საქონლის გზაში ყოფნის ვადა და ფასი. ბიზნეს-გეგმაში უნდა აისახოს:

- ა) რა სახის ტრანსპორტით მიეწოდება საქონელი;
- ბ) საქონელი გაიყიდება ბითუმად თუ ცალობით;

გ) საქონელს თვითონ გაყიდით, თუ ამას გააკეთებს შუამავალი. თუ თქვენს ბიზნესში რთავთ რომელიმე სავაჭრო შუამავალს, უნდა დასაბუთდეს, რამდენად შეუძლია ამას გაყიდვის მოცულობის გაზრდა.

დ) მარკეტინგის ეფექტიანი ინსტრუმენტია, აგრეთვე, გარანტირებული სერვისული მომსახურება. ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს დონისძიებებს გარანტირებული რემონტის სფეროში, გაუმართავობის აღმოფხვრაში, საქონლისა და მისი ნაწილის შეცვლაში.

გეგმაში ასახვა უნდა ჰქონოს სერვისმა: შემოწმება, შეფუთვა, საქონლის გადატვირთვა, ფასიანი იქნება თუ არა საქონლის მისამართზე მიტანა.

მოკლედ, წარმატებული მარკეტინგის გეგმის გასაღებია ის, თუ რამდენად კარგად იცნობთ თქვენს კლიენტებს, რა მოსწონთ მათ და რას ელიან თქვენგან. აღნიშნული ფაქტორების განსაზღვრით, თქვენ შეძლებთ მარკეტინგის სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, რაც გაზრდის სამომხმარებლო ინტერესს თქვენი პროდუქციის მიმართ და დააკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს.

ამგვარად, ბიზნეს-გეგმის საანალიზო ნაწილი დეტალურად ხსნის დაგეგმვის პროცესში მარკეტინგული ორიენტაციის არსს, რომელიც გულისხმობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებით მოგების მიღებას. ამ მიზნით მარკეტინგული განყოფილება ინტეგრაციაში უნდა იყოს სხვა ფუნქციონალურ განყოფილებებთან, მუდმივად ცვლიდეს მათთან ინფორმაციას, რათა თითოეული მათგანი მომხმარებლების საუკეთესოდ მომსახურების ამოცანას დაექვემდებაროს. ამასთან, მარკეტინგის განყოფილების სპეციალისტები უნდა ფლობდნენ ამომწურავ ინფორმაციას გამოსაშვები პროდუქციის შესახებ, რათა იყვნენ კლიენტების თვალში კომპეტენტურნი და შეძლონ მათი დარწმუნება შეთავაზებული პროდუქციის შექმნის მიზანშეწონილობაში.

მეხუთე განყოფილება უნდა დაუთმოს პროდუქციის წარმოების გეგმას. ეს განყოფილება, რა თქმა უნდა, იმ მეწარმეების მიერ მზადდება, რომლებიც წარმოების პროცესს ანხორციელებენ. აქ მთავარია თქვენს პოტენციალურ პარტნიორებს დაუსაბუთოთ, რომ თქვენ შეგიძლიათ განსაზღვრულ ვადებში აწარმოოთ საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის საქონელი. უფრო დეტალურად კი, საქმიანი გეგმის ამ ნაწილში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- სად განთავსდება წარმოება-რესურსებისა თუ საქონლის ბაზართან ახლოს? სად აპირებთ საქონლის დამზადებას მოქმედ, თუ ახლად ასაშენებელ საწარმოში?
- საქონლის დასამზადებლად რა საწარმოო სიმძლავრები და ადამიანური რესურსებია საჭირო და როგორ გაიზრდებიან ისინი წლით-წლით ;
- ვინ არიან მომწოდებლები, სად, ვისგან და როგორ პირობებში შეიძენთ ნედლეულს, მასალებსა და მაკომპლექტებლებს, როგორი რეპუტაციით სარგებლობენ თქვენი მომწოდებლები და გაქვთ თუ არა მათთან მუშაობის გამოცდილება?
- მოხვალთ თუ არა საწარმოო კოოპერაციაში და ვისთან?
- შესაძლებელია თუ არა წარმოების, ან რესურსების მოწოდების მოცულობის რაიმე ლიმიტირება?
- რა სახის მოწყობილობა დაგჭირდებათ და სად შეიძენთ. იქნება თუ არა ამ საქმეში რაიმე პრობლემა და რა სახის?
- აპირებთ თუ არა ახალი საქონლის გამოშვებას და იმუშავეთ თუ არა გუნდური პრინციპით?
- როგორი იქნება ხარისხის კონტროლი, ზეგავლენა ეკოლოგიაზე და სხვა.

ამგვარად, მეხუთე განყოფილებაში პასუხია კითხვაზე-სად, რისგან და როგორ დაამზადებთ პროდუქციას. ამასთან, მიზანშეწონილია, საწარმოს ყოველი განყოფილების (საწარმოო, მარკეტინგული, საფინანსო, საკონსტრუქტორი) სპეციალისტებისაგან შედგეს გუნდი, რომელიც იმუშავეს ახალი საქონლისა და მომსახურების შემუშავებაზე. ამ გუნდის ერთობლივი ძალისხმევა მიმართული

უნდა იყოს იქითკენ, რომ ახალი საქონელი შეიქმნას სწრაფად და ეფექტიანად. აქედან გამომდინარე, კონსტრუქტორებმა არ უნდა დაიწყონ ისეთი პროდუქციის შემუშავება, რომლის დამზადებაც ტექნიკურად შეუძლებელია. ხარისხის მართვა კი განხილული უნდა იქნას, არა როგორც პროდუქციის წარმოების დამამთავრებელი სტადიაზე კონტროლი, არამედ როგორც პროდუქციის შექმნის მთლიანი პროცესის განუყოფელი ნაწილი.

სამეწარმეო გეგმის მეექვსე განყოფილებაში უნდა აისახოს საორგანიზაციო და მართვის საკითხები. კერძოდ, როგორია უმუშევრობის დონე ბიზნესის მოცემულ სფეროში, ვინ იქნება მართვის გუნდში, რამდენადაა დაკომპლექტებული შტატები, როგორია მათი საგანმანათლებლო დონე, რა არის მათი უფლება-მოვალეობანი, არის თუ არა მათი უფლება-მოვალეობანი ზუსტად განსაზღვრული, ვისთან ერთად აპირებთ საქმის ორგანიზაციას და როგორ აპირებთ მათთან მუშაობის მოწესრიგებას. აქ ამოსავალია საკვალიფიკაციო მოთხოვნა. სახელდობრ, რა სახის სპეციალისტები, რა განათლებით, რა გამოცდილებითა და ანაზღაურებით დაგჭირდებათ საქმის წარმატებული გაძღოლისათვის? საიდან მოიყვანთ მათ? მიიღებთ ძირითად სამუშაოზე თუ შემთავსებლების სახით? არის თუ არა იმის საშუალება ისარგებლოთ რომელიმე ორგანიზაციის მომსახურებით, რა გეგმები გაქვთ თანამშრომელთა დაქირავებისა და გადამზადების კუთხით და სხვა.

აქვე უნდა მოიყვანოთ თქვენი საწარმოს ორგანიზაციული სქემა, საიდანაც მკაფიოდ უნდა ჩანდეს: ვინ რითი დაისაქმება, როგორ ურთიერთობაში მოვლენ სამსახურები და როგორ მოხდება მათი საქმიანობის კოორდინაცია და კონტროლი. ამავე განყოფილებაში მიზანშეწონილია ითქვას დაქირავებული ხელმძღვანელის შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების საკითხების შესახებაც.

ამგვარად, მეექვსე განყოფილებაში პასუხია კითხვაზე—რა სპეციალობის, კვალიფიკაციისა და რაოდენობის ადამიანებია საჭირო ფირმის ხელმძღვანელის მიერ შემუშავებულ მიზნების განახორციელებისათვის და როგორი იქნება მათი სუბორდინაცია და კოორდინაცია. სხვაგვარად, ამ განყოფილებაში მოცემულია იმგვარი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანშეწონილობის დასაბუთება, რომელიც ხელს შეუწყობს მუშაკთა ჰარმონიულ თანამშრომლობას და ფირმის მიზნის მიღწევას მინიმალური დანახარჯებით.

მეშვიდე განყოფილებაში, რომლის სახელწოდებაცაა იურიდიული გეგმა, უნდა მიუთითოთ თუ რომელი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმას ირჩევთ, რომელ ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაში უკეთესია შემუშავებული კონცეპტუალური იდეის რეალიზება და დასახული მიზნის მიღწევა. აქვე უნდა აისახოს ფირმის დამოუკიდებლობის ხარისხი, სტატუსი და ურთიერთდაქვემდებარება.

მერვე განყოფილება უნდა დაუთმოთ მოსალოდნელი რისკების გამოვლენა—შეფასებას და მოხდენის შემთხვევაში კომპანიაზე და მუშაკებზე მათი უარყოფითი ზემოქმედების გამორიცხვის ან მინიმიზების ჩასატარებელ ღონისძიებებს. უფრო კონკრეტულად, რისკების მართვის ეტაპებია:

- **პოტენციური რისკების განსაზღვრა.** რისკების სია უსასრულოა. რომელი რისკები ემუქრება ყველაზე მეტად თქვენს კომპანიას, რომელი რისკებია დამახასიათებელი თქვენი ბიზნესისათვის?
- **პოტენციური რისკების შეფასება და მათი დალაგება შემცირების მიმართულებით.** თუ თქვენი კომპანია ზღვასთან ახლოს მდებარეობს უნდა ვიფიქროთ არა ხანძრისაგან, არამედ მოსალოდნელი წყალდიდობისაგან დაზღვევაზე.
- **ყოველი პოტენციური რისკისათვის მართვის ინსტრუმენტის სწორი შერჩევა.** საჭიროა გაიაზროთ რისკების მართვის პროცესი და შეადგინოთ გეგმა. ერთ შემთხვევაში შეიძლება ეფექტიანი იყოს პროფილაქტიკური (წინასწარი გამაფრთხილებელი) ღონისძიებები, მეორე შემთხვევაში – პერსონალის სპეციალური (უსაფრთხოების ტექნიკის) სწავლება, მესამე შემთხვევაში – სადაზღვევო პოლისის შექმნა და ა. შ.
- **შემუშავებული რისკების მართვის სტრატეგიის შედეგიანობის შეფასება და მისი თავისდროული გადახედვა – განახლება.** საჭიროა რეგულარული და პერიოდული გადახედვა რისკების მართვის სტრატეგიებისა და გეგმებისა. თუ თქვენი რისკების მართვის პროცესი, შერჩეული სტრატეგიები და გეგმები უზრუნველყოფენ კომპანიის ჯეროვან დაცვას, პასუხობენ წაყენებულ მოთხოვნებს – ძალიან კარგია. თუ არადა – დაუყონებლივ უნდა მოხდეს მისი კორექტირება—შეცვლა.

ამგვარად, პოტენციურმა მეწარმემ ისე უნდა ამოარჩიოს და მოაწყოს საქმე, რომ რისკის ხარისხი არ აღემატებოდეს გონივრულ ზღვარს. ამასთან ისიც უნდა განსოვდეთ, რომ რისკების ხარისხის შემცირების მთავარი ფაქტორი თავად მეწარმისა და მისი ხელქვეითების ცოდნა და გამოცდილებაა.

ახლა კი გადავიდეთ მეცხრე, ფინანსური გეგმის ანუ ბიუჯეტის შემუშავების განყოფილებაზე. ფინანსური გეგმა წარმოების, მარკეტინგის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, საწარმოს იურიდიული ფორმის და სხვა ოპერატიულ გეგმებს აერთიანებს და ფულად ფორმაში გამოხატავს. ხარჯთაღრიცხვის ნუსხით ხდება საწარმოს ზემოწამოთვლილი ოპერატიული გეგმების ფინანსურ გეგმაში ანუ ბიუჯეტში ტრანსფორმირება.

ფინანსურ გეგმაში შედის ოთხი მდგენელი: 1. ხარჯთაღრიცხვის ნუსხა; 2. მოგება—ზარალის ანგარიში; 3. ბალანსი; 4. მომგებიანობის გრაფიკი (უზარალობის გრაფიკი) .

ხარჯთაღრიცხვის ნუსხა. ფინანსური გეგმის შედარებით მნიშვნელოვანი მდგენელია ხარჯთაღრიცხვის ნუსხა, რამდენადაც იგი უჩვენებს მეწარმეს, რამდენი ფულია საჭირო საწარმოს ფუნქციონირების დასაწყისში და მას შემდეგ.

ნაღდი ფულის ბრუნვა იძლევა პერიოდის მანძილზე ნაღდი ფულის წყაროებისა და მისი გამოყენების დეტალურ აღწერას. ნაღდი ფულის ბრუნვა ასრულებს სასიგნალო მოწყობილობის ფუნქციას, რომელიც მეწარმეს შესაძლებლობას აძლევს იცოდეს, მომავალში როდის ელის მას ნაღდი ფულის ნაკლებობა ან სიჭარბე. ფულის უკმარისობისადმი მიახლოვება, მაგალითად, ნიშნავს იმას, რომ დროა დამატებითი საშუალებების მობილიზებისა.

საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი, თავის გატანისათვის, შესაძლებელია საჭირო გახდეს მარკეტინგზე და წარმოებაზე ხარჯების შეკვეცა.

უაღრესად მნიშვნელოვანია ხარჯთაღრიცხვის ნუსხის, როგორც ფინანსური ინსტრუმენტის, როლი. ის ეხმარება მეწარმეს არა მხოლოდ ფულის მოძრავსთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენაში, არამედ იმაშიც, რომ ზუსტი პასუხი გასცეს კრედიტორებს და ინვესტიორებს შემდეგ კითხვებზე:

- მეწარმისათვის რამდენი ფულია საჭირო საკუთარი ბიზნეს-გემის რეალიზაციისათვის?
- როდის იქნება ეს ფული საჭირო?
- როგორ მოხდება მათი ხარჯვა?
- როდის დაიფარება ვალი?

ბალანსი. ხარჯთაღრიცხვასთან ერთად მეწარმემ უნდა შეადგინოს ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში. ფინანსური გეგმის ეს მდგენელები არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია ვიდრე ხარჯთაღრიცხვა. ისინი ნებისმიერი ბიზნეს-გემის მნიშვნელოვანი ნაწილები არიან. განსაკუთრებით უყვართ ბალანსი კომერციულ ბანკებს, რამდენადაც ბალანსიდან თვალნათლივ ჩანს მეწარმე რა თანხების დახარჯვას აპირებს ისეთ ძირითად კაპიტალზე, როგორიცაა მანქანები, მოწყობილობა და მიწა და როგორ აქვს განზრახული მეწარმეს ამ ხარჯების დაფინანსება.

მეწარმემ უნდა შეადგინოს არა ერთი, არამედ ორი ბალანსი. ერთი საწარმოს ფუნქციონირების პირველი წლის დასაწყისამდე და მეორე ამ წლის ბოლოსთვის.

აუცილებელია, ასევე, მოგება-ზარალის ანგარიში. ამ დოკუმენტში ერთმანეთთან არის დაკავშირებული რეალიზაციიდან სავარაუდო ამონაგები და სავარაუდო საწარმოო ხარჯები.

რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზმა წარმოდგენა უნდა შეგიქმნათ ბაზრის იმ ნაწილის შესახებ, რომლის დაპყრობასაც აპირებთ საკუთარი პროდუქციით. რეკომენდებულია ასეთი პროგნოზი გაკეთდეს სამი წლით ადრე. ამასთან, პირველი წლისათვის მონაცემები უნდა იყოს თვეების მიხედვით, ხოლო მესამე წელს მოტანილი უნდა იქნეს რეალიზაციის საერთო მოცულობა. ლოგიკა აქ მარტივია-იგულისხმება, რომ წარმოების საწყისი პერიოდისათვის ზუსტადაა ცნობილი მომავალი მყიდველები და მათთან დადებული შეთანხმებები. აი, მეორე წლიდან კი იწყება პროგნოზირება. ამაში არაფერია ცუდი-თქვენგან არავინ მოელის დაკვეთების პორთფელის რამდენიმე წლით ადრე შექმნას. მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი შეფასებანი იყოს რეალური, მოკლედ, გულმართალი იყოს საკუთარ თავთან. ბოლოს და ბოლოს ხომ რეალიზაციის ამ მაჩვენებლის მიხედვით მოგიწევთ მოწყობილობის შექმნა, რეკლამისათვის ხარჯების გაღება, მუშაკთა დაქირავება და საკუთარი ფინანსური რესურსების დაბანდება. და თუ ამ პროგნოზს არასერიოზულად მიუდგებით დაზარალებით თქვენ თვითონ. ამონაგებისა და ხარჯების სხვაობა აყალიბებს მოგებას (ან ზარალს).

მომგებიანობის გრაფიკი. ზემოხსენებული ოთხი მდგენელიდან ბოლოა მომგებიანობის გრაფიკი, რომელსაც უზარალობის გრაფიკსაც უწოდებენ. ჩვენ ვიყენებთ მომგებიანობის გრაფიკს, რამდენადაც “უზარალობის გრაფიკის “

ცნება თითქოს გულისხმობს მეწარმის მიზანმიმართულებას მხოლოდ უზარალო მუშაობაზე. ბუნებრივია, ყოველი მეწარმე იმედოვნებს უფრო მეტს.

მომგებიანობის გრაფიკი უჩვენებს, თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს მოგებაზე გაყიდვების მოცულობა, გასაყიდი ფასი და საწარმოო ხარჯები. ის, ასევე, უჩვენებს მეწარმეს, რამდენი პროდუქცია უნდა გაყიდოს იქამდე, ვიდრე იგი დაიწყო მოგების მიღებას.

ფინანსური გეგმის შედგენას ვერანაირად ვერ უწოდებ მარტივ საქმეს. ზოგჯერ მას წონასწორობიდან გამოჰყავს მეწარმე, რომელსაც ფინანსების სფეროში არ ჰყოფნის ცოდნა. ასეთ შემთხვევაში მეწარმემ დახმარებისათვის უნდა მიმართოს ბუღალტერს ან საბანკო საქმის სპეციალისტს.

ამგვარად, მეცხრე განყოფილებაში დასაბუთებულია ბიზნესის მომგებიანობა და მოცემულია ბალანსის პროგნოზი, ასევე, ზარალისაგან თავის დაღწევის გრაფიკი.

და ბოლოს, დასკვნითი მეთე განყოფილება ეძღვნება ბიზნესის დაფინანსების სტრატეგიას. მასში უნდა აისახოს ფულადი საშუალებების მიღების გეგმა თქვენი საწარმოს შექმნისა და გაფართოებისათვის.

აქ პირველი კითხვაა: პროექტის რეალიზაციისათვის რა ოდენობის ფულადი სახსრები დაგჭირდებათ და საიდან მოიზიდავთ მათ?

მეორე კითხვა: დაბანდებულ სახსრებს როდის ამოაგებთ და რა ფორმით?

მესამე კითხვა: კრედიტორებს როდის დაუბრუნებთ აღებულ სესხს პროცენტითურთ?

რაც შეეხება პირველ კითხვას, მასზე პასუხს მიიღებთ” საქმიანი გეგმის” წინა განყოფიდან—“ფინანსური გეგმა”; აი, რაც შეეხება მეორე კითხვაზე პასუხს—განსაკუთრებული მსჯელობის საგანია.

დაიმახსოვრეთ, კრედიტით დაფინანსება უმჯობესია უკვე მოქმედი საწარმოების. საქმე ისაა, რომ ბანკები ასეთი საწარმოებისაგან არ მოითხოვენ კრედიტზე დიდ პროცენტს, რადგანაც დაბანდების რისკი არც ისე დიდია. ამას გარდა, კრედიტის მატერიალური უზრუნველყოფა პრობლემას არ წარმოადგენს. ასეთ როლში შეიძლება გამოვიდეს უკვე არსებული აქტივები.

ბიზნეს-გეგმის ზემოთ გაანალიზებული ყოველი განყოფილებისათვის უნდა შეირჩეს საკუთარი სტრატეგია, განისაზღვროს მისი რეალიზაციის კონკრეტული დონისძიებანი, შესრულების ვადები და მიეთითოს კონკრეტულ შემსრულებლთა ვინაობა (განყოფილება, მენეჯერი). მაშასადამე, ყოველი განყოფილებისათვის უნდა მომზადდეს სტრატეგია და მისი განხორციელების მინი ბიზნეს-გეგმა.

ამრიგად, ბიზნეს-გეგმის მეშვეობით მეწარმე დასაწყისში საკუთარ საწარმოს აგებს ქაღალდზე. ბიზნეს-გეგმის შედგენას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, ერთის მხრივ, მეწარმისათვის, რამდენადაც უბიძგებს მას გაიაზროს ის, რისი და როგორ გაკეთება სურს და, მეორეს მხრივ, კრედიტორებისა და ინვესტიორებისათვის, რამდენადაც ეხმარება მათ იმის გადაწყვეტაში, ღირს თუ არა მოცემული საწარმოს დაფინანსება, არის თუ არა მოცემული ბიზნეს-პროექტი სიცოცხლის უნარიანი.

ბიზნეს-გეგმის შედგენისათვის მეწარმემ გულმოდგინედ უნდა შეაგროვოს ინფორმაცია, რადგანაც გეგმის წარმატება-წარუმატებლობა სწორედ მის მიერ შეგროვილი ინფორმაციის სისრულეზეა დამოკიდებული. მაგრამ მეწარმემ, პირველ რიგში, შესაბამისი განყოფილებებიდან უნდა მოიპოვოს ის ინფორმაცია, რომელზეც დამოკიდებულია მისი ორგანიზაციის წარმოების, მარკეტინგის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და იურიდიული ფორმის ოპერატიული გეგმების შედგენა. ოპერატიული გეგმები, თავის მხრივ, ფინანსური გეგმისა და საერთოდ ბიზნეს-გეგმის შედგენის საფუძველი ხდება.

ბიზნეს-გეგმის შედგენაში დახმარება შეგიძლიათ მიიღოთ შესაბამისი დარგის პროფესორ-მასწავლებლებისაგან, საბუღალტრო ფირმებისაგან, ბანკებისაგან, ადგილობრივი სავაჭრო პალატისაგან და სავაჭრო-სამრეწველო ასოციაციისაგან.

5. 5. როგორ წამოიწყოთ საკუთარი საქმე

ამთავითვე ისმის კითხვა – თუ სამეწარმეო საქმიანობის რომელ სახეობას მიჰყოფთ ხელი? ეს არის ერთობ მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო საკითხი.

აქ ამოსავალია საწარმოს შექმნის მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, ანუ განსაზღვრა იმისა რას მოგიტანთ მისი შექმნა. ასევე ის, რომ პროდუქციაზე და მომსახურებაზე, რომლის წარმოებასაც თქვენ აპირებთ, იყოს საზოგადოებრივი მოთხოვნა. თქვენი პროდუქცია ესაჭიროებოდეს მომხმარებელის საკმარის რაოდენობას როგორც დღეს, ისე ახლო და შორეულ მომავალში;

დასაწყისისათვის პროდუქციის წარმოება ძალიან ძვირი არ უნდა იყოს, რათა მისი წარმოებისათვის და რეალიზაციისათვის გეყოთ საწყისი კაპიტალი. შეიძლება დიდი სურვილი გქონდეთ ავტომანქანების წარმოებისა, მაგრამ ამას დიდი საწყისი კაპიტალი ესაჭიროება.

თქვენი პროდუქციის წარმოების ინდივიდუალური ხარჯები უთუოდ ნაკლები უნდა იყოს მის საბაზრო ფასზე, რათა მიიღოთ მოგება. ასევე, თქვენი პროდუქციის თვითღირებულება ნაკლები უნდა იყოს კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებელზე. ამის მიღწევა შეიძლება შედარებით იაფი კრედიტის აღებით, შედარებით იაფად ნედლეულის, მასალების შექმნით, საიჯარო გადასახადის და ტრანსპორტირების ხარჯების მინიმიზაციით სარესურსო და გასაღების ბაზრების სიახლოვის გამო, მოკლედ, რესურსების უფრო ეფექტიანი კომბინაციით.

ვთქვათ, დასაწყისში გადაწყვიტეთ აწარმოოთ სხვადასხვა ფერისა და ზომის პოლიეთილენის ”პარკები”, რაც დიდ კაპიტალს არ მოითხოვს. რასაკვირველია, საქმის დასაწყისში გესაჭიროებათ გარკვეული ფულადი სახსრები ე.წ. სატარტო კაპიტალი საწარმოო შენობისათვის, მოწყობილობისათვის, ნედლეულისათვის და იმ მუშაკთა ხელფასისათვის, ვინც დაამზადებს და რეალიზაციას გაუკეთებს ”პარკებს”.

აუცილებელი საწყისი კაპიტალის სწორად განსაზღვრისათვის საჭიროა სპეციალური გათვლები მოგებიდან, პროდუქციის თვითღირებულებიდან, თუ საქმეში ჩადებული ფულის რაოდენობიდან გამომდინარე. დავეუშვათ, რომ გწადიათ თვეში 500 ლარის მოგების მიღება, ანუ ყოველგვარი ხარჯებისა და გადასახადების დაფარვის შემდეგ დაგრჩეთ 500 ლარი, ამისათვის საჭიროა გაირკვეს რა რაოდენობის პროდუქციის გამოშვებას აპირებთ.

დავეუშვათ, საცალო ბაზარზე ერთი პოლიეთილენის "ტომარა" ღირს 10 თეთრი. ეკონომიკური კანონებიდან გამომდინარე მისი საბითუმო ფასი საცალოზე დაახლოებით 30 %-ით ნაკლები უნდა იყოს. ე. ი. ერთი ტომრის საბითუმო ფასი 7 თეთრია. მაშასადამე, თქვენი პროდუქცია ცალობით მოვაჭრეებს შეიძლება მიეყიდოს თითო 7 თეთრად.

ახლა გავარკვიოთ ერთი "ტომრის" წარმოების და რეალიზაციის ხარჯები ფულში გამოხატული, ანუ თვითღირებულება. თვითღირებულების ელემენტებია (კომპონენტებია):

- იმ შენობის საიჯარო ქირის ნაწილი, სადაც განთავსებულია თქვენი "ტომრების" მწარმოებელი საწარმო—0. 25 თეთრი;
- იჯარით აღებული ან ნაყიდი მოწყობილობის ღირებულების ნაწილი— 0. 25 თეთრი;
- ნედლეულის ფასი— 0. 25 თეთრი;
- "ტომრების" მწარმოებელი მუშების ხელფასი—2 თეთრი;
- პროდუქციის შეფუთვისა და ტრანსპორტირების ხარჯები— 0. 25 თეთრი;

ხარჯების ელემენტების (კომპონენტების) ღირებულება სულ = 3 თეთრი.

საბითუმო ფასს გამოკლებული თვითღირებულება შეადგენს თქვენს მოგებას, ანუ $(7 - 3) = 4$ თეთრს. ე.ი. ერთეულ პროდუქციაზე ვღებულობთ 4 თეთრის მოგებას.

ჩვეულებრივ, გადასახადების მთლიანი ჯამი მოგების დაახლოებით 50% -ა. ე.ი. გადასახადების გასტუმრების შემდეგ დაგრჩებათ: $(4 - 2) = 2$ თეთრი. მაშასადამე, ერთი "ტომრიდან" ღებულობთ 2 თეთრის წმინდა მოგებას.

ახლა შეგიძლიათ გავარკვიოთ — რამდენი "პარკი" უნდა აწარმოოთ, რომ თვეში მიიღოთ 500 ლარის მოგება. ამისათვის 500 ლარი (ე.ი. 50000 თეთრი) უნდა გაყოთ 2 თეთრზე და მიიღებთ 25000 "ტომარას". ეს არის თქვენი თვიური მწარმოებლურობის, გამომუშავების მაჩვენებელი, რომელიც 500 ლარის მოგებას იძლევა.

ეს მაჩვენებელი აუცილებელია იმისათვის, რომ გავარკვიოთ რამდენი დაზგა, საწარმოო ფართი და მუშაკი ანუ რა რაოდენობის საწყისი კაპიტალი გჭირდებათ. თუ ერთი "ტომრის" თვითღირებულება 3 თეთრია და გვსურთ 25000 ასეთი "ტომრის" წარმოება, მაშინ წარმოების საწყისი ციკლისათვის დაგჭირდებათ არანაკლებ 750 ლარი $(3 \cdot 25000) = 75\ 000$ თეთრი ანუ 750 ლარი.

ამგვარად, საკუთარი საქმის წამოწყებისათვის გესაჭიროებათ 750 ლარის საწყისი კაპიტალი. **რა ვადაში გამოისყიდით დაბანდებულ კაპიტალს? $750:500 =$**

1,5 თვეში. ე.ი. მეორე თვის მეორე ნახევარში ამოღებული იქნება თავდაპირველად დაბანდებული კაპიტალი და იმუშავებთ მოგებისათვის.

კითხვები აუდიტორიაში განხილვისათვის და შემოწმებისათვის

1. რა არის ბიზნეს-ოპერაცია და რა ძირითად ეტაპებს გულისხმობს იგი?
2. ჩამოაყალიბეთ მომგებიანი ბიზნეს-წინადადების მახასიათებლები.
3. მეწარმე დასაწყისში საკუთარ საწარმოს რაზე აგებს?
4. რა წინააღმდეგობები ახლავს იდეების გენერაციას?
5. დაახასიათეთ იდეების გენერაციის ძირითადი მეთოდები.
6. პოტენციური იდეების რა წყაროები არსებობს?
7. როგორ ხდება იდეების შეფასება?
8. რითი განსხვავდება ბაზრის პირობებში დაგეგმვა მბრძანებლური ეკონომიკის პირობებში დაგეგმვისაგან?
9. რა არის კონცეფცია და რა დამოკიდებულებაშია იგი იდეასა და ბიზნეს-გეგმასთან?
10. კონცეპტუალური იდეის შემუშავებისადმი რამდენი მიდგომა არსებობს და რას გულისხმობს თითოეული?
11. კონცეპტუალური იდეაზე მუშაობისას რა არის რეკომენდებული?
12. შეიძლება თუ არა კონცეპტუალური იდეიდან პირდაპირ საქმეზე გადასვლა?
13. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს კონცეფციაში ასახული მიზნები?
14. რაში მდგომარეობს ბიზნეს-გეგმის არსი და მისი ობიექტური აუცილებლობა?
15. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს ბიზნეს-გეგმა?
16. ყოველთვის აუცილებელია თუ რა ბიზნეს-გეგმის შედგენა?
17. ვისთვის არის გათვალისწინებული ბიზნეს-გეგმა?
18. ბიზნეს-გეგმის რა სახეობები არსებობს?
19. ვის მიერ უნდა შემუშავდეს ბიზნეს-გეგმა?
20. ყველას უნდა მიუწვდებოდეს თუ არა ხელი ბიზნეს-გეგმაზე?
21. ჩამოაყალიბეთ ბიზნეს-გეგმის არქიტექტონიკა და ის თუ რა კითხვებზე უნდა იყოს პასუხი თითოეულ განყოფილებაში?
22. ჩამოაყალიბეთ ის სფეროები, სადაც ფინანსური წარმატების მიღწევის ალბათობა ყველაზე დიდია.

23. როგორ უნდა მოახდინოთ საკუთარი საქმის მომგებიანი ორგანიზება?

24. ჩამოთვალეთ ფინანსური გეგმის ელემენტები და დაახასიათეთ თითოეული.

შესარჩევი შეკითხვები: სვეტის ყოველ ტერმინს შეუსაბამეთ განმარტება სვეტიდან
სვეტი
სვეტი

გაარკვიეთ, ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელია სწორი (ს) და რომელი არა (ა)

- 1. ნებისმიერი საწარმოს საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია მისი მიღწევისათვის მომუშავე ადამიანის, ან გუნდის უნარ-ჩვევებზე და ივენესტიციებზე.
- 2. იდეები აუცილებელია არა მხოლოდ საქმის წამოწყების, არამედ საწარმოს ფუნქციონირების ყველა ეტაპზე.
- 3. იდეების გენერაციას აფერხებს პოტენციალური მეწარმის გამჭრიახობის უქონლობა და „იდეების მკვლელები“.
- 4. ბიზნესის კონცეფცია არის საქმიანი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისა და ეფექტიანი განვითარების თაობაზე მეწარმის (პარტნიორების) შეხედულებათა სისტემა, რომელიც პასუხობს კითხვებზე: რა, როგორ და ვისთვის იქნას წარმოებული.

–5. არსებობს ბიზნეს–კონცეფციის შემუშავებისადმი სამი მიდგომა (ხერხი).

–6. საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში მაკრო დონეზე იქმნება ბიზნეს-გეგმა. ქვედა დონეზე კი ინდიკატური გეგმა.

–7. კონცეფციაში ასახული საქმიანი ორგანიზაციის მიზნები უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ქვეყანაში არსებულ სამეურნეო ცხოვრების მარეგლამენტირებელ კანონებს.

–8. ბიზნეს–კონცეფციის შემუშავებიდან შესაძლებელია პირდაპირ საქმეზე გადასვლა.

–9. ბაზარზე გეგმიანობა ბატონობს, ფორმებში კი – სტიქია.

–10. ყოველთვის აუცილებელია ბიზნეს-გეგმის წერილობითი შედგენა.

–11. ბიზნეს–გეგმას შეიმუშავებენ საერთაშორისო ორგანიზაციები.

–12. ბიზნეს-გეგმის წერილობითი გადმოცემა მთავრდება რეზიუმით.

–13. გარე ბიზნეს–გეგმა მიზანშეწონილია საკუთარი ბიზნესის თვითდაფინანსების პირობებში.

–14. სამეწარმეო გეგმის ძირითადი ნაწილი იწყება პირველი განყოფილებით, რომელშიც დახასიათებულია კონკურენტები.

ტესტები

შემოსახეთ სწორი ვარიანტი (ვარიანტები)

1. ბიზნეს–გეგმა არის:

- ა. ფირმის მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების დასაბუთება;
- ბ. ღირექტიული გეგმა;
- გ. ყველა პასუხი სწორია.

2. ბიზნეს–გეგმის სახეობებია:

- ა. საშინაო ბიზნეს–გეგმა;
- ბ. საგარეო ბიზნეს–გეგმა;
- გ. არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

3. იდეების გენერაციის ძირითადი მეთოდებია:

- ა. ტვინით იერიში;
- ბ. იდეების რუკა;
- გ. თავდაცვის ხერხი.

4. პოტენციური იდეების კონკრეტული წყაროებია:

- ა. მომხმარებელთა პრობლემების გადაწყვეტა;
- ბ. კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- გ. ღირებულების, ფასის მატება;
- დ. საკანონმდებლო ცვლილებები;
- ე. უნარჩვევებისა და რესურსების განვითარება.
- ვ. ყველა პასუხი სწორია.

5.მეწარმე ბანკირს ვერ უსაბუთებს საკუთარი საქმის რეალურობას:

- ა. როცა ბიზნეს-გეგმა მოწვეული კონსულტანტის მიერ არის შედგენილი;
- ბ.როცა ბიზნეს-გეგმა მის მიერ არის შედგენილი;
- გ.არცერთი პასუხი არ არის სწორი

6.მომგებიანი ბიზნეს-წინადადების მახასიათებლების ფორმულირება შეიძლება ასეთნაირად მოხდეს:

- ა.ადამიანი + იდეა + ინვესტიციები = მოგებას;
- ბ.ადამიანი + იდეა + ინვესტიციები +სახელმწიფო = მოგებას;
- გ. ორივე პასუხი სწორია.

საგარჯიშო №1:

მონაწილეები იყოფიან 5–6 კაცთან ჯგუფებად და ანხორციელებენ ათწუთიან ტვინით იერიშს, რომლის მიზანია საქმიანი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოძებნა თემაზე

ბოსტნეული

საგარჯიშო №2

მონაწილეები იყოფიან 5–6 კაციან ჯგუფებად (სასურველია, რომ ესენი არ იყვნენ ისინი, რომლებიც მონაწილეობდნენ №1 სავარჯიშოში). ათი წუთის განმავლობაში მათ მიერ უნდა მოიძებნოს შესაძლებლობები წარმოებისათვის, მომსახურებისათვის და ვაჭრობისათვის შემდეგი თემის მიხედვით:

ღორები/ღორისაგან

გაძლიერებული პრაქტიკუმი

ტესტები

შემოხაზეთ ერთადერთი სწორი ვარიანტი

1) ბიზნეს-გეგმა არის ოფიციალური დოკუმენტი, რომელიც აღწერს:

1. ფირმის თანამედროვე მდგომარეობას;
2. მის წინაშე დასახულ მიზნებს;
3. მათი მიღწევის გზებსა და საქმიანობიდან სავარაუდო ფინანსურ შედეგებს;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილს.

2) უპირატესობის მიღწევისათვის მიზანშეწონილია დაიწყოთ:

1. საგარეო სარგებლობის ბიზნეს-გეგმით;
2. შიდა სარგებლობის ბიზნეს-გეგმით;
3. ინდიკატური ბიზნეს-გეგმით;
4. მბრძანებლური გეგმით.

3) ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელია მცდარი?

1. დიდი შეცდომა და საკუთარი თავის მოტყუებაა მხოლოდ საგარეო ბიზნეს-გეგმით შემოფარგვლა;
2. ბიზნეს-იდეიდან მიზანშეწონილია პირდაპირ საქმის ორგანიზებაზე გადასვლა;
3. გარე სარგებლობისათვის შედგენილ ბიზნეს-გეგმაში რეალობა ხშირად შელამაზებულია;
4. საჭიროა ჯერ დასახოთ მიზანი, შეიმუშაოთ მიზნისაკენ მიმავალი მოქმედებების გეგმა და შემდეგ იმოქმედოთ მის შესაბამისად.

4) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი დებულებაა მცდარი?

1. საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში ქვეყნის (მაკრო) დონეზე იქმნება ინდიკატური გეგმა;
2. საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში ქვედა დონეზე, მიკრო ერთეულების მიერ მუშავდება ბიზნეს-გეგმა;
3. საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში გეგმა კანონია, ხოლო მისი შეუსრულებლობა უკანონოა;
4. საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში ბაზარზე სტიქია ბატონობს, ფირმებში კი – მიზანშეწონილობა (გეგმიანობა).

5) ვისთვის არის გათვალისწინებული ბიზნეს-გეგმა?

1. ფირმის მესაკუთრებისათვის;
2. ფირმის მენეჯერებისათვის;
3. გარე ინვესტიორებისა და სხვა საქმიანი პარტნიორებისათვის;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილთათვის.

6) ბიზნეს-გეგმის წერილობითი გადმოცემა იწყება:

1. ბიზნესის მოკლე აღწერით ე. წ. რეზიუმით;
2. განყოფილებით, რომელშიც აღწერილია ის პროდუქტი (მომსახურება), რომელსაც სთავაზობთ თქვენს მომავალ მომხმარებელს;
3. გასაღების ბაზრის ანალიზი-შეფასებით;
4. არცერთი პასუხი არ არის სწორი.

7) ფინანსურ გეგმაში შედის:

1. ხარჯთაღრიცხვის ნუსხა;
2. მოგება-ზარალის ანგარიში;
3. ბალანსი და მომგებიანობის გრაფიკი (უზარალობის გრაფიკი);
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

8) ბიზნეს-იდეა შეიძლება ჩაითვალოს კარგ ბიზნეს-იდეად, თუ:

1. ის არის პოტენციურად წარმატებული, ანუ მოგების მომტანი;
2. ის არის ბიზნესმენისათვის შესაფერისი;
3. წერილობით არის წარმოდგენილი;
4. სახეზეა 1. და 2.

9) პოტენციურად წარმატებულია ბიზნეს-იდეა, თუ:

1. მყიდველს ესაჭიროება თქვენი საქონელი, ე.ი. მასზე არსებობს მოთხოვნილება;
2. მყიდველი მზად არის გადაიხადოს თქვენს მიერ შეთავაზებული ფასი, ე.ი. მასზე არსებობს მოთხოვნა;
3. იდეა არის ნაკლებ სარისკო ანუ უმჯობესია ცოტას მოგება, ვიდრე ბევრის წაგება.
4. სახეზეა ყველა ზემოთ თქმული

10) ბიზნესის ორგანიზების ეტაპებია:

1. ბიზნეს-იდეის შემუშავება;
2. ბიზნეს-იდეის მომგებიანობისა და რეალიზების მოქმედებების გეგმის შედგენა;
3. გეგმის მიხედვით საქმის (ბიზნესის) ორგანიზება;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

ბიზნეს-იდეის არჩევა

წარმატებული და თქვენთვის შესაფერისი ბიზნეს-იდეის არჩევა ბევრად გაიოლდება, თუ თქვენ ისარგებლებთ სპეციალური მეთოდით, რომელიც მოხმობილია ქვემოთ. პირველ რიგში მოიფიქრეთ და ჩამოწერეთ ყველა ბიზნეს-იდეა, რომელიც თქვენ მოგივათ თავში. შემდეგ კი შეავსეთ მასზე გარე და

პიროვნული ფაქტორების გავლენა. მაგალითად, ავიღოთ ისეთი ბიზნეს-იდეა, როგორცაა “ზისგან ავეჯის დამზადება”.

დასაწყისში განვიხილოთ გარე ფაქტორები. რატომ იქნება ეს ბიზნესი წარმატებული? იმიტომ, რომ სულ უფრო მეტად ფასობს ინდივიდუალური ნაკეთობანი; ასევე, ადამიანებს აწუხებთ ავეჯის ეკოლოგიური სისუფთავე. რატომ შეიძლება ეს ბიზნესი იყოს წარუმატებელი? იმიტომ, რომ ხელით დამზადებული ავეჯი ძვირად ფასობს; ასევე, ბელორუსიდან შემოდის ხარისხიანი და არც ისე ძვირი ავეჯი.

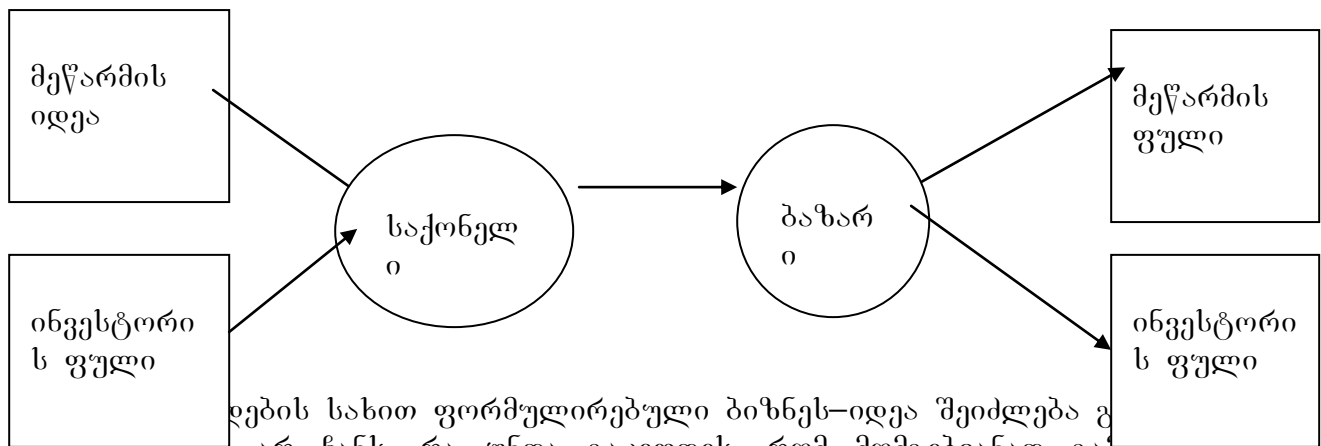
ახლა განვიხილოთ პიროვნული ფაქტორები. რატომ უნდა დაეკავდე სახელდობრ ამ საქმით? იმიტომ, რომ მე ვარ ავეჯის დამზადების პროფესიონალი; ასევე, მე მაქვს კარგად აღჭურვილი სახელოსნო. რატომ არ უნდა დაეკავდე სახელდობრ ამ საქმით? იმიტომ, რომ მე ცუდად ვერკვევი ავეჯის მოდურობაში; ასევე, მე მაქვს ალერგია ავეჯის ლაქზე.

ჩამოთვლილ ბიზნესებს შორის, რომელსაც აღმოაჩნდება მეტი დადებითი გარე და პიროვნული ფაქტორები შეგიძლიათ ის აირჩიოთ.

ბიზნეს-იდეიდან ბიზნეს-გეგმისაკენ

თუ თქვენ კარგი ბიზნეს-იდეა გაქვთ, მაშინ ხართ ინტელექტუალური კაპიტალის (აქტივის) მესაკუთრე. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ ხართ აქტიური, მზად ხართ ითანამშრომლოთ და გაანაწილოთ მოგება, მაგრამ არა გაქვთ ფული. ნუ იღარდებთ - ფული მოვა. თქვენი მთავრი კაპიტალი თავად თქვენ ხართ. თუ თქვენი ბიზნეს-იდეა სიცოცხლისუნარიანია (მომგებიანია), მაშინ გენდობიან კიდევ, ხოლო თუ გენდობიან, მაშინ არც დაფინანსებაზე გეტყვიან უარს. ეკონომიკაში ხშირია სიტუაცია, როდესაც, ერთი მხრივ, მეწარმეს (ფირმას) აქვს ბიზნეს-იდეა (პროექტი) ფულადი საშუალებების მომგებიანი გამოყენებისათვის და ესაჭიროება ფულადი კაპიტალი. იგი მზად არის შემოსავალი გაუყოს იმას, ვინც ასესხებს ფულად საშუალებებს გარკვეული ვადით ამ პროექტის რეალიზებისათვის. მეორე მხრივ, ფულადი საშუალებების მეპატრონეს გააჩნია გარკვეული დანაზოგი, რომელსაც ესაჭიროება დანაზოგიდან შემოსავალი. იგი მზად არის თავი შეიკავოს დანაზოგის მოხმარებაზე და გაასესხოს ის სარგებლის მიღებისათვის.

ზემოთქმული სქემატურად ასე გამოიყურება



ბიზნეს-იდეების სახით ფორმულირებული ბიზნეს-იდეა შეიძლება გარკვეული პირობების არ ჩანს, რა უნდა გაკეთდეს, რომ მომგებიანად გასულიყოს

მასში ჩადებული მილიონები. ბიზნესის ხელოვნება მდგომარეობს არა მხოლოდ ბიზნეს-იდეის ძიებაში, არამედ მის გონივრულ განხორციელებაშიც. იდეა შეიძლება ბევრს მოუვიდეს, მაგრამ მისი იდეალურობის (მომგებიანობის) დასაბუთება ბიზნეს-გეგმის შედგენას საჭიროებს. ბიზნეს-გეგმის შედგენა კი ცოდნასა და გამოცდილებას მოითხოვს, რაც ყველას არა აქვს. წარმატებული ბიზნესის ორგანიზება არა ნაკლებ რთულია, ვიდრე კარგი სახლის მშენებლობა. დაიწყებდით თქვენ სახლის მშენებლობას დეტალური გეგმის გარეშე? გეგმის შედგენა მოითხოვს გულდასასმით მუშაობასა და ყველა წერილმანი დეტალის გათვალისწინებას. თუ უკვე გაარკვიეთ რა აქცევს თქვენ დასაგეგმ ბიზნესს წარმატებულს და რა უშლის მას ხელს, მაშინ, ჩათვალეთ, რომ პირველი ნაბიჯი გადადგმული გაქვთ. თუ შექმლით უპასუხოთ, რატომაა ეს ბიზნესი თქვენთვის შესაფერისი—ეს კიდევ ერთი წინგადადგმული ნაბიჯია. ახლა, დროა ვიფიქროთ საკითხზე—**“როგორ მოვახდინოთ ამ ბიზნესის ორგანიზება?”**

კლიენტებთან მუშაობა

ცალკე მსჯელობას იმსახურებს კლიენტებთან მუშაობა. თქვენი კლიენტები—თქვენი ბიზნესის საფუძველია. რაც არ უნდა შესანიშნავი იყოს საქონელი და მომსახურება, თუ რაიმე მიზეზით კლიენტი არ მოისურვებს მის შეძენას, მაშინ მოგიწევთ დაემშვიდობოთ მოგებაზე ოცნებას.

1) პირველი და მთავარი შეცდომა დამწყები ბიზნესმენებისა კლიენტებთან მიმართებაში შეიძლება გამოიხატოს ასეთი ფრაზით: “ყველა შეიძენს ჩემს მიერ დამზადებულ ხის კოვზებს, იმიტომ რომ ისინი საუკეთესო არიან!”. სინამდვილეში კლიენტებს ესაჭიროებათ არა ხის კოვზები, არამედ თავიანთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. **მაგალითად:**

—ჰქონდეთ სუვენირი, როგორც ეროვნული სტილის სამზარეულოს დიზაინის ელემენტი;

—კოვზის გამოყებისას არ გაიფხაჭნოს ქვაბის ზედაპირი და ჭამისას იყოს იგი მოხერხებული.

მოთხოვნილებებში განსხვავება აპირობებს მყიდველის მიერ საქონლის შერჩევის კრიტერიუმების განსხვავებას. ასე მაგალითად:

—სუვენირის მაძიებელი პირველ რიგში ყურადღებას აქცევს სილამაზეს, ამასთან მისთვის სულ ერთია, მოხერხებულია თუ არა ამ კოვზით ჭამა;

—ის, ვინც იყენებს კოვზს ქვაბის მოსარევად, იყიდის არა სხვასხვა ფერებში მოხატულ კოვზს, არამედ გულდასმით შეაფასებს, იმას, რამდენად მოხერხებულია იგი გამოსაყებლად.

შეიძლება ერთი და იგივე კოვზი მიეყიდოთ მყიდველთა ორივე კატეგორიას? შეიძლება, თუ მას გავაკეთებთ ისეთს, რომ დააკმაყოფილოს ორივე მყიდველის მოთხოვნილება. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს კოვზი, რომლის დეკორაცია მოხატული იქნება არა სხვადასხვა ფერებში, არამედ იქნება ამოკვეთილი ან ამოშანთული (ამომწვარი). საქონელი რაც მეტ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს, (ფუნქციებს ასრულებს), მით მეტი მყიდველი ისურვებს მის შეძენას (მაგალითად, შვეიცარიული საათი “...” არის ქრონომეტრაჟი, წელიწადის კვირების მაჩვენებელი, მსოფლიოს სხვასხვა წამყვან ქალაქებში დროის მაჩვენებელი და სხვა.)

2) დამწყები მეწარმის მეორე შეცდომა იმაშია, რომ მათ შესანიშნავად იციან, თუ რატომ ყიდულობენ მათ საქონელს: “ქალბატონები ჩემთან მოდიან

თმის შესაჭელად იმიტომ, რომ მე საუკეთესოდ ვკრიჭავ”—ამტკიცებს პარიკმახერი. თუმცა, თუ ვკითხავთ თვით კლიენტებს, მაშინ გაირკვევა, რომ მიზეზი ბევრად მეტი იქნება: ა)მისაღებია ფასი; ბ)ხელოსანთან სასიამოვნოა ჭორაობა; გ)სასიამოვნოა საპარიკმახეროს ინტერიერი; დ)ამავე პარიკმახერთან დადის ჩემი უფროსი; ე)სალონი მდებარეობს მესამე სართულზე და გამვლელს არ შეუძლია ფანჯარაში შეჭყეტა; ვ) კიდევ სხვა მრავალი მიზეზი.

ცხადია, პარიკმახერის ოსტატობას ვერაფერი შეცვლის, მაგრამ თუ კლიენტები ძალიან აფასებენ ხელოსანთან საუბარს, მაშინ მოლაპარაკე და უშუალო ხელოსანს იოლად შეუძლია უტყვი, სიტყვაძვირი სუპერპარიკმახერისგან კლიენტების გადმოხიზება.

კარგი მომსახურება ყოველთვის მიმართულია კლიენტის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ, მაგრამ ისმის კითხვა – როგორ შევიცნოთ, როგორ გავიგოთ ეს მოთხოვნილებანი?

ამასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ მსხვილი ფირმები დიდი ფინანსური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე ატარებენ სპეციალურ გამოკვლევას, რომელიც მოიცავს ასობით კლიენტს. მათ აძლევენ რამდენიმე ათეულ შეკითხვას. გასაგები მიზეზებისა გამო ყოველივე ეს, ინდივიდუალური მეწარმისათვის ხელმიუწვდომელია, მაგრამ მას აქვს თავისი უპირატესობა—იგი ყოველ საათში პირადად ურთიერთობს კლიენტებთან და შეუძლია ბევრი რამ გაიგოს მათ შესახებ.

ამ მიმართებით პირველ რიგში საჭიროა დაიხატოს საშუალო კლიენტის პორტრეტი. განვიხილოთ პატარა საყოფაცხოვრებო მაღაზია დასახლებულ რაიონში ტრანსპორტის გაჩერებასთან. ვინ იქნებიან ამგვარი მაღაზიის კლიენტები? ალბათ, ყველაზე მეტად იქნებიან სამუშაოდან დაბრუნებული ქალები, რომელთაც სურთ სახლში დაბრუნებისას, გავლით ხელს გააყოლონ ჭურჭლის სარეცხი საშუალება. მყიდველთა ამ ჯგუფის წარმოდგენაში მთვარი მოთხოვნილება, რომელსაც აკმაყოფილებს ეს პატარა მაღაზია, არის დროის ეკონომია. იმიტომ მაღაზიამ ღამით უნდა იმუშაოს იქამდე, ვიდრე ადამიანთა ძირითადი ნაწილი არ დაბრუნდება სამუშაოდან. ამ მყიდველთათვის ფასი არც ისე გადამწყვეტი ფაქტორია, რადგანაც აღნიშნულ მაღაზიაში ისინი საქონელს არ იძენენ მარაგისათვის დიდი რაოდენობით. თვით პროდუქციის ასორტიმენტიც არც ისე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ყიდვები ხდება იძულებით, კლიენტი მზად არის შეიძინოს არა ის საშუალება, რომლითაც იგი ჩვეულებრივ სარგებლობს.

კლიენტების ეს კატეგორია ალბათ, არ შეიძენს ამ მაღაზიაში კოსმეტიკას ან პარფიუმერიას. იმიტომ, რომ ასეთი ყიდვები, ჩვეულებრივ, არ ხდება გავლით, ის შეიძლება გადაიდოს სპეციალურ მაღაზიაში წასვლამდე. ამგვარად, საშუალო სტატისტიკური კლიენტის პორტრეტის მეშვეობით შესაძლებელია გაკეთდეს მნიშვნელოვანი დასკვნები პროდუქციის ასორტიმენტის, მუშაობის დროისა და ფასების დონის შესახებ.

რადგანაც მყიდველი არც ისე მომთხოვნი და წუნიაა საქონლის მარკის მიმართ, ამდენად დახლზე შეიძლება ვიქონიოთ საქონლის თითოეული ჯგუფის ორი-სამი დასახელება და არა ათობით დასახელების კბილის პასტა ან სარეცხი ფხვნილი. ეს კი ფულის რეალური ეკონომიაა! მეორე, საჭიროა ყურადღებით მოვუსმინოთ, რას გვეკითხება კლიენტი და ვეცადოთ გავიგოთ მისი მოთხოვნილებანი. მაგალითად, “ეს სპორტული კოსტიუმი წმინდა ბამბისაგანაა?”

რა შეიძლება ითქვას კლიენტის მოთხოვნების შესახებ? ალბათ, ის რომ ის ეძებს ტანსაცმელს დამზადებულს ნატურალური მასალისაგან, ამიტომ მასთან შემდგომი საუბარი უნდა აიგოს ამ კუთხით. იგი დაინტერესდება თუ მას შესთავაზებთ გასული სეზონის მოდელს, მაგრამ აუცილებლივ დამზადებულს ბამბისაგან. ასეთ შემთხვევაში ძალიან დიდი შანსია იმისა, რომ იგი გადაწყვეტს მის შექენას.

მეორე მხრივ, თუ კლიენტმა იკითხა: “აი, ეს ნამდვილად “ნაიკია?” – მაშინ შევთავაზოთ მას გასული სეზონის მოდელი ცოტა საშიშია, ის შეიძლება უბრალოდ განაწყენდეს, რადგანაც მისი კითხვიდან ჩანს, რომ სურს მოდური ტანსაცმელი ცნობილი ბრენდისა. **მშასადამე, საჭიროა კარგად მოუსმინოთ კლიენტს და ის თვითონ გიკარნახებთ, როგორ მიყიდოთ მას საქონელი.**

რამდენადაც კლიენტი იკმაყოფილებს მოთხოვნისებებს, ამდენად თქვენი საქონლის კონკურენტი იქნება არა მხოლოდ ანალოგი, არამედ ყველა ის საქონელი, რომელიც აკმაყოფილებს იგივე მოთხოვნისებებს. **დაფუშვით, გადაწყვიტეთ ბროლის ნაწარმით ვაჭრობა. ვინ იქნება თქვენი კლიენტი?** თუ ვიტყვით, რომ კონკურენტები იქნებიან ფაიფურის ან საიუველირო ნაწარმის გამყიდველები ეს გამოიწვევს გაოცებას. თუმცა, თუ გავიხსენებთ, რომ ბროლის ნაწარმს თითქმის ყოველთვის საჩუქრისათვის ყიდულობენ, მაშინ გასაგები გახდება, რომ: საჩუქარი არის არა მხოლოდ ჩაის სერვისი (ნაკრები) ან ბეჭედი, არამედ სამზარეულოს კომბაინი ან ჰალსტუკი. როგორც ვხედავთ, კონკურენტების წრე ბევრად ფართო ყოფილა, ვიდრე ეს დასაწყისში ჩანდა.

კონკურენცია

მიზანშეწონილია კონკურენციის დონე ბიზნესის დაგეგმვის სტადიაზე შეფასდეს. ამავე სტადიაზე უნდა დაისახოს გზები “კონკურენტებზე გამარჯვებისა”. აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ არსებობს საქმიანობის სახეები, სადაც კონკურენცია ყოველთვის ძლიერია. ნათქვამის მაგალითად გამოდგება კარტოფილით ვაჭრობა. კარტოფილის მწარმოებლები და გამყიდველები ბევრნი არიან და მათ შორის მკაცრი კონკურენცია იწვევს ფასების დაბალ დონეს.

ამგვარი ძლიერი კონკურენციის პირობებში გამყიდველებს შეუძლიათ მყიდველების მოზიდვა, თითქმის, მხოლოდ დაბალი ფასით. გასაგებია, რომ ასეთ პირობებში ძალიან ძნელია მომგებიანი ბიზნესის ორგანიზება. ამიტომ შესაძლებლობიდან გამომდინარე, უნდა ავარიდოთ თავი საქმიანობის სახეებს, რომლებიც ჩაგვითრევენ ფასობრივ კონკურენციაში. ამ მიმართებით საუკეთესო ვარიანტია პირდაპირი კონკურენტების არ არსებობა. მაგრამ ეს შესაძლებელია მხოლოდ ორიგინალური ბიზნეს-იდეის შემთხვევაში. გამოსავალი მხოლოდ ერთია – შევეცადოთ მყიდველების ცნობიერებაში გავხდეთ განსხვავებული სხვა გამყიდველებისაგან. ცხადია, როცა მყიდველის წინაშე პრაქტიკულად იდენტური გამყიდველისა და საქონლის მთელი რიგია, მყიდველი მათ ირჩევს ფასის მიხედვით. თუ რომელიმე გამყიდველი თავის შესახებ განსაკუთრებულ აზრს ქმნის, ასეთ გამყიდველს შეუძლია დააწესოს თავისი განსაკუთრებული ფასი. ასეთ შემთხვევაში მყიდველი უკვე აღარ შეადარებს მის ფასს სხვა გამყიდველების ფასს.

განსაკუთრებული, სხვებისაგან განსხვავებული შეიძლება გახდეს სხვასხვა გზით:

–ნამდვილად შეცვალა საქონელი ან მომსახურება (მაგალითად, ზოგი ქიმწმენდი გაწმენდილ და გაუთუებულ ტანსაცმელს კლიენტს უბრუნებს საკიდრით. ამ შემთხვევაში ქიმწმენდის დამატებით ხარჯები დიდი არ არის, რამეთუ საკიდრების შექმნა ბითუმად შეიძლება ძალიან იაფად. სამაგიეროდ ქიმწმენდის ეს ობიექტი კლიენტმა მაშინვე გამოყო სხვებისაგან);

–საქონლის შეუცვლელად მყიდველთა ყურადღება მიაპყრით მის ერთი რომელიმე თვისებას (მაგალითად, სარეცხი მანქანა “არისტონი” რეკლამირდება, როგორც ფრთხილად გამრეცხავი; “ინდეზიტი”– როგორც ძალიან საიმედო, ხოლო “სამსუნგი”–როგორც უხმაურო, ჩუმი. ასეთ სიტუაციაში სიჩუმის დამფასებელი იყიდის “სამსუნგს”, მაშინაც კი თუ იგი უფრო ძვირი იქნება ვიდრე “არისტონი”;

–შეეცადეთ მყიდველთა ძირითადი ნაწილის ცნობიერებაში დაამკვიდროთ აზრი, რომ ეს საქონელი წარმოებულია სპეციალურად მათთვის (ასე მაგალითად, პიტნის კამფეტი “რონდოს” რეკლამა მიმართულია საშუალო ასაკის ადამიანებზე, ხოლო ”მინტონი”–ახალგაზრდებზე).

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ განსხვავება დადებითად აღიქმებოდეს კლიენტების ძირითადი ჯგუფის მიერ, იმიტომ, რომ კლიენტების სხვა ჯგუფები შეიძლება მან განიზიდოს.

მუშა-ახალგაზრდებზე ორიენტირებულ ზოგიერთ კაფეს, ჩვეულებრივ, განზრახ აქვს არც ისე მაღალი ხარისხის მომსახურება და დამაყრუებელი ხმამაღალი მუსიკა, თუმცა მათი აუდიტორიისათვის ეს არის მიმზიდველი მომენტი.

პროფსასწავლებელთან ან საცხოვრებელი მასივის ბოლოში მდებარე კაფემ შეიძლება აირჩიოს ამგვარი სტილი, რამეთუ კლიენტთა მნიშვნელოვანი ნაწილი რეაგირებას მოახდენს დადებითად. ხოლო ამგვარი სტილის კაფე პრესტიჟულ რაიონში სწრაფად გაკოტრდება, რამეთუ აქ ყველაზე ხშირად შედიან საშუალო ასაკის რესპექტაბელური (ღირსეული, დარბაისელი, პატივსაცემი) ადამიანები.

თქვენი მომავალი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის საჭიროა შედგეს კონკურენტუპირატესობების სია. ეს სია მოიცავს ფაქტორებს, რომელიც კონკურენციაში გაგამარჯვებინებთ. ბიზნესმენის კონკურენტუპირატესობა, რომელიც გეგმავს საკონდიტრო ნაწარმით სავაჭრო ჯიხურიდან ვაჭრობას, შეიძლება გამოიყურებოდეს შემდეგნაირად:

–საკუთარი სახლი ახლოა ვაჭრობის ადგილთან, რაც საშუალებას იძლევა ავტომობილის გარეშე საქონლისა და მოწყობილობის გადაზიდვისა, ასევე თავიდან ავიცილოთ საწყობის იჯარით აღება;

–საქონელმცოდნეობა და საკონდიტრო ნაწარმის დამზადების გამოცდილების არსებობა შესაძლებლობას მოგცემთ ჩამოაყალიბოთ ასორტიმენტი და მყიდველებს მისცეთ კვალიფიციური რჩევები;

–დამოუკიდებლად დამზადებული ვიტრინა, ასევე, სახლში კომპიუტერზე მსხვილი ასოებით დაბეჭდილი დეტალური ეტიკეტი საშუალებას იძლევა მყიდველებმა კარგად დაათვალიერონ და შეიცნონ საქონელი.

თქვენი კონკურენტული უპირატესობა ყოველთვის უნდა დაემყაროს კლიენტების მოთხოვნილებების სულ უფრო სრულ დაკმაყოფილებას. მოხმობილ მაგალითში კონკურენტუპირატესობა გულისხმობს იმას, რომ საქონლის შესახებ

კლიენტს მისცეს სულ უფრო მეტი და სრული ინფორმაცია (დიზაინი, დასახელება, ფასი, გამყიდველის კონსულტაცია და სხვა). რეკლამაში აქცენტი უნდა გაკეთდეს საკუთარ კონკურენტუპირატესობაზე, რამდენადაც კლიენტი შეიძლება ვერ მიხვდეს მათ არსებობას. მაგალითად, თუ თქვენი პური დამატებითი ვიტამინებით განსხვავდება კონკურენტების მიერ გამოცხობილისაგან, მაშინ ეს გარკვევით უნდა ითქვას რეკლამაში და არა მოხდეს იმის რეკლამირება, რომ თქვენი პური ძალიან ახალია. კონკურენტების პურიც ხომ არანაკლებ ახალია!.

რისკები

რისკები ეს არის გარემოებანი, რომლებიც ბიზნესმენზე არ არის დამოკიდებული და შეუძლია ბიზნესის არსებითი გაუარესება (მოგების, კლიენტთა რაოდენობის შემცირება და, საერთოდ, მომავალი საქმიანობის შეუძლებლობა).

ბიზნესის დასაწყისშივე რისკების აღწერა—დახასიათება აუცილებელია იმისათვის, რომ:

–განისაზღვროს ალბათობა იმისა თუ რამდენად მოსალოდნელია, რომ ბიზნესის დასაგეგმი მახვენებლები (მოგება, გაყიდვის მოცულობა) არ იქნას მიღწეული;
–წინდაწინ განისაზღვროს, რას უნდა გაუფრთხილდეთ ყველაზე მეტად და დაისახოს გზები ნეგატიური შედეგების ნეიტრალიზაციისათვის.

მაგალითისათვის მოვიყვანოთ საოჯახო კომპიუტერზე ტექსტის ბეჭდვისათვის დამახასიათებელი რისკების ჩამონათვალი: 1) კომპიუტერი შეიძლება გაფუჭდეს, რაც მოითხოვს რემონტისათვის მნიშვნელოვან ხარჯებს; 2) შეიძლება საგრძნობლად გაძვირდეს პრინტერისათვის მასალები (საღებავი, ქაღალდი), რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ფასების აწევა და კლიენტების ნაწილის დაკარგვა; 3) საოჯახო კომპიუტერების სწრაფი გავრცელება მათ მფლობელებს შესაძლებლობას მისცემს ტექსტი თავად დაბეჭდონ სახლში; 4) საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შეიძლება გაიხსნას კომპიუტერული კურსები, სადაც კლიენტებს შეუძლიათ ყველაფერი აკეთონ დამოუკიდებლად.

ყველაზე სერიოზული რისკია კომპიუტერის გაფუჭების რისკი, მაგრამ მისი შემცირება შეიძლება რეგულარული პროფილაქტიკისა და ექსპლოატაციის წესების დაცვით. სხვა რისკები არც ისე მაღალია, მაგრამ მათ პრაქტიკულად ვერაფერს დაუპირისპირებ.

ბიზნესის დასაწყისი

ბიზნესის დაწყებისას გაითვალისწინეთ, რომ ბიზნესსაც, ისე როგორც ადამიანს, აქვს თავისი სასიცოცხლო ციკლი და კარგი იქნება თქვენი სასიცოცხლო ციკლი რამდენადმე ემთხვეოდეს თქვენი ბიზნესის ციკლს. კერძოდ, მხედველობაში გვაქვს ის, რომ ბიზნესი გაივლის შემდეგ სტადიებს: დაბადება-ბავშვობა-ყრმობა-სიმწიფე-დაბერება-განახლება. ბიზნესის დაწყების დროის განსაზღვრისას, ასევე, მნიშვნელოვანია, გაარკვიოთ, რა უფრო უმჯობესია თქვენი მიზნის (მიზნების) მიღწევისათვის: ბიზნესს დაუთმოთ ნახევარი სამუშაო დღე, თუ მის წამოწყებასა და განვითარებას მოანდომოთ მთელი დრო.

კლიენტების, კონკურენციისა და რისკების შეფასების საფუძველზე უნდა შედგეს ბიზნესის წარმოების დეტალური გეგმა. მასში უნდა შევიდეს

ყველაფერი, რაც აუცილებელია ბიზნესის დასაწყისისათვის: ფართი, მოწყობილობა, სწავლება, რეგისტრაცია და სხვა. ავიღოთ ყველაზე გავრცელებული მაგალითი—ტანსაცმლის კერვა ბინაზე. პირველ რიგში გავარკვიოთ, როგორი იქნება საჭირო მოწყობილობა:

- საკერავი მანქანა;
- ოვერლოკი;
- საუთოებელი დაფა;
- უთო.

როგორი საკერავი მანქანაა საჭირო? საკმარისი იქნება საყოფაცხოვრებო მრავალპერაციანი მანქანა, თუ საჭირო გახდება პროფესიული მანქანის შეძენა? შეიძლება იმ უთოთი სარგებლობა, რომელიც უკვე გაქვთ, თუ საჭიროა უფრო ძლიერი ორთქლით? ასევე უნდა გადაწყდეს, შესაძლებელია ყველა ეს მოწყობილობა განთავსდეს ბინაში, ხომ არ მოითხოვს იგი სამუშაო ელექტროკვებას, რომელსაც საცხოვრებელ ბინაში არ აკეთებენ? ანალოგიურად უნდა შედგეს ყველა სამუშაოს ნუსხა მოწყობილობის ჩართვასთან და გაწყობასთან დაკავშირებით, მეწარმის სტატუსის რეგისტრაცია, ასევე, საგდასახადო ორგანოში რეგისტრაცია. თავი მოუყარეთ ყველა ამ სიებს ერთიან ცხრილში. აღნიშნეთ, რაც უკვე რეალურად გაქვთ. შეაფასეთ ღირებულება იმისა, რაც უნდა გაკეთდეს, ასევე, ვადები, რომლის განმავლობაში ყველაფერი ეს გაკეთდება. **სასტარტო კაპიტალი, რაც აუცილებელია ბიზნესის დასაწყისისათვის.** გაქვთ თუ არა ეს ფული? შეგიძლიათ მათი მოპოვება? უკეთესია გათვალთ საკუთარ დანახოებზე და არ იფიქროთ კრედიტზე, თქვენ ხომ მხოლოდ დამწყები მეწარმე ხართ და ადვილად შესაძლებელია თქვენი ბიზნესი არ შედგეს. ხომ არ შეიძლება ზოგი საწყისი ხარჯი გადაღოთ იმ პერიოდისათვის, როდესაც ბიზნესი უკვე მოიტანს შემოსავალს. სჯობს უარი თქვათ “ნაპოლეონისეულ გეგმებზე” და არ დაგეგმოთ თქვენი ბიზნესი “მსოფლიო სტანდარტების დონეზე”. დაიწყეთ არც ისე დიდი მოცულობიდან, უბრალო საქონლით და მომსახურებით და როცა დარწმუნდებით, რომ ბიზნესი შედგა, იყიდეთ ყველაფერი აუცილებელი. **დაადგენთ რა ყველა სამუშაოების შესრულების ვადებს, თქვენ მიიღებთ საქმიანობის დაწყების თარიღს. ძალიან დაგვიანებული ხომ არ არის იგი?** სასტარტო ხარჯების გაღების შემდეგ დარჩენილი სახსრები გეყოფათ თუ არა ამ პერიოდში (ბიზნესიდან სახსრების შემოსვლამდე) ოჯახის რჩენისათვის? ამასთან, არ შეიძლება იმ სამუშაოების იგნორირება (მაგალითად, საგდასახადო ორგანოში რეგისტრაცია), რომლებიც მართალია არ მოითხოვენ ფულად ხარჯებს, მაგრამ დაკავშირებულია გარკვეული დროის ხარჯებთან, რის შედეგად თქვენი საშუალებები იმ მომენტამდე გათავდება, ვიდრე ფული შემოვა კლიენტებისაგან. ე.ი. შეგეგმნებათ ფულის დეფიციტი ანუ დამატებით ფულზე მოთხოვნა.

კომპანია “ორიფლეიმის ” შპს თ ანალიზი

ბიზნესში დაგეგმვის პროცესი იწყება ფირმის საქმიანობისა და მდგომარეობის ღრმა და საფუძვლიანი ანალიზით ანუ შპს თ ანალიზით. შპს თ არის ინგლისური სიტყვების აბრევიატურა: შთლ თ –ძლიერი მხარე;

ჭ შშ–სუსტი მხარე; ღთ IთI–შესაძლებლობა; თ ღ თ–საფრთხე. “ორიფლეიმი” კოსმეტიკური საშუალებების კომპანიაა, რომელიც ახორციელებს

კანის მოვლის მაღალი ხარისხის, ბუნებრივი კოსმეტიკური საშუალებების რეალიზაციას დამოუკიდებელი გაყიდვების ჯგუფების მეშვეობით. პირდაპირი შესყიდვა საიმედო და მოსახერხებელია. როგორც კომპანია, “ორიფლეიმი” ხასიათდება დეცენტრალიზებული მენეჯმენტითა და ახალგაზრდული, შემოქმედებითი სულისკვეთებით. “ორიფლეიმის კოსმეტიკა” დღეისათვის მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი კოსმეტიკური საშუალებების მწარმოებელი კომპანიათაგანია. ორიფლეიმი თავისი პროდუქტების რეალიზაციას 55 ქვეყანაში ახორციელებს და ლიდერობს 30-ზე მეტი ქვეყნის ბაზარზე.

შჰ თ ანალიზი

შტრონგნესსეს - ძლიერი მხარეები: კონკურენტებთან შედარებით დაბალი ფასი; პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი; მცირე დანახარჯები პირდაპირი გაყიდვების შედეგად; კატალოგები; ფართო მიზნობრივი ბაზარი; მაღალი საბაზრო წილი; პროდუქციის ხელმისაწვდომობა; ქველმოქმედება; მომხმარებლისთვის ინფორმაციის იოლი ხელმისაწვდომობა; ბაზარზე მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილება.

წვაკნესსეს - სუსტი მხარეები: ტრანსპორტირების მაღალი ხარჯები; საბაჟო ხარჯები; ხარჯები პროდუქციის ვარგისიანობის შეზღუდული პერიოდის გამო; პროდუქციის შენახვის მაღალი დანახარჯები; მაღაზიათა ქსელის არქონა; საერთაშორისო ბაზარზე საქმიანობიდან გამომდინარე მაღალი რისკები და მართვის სირთულე.

ოპპორტუნტიეს - შესაძლებლობები: ახალი მომხმარებლების მოზიდვა; ერთგული მომხმარებლების წახალისება მათი შენარჩუნების მიზნით; წარმოების გაფართოება ახალი ბაზრების დაპყრობა; სარეკლამო კამპანიის გაფართოება; კონსულტანტების კვალიფიკაციის დონის ამაღლება უფრო ხარისხიანი მომსახურების შეთავაზების მიზნით; მაღაზიების გახსნა, იმისათვის რომ მომხმარებლისათვის პროდუქტი და მომსახურება კიდევ უფრო ხელმისაწვდომი გახდეს; მაღალანაზღაურებად მომხმარებელზე ორიენტირება.

ოპრეტს - საშიშროებები; ეკონომიკური კრიზისი; კონკურენციის ზრდა; საბაჟო ტარიფების ზრდა; არასტაბილური პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემო; ხარჯების ზრდა (ბუნებრივ ინგრედიენტებზე ფასების ზრდა, საწარმოო ხარჯების ზრდა...); საწარმოო რისკები.

შთ ანალიზი

ბიზნეს-პრაქტიკაში შჰ თ ანალიზთან ერთად, ასევე, გამოიყენება შთ ანალიზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს შევისწავლოთ ფირმაზე არაპირდაპირ მოქმედი გარე გარემოს ფაქტორები. ესაა: შოციალ ფაცტორს – სოციალური ფაქტორები; თეცნოლოგიცალ ფაცტორს – ტექნოლოგიური ფაქტორები; ცონომიც ფაცტორს – ეკონომიკური ფაქტორები; ოლიტიცალ ფაცტორს – პოლიტიკური ფაქტორები; ღეგულატორყ – საკანონმდებლო რეგულირება.

შოციალ აცტორს-სოციალური ფაქტორები: რა დემოგრაფიული მიმდინარეობები, ცხოვრების სტილი, დამოკიდებულება ან პირადი ფასეულობები ახდენენ ზემოქმედებას თქვენ ფირმაზე; თეცნოლოგიცალ აცტორს - ტექნოლოგიური ფაქტორები: არის თუ არა რაიმე ტექნოლოგიები, რომლებიც

ზეგვალენას ახდენენ თქვენ ბიზნესზე; **ცონომიც აცტორს -ეკონომიკური ფაქტორები:** არსებული ან შესაძლო ეკონომიკური ფაქტორები როგორ გაეგვინას ახდენს თქვენ ბიზნესზე მაგ: საპროცენტო განაკვეთი, ვალუტის კურსი, ინფლაცია, უმუშევრობა და ა.შ; **ოლიტიცალ -პოლიტიკური:** რამდენად სტაბილურია მთავრობა იმ რეგიონში რომელშიც აწარმოებთ ბიზნესს, შეიარაღებული კონფლიქტის, სოციალური მღელვარების ალბათობა; **დეგულატორყ მარეგულირებელი:** რა სახის კანონმდებლობა არეგულირებს თქვენი ბიზნესის სექტორს, იგეგმება თუ არა ცვლილებები არსებულ კანონმდებლობაში.

ბიზნეს-იდეა

მოაწყვეთ კარგი საბანაო ადგილები მდინარეებზე დიდ ქალაქებთან და დასახლებულ პუნქტებთან

ზაფხული მოდის და სულ უფრო მეტი ადამიანი წავა სოფლებში დასასვენებლად. ქალაქში დარჩენილებს კი ხშირად ექნებათ საზრუნავი, თუ სად დააღწიონ სიცხეს თავი თუნდაც რამოდენიმე საათით. ასეთ პირობებში ყველა, ვინც ქალაქებთან ან დიდ დასახლებულ პუნქტებთან ახლოს (განსაკუთრებით იქ, სადაც ბევრი დამსვენებელი იყრის თავს) მდინარეზე კარგ საბანაო ადგილს მოაწყობს, სეზონური, მაგრამ სასიამოვნო და მომგებიანი ბიზნესი გამოუვა. ასეთი “საბანაოების” მოწყობა წესით, ძალიან რთული არ უნდა იყოს. იპოვეთ მდინარეზე ისეთი შედარებით მდორე ადგილი, სადაც პატარა პლაჟის გაკეთება და მდინარესთვის სიღრმის მიცემა იქნება შესაძლებელი. მიიყვანეთ ბულდოზერი და წყალი დააგუბებინეთ (ამის გამეორება სეზონზე ალბათ რამდენჯერმე მოგიწევთ). მოყარეთ ხრეში მდინარის ნაპირზე, მოასწორეთ და კარგად დაასუფთავეთ. დარწმუნებული ბრძანდებიდეთ, რომ სულ მალე ეს ადგილი ხალხით გაივსება. რაც უფრო სასიამოვნო პირობები შეიქმნება, მით მეტი ხალხი მოვა, მათ რაოდენობაზე კი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული, რა შემოსავლების მიღებას შეძლებთ ამ წამოწყებიდან. კარგი იქნება თუ რამოდენიმე საკითხს გაითვალისწინებთ: 1. აუცილებლად მოელაპარაკეთ, საქმის კურსში ჩააყენეთ და საჭირო იურიდიული საკითხები მოაგვარეთ ადგილობრივ ხელისუფლებასთან. სხვა შემთხვევაში შეიძლება თქვენს მოქმედებებს რამე გართულებები მოყვეს. 2. ნუ შეეცდებით შემოღობოთ ადგილი და შემოსავლები ხალხის შემვებით მიიღოთ. აუცილებლად გიჩვილებენ და მაგრადაც გაწვალდებით.3. ნუ აიღებთ აქცენტს შეზღოვნების გაქირავებაზე, უმეტეს ადგილებში ის არ გაქირავდება და შესაძლოა ტყუილი ინვესტიცია გამოგივიდეთ.4. შემოსავლების ძირითადი წყარო იქნება: ცივი სასმელები, ნაყინი, ცივი ხილი, განსაკუთრებით საზამთრო, სიმინიდი, მზესუმზირა, ბატბუტი, ჩიპსები, მოხალული თხილი და მსგავსი “სასუსნავები”. მათი გაყიდვით სტუმრებსაც ასიამოვნებთ და თქვენც კარგ სარგებელს მიიღებთ. 5. იქვე ახლოს შეგიძიათ მოაწყოთ საპიკნიკე ადგილი, დაამონტაჟოთ რკინის

მაგიდები და სკამები, წყაროც თუ იქნება ეს მოთხოვნას კიდევ უფრო გაზრდის. მოაწყობთ ცეცხლის დასანთები და მწვადის შესაწვავი. ამის შემდეგ შეშაც კარგი გასაყიდი საქონელი გახდება. თვითონ ამ მაგიდების გაქირავებიდანაც კარგი შემოსავლების მიღება შეგიძლიათ. 6. ცოტა ძვირი კი დაგიჯდებათ, მაგრამ ცალკეულ ადგილებში შესაძლოა ღირდეს ბავშვების გასართობი ადგილის მოწყობა, სასრიალოების, ქვიშის მოედნების სახით, თავისი ინვენტარით (ამაში შეგიძლიათ შესვლის საფასურიც მოითხოვოთ). დიდი ალბათობით ბავშვებს მანდ გასართობად ხშირად მოიყვანენ. 7. ყოველ საღამოს რამდენადაც კარგად დაასუფთავებთ იმ ტერიტორიას, მით უფრო მეტ ადამიანს ექნება თქვენთან სტუმრობის სურვილი. მიანიჭეთ სიამოვნება ადამიანებს, დაეხმრეთ მათ გაექცნენ ზაფხულის შემაწუხებელ სიცხეს და თქვენც საკმარის ჯილდოს მიიღებთ მონდომებისა და დახარჯული ძალისხმევისათვის. წარმატებებს გისურვებთ

წყარო: [ჰტკპ//სტარტუპ.გე](#)

გაიტანეთ სამშენებლო ნაგავი

ზაფხული მოდის და რემონტების სეზონი ნელ-ნელა დგება. სულ უფრო მეტი საცხოვრებელი სახლიდან ისმის ნგრევისა თუ შენების ხმა. სამშენებლო ნაგავი და მასთან დაკავშირებული პრობლემებიც სულ უფრო მწვავდება. სამწუხაროდ, თბილისში არ არსებობს ან ძნელი მისაგნებია ორგანიზაცია, რომელიც ამ ნაგავს სწრაფად და ორგანიზებულად მოაცილებს საცხოვრებელ ადგილებს, დაასუფთავებს და მეზობლების რისხვასაც ააცილებს რემონტების წამომწყებთ. გააკეთეთ ფირმა, რომლის მთავარი დანიშნულება რემონტების დროს ან მათი დასრულების შემდეგ დარჩენილი ნაგვისა და სხვა ნარჩენების სწრაფი გატანა იქნება. თუ შეძლებთ ამ სერვისის შესახებ ინფორმაციის სწორად გავრცელებას და მომსახურებასაც კარგად ააწყოთ, სავარაუდოდ, ყოველდღიურად ბევრი შეკვეთები გექნებათ. მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ რამოდენიმე დეტალი: 1. აქტიურად შესთავაზეთ თქვენ თვითონ ყველას, ვინც რემონტს იწყებს, ნაგვის გატანის სერვისით სარგებლობა. მათი მოძებნა კი საკმაოდ ადვილად შეიძლება; 2. აიღეთ სატელეფონო ნომერი, რომელიც რაც შეიძლება ადვილად დასამახსოვრებელი იქნება. ნუ დაინანებთ ამაში ფულს, ვინაიდან მალე ეს ნომერი თქვენი ფირმის სავიზიტო ბარათი გახდება. 3. დაამზადეთ ტომრები სამშენებლო ნაგვის ჩასაყრელად, დააწერეთ მას თქვენი ნომერი, დაახატეთ თქვენი ფირმის ლოგო და ძალიან იაფად დაარიგეთ იქ, სადაც ასეთი ტომრები იყიდება. თუ თქვენი ტომრები მოხვდება რემონტების ადგილას, დიდია იმის ალბათობა, რომ სწორედ თქვენ დაგირეკავენ ნაგვის გასატანად. 4. დაბეჭდეთ პატარა ქაღალდებზე თქვენი ნომერი და ლოგო, მოელაპარაკეთ საკაბელო ტელევიზიების, გაზისა თუ ელექტროენერჯის

ინკასატორებს, დაარიგონ ისინი ყველგან, სადაც დაინახავენ რომ რემონტია. ან გააფრთხილეთ დაგირეკონ, თუ სადმე დაგროვებულ ასეთ ნაგავს დაინახავენ. ნ5. დაიწყეთ აქცია, ყველას, ვინც პირველი შეგატყობინებთ ისეთი ნაგვის გროვის შესახებ, რომლის მეპატრონეც დაგთანხდებათ ნაგვის გატანაზე, ჩაურიცხეთ ტელეფონზე 1 ლარი. ნელ-ნელა ეს მიდგომა თუ გახმაურდება თქვენ აგენტები მთელი ქალაქის მაშტაბით გეყოლებათ. 6. ყოველთვის დაასუფთავეთ კარგად ის ადგილი, საიდანაც ნაგავი გაგაქვთ. რაც უფრო კარგად დაალაგებთ, მით უფრო დიდი შანსია, რომ იმავე კორპუსში სხვა ოჯახის მიერ რემონტის კეთებისას ისევ თქვენ დაგიძახებენ.7. არასოდეს გამოიყენოთ სამგზავრო ლიფტი ნაგვის გასატანად. ეს ბევრ პრობლემას და ლანძღვა-გინებას აგაცილებთ. შეიძინეთ აუცილებელი მოწყობილობები ნაგვის ეგრევე აივნიდან ჩამოტანად, ეს ყურადღებასაც მიიქცევს და კლიენტებისა თუ მათი მეზობლების კმაყოფილებასაც გაზრდის. 8. შესაძლოა, მცირე რემონტების შემთხვევაში, გაიტანოთ ნაგავი სწრაფ-სწრაფად, პატარა მანქანებით და შედარებით იაფად, ვიდრე ერთხელ, დიდი მანქანით და ბევრი მუშის დახმარებით. ასეთი მიდგომა სავარაუდოდ უფრო კომფორტულიც იქნება როგორც დამკვეთისთვის, ისე მისი მეზობლებისთვის, და უფრო მომგებიანიც შეიძლება აღმოჩნდეს თქვენთვის. 9. გააკეთეთ კარგი სატელეფონო მომსახურება, რომელიც თვითონ დაუკავშირდება 2-3 დღეში ერთხელ რემონტების მკეთებლებს და ჰკითხავს, ხომ არ აქვთ დაგროვილი ნაგავი გასატანად. 10. გატანაზე შეგიძლიათ ამუშაოთ ადამიანები, რომლებსაც ყავთ ძველი მანქანები დიდი საბარგულებით. მიახმარეთ ერთი ადამიანი ასეთი მანქანის მძღოლს და კარგი წყვილი გამოვა, რომელიც დღეში რამოდენიმე ასეთი ობიექტის მომსახურებას მოასწრებს. მათი (როგორც ასეთი მანქანების მფლობელების, ისე მათი დამხმარეების) პოვნა ადვილად შეიძლება “სიტყვა და საქმეში” ან სხვა მსგავს გაზეთებში გაკეთებული განცხადებებით, ასევე ელიავაზე, მანქანების ბაზრობაზეც კი. დროთა განმავლობაში, გამოცდილების და რეპუტაციის დაგროვებასთან ერთად შეგიძლიათ სხვა სპეციფიკური ნარჩენების გატანაზეც დაიწყოთ ფიქრი და მუშაობა. ასეთები კი საკმარისზე მეტია გაფუჭებული საკვებიდან დაწყებული, ქიმიურად დაბინძურებული მიწის ზედაპირების გატანით დამთავრებული.

წყარო: [ჰტტპ://სტარტუპ.გე](#)

დავალება

მოიყვანეთ ბიზნეს-იდეის რამდენიმე მაგალითი მომპოვებელი, გადამამუშავებელი საწარმოო, სავაჭრო და მომსახურების სფეროებიდან.

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი (ჩასე შტადე)

კომპანია “იდეალი”

კომპანია “იდეალი”, საშუალო ზომის საწარმოა. უკვე 8 წელია მარმელადს აწარმოებს. წლების მანძილზე მისი პროდუქცია საქართველოს ბაზარზე პოპულარული იყო. რამდენიმე თვეა, რაც პროდუქციის სომხეთში გატანა დაიწყო. ამჟამად მენეჯმენტის წინაშე დგას ამოცანა შეაფასოს არსებული მდგომარეობა, შეიმუშაოს ახალი სტრატეგია და შექმნას სამოქმედო გეგმა. ინფორმაცია კომპანიის შესახებ: **ასორტიმენტი:** 5 სახის მარმელადი. (მარმელადის ფერადი ბურთულები, მარმელადის ფიგურების ასორტი, შოკოლადში ამოვლებული მარმელადის ბალიშები, მარმელადის ჩხირები ფერადი ზოლებით, მარმელადში ამოვლებული კრეკერები). **მუშაკების რაოდენობა:** 36 თანამშრომელი. მენეჯერთა ჯგუფი-8, (წარმოების მენეჯერი, მომარაგების მენეჯერი, მარაგების მენეჯერი, გაყიდვების მენეჯერი, მარკეტოლოგი და ფინანსისტი, ცვლის მენეჯერები); ტექნოლოგი-2; საწარმოო ხაზის იჟინერი-1, საწარმოო ხაზის მუშა-20, დამხმარე პერსონალი (დამლაგებელი, მტვირთავი)-4 და ბუხჰალტერი-1.

საწარმოს ფართი 90კვ.მ-ია. ქარხანა საკმაოდ კარგად არის აღჭურვილი, აქვს ლაბორატორია, დანადგარები ახალი დამონტაჟებული და გამართულია. სამართლებრივი საკითხები (რეგისტრაცია, ლიცენზია და სხვა) სათანადოდ არის მოწესრიგებული. **სამუშაოს ორგანიზება:** ორ ცვლაში მუშაობა. **არსებული კონტროლის სიტემა** შემოიფარგლება ანგარიშფაქტურაში ასახული თანხების რეალურ შემოსავალთან შედარებით. **ახალი სტრატეგია:** ხარისხის მატების ხარჯზე 6 თვეში გაიზარდოს გაყიდვების მოცულობა 20%-ით, ისე, რომ წუნი არ იყოს 2%-ზე მეტი. **გამოკვეთილი პრობლემა:** დასახვეწია ფინანსური კონტროლის სისტემა. **გასაღების ბაზარი:** საქართველოს ბაზარი მთლიანად, სომხეთის რამდენიმე რეგიონი. **საწარმოს შიდა და გარე სიტუაცია:** წარმოება 8 წელი მოგებაზე მუშაობდა, მისი ძირითადი მომხმარებელი არის მოსახლეობის საშუალო ფენა. ბოლო 2 თვეა გაუმჯობესების ნაცვლად საწარმო უხარისხო პროდუქციას უშვებს. შემოწმებით აღმოჩნდა, რომ ტექნოლოგია ფაქტიურად არ ირღვევა, ტექნოლოგიური ხაზი გამართულია, მაგრამ მარმელადს ფორმა დაკარგული აქვს, სველია. პაკეტები კარგად არ იკვრება, პროდუქტი მალე ფუჭდება, პაკეტებიდან შოკოლადი ჟონავს და ეტიკეტს აზიანებს. შესაბამისად, ვიზუალური პრობლემების გამო მომხმარებლის ნდობა დაიკარგა, გაყიდვები საგრძნობლად შემცირდა, ბოლო დროს კი ნაწარმი უკან ბრუნდება, დისტრიბუტორები ასეთი პროდუქტის გატანაზე უარს ამბობენ. შემოსვალმა იკლო, ბოლო თვეს მუშებს ხელფასი არ აუღიათ. მათი უკმაყოფილება ყოველდღიურად მატულობს. მენეჯერმა პრეტენზია წაუყენა წამყვან ტექნოლოგს. მისცა ზეპირი გაფრთხილება. მას გაუჭირდა პრობლემის იდენტიფიცირება, ვერ მიხვდა რა სახის ორგანიზაციული მოლოდინები დაარღვია. შენიშვნის შემდეგ ის ცდილობდა უკეთ ემუშავა. თუმცა, ახლა

წერილობითი საყვედური მიიღო, რომლის საფუძველადაც მოყვანილი იყო სხვადასხვა ფაქტორები, რაც უკავშირდებოდა მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუარესებას. სცადა მენეჯერთან გასაუბრება. მაგრამ ვერ მოახერხა, ნერვიულობა დაიწყო და საწარმოდან წასვლის გადაწყვეტილება მიიღო. მან კიდევ უფრო დაამძიმა სიტუაცია. მენეჯერი ნაკლებად ენდობა თანადაქვემდებარებულებს, აღარ ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას და გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს. იგი დახურულია კონტაქტებისათვის ხელქვეითებთან და მხოლოდ ბრძანებებს იძლევა, არც თუ ისე იშვიათად მიმართავს მუქარებს. მაინც თვლის რომ საგანგაშო არაფერია და ეს საკითხი მოგვარდება, რადგან როგორც დანადგარები, ისე ლაბორატორია სრულიად ახალია. საკმარისია ტექნოლოგი უკეთესი სპეციალისტით შეიცვალოს და ხარისხის პრობლემა სულ ადვილად მოგვარდება.

უკანასკნელ დროს საქართველოში იმატა ამ კატეგორიის და შემცველი პროდუქტების ექსპორტმა უკრაინიდან, აზერბაიჯანიდან და ირანიდან. ექსპორტიორი ფირმები, რომლებიც გაცილებით უფრო მსხვილმასშტაბიანი არიან, აგრესიულად შემოვიდნენ ბაზარზე, მათ გააჩნიათ იაფი რესურსი და წარმოების ხანგრძლივი ისტორია, რის გამოც მათი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე ბევრად უფრო დაბალია, ვიდრე აღნიშნული საწარმოს დანახარჯები, ეს ამ კომპანიებს აძლევთ გარკვეულ კონკურენტულ უპირატესობას, მათი სატელევიზიო რეკლამა მიიზიდავს მომხმარებელს.

მენეჯმენტის აზრით, ახლა წარმოების შეჩერება ბაზრიდან გავარდნას ნიშნავს. ზოგადად, ფინანსური განყოფილების წინასწარი გაანგარიშების მიხედვით, კომპანია დიდხანს ვერ გაუძლებს მოზღვავებულ პრობლემებს. მან მენეჯმენტს ამ ეტაპზე ხარჯების შემცირება შესთავაზა, მაგრამ აღმოჩნდა, რომ მარკეტინგის მენეჯერმა საწრაფოდ დადო ხელშეკრულება ქალაქის შესაბამის სამსახურთან “ბილბორდების განსათავსებლად, რადგან მიიღო დავალება სარეკლამო კამპანიის საწრაფოდ გააქტიურების შესახებ. მენეჯერი გრძნობს, რომ თანამშრომლებში რაღაც ეჭვებია, მაგრამ რამდენადც სამსახურის დაკარგვა არ უნდათ, დუმან.

თქვენი ამოცანაა:

გაეცნოთ მოცემულობას, მოახდინოთ შუკ თ ანალიზი და მის საფუძველზე შეიმუშაოთ ახალი სტრატეგიული მიზანი და დაგეგმოთ მისი განხორციელება. შემდეგ კი თქვენს მიერ მომზადებული გეგმის სტრუქტურის სრულყოფილება შეადარეთ ზემოთ მოტანილ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურას.