

ლექცია 7

თავი IV ბიზნესის დაწყების დაგეგმვა

6. ბიზნესის ღირებულების დადგენა

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა ყიდვა-გაყიდვის გარიგების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. მყიდველები და გამყიდველები ხშირად არ ეთანხმებიან ერთმანეთს, თითოეულ მხარეს გააჩნია თავისი არგუმენტები, რომლებიც შეიძლება დაფუძნებული იყოს, როგორც ლოგიკაზე, ისე ემოციებზე.

რიგ შემთხვევაში, მყიდველს ჰგონია, რომ ბიზნესის შესყიდვის შემდეგ ადგილი ექნება სინერგიზმის ეფექტს (მოვლენა, როდესაც საერთო შედეგი აჭარბებს ცალკეული ეფექტების ჯამს) ან მაშტაბის ეფექტს (მოვლენა, რომელიც გამოი-ხატება მუდმივი საშუალო დანახარჯების შემცირებით პროდუქციის ერთეულზე), რაც ახალი მფლობელის მიერ ბიზნესის ახლებურად გაძღოლის შედეგად მიიღწევა.

შეთანხმების მისაღწევად საჭიროა, რომ გასაყიდი ბიზნესის დადგენილი ფასი ორივე მხარეს აკმაყოფილებდეს. ამასთან, ისინი კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ ფაქტორებში, რომელთა საშუალებითაც მოხდა ამ ფასის დადგენა. ბიზნესის შეფასების ცნობილი ექსპერტი შენონ ფრატი [256, p.81] გეთავაზობს ექვს ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს:

- ინფორმაცია შემოსავლების შესახებ;
- კომპანიის საერთო მდგომარეობა (შენობა-დანადგარების მდგომარეობა, სა-

- აღრიცხვო წიგნებისა და ანგარიშების სისრულე და სიზუსტე);
- აღნიშნულ ბიზნესში საბაზრო მოთხოვნა;
- ფირმის ეკონომიკური მდგომარეობა;
- გუდვილის ან სხვა არამატერიალურ ფასეულობათა ახალი მფლობელისათვის გადაცემის შესაძლებლობა;
- მომავალი მოგების პოტენციალი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ექვსი ფაქტორი განსაზღვრავს ბიზნესის რეალურ საბაზრო ღირებულებას. ბიზნესი იშვიათად გადადის ხელიდან ხელში რეალურ საბაზრო ფასად. ამის მიზეზი არის ის დამატებითი ფაქტორები, რომლებიც დიდ როლს თამაშობენ შეთანხმებული ფასის კორექტირების პროცესში. ესენია:

- ცალკეული მყიდველისა და გამყიდველის მიერ წაყენებული პირობები;
- თანხებსა და გადახდის ვადებს შორის განსხვავება;
- საგადასახადო პირობების შეფარდებითი სარგებლიანობა, როგორც მყიდველისათვის ისე გამყიდველისათვის, რაც დამოკიდებულია გარიგე-

ბის შინაარსზე.

რეალური საბაზრო ფასი წარმოადგენს იმ ფასს, რომლითაც საკუთრება გადადის გამყიდველიდან მყიდველის ხელში.

არსებობს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც, ისეთები, როგორიც არის:

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა საბალანსო უწყისის მეთოდის საშუალებით

ეს მიდგომა მოითხოვს ბიზნესის აქტივების ღირებულების განსაზღვრას. ამ მეთოდს ყველაზე ხშირად მაშინ იყენებენ, როდესაც ბიზნესის შემოსავლების წყაროს აქტივები წარმოადგენს.

არსებობენ საბალანსო უწყისზე დაფუძნებული ის მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც ხდება ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა. მათ შორისაა: „აღრიცხული“ (რეალურ ძირითად კაპიტალს + საბრუნავი სახსრები – დავალიანებები), კორექტირებული (დაზუსტებული) „აღრიცხული“ და სალიკვიდაციო ღირებულება. თითოეულ მეთოდს თავისი გამოყენების სფერო გააჩნია. საბალანსო უწყისის მეთოდებს შორის ყველაზე ხშირად კორექტირებული „აღრიცხული“ ღირებულების მეთოდი გამოიყენება. ამ მეთოდით თითოეული აქტივის „აღრიცხული“ ღირებულების ჯამი ზუსტდება დავალიანების გამოკლებით.

აქტივების „აღრიცხული“ ღირებულების დაზუსტება ხდება:

დებიტორული დავალიანებით (ხშირად ამცირებენ, რათა აისახოს ზოგიერთი დავალიანების მიღების რეალურობა);

მარაგებით (ჩვეულებრივ, ამცირებენ, რადგან შეიძლება გართულდეს მთელი მარაგების რეალურ ფასში რეალიზაცია);

უძრავი ქონებით (ჩვეულებრივ, ზრდიან, რადგან საქმეში ჩაშვების შემდეგ ხშირად მისი ფასი იზრდება).

ღირებულების განსაზღვრა მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის საშუალებით

მიუხედავად იმისა, რომ საბალანსო უწყისის მეთოდი ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს, პრაქტიკაში მაინც უფრო მიღებულია მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის გამოყენება. მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდები ყველაზე მეტად დაკავშირებულია ბიზნესის აქტივებით მიღებულ მოგებასთან, ან ამ აქტივებით წარმოქმნილ ფულად სახსრებთან. ამ მიზნით, როგორც წესი, იყენებენ ფულის მოძრაობის დისკონტის მეთოდს [254, p. 142] ეს მეთოდი მოიცავს ოთხ ეტაპს:

სამომავლო ფულადი სახსრების მოძრაობის გამოთვლაში დიდ დახმარებას გააჩნევთ წინა ფულადი სახსრების მოძრაობის აღმრიცხველი დოკუმენტები. გამოთვლითი ფულის მოძრაობის შესახებ ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს შემდეგ მაჩვენებლებს:

- ბიზნესის სუფთა მოგება ან ზარალი;
- მფლობელის ხელფასი (რომელიც მენეჯერის ჰონორარზე მეტია);
- მფლობელის მიერ განეული ხარჯები (როგორიცაა: მივლინების ხარჯები, პირადი დაზღვევა და სხვა);
- პროცენტები;
- არაპერიოდული დანახარჯები (როგორიცაა იურისტების არაპერიოდული ჰონორარები);
- არაფულადი დანახარჯები (როგორიცაა ამორტიზაცია);
- მოწყობილობების შეცვლა ან ახლის შეძენა. (ეს დანახარჯები მყიდველმა უნდა გასწიოს სამომავლო ფულის მოძრაობის გამოთვლის პროცესში).

მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია სამომავლო ფულის მოძრაობის რამდენიმე წლით ადრე დაგეგმვა, მცირე საწარმოთა უმრავლესობას სახსრების სიმციროს გამო, არ შეუძლია შორეული პერსპექტივის განსაზღვრა. დიდი ზომის ბიზნესისათვისაც კი გარკვეულ სიძნელეს წარმოადგენს ფულის მოძრაობის ხუთ წელიწადზე მეტი ვადით დაგეგმვა.

II ეტაპი

მას შემდეგ, რაც დაგეგმეთ სამომავლო ფულის მოძრაობა, უნდა გამოვთვალოთ მისი დისკონტირებული ღირებულება, რაც მყიდველის ინვესტიციისათვის შესაფერისი კაპიტალდაბანდების ანაზღაურების კოეფიციენტის (მოგების ნორმის) ან კაპიტალიზაციის ნორმის გაანგარიშებით კეთდება. მოგების ნორმა (კაპიტალდაბანდების ანაზღაურებადობის კოეფიციენტი) სხვადასხვა ბიზნესისათვის განსხვავდება და მისი განსაზღვრა გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული. რაც უფრო ნაკლებ რისკთანაა დაკავშირებული ბიზნესის ინვესტირება, მით უფრო პატარაა მოგების ნორმა. სასურველი მოგების ნორმა 20-50% წარმოადგენს, ხოლო ბიზნესთა უმრავლესობისათვის ის 30-40% შეადგენს. სამომავლო ფულის მოძრაობის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა ხდება საფინანსო გამოთვლების დახმარებით, ანდა სპეციალური დისკონტირებული ღირებულების ცხრილებით. ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი, თუ როგორ ხდება გადანგარიშება 40%-იანი მოგების ნორმით.

წელი	დაგეგმილი ფულის მოძრაობა	დისკონტირების კოეფიციენტი*	დისკონტირებული ღირებულება
------	--------------------------	----------------------------	---------------------------

1	\$360	714	\$257
2	\$383	510	\$195
3	\$397	364	\$145
4	\$413	260	\$107
5	\$438	186	\$81

785 ჯამი**

- * დაფუძნებულია 40%-იან მოგების ნორმაზე. დისკონტირების კოეფიციენტი კლებულობს ყოველ მომდევნო წელიწადში.
- ** დისკონტირებულ დაგეგმილ ფულის მოძრაობათა ჯამის დისკონტირებული ღირებულება. ეს მონაცემი ემატება ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას, რითაც მიიღება ბიზნესის მთლიანი ღირებულება.

III ეტაპი

შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების დადგენა. ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულება წარმოადგენს ბიზნესის წინასწარ შეფასებულ დისკონტირებულ ღირებულებას ფულის მოძრაობის დაგეგმვის პერიოდის ბოლოსათვის (ჩვენს შემთხვევაში მე-5 წლის ბოლოს). იგი გამოითვლება ბიზნესის სანაწარმის სუფთა ღირებულებისა და სამომავლო ყოველწლიური ნამატების დაჯამებით. ბიზნესის სუფთა ღირებულების ყოველწლიური ნამატები, როგორც ყოველწლიური დაბეგრილი შემოსავლების ჯამი განისაზღვრებიან, იმის გათვალისწინებით, რომ არ მოხდა აქციების დივიდენდების გაცემა. ამ ნამატს უმატებენ ბიზნესის სანაწარმის სუფთა ღირებულებას და ხდება უკვე ამ ჯამის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა, რის საფუძველზეც ვადგენთ ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას.

IV ეტაპი

ამ ეტაპზე ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას უმატებენ დაგეგმილ სამომავლო ფულის მოძრაობის ჯამურ დისკონტირებულ ღირებულებას, რომელიც წინასწარ გამოითვლება ბიზნესის სასურველი ფასის მისაღებად. ქვევით მოყვანილია ამის მაგალითი.

წლები	დაბეგრილი შემოსავალი
1	\$125
2	\$131
3	\$138

4	\$144
5	\$152

სუფთა ღირებულების ნამატების ჯამი	\$ 690
მიმდინარე სუფთა ღირებულება	<u>\$ 910</u>
მთლიანი სუფთა ღირებულება	\$ 1600
ნარჩენი ღირებულება (1600 X 0.186)	\$ 1600 ***

*** მთლიანი სუფთა ღირებულების დაგეგმილი ფულის მოძრაობის ბოლო წლის დისკონტირების კოეფიციენტზე გამრავლებით ვლებულობთ ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას. ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების (\$298) და დაგეგმილი ფულის მოძრაობათა ჯამური დისკონტირებული ღირებულების (\$785) შეკრებით ვლებულობთ ბიზნესის ღირებულებას (\$1,083).

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფორმულა ფართოდ გამოიყენება, არ შეიძლება მისი ასეთი მარტივი ფორმით გამოყენება ღირებულების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად. იგი გამოუსადეგარია ისეთი საკითხების განხილვის პროცესში, როგორც არის მყიდველის მიერ საბრუნავი კაპიტალის ინვესტირება, გარიგების პირობები, ანდა ისეთი აქტივების ღირებულების განსაზღვრის პროცესში, როგორც არის უძრავი ქონება, რომელიც შესაძლოა, არ იყოს საჭირო სამომავლო ფულის მოძრაობის დაგეგმვისთვის. ამდენად, ეს ფორმულა სასარგებლოა იმ საორიენტაციო ფასის დადგენის პროცესში, რომელიც მოლაპარაკებების წარმოების დროს გამოიყენება.

7. ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის გარიგებათა სტრუქტურა და მოლაპარაკებათა კულტურა

ბიზნესის ყიდვის პროცესში, მის შესახებ ინფორმაციის შეფასებას აწარმოებენ ბიზნესის მყიდველები, გარკვეული დარგის კონსულტანტები, პროფესიონალი შუამავლები, ბიზნესის შეფასების ექსპერტები, კვალიფიციური ბუღალტრები და იურისტები.

ბიზნესის შეფასებების ექსპერტებს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა დამოუკიდებლად შეუძლიათ. აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ ისინი ყურდნობიან გამყიდველის მიერ მონოდეულ ინფორმაციას.

მრჩევლის როლში შეიძლება დავიხმაროთ კვალიფიციური ბუღალტრები, რომლებიც ყველაზე უკეთ ჩაატარებენ საბუღალტრო რევიზიასა და ფინანსური დოკუმენტების ანალიზს.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის დროს მრჩევლის როლში შეიძლება კვალიფიციური იურისტის გამოყენება. იურისტები მონაწილეობას ღებულობენ ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის, გასაყიდი ფასის შეთანხმებისა და

საჭირო დოკუმენტების მომზადებაში. იმის გამო, რომ მოლაპარაკების პროცესში მათმა ჩართვამ შესაძლოა წარმოქმნას მყიდველსა და გამყიდველს შორის გარკვეული დაძაბულობა, ისინი მოლაპარაკების პროცესის ბოლო სტადიაზე ერთვებიან.

იურისტის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს მხარეების მიერ შეთანხმებული ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტების მომზადება. ისინი ორივე მხარის ინტერესებს უნდა შეიცავდნენ. იურისტის შერჩევის მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს წარმოადგენს კარგი პრაქტიკა, გამოცდილება და რეპუტაცია.

არსებობს ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის სტრუქტურის ორი ძირითადი ფორმა: 1) გამყიდველის აქტივების შესყიდვა და 2) გამყიდველის აქციების შესყიდვა.

აქტივების შესყიდვის საფუძველზე გარიგების დროს შესასყიდი აქტივები აისახება კონტრაქტში. მყიდველს გადაეცემა ყველა აქტივი, ფულისა და დებიტორული დავალიანების გარდა. გამყიდველი გრძელვადიან და მოკლევადიან დავალიანებათა დასაფარად იყენებს გაყიდვით მიღებულ შემოსავალს. მყიდველი ყიდულობს ბიზნესს დანადგარების, მოწყობილობების, მარაგების, ასევე სავაჭრო ნიშნის, გუდვილის (პრესტიჟს) და სხვა არამატერიალური აქტივების სახით.

აქტივებზე დაფუძნებული გარიგება უფრო მეტად მომგებიანია მყიდველისათვის. მყიდველი იძენს ახალ ღირებულებას აქტივებში, რაც უფრო დიდი საამორტიზაციო ანარიცხის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

ამიტომაც არის, რომ მყიდველი, უპირატესობას ანიჭებს აქტივებზე დაფუძნებულ შეთანხმებას, ამით მან შეიძლება აარიდოს თავი გამყიდველის ფარულ ან უცნობ დავალიანებებზე პასუხისმგებლობას.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგების დროს გამყიდველის კორპორაციის ყველა აქტივი და დავალიანება, აგრეთვე, აქციები გადაეცემა მყიდველს. ზოგიერთ შემთხვევაში, მყიდველმა და გამყიდველმა შეიძლება გამორიცხონ შე-თანხმებიდან ზოგიერთი აქტივი ან დავალიანება.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგებები გამორიცხავენ ლიზინგის გადაცემის აუცილებლობას იმ შემთხვევაში, როდესაც სალიზინგო ხელშეკრულება კორპორაციის სახელით არის დადებული. აქციებზე დაფუძნებული შეთანხმების დროს გამყიდველის ფარული ვალების „მემკვიდრეობით“ მიღების რისკი მინიმუმამდადაყვანილი იმ შემთხვევაში, თუ მყიდველს მიენიჭება გამყიდველის დავალიანებათა კომპენსაციის მიღების უფლება.

გაყიდვა გადავადებით. იშვიათად ხდება კერძო ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვა სრული თანხის გადახდით. თითქმის ყველა შეთანხმება დაფუძნებულია გადავადებით გაყიდვის კონტრაქტზე, რომლის თანახმადაც, გამყიდველი ღებულობს გარკვეულ თანხას, ხოლო გასაყიდი ფასის ნაწილს თვითონ მფლობელი აფი-ნანსებს. მცირე ზომის კერძო ბიზნესისათვის საწყისი შენატანი გასაყიდი ფასის 10-40% წარმოადგენს, ამასთან, მყიდველი კომპენსაციის სახით იძლევა სასესხო ვალდებულებას, რომელიც გარანტირებულია მხოლოდ ბიზნესის აქტივებით. ასეთი ვალდებულებების ვადა, ჩვე-

ულებრივ, 3-15 წელიწადს შეადგენს, ხოლო საპროცენტო ნორმა, ხშირ შემთხვევაში 9-12%-ია.

შესყიდვები აღებული სესხის საფუძველზე. „Leveraged buy out“ ბიზნესის შესასყიდად გამოყოფილი სესხის დაფარვის გარანტიად გვევლინება. „Leveraged buy out“-ის დროს მყიდველი, ჩვეულებრივ, ან საერთოდ არაფერს არ იხდის, ან იხდის ძალიან ცოტას, თანაც სესხს საკრედიტო დაწესებულებიდან იღებს.

შესყიდვის ასეთი მეთოდი აქტივებით მდიდარი ბიზნესისათვის გამოიყენება. ბიზნესს, რომელსაც არ გააჩნია სრული „Leveraged buy out“-ისათვის საჭირო აქტივები, შეუძლია არასრული „Leveraged buy out“-ის განხორციელება. ასეთი სტრუქტურის დროს მყიდველი აფინანსებს გარიგების ნაწილს და ღირებულებების დანარჩენი ნაწილის დასაფარავად გამოიყენება სესხი, რადგან „Leveraged buyout“-ის მეთოდი უფრო მეტად ამძიმებს კომპანიას ვალებით, ვიდრე დაფინანსების სხვა ფორმა. მყიდველი დარწმუნებულ იუნდა იყოს იმაში, რომ მოცემული ბიზნესით შეძლებს ვალის დაფარვას.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მოლაპარაკებების წარმოების კულტურას. მოლაპარაკებათა პროცესისათვის დამახასიათებელია აზრთა სხვადასხვაობა. ამ პროცესში მხოლოდ რეალისტურად მოაზროვნე მონაწილეს შეუძლია, შემოქმედებითად მიუდგეს პრობლემის გადაწყვეტას. აუცილებელია, თითოეულმა მხარემ იცოდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები, გაერკვეს იმაში თუ რატომ უკავია პარტნიორს ამ საკითხთან დაკავშირებით ნეგატიური პოზიცია.

მოლაპარაკების პროცესში ფასი შეთანხმების მხოლოდ ერთ ასპექტს წარმოადგენს. არსებობენ სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანი საკითხები, ისეთები როგორცაა: ვალის დაფარვის ვადა და გადასახადებთან დაკავშირებული პრობლემები და სხვა. ცხადია, რომ გამყიდველს მოლაპარაკების პროცესში უპირატესობა გააჩნია, რამეთუ იგი უკეთ იცნობს გასაყიდ ბიზნესს, მყიდველი ამ უპირატესობის შემცირების მიზნით, უნდა შეეცადოს, რაც შეიძლება უკეთ გაეცნოს შესასყიდ ბიზნესს.

იმისათვის, რომ ვანარმოთ მოლაპარაკება, არ კმარა მხოლოდ ბიზნესის შესწავლა. თითოეული მხარე კარგად უნდა იცნობდეს მეორის მიერ ბიზნესის ყიდვის ან გაყიდვის მოტივებს და მის სამომავლო გეგმებს. მოლაპარაკების მხარეებს უნდა ესმოდეთ, თუ რა ფაქტორები განაპირობებენ მოპირდაპირე მხარის პოზიციას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. სამუშაო სტრატეგიის განვითარება, არა მხოლოდ მეორე მხარის პოზიციების ცოდნას, არამედ საკუთარი პოზიციის არსებობასაც ნიშნავს. მხარეებმა წერილობით უნდა ჩამოაყა-ლიბონ თავიანთი პოზიციები. აგრეთვე, თავიანთ მოტივაციებში უნდა განსაზღვრონ შესაძლო პრობლემები. ამ შემთხვევაში, თითოეული მხარე შეძლებს მეორის მიერ დასახული მიზნების განჭვრეტას.

მყიდველმა უნდა მოითხოვოს გამყიდველისაგან, რომ მან არ აწარმოოს სხვა მყიდველებთან მოლაპარაკება მაშინ, როცა უკვე მიმდინარეობს კონკრეტული შემოთავაზების განხილვა. ამ სტადიის დადგომამდე გამყიდველებს ის უპირატესობა გააჩნიათ, რომ მათ შეუძლიათ, რამდენიმე მყიდველთან ერთდროულად აწარმოონ მოლაპარაკება. მოლაპარაკების მსვლელობისას, ყველაზე მნიშვნელოვანია საკითხების დანახვა მეორე მხარის პოზიციიდან გამომდინარე. ასეთი მიდგომა აადვილებს შეთანხმების მიღწევას.

8. საქმიანი წინადადების შეფასება და გაყიდვის პირობების დადგენა

საქმიანი წინადადების შეთავაზებამდე მყიდველი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე ბიზნესს იკვლევს. ზოგჯერ ამ ძიების პროცესში შესაძლოა კონფიდენციალური ბიზნესის ხელშეკრულებაზე ხელმოწერა. ეს ავალდებულებს მყიდველს, ბიზნესის შესახებ მიღებული ინფორმაცია არ გაუმხილოს არავის, გარდა თავისი მრჩეველისა.

მყიდველმა უნდა განსაზღვროს ბიზნესის ღირებულების შესაძლო დიაპაზონი. ბიზნესის განკარგულებაში მყოფი ქონების ღირებულება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ბიზნესის ფასის ქვედა ზღვარი. ფასის ზედა ზღვრის დადგენა კი შეიძლება კაპიტალის იმ რაოდენობის დადგენით, რომელიც მიიღება ახალი მენეჯმენტის პირობებში.

მყიდველისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა საჭირო დოკუმენტი. ამ შემთხვევაში, თუ ხდება რაიმე ინფორმაციის დაფარვა, შესაძლებელია შემდეგი: მოლაპარაკებათა შეწყვეტა, ან დაფარული ინფორმაციის გამჟღავნების მოთხოვნის წამოყენება. გადანყვეტილება დამოკიდებულია დაფარული ინფორმაციის სიდიდეზე და შინაარსზე.

შეთავაზება შეიძლება აისახოს ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებაში ან მიეცეს ვალდებულების სახე. ჩვეულებრივ, ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება რამდენიმე ნაწილისაგან შედგება. იმის მიუხედავად, თუ ხელშეკრულების რა ფორმასთან გაქვთ საქმე, ის უნდა შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- ბიზნესის საერთო შემოთავაზებული ფასი;
- ფასის შემადგენელი ნაწილები (საგარანტიო სანინდარი და სანყისი შენატანი, ბანკის კრედიტის სიდიდე, გამყიდველის მიერ დაფინანსებული კრედიტის სიდიდე);
- შესასყიდ ვალდებულებათა და აქტივთა სია. დებიტორული დავალიანების მინიმალური და კრედიტორული დავალიანების შესაძლო მაქსიმალური თანხა;
- ხელშეკრულების დადების მომენტისთვის დანადგარების მდგომარეობა;
- მყიდველის უფლება, მიიღოს კომპენსაცია, რომლის სიდიდე განი-

საზღვრება ხელშეკრულების დადების შემდეგ გასასტუმრებელ ვალდებულებათა ზომით და ხელშეკრულებაში მითითებულ მარაგებში ცვლილებების შეტანით;

- ნათლად განსაზღვრული გარანტიები, არსებული კონტრაქტის კანონიერება, საგადასახადო და იურიდიულ დავალიანებასთან დაკავშირებული შეზღუდვები;

- ლიზინგის გადაცემასთან დაკავშირებული გაყიდვის პირობები, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიების გადაცემა, ხელშეკრულების ფინანსური ან სხვა სახის პირობების გაცნობა;

- იჯარასთან, კომუნალურ მომსახურებასთან, ხელფასებთან და ავანსად განუღო დანახარჯებთან დაკავშირებული გადავადებები;

- შესასყიდი ფასის გადახდის პირობები;

- ხელშეკრულების დადების თარიღი.

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება წარმოადგენს, რთულ დოკუმენტს, ამიტომ კარგი იქნება, თუ მის შესადგენად გამოიყენება სპეციალისტის დახმარება.

გამყიდველი უნდა გაეცნოს შემოთავაზების თითოეულ პუნქტს. ის შემოთავაზებები, რომელთა მიღებაც გამყიდველის მხრიდან ყველაზე მეტადაა მოსალოდნელი, გარკვეულწილად, ბიზნესის სიდიდეზე დამოკიდებულია. თუ მყიდველი ინდივიდუალურ პირს წარმოადგენს, გამყიდველმა უნდა მოითხოვოს მისი პირადი ფინანსური უწყისი, ხოლო თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა – მისი ყოველწლიური ანგარიში. თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა, აუცილებელია, განსაზღვროთ, თუ რა დგას ამ შესყიდვის უკან. ხომ არა აქვს ადგილი სინერგიზმს ან მასშტაბურ ეფექტებს. მყიდველმა უნდა მოამზადოს და გამყიდველს წარუდგინოს შესყიდვის შემდგომი ბიზნეს-გეგმა.

და ბოლოს, აუცილებელია, გულდასმით შევისწავლოთ საქმიანი წინადადებები ვალდებულებებისა და აქტივების შესყიდვის თაობაზე. შესაძლოა, აქტივებზე შემოთავაზებული ფასი უფრო დაბალი აღმოჩნდეს, ვიდრე აქტივების რეალური ღირებულება.

მას შემდეგ, რაც მყიდველმა და გამყიდველმა სახელშეკრულებო კონტრაქტს ხელი მოაწერეს, შეთანხმების დასრულებამდე აუცილებელია დარჩენილი საკითხების დაზუსტება. ასეთი საკითხებია ლიზინგის გადაცემა, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიათა გადაცემა, დაფინანსების პირობების დადგენა. ჩვეულებრივ, ამ საკითხების გასაანალიზებლად ინიშნება გარკვეული თარიღი. თუ არ მოხდა ამ საკითხების გადაწყვეტა დროის გარკვეულ ვადებში, ხელშეკრულებაც გაუქმებულად ითვლება. ბიზნესის ხელშეკრულებები, ან როგორც მათ უწოდებენ ქლოუზინგები, ჩვეულებრივ ორი გზით უნდა გაფორმდეს:

1. ხელშეკრულებას ამზადებს იურისტი. ამ პროცედურის დროს დამოუკიდებელი იურისტი, რომელიც ორივე მხარის ინტერესებს წარმოადგენს, ამზადებს ხელშეკრულებისათვის საჭირო დოკუმენტებს. მყიდველი და

გამყიდველი რწმუნებულ იურისტს წინასწარ დანიშნულ დროს ხედებიან. შეხვედრაზე მყიდველი და გამყიდველი ხელს აწერენ დოკუმენტებზე.

სახელშეკრულებო რწმუნებულს შეუძლია, მხარეებს დახმარება გაუწიოს აზრთა სხვადასხვაობის შემთხვევაში სიტუაციის განმარტებაში. გადასახდელი თანხა გადაეცემა სახელშეკრულებო რწმუნებულს და ის მას ხელშეკრულების ხელმოწერის შემდეგ გასცემს.

2. დეპონირება. დეპონირების ტიპის ხელშეკრულების დროს გადასახდელი თანხა, გირავნობის საბუთი და სხვა დოკუმენტები ნეიტრალურ მხარეს, ან დეპონირების აგენტს გადაეცემა. დეპონირების აგენტში, ჩვეულებრივ, სადეპონირო კომპანია ან ფინანსური დანესებულების სადეპონირო განყოფილება იგულისხმება. მყიდველი და გამყიდველი ხელს აწერენ სადეპონირო ინსტრუქციებს, სადაც მითითებულია ის საკითხები, რომლებიც შეთანხმების დასრულებამდე უნდა განიხილონ. მას შემდეგ, რაც ყველა საკითხი განხილულია, დეპონირების აგენტი გასცემს ადრე გაფორმებულ დოკუმენტებსა და თანხებს. იმართება საბოლოო ოფიციალური შეხვედრა, რომელზეც ხდება დოკუმენტებზე ხელის მოწერა.

ხელშეკრულების დასასრულებლად საჭიროა გარკვეული სახის დოკუმენტები. ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტი საბაზისო დოკუმენტია, რომლის საფუძველზეც შეთანხმების დასრულებისათვის საჭირო სხვა დოკუმენტები ფორმდება. ქვევით მოყვანილია იმ დოკუმენტთა ნუსხა, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენებიან შეთანხმების ბოლო სტადიაზე. ესენია:

ხელშეკრულების ფურცელი: მითითებულია ხელშეკრულების დადების თარიღი, აგრეთვე, ხარჯების ის რაოდენობა, რომელიც იფარება მხარეების მიერ, იმ კრედიტის სიდიდე, რომელიც თითოეულმა მხარემ უნდა მიიღოს.

სადეპონირო ხელშეკრულება: გამოიყენება მხოლოდ დეპონირების ხელშეკრულების გაფორმების დროს. ამ დოკუმენტში მითითებულია დეპონირების პირობები, სადეპონირო აგენტის მოვალეობები და ის აუცილებელი პირობები, რაც დეპონირებული თანხებისა და დოკუმენტების გასაცემად საჭირო.

გირავნობის სიგელი: მითითებულია გადასაცემი რეალური აქტივების მოცულობა, აგრეთვე, კომპენსაციის სიდიდე, რომელიც ამ აქტივებისათვის იქნება გადახდილი.

სასესხო ვალდებულება: გამოიყენება მხოლოდ განვადებითი გაყიდვის დროს. მასში მითითებულია სესხის სიდიდე და დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველმა გამყიდველს ეს ვალი უნდა დაუბრუნოს. აგრეთვე, ამ დოკუმენტში მითითებულია ის კომპენსაციები, რომელსაც გამყიდველი მიიღებს, მყიდველის მიერ ვალის გადაუხდელობის შემთხვევაში.

საგარანტიო ხელშეკრულება: წარმოადგენს გარანტიას აქტივების სახით, რომელსაც მყიდველი აგირავებს სასესხო ვალდებულებისა და ძირითადი ვალის გასტუმრების უზრუნველსაყოფად. მასში, აგრეთვე, მითითებულია დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველი თანახმაა,

საქმეში ჩაუშვას აქტივები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ვალის დაფარვას.

არაკონკურენციულობის ხელშეკრულება: მომსახურების გავრცელების რაიონის ფარგლებში, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში იცავს მყიდველს და მის ინვესტიციებს გამყიდველის მყისიერი კონკურენციისაგან. არაკონკურენციულობის დოკუმენტი ზოგჯერ შესყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, ზოგჯერ კი როგორც ცალკე დოკუმენტი ისეა წარმოდგენილი.

ხელშეკრულება საქმიანობის შესახებ: მასში მითითებულია მომსახურების ის ტიპი, რომლითაც გამყიდველმა უნდა უზრუნველყოს მყიდველი, კომპენსაციის სიდიდე, დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად მყიდველს უნდა მიეწოდოს ზემოთ აღნიშნული მომსახურება, ხელშეკრულების ძალაში ყოფნის ვადა, ის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება ხელშეკრულების ვადამდე ადრე გაუქმება.

9. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც ხელმოწერილია გადანყვეტილება ბიზნესის შესყიდვის შესახებ, აუცილებელია, საბოლოოდ დავადგინოთ მისი ყველაზე ეფექტიანი სამართლებრივი ფორმა.

დღესდღეობით მრავალი მიზეზი არსებობს იმისათვის, რომ ბიზნესის მენეჯერმა ყურადღება მიაქციოს საკუთარი ფირმისათვის სამართლებრივი ფორმის შერჩევას. საგადასახადო კანონებისა და არსებული კაპიტალის ცვალებადობა – ეს არის ის ორი ფაქტორი რომელიც უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერმა ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევის პროცესში.

არსებობს ბიზნესის სამი ძირითადი ფორმა: ერთპიროვნული მფლობელობა, ამხანაგობა და კორპორაცია. თითოეულს გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, ამიტომ საჭიროა თითოეული მათგანის შეფასება, რათა განესაზღვროთ, პასუხობს თუ არა ესა თუ ის ფორმა საქმიანობის გარკვეულ პირობებს, მიზნებსა და საჭიროებებს. ბიზნესის ეს ორგანიზაციული ფორმები დეტალურად აღწერილია III თავში, ამიტომ, მათ საფუძვლიან განხილვას არ შევუდგებით. ამასთან, ავლნიშნავთ, რომ ერთპიროვნული მფლობელობა წარმოადგენს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის ერთი პირის მიერ ფლობას და ხელმძღვანელობას. ერთპიროვნული მფლობელობის დასაფუძნებლად საჭიროა მხოლოდ ლიცენზიების (უფლებების) მიღება. ასე რომ, ეს მცირე ბიზნესის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა.

უკეთესია თუ დამწყები ბიზნესმენი სანყის ეტაპზე ამ სამართლებრივ ფორმას აირჩევს, ხოლო შემდგომ, წარმატების შემთხვევაში, შეუძლია, ამხანაგობაზე ან კორპორაციაზე გადავიდეს.

ამხანაგობა არის ორი ან მეტი პირის, როგორც ბიზნესის თანამფლობე-

ლის თანამშრომლობა მოგების მიღების მიზნით. ამხანაგობის დაფუძნება მოითხოვს სპეციალური დოკუმენტის – „Articles of Partnership“ შემუშავებას. ამ დოკუმენტში შემავალი პუნქტები ასახავენ პარტნიორების მიერ ბიზნესის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს (ფინანსური, მატერიალური, თუ მმართველური ტიპის) და თითოეული პარტნიორის მოვალეობას. ქვევით მოყვანილია ზოგიერთი პუნქტი, რომელსაც მოიცავს ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულება:

- სახელი, მიზანი, მისამართი;
- ხელშეკრულების ხანგრძლივობა;
- პარტნიორთა ტიპები (საერთო ან შეზღუდული პასუხისმგებლობის, აქტიური ან პასიური);
- პარტნიორების მიერ შეტანილი წვლილი (საქმის დაწყებისას, მოგვიანებით);
- ბიზნესის დანახარჯები (როგორ იფარება);
- უფლებამოსილებები (თითოეული პარტნიორის უფლებამოსილება);
- სხვადასხვა ვალები;
- სააღრიცხვო წიგნები, უწყისები და აღრიცხვის მეთოდი;
- მოგება-ზარალის განაწილება;
- პირადი სარგებლობისათვის ამოღებული თანხები ან ხელფასები;
- პარტნიორის უფლებები;
- პარტნიორის გარდაცვალება (ფირმის დაშლა);
- პერსონალის მართვა;
- ვალების დაფარვა;
- პარტნიორის წილის გაყიდვა;
- არბიტრაჟი;
- ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში შეტანილი დამატებები, შესწორებები, ან მთლიანად ხელშეკრულების შეცვლა;
- უთანხმოების გადაწყვეტა;
- გადახდის უუნარობა.

ამხანაგობა ბიზნესის ორგანიზების სხვა ფორმებისაგან განსხვავდება: ხანმოკლე სიცოცხლისუნარიანობით; სულ ცოტა, ერთი პარტნიორის შეუზღუდავი პასუხისმგებლობით; აქტივების თანაფლობით; მმართველური მოვალეობების განაწილებით.

განასხვავებენ პარტნიორთა რამდენიმე ტიპს:

- **ნამდვილი პარტნიორი** – აქტიური და ცნობილი, როგორც პარტნიორი;
- **აქტიური პარტნიორი** – შეიძლება იყოს ან არ იყოს ნამდვილი პარტნიორი;
- **ფარული პარტნიორი** – აქტიური, მაგრამ არ არის ცნობილი, როგორც

პარტნიორი;

– **პასიური პარტნიორი** – არააქტიური, ამასთან არ არის ცნობილი, როგორც პარტნიორი;

– **ჩუმი პარტნიორი** – არააქტიური (მაგრამ შეიძლება ცნობილი იყოს, როგორც პარტნიორი);

– **ნომინალური პარტნიორი (ყალბი პარტნიორი)** – არ არის ნამდვილი პარტნიორი, რამეთუ არ წარმოადგენს რომელიმე მხარეს ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში. ნომინალური პარტნიორი იქცევა ისე როგორც რეალური პარტნიორი, ან უფლებას აძლევს სხვა პირებს, იმოქმედონ მისი, როგორც პარტნიორის სახელით. ამიტომ ნომინალური პარტნიორი პასუხისმგებელია მესამე პირის წინაშე, რომელმაც მის სახელზე გასცა კრედიტი.

ქვეპარტნიორი – პიროვნება, რომელიც არ წარმოადგენს ამხანაგობის წევრს, მაგრამ ერთ-ერთ პარტნიორთან დადებული აქვს კონტრაქტი, რომლის თანახმადაც, ქვეპარტნიორი იღებს გარკვეულ წილს ასეთი პარტნიორის საქმიანობისა და მოგების წილიდან.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის ანუ კომანდიტური პარტნიორი – კანონით დადგენილია, რომ კომანდიტური პარტნიორი მხოლოდ მის მიერ ბიზნესში დაბანდებული თანხის დაკარგვის რისკს ეწევა. რადგან ასეთი პარტნიორი არ ლეზულობს მონაწილეობას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა თუ ფირმის ხელმძღვანელობაში, იგი არ არის ისეთივე პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალზე, როგორც მთავარი პარტნიორი.

ფირმის მოღვაწეობა შეზღუდულია მხოლოდ ერთი პარტნიორის, როგორც ნამყვანი ძალის, მოქმედებით.

ამხანაგობის წილის გაუქმების სირთულე – მომზადებული წერილობითი ხელშეკრულების გარეშე ძნელია პარტნიორის წილის გამოსყიდვა.

კორპორაცია ბიზნესის სამი ორგანიზაციული სტრუქტურულიდან ყველაზე რთულ ფორმას წარმოადგენს. ის იურიდიული პირია.

ამდენად, მას შემდეგ რაც შერჩეულია პერსპექტიული ბიზნესი შესაძლებელია, დავადგინოთ ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა.

თუ მიღებულია გადაწყვეტილება ინდივიდუალური კერძო ფორმის გახსნის შესახებ, აუცილებელია ფირმის წესდების შემუშავება, რეგისტრაცია, მიმდინარე ანგარიშის გახსნა ბანკში, იჯარის შემთხვევაში საიჯარო ქირის გადახდა და სხვა.

ამხანაგობის დაფუძნების შემთხვევაში, აუცილებელია, **დამფუძნებელი ხელშეკრულების**, ორგანიზაციის **წესდების** შემუშავება. დამფუძნებელ ხელ-შეკრულებაში განისაზღვრება პარტნიორების უფლება-მოვალეობანი.

კორპორაციის შექმნისათვის, ასევე აუცილებელია მისი **რეგისტრაცია**, დამფუძნებელი **დოკუმენტების შემუშავება**, შემდგომ **დირექტორთა საბჭოს დადგენა**, მენეჯერთა რაოდენობის განსაზღვრა და სხვა.

ბიზნესის ოპტიმალური ფორმა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: სა-

ფინანსო რესურსების ოდენობაზე; წარმოების ტიპზე; მომუშავეთა რაოდენობაზე; გადასახადების მოცულობაზე და სხვა. ამ საკითხებთან მიმართებით, ინფორმაციების მოპოვება შეიძლება საგადასახადო დეპარტამენტში, სპეციალიზებულ იურიდიულ თუ საბუღალტრო ფირმებსა თუ საკონსულტაციო ცენტრებში.

10. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია მცირე საწარმოებში

ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს, როგორც ინვესტიციების მოზიდვის ინსტრუმენტს, ასევე შიდასაფორმო დაგეგმვის საფუძველს. ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია და მისი ცალკეული განყოფილებების დეტალიზაცია სხვადასხვა კომპანიების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ერთობ განსხვავებულია. ბიზნეს-გეგმის შედგენა არის იტერაციული პროცესი, რაც გულისხმობს მასში ახალი ინფორმაციის საფუძველზე აუცილებელი ცვლილებების შეტანას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოების სპეციფიკის მიხედვით, არსებობს ბიზნეს-გეგმის შედგენის სხვადასხვა ლოგიკა. ამავდროულად, უნდა გავითავისოთ ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც მიესადაგება ყველა ტიპის ბიზნეს-გეგმას.

რეზიუმე არის ბიზნეს-გეგმის მოკლე მიმოხილვა. ის უნდა შეიცავდეს შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- პროექტის დასახელება;
- ორგანიზაციის დახასიათება.

აქ შედის: ორგანიზაციის დასახელება; ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა; საკუთრების ფორმა; საწესდებო ფონდი; მომუშავეთა რაოდენობა; ბოლო წლის საქონელბრუნვა; საფოსტო მისამართი, ტელეფონი; საბანკო ანგარიშები.

- პროექტის აღწერა (აქ უნდა აღინიშნოს ბიზნესს ვინცებთ ნულიდან, თუ მოხდება მისი გაფართოება);
- ფირმის აღწერა, მისი განვითარების ძირითადი ეტაპები და ნიშნები;
- პროექტის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები, რა შემოსავლები მიიღება რა დროის განმავლობაში;
- ტაქტიკური გეგმა, ანუ იმის აღწერა, თუ როგორ მიიღწევა დასახული ამოცანები;
- ინვესტიციური მოთხოვნა.

ფირმის აღწერის პროცესში აუცილებელია, დავახასიათოთ მოცემული ფორმა. ჩამოვყალიბოთ მისი სხვა ფირმებისა და კომპანიებისაგან განმასხვავებელი ნიშნები. აქ მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების განალიზება:

- ♦ მიზნები და ამოცანები;
- ♦ ორგანიზაციული სტრუქტურა და საკადრო შემადგენლობა;

- პროდუქციის გასაღების ტენდენციები;
- საფინანსო მაჩვენებლები;
- ფირმის ძირითადი უპირატესობანი;
- ნოუ-ჰაუ;
- სეზონურობა;
- ტექნოლოგიური დონე;
- ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- დანახარჯთა ანალიზი;
- გეოგრაფიული მდებარეობა.

ბიზნესის გეგმას შეუძლია მცირე სანარმოს მომავალ მფლობელს დაანახოს გზა მოგებისაკენ. ის შეიძლება სხვადასხვა ფორმით ჩამოყალიბდეს.

იმისათვის, რათა დავსახოთ გზა მოგებისაკენ, საჭიროა პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებს: რომელ ბიზნესს ვინყებთ? რომელ ბაზარზე ვმოღვაწეობთ? ვინ იქნება მომხმარებელი? ვინ არიან კონკურენტები? როგორია გასაღების სტრატეგია? რა დაფინანსება საჭირო ფირმის ფუნქციონირებისათვის? მართვის რა ფორმებია საჭირო ფირმაში? როგორია ბიზნეს-გეგმის შედგენის სტრატეგია?

სრულყოფილი ბიზნესის გეგმის დაწერა დროს, ენერგიასა და მოთმინებას მოითხოვს. იყო დრო, როდესაც ადამიანებს მცირე ბიზნესში მხოლოდ შრომისმოყვარეობით შეეძლოთ მიეღწიათ წარმატებისათვის. დღეს უკვე ადამიანებისათვის დამახასიათებელი საღი აზრი ვერ განაპირობებს წარმატებას, რადგანაც შეიცვალა ტექნოლოგია, ბაზარი და თვითონ ხალხიც.

თანამედროვე ბიზნესში ადამიანები მხოლოდ იმიტომ არ იმყოფებიან რომ ფული აკეთონ, ისინი თავიანთ სტრატეგიას აგებენ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე, ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში წინასწარ განსაზღვრავენ ამ სტრატეგიის შინაარსს.

ძირითადი საკითხი, რომელიც ბიზნესის გეგმის შედგენის პროცესში უნდა განვიხილოთ, მდგომარეობს შემდეგში: რეალურად რომელ ბიზნესში ვართ? ერთი შეხედვით, ეს შეკითხვა შეიძლება არასერიოზულად მოგვეჩვენოს. ზოგიერთი მენეჯერი კოტრდება იმიტომ, რომ იბნევა თავისი ბიზნესის განსაზღვრაში. რა დანიშნულება აქვს საქონელს მომხმარებლისათვის? რატომ? სად? რას არ პასუხობს საქონელი? რა მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს ის მომავალში? ამ კითხვებზე პასუხი იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომელ ბიზნესში ვიმყოფებით.

ბიზნეს-გეგმის ტიპური სტრუქტურა წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:

1. რეზიუმე (მიმოხილვითი განყოფილება);
2. ფირმის აღწერა;
3. მარკეტინგი;
4. პროდუქციის (მომსახურების) აღწერა;
5. საბაზრო ტენდენციები;
6. სანარმოო გეგმა;

7. საფინანსო გეგმა;

8. რისკების ფაქტორები.

მარკეტინგი. პირველი მარკეტინგული გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც, დავადგენთ იმას, თუ რომელ ბიზნესში ვმოღვაწეობთ. შემდგომ აუცილებელია სხვა მარკეტინგული პრობლემების გადაჭრა.

წარმატებული მარკეტინგი ბიზნესის მესაკუთრესთან იწყება. ის კარგად უნდა იცნობდეს საქონელს, ბაზარს, მომხმარებლებსა და კონკურენტებს.

მანამ, სანამ წარმოებას დაგეგმავდეთ, უნდა გადაწყვიტოთ – სად იქნება ბაზარი, რატომ იყიდებიან მომხმარებლები საქონელს, მზარდია თუ არა ბაზარი და საბაზრო წილის რამდენ პროცენტს დაიკავენ პროდუქცია მისი წარმოებისა და რეალიზაციის პირველ, მეორე და მესამე წელს. წარმოების მიზნები და გეგმები აუცილებელია, იყოს საფუძვლიანი, ისინი უნდა რეაგირებდნენ ჩამოთვლილ ფაქტორებზე, რაც მიიღწევა საბაზრო შესაძლებლობების და ბაზრის გამოკვლევით.

მარკეტინგის გამოკვლევისას, აუცილებელია, შევისწავლოთ: ბაზრის სეგმენტი, დავადგინოთ სად და ვისთვის ვაპირებთ საქონლის მიყიდვას, აუცილებელია განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი, როგორც გეოგრაფიული, ასევე მომხმარებლების თვალსაზრისით.

კონკურენტები. მნიშვნელოვანია შევისწავლოთ ის ძირითადი კონკურენტები, რომლებიც ბაზრის ამ სეგმენტებზე მოღვაწეობენ. შევაფასოთ მათი საბაზრო წილი და გაყიდვები. გავიანგარიშოთ მათი გაყიდვების პოტენციური შემცირების შესაძლებლობა ბაზარზე მოცემული კომპანიის პროდუქციის გამოჩენის შემდეგ. აქ აუცილებელია დავადგინოთ:

- კონკურენტების ვინაობა და ადგილმდებარეობა;
- საბაზრო წილი პროცენტებში;
- მათი გაყიდვების მოცულობა;
- ამ მიზეზით შესაძლო დანაკარგების მოცულობა.

აუცილებელია, შევისწავლოთ და გავაანალიზოთ თითოეული კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ჩამოვყალიბდეთ თითოეულ მათგანზე, მათ ძირითად საქონელზე, მოწყობილობა-დანადგარებზე, მარკეტინგულ მახასიათებლებსა და ახალი პროდუქციის განვითარების ან ბაზართან ადაპტირების უნარზე.

რა საშუალებით შევინარჩუნებთ დაგეგმილ საბაზრო წილს? ქვემოთ მოყვანილია მახასიათებლების სია, (ცხრილი №2) რომლებიც გვიჩვენებენ საქონლის კონკურენტულ უპირატესობებს. ასეთი სია თითოეულ პროდუქციაზე ცალ-ცალკე დგება.

საჭიროა თითოეული მახასიათებლის გაანალიზება. მაგალითად, შედარებით მაღალი ფასი არ წარმოადგენს უარყოფით მოვლენას, თუ კონკურენტებთან შედარებით საქონელი უფრო მაღალი ხარისხისაა. რაც უფრო გავრცობილია გეგმა, მით მეტად ეხმარება ის მენარმეს საქმიანობაში. ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ პროდუქციის შემდეგი მახასიათებლები:

პროდუქციის განაწილება. აქ უნდა დაზუსტდეს: როგორ მიენოდება საქონელი საბოლოო მომხმარებელს: პირდაპირი მიყიდვით, სავაჭრო ორგანიზაციის მეშვეობით, თუ არაპირდაპირი გზით აგენტების, ბროკერების, ბითუმად მოვაჭრეების და ა.შ. საშუალებით. ჩამოვთვალოთ მომხმარებლები, საქონლის ის რაოდენობა, რომელსაც ყიდულობენ მომხმარებლები და თანხა, რომელსაც იხდიან ისინი თითოეული პროდუქტისათვის. აქ აუცილებელია განისაზღვროს:

- 1) ძირითადი მომხმარებლების სახელი;
- 2) სრული სავაჭრო მოცულობა;
- 3) ხვედრითი წილი პროდუქტის მიხედვით;
- 4) თქვენი გაყიდვების წილი პროცენტებში.

საბაზრო ტენდენციები. უნდა გაანალიზდეს ბაზრის მოცემულ სეგმენტზე ძირითადი საქონლის გაყიდვის ტენდენციები უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში. როგორი იქნება ეს ტენდენციები უახლოეს 5 წელიწადში? საჭიროა მონაცემების წყაროსა და პროგნოზირების საფუძვლის საიმედოობის შემოწმება. წარმოებისა და საქონლის სტატისტიკა, ჩვეულებრივ, გამოიხატება ლარებში ან დოლარებში. შეიძლება გავაანალიზოთ ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა მომხმარებელთა რაოდენობა, გაყიდული საქონლის მოცულობა. საბაზრო ტენდენციების საანალიზო მაჩვენებლებია:

- 1) გაყიდული საქონლის მოცულობა;
- 2) გაყიდვები 5 წლის წინ;
- 3) მიმდინარე გაყიდვები;
- 4) მოსალოდნელი გაყიდვები 5 წელიწადში.

საბაზრო წილი. საბაზრო წილის დასადგენად აუცილებელია, განვსაზღვროთ პროდუქციის ხვედრითი წილი ადგილობრივ ან მთლიან ბაზარზე.

გაყიდვის მოცულობა. გაყიდვების მოცულობის დასადგენად გამოიყენება შემდეგი ცხრილი:

წარმოება. წარმოება წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც ფირმაში პროდუქციის დასამზადებლად ხორციელდება. ბიზნეს-გეგმის შედგენისას, უნდა განვიხილოთ ყველა ის მომენტი, რომელიც ნედლეულის მზა პროდუქციად გარდაქმნასთან არის დაკავშირებული. ქვემოთ მოყვანილი სამუშაო ბლოკები დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ, წარმოების რა საშუალებები, მონყობილობები გჭირდებათ. აქ აუცილებელია, გავაანალიზოთ შემდეგი მაჩვენებლები:

საწარმო ოპერაციები. უნდა განისაზღვროს ძირითადი ოპერაციები, მაგალითად, რანდვა, ხერხვა, გამოჭრა და სხვა, რომლებიც გამოიყენება პროდუქციის ფორმირების პროცესში.

ნედლეული. რა ნედლეული, მასალები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი დაგჭირდება და მათი მიწოდების წყაროები.

აუცილებელია, ნედლეულის კომპონენტების, აუცილებელი მარაგების

დადგენა.

ალჭურვილობა. აქ უნდა ჩამოითვალოს ის მოწყობილობები, რომლებიც სანარმოო ოპერაციების განსახორციელებლად საჭირო. განვსაზღვროთ, ალჭურვილობის შეძენის წყარო: ყიდვა, ლიზინგი თუ იჯარით აღება.

სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევები. აქ უნდა, წარმოვადგინოთ სამუშაო ძალის ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც, აუცილებელია მოწყობილობების ექსპლუატაციის პროცესში.

დაფინანსება. ფული ის იარაღია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება. ფული, აგრეთვე, გაზომვის საშუალებაცაა, შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმა ლარების ენაზე შეფასდეს. იგივეს აკეთებენ ბანკირები და კრედიტორები.

როდესაც დავადგენთ თუ რამდენი ფულია საჭირო ბიზნესის დაწყებისათვის (ან გაფართოებისათვის), აუცილებელი ხდება ორი გარემოების გათვალისწინება. მრავალი ბიზნესი მოგებას არ იძლევა ფუნქციონირების მეორე ან მესამე წლამდე. თუ ბიზნესი ასეთია, დაგვჭირდება ფინანსური რეზერვი, რათა ის ვანარმოოთ ამ პერიოდში; მეორე მხრივ, შეიძლება უკეთესი იყოს ფული ჩაიდოს აქციებში, ობლიგაციებში ან სხვა ფასიან ქაღალდებში, მანამ ვიდრე მცირე ბიზნესის ორგანიზაცია დაიწყება.

ბიზნესს ან მის გაფართოებას ჭირდება სესხი. აუცილებელია, ბანკირს ან სხვა დამფინანსებელს ვაჩვენოთ, თუ როგორ და რაში იქნება დახარჯული ნაესხები ფული. მნიშვნელოვანია, რომ გამსესხებელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, როგორ და როდის დაბრუნდება სესხი.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, ეკონომიკურად განხორციელებადია თუ არა ბიზნეს-გეგმა, მონაცემთა სამი ჯგუფი უნდა გაანალიზდეს:

- მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები უახლოეს 12 თვეში.
- ფულადი სახსრების მოძრაობა 12 თვის განმავლობაში.
- მიმდინარე საბალანსო უწყისი.

ამის შემდეგ შესაძლებელია, მივმართოთ ბანკს. უნდა გვახსოვდეს – ბანკირი ან სხვა გამსესხებელი არის მეგობარი და არა მტერი. ამიტომ, აუცილებელია, რეგულარულად შევხვდეთ მათ, გავუზიაროთ არსებული ინფორმაცია და მონაცემები. თუ გამსესხებელი მზად არის დაგვეხმაროს, მან აუცილებლად უნდა იცოდეს ბიზნესის არა მხოლოდ ძლიერი, არამედ სუსტი მხარეებიც.

მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები. იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, გაიკვლევს თუ არა ბიზნესი გზას ბაზარზე, უნდა შეფასდეს გაყიდვები და დანახარჯები 12 თვის განმავლობაში. ამ ამოცანის გადაჭრაში დაგვეხმარება სავარაუდო გაყიდვებისა და დანახარჯების უწყისის და ფულადი სახსრების პროგნოზის შედგენა, ხოლო ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობა, განსაზღვრული დროისათვის, შეიძლება დავადგინოთ მიმდინარე საბალანსო უწყისის შედგენის საფუძველზე.

მხოლოდ მომავალი გაყიდვების პროგნოზირებით ბიზნესის მფლობელი ვალს ვერ გადაიხდის. ფული უნდა შემოვიდეს საჭირო დროს, ხოლო მოგება კი განისაზღვროს წლის ბოლომდე, რომ განსაზღვროთ, რეალურია თუ არა დაგეგმილი გაყიდვები და დანახარჯები, უნდა შემოწმდეს ფულის მოძრაობის პროგნოზი 12 თვეში გაყიდვებისა და დანახარჯების მიხედვით.

საბალანსო უწყისი გვიჩვენებს განსაზღვრული დროისათვის ბიზნესის ფი-ნანსურ მდგომარეობას, ანუ მასში აისახება თუ რას ფლობს ბიზნესი, რა ვალდებულებები აქვს მას და რისი ტოლია მფლობელის ინვესტიცია. საბალანსო უწყისი იძლევა საშუალებას, შევადგასოთ ბიზნესის მფლობელის აქტივები და ვალდებულებები.

11. ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება

ბიზნეს-გეგმის ასამოქმედებლად აუცილებელია უკუკავშირის არსებობა. მაგალითად, მოგება-ზარალის უწყისი წლის ბოლოსათვის გვიჩვენებს მომგებიანი იყო თუ არა ბიზნესი უკანასკნელ 12 თვეს.

გეგმის მიზნობრივი დანიშნულების შესანარჩუნებლად აუცილებელია მისი ხშირი ნაკითხვა. მოგება-ზარალის უწყისი ყოველი თვის ან ყოველი კვარტალის ბოლოსათვის მოკლევადიანი უკუკავშირის ერთ-ერთ ტიპს წარმოადგენს.

თუმცა, მოგება-ზარალის უწყისი უფრო ზარალის უწყისად გადაიქცევა, თუ მხოლოდ მას დავეყრდნობით. დამატებით, აუცილებელია ფულადი სახსრების მოძრაობის გეგმის განხილვა, საჭიროების მიხედვით, მასში კორექტივების შეტანა.

მართვის კონტროლის იმ სისტემამ, რომელიც წინასწარ არის შექმნილი, უნდა მოგვცეს ზუსტი ინფორმაცია მარაგების, წარმოების, ხარისხის, გაყიდვების, შემოსავლებისა და დანახარჯების ანგარიშების შესახებ. რაც უფრო მარტივია სისტემა, მით ფუნქციონირებადია ის. მისი მიზანია, დროულად მივიღოთ მიმდინარე ინფორმაცია, რათა კორექტირება გაუკეთდეს არჩეული კურსიდან გადახრებს.

აუცილებელია მარაგების კონტროლი, რომლის მიზანია, მომსახურების მაქსიმუმი შევთავაზოთ მომხმარებელს. რაც უფრო ნაკლებია ნედლეულსა და საქონელზე დანახარჯები, მით უფრო ჩქარა იქნება შესაძლებელი მომხმარებელთა დამატებითი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად კაპიტალის ხელახალი ინვესტირება.

ბიზნესის გეგმის შედგენისას, აუცილებელია, შევადგასოთ დანახარჯები სანარმოო ოპერაციებზე. წინასწარ დადგენილი სტანდარტები დაგვეხმარება, განსაზღვროთ სამუშაო დრო, თანამშრომელთა განაკვეთები, პროცესის მიმდინარეობის დრო, შესვენებასა და სამუშაოებს შორის ინტერვალის ხარნგრძლივობა. პერიოდული სანარმოო ანგარიშები მოგვცემს საშუალებას, შევამციროთ მიმდინარე დანახარჯები.

დაბალი ხარისხის პროდუქცია კომპანიას უკარგავს მომხმარებელს.

ამის გარდა, როცა პროდუქტის ხარისხი არაა დამაკმაყოფილებელია, მიწოდება ფერხდება, ხდება მარაგების დაგროვება, რასაც ფინანსური დაძაბულობა შეიძლება მოჰყვეს. მაჩვენებლის დაცემის პირობებში, პროდუქციის დანაკარაგები და წუნი მოსალოდნელზე უფრო დიდია. ხარისხის კონტროლის სისტემის სპეციფიკა დამოკიდებულია წარმოების სისტემის ტიპზე.

ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის პროცესში, მაღალი გაყიდვების შესანარჩუნებლად საჭიროა პასუხი გასცეთ შემდეგ კითხვებს: რა რაოდენობისა და ღირებულების პროდუქტები გაიყიდა? რა ფასში? მიწოდების რა ვადებია დადგენილი? რა კრედიტები მიეცათ მომხმარებლებს?

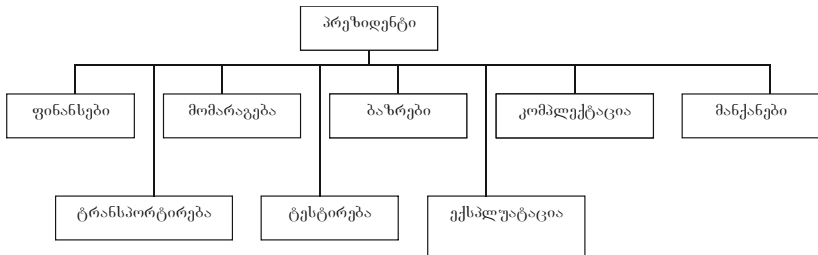
აუცილებელია, ვანარმოთ ნულოვანი მოგების სისტემატური ანალიზი, რადგანაც ნულოვანი მოგების წერტილი არის მენეჯმენტის კონტროლის საშუალება, რომელიც გიჩვენებთ, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა გაყიდოთ მოცემულ სიტუაციაში, რათა დანახარჯები დავფართოთ მოგებისა და ზარალის გარეშე.

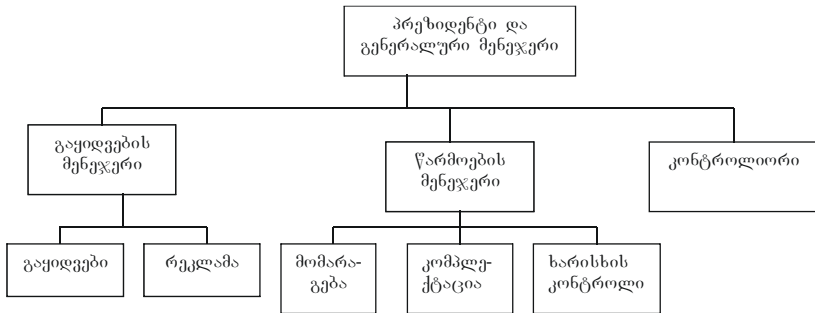
ბიზნესის დაწყების ან გაფართოების დროს უნდა განსაზღვროთ გაყიდვების ის მოცულობა, რომლის დროსაც ახალი საქონელი გამოისყიდის თავს და დაიწყებს მოგების მოტანას.

მოგება დამოკიდებულია გაყიდვების მოცულობაზე, ფასსა და დანახარჯებზე. ასე რომ, ნულოვანი მოგების წერტილის გამოსათვლელად, თავდაპირველად, უნდა განვცალოთ ერთეული ფიქსირებული დანახარჯები (რენტა ან ამორტიზაციის თანხა) ერთეულ პროდუქციაზე ცვლადი დანახარჯებისაგან (როგორცაა სამუშაო ძალა და მასალები).

გაანგარიშებითი ფორმულა შეიძლება წარმოდგეს შემდეგი სახით:

$$\text{ნულოვანი მოგების მოცულობა} = \frac{\text{სრული ფიქსირებული დანახარჯები}}{\text{ფასი} - \text{ერთეულ პროდუქციაზე ცვლადი დანახარჯები}}$$





ცვლილებები ბიზნეს-გეგმაში

ბიზნესის დინამიზმი ხელს უწყობს საუკეთესო ბიზნეს-გეგმის დაქველვას. ზოგჯერ, ცვლილება ხდება საკუთრივ კომპანიაში, მაგალითად, ზოგიერთი თანა-მშრომელი ტოვებს სამუშაოს. ზოგჯერ ცვლილებები მომხმარებლებშია: იცვლება მათი სურვილები და გემოვნება. მაგალითად, ახალმა იდეამ შეიძლება გამო-იწვიოს ცვლილებები ტექნოლოგიურ პროცესებში.

იმისათვის, რომ ბიზნეს-გეგმა ასეთ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოვიყვანოთ, აუცილებელია:

- თვალყური ვადევნოთ კომპანიაში, ბაზარსა და საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებებს;
- მოვახდინოთ ბიზნეს-გეგმის კორექტირება ამ ცვლილებების გათვალისწინებით;
- განსაზღვროთ ბიზნეს-გეგმაში შესატან ცვლილებათა მოცულობა და ხასიათი.

აქ შეიძლება ამ მიმართულებებით ჩასატარებელი სამუშაოს დელეგირება. მაგალითად, ოსტატს მივანდოთ მოცემული დარგის სპეციფიკის ამსახველ ჟურნალებში გამოქვეყნებულ ტექნიკურ ცვლილებებზე თვალყურის დევნება, ან გაყიდვების მენეჯერს დავავალოთ სისტემატიურად მოგვანოდოს ინფორმაცია ბაზარზე არსებული მნიშვნელოვანი ცვლილებების თაობაზე.

ზოგჯერ შეიძლება წინასწარ მოვახდინოთ სერიოზული პრობლემების პროგნოზირება და შესაბამისად, დავადგინოთ გეგმის ამ პრობლემების გათვალისწინებით მოქმედების კურსი. ამ დროს აუცილებელია, შემუშავდეს „პრობლემური ბიუჯეტი“, რომელიც დაფუძნებულია უფრო მცირე გაყიდვებზე ან უფრო მაღალ დანახარჯებზე.

ფრთხილად უნდა ვიყოთ, იმ შემთხვევაშიც, თუ გაყიდვები მოსალოდნელზე მაღალია. გაყიდვების ზრდა შეიძლება, მხოლოდ დროებითი იყოს. ზრდის პარამეტრებით დაგეგმილი გაფართოება, ახალი მონეობილობები

და დამატებითი პერსონალი, შეიძლება ზედმეტი აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდვები წინა წლებთან შედარებით სხვადასხვა მიზეზით შემცირდება.

რისკების მართვა ხდება იმ ძირითადი რისკების გამოვლენითა და ნეიტრა-ლიზმებით, რომლებიც პოტენციურად შეიძლება წარმოიქმნას ფირმაში. ეს რისკები იყოფა: ტექნიკურ და ფინანსურ რისკებად.

კომპანიის მართვა

ბიზნესის დაგეგმვის პროცესში აუცილებელი ხდება მისი მართვის ფორმალური საკითხის გადაწყვეტა. ხშირად, მცირე საწარმოების მეპატრონეები ცდილობენ, შეითავსონ ყველა მმართველობითი ფუნქცია. ასე მაგალითად, გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ მათი დროის ბიუჯეტი შემდეგნაირად ნაწილდება: თანამშრომლებთან ურთიერთობა 10%, ანგარიშგების წარმოება 10%, უშუალოდ გაყიდვები 25%, წარმოება 20%, სამეურნეო, ტექნიკური მომსახურება 5%, მიმწოდებლებთან ურთიერთობა 10%, ფინანსური პრობლემების მართვა 10%, პერსპექტიული დაგეგმვა 5%, და სხვა 5%. დროის ბიუჯეტის ხარჯვა წარმოდგენილია ცხრილში: (იხ. ცხრილი №9)

ასეთი კომპლექსური მიდგომის გამო, როგორც წესი მცირე საწარმოს მენეჯერები ვერ წვდებიან საკითხთა იმ ფართო სპექტრს, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული მათი წარმატება.

როგორც აღინიშნა ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელშიც აისახება მეწარმის მიზნები. ასეთი გეგმა არის ბიზნესის მიზნების განწერილი პროგრამა. გარდა ამისა, ეს გეგმა იძლევა კრედიტორებისა და ინვესტორების მხრიდან დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას. თუ საკუთარი ბიზნესი იწყება თვითდაფინანსებით, ბიზნეს-გეგმა შესაძლებელია, შედგეს შედარებით მარტივი ფორმით, ამასთან, აუცილებელია, მასში აისახოს ბიზნესის ძირითადი იდეა და წარმოდგენილი იქნეს სპეციფიური მიზნები, ამოცანები და რესურსებში მოთხოვნა.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-გეგმა პასუხობს მარტივ მიზნებს, ის მოითხოვს წინასწარ სერიოზული ანალიზის ჩატარებას. ის ბიზნეს-გეგმა, რომელიც უნდა წარუდგინოთ ბანკებსა და ინვესტორებს, უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას შემდეგი თავების მიხედვით:

1. **რეზიუმე.** ერთ ან ორ გვერდზე უნდა მოხდეს საქონლის ან მომსახურების, და მათი გასაღების ბაზრების წარმოჩენა, ამასთან ერთად, უნდა მიეცეს მოკლე დახასიათება ახალ კომპანიას, მისი ფუნქციონირების ძირითად პრინციპებს. აუცილებელია იმ თვისებების გამოყოფა, რომლებიც განასხვავებენ მას კონკურენტებისაგან. უნდა მიეცეს მოკლე შეფასება დაფინანსების პერსპექტივებს, მოსალოდნელ მოგებას. უნდა წარმოვაჩინოთ ის თანხა, რომელიც აუცილებელია ბიზნესისათვის და გაიწეროს დეტალურად ამ თანხის ხარჯვის რეჟიმი.

2. **კომპანია და დარგი.** ამ თავში უნდა დასაბუთდეს ფირმის წარმოშობის აუცილებლობა, მისი სტრუქტურის მახასიათებლები, აგრეთვე წარმოვაჩინოთ დარგის ზოგადი დახასიათება.

3. **საქონელი და მომსახურება.** ამ თავში სრულყოფილად უნდა აისახოს ახალი საქონელი და მომსახურება, მათი უნიკალური თვისებების ზუსტი წარმოჩენით.

4. **ბაზარი.** აქ უნდა წარმოჩინდეს ის მონაცემები, რომლებიც დაარწმუნებს ინვესტორს საქონლის საგეგმო გაყიდვის მოცულობის მიღწევის შესაძლებლობებში.

5. **მარკეტინგის სტრატეგია.** აქ უნდა აისახოს შემდეგი პროგნოზები: რეალიზაციის მოცულობა, თქვენი პროდუქტის ხვედრითი წილი პროდუქციის ბაზრის ამ სეგმენტში. აუცილებელია, დეტალურად აღვწეროთ პროდუქციის მომხმარებლების, მათთან შესაძლებელი კონტაქტები, ფასების პოლიტიკა, რე-კლამა და სხვა.

6. **საკონსტრუქტორო სამუშაოების გეგმა.** თუ საქონელს ესაჭიროება საკონსტრუქტორო სამუშაოები, დეტალურად უნდა აღვწეროთ, ღონისძიებათა ხასიათი და მასშტაბები, მათზე დანახარჯები, შესაძლო სიძნელეები.

7. **საწარმოო გეგმა.** აქ უნდა აისახოს ინფორმაცია საწარმოო სიმძლავრეების, მოწყობილობების შესახებ; ბიზნეს-გეგმის ძირითადი მუხლების შესრულების შემთხვევაში ის წარმოადგენს კომპანიის ეტაპური განვითარების გრაფიკს.

9. **მაქსიმალური რისკი და სირთულეები.** აქ ობიექტურად უნდა აისახოს რისკთან დაკავშირებული ყველა ნეგატიური ფაქტორი.

10. **საფინანსო ინფორმაცია.** ამ თავში უნდა აისახოს საორგანიზაციო და საექსპლუატაციო დანახარჯების დეტალიური ნუსხა, ასევე მოგების, დანახარჯების, ფულადი სახსრების მოძრაობის სამწლიანი პროგნოზი.

ამდენად, ბიზნეს-გეგმის შედგენა და რეალიზაცია მუდმივად განახლებადი დინამიური პროცესია, რომლის წარმართვის დონეზე არის დამოკიდებული ფირმის, პერსპექტივაზე ორიენტირებული წარმატება.

როგორია ის შეცდომები, რომელსაც უშვებენ დამწყები ბიზნესმენები და რა უნდა გაეთვალისწინოთ ბიზნესის დაწყების დაგეგმვის პროცესში. აქ აუცილებელია, გავიზიაროთ ის გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე გამოცდილ მენარმეებს [181, p.47-48].

1. **უნდა გავმიჯნოთ ერთმანეთისაგან ჰობი და ბიზნესი.** მრავალი პიროვნება მიდის ბიზნესში იმ იმედით, რომ მათი ცხოვრებისეული მოწოდება შეიძლება გადაიზარდოს ბიზნესში. ასეთ ადამიანებს, როგორც წესი საკუთარი ბიზნესისადმი ნაკლებად გააჩნიათ კრიტიკული დამოკიდებულება. ასე მაგალითად, თუ შესანიშნავად ამზადებთ ნამცხვრებს, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ შეძლებთ ნამ-ცხვრების ბიზნესის წარმოებას.

ჰობი არის დამხმარე ინსტრუმენტი ტექნიკური ან შემოქმედებითი იდეის ხორცშესხმისათვის. ბიზნესი წარმატებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას ემატება სამეურნეო საქმიანობის წარმოების დარგში სპეციალური ცოდნა. ამდენად, ამოცანის გადაწყვეტა შეიძლება ორი გზით: ა) სანამ დავიწყებდეთ ამა თუ იმ სფეროში ბიზნესს, აუცილებელია, ავითვისოთ მინიმალური ცოდნა მსგავსი პროფილის სანარმოო გამოცდილების მიღების გზით, შევისწავლოთ ამ დარგში ბიზნესის პრობლემებთან დაკავშირებული ინფორმაცია, მივიღოთ შესაბამისი ანალიტიკური ინფორმაცია თუ ტექნიკური ცოდნა. ბ) ბიზნესი უმჯობესია, დავიწყოთ იმ პარტნიორთან, რომელსაც გააჩნია გამოცდილება ამ სფეროში.

2. მეორე შეცდომა მდგომარეობს იმაში, რომ დამწყები ბიზნესმენები, როგორც წესი, ცდილობენ, თავიანთი ფირმა მიმზიდველი გახადონ ყველასათვის.

მცირე სანარმოს მფლობელები, როგორც წესი, ფიქრობენ, მათი ბიზნესი ორიენტირებული გახადონ მომხმარებელთა რაც შეიძლება ფართო წრეზე. ეს პირიქით, იწვევს იმას, რომ კომპანია მრავალ სფეროში აწყდება პრობლემებს, ნაცვლად იმისა, რომ იყოს ძლიერი სპეციალიზაციის მხოლოდ ერთ დარგში. ამდენად, გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ მაქსიმალურად შევიწროვდეს კომპანიის საქმიანობის სფერო, განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი და ამ სეგმენტზე წარიმართოს ყველა აუცილებელი რესურსი (საქონელი, რეკლამის საშუალებები, პერსონალი). იმისათვის, რომ ამ სეგმენტში დავიჭიროთ ღირსეული ადგილი, აუცილებელია გარკვეულ ასაკობრივ კატეგორიაზე (ახალგაზრდები, მოხუცები, შუა ხნის ხალხი) ორიენტაცია ან ვაჭრობაში შერჩეულ უნდა იქნას ერთი მიმართულება (ჩამოფასებული საქონლის ან ძვირადღირებული საქონლის გაყიდვა, მომხმარებლის ყურადღებიანი მომსახურება და სხვ.).

3. **შეცდომაა საქმის წამოწყება ფულის საკმარისი ოდენობის გარეშე.** მხოლოდ ერთეული კომპანიები ღებულობენ საქმის დაწყებიდან მცირე დროში მოგებას. ბევრი მათგანი თვეების ან წლების განმავლობაში განიცდიან დანაკლისს მანამ, ვიდრე გახდებიან მომგებიანი. ამიტომ, აუცილებელია: ა) იმ სცენარის შემუშავება, რომელშიც აისახება ყოველთვიური მინიმალური შემოსავალი და მაქსიმალური დანახარჯები საქმიანობის

დანყებიდან პირველი ორი წლის განმავლობაში; დავადგინოთ ის საორიენტაციო მომენტი, როდესაც შემოსავლები გადააჭარბებს გასავლებს; განისაზღვროს იმ თანხის ოდენობა, რომელიც საჭიროა ხარჯების დასაფარავად, ასევე, ის მინიმალური დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია სანარმოს გახსნისათვის; ბ) როდესაც საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობანი შეზღუდულია, აუცილებელია, დავადგინოთ მოცულობის კრედიტის აღება შეიძლება თუ არა ბანკიდან მინიმალური დანახარჯების დასაფარავად.

4. დიდი მნიშვნელობა აქვს რისკისა და **საშიშროების დროზე აღმოჩენას და ნეიტრალიზებას**. აქ აუცილებელია, შედგეს გეგმა, სადაც გაინერება მოსალოდნელი საფრთხეები. ყველაზე საშიში აქ არის კრედიტთან დაკავშირებული საფრთხე, ამიტომ, ეს საკითხები წინასწარ უნდა გაინეროს, ანუ დამწყებმა მენარმემ უნდა იცოდეს ფინანსური კრიზისის შემთხვევაში, საიდან უნდა ელოდეს დამატებით დაკრედიტება-დაფინანსებას.

5. **არასწორი ფასის დაწესება**. აუცილებელია, განვახსავოთ მინიმალური, გონებრივად დასაბუთებული, საშუალო და ნამგებიანი ფასი. აქ უნდა მოიძებნოს ის ბალანსი, რომლითაც ერთის მხრივ მოვიზიდავთ მომხმარებელს, ხოლო მეორეს მხრივ კომპანიისათვის უზრუნველყოფს ოპტიმალურ მოგებას.

6. **კომპანიაში ოპტიმალური სტიმულირების პოლიტიკის გათვალისწინება**. განვითარებადი კომპანია მუდმივად მოითხოვს თანამშრომელთა სტიმულირებას. ეს შეიძლება გამოიხატოს პრემიებში, საჩუქრებით ნახალისებაში, ხელფასის აწევაში და სხვა. უკონტროლო ჩარჩოებში ეს პროცესი დიდ დარტყმას აყენებს კომპანიას და შეიძლება იგი გაკოტრებამდეც მიიყვანოს. ამის თავიდან ასაცილებლად, მიზანშეწონილია, კომპანიაში შეიქმნას მატერიალური სტიმულირების ფონდი და მასში ყოველთვიურად მოგებიდან ჩაირიცხოს ის თანხები, რომლებიც დაექვემდებარება შემდგომ კონტროლს.

7. **თვითიზოლაცია**. მსხვილი კომპანიებისაგან განსხვავებით, წვრილი კომპანიების მფლობელები გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად ღებულობენ, ანუ გვერდს უქცევენ კორპორაციულ ინტერესებს, გადაწყვეტილებათა მიღების კოლექტიურ პროცედურას, რომელიც დამახასიათებელია მსხვილი კომპანიებისათვის. ამ ტიპის გადაწყვეტილებებს აქვს დადებითი მხარეც, ანუ ისინი ეფექტურია ოპერატიულობის თვალსაზრისით. ექსტრემალურ სიტუაციაში ყველაზე ოპტიმალური არის არაოფიციალური საბჭოს მონვევა: ბუღალტრის, ბანკირის, იურისტის, სხვა ანალოგიური ფირმის მფლობელის აზრის მოსმენა, ყოველთვიური ერთობლივი ანალიზი იმ პრობლემებისა, რომელიც დგას ფირმის წინაშე.

სოციალური მეწარმეობა და სოციალური საწარმო

ბიზნესის დანყება მომგებიანია სოციალური სანარმოს შექმნის სახი-

თავ. ტერმინი "სოციალური მენარმეობა" დამკვიდრდა გასული საუკუნის 70-იან წლებში იმ ორგანიზაციების მიერ, როდესაც მათ დაიწყეს საკუთარი ბიზნესების ამოქმედება უსახლკარო, შშმ და სხვა რისკის ქვეშ მყოფი ადამიანებისათვის სამუშაო ადგილების შესაქმნელად. დღეს სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური მენარმეობა განსხვავებული პრაქტიკით ხორციელდება და, შესაბამისად, სხვადასხვაგვარად განიმარტება. მიუხედავად ამისა ყველა ამ განმარტებას ერთი რამ აქვს საერთო, ეს არის ბიზნეს მიდგომა სოციალური მიზნებისთვის. იმისთვის, რომ სოციალური მენარმეობის არსი უკეთ გახდეს გასაგები, გავცნოთ მის ერთ-ერთ განმარტებას. სოციალური მენარმეობის ალიანსის განმარტებით, სოციალური საწარმო არის „ორგანიზაცია ან საწარმო, რომელიც ახორციელებს სოციალურ მისიას სამენარმეო, შემოსავლის მომგანი სტრატეგიებით“. სოციალურ საწარმოებს შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა ფორმა და ზომა, დაწყებული საერთაშორისო მასშტაბების მქონე ბიზნესიდან, დამთავრებული მცირე ზომის კაფეთი, თუმცა ყველა მათგანს აქვს მკვეთრად გამოხატული მახასიათებლები, რაც განასხვავებს მათ ჩვეულებრივი სამენარმეო საქმიანობისგან. ევროპულმა კვლევითმა ქსელმა შეიმუშავა გარკვეული კრიტერიუმები, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს სოციალური საწარმო. კრიტერიუმები სამ ჯგუფად არის დაყოფილი: ეკონომიკური, სოციალური და თანამონაწილეობითი მართვის კრიტერიუმები. არ არის აუცილებელი, რომ სოციალური საწარმო აკმაყოფილებდეს შემუშავებულ ცხრავე კრიტერიუმს. ეს არის ერთგვარი „იდეალური სოციალური საწარმოს“ მახასიათებლები და წარმოადგენს თვითშეფასების ინსტრუმენტს სოციალური საწარმოებისთვის.

ეკონომიკური კრიტერიუმებია:

1. საქონლის ან მომსახურების უწყვეტი წარმოება / მიწოდება
2. ეკონომიკური რისკის გარკვეული ხარისხი
3. დამოკიდებულება ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ

სოციალური კრიტერიუმებია:

4. ნათელი მიზანი, რომელიც ფოკუსირებულია საზოგადოების კეთილდღეობაზე

5. ინიციატივა წამოწყებულია მოქალაქეთა გარკვეული ჯგუფის ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ

6. მოგების შეზღუდული განაწილება

სოციალური საწარმოს მონაწილეობითი მმართველობა

7. დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი

8. გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება არ უნდა ეფუძნებოდეს კაპიტალის მფლობელობას

9. საერთო გარემო, რაც უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა მაღალ ჩართულობას თუ საწარმო აკმაყოფილებს ამ კრიტერიუმები, მაშინ თქვენ ნამდვილად სოციალურ მენარმეობასთან გაქვთ საქმე.

სოციალური მენარმეები არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთ თავზე იღებენ სამენარმეო საქმიანობის გარკვეულ რისკს მათი ორგანიზაციე-

ბის ბენეფიციარების სასარგებლოდ. ტრადიციულად, ბიზნესში მენარმე-ბი რისკს იღებენ საკუთარი, ან ბიზნესის მფლობელების სასარგებლოდ. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა, და ეს განსხვავება უკავშირდება ორგანიზაციათა მისიას. საზოგადოებრივ (არამომგებიან) ორგანიზაციებში ლიდერები, თანამშრომლები, გამგეობა იღებენ გადაწყვეტილებას გასწიონ სამენარმეო საქმიანობა და შესაბამისად თავის თავზე აიღონ მეტი რისკი, იმ მიზნით, რომ უკეთ შეასრულონ ორგანიზაციის მისია.

სოციალური სანარმოების სოციალური მიზნების სპექტრი ისევე მრავალფეროვანია, როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროები. ეს ორგანიზაციები სხვადასხვა გზით აღწევენ სოციალურ ცვლილებას გარემოში და სხვადასხვაგვარ როლს თამაშობენ საზოგადოებაში. პირობითად სოციალური სანარმოს როლები შეიძლება დაიყოს 4 ჯგუფად:

- სოციალური სანარმო შესაძლოა იყოს რისკის ქვეშ მყოფი, მარგინალური ან დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის დამსაქმებელი და დასაქმების ხელშემწყობი.

- მარგინალური მოსახლეობისთვის სერვისების მიმწოდებელი.
- ნაკლებად მომგებიან მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფის მიერ წარმოებული პროდუქტის/სერვისის გამყიდველი.
- სოციალურ მიზნებზე ორიენტირებული ბიზნესი.

სოციალური მენარმეობა მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვისაც, რამდენადაც:

- ის იძლევა შესაძლებლობას ახლებურად და უფრო ეფექტურად მოგვარდეს პრობლემები;

- ფონდების მოძიების სულ უფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში სოციალური სანარმოები ქმნიან რესურსებს მდგრადი განვითარებისათვის;

- ეკონომიკური შემოსავალი ორგანიზაციას აძლევს სტაბილურობის განცდას; საგრანტო დაფინანსების წყვეტის შემთხვევაში ორგანიზაციას აძლევს ძირითადი ხარჯების დაფინანსების შესაძლებლობას;

- ხელს უწყობს ორგანიზაციებს მისიის უფრო სრულად შესრულებასა და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა-განხორციელებაში;

- გამომუშავებული შემოსავალი პროგრამებს სძენს მეტ მოქნილობას და წარმოადგენს ახალ პროგრამებში ინვესტირების წყაროს შეზღუდვების გარეშე. ის აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას დააფინანსოს საკუთარი ინიციატივები, რომელიც არ ჯდება მოქმედ დონორთა პრიორიტეტებში;

- ეხმარება ორგანიზაციებს, უფრო მეტად დარჩნენ მისიაზე ორიენტირებულნი და არ მოუხდეთ მიმართულებების მუდმივად ცვლა დონორთა მოთხოვნების თანახმად.

სოციალური სანარმოს განვითარების გზა პირობითად შესაძლოა დავყოთ შემდეგ ეტაპებად:

- გადანყვევტილების მიღება სამენარმეო საქმიანობის წამოწყების შესახებ;

- სანარმოს მისიის განსაზღვრა;

- იდეების გენერირება;
- იდეის მიზანშეწონილობის კვლევა;
- ბიზნეს-გეგმის შემუშავება;
- შედეგების შეფასება და კომუნიკაცია;
- რეინვესტირება, განვითარება.

ბიზნესის წარმოების შესახებ გადანყვეტილების მისაღებად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი „ფირმის“ რეგისტრაცია და შესაბამისი ნებართვების/ლიცენზიების მოპოვების პროცედურების სიმარტივეა. საქართველოში ბიზნესის წამოწყება და მასთან დაკავშირებული პროცედურები საკმაოდ ლიბერალურია, რაც „ფირმის“ რეგისტრაციის შემჭიდროვებულ ვადებში აისახება.

საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად ყოველი ახალი ტიპის საქმიანობის წამოსაწყებად აუცილებელი არ არის ახალი ფირმის რეგისტრირება, არამედ შესაძლებელია უკვე არსებულმა ფირმამ განახორციელოს ახალი ტიპის საქმიანობა (არსებობს მცირე გამოწვევები, რაც, ძირითადად, საფინანსო და სამედიცინო ტიპის დაწესებულებებს შეეხება). სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელება, მათ შორის სოციალური მენარმეობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა იურიდიული ფორმით. საქართველოს კანონმდებლობით „სოციალური მენარმეობა“, როგორც ტერმინი განმარტებული არ არის, შესაბამისად, იურიდიული საკითხების განხილვისას უნდა გამოვიყენოთ ტერმინი მენარმეობა.

სოციალური მენარმეობით დაინტერესებულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, როგორც არასამეწარმეო იურიდიულ პირებს, აქვთ უფლება აწარმოონ დამხმარე ხასიათის ეკონომიკური საქმიანობა საკუთარი ორგანიზაციის ბაზაზე. მათ აგრეთვე აქვთ საშუალება დააფუძნონ საწარმო იურიდიული პირის ფორმით დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების მიზნით.

სოციალური მიზნები უკავშირდება საწარმოს მისიის შესრულებას (სოციალური სარგებელის შექმნას) და განსხვავდება ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროსა და მისიიდან გამომდინარე. სოციალური მიზნების მაგალითებია ეკონომიკური შესაძლებლობების შექმნა ღარიბი ადამიანებისთვის, შშმ პირთა დასაქმება, გარემოს დაცვა, განათლება და სხვ. ბიზნეს მიზნები მიმართულია საწარმოს ფინანსურ სტაბილურობაზე და სხვადასხვა სოციალურ საწარმოს განსხვავებული აქვს. ბიზნეს კომპანიებში ფინანსური მიზნები უკავშირდება მის მოგებას. სოციალურ საწარმოს ფინანსური მიზნები შესაძლებელია იყოს განსხვავებული, მათი დაფინანსების საჭიროებიდან და ბიზნეს მოდელიდან გამომდინარე.

სოციალური საწარმოს განმსაზღვრელია მისი სოციალური მიზნები. სოციალურ საწარმოებს მუდმივად უნევთ ბალანსის დაჭერა სოციალურ და ფინანსურ (ბიზნეს) მიზნებს შორის. ამისათვის მათ სხვადასხვა სტრატეგიები შეიძლება ჰქონდეთ. შესაძლებელია მოგების მიმართვა სოციალური მიზნების მისაღწევად, ან მაღალი ფასის დადება პროდუქტზე, ან

პირიქით, შეღავათიანი ფასის დადება გარკვეულ სერვისებზე და პროდუქტებზე მათი ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით.

სოციალური და ეკონომიკური შედეგების შეთავსება შესაძლოა დიდ გამოწვევას წარმოადგენდეს სოციალური სანარმოსთვის. ეს გამოწვევები შეიძლება იყოს ფაქტორები, რომელიც უფრო ძვირს ხდის წარმოების პროცესს, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებში, მაგალითად:

- შესყიდვების არსებული პრაქტიკა - მაგალითად, სამართლიანი ვაჭრობა (აირ ტრადე);

- თანამშრომელთა შერჩევის პრაქტიკა - მაგალითად, მარგინალური ჯგუფების დამსაქმებელი კომპანიები, რომლებიც შერჩევისას მთავარ კრიტერიუმად იყენებენ სოციალურ სტატუსს. ამ კომპანიებს მოუწევთ თანამშრომლებისთვის დამატებითი (იმაზე მეტი, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებში) ტრენინგის და მხარდაჭერის პროგრამის დაგეგმვა;

- ფასი, რომელსაც ადებენ სოციალური სანარმოები პროდუქციას - მაგალითად, საბაზრო ფასზე უფრო ძვირი, ან შედარებით დაბალი ფასი, რათა პროდუქტი და/ან სერვისი ხელმისაწვდომი იყოს;

- ბიზნესის ადგილმდებარეობის, მისი განვითარების შესახებ გადანყვეტილებების განმაპირობებელი ფაქტორები ინვესტირებისას, რაც შესაძლებელია გახდეს ბიზნესის მომგებიანობის განმსაზღვრელი;

- მოგების გამოყენების პრინციპები.

სოციალური სანარმოები უნდა ზომავდნენ სოციალურ შედეგებს რამდენიმე მიზეზის გამო: იყვნენ დარწმუნებული იმაში, რომ აღწევენ თავიანთ უპირველეს მიზანს: კერძოდ, რომ მათ საქმიანობას აქვს პოზიტიური სოციალური შედეგები, მათი საქმიანობა, პროდუქტები და სერვისები რომელთაც ისინი მიაწვდიან მომხმარებლებს, რეალურად ახდენს ცვლილებებს; სანარმოს ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რომ სამუშაოს, რომელსაც ისინი აკეთებენ, ნამდვილად მოაქვს შედეგი.

იმისთვის, რომ მოახდინონ ამ შედეგების ეფექტური კომუნიკაცია ყველა დაინტერესებულ პირთან, საჭიროა საკუთარი შედეგებისნათლად წარმოჩენა; ფაქტები უნდა წარუდგინონ დამფუძნებლებს, ინვესტორებს, პარტნიორებს, პოლიტიკურ ლიდერებს და ზოგადად საზოგადოებას, რათა მათ დაინახონ, რომ სანარმოს სისრულეში მოჰყავს დასახული მიზნები. მაშინ ისინი მზად იქნებიან შემდგომი მხარდაჭერისა და დახმარებისთვის.