

ბიზნეს-გეგმის სახელმძღვანელო

ინგლისურიდან თარგმნა
გ.კუპრაშვილმა

კოლინ ბაროუ, პოლ ბაროუ
და რობერტ ბრაუნი



ტექნიკორაი
2003

წიგნში „ბიზნეს-გეგმის სახელმძღვანელო“ ბიზნეს-გეგმის შედგენასთან დაკავშირებული საკითხებია განხილული ქრენფილდის მენეჯმენტის სკოლის მეწარმეობის ფაკულტეტზე ბიზნეს-გეგმის შედგენის სწავლებასა და პრაქტიკულად განხორციელების გამოცდილებაზე დაყრდნობით. საკითხები გადმოცემულია ეტაპობრივად, ისეთი თანმიმდევრობით, რომლითაც უნდა შესრულდეს ბიზნეს-გეგმა; მოყვანილია მაგალითები წარმატებით წამოწყებული ბიზნესის გამოცდილებიდან, მოცემულია დავალებები კითხვარების სახით, რაც მკითხველს საკუთარი ბიზნეს-გეგმის შედგენაში დაეხმარება.

წიგნი გამოზნულია ეკონომიკის და სამეწარმეო სპეციალობების სტუდენტებისა და ასპირანტებისათვის, დამწყები და უკვე გამოცდილი ბიზნესმენებისათვის, ამ სფეროში მომუშავე მეცნიერებისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ წიგნი შეესატყვისება ბრიტანეთის ბიზნეს-გარემოსა და საკანონმდებლო ნორმატივებს. ეს გარემოება შეიძლება სასარგებლოც კი იყოს ქართველი მკითხველისათვის გამოცდილების გაცნობის თვალსაზრისით. საკანონმდებლო და საჭირო ბიზნეს-ინფორმაცია საქართველოსა და სხვა ქვეყნების შესახებ მკითხველს შეუძლია მიიღოს ტემინფორმის „ცოდნის ცენტრში“.

წიგნი „ბიზნეს-გეგმის სახელმძღვანელო“ გამოცემულია გაერთიანებული სამეფოს საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტის DFID-ის პროგრამით ბრიტანული წიგნები მენეჯერთათვის (BBM).

BBM-ის (British Books for Managers) ოფიციალური წარმომადგენელი საქართველოში: ნელი მახვილაძე

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| მთარგმნელი: | გიორგი კუპრაშვილი |
| რედაქტორები: | ქეთევან ქანთარია თამარ გრიგოლია |
| კონსულტანტები: | ნანი ჩხაიძე კარლო ლურწყაია |
| კომპიუტერული სამუშაოები: | მზია ლოდელიანი ნუნუ ქართველიშვილი |

შინაარსი

| | |
|---------------------------------------------------|-----|
| შესავალი | 3 |
| როგორ გამოვიყენოთ სახელმძღვანელო | 4 |
| რატომ უნდა შედგას ბიზნეს-გეგმა? | 9 |
| რა აინტერესებთ ფინანსისტას? | 12 |
| ნაწილი 1. ისტორია და სანყისი მდგომარეობა | 20 |
| თავი 1. ბიზნესის გაცნობა | 20 |
| 1 · თავი 2. ბიზნესის აღწერა | 27 |
| 2 · თავი 3. პროდუქციის ან მომსახურების დახაზვა | 43 |
| ნაწილი 2. ბაზრის გამოკვლევა | 59 |
| შესავალი | 59 |
| თავი 4. მომხმარებელი | 61 |
| თავი 5. კონკურენტები | 74 |
| თავი 6. ბაზრის კვლევის გეგმა | 87 |
| ნაწილი 3. კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია | 100 |
| შესავალი | 100 |
| თავი 7. ფასწარმოქმნა | 109 |
| თავი 8. რეკლამა და ხელშეწყობა | 117 |
| 1 · თავი 9. ადგილმდებარეობა და განაწილება | 129 |
| ნაწილი 4. ოპერატივა | 141 |
| · თავი 10. საოპერაციო გეგმა | 141 |
| ნაწილი 5. პროგნოზული შედეგები | 154 |
| შესავალი | 154 |
| · თავი 11. გაყიდვების პროგნოზი | 155 |
| · თავი 12. საბალანსო უწყისი | 165 |
| · თავი 13. მოგება-ზარალის უწყისი | 184 |
| · თავი 14. ფულის მიმოქცევის უწყისი | 204 |

- თავი 15. ნულოვანი დონის ანალიზი 214
- თავი 16. მოთხოვნილება ფინანსებზე 223

ნაწილი 6. ბიზნესის მართვა 237

შესავალი 237

თავი 17. ფინანსური კონტროლი 238

თავი 18. გაყიდვებისა და მარკეტინგის კონტროლი 241

თავი 19. ბიზნესის მართვის სხვა საკითხები 244

ნაწილი 7. ბიზნეს-გეგმის საბოლოო სახე 245

- თავი 20. ბიზნეს-გეგმის შედგენა და წარდგენა 245

დანართი 257

1. ბაზრის შესახებ ინფორმაციის წყაროები 258

2. ახალი და მცირე კომპანიების დაფინანსების წყაროები 271

საძიებელი 287

შესავალი

სახელმძღვანელო შეიცავს ქრენფილდის მენეჯმენტის სკოლის მეწარმეობის ფაკულტეტზე მუშაობის პერიოდში დაგროვილ ცოდნას, და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ასეულობით მსმენელი-მეწარმის გამოცდილებას, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს ჩვენს სამეწარმეო პროგრამებში.

ბიზნესის დაგეგმვა ის ძირითადი თემაა, რომელსაც ჩვენ ქრენფილდში მოსულ ადამიანებთან ერთად ვაშუშავებთ, როგორც ახალი ბიზნესის წამოსაწყებად, ასევე არსებულის გასაფართოებლად. წლების განმავლობაში მსმენელთა საქმიანი იდეების შეფასებასა და განხორციელებაში დახმარების მიზნით განვაკეთებთ და გამოვცადებთ სწავლების ჩვენეული მეთოდი, რომელიც მათ მომავალში ბიზნეს-გეგმის დამოუკიდებლად შედგენის შესაძლებლობას მისცემს.

ყოველი სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის დასრულებისას ვიწვევთ გავლენიან, გამოცდილ ბანკირებსა და ვენჩურული (სარისკო) კაპიტალის მფლობელებს და მათი თანდასწრებით ვიხილავთ თითოეულ ბიზნეს-გეგმას.

კომისიის მოწვეული წევრების მნიშვნელოვანი შენიშვნები და რჩევები არა მარტო სასარგებლოა თითოეული მსმენელი-მეწარმისათვის, არამედ ხელს უწყობს ქრენფილდის მენეჯმენტის სკოლის ამ ფაკულტეტის იმიჯის გაუმჯობესებას, ხოლო კაპიტალის მთავარ მიმწოდებლებს ეს პროცესი ინფორმაციას აძლევს სხვადასხვა ახალი და მზარდი ბიზნესის შესახებ.

ამ სახელმძღვანელოში უმთავრესად ახალი ბიზნეს-გეგმის დასაწერად საჭირო პროცესები და ხერხებია თავმოყრილი. მთელ წიგნში მოყვანილია მაგალითები იმ მეწარმეთა ბიზნეს-გეგმებიდან, რომელთაც უმეტესწილად წარმატებით წამოიწყეს თავიანთი საქმიანობა.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ჩვენ ჩავრთეთ იმ ინვესტიორების და ამჟამად წარმატებული მეწარმეების მითითებები, რჩევები, შენიშვნები და გამოცდილება, რომლებსაც ბიზნეს-გეგმის შედგენასთან პირდაპირი კავშირი ჰქონდათ.

ჩვენ არ ვამბობთ, რომ ბიზნეს-გეგმის დაწერა ადვილი ამოცანაა, მაგრამ შევეცადეთ, წინამდებარე სახელმძღვანელო მკითხველისათვის ადვილად გასაგები და აღსაქმელი ყოფილიყო.

როგორ გამოვიყენოთ სახელმძღვანელო

სახელმძღვანელო შედგება 20 თავისაგან. ყოველი თავის ბოლოს მოცემულია დაეალებები, რომელთა შესრულების შემდეგ თქვენ გექნებათ იმის გარანტია, რომ უკვე ფლობთ ბიზნეს-გეგმის დასაწერად და წარსადგენად საჭირო სრულ ინფორმაციას. ეს წიგნი დაგეხმარებათ, შეასრულოთ თქვენს წინაშე დასმული ამოცანები, იქნება ეს პასუხი კითხვაზე, თუ რა რისკზე მიდიხართ ან, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, პასუხი კითხვაზე - როგორ იშოვოთ ფული.

სახელმძღვანელო არ არის გამიზნული ბიზნესის ყველა სფეროს - ფინანსების, მარკეტინგის, სამართლისა და ა.შ. ღრმად შესასწავლად. თუმცა, იგი იმის განმარტებებს იძლევა, თუ როგორ შეიძლება მათი გამოყენება თქვენი ბიზნეს-გეგმის მომზადებისას. თითოეულ თავში მოცემულია ცალკეული „აკადემიური“ დისციპლინების ელემენტები. მაგალითად, მარკეტინგისა და სამართლის ელემენტები შესულია იმ თავში, სადაც თქვენ გთხოვენ აღწეროთ საკუთარი პროდუქცია და უფლებები ამ პროდუქციაზე (პატენტები, საავტორო უფლებები, დიზაინის რეგისტრაცია და სხვა.)

ზოგიერთი თავისათვის, ამ სახელმძღვანელოს გარდა, სხვა ლიტერატურის გამოყენებაც დაგჭირდებათ. თუმცა წიგნი მოიცავს ისეთი ცნებების განმარტებებს, როგორიცაა ფულის მიმოქცევა, ბაზრის გამოკვლევის კითხვარის შედგენა და ნულოვანი დონის ანალიზი.

თავები დაჯგუფებულია 7 ნაწილად, რომლებიც ისეა დალაგებული, რომ თქვენ თანმიმდევრულ ინფორმაციას ღებულობთ საბოლოო მიზნის მისაღწევად. ასევე მოცემულ ინფორმაციას მიაწოდებთ თქვენს პარტნიორებს და პროფესიულ კონსულტანტებს. ყველა თავის ათვისებისა და დაეალებების შესრულების შემდეგ ხელთ გექნებათ ცალკეული ელემენტების ნაკრები, რომლის საფუძველზეც საბოლოოდ ჩამოაყალიბებთ თქვენს ბიზნეს-გეგმას და დაამუშავებთ თქვენს ხელთ არსებულ მასალას. მომავალში თქვენი ძალისხმევის საფასური პოტენციური დამფინანსებლისაგან თქვენი და თქვენი გეგმის ასოქმედების მხარდაჭერა იქნება.

სახელმძღვანელოს შვიდი ნაწილი:

● ნაწილი 1. ისტორია და საწყისი მდგომარეობა

ამ ნაწილში უნდა აღწეროთ თქვენი ბიზნესი ან ბიზნეს-იდეა. კერძოდ, განმარტოთ მიზნები, ამოცანები და შესაძლო მიმართულებები.

წარმოადგინეთ მმართველი ჯგუფი თქვენივე თავის ჩათვლით და აჩვენეთ, თუ რა კავშირშია თქვენი და თქვენი ჯგუფის წევრების ცოდნა და გამოცდილება ამ წამოწყებასთან.

აღწერეთ პროდუქცია ან მომსახურება, მათი განვითარების მიმდინარე მდგომარეობა და ბაზრისათვის მზადყოფნა, გაქვთ თუ არა მასზე შესაკუთრის, საავტორო, საპატენტო უფლებები ან რეგისტრირებულია თუ არა მისი დიზაინი.

● **ნაწილი 2: ბაზრის გამოკვლევა**

ბაზრის გამოკვლევა გულისხმობს თქვენი ბიზნეს-იდეის განსახორციელებლად და ახალი წამოწყების ან არსებული ბიზნესის გაფართოების საუკეთესო სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო მონაცემების მოპოვებას. თქვენ უნდა ეცადოთ რაც შეიძლება მეტი წყაროდან მოაგროვოთ ბაზრის შესწავლის მონაცემები. ძირითადი ყურადღება უნდა გამახვილდეს მომხმარებელთა საჭიროებების, ბაზრის სეგმენტების, კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენაზე. ამ ნაწილში ასევე აღწერილ უნდა იქნეს ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია და მონაცემთა წყაროები.

● **ნაწილი 3: კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია**

აქ აღწერილია, თუ როგორ უნდა ჩაატაროთ პროდუქციის გასაღებასთან დაკავშირებული ოპერაციები თქვენი ბიზნესის თითოეულ ელემენტსა და წინა ნაწილებში მოგროვილ და გაანალიზებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით. იმის მიხედვით, თუ რა პროდუქცია ან მომსახურება და მათი ბაზრის რომელი სეგმენტი აირჩიეთ, არსებული კონკურენტული პირობების გათვალისწინებით, გადაწყვეტილების მიღება მოგიწევთ ისეთი ფაქტორების შესახებ, როგორცაა ფასი, რეალიზაციის ხელშეწყობა, მდებარეობა და განაწილების (მიწოდების) არხები.

● **ნაწილი 4: ოპერაციები**

ეს ნაწილი მოიცავს თქვენი სტრატეგიის განსახორციელებლად საჭირო საქმიანობის დაწვრილებით აღწერას. იგი შეიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა წარმოება, შექმნა, გაცემა, პერსონალის დასაქმება (დაქირავება), სამართლებრივი საკითხები და დაზღვევა. თქვენი ბიზნეს-გეგმა ყველა იმ ძირითად საკითხს უნდა ასახავდეს, რომლებიც თქვენი ბიზნესის საქმიანობასთან არის დაკავშირებული.

● **ნაწილი 5: პროგნოზული შედეგები**

ბიზნესის განვითარების სტრატეგიაზე დაყრდნობით ამ საფეხურზე უნდა გაკეთდეს გაანგარიშება, რომელიც წამოწყების მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირების საშუალებას მოგცემთ. პროექტში მოცემული

უნდა იყოს რეალიზაციის მოცულობის გეგმა, მოგება-ზარალის, საბალანსო უწყისები და ფულის მიმოქცევის პროგნოზი, აგრეთვე ნულოვანი ღონის ანალიზი.

წიგნში ზემოთ ჩამოთვლილი პირველი ხუთი ნაწილი გარკვეული თანმიმდევრობით არის მოცემული, ისე როგორც ბიზნეს-გეგმაში უნდა განლაგდნენ. მუშაობის პროცესში ახალი ინფორმაციის გაცნობისა და თქვენს ადრეულ იდეებში შესწორებების შეტანის მიზნით მოგიწევთ განვლილი ნაწილებისაკენ დაბრუნება და შემდეგ ხელახლა გაგრძელება.

● **ნაწილი 6: ბიზნესის მართვა**

აქ უნდა აჩვენოთ, თუ როგორ განხორციელდება თქვენი ბიზნესის კონტროლი როგორც მთლიანობაში, ისე ცალკეული ელემენტების მიხედვით. საბუღალტრო სისტემასთან ერთად თქვენ რეალიზაციის და მარკეტინგის კონტროლის, მომხმარებელთა გამოკითხვის, მათი პირადი მონაცემების აღრიცხვისა და პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სისტემები დაგჭირდებათ.

● **ნაწილი 7. ბიზნეს-გეგმის საბოლოო სახე და წარდგენა**

თქვენ, შეიძლება, უკვე შეასრულეთ წიგნის ყველა თავში მოცემული ამოცანა, მაგრამ ეს ჯერ კიდევ არ არის ბიზნეს-გეგმა. წიგნის თავებში მოცემული ამოცანების შესრულება დახმარებას გაგიწევთ ბიზნეს-გეგმისათვის საჭირო ინფორმაციის მოგროვებაში. ბიზნეს-გეგმის საბოლოო სახის მისაღებად მნიშვნელოვანი შესწორებების შეტანა და რამდენიმე ვარიანტის შექმნა მოგიწევთ.

და ბოლოს, ყურადღება უნდა მიაქციოთ იმასაც, თუ როგორ ჩაივლის თქვენი შეხვედრა ბანკთან, ვენჩურული კაპიტალის კომპანიასთან ან საინვესტიციო ფირმებთან. ბიზნეს-გეგმის კარგად შედგენა და წარდგენა დაგეხმარებათ სასურველი შედეგის მიღებაში.

აქ მოყვანილია რამდენიმე მითითება, რომლებიც თქვენ და თქვენს კოლეგებს, დაგეხმარებათ ბიზნეს-გეგმის ცალკეული თავების შესრულებისას.

1. თქვენი ბიზნეს-გეგმის თითოეული თავი უნდა შეიცავდეს:

- შესავალს ან თავის მოკლე დახასიათებას და მიზანს, რომელიც, როგორც წესი, ორ ან მეტ საფეხურად უნდა ჩამოყალიბდეს.
- მაგალითებს, ამ თავში მოცემული ინფორმაციის სხვა მეწარმეთა მიერ შეფასების შესახებ.
- იმ სპეციფიკური საკითხების განვრცობას ან ახსნას, რომელთა გაგება განსაკუთრებით აუცილებელია.

წიგნის თითოეული თავის ბოლოს სამუშაო კითხვარია მოცემული, რომელიც რამდენიმე სპეციფიკურ საკითხს შეიცავს თქვენი ბიზნესის შესახებ. აქ ასევე მოყვანილია რეკომენდებული ლიტერატურა მოცემული თავის საკითხების უფრო ღრმად შესასწავლად.

2. ისევე შეამოწმეთ შესაბამის თავში მოცემული დავალებების შესრულება:
 - ა) კიდევ ერთხელ განიხილეთ დავალებები და პასუხი გაეცით კითხვებს.
 - ბ) გააანალიზეთ თქვენი პასუხები და ყველა ის პრობლემა, რომლებიც შეეხება მომავალ პარტნიორებს, კოლეგებს ან ბიზნესთან დაკავშირებულ ისეთ პიროვნებებს, როგორცაა მეწარმეთა სააგენტოს დირექტორი, ბანკის მენეჯერი ან ბუღალტერი. ეს ასევე დიდად დაგეხმარებათ, თუ თქვენ ესწრებით ან აპირებთ დაესწროთ მცირე ბიზნესის ან ახალი საწარმოების სასწავლო კურსებს.
 - გ) ჩამოაყალიბეთ საკუთარი პასუხები ამ განხილვის ფონზე და შემდეგ, დავალების შესახებ თქვენი უკანასკნელი შეხედულება შეუთანხმეთ კოლეგებს ან იმ პიროვნებებს, რომლებიც თქვენი საქმეებით არიან დაინტერესებული. (თქვენ შეიძლება სხვადასხვა დროს ბ) და გ) საფეხურების მიხედვით წინ წაწევა ან უკან დაბრუნება დაგჭირდეთ, სანამ მიღებული შედეგი დამაკმაყოფილებელი არ იქნება).
3. ზოგიერთ თავში მოცემულია წინადადებები, თუ სად და როგორ შეიძლება ამოცანის შესასრულებლად საჭირო ინფორმაციის მოგროვება. მაგრამ ნუ ელოდებით, რომ აქ იპოვით ყველა წყაროს თქვენი ბიზნესისათვის საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად, მცირედი კვლევა თვითონაც უნდა ჩაატაროთ.
4. თითოეულ თავში მაგალითებად მოყვანილია შესრულებული ამოცანები სხვა ბიზნეს-გეგმებიდან. ეს განსახილველი თემის უკეთ გასაგებად არის გაკეთებული, ზოლო დავალება თქვენი ბიზნესის თავისებურებებიდან გამომდინარე უნდა შეასრულოთ.
5. მაგალითები მოყვანილია ამ დროისათვის მოქმედი ბიზნეს-გეგმებიდან, მაგრამ შეცვლილია ზოგიერთი სახელი და შინაარსი, ზოგიერთი ინფორმაცია კი -- გამიზნულად არის გამოტოვებული. რამდენადაც არ უნდა მოგეწონოთ, მაგალითებს პირდაპირ ნუ გადაიღებთ, გამოიყენეთ ისინი მხოლოდ ბიზნეს-გეგმის თითოეულ თავში მოცემული ინფორმაციის უკეთ გასაგებად.
6. თითოეული თავის შესრულებისას შეეცადეთ მოიყვანოთ მაქსიმალურად ბევრი ინფორმაცია, რისი მოპოვებაც კი შესძელით. ამრიგად გეცოდინებათ, თუ რა გაქვთ გამოსაკვლევი (ნუ მიაქცევთ ყურად-

ლებას, თუ ჯერჯერობით თქვენს მიერ საკითხების აღწერა და გადმოცემა გამართული სალიტერატურო ენით არ იქნება შესრულებული).

7. მოცემული თავის წინაშე დასმული ამოცანის დაწერილებით აღწერისას შეეცადეთ მოიყვანოთ რიცხობრივი მაჩვენებლების საჭირო რაოდენობა. ინფორმაციის წყაროები დოკუმენტურად უნდა იყოს მითითებული. რიცხვითი მაჩვენებლების მოყვანა არ უნდა იყოს თვითმიზანი, მოიყვანეთ ისეთი რიცხვები, რომლებიც საკითხის ანალიზს ემსახურება.
8. დაბოლოს, სანამ თქვენი ბიზნეს-გეგმის დაწერას შეუდგებოდეთ, შეამოწმეთ, რომ მასში ყველა თავში წამოჭრილი კითხვის პასუხია მოცემული – და თუ გყავთ ბიზნეს-პარტნიორები, დარწმუნდით, რომ თითოეული თქვენგანი ბიზნეს-გეგმის ყოველი თავის შინა-არსსა და საბოლოო დასკვნას კარგად იცნობს.

ამასთან დაკავშირებით შეგვიძლია მოვიყვანოთ ერთი მაგალითი. ერთ-ერთი ბიზნესის ერთობლივად დამაარსებლები ჩაიჭრნენ ვენჩურული კაპიტალის კომისიის წინაშე პრეზენტაციის მოწყობის პროცესში. გაინაწილეს რა ბიზნეს-გეგმის მომზადება თავების მიხედვით, ერთმა მათგანმა არ გადასცა ინფორმაცია სხვა პარტნიორებს პროდუქციის პარამეტრებში შეტანილი მნიშვნელოვანი ცვლილებების შესახებ. მართალია ბოლოს ყველაფერი კარგად დამთავრდა, მაგრამ იმ მომენტში უარყოფით შედეგს ბეწვზე გადაურჩნენ.

რატომ უნდა შედგეს ბიზნეს-გეგმა?

აღბათ იმიტომ, რომ ახალი საქმის წამოწყებაში ან უკვე დაწყებული გაფართოებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია ბიზნეს-გეგმის შედგენა. ასეთი გეგმა უნდა შეიცავდეს თქვენსა და თქვენი საწარმოს მიზნებს მოკლე და ხანგრძლივი ვადებისათვის, თქვენი საწარმოს პროდუქციის ან მომსახურების საბაზრო შესაძლებლობების აღწერას, და განმარტებას, თუ რას მოხმარდება ის სახსრები და საშუალებები, რომელთა გამოყენებასაც მოსალოდნელ კონკურენტულ გარემოში თქვენი მიზნების მისაღწევად აპირებთ.

კარგად შედგენილი ბიზნეს-გეგმა ამ მითითებების მიხედვით ბევრ დროსა და დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. ქრენფილდში, საწარმოო პროგრამებიდან მიღებული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ბიზნეს-გეგმის შესადგენად საჭიროა 200-400 კაც.საათი, რაც დამოკიდებულია თქვენს ბიზნესსა და შეგროვებული მონაცემების მოცულობაზე. თუმცა უნდა ითქვას, რომ თუ გსურთ იდეების დახვეწა და დაკრისტილება, ასევე გსურთ ბიზნესის წამოწყებისა და მისი გაფართოების შესახებ გადაწყვეტილების კვლავ და კვლავ შემოწმება, ეს დროისა და შრომის მინიმალური დანახარჯებია.

თუ თქვენ ბიზნეს-გეგმის შედგენა დაასრულეთ, ხელთ გქვებათ სამუშაო პროექტი, რომელიც გეგმების რეალიზების დროს გზამკვლევად გამოგადგებათ, ისე, როგორც დანიშნულების ადგილის მისაღწევად სხვადასხვა რუკას იყენებენ ხოლმე.

ბიზნეს-გეგმის მომზადება თქვენთვის მრავალმხრივ იქნება სასარგებლო:

- დაგეგმვისადმი სისტემური მიდგომა საშუალებას გაძლევთ შეცდომა დაუშვათ ქალაქზე და არა ბაზარზე. როდესაც პოტენციური მეწარმე მონაცემებს აგროვებს ბიზნეს-გეგმისათვის, იგი რეალურ მდგომარეობას ეცნობა. მაგალითად, შეიძლება რომელიმე დამწყები მეწარმე ვარაუდობდეს, რომ ბაზარზე პროდუქციის გატანისას მას მხოლოდ ერთი კონკურენტი ეყოლება, ისიც ინდივიდუალური მეწარმის სახით. მაგრამ ბაზრის შესწავლისას შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ აქ კონკურენტი ფირმების მთელი ქსელი ყოფილა. ეს საგრძნობლად იმოქმედებს მისი ბაზარზე გასვლის სტრატეგიაზე. მეორე დამწყებ მეწარმეს შეიძლება ბუნდოვანი წარმოდგენა ჰქონდეს ნულოვან დონესა და ზედნადებ ხარჯებზე, მისთვის აღნიშნული ცნებები მხოლოდ გაუგებარი უცხო სიტყვების ნაკრები იყოს.

ბიზნეს-გეგმის შედგენამდე მან ეს ორივე ცნება ერთგვაროვნად შეიძლება ჩათვალოს. ფინანსური მხარისადმი ამგვარი მიდგომა ნამდვილად მიუღებელია.

- ბიზნეს-გეგმის შედგენა თავდაჯერებულობასა და საკუთარი საქმის წამოწყების და წარმართვის რწმენას შეგმატებთ. ამან შეიძლება კაპიტალისა და გამოცდილების უკმარისობაც ავინაზღაუროთ. რა თქმა უნდა; სხვა ფაქტორებსაც აქვს მნიშვნელობა, ისეთებს, როგორცაა კარგი იდეა და საკმარისი საბაზრო შესაძლებლობები თქვენი პროდუქციისა და მომსახურებისათვის.

- თქვენმა ბიზნეს-გეგმამ უნდა აჩვენოს, თუ რამდენი ფულია საჭირო, რისთვის, როდის და რამდენი ხნით. კაპიტალად გარდაქმნისა და ფულის ადრეული მიმოქცევის პრობლემები ხშირად ხდება ახალი წამოწყების წარუმატებლობის მიზეზი, ხოლო კარგად მომზადებული ბიზნეს-გეგმით, მეწარმეებს შეუძლიათ ამ რისკის შემცირება. მათ ასევე სხვადასხვა წარმატებული სტრატეგიების გათვლა და იმ არჩევანის გაკეთება შეუძლიათ, რომელიც მათ თავიანთი მწირი რესურსების ეკონომიურად გამოყენების საშუალებას მისცემს.

გაზვიადებული ნათქვამი როდი იქნება, თუ ვიტყვით, რომ თქვენი ბიზნეს-გეგმა დაფინანსებისკენ ყველა გზას გაგიხსნით. იგი თქვენი სამეწარმეო უნარის და მმართველობითი ნიჭის სრულად გამოვლინებაში და სხვებისათვის თქვენი იდეების გასაგებად გადაცემაში დაგეხმარებათ, ასევე ხელს შეუწყობს იმ საფუძვლის დადებითად შეფასებას, რომელზეც თქვენი იდეებია აგებული. შემფასებლები შეიძლება იყვნენ ბანკირები, პოტენციური ინვესტორები, პარტნიორები და საკონსულტაციო სააგენტოები. თუ ისინი სწორად გაიგებენ, რის გაკეთებას აპირებთ, უფრო უკეთ შეძლებენ თქვენს დახმარებას.

- ბიზნეს-გეგმის მომზადებისას თქვენ წარმოდგენა შეგექმნებათ დაგეგმვის პროცესზე. ეს უნდა იყოს არა რაიმე დამოუკიდებელი გეგმა, არამედ უნდა ასახავდეს პროცესებს, რომელიც მნიშვნელოვანია თქვენი კომპანიის დიდი ხნით სიცოცხლისუნარიანობისათვის. კომპანიები დინამიურნი უნდა იყვნენ, ისევე როგორც კონკურენციისა და კომერციის გარემო, რომელშიც ისინი მოქმედებენ. არავინ ფიქრობს, რომ ბიზნეს-გეგმაში ასახული ყველა მოვლენა აუცილებლად განხორციელდება, მაგრამ ბიზნეს-გეგმის-მომზადებისას მიღებული ცოდნა კომპანიას შესაძლო ცვლილებებისათვის მოამზადებს და ამ ცვლილებებისადმი შეგუების საშუალებას მისცემს.

მიუხედავად ზემოთ აღწერილი სარგებლიანობისა, ათასობით მომავალი მეწარმე ბიზნესის დაწყებას ბიზნეს-გეგმის გარეშე ცდილობს. მათი უმეტესი ნაწილი ისეთი ბიზნესით არის დაკავებული, რომელსაც ან მცირე საწყისი კაპიტალი სჭირდება ან საერთოდ არ სჭირდება იგი. ზოგიერთ მათგანს ბიზნესის წამოწყებისათვის საკუთარი სახსრები გააჩნია. ორივე შემთხვევაში ასეთ მეწარმეებს არ მიაჩნიათ საჭიროდ პროექტის წარდგენა მკაცრი ფინანსური შემფასებლების წინაშე. ვარაუდი მათ ცრუ წარმოდგენას ეძღვნება, რომ მომხმარებლები ფულს ყდღისთანავე გადაიხდიან, ხოლო მიმწოდებლები თვეობით დაელოდებიან ფულის მიღებას. ამ დროს კი, მესაკუთრე ამ ვალებს ბიზნესის დასაფინანსებლად გამოიყენებს. ასეთი მომხმარებლები და მიმწოდებლები, სინამდვილეში, გაცილებით უფრო იშვიათად გვხვდებიან, ვიდრე ოპტიმისტურად განწყობილი მეწარმეები ფიქრობენ. ყოველ შემთხვევაში, მოქმედებს ორი საბაზრო წესი: გასაყიდი საქონელი თუ მომსახურება არ იყიდება ისე სწრაფად, როგორც ამას მეწარმე ვარაუდობდა და ჩნდება დიდი რაოდენობის გადაუხდელი ვალი, რომელთაგან თითოეული მათგანი დაფარვას მოითხოვს, ან კიდევ საქონელი ან მომსახურება დიდი მოთხოვნით იყიდება და ბაზარზე ხდება ფინანსურად მძლავრი მეწარმეების მოზიდვა.

სტაბილური მხარდაჭერისა და შესაბამისი დაფინანსების გარეშე ახალი კონკურენტები მას უმალვე გაანადგურებენ. ეს მომავალი მეწარმეები საკუთარი სახსრებით, ან უარეს შემთხვევაში, მეგობრებისა და ნათესავებისგან ნასესხები ფულით აპირებენ ბიზნესის დაწყებას და ფიქრობენ, რომ ბიზნეს-გეგმის მოსამზადებლად დახარჯული დროის უფრო სასარგებლოდ გამოყენებაც შეიძლება, მაგალითად, შენობის მოსაძებნად, ახალი მანქანის საყიდლად, ან კიდევ, კომპიუტერის შესაძენად. მოკლედ ისინი ყველაფერს, რაც მათი საქმის უშუალოდ დაწყებას აბრკოლებს, დროის ფლანგვად მიიჩნევენ.

ადამიანებს დასაწყისში საკუთარ ბიზნესზე არასწორი წარმოდგენა აქვთ: ღრმად შეტოპვა სარისკოა და არცაა საჭირო. ბზარების წინასწარ აღმოჩენა ადვილია (უფრო იაფია) ბიზნეს-გეგმის შომზადებისას. თუ ასე არ მოიქცევით, შემდგომ ისინი ბაზარზე ყოველთვის წარმოჩნდებიან, რაც შეიძლება ძვირად დაგიჯდეთ, ან თქვენი ბიზნესისათვის საბედისწერო აღმოჩნდეს.

რა აინტირესებთ ფინანსისტებს?

სტაჟიან, წარმატებულ მეწარმეებს ისევე შეიძლება ჰქონდეთ თავიანთი საქმიანობის დაფინანსების გაზრდის პრობლემები, როგორც შედარებით ახალბედებს.

ბობ პიეტონმა, 70-იანი წლების ბოლოს Chicago Pizza Pie Factory-ს (ჩიკაგოს პიცის ქარხანა) დამაარსებელმა, ქრენფილდში ერთ-ერთი შეხვედრისას ასეთი შემთხვევა გვიამბო:

„მე უკვე მქონდა ათწლიანი სტაჟი ტურიზმის ბიზნესში. იმ წელს ჩემი კომპანიის კაპიტალბრუნვა შეადგენდა £10 მლნ-ს, ხოლო მოგება - £1 მლნ-ს. მაგრამ ფულის შოვნის პრობლემა ყოველთვის ხელს მიშლიდა ჩემი იდეების განხორციელებაში. ბოლოს, როგორც იქნა, მივადღწიე £4.5 მლნ-ის მიღებას ჩემი ბოლო წამოწყებისათვის, ლეისტერშირში, სუპერფორდის პარკში დასასვენებელი სასტუმროს გასახსნელად, მაგრამ მის მიღებასა და სასტუმროს გახსნას 3 წელი მოვანდომე, რადგან ამ ფულის შოვნა ისევე ძნელი აღმოჩნდა, როგორც 10 წლის წინ ჩემი პირველი საქმისათვის - ჩიკაგოს პიცის ფაბრიკის დასაარსებლად £35000-ის შოვნა. მაშინ, 10 წლის წინ, ერთ-ერთი საინვესტიციო ფირმა დაბთანხმდა, მხარი დაეჭირა ჩემი წამოწყებისათვის. ჩვენ შევეთანხმდით და ხელი ჩამოვართეთ ერთმანეთს. მე შევეუკეთე ლუბლები, წავედი შტატებში პიცის დამზადების შესასწავლად. როდესაც დაებრუნდი, დამხვდა ოფიციალური წერილი, სადაც მე მატყობინებდნენ, რომ დამფინანსებლებმა გადაწყვიტეს ჩემთან საქმე აღარ გაევრძელებინათ. მე ეს წერილი დღემდე ჩარჩოში მაქვს მოთავსებული და ჩემი ოფისის კედელზე მიკიდია. ბევრი პრობლემის შემდეგ, ფული სხვაგან ვიშოვე და საქმე გავაგრძელე, რომელიც წარმატებით დაგვირგვინდა. საბოლოოდ აღმოჩნდა, რომ ის ფირმა არასწორად მოიქცა“.

ასე რომ, თუ თქვენ დაფინანსება კვლავ დაგჭირდათ, ბიზნეს-გეგმის მომზადებასთან ერთად უნდა დაადგინოთ, თუ რას ელოდებიან თქვენგან ფინანსისტები, თუკი გინდათ, რომ საწყისი კაპიტალი გაიზარდოს.

ხშირად ამბობენ, რომ ახალი და მზარდი ბიზნესისათვის არ არსებობს ფულის შოვნის პრობლემა, თუ არსებობს კარგი იდეები და მათი განხორციელების უნარის მქონე ადამიანები. მომავალი მეწარმეების ასეთი თვალსაზრისი ხშირად ილუზიის სფეროს განეკუთვნება. ვენჩურული კაპიტალის მხოლოდ ერთი დიდი ფირმა წელიწადში ათასობით სხვადასხვა ბიზნეს-გეგმას იღებს. დაახლოებით 500 განიხილება დაწვრილებით, გრძელდება არაუმეტეს 25-ის განხილვა და მხოლოდ 6-ს აფინანსებენ.

გადაწყვეტილება, გაგრძელდეს თუ არა ბიზნეს-გეგმის განხილვა, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ხდება

საინვესტიციო წინადადების დასაბუთება. ბიზნეს-გეგმა არის საშეი, რომელიც მეწარმეს პირველ და ხშირად ერთადერთ შესაძლებლობას აძლევს მომავალ ინვესტორებზე თავისი წინადადებით შთაბეჭდილების მოზარდენად.

ფინანსების მოსაპოვებლად ყველანაირი არსებული შანსი უნდა გამოიყენოთ, თქვენი ბიზნეს-გეგმა საუკეთესო და მაღალ დონეზე გაფორმებული უნდა იყოს.

ქრედიტორებში ჩვენს მიერ მიღებული გამოცდილებიდან ბიზნეს-გეგმა შემდეგ მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს:

გამოკვეთილი საბაზრო ორიენტაცია

დღეი სტეპლტონის კომპანია Pinneys-ის წლიური საქონელბრუნვა 1977 წლისათვის შეადგენდა £100,000. დღეი სტეპლტონმა 1987 წლისთვის ეს თანხა £ 30 მლნ.-მდე გაზარდა. მაგრამ მას ეს ძვირი დაუჯდა. მან საქონლის, ცხერის, ირმის, შოტლანდიური გნოლის ხორცის და კველა სხვა შოტლანდიური ხორცის ნაწარმის საერთაშორისო ბაზარზე გატანა გადაწყვიტა. ფი, ერთუზიანებით აღსაქვე ვაჭრობის მიზნით შორეულ აღმოსავლეთში გაემგზავრა, ჩავიდა პონგ-კონგში და დაბინავდა Penunsilar Hotel-ში. თან ცხერის ბეჭი არც მეტი, არც ნაკლები, ლამის ზურგით ათრია. მაგრამ იქაურ მცხოვრებლებს მხოლოდ შებოლილი ორაგული აინტერესებდათ. ამ მოგზაურობაში მან £14,000-ის ზარალი განიცადა, სამაგიეროდ გაიგო, თუ რაზე იყო მოთხოვნა. მან იშოვა £20,000 და დაიწყო შებოლილი ორაგულით ვაჭრობა. ახლა მის კომპანიას £1 მლნ. წლიური მოგება აქვს.

მეწარმეები მხოლოდ ახალი იდეით კი არ უნდა იყვნენ შეპყრობილნი, არამედ უნდა აჩვენონ, რომ შეისწავლეს პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნები. ფინანსისტები ცივად ეკიდებიან ისეთ ბიზნეს-გეგმებს, რომლებშიც უფრო მეტი ადგილი პროდუქციის დახასიათებასა და ტექნიკურ ნიშან-თვისებებს ეთმობა, ვიდრე იმის აღწერას, თუ როგორ გაიყიდება ეს პროდუქცია. ისინი ფიქრობენ, რომ ასეთი კომპანიები წინა პლანზე აყენებენ მხოლოდ იდეას, და არა მისი რეალიზაციის შანსებს.

მაგრამ საბაზრო ორიენტაცია, თავისთავად, არ არის საკმარისი. ფინანსისტებმა უნდა გაიგონ, რომ მეწარმემ იცის, თუ წარმატებით როგორ წარმართოს თავისი საქმე და მზად არის, თავის შესაძლებლობებში მაქსიმალურად გამოსაყენებლად.

ორმა მეგობარმა თავიანთი იდეა სასწავლო-საწარმოო პროგრამის დროს დაამუშავა და წარმატებულად დააარსა კომპანია. პირველად, მხარდაჭერის მოსაპოვებლად, მათ დიდი ნიშნელები შეხვდათ. ისინი ტანსაცმლის ნიჭიერი დიზაინერები და მკერავები იყვნენ. მათ საღამოს კაბების, საქორწილო, საბავშვო ტანსაცმლის მიწოდება დაიწყეს ბაზრისათვის, ყოველივე ეს საჭირო და გამართლებული იყო. მაგრამ, როდესაც ყურადღება მომავალი დედეების ტანსაცმელზე გაამახვილეს, რომელშიც

ეს უკანასკნელი თავს მოდურად იგრძნობდნენ, მათ გაიმარჯვეს. სტრატეგია ემყარებოდა მათ ღიზაინერულ ძალას, საკუთარ გამოცდილებას, როდესაც ისინი ბავშვს ელოდებოდნენ. მათ გამოიყენეს აშკარა საბაზრო შესაძლებლობა, რომელიც მოდურ ტანსაცმელზე მომავალი დედების მოთხოვნილებაში გამოიხატებოდა. მანამდე ბაზარზე ეს მოთხოვნა საქონლის მიმწოდებლების მიერ უგულებელყოფილი იყო.

ამის შემდეგ მათმა კომპანიამ მნიშვნელოვნად წაიწია წინ და წელიწადში ასეულობით ათასი ფუნტი, ხოლო რამდენიმე წელიწადში მილიონები დაატრიალა.

მომხმარებლის კეთილგანწყობა

ფინანსისტებს უნდათ დარწმუნებული იყვნენ, რომ თქვენი პროდუქცია გაიყიდება და მოიხმარება უკვე საცდელი პერიოდის ან დემონსტრირების დროს.

Solicitec-ის დამარსებელს (ეს კომპანია სტანდარტული დოკუმენტების ფორმებსა და პაკეტებს უშვებს ადვოკატების საჭიროებებისათვის) შეექმნა პრობლემები უძრავი ქონების საკუთრებაში გადაცემის დოკუმენტების პაკეტის გამოსაშვებად მხარდაჭერის მოპოვების მცდელობისას, ეს მოხდა მაშინ, როდესაც ეს პაკეტი ერთ-ერთმა სამშენებლო საზოგადოებამ ადვოკატთა საბჭოსათვის გამოსცადა.

თუ თქვენ საცდელი ნიმუშის დონეზე ხართ, და თქვენი ტექნოლოგიის წარმატებით შეფასების შანსები არა გაქვთ, ფინანსისტებისათვის არაფერი მიუთითებს იმაზე, რომ თქვენი პროდუქცია ბაზარზე მოწონებას დაიმსახურებს. ასეთ სიტუაციაში უნდა დაამტკიცოთ, რომ თქვენი სიახლე იმ პრობლემას გადაწყვეტს, რომლის გადაჭრაც ძალზე მნიშვნელოვანია, და, რომ მყიდველი მასში ფულს გადაიხდის.

ერთმა გამომგონებელმა ხელოვნების სამეფო კოლეჯიდან წარმატებას მიაღწია, დააგეგმარა რა ახალი სატელევიზიო სისტემა. ეს სატელევიზიო სისტემა 30%-ით ნაკლებ წყალს ხარჯავდა ჩარეცხვისას და ნაწილების ნახევარი სჭირდებოდა, ვიდრე ჩვეულებრივს, და რაც მთავარია; ფასი იგივე რჩებოდა. თუმცა საჩვენებლად მას მხოლოდ ნახაზები გააჩნდა, ამკარა იყო, რომ სახლების შეპატრონეთა უმრავლესობა პოტენციური მომხმარებელი ვახდებოდა, რაც ნიშნავდა, რომ გაერთიანებული საჩეფოს ბაზარზე წელიწადში ნახევარი მილიონი ცალი ასეთი მოწყობილობა გავიდოდა. ამკარა იყო, რომ მასზე მნიშვნელოვანი მოთხოვნა იქნებოდა.

ცხადი იყო, რომ ბაზარზე ეს სისტემა მოწონებას დაიმსახურებდა.

იმასთან ერთად, რომ საქონელი მომხმარებლის მოწონებით სარგებლობს, მეწარმეებმა უნდა აჩვენონ თუ ვის და როგორ მიჰყიდიან თავიანთ საქონელს ან მომსახურებას, და რომ მათი მოქმედება ფინანსურად გამართლებული იქნება.

საკუთრების უფლების მდგომარეობა

პროდუქციაზე პატენტებით, საავტორო უფლებებით, საეაჭრო წინის დაცვით ან ლიცენზიებით გამყარებული ექსკლუზიური უფლებები დამფინანსებლის თვალსაზრისით ამცირებს პროექტთან დაკავშირებულ რისკს, რადგან ისინი ცოტა ხნით მაინც გარკვეულწილად კონკურენციის სიმწვავეს ზღუდავენ.

ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის ერთ მონაწილეს პატენტი ჰქონდა ახალ დასაკეც ველოსიპედზე, რომლის გამოშვების გეგმა კოლეჯში სწავლისას შეადგინა. მიუხედავად იმისა, რომ არც ერთი ფინანსური ინსტიტუტი მზად არ იყო მხარი დაეჭირა ამ ველოსიპედის საწარმოებლად, ფონდები ხალისით დათანხმდნენ მას დახმარებას საწარმოო ნიმუშის გამოშვებაში და მთელი ძსოფლიოს ველოსიპედის მწარმოებლებთან ამ ველოსიპედის ლიცენზირებაში.

წარმატების მიღწევის თვალსაზრისით „პატენტუნარიანობაზე“ უფრო მნიშვნელოვანი მარკეტინგული „ნოუ-ჰუ“ – პროდუქციის თაობაზე ინფორმაციის მიწოდებაა.

ამერიკელი პროფესორის მიერ გაკეთებულმა მნიშვნელოვანმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ უკანასკნელ 5 წელიწადში US Patent Gazette-ში შესული საუკეთესო იდეების მხოლოდ 0,5%-მა მოუტანა სარგებელი ინვესტორებს.

დამფინანსებელთა მოთხოვნების შესატყვისობა

ყველა კრედიტორი ან რაიმე წამოწყებაში სახსრების დაბანდებული ფიქრობს, რომ მეწარმე მის მოთხოვნებს, ითვალისწინებს და აუხსნის მას, თუ როგორ ესადაგება ეს მოთხოვნები ბიზნეს-გეგმას.

ბანკირები და სასესხო კაპიტალის სხვა მიწოდებლები ცდილობენ ფულის ქონებრივი გარანტიით გასესხებას, რათა გარანტირებული იყვნენ ფულის დაბრუნებაში. ისინი სარგებლის ისეთ განაკვეთს ითხოვენ, რომელიც იმჟამინდელ საბაზრო პირობებში მიზანშეწონილი იქნება და პროექტის რისკსაც ითვალისწინებს. იმ ბიზნესისა და იდეების მიხედვით, რომელშიც ფული უნდა დაბანდდეს, ბანკირები 5-15 წლით წინ იხედებიან.

სესხის გარანტიებით უზრუნველყოფასთან ერთად, ბანკირები სესხის გაცემის შემდეგ ყოველთვიურად ან ყოველკვარტალურად, სარგებლის და თვით სესხის დაბრუნებას ელოდებიან. სესხებისთვის შესაძლებელია 2 წლიანი „არდადეგები“, მაგრამ დასაწყისში სარგებლის განაკვეთი მთლიანი გადასახადი თანხის მნიშვნელოვან წილს შეადგენს.

ბანკირები იმედოვნებენ, რომ მათ მიერ დაფინანსებული პროექტი წარმატებული იქნება, კომპანია ბიზნესში დარჩება; ხოლო ბანკი შეძლებს მომავალში მათთვის სხვა სახის საბანკო მომსახურების შეთავაზებას,

ისეთის, როგორცაა დაზღვევა, რჩევები გადასახადებთან დაკავშირებით და სხვა.

მათი მოთხოვნებიდან გამომდინარე ბანკირები ნაკლებად არიან დაინტერესებული კომპანიის სწრაფ ზრდაში და დასაწყისში სტაბილური შემოსავლების მიღება მათთვის საკმაოდ დამაკმაყოფილებელია.

ახალი ან სწრაფად მზარდი კომპანიები, ჩვეულებრივ, მოგებას დასაწყისში ვერ იღებენ, ამიტომ მათ დაფინანსების სხვა წყაროები უნდა ეძებონ. თანხები მათი საწესდებო (საწყისი) კაპიტალისთვის ვენჩურული კომპანიებიდან, აგრეთვე ფირმის დამაარსებლების, მათი მეგობრების თუ ნათესავების სახსრებიდან შემოდის.

რადგან, ახლადწამოწყებულ საქმიანობაში ჩადებული ინვესტიციების რისკი უფრო მაღალია, ვიდრე უკვე არსებულ კომპანიებში ჩადებული ინვესტიციებისა, ხოლო ვენჩურული კაპიტალის ფონდების მენეჯერები თავიანთი ინვესტორების შემოსავლების ზრდით არიან დაინტერესებული, ეს უკანასკნელნი ძალზე მომგებიანი - 50%-იანი სრული ზრდის მქონე წამოწყებების დაფინანსებას ცდილობენ, რათა გააწონასწორონ გარდაუვალი საშუალო მწარმოებლურობის მქონე ფირმებთან ურთიერთობის შედეგები.

ღიბი მურის პინგლის საცეკვაო სტუდია ერთ-ერთი კომპანია იყო, რომელიც 1982 წელს მისმა ვენჩურული კაპიტალის მიმწოდებელმა USM (Unlisted Securities Market)*-ის წინაშე წარადგინა. ამ კომპანიის აქციების ფასმა 85%-ით მოიმატა, პროგნოზების მიხედვით, მოგების ზრდამ 1983 წელს 50% შეადგინა და კომპანიამ აქციების გამსუბუქებით შემდგომი £1.5 მლნ მიიღო იმ აქციონერებიდან, რომლებსაც საკუთრებაში მყოფი აქციების რაოდენობის შესაბამისი ახალი აქციების ყიდვა შეეძლოთ (rights issue). ქ-ნი მური წლის ყველაზე წარმატებული საქმიანი ქალი გახდა.

1985 წელს დაიწყო აერობიკის პოპულარობის დაცემა, როდესაც ჯანმრთელობის ექსპერტებმა მის სარგებლობაში ეჭვი შეიტანეს. მაისისთვის კომპანიამ მკვეთრი დაცემა განიცადა, მისმა ნახევარი წლის ზარალმა £197,000-ს შეადგინა. 1985 წლის მთლიან ნახევარში კომპანიის მმართველობის ახალმა წევრმა, პიტერ ბენმა, კომპანიის მარკეტინგული მომსახურების გასაუმჯობესებლად ახალი სტრატეგია შემუშავა. მარკეტინგსა და წარმოებაში სხვადასხვა ცვლილებების შემდეგ პინგლმა 1986 წელს £1.25 მლნ მოგება მიიღო.

მაგრამ საცეკვაო სტუდიებს აღარ შეეძლოთ მუშაობა. თუ მურის ციტირებას მოვახდენთ: „ცხადი გახდა, რომ ძველი იყო ფულის მიღება ქალაქისგან, რომელსაც აღარ უნდოდა ცეკვა“. ქ-ნი მური 1987 წლის დეკემბერში გამოვიდა მმართველობითი-ჯგუფიდან, თავისი უმეპროსაელო საცეკვაო სტუდიები ნომინალური თანხით აიღო და დაიტოვა ჯგუფის ნაწილი, რომელსაც მისი ახალი სტრატეგიის მიხედვით უნდა ემუშავა.

ჩვეულებრივ, ფონდების მენეჯერი ყოველი 10 ინვესტირებიდან ერთ წარმატებულ, შვიდ საშუალოდ მომგებიან და ორ წარუმატებელს უნდა მოელოდეს. მნიშვნელოვანია დაიმასხვოვროთ, ასეთი შედეგის მიუხე-

*USM - ერთ-ერთი საფონდო ბირჟა გაერთიანებულ სამეფოში

დავად, ვენჩურული კაპიტალის ფონდის მენეჯერები მხოლოდ გამარჯვებულებს ეძებენ, ასე რომ, სანამ თქვენ კაპიტალის გაზრდას გეგმათ, ვენჩურული კაპიტალის მოპოვების შანსები თქვენს წინააღმდეგაა.

ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები არა მარტო გამარჯვებულებს ეძებენ, არამედ მათი ბიზნესიდან წილის მიღებაც სურთ. არ არსებობს იმის წესები, თუ რისთვის და რა სიდიდით უნდა მიიღონ მათ წილი, მაგრამ „ვენჩურული კაპიტალის ანგარიში“ (Venture Capital Report) - გაერთიანებული სამეფოს ყოველთვიური გამოცემა საინვესტიციო შესაძლებლობების შესახებ შემდეგ საწყის მონაცემებს იძლევა:

ვენჩურული კაპიტალის მფლობელი აბანდებს კაპიტალს ბიზნესში:

| | |
|------------------------------|-----|
| იდელისთვის | 33% |
| მენეჯმენტისათვის | 39% |
| თავისი კაპიტალის გასაზრდელად | 34% |

ყველაფერი ეს იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენი ფული გჭირდებათ, რამდენად სარისკოა წამოწყება, როგორი შეიძლება იყოს მოგება, გაქვთ თუ არა საქმოსნის უნარი. თუმცა, კარგი იქნება თუ დაიმახსოვრებთ, რომ არაფრის 100% ისევე არაფერია. ამგვარად, თუ მიზნის მიღწევა გინდათ, გარიგების ყველა მხარე მოგვარებული უნდა იყოს.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმებს შეიძლება უნდოდეთ არააღმასწავლებელი დირექტორის დანიშვნა თქვენი კომპანიის მმართველობაში, რათა მან თვალყური ადევნოს, ზომ არ ირღვევას მათი ინტერესები. თქვენს განკარგულებაში იქნება ნიჭიერი ფინანსისტის გონება, ასე რომ მოემზადეთ მის გამოსაყენებლად. თუმცა, მისი სამსახური არ იქნება უფასო - თქვენ ან წინასწარ გადაიხდით შესრულებული სამუშაოსათვის განკუთვნილ წლიურ თანხას ან წლის ბოლოს.

სწრაფად მზარდ, ახალწარმოქმნილ კომპანიებს ხშირად არ რჩებათ დივიდენდების გადასახდელი ფული, საჭიროების შემთხვევაში, ინვესტორებს შეუძლიათ მოგების მიღება მხოლოდ საკუთარი წილის გაყიდვით. ამგვარად მოაზროვნე ვენჩურული კაპიტალისტი ასეთ შემთხვევას წინასწარ გეგმავს და შესაბამის საფონდო ბირჟას ან პოტენციურ თანამყიდველს მოიძიებს, იგი წინ იყურება.

სხვა ბიზნესმენებისაგან (და ზოგიერთი გამსესხებელი ბანკრისაგან) განსხვავებით, რომლებიც თავიანთ საქმიანობას უყურებენ, როგორც წარმატებისა და ზრდის ხანგრძლივ პროცესს, ვენჩურული კაპიტალისტიები შედარებით მოკლე პერიოდით იფარგლებიან. ჩვეულებრივად, ისინი ცდილობენ მცირე კომპანიებში დაბანდებული თანხების 3-7 წელიწადში ამოღებას. ამ დაბანდებით ისინი ინდივიდუალური ინვესტიციებისათვის წილის გადახდისა და ხვალინდელ წარმატებულ საქმიანობაში ინვესტიციების ჩასადები ფონდების შექმნასა და შენარჩუნებას ცდილობენ.

ასე რომ, წარმატების მისაღწევად თქვენი ბიზნესი მიმართული უნდა იყოს დაფინანსების ამ ორი წყაროს (ბანკი და ვენჩურული კაპიტალი) მოთხოვნებზე და კონკრეტულად, ამ ორს შორის წონასწორობაზე. იდეალური ვარიანტია, როდესაც, სესხის გამცემი ბანკირები ეძებენ £1 სასესხო კაპიტალის შეფარდებას ფირმის £1 საკუთარ კაპიტალთან, მაგრამ როგორც ცნობილია ეს თანაფარდობა ხშირად £4 და £5-ია. ხოლო ვენჩურული კაპიტალის მიმწოდებლები, როგორც წესი, ყოველთვის ცდილობენ, რომ მეწარმეებმა მათგან აიღონ სესხი, შემდეგ აღებული წილით კი თავიანთი საკუთარი კაპიტალის ფონდის გაზრდას შეუწყონ ხელი.

თუ თქვენ გეგმავთ, ფული მეგობრებისა და ნათესავებისაგან მიიღოთ, ასევე მოგიწევთ მათი ინტერესების ბიზნეს-გეგმაში გათვალისწინება. მათი სახსრები შეიძლება სესხის ან საკუთრების სახით იყოს წარმოდგენილი, მაგრამ მათ თავისთვის შეიძლება სხვა სახის, ვთქვათ მმართველობითი, როლიც უნდოდეთ.

იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც მათ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ საწარმოში, მაგალითად იმით, რომ იქნებიან ბუღალტრები ან მარკეტინგის ექსპერტები, ყოველთვის უმჯობესია, მათი უფლებები მხოლოდ წილობრივი მონაწილეობით შემოიფარგლოს. ასეთ მდგომარეობაში მათ შეუძლიათ მოგცენ რჩევა ან გიშუამდგომლონ თავიანთ ნაცნობებთან და ამით გაზარდონ თავიანთი მეწილეობის როლი, მაგრამ ისინი ვერ გამოდგებიან იმ თანამდებობებზე, რომელსაც სხვა უფრო კარგად მოერგებოდა. არსებობს ალტერნატივა, შესთავაზოთ მათ არააღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა, რაც მათაც ესიამოვნებათ და არც თქვენს ბიზნესს ავნებს. ცხადია, წინდახედულობაც გამართობთ.

აი, ფინანსური ინსტიტუტების მოთხოვნების კიდევ ერთი პუნქტი: მათ თქვენს ბიზნეს-გეგმაში უნდა დაინახონ, თუ როგორ გააკონტროლდება და როგორ ჩაუტარდება მონიტორინგი საქმიანობას.

ერთმა იმედის მომცემმა მეწარმემ ბანკირების კომისია შოკში ჩააგდო. როდესაც მას ჰკითხეს, თუ როგორ გააკონტროლებდა ის თავის ბიზნესს, მან უპასუხა: „მე მხოლოდ ვიზრუნებ იმაზე, რომ ვიშოვო ფინანსები და წაძვივიწყო ჩემი საქმე – ამის შემდეგ მე მხოლოდ წიწილების დათვლაზე ვიზრუნებ“.

მას დაავიწყდა, რომ ეს წიწილები მას სულაც არ ეკუთვნოდა!

დამაჯერებელი პროგნოზი

ჩვეულებრივ, მეწარმეები ერთუზიანზმით აღსავსენი არიან, როდესაც ლაპარაკობენ თავიანთი ბიზნესის მომავალზე. მათ სჯერათ, რომ ეს ბიზნესის ზრდა უსაზღვროდ გავრძელდება. ხოლო ფული (უფროსწორედ მისი ნაკლებობა) ერთადერთი მიზეზია, რაც მათ წარმატებას

აბრკოლებს. თუ თქვენ ვენჩურულ კაპიტალს ეძებთ, მისი მიმწოდებლები მართლაც სწრაფად მზარდ საქმიანობას ეძებენ. მაგრამ უნდა გახსოვდეთ, რომ ისინი, და საერთოდ ფინანსისტები, ათასობით საინვესტიციო წინადადებას იხილავენ წელიწადში, და უკვე ასობით სექტორში აქვთ ფული ჩადებული. იმის გამო, რომ ისინი ყველა სექტორში კარგად ერკვევიან ფინანსური შედეგებისა და მარკეტინგული მიდგომების თვალსაზრისით, ყოველი ახალი კომპანიის ბიზნეს-გეგმა, რომელშიც ასახულია ზედმეტად მომხიბლავი, საზღვრებს გადაცილებული პროგნოზები, მათში ეჭვებს იწვევს.

გააკეთეთ თქვენი საქმიანობის წარმატების დამაჯერებელი პროგნოზები და სადაც კი შესაძლებელი იქნება, დაასაბუთეთ ისინი უტყუარი ფაქტებით. თუ ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები მაინც სიბუნწეს გამოიჩინენ, მიმართეთ ბანკირებს. ბანკირები ზომიერ პროგნოზს მეტ უპირატესობას ანიჭებენ, ამიტომ თქვენი წინადადება მათთვის უფრო რეალური და სანდო გახდება.

ნაწილი 1

ისტორია და სანჯისი მდგომარეობა

თავი 1

ბიზნისის გაცნობა

ამ პირველ თავში თქვენი ბიზნის-იდეა ბიზნის-გეგმის მომავალ მკითხველებს უნდა წარუდგინოთ. ახსენით, თუ როგორ მიხვედით თქვენს საქმიან იდეამდე, რატომ ფიქრობთ, რომ ხალხს დასჭირდება თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება, როგორია თქვენი ამოცანები და მისწრაფებები თქვენი ბიზნისიდან გამომდინარე. თუ თქვენი საქმიანობა დაფინანსებას საჭიროებს, შეგიძლიათ გამოთქვათ მოსაზრება, რამდენი ფული დაგჭირდებათ და რას უპირებთ ამ სახსრებს? დაიმახსოვრეთ, ყველა ეს მოსაზრება შეიძლება მნიშვნელოვნად შესასწორებელი გახდეს - ზოგი მეტად, ზოგი ნაკლებად - მაგრამ დასაწყისში წარმოდგენა მაინც უნდა გქონდეთ, თუ „სად“ მიდიხართ და გაქვთ თუ არა „იქ“ მოხვედრის რაიმე შანსი.

მაიკლ გოლდერი - Kennedy Brookes-ის (KB) (კენედი ბრუკსი) ფართოდ აღიარებული საზოგადოებრივი კვების კომპანიის დამაარსებელი, შემდეგნაირად აღწერს თავის ამოცანებს: „თავიდანვე მინდოდა რომ ეს ყოფილიყო დიდი კომპანია. მაგალითად, მე არასოდეს მსურდა მქონოდა საკუთარი რესტორნი. ჩვენ თავიდანვე ყურადღება გავამახვილეთ პროფესიონალურ მენეჯმენტზე, რომელზეც ფინანსური აღმავლობა და კაპიტალბრუნვის ზრდაა დამოკიდებული“.

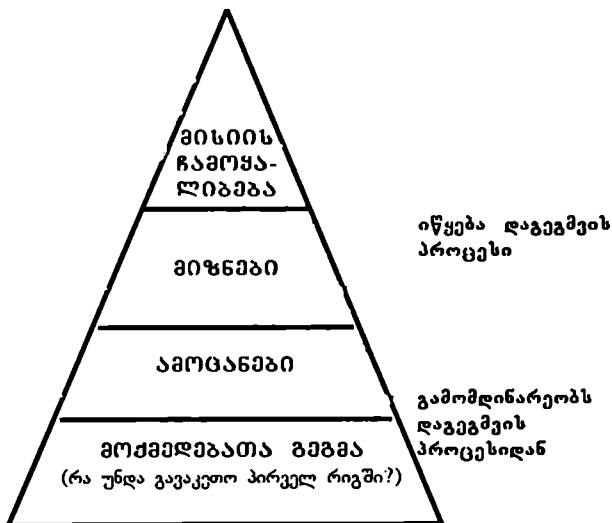
გოლდერმა დაიწყო ერთადერთი კამპურგერების სასადილოთი Old Brompton Road-ში, Brooks-ში, რომელიც მალე Hilaire-დ გადაკეთდა. პირველ წელს მისი კაპიტალბრუნვა შეადგენდა მუთხედ მილიონს. 1987 წლისთვის ეს მონაცემი £65 მლნ-მდე გაიზარდა. აქტივებმა, რომლებიც გასაყიდად 36 პუნქტად იყო გამოტანილი, უცებ 147 პუნქტამდე მოიმატა და ასე ჩამოყალიბდა მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი გახდა KB-ის მიზნებისა და შისწრაფებების მიღწევა.

იმთავითვე გოლდერმა წარმატებით დაიწყო სხვა კომპანიების შესყიდვა და საქმიანობის გაფართოება: Fads (1980); Mario & Franco (1981); Genevieve (რესტორნების ეგზეკუტივი, რომელშიც შედიოდა ადრე ეროვნულ ბერგმანის საკუთრებაში მყოფი Locketts) (1982); Maxim's de Paris (1983); Wheeler's (1983); Trocadero Restaurants (1984); London Pavilion (1984); Cafes des Amis და Amis du Vin (1984); The Bear Group (1984); Custs (1986); Christopher & Co Ltd (უმაღლესი - ხარისხის ლეინის გამყიდველები სამეფო გარანტიით) (1987); Heritage Hotels (11 სასტუმრო, რომლებშიც შედიოდა Imperial at Blackpool და რომელშიც K&F £35 მლნ. გადაიხადა) (1987); Onslow Court (1987); და Black & Endington (კარვების

და ა.შ. მიმწოდებლები, გონებასახილური შენაასენი, რომელიც „ჩვენს საზოგადოებრივ აკებას უფრო ძეტად სრელაყოილ კომსახურების გაუნჯეს, ვიდრე ამას ჩვენი კონკურენტები აკეთებენ“.) (1987).

უკეთესი იქნებოდა, თუ ამ ნაწილში თქვენს ინფორმაციას ნახაზზე მოცემული პირამიდის სტრუქტურის მიხედვით დაალაგებდით.

საბოლოო მიზნის პირამიდა



ღაღმბაზსოვრეთ: მისიასა და მიზნებში ჩამოყალიბებულღა „რა“, ხოლო ამოცანებში და მოქმედებათა გეგმაში - „როგორ“

მისიის აღწერა და მიზნები ორმხრივად მნიშვნელოვანღა:

- უნდა მოხდეს თქვენი და თქვენს მიერ დასაქმებულღების ძალღის-ხმევათა კონცენტრაცღა (ნიჩბების კარგად მოსმა ვერაფერი საქმეა, ნავღ თუ არასწორღ მიმართულებღით მიღღს).
- გადასაწყვეტ პრობლემებზე ყურადღების გამახვილღება (პრობლემების გადაჭრა არღს იმ გზღს პოვნა, რომელმაც განსაზღვრული ადღგილღდან განსაზღვრულ ადღგილღამღე უნდა მიღღიყვანოთ).

მსხვილღ კომპანღების მეპატრონღთ, რომელთა წარუმატებლღობღს წღსღკღ ნაკლებღა, შეუძღღღათ ქღლაქკარღთ უღკენღების გატარების ღროს მომაღღღს გეგმას დაუღეღერად მოღკიდღონ. ახღლადღეზღღღემული კომპანღის ან ღამწეღები ბიზნღსმენღს წღინაშე უფრო რთული ამოცანა ღგას, რადღან მღს მიერ შეღღგენღღღ პროგნოზღ უფრო საღმეღო უნდა იყოს.

მისიის აღწერისა და მიზნების მისაღებად, სანამ მათი ერთმანეთში გარდაუვალი გადახლართვა მოხდება, უნდა დაისახოს მიმართულება, მოხდეს თქვენი ყურადღების გამახვილება ძირითადზე, თქვენი უნარის კონცენტრირება ბაზართან/მომხმარებელთან მიმართებაში, რომლის მომსახურებასაც გეგმავთ.

პირველ რიგში, მისია უკვე იმდენად დაწვრილებით უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ ბიზნესის ყველა მონაწილისათვის მოქმედების გეგმა და ფუნქციები განისაზღვროს. ყურადღების ასეთი დანაწევრება ბიზნესის წარმატების მთავარი პირობაა, რადგან მცირე ბიზნესი თავისი მსხვილი კონკურენტებისაგან ცალკეულ პრობლემებზე კონცენტრაციით განსხვავდება. არაფერი ისე არ ვნებს ახლადდაწყებულ ბიზნესს, როგორც დასაწყისშივე ბევრი სხვადასხვა საქმის მოჭიდების მცდელობა.

მეორე, მისია საკმაოდ ფართო ბაზარზე უნდა იყოს ორიენტირებული, რათა ბიზნესს მიეცეს ზრდის და თავისი პოტენციალის განხორციელების საშუალება.

ძალზედ საინტერესოა, რომ მცირე ბიზნესში გაკოტრების ყველაზე მაღალი რიცხვი სამშენებლო საქმიანობაშია. ამ სფეროს დამახასიათებელი ნიშანი ისაა, რომ ისინი კონცენტრაციას ახდენენ სამუშაოს გარკვეულ ტიპზე ან მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე. ერთმა წარმატებულმა მშენებელმა მცირე ფირმამ თავისი მისია შემდეგი წინადადებით განსაზღვრა „ჩვენ საცხოვრებელ სახლებში ვაწარმოებთ სარემონტო და განსახლებულ სამუშაოებს, ჩვენი დევიზია დავაკმაყოფილოთ მომხმარებლის ორი მოთხოვნილება: აკურატულობა და საწყისი და ბოლო ვადები.“ მაგრამ ზოგიერთ მცირე სამშენებლო ფირმას ასეთი განცხადება შეიძლება სასაცილოდაც არ ეყოს, მათი აზრით, ზემოთ აღწერილ შემთხვევაში გაკოტრება გარდაუვალია.

საბოლოოდ, თქვენს ბიზნეს-იდეას ან თქვენ რაიმე განსაკუთრებული თვისება უნდა გახასიათებდეთ, რაც უბიძგებს ხალხს იყიდონ თქვენი პროდუქცია. ეს უნიკალურობა შეიძლება შემოიფარგლებოდეს იმით, რომ თქვენ ხართ ერთადერთი ფოტოკოპირების მაღაზია რაიონში (ნაგულისხმევია, რომ რაიონში არსებობს პოტენციური მომხმარებელი). ასეთი მიდგომა ბიზნესის არსებობისთვის საკმარისია.

ასე რომ, მისიაში და მიზნებში ასახული უნდა იყოს, თუ რა მოცულობის იქნება თქვენი ბიზნესი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბაზარში თქვენი წილი. სინამდვილეში ადვილი როდია რეალიზაციის რაოდენობის პროგნოზირება, მითუმეტეს მაშინ, როცა ბიზნესს იწყებთ, მაგრამ თუ დასაწყისშივე არ დასახეთ მიზანი და მხოლოდ ელოდებით მოვლენების განვითარებას, მაშინ ორი პრობლემიდან ერთ-ერთი წამოიჭრება: ან ვერ გაყიდით იმდენს, რომ დაფაროთ თქვენი მუდმივი (ფიქსირებული) ხარჯები და ამით დაკარგავთ ფულს (ალბათ გავარდებით ბიზნესიდან), ან თქვენი საქონლის რეალიზაციის მოცულობა გადააჭარბებს თქვენს ხელთ არსებული საბრუნავი კაპიტალის მოცულობას.

ცხადია, სანამ დაგეგმავდეთ საბაზრო წილს და რეალიზაციის მოცულობას, თქვენ დაგჭირდებათ იმის გაგება, თუ რა სიდიდისაა თქვენი ბაზარი. თუ როგორ გავიგოთ ეს, ამას შეძღვომ თავებში განვიხილავთ.

- თუ რა „მოცულობის“ უნდა იყოს თქვენი კომპანია, უფრო განსჯის საგანია, ვიდრე საპროგნოზო – განსჯა იმ რესურსების მიხედვით უნდა მოხდეს, რომლებიც თქვენ გაგაჩნიათ მიზნის მისაღწევად და იმ მოსაზრების მიხედვით, თუ რა არის მისაღები, რისი მიღწევა შეიძლება და რისი – არა. მოვიწვევთ სიფრთხილის გამოჩენა, როდესაც თქვენს განკარგულებაში არსებულ ან ინვესტორებისგან და დამფინანსებლისაგან რეალურად ხელმისაწვდომ ფინანსური რესურსებით შეზღუდული მიზნის სიდიდეზე და საბაზრო შესაძლებლობებზე იქნება ლაპარაკი.

სასარგებლო იქნება მოკლევადიანი მიზნების დასახვა, დაახლოებით, ასე, მომდევნო 18 თვისათვის და ამასთან გრძელვადიანი მიზნების დასახვა, დაახლოებით 5 წლის ვადით.

მოკლედ, მისიის აღწერაში ახსნილი უნდა იყოს:

- რა ბიზნესში ხართ და რის მიღწევას ცდილობთ (მაგ.: Connect-Air „ჩვენ ვართ სამგზავრო/დამატებითი ავიახაზების ბიზნესში და გეინდა დავამყაროთ მომგებიანი საჰაერო კავშირი ქრენფილდსა და ჰეთროუს შორის, რომელიც სხვა საჰაერო კავშირების წინამორბედი იქნება“).
- რისი მიღწევა გინდათ უახლოესი 1-3 წლის განმავლობაში, თქვენი სტრატეგიული მიზნები (მაგ. საქალაქო პოლიცია: „ჩვენი მიზანია საზოგადოებაში სიმშვიდის დაცვა, რომელსაც არ ექნება დამნაშავეობის და უწესრიგობის შიში“; NB* ამას შეიძლება 1-3 წელიწადზე მეტი დასჭირდეს).
- როგორ, თქვენი ფასეულობებისა და სტანდარტების ჩათვლით (მაგ. British Airways, „ბირველ რიგში, მგზავრების ადგილზე მშვიდობიანი მიყვანა“, IBM „ერთგულება მომხმარებლის მომსახურებისადმი“).

ვევლავფერთან ერთად მისიის აღწერა უნდა იყოს რეალური, გასაგები და მოკლე.

Blooming Marvellous დაარსებულა ორი ახალგაზრდა დედის მიერ, რომლებიც მონაწილეობდნენ რა სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში, მისიის შემდეგი აღწერა ჩამოაყალიბეს:

„ჩვენი გამოცდილებიდან გამომდინარე, ვცადეთ დაგვემარებინა, დაგვეზადებინა და გავკვირდა ტრანსცემული მომავალი დედებისათვის, რომლებიც მასში თავს მოღურად იგრძნობდნენ. ჩვენ ვცდილობთ, შევაცხოთ ის ცარიელი ადგილი, რომელზეც ზრუნვაც დედებზე ზრუნვის სამსახურებს გამოჩნათ, მაგალითად Marks & Spencer-ს და ა.შ., და ასე გავხდეთ მნიშვნელოვანი ძალა მოდის სფეროში მომავალი დედების ფოსტით მომსახურების ბაზრისათვის“.

* NB - Nota Bene (ლათ.) კარგად დაიმახსოვრე!

მრავალი კომპანია მისიის აღწერისას ცალ-ცალკე სახავს მიზნებს, რომელთა შენახვაც საიდუმლოდ სურს, და მიზნებს, რომელთა გავრცელებას აპირებს. ამ უკანასკნელთათვის მათ უნდა ჰქონდეთ საზოგადოებასთან ფართო კავშირი შეხვედრებისა და კომპანიის შესახებ საინფორმაციო გამოცემების სახით, რათა ფინანსური კომპანიების ყურადღება მიიპყრონ და მიაღწიონ მათ მხარდაჭერას.

როგორც ვხედავთ, Blooming Marvellous-ის აღწერის პირველი პარაგრაფიც საკმარისია მისიის ყველასათვის გასაცნობად. უნდა ითქვას, რომ მისიის აღწერა დროთა განმავლობაში იცვლება, გარემოსა და კომპანიის განვითარების შედეგად. მაგალითად, მარტინ სორელმა WPP-დან 1985 წელს გადაწყვიტა დაეარსებინა „მარკეტინგული მომსახურების მრავალეროვნული დიდი კომპანია, ერთ-ერთი საუკეთესო, რომელიც „კლიენტების პროდუქციასა თუ მომსახურებას განსაკუთრებულ იმიჯს შეუქმნიდა“. 1989 წელს კომპანიის მისია შეიცვალა და ასე ჩამოყალიბდა „უმსჯილესი და საუკეთესო მრავალეროვნული მარკეტინგული კომპანია“, ასეთი ფორმულირება შესაძლოა 90-იანი წლების მკაცრი ეკონომიკური კლიმატის პირობებში კვლავ შეიცვალოს.

მისიის აღწერა არ უნდა იყოს ორაზროვანი ან ძალზე ზოგადი. მაგალითად, შეგიძლიათ თქვათ, რა ბიზნესშია კომპანია, რის მიღწევას ცდილობს უახლოესი 1-3 წლის განმავლობაში?

ჩვენი მთავარი სტრატეგიაა მომსახურების სფეროში სამუშაოს შესრულებისა და მისი ხარისხისადმი რაც შეიძლება მეტი ყურადღების გამახვილება.

ასეთი საბაზრო მიდგომის სისტემატური განხორციელებით ჩვენ ვისწრაფვით ბაზრის გაფართოებისაკენ და მზად ვართ ახალი შესაძლებლობების გამოყენებისათვის.

Sketchley plc-ის მიერ ზემოაღნიშნული 1988/89 წლების ანგარიშის გამოქვეყნებიდან არცთუ ისე დიდი დროის გასვლის შემდეგ იგი სხვა კომპანიებისთვის, მისდა საზიანოდ, ხელსაყრელი სამიზნე გახდა. ამის შემდეგ მან ახალი მენეჯმენტის პირობებში ყურადღების კონცენტრაცია თავისი საქმიანობის ძირითად (მშრალად წმენდის ბიზნესი) საკითხებზე მოახდინა.

looming Marvellous-ის დამარსებლებისათვის მათი მისიის გასაგებად აღწერის უპირატესობა ის გახლდათ, რომ თავიანთი პირველადი მიზნები განსაკუთრებული მნიშვნელობის გეგმად გადააქციეს. ეს უკანასკნელი შედგება „როგორ ვქნა“ პუნქტებისაგან, ისინი ასახავენ, თუ როგორ მოხდება განსაკუთრებული მიზნების მიღწევა.

მიზნები 3 წლისთვის:

- გაერთიანებული სამეფოს სამხრეთ-აღმოსავლეთ რეგიონში ბაზრის 5%-ის მოპოვება.
- მოქმედი აქტივებიდან 25% შემოსავლის მიღება.

ამოცანები:

- დადგინდეს მომხმარებელთა საფოსტო სიები და გაყიდვების ხელშეწყობის საშუალებები 3 თვის განმავლობაში.
- შეიქმნას ტანსაცმლის 12 ტიპი 6 თვის განმავლობაში.
- გამოშვებულ იქნეს ფოსტით გამოწერის კატალოგი 9 თვის განმავლობაში
- მოიძებნოს შემფუთავი და გამანაწილებელი ორგანიზაციები 6 თვის განმავლობაში.

მოქმედების გეგმა:

პირველ რიგში:

- პროდუქციის დაგეგმარების დაწყება
- საფოსტო სიების დეტალების აღწერა
- გამანაწილებლებისათვის (დისტრიბუტორებისათვის) სავაჭრო სამისამართო წიგნების გამოძებნა.

ამ ეტაპზე ასევე სასარგებლო იქნებოდა აგენსნათ, თუ როგორ მიხვედით თქვენს ბიზნეს-იდეამდე, რატომ ხართ დარწმუნებული თქვენს წარმატებაში, რატომ გინდათ საქმის ამ იდეით დაწყება.

მაკინტოშის ფირმა Safariquip ამზადებს ალჭურვილობას „საფარის“ ან სხვა ხანგრძლივი ძნელი მოგზაურობების მონაწილეებისათვის. ასეთი მოგზაურობები და ექსპედიციები საძიებო ან სხვა მიზნებისთვის, რომელიც ამ ბიზნესის დაწყების პერიოდში წარმოიშვა, ღია ბაზარს წარმოადგენენ Safariquip-ის პროდუქციისათვის.

ყველაფერი იმით დაიწყო, რომ მაკინტოშს, როდესაც იგი აფრიკაში Land Rover-ით მოგზაურობისთვის ემზადებოდა, და იქ მთებში ასვლას აპირებდა, ამ მოგზაურობის მოსამზადებლად ორი წელი დასჭირდა. ეს იმან გამოიწვია, რომ იმ დროს არ არსებობდა ფირმა, რომელიც ასეთ მოგზაურებს რჩევებს მისცემდა და ალჭურვილობით მოამარაგებდა. ამიტომ, ადამიანებს, რომლებიც „საფარისათვის“ ემზადებოდნენ, ან თავიათი სურვილით აპირებდნენ მოგზაურობას, ან კიდევ საძიებო ექსპედიციებს აწყობდნენ, დიდი სიძნელებები ექმნებოდათ.

ალჭურვილობის ცალკეული შემადგენელი ნაწილები სხვადასხვა ადგილას იშოიებოდა. საჭირო იყო მათი ცალ-ცალკე ძებნა, რაც შრომატევადი და ძნელი გახლდათ.

ასევე, აფრიკაში „საფარის“ დროს. გაუგალ გზებზე 21,000 მილის გაელის შემდეგ, მწყობრიდან გამოვიდა მანქანის სახურაზე საბარგულის სამაგრები. მას დაებადა იდეა, რომ პრობლემის გადაჭრა შეიძლებოდა პირველ რიგში კარგად დაგეგმარებული და ადვილად ჩასალაგებელი ბარგის საშუალებით, ასევე, უფრო მოსახერხებელი საბარგულის დაგეგმარებით. სამხრეთ აფრიკაში ორი წლის განმავლობაში მან თვითონ გადააკეთა თავისი მანქანა. იმისთვის, რომ თავისი იდეა განხორციელებინა, მან მუშაობა დაიწყო საშუალო მენეჯერად მომპოვებულ კომპანიაში. ორი წლის შემდეგ იგი დაბრუნდა შინ, და მას უკვე უამრავი ინფორმაცია ჰქონდა ძნელ ადგილებში მანქანით მოგზაურობის შესახებ.

ეს უკვე საკმარისზე მეტი იყო იმისათვის, რომ ასეთი მრავალმხრივი მუშაობის შემდეგ მას საბოლოოდ ძიელო გადაწყვეტილება. „გადავწყვიტე გამეყიდა ჩემი, როგორც მოგზაურის, გაჰოკდილება. ბევრს აქვს ამ ცოდნის მიღების საჭიროება. გამოვაქვეყნე განცხადება ჟურნალში The Traveller („მოგზაური“), რომელშიც ვთავაზობდი მოწყობილობებს, რჩევებს და თანდათან დაეიწყე ჩემი ბიზნესის გაუაროება“.

პირველი თავის კითხვარი: ბიზნესის გაცნობა

1. ახსენით, თუ როგორ მიხვედით თქვენს ბიზნეს-იდეამდე.
2. რამ დაგარწმუნათ, რომ ის წარმატებული იქნება?
3. დაწერეთ თქვენი მისიის აღწერა და დაუკავშირეთ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება მომხმარებლის მოთხოვნილებებს, რომლისთვისაც იგი (პროდუქცია თუ მომსახურება) არის განკუთვნილი.
4. რა არის თქვენი მთავარი მიზნები?
 - ა) მოკლე დროისათვის
 - ბ) ხანგრძლივი დროისათვის.
5. ჩამოთვალეთ თქვენი ამოცანები და მოქმედებათა გეგმები ისე, როგორც ახლა გესახებათ.
6. როგორ ფიქრობთ, რამდენი ფულია საჭირო თქვენი ბიზნესის დასაწყებად? მოიყვანეთ უმნიშვნელოვანესი ხარჯების სია.

რეკომენდებული ლიტერატურა:

Managing for Results, Peter Drucker, Heinemann, 1989.

თავი 2

ბიზნისის აღწერა

ნებისმიერი ახალი წამოწყების წარმატებისათვის ორი რამ არის მნიშვნელოვანი: კარგი ბიზნეს-იდეა და ადამიანი, რომელიც ამ იდეას საქმედ აქცევს. ამიტომ თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს არა მარტო მიზნის ან მისიის აღწერას, არამედ უნდა იძლეოდეს დაწერილობით ინფორმაციას თქვენი და თქვენი სავარაუდო პარტნიორების გამოცდილების ამ წამოწყებასთან „შესაბამისობის“ შესახებ.

თქვენ აგრეთვე დაგჭირდებათ თქვენი კომპანიის დასახელების მოყვანა და ახსნა, თუ რატომ აირჩიეთ ეს სახელი. რა სამართლებრივი ფორმით დაისახეთ მიზნად საქმიანობა? თუ თქვენი ბიზნესი მოქმედებდა გარკვეული დროის განმავლობაში, უნდა წარმოადგინოთ თქვენი მიღწევებისა და ფინანსური შედეგების მოკლე მიმოხილვა. ეს ანგარიში შეიძლება დაემატოს ბიზნეს-გეგმას.

მოდით, გადავხედოთ ყველაფერ ამას თანმიმდევრობით.

თქვენ და თქვენი გუნდი

შესაფერისი კადრები

ახალი საქმე წარმატებით რომ დაიწყოს, ამ საქმისათვის შესაფერისი პიროვნება უნდა იყოს, თქვენი ბიზნესი უნდა შეესაბამებოდეს ბაზარს და სწორად უნდა შეარჩიოს დრო. გაკოტრებული საწარმოები სავსეა მოძველებული პროდუქციით.

მეწარმე ძალიან ხშირად წარმოგვიდგენია, როგორც ახალი იდეებით სავსე, ზედმეტად ენთუზიასტი, ზეაქტიური და ზედმეტად ცნობისმოყვარე პიროვნება. რაც უფრო ვცდილობთ ტიპური მეწარმის სურათის შექმნას, იგი მით უფრო ბუნდოვანი ხდება. საერთაშორისო ბიზნესის მამამთავარი პიტერ დრუკერი პრობლემას შემდეგნაირად აღწერდა:

ზოგი ადამიანი უცნაურია, ზოგი – ზედმეტად კონფორმისტი, ზოგი მსუქანია, ზოგი – გამხდარი, ზოგი პოუსვენარია, ზოგი – წყნარი, ზოგი ბევრს სვამს, ზოგიც თავს იკავებს, ზოგი ძალიან მომხიბვლელი და თბილია, ზოგს კი სკუმპრიაზე მჭტი ინდივიდუალურობაც არ გააჩნია.

მისი თქმით არსებობს განსაზღვრული თვისებები, რომლებიც ახასიათებთ ბიზნესში წარმატებით მოსულ ახალბედებს, თქვენ ყურადღება ბიზნეს-გეგმაში ამ დამახასიათებელ ნიშნებზე უნდა გაამახვილოთ.

ყოველთვის თავდაჯერებული

მეწარმეები იშვიათად არიან ყოვლისმცოდნე გენიოსები. მათ შეუძლიათ ბიზნესში ჰყავდეთ ადამიანები, რომელთაც ცალკეულ სფეროებში მათზე მეტი კომპეტენცია გააჩნიათ. მაგრამ მეწარმეებს შესაძლებლობების ფართო დიაპაზონი აქვთ და განწყობილნი არიან საქმიანობის წარმატებით წარსამართავად. ჩვეულებრივ, მათ შეუძლიათ აწარმოონ პროდუქცია, გაიტანონ იგი ბაზარზე და დათვალონ ფული, მაგრამ, რაც მთავარია, მათ აქვთ საკუთარი თავის იმედი, რაც მათ უცნობ გარემოში მოხერხებულად მოძრაობის საშუალებას აძლევს.

პოლ სმიტმა, რომელმაც სკოლა 15 წლისამ მიატოვა, დაიწყო ტანსაცმლის ბიზნესი 1974 წელს და 10 წლის განმავლობაში ლონდონში 3 მალაზია გახსნა. რომელთაგან ერთ-ერთი Covent Garden-ში მდებარეობს. შემდეგ კიდევ გახსნა მალაზიები ტოკიოში. დღესდღეობით მისი ყოველწლიური კაპიტალბრუნვა შეადგენს £2 მლნ-ს. იგი შემდეგნაირად ხსნის თავის წარმატებას: „მე არ ვარ შესანიშნავი ღიზანური ან ბიზნესმენი, მაგრამ მე შემიძლია წინასწარ დავეგემო და წარმართო ბიზნესი. არსებობს ძალიან ბევრი შესანიშნავი ღიზანური და ბიზნესმენი, მაგრამ ძალიან ხშირად ღიზანერებს არ შეუძლიათ ბიზნესის წარმართვა და ბიზნესმენებს არა აქვთ შესაფერისი პროდუქცია“.

ბობ ჰეიტონი - ჩიკაგოს პიცის ქარხნის დამაარსებელი, იხსენებს, თუ როგორ დაიწყო მისი პირველი საქმე. „მე არ მქონდა არავითარი გამოცდილება საზოგადოებრივი კვების სფეროში, მაგრამ მალე ჩავწედი საქმის ვითარებას. გაუფრინდი ჩიკაგოში, სადაც ცხოვრობდა პიცის საუკეთესო მზარეული და ამ ხელობას ორი კვირის განმავლობაში ვეუფლებოდი. ვაკეთებდი ცომს, ეშუშობდი მიმტანად და ვრეცხავდი თევშებს. შემდეგ გადაეწყვიტე მეშოვა £35,000 ბიზნესის დასაწყებად.“

უკან დახვეის უნარი

განცდილი კრახის შემდეგ ისევ ნულიდან დაწყება წარმატებული მეწარმეების ერთ-ერთი საერთო დამახასიათებელი ნიშანია.

ქენრი ფორდი ორჯერ გაკოტრდა, 40 წლის ასაკში კი \$28,000 სესხი აიღო და Ford Motor Corporation-ი დაარსა.

თიმოტი უოთერსტონი, რომელმაც 1982 წელს დასავლეთ ინგლისში ყველაზე სწრაფად მზარდი წიგნების მაღაზიის ქსელი დაარსა, WH-Smith-ის ამერიკის ფილიალის მიერ ძლიერ ცუდი პირობებით იქნა გათავისუფლებული სამსახურიდან.

მანამდე უოთერსტონის კარიერის გზა სწორი და უეკლო იყო. კემბრიჯის დამთავრების შემდეგ იგი სახლში დაბრუნდა და ტუშობა Cochim-ში, ჩაის საშუალო ოჯახურ ბიზნესში დაიწყო. შემდეგ 10 წელი მარკეტინგის მენეჯერად მუშაობდა კომპანია Allied Breweries-ში. წიგნი ყოველთვის მისი გატაცება იყო და ამიტომ საშუაოდ WH-Smith-ში მივიდა. მალე იგი ნიუ-იორკში გააგზავნეს, სადაც 4 წლის განმავლობაში იმყოფებოდა. ის ხშირად შედიოდა მანკეტენის მაღაზიებში, სადაც მომხიბვლელი და მომხმარებლისადმი ყურადღებიანი პერსონალი იყო, ზოლო საშუაო საათები - გაზაგრძლიელებული. იგი ჩამოვიდა ბრიტანეთში, სადაც, როგორც თვითონ ხედავდა, მსგავსი მომსახურება იშვიათობას წარმოადგენდა. მაგრამ თვით მას მდგომარეობის შესაცვლელად არაფერი გაუკეთებია.

მან დასაქმების სააგენტოს მიაკითხა. ეს ყველაზე მძიმე დრო იყო მის ცხოვრებაში. დასაქმების სააგენტოში მისვლამ მასზე კატალანური რეგიონის იმპრესიონალიზმის თაობაზე დაელოდა. თავის რიგს, წამოვიდა სააგენტოდან და ორი თვე ფიქრობდა, თუ რა გაეკეთებინა. შემდეგ მან „უოთერსთონის“ კონცეფცია ჩამოაყალიბა. ცენტრალურმა ბანკებმა დახმარებაზე უარი უთხრეს. მან დააგირავა თავისი სახლი, დაამატა £6000 დანახოვი, სიმამრისგან ისესხა £10000, ზოლო დანარჩენი მთავრობისგან საგარანტიო სესხად აიღო.

სამი თვის შემდეგ მან გახსნა პირველი „უოთერსთონი“. ეს იქიბი მალაზიის გეგმისათვის ხელოვნების სპეციალობის სტუდენტმა ძალიან ააფად გაუკეთა. უოთერსთონმა ძალიან გაავსო საუკეთესო წიგნებით, რომლებიც გათვალისწინებული იყო წიგნის ტექნიკური თანამშრომლებისა და არა ბესტსელერების მოყვარულთათვის. ღამის საათებსა და საკვირაო ვაჭრობამ, თანამშრომელთათვის საპრემიო სისტემის დანერგვამ კომპანიას მისცა საშუალება კაპიტალბრუნვა მნიშვნელოვნად გაეზარდა. კომპანიის 40 ფილიალში დასაქმდა 500 კაცი და მისმა წლიურმა კაპიტალბრუნვამ £35 მლნ შეადგინა. ყველაფერი დამთავრდა იმით, რომ „იძულებული გახდნენ“ კომპანია ძალიან „აფად“ £50 მლნ-დ WH-Smith-ისათვის მიეყიდათ. ჭკუა იხმარეთ, და სასწრაფოდ წიგნის ბიზნესი წამოიწყეთ!

სიახლის შემოტანის (ინოვაციის) უნარი

ზოგადი განსაზღვრების თანახმად, მეწარმეები სიახლის შემომტანები (ინოვატორები) არიან, რომლებიც ან ჯერ კიდევ გაუცნობიერებელს ეჭიდებიან ან ძველ რამეს ახლებურად აკეთებენ. ეს გამომგონებლური უნარი მათ ახალი, ზოგჯერ სხვებისთვის უხილავი მომენტების გამოძებნის საშუალებას აძლევს.

Trees Unlimited, რომელმაც სულ ახლახან გადააჭარბა £1 მლნ გაყიდვების მოცულობას, სამი წლის წინ ჩამოყალიბდა როგორც დეკორაციების, გირლანდების და ნეილონის ხეების მწარმოებელი ადრე ბრიტანეთის უმსხვილესი კომპანიის Porth Textiles-ის ყოფილ მენეჯერთა ბირთვისაგან. როგორც ფრიბოლმა, Tress Unlimited-ის მმართველმა დირექტორმა საშიშროება მანამდე იგრძნო, სანამ Porth £8 მლნ-იანი ვალებით გაიჭვდებოდა და Rhonda Valley-ში 364 ადამიანს უშუშვერად დასტოვებდა.

ფრიბოლმა და მისმა კოლეგებმა გადარჩენის ერთადერთ გზად წარმოების ძველმოდური ტრადიციებზე უარის თქმა და ახალი სააპარო ვარიანტებისა და გამოგონებების გამოყენება მიიჩნიეს. Trees Unlimited-მა დაიწყო ფართო ნომენკლატურის გაფერადებული ხეების გამოშვება, ამავე დროს, ტრადიციის მიხედვით საშობაო ხეები მწვანე უნდა ყოფილიყო. მათ ასევე ათვისის ბაზრის მიმართულება, რაც საოჯახო მენეჯერული დეკორაციების შექმნაში გამოიხატება. ასევე დედოფლის შეფუთვით Berkeley Square-ში მათი ერთ-ერთი მომხმარებელიაგანი არიან.

ვალერია ესკიუმ, ბრიტანეთში უძველესი და უპატივცემულესი მოდელების სააგენტოს დამაარსებელმა, თავისი ბიზნესი 1966 წელს £150 კაპიტალით დაიწყო. მისი საქმიანობის პირველ წელს ბიზნესი £600-მდე გაზარდა. 1987 წლისათვის მან დაასაქმა 19 ადამიანი ბრიტანეთში და 38 იაპონიაში. მისი კაპიტალბრუნვა £5 მლნ-ს შეადგენდა. ჰყვებოდა რა თავისი წარმატების შესახებ, ესკიუმ განაცხადა. „ეს მძიმე სამუშაოა, იმისათვის რომ ნომერ პირველ სააგენტოდ დარჩე, ყოველთვის გიწევს ახალი სახეების პოვნა და ახალი იდეებით ხელმძღვანელობა“ - სიახლეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

მიზანდასახულობა

წარმატებული ხალხი თავისთვის ისახავს მიზნებს და მათი მიღწევისას სიამოვნებას იღებს. ერთი მიზნის მიღწევის შემდეგ მათ შემდეგ უნდათ მიაღწიონ და რაც შეიძლება სწრაფად. ასეთი მოუსვენრობა ჩვეულებრივი ამბავია. სერ ჯეიმს გოლდსმითი ამის კლასიკური მაგალითია. მან თავისი ბიზნესის იმპერია გაერთიანებული სამეფოდან საფრანგეთამდე გააფართოვა, შემდეგ შეერთებულ შტატებამდე - და საბოლოოდ ყველაფერი ეს ფულად აქცია, ეს პროცესი მხოლოდ 1987 წლის საფონდო საბირჟო კრახმა შეაჩერა.

პროფესიონალი, რომელიც რისკზე მიდის

წარმატებულების მაღალი მაჩვენებელი გვიჩვენებს, რომ მცირე კომპანიები ძალიან დიდი ხიფათის წინაშე დგანან. დამწყები ბიზნესმენისათვის ზოგადად დამახასიათებელია სურვილი - მიიღოს გადაწყვეტილებები და გასწიოს რისკი. ეს არ ნიშნავს გაუცნობიერებლად რისკის გაწევას. მეწარმემ ფრთხილად უნდა აწონ-დაწონოს თავისი შანსები და გადაწყვიტოს, რა სახის რისკი გაწიოს და როდის.

ბობ პეიტონმა თავისი პირველი პიცის ქარხნის ბიზნეს-გეგმისათვის მაგალითად აიღო Hard Rock Cafe-ს მიერ Hyde Park Corner-ში მიღწეული წარმატება. თუმცა მან არ იცოდა, მოეწონებოდა თუ არა ლონდონელებს მისთვის საყვარელი 'ჩიკაგოს მაღალი' პიცა. ნაკლებად რომ გაერისკა, ბობმა მოძებნა და ექსთენი იჯარით აიღო რამდენიმე პატარა შენობა Crown Alley-ს გასასვლელში, რომელიც Hyde Park Corner-თან ახლოს მდებარეობდა. სამი თვის განმავლობაში Crown Alley-სთან მდგარი რიგები იმავე სიგრძისა გახდა, როგორც Hard Rock Cafe-სთან იყო. ბობს უკვე თავისუფლად შეეძლო მოლაპარაკება ეწარმოებინა Hanover Square-ში ახალი შენობების იჯარით აღებაზე, დარწმუნდა რა, რომ ჰყავდა საკმარისი მომხმარებლები და შესძლებდა ყველა ხარჯის დაფარვას.

სრული ძალისხმევა

თქვენ საკუთარი იდეის მთლიანად უნდა გწამდეთ. სხვანაირად როგორ შესძლებთ ყველა იმ ხალხის დარწმუნებას, ვისაც ეჭვი ეპარება, რომ თქვენი საქმე რამედ ღირს? თქვენ ასევე დაგჭირდებათ საქმის ერთგულება, ენერჯია და ძალიან ბევრი მძიმე სამუშაოს შესრულება, რათა საქმე ადგილიდან დაძრათ; დღეში 18 საათი მუშაობა ჩვეულებრივი მოვლენა იქნება. შეიძლება დააინტერესოთ თქვენი ოჯახის წევრები და ნათესავები, ასე რომ ისინიც შეიძლება ჩაერთონ საქმეში, თუ ამას საჭიროდ მიიჩნევთ.

Technophone, დაარსებულია 1984 წელს ნილს მორტენსონის მიერ. მისი კაპიტალბრუნვა ნულიდან დაიწყო და 1988 წელს მოსალოდნელ £20 მლნ-მდე გაიზარდა, £3 მლნ მოგებით.

მორტენსონმა თავისი გეგმის განხორციელება 1972 წელს ჯიბის ფიჭური ტელეფონის იდეით დაიწყო. „ასეთი პატარა რამის წარმატებისა არავის სჯეროდა,

და ისინი 10 წლის შემდეგაც არ მიჯერებდნენ. ჩვენ დაეამტკიცეთ მათი შეცდომა და ახლა ჩვენს კონკურენტებს ისლა დარჩნიათ, უკან წაიღონ თავისი სიტყვები და ჩვენგან იყიდონ პროდუქცია.“

Excell Phone-ად დასახლებული მორტენსონის პროდუქცია Surrey-ს ფაბრიკაში 600 მომუშავეს მიერ მზადდება. მას 12 თვე დასჭირდა £5.5 მილიონის საშროვნელად, რომელიც საჭირო იყო საქმიანობის დასაფინანსებლად. იგი იძულებული იყო მიემართა 11 მუნიციპალური ინვესტორისათვის, სანამ საჭირო გარიგებას მაღწევდა.

ხშირად ახალბედა მეწარმეებს თავიანთი თავი ბიზნესის დასაწყებად შესაფერის ადამიანებად მიაჩნიათ. თუმცა ხშირ შემთხვევაში ისინი თავს იტყუებენ. როდესაც რამდენიმე ზრდასრული მამაკაცი გამოჰკითხეს, რათა თავისი თავი ლიდერობის მხრივ შეეფასებინათ, 70%-მა საკუთარი თავი 25%-იან დონეს მიაკუთვნა, მხოლოდ 2%-მა დააყენა თავი საშუალო ლიდერებზე ქვემოთ. შედარებისათვის, ათლეტიკური მონაცემების მიხედვით 60%-მა დააყენა თავისი თავი საშუალოზე მაღლა და 6%-მა საშუალოზე დაბლა.

სამეწარმეო ნიჭის შეფასებისას ზოგჯერ შეცდომაა იმის ვარაუდი, რომ ღიდი ბიზნესის მენეჯმენტის გამოცდილება ავტომატურად იძლევა მცირე ბიზნესში წარმატების გარანტიას.

ლორ ჰაფმა, რომელმაც თავისი კომპანია Vector Graphics £6000-იანი ინვესტიციებიდან ხუთ წელიწადში £25 მლნ-იან კომპანიად აქცია, კითხვაზე დაეხმარა თუ არა მას IBM-დან მიღებული გამოცდილება, უპასუხა:

„ჩვენ მიკროკომპიუტერების გავრცელების პიონერთაგან ერთ-ერთნი ვართ. ამ დარგში ყოველ-გაყიდვის პროცესი განსხვავდება იმ ურთიერთობისგან, რომელთანაც მე აქამდე მქონდა საქმე კომპიუტერების ბიზნესში. მყიდველები ნაკლებად გათვით-ცნობიერებულები იყვნენ; მათ ნამდვილად არ იცოდნენ, თუ რა უნდოდათ. მივედი დასკვნამდე, რომ გამოცდილება, რომელიც IBM-ში, DEC-ში ან სხვა რომელიმე კომპიუტერულ კომპანიაში მუშაობისას შევიძინე, ყველაფერში ვერ დამეხმარებოდა. ჩვენ სრულიად ახალ სიტუაციასთან გვექონდა საქმე.“

გუნდის შექმნა

ცნობილია, რომ ინვესტორებისათვის იდეალურად მისაღები წინადადება მოიცავს გამოცდილი და გაწონასწორებული მმართველი გუნდის არსებობას, რომლის წევრებსაც რამდენიმე წლის განმავლობაში ერთად უმუშავეიათ. მენეჯმენტს მრავალმხრივი შესაძლებლობები უნდა ჰქონდეს წინააღმდეგობების დაძლევიდან დაწყებული, ბიზნესის გაფართოებით დამთავრებული. იგი უნდა იძლეოდეს სტაბილურობის გარანტიას. ასეთი გუნდის წარდგენა ფირმის უპირატესობაა.

თუ მართო გამოძგონებულთან აქვთ საქმე, რომლის მმართველობითი შესაძლებლობები შეიძლება ეჭვქვეშ დადგეს და რომელიც ყველა შემთხვევაში ეცდება ჩაუშვას თავისი პროდუქცია საპროექტო მაგიდიდან წარმოებაში, წინადადების ამ ავტორმა ნაკლებად შესაძლებელია საინვეს-

ტიციო კაპიტალი მოიზიდოს. აქ აშკარა რისკია, რადგან ყველა კომპანია მოელის, რომ მომავალ ბიზნესმენს საბაზრო საქმიანობის გამოცდილება ნებისმიერ შემთხვევაში ექნება. მმართველი გუნდის გარეშე ბიზნესი ცუდად მომზადებული იქნება სწრაფი ზრდისთვის, რაც საინვესტიციო ფონდის სარგებლის გადახდისათვის არის საჭირო.

სინამდვილეში, ბიზნეს-წინადადებების უმრავლესობა ამ ორ უკიდურესობას შორის არის მოქცეული. თქვენი ბიზნეს-გეგმა გასაგებად უნდა ხსნიდეს თუ როგორი უნდა იყოს თქვენი საქმიანობისთვის შესაფერისი გამოცდილი ჯგუფი; ვინ გყავთ მხედველობაში ან ვინ გყავთ უკვე აყვანილი; და ბოლოს, რა მიზეზით იმუშავებენ ისინი თქვენთან და სულ მცირე, საქმიანობის პირველი წლის განმავლობაში, თავის მოვალეობებს კარგად შეასრულებენ.

F International – დაარსებულია ტექნიკური განათლების მქონე ქალების მიერ, რომელთათვისაც შეუძლებელი იყო ჩვეულებრივი სამუშაო რეჟიმით მუშაობა ოჯახური პირობების გამო. კომპანიას სიმწვანეები შეექმნა, როდესაც 1982 წელს ექვსმა სრულ განაკვეთზე მომუშავემ დატოვა სამსახური, რათა საკუთარი ბიზნესი ჩამოეყალიბებინა. მათ თან წაჰყვა F International-ის ბევრი მომხმარებელი და ბიზნესის კონცეფცია. F International-ის მოგება, რომელიც ამ წლისთვის £450,000-ს შეადგენდა, ამ წარმატებლობის შემდეგ 1982-83 წლებისთვის £124,000-მდე დაეცა, სანამ 1984-85 წლებში იგი ნაწილობრივ არ აღდგა £334,000-მდე.

რა თქმა უნდა, ინვესტორები ამ მხრივ დამამტკიცებელ საბუთებს ეძებენ და მოელიან, რომ თქვენ ყოველნაირად ეცდებით, გუნდის წევრები თქვენი ერთგულნი დარჩნენ.

კომპანიის დასახელება

მთავარი მიზანი ბიზნესისათვის სახელის შერჩევაში ისაა, თუ კომერციულად როგორი მომგებიანი იქნება იგი. მაგალითად, ძნელად შესაძლებელია, რომ ბორის კარლოვს, როგორც საშინელებათა ჟანრის ფილმების კინოვარსკვლავს, წარმატებისათვის მიეღწია თავისი ნამდვილი სახელით – უილიამ პრატი*.

ემა ბრიჯუოთერმა თავისი ბიზნესი 1984 წელს წამოიწყო, ლონდონის Bedford College-ში ინგლისურის განხრით სწავლის დამთავრების 18 თვის შემდეგ. თავიდან მას არ ჰქონდა გადაწყვეტილი, თუ რა ბიზნესი უნდა დაეწყო, მაგრამ მის მგობარს, რომელთანაც ის ბრიჯუოთერში ცხოვრობდა, უნდოდა სასწავლო სახელოსნოს შექმნა. ამ სახელოსნოში სტუდენტებისთვის უნდა ესწავლებინათ slip-cast-ი (ფორმაში ჩასხმული თხევადი თიხით ჭურჭლის დამზადების ძველი მეთოდი). ემამ დაათვალიერა Stock-on-Trent-ში მდებარე საამქროები და იპოვა ამ ხელობის მცოდნე რამდენიმე ადამიანი. „მათ მიერ გაკეთებულ ჭურჭელს არ ჰქონდა მიმზიდველი ფორმა. ამიტომ მე ჩემი საკუთარი მოყვანილობა და ფორმა შევქმენი. ამით მთელი ჩემი იმედგაცრუება გაქრა. უცებ მივხვდი, რისი გაკეთებაც მინდოდა.“

* Prate - ლატლაქი, ყბელობა

შემდეგი რამდენიმე თვე დაიხარჯა მისი მანქანით გზებზე აღმა-დაღმა სიარულში და სასტუმროებში მოგზაური ვაჭრების ლოდინში. მან ღრუბლები და საღებავები შეიძინა, ამგვარად მას საამქროებში შეეძლო საკუთარი დიზაინის ტურჭლის გაკეთება.

„პირველად Stoke-ში ხალხს სულელი ვეგონე, ისინი სექტიკურად მიყურებდნენ, მაგრამ მენხმარებოდნენ.“ 1985 წლის თებერვალში მან პირველი შეკვეთა მიიღო, £600-ის, General Trading Company-სგან (ძირითადი სავაჭრო კომპანია), ხოლო აპრილში იგი შეუერთდა „ლაჟანდის ისტერიულ დახლიდართა“ დიდ რიცხვს კენსინგტონის ბაზრობაზე: საქმიანობას შეუდგა Brixton Spongeware. მას შემდეგ ემამ სახელი გამოცვალა: “Bridgewater გაცილებით უფრო შესაფერისი სახელი იყო. იგი ჟღერს ისე, თითქოს საამქრო დიდი ხნის დაარსებულია. ხალხს ხანდახან ჰგონია, რომ ეს ოჯახური ბიზნესია და წლების განმავლობაში არსებობს. ეს ზუსტად ის განწყობაა, რომლის შექმნაც მე მინდოდა.“

ზუსტად ორი წლის შემდეგ მას უკვე ჰქონდა უამრავი შეკვეთა ლონდონისა და ნიუ-იორკის მსხვილი უნივერსალური მალაზიებიდან. იაფფასიანმა იმიტატორებმა მაშინვე დაიწყეს მისი დიზაინის გადაღება.

როდესაც თქვენ ბიზნესისთვის სახელს ირჩევთ, თქვენ ამით ირჩევთ მის ამოსაცნობ ნიშანს.

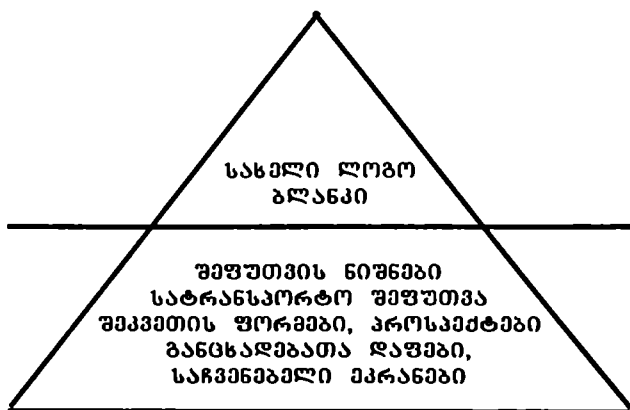
უოლი ოლინსი, დიზაინის ექსპერტი, გთავაზობთ მოდელს, თუ რას უნდა ასახავდეს თქვენი ბიზნესის დასახელება:

- ვინ ხართ?
- რას აკეთებთ?
- როგორ აკეთებთ?

კარგი სახელი უნდა შედგებოდეს ერთი ან ორი სიტყვისაგან, რომელიც მთლიანად ასახავს თქვენს საბაზრო სტრატეგიას. Body Shop (ყველაფერი თქვენი სხეულისათვის), Toys R Us (სათამაშოები თქვენია), Kwik-Fit Exhaust (სწრაფი დამზადება) კარგი მაგალითებია. მრავალი კომპანია სახელს ამატებს ლოზუნგს, რათა აუხსნას მომხმარებლებსა და დასაქმებულებს, თუ „როგორ აკეთებენ ისინი ამას.“

“Solaglas”, ეს სახელი აირჩიეს 1984 წელს ახალმა მესაკუთრებმა 40-ზე მეტი ჯგუფის გასაერთიანებლად, რომლებიც მანამდე ოჯახების საკუთრებაში მყოფი შუშის დამოუკიდებელი გამყიდველები იყვნენ. მოკრძალებული ლოზუნგი „შუშა მსოფლიოში საუკეთესო მომსახურებით“ დაემატა კომპანიის შესახებ მთელს ნაბეჭდ მასალას მომხმარებელთან და მომუშავეებთან ურთიერთობისათვის. ახალმა ჯგუფმა საქმიანობა დაიწყო და კონკურენტებისაგან გამოირჩეოდა. სავაჭრო მარკის ასეთი ეფექტი სახელისა და ლოზუნგის გაერთიანებამ გამოიწვია. ყოველივე ამან კომპანიის ღირებულება ათჯერ გაზარდა, როდესაც იგი 1990 წელს St Gobain-ის მიერ იქნა შესყიდული.

ზემოაღნიშნულის შემდეგ, გთავაზობთ თქვენს ერთობლივ კომუნიკაციურ ძალისხმევათა აისბერგის რეკომენდებულ ტიპს.



თქვენი კომპანიის სახელი, სინამდვილეში, შეიძლება საწყისი და საყრდენი წერტილი აღმოჩნდეს, რაც თქვენ კონკურენტებისგან განგასხვავებს. ამიტომ, იგი წინდახედულად უნდა აირჩიოთ, დაცული უნდა იყოს საავტორო ნიშნებით, სადაც ეს შესაძლებელია (იხ. გვ. 49 საავტორო ნიშნების დაცვა).

თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ აბრევიატურა (მრავალი კომპანია ელექტრონიკის დარგში ასე აკეთებს). აბრევიატურა სახელს უნდა ქმნიდეს და ადვილი გასახსენებელი იყოს.

ბევრი ფიქრობს, რომ FIAT იტალიური გვარია; იტალიის გარეთ ცოტას თუ ახსოვს, რომ ეს ნიშნავს Fabbrica Italiana Automobile Turino. სახელი და აბრევიატურა ყოველთვის დამახასიათებელი გაფორმებით იწერება, ქმნის რა დასამახსოვრებელ ლოგოს ან ნიშანს. ყველანაირი მარკეტინგული დაბანდებების შესრულებისას უნდა შექმნათ თქვენი კომპანიის სახელი, შეამოწმოთ საავტორო ნიშნების აგენტთან, შეიძლება თუ არა დაცვა გაუკეთოთ თქვენს მიერ არჩეულ სახელს (ნახეთ ყვითელი გვერდები) (აღწერითი სიტყვები, გვარი და ადგილის დასახელებები რეგისტრირდება, მხოლოდ მათი დიდი ხნის განმავლობაში გამოყენების შემდეგ).

პირველ რიგში, ვისაც უნდა „კონტროლირებადი“ სახელის გამოყენება, ამისი უფლება უნდა მოიპოვოს. არსებობს 80-90 კონტროლირებადი სახელი, რომლებშიც შედის მსგავსი სიტყვები “International”, “Bank”, “Royal”. ეს იმ მიზნით გამოიყენება, რომ თქვენი ბიზნესის შინაარსი შეესაბამებოდეს დასახელებას.

* ბიზნეს-კატალოგების თანამედროვე დასახელება

მეორე, ყველა ფირმამ, რომელიც მესაკუთრის სახელისაგან განსხვავებულ დასახელებას აირჩევს, უნდა განაცხადოს, ვინ არის ბიზნესის მესაკუთრე და როგორ შეიძლება მასთან დაკავშირება. ასე რომ, თუ თქვენ ხართ ინდივიდუალური მეწარმე ან ამხანაგობა და იყენებთ გვარს სახელით ან ინიციალებით ან მათ გარეშე, დამატებითი ახსნა აღარ დაგჭირდებათ, ეს ასევე ეხება კომპანიებსაც, თუ ისინი გამოიყენებენ თავიანთ სრულ დასახელებას (საქმიანობის მითითებით).

ამასთან დაკავშირებით სახელმძღვანელო შენიშვნები “Control of Business Names” (ბიზნეს-სახელების კონტროლი) ხელმისაწვდომია ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტში (Department of Trade and Industry).

თუ გამოყენებული სახელი განსხვავდება „ნამდვილი“ სახელისაგან, მაშინ უნდა აღნიშნოთ მესაკუთრის სახელი, მისამართი დიდ ბრიტანეთში, რომელზეც შეიძლება გაიგზავნოს საქმიანი დოკუმენტები. ეს ინფორმაცია თან უნდა ერთვოდეს ყველა საქმიან წერილს, საქონლისა და მომსახურების ყველა შეკვეთას, ანგარიშსა და ქვითარს, ასევე დეკლარაციებსა და ბიზნესის სესხების მოთხოვნებს. იგივე ინფორმაცია ნათლად უნდა ჩანდეს ყველა ბიზნეს-დოკუმენტის შესავალში. კომპანიების შესახებ 1985 წლის კანონის (Companies Act 1985) მოთხოვნების მიზანია, ადვილი გახდეს „იმის ჩვენება“, თუ ვინ ხართ და რას წარმოადგენს თქვენი ბიზნესი.

თუ თქვენ ქმნით შეზღუდულ კომპანიას, სახელის არჩევანი განსახილველად უნდა წარუდგინოთ კომპანიების რეგისტრაციის სამმართველოს (Companies Registration Office) რეგისტრაციისთვის საჭირო სხვა დოკუმენტებთან ერთად. ეს სახელი მიღებული იქნება, თუ სხვა კომპანია არ არის რეგისტრირებული ამავე სახელით ან რეგისტრატორი არ მიიჩნევს თქვენს სახელს უხამსად, საწყენად ან არაკანონიერად.

შეგიძლიათ დაუკავშირდეთ:

Department of Trade and Industry
1 Victoria Street, London SW1H 0ET
0171 215 7877

Companies Registration Office
Crown Way, Maindy, Cardiff CF4 3HZ
01222 388588

ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა

სანამ საქმიანობას დაიწყებდეთ, საჭიროა მოიფიქროთ, როგორი სამართლებრივი ფორმა ექნება თქვენს კომპანიას. არსებობს ოთხი სამართლებრივი ფორმა. ამ ოთხიდან უნდა აირჩიოთ ერთ-ერთი. თქვენი

არჩევანი დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: კომერციული მოთხოვნები, ფინანსური რისკი და საგადასახადო მდგომარეობა.

თითოეული ფორმა ქვემოთ მოკლედ არის განმარტებული.

ინდივიდუალური მეწარმე

ახალი კომპანიების უმეტეს ნაწილს, რომლებიც ყოველ წელს იქმნება დიდ ბრიტანეთში, ინდივიდუალური მეწარმეობა ურჩევნია. ეს იმის გამო, რომ ეს ფორმა შედარებით თავისუფალია მთელი რიგი ფორმალობებისაგან, და სანამ დღგ-ს რეგისტრაციას არ დააპირებთ, ჩანაწერების წარმოების არავითარი წესი არ შეგეხებათ. ანგარიშები აუდიტს არ ექვემდებარება, არც თქვენი ბიზნესის ფინანსური ინფორმაციის წარდგინებაა აუცილებელი კომპანიების სამმართველოსათვის (Companies House).

თქვენთვის, როგორც ინდივიდუალური მეწარმისათვის, არ არსებობს სამართლებრივი განსხვავება თქვენსა და თქვენს ბიზნესს შორის - თქვენი ბიზნესი თქვენი აქტივების ნაწილია, ისევე როგორც თქვენი სახლი ან მანქანა. აქედან გამომდინარეობს, რომ თუ თქვენი ბიზნესი გაკოტრდება, თქვენ კრედიტორებს (მევალებებს) უფლება ექნებათ არა მარტო ბიზნესის აქტივებზე, არამედ იმ პირად ქონებაზეც, რომელიც ექვემდებარება გაკოტრების შესახებ კანონის (Bankruptcy Acts) დადგენილებებს (ამის მიხედვით თქვენ გეძლევათ უფლება შეინარჩუნოთ მხოლოდ თქვენთვის და თქვენი ოჯახისათვის აუცილებელი ნივთები).

რა თქმა უნდა, შესაძლებელია ასეთი უკიდურესი შედეგების თავიდან აცილება, თუ თქვენ დაამტკიცებთ, რომ პირადი ქონება თქვენი მეუღლის კანონიერი საკუთრებაა, რომლის წინააღმდეგაც თქვენს მევალებებს ჩივილი არ შეუძლიათ. (თქვენ გადახდისუნარიანი უნდა იყოთ, როდესაც კეთდება ქონების გადაცემა (ტრანსფერი), ხოლო ქონების ამგვარი გადაცემა უნდა მოხდეს ყველაზე ცოტა ორი წლით ადრე, სანამ თქვენს ბიზნესს პრობლემები შეექმნება.) თუმცა ქონების ამგვარი გადაცემა რომ ეფექტური იყოს, იგი უპირობო უნდა იყოს და თქვენ ვეღარ ჩაერევით იმაში, თუ როგორ განკარგავს თქვენი მეუღლე ამ ქონებას!

ბიზნესის წარმართვისათვის საჭირო კაპიტალი ან თქვენია, ან ნასესხები. აქ ვერ გამოიყენებთ „პირად საკუთრებას“, რომელიც იმით არის უკეთესი, რომ რისკისაგან თავისუფალია. ამ უარყოფითი მხარეების გარდა არის დადებითიც: თქვენ შეგიძლიათ უშუალოდ იყოთ თქვენი თავის ბოსი, პიროვნება, რომელიც თვითონ ადგენს თავისი მოგებისა და გადასახადების დეკლარაციას. (ისე, გონივრული იქნებოდა პროფესიონალისთვის მიგეპართათ.)

ამხანაგობა

ამხანაგობებშიც - ინდივიდუალურ მეწარმეთა საქმიან გაერთიანებებში სამართლებრივი პრობლემები დაკავშირებულია პირად პასუხისმგებლობასთან. სხვა პიროვნებასთან ან პიროვნებებთან ერთად ბიზნესის ამხანაგობის სახით დაფუძნებას უფრო მეტი დადებითი მხარე გააჩნია: ერთობლივი რესურსები უფრო მეტ კაპიტალს შეადგენს, ორი ადამიანი უფრო კარგად ფიქრობს, ვიდრე ერთი და თუ ერთი ავად გახდება, საქმიანობა არ შეწყდება.

აღსანიშნავია ორი უარყოფითი მხარეც, რომლებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს.

პირველი, თუ პარტნიორი ბიზნესში შეცდომას უშვებს, ვთქვათ ხელს აწერს წამგებიან კონტრაქტს, ამხანაგობის თითოეული წევრი პასუხს აგებს შედეგებზე. მაშინაც კი, როდესაც შეცდომას სხვა დაუშვებს, თქვენი პირადი აქტივები შეიძლება შევალეებს დარჩეთ.

მეორე, თუ კი თქვენი პარტნიორი თავის პირად ქონებას კარგავს, რა მიზეზითაც არ უნდა გაკოტრდეს, ამხანაგობაში ჩადებული მისი წილი შეიძლება შევალეებმა მიითვისონ. როგორც ცალკეული პიროვნება, თქვენ არ აგებთ პასუხს მის პირად ვალებზე, მაგრამ თუ ამხანაგობას მისი წილის გამოსყიდვა მოუწევს, ამან შეიძლება თქვენ და თქვენი ბიზნესი ფინანსური სიძნელეების წინაშე დააყენოს. სიკვდილიც კი არ ათავისუფლებს ადამიანს ამხანაგობის მოვალეობებისაგან და რიგ შემთხვევებში მას ქონებით პასუხისმგებაც მოუწევს. თქვენ რჩებით პიროვნულად ვალდებული ამხანაგობის წინაშე სანამ „საჯაროდ“ არ დატოვებთ ამხანაგობას და ამის შესახებ წერილობით არ აცნობებთ საქმიან პარტნიორებს, ასევე, სანამ გადადგომის შესახებ განცხადებას არ გამოაქვეყნებთ *The London Gazette*-ში.

სამართლებრივი წესები, რომლებიც ამ სფეროს აწესრიგებს, ჩამოყალიბებულია 1890 წლის ამხანაგობების შესახებ კანონში (*Partnership Act 1890*), რომლის მიხედვითაც ამხანაგობის ყველა წევრმა უნდა იცოდეს, რას აკეთებს. ეს კანონი მხოლოდ მაგალითს გვაძლევს, თუ როგორ უნდა შედგეს შეთანხმება, რომელიც გათვალისწინებულია იმ შემთხვევისათვის „თუ საწინააღმდეგო მხარის თანხმობა არ არსებობს“. ეს განპირობებულია იმით, რომ ბევრი ამხანაგობა ყალიბდებოდა სამართლებრივი ფორმლობების გარეშე - და ხანდახან თვითონ მხარეებიც კი არ ესწრებოდნენ პროცესს და არც კი იცოდნენ, რომ ამხანაგობაში შედიოდნენ.

ამხანაგობის კანონში გათვალისწინებული ძირითადი დებულებები:

- ყველა პარტნიორი თანაბრად აბანდებს კაპიტალს;
- ყველა პარტნიორი თანაბრად ინაწილებს მოგებასაც და ზარალსაც;

- არც ერთ პარტნიორს არ უნდა ჰქონდეს სარგებელი დაბანდებული კაპიტალიდან;
- არც ერთი პარტნიორი არ უნდა იღებდეს ხელფასს;
- ყველა პარტნიორი სარგებლობს თანაბარი ხმის უფლებით ბიზნესის მართვისას.

ნაკლებად შესაძლებელია, რომ ყველა ეს დებულება თქვენ გეხებოდეთ, მაგრამ კარგი იქნებოდა, საქმიანობის დასაწყისშივე იქონიოთ ადვოკატის მიერ შედგენილი „ამხანაგობის შეთანხმება“.

თუ თქვენ ამხანაგობაში შედიხართ „უმოქმედო პარტნიორის“ სტატუსით, თავდაცვის მიზნით შეგიძლიათ მოახდინოთ თქვენი, როგორც შეზღუდული პარტნიორის უფლებებისა და პასუხისმგებლობის რეგისტრაცია. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ (ან თქვენს პარტნიორს) შეგიძლიათ არ ითამაშოთ აქტიური როლი ბიზნესის საკითხებში, მაგრამ ამავე დროს თქვენი რისკი შემოიფარგლება მხოლოდ დაბანდებული კაპიტალით.

თუ თქვენი ბიზნესი არ ეწევა განსაზღვრულ პროფესიულ საქმიანობას (მაგ. სამართალი, ფინანსები და სხვა), თქვენ ნებისმიერ ამხანაგობაში შეზღუდული ხარო 20 პარტნიორით.

კოოპერატივი

კოოპერატივი არის საწარმო, რომლის მესაკუთრენიც მასში მომუშავე ადამიანები არიან და რომელსაც ისინი აკონტროლებენ. ხშირია ისეთი შემთხვევა, როდესაც მოსაპობის და განადგურების საფრთხის წინაშე მდგარი კოოპერატივი ისევ აღდგება. კოოპერატივების რაოდენობა გაერთიანებულ სამეფოში 1500-ს შეადგენს, მათი საქმიანობის ზრდის ტემპი - წელიწადში 20%-ს უდრის.

კოოპერატივების საქმიანობა რეგულირდება სამრეწველო და სადაზღვეო საზოგადოებების შესახებ 1965 წლის კანონის (Industrial and Provident Societies Act 1965) ძირითადი დებულებების მიხედვით:

- კოოპერატივის თითოეულ წევრს აქვს მართვის თანაბარი უფლება პრინციპით: „ერთი კაცი – ერთი ხმა“.
- წევრობის უფლება უნდა ჰქონდეს ყველას, ვინც წაყენებულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს აკმაყოფილებს.
- მოგება შეიძლება შენახულ იქნეს ბიზნესისათვის ან განაწილდეს წევრების მიერ შეტანილი წელილის, მაგალითად, გამომუშაებული საათების მიხედვით.
- სესხზე ან დაბანდებულ კაპიტალზე სარგებლის განაკვეთი რამდენადმე შეზღუდულია, იმ შემთხვევაშიც, თუ მოგება საკმაოდ მაღალია და იძლევა მაღალი გადახდების საშუალებას.

ბუნებრივია, ეს არ არის ის სამართლებრივი სტრუქტურა, რომელიც მეწარმეს საკუთარი ბედის მართვისა და მაქსიმალური მოგების მიღების საშუალებას მისცემს, თუ თქვენ მაინც აირჩევთ ამ სამართლებრივ ფორმას, თქვენ შეგიძლიათ გადაუხადოთ £50 დამხმარე საზოგადოების მთავარ რეგისტრატორს (Chief Registrar Friendly Societies) და დასაწყისისთვის შეგიძლიათ იყოლიოთ, სულ მცირე, შვიდი წევრი. დასაწყისში არც არის აუცილებელი, რომ ყველა წევრი სრულ განაკვეთზე მუშაობდეს. შეზღუდული კომპანიის მსგავსად, რეგისტრირებულ კოოპერატივს აქვს თავის წევრებისთვის შეზღუდული პასუხისმგებლობის მინიჭების უფლება (ნახეთ შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიები), კოოპერატივმა უნდა შეადგინოს წლიური ანგარიშები, რაც კონტროლს არ ექვემდებარება. ყველა კოოპერატივი არ იწუხებს თავს რეგისტრაციით, რადგანაც აუცილებელი არ არის, ამ შემთხვევაში, ისინი სამართლის მიერ განიხილებიან, როგორც შეუზღუდავი პასუხისმგებლობის ამხანაგობები.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიები

გაერთიანებულ სამეფოში, 1985 წლის კომპანიების შესახებ კანონის მიღებამდე (Companies Act 1985), აუცილებელი იყო პარლამენტის ან სამეფო კარის ნებართვა (Royal Charter) ასეთი კომპანიის დასაარსებლად. დღეს გაერთიანებულ სამეფოში მოქმედი 2,5 მლნ საქმიანი კომპანიიდან 1 მლნ-ზე მეტი შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიაა. როგორც სახელი მიგვანიშნებს, ბიზნესის ამ ფორმით ფუნქციონირების შემთხვევაში თქვენი პასუხისმგებლობა შეზღუდულია თქვენს მიერ ჩადებული საწყისი კაპიტალის ოდენობით.

სამართლებრივად, შეზღუდული კომპანია განცალკევებულია მისი მესაკუთრისაგან. ეს ნიშნავს, რომ გაკოტრების შემთხვევაში მევალებებს უფლება მხოლოდ კომპანიის აქტივებზე ექნებათ. ბიზნესის აქციონერები, როგორც ცალკეული პიროვნებები, ბიზნესის ვალებზე პასუხს აქციებში გადახდილი თანხის ოდენობით აგებენ. ეს ასევე მართებულია, როდესაც აქციონერები მომუშავე დირექტორები არიან, იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც კომპანია თაღლითობაში იქნება მხილებული. (პრაქტიკულად, შეზღუდული პასუხისმგებლობის შესაძლებლობა დღეს სხვადასხვანაირად ისაზღვრება, რადგან ფინანსისტები, პანკების ჩათვლით, დირექტორებისგან პირად გარანტიებს ითხოვენ).

სხვა უპირატესობებში შედის ფულის მოზიდვა აქციების გაყიდვით.

უარყოფითი მხარეებია სამართლებრივი მოთხოვნები, რომელთა მიხედვითაც კომპანიის ანგარიშები შემოწმებულ უნდა იქნეს დაქირავებული ან დამტკიცებული აუდიტორების მიერ. ნაკლებად შესაძლებელია, ეს წელიწადში £500-ზე ნაკლები დაჯდეს, უფრო მეტი შანსია, რომ ოთხნიშნა რიცხვით გახვიდეთ ფონს, ვიდრე სამნიშნათი.

შეზღუდული კომპანია შეიძლება შეიქმნას ორი აქციონერის მიერ, რომელთაგან ერთი ღირეუტორი უნდა იყოს. ასევე უნდა დაინიშნოს კომპანიის მდივანი, რომელსაც შეუძლია იყოს აქციონერი, ღირეუტორი ან გარეშე პირი, როგორცაა ფინანსისტი ან ადვოკატი.

კომპანია შეიძლება „თაროდან“ იქნეს ნაყიდი სარეგისტრაციო აგენტისგან, და შემდეგ თქვენს მიზნებს მიესადაგოს. ეს დაკავშირებული იქნება სახელის, აქციონერების და საზოგადოების პუნქტების შეცვლასთან, ეღირება დაახლოებით £250 და მოსაგვარებლად საჭირო იქნება ერთი-ორი კვირა. სხვა შემთხვევაში, თქვენ შეგიძლიათ შექმნათ საკუთარი კომპანია, გამოიყენოთ თქვენი ფინანსისტი ან ადვოკატი. ეს დაახლოებით £500 დაჯდება და 6 ან 8 თვეს წაიღებს.

კომპანიების საქმიანობა რეგულირდება კომპანიების შესახებ სხვადასხვა კანონებით (Companies Acts), რომლებიც ძალაში 1844 წლიდან შევიდა.

დამატებითი ინფორმაცია:

Board of Inland Revenue
Press Office, Somerset House, Strand, London WC2R 1LB

Institute of Chartered Accountants in England and Wales
PO Box 433, Chartered Accountants Hall, Moorgate Place,
London EC2P 2BJ
0171 628 7070

ირლანდიაში: 11 Donegall Square, Belfast BT1 5JE
01232 221600

შოტლანდიაში: 27 Queen Street, Edinburgh EH2 1LA
0131 225 5673

Chief Registrar of Friendly Societies
15 Great Marlborough Street, London W1V 2AX
0171 437 9992

The Law Society
133 Chancery Lane, London WC2A 1PL
0171 242 1222

The Registrar of Companies
Companies House, Crown Way, Maindy, Cardiff CF4 3HZ
01222 388588

წინა საქმიანობის შედეგები

თუ თქვენი კომპანია ახლად შექმნილი არაა, მაშინ ბიზნეს-გეგმაში გასული წლების შედეგების მოკლე მიმოხილვაც უნდა შევიდეს: წლიური ანგარიშები, აუდიტორის მიერ შემოწმებული ანგარიშები და

სხვ. თუ ეს ინფორმაცია დიდი მოცულობისაა, შეიძლება დანართის სახით გაკეთდეს და ბიზნეს-გეგმის შესაბამის ნაწილში მიეთითოს. სხვა შემთხვევაში, შეიძლება მათი დეტალურად განხილვაც. ყურადღება უნდა გაამახვილოთ იმაზე, თუ რა ისწავლეთ ამ ხნის განმავლობაში და რომ თქვენი სტრატეგია თქვენს გამოცდილებას ეყრდნობა.

Windancer (სიტუაცია 1982 წლის გაზაფხულისთვის)

Tim Langley Airwheels დაარსდა 1978 წელს, როგორც შეზღუდული კომპანია საწყისი საწესდებო კაპიტალით - £20,000-ით. კომპანიის ძირითადი პროდუქციაა Windancer – უნიკალური სახმელეთო იახტა, რომელზეც გამოყენებულია ლენგლის გამოგონება - პნევმატური ბორბალი.

პნევმატური ბორბალი მსუბუქია, მასიური, უპროტექტორო და ელასტიური საბურავით. მას მრავალი სასარგებლო თვისება აქვს, რომელიც როგორც რბილ, იხე უხეშ მიადაგზე სამოძრაოდ იდეალურს ხდის.

რავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო ბორბალი ნაგების წყალში ჩასაშვებად გამოყენებინათ. მაგრამ ამ აზრმა კომერციულად არ გაამართლა და დღესაც ვერ ამართლებს, შემდეგი მიზეზების გამო: ნავის ჩაშვების გარკვეული ადგილები ცნობილი მიზეზების გამო მობეტონებულია; ნავის საწვარები მანქანების საწვარებზე დაიც უნდა გამოდგენს; პნევმატურ ბორბლებს არა აქვთ პროტექტორები და ა.შ.

კომერციული დაბუშავების დროს ყურადღება გამახვილდა პნევმატური ბორბლის გამოყენებაზე, რომელიც უკვე დაცულია პატენტით, როგორც Windancer-ის – საუკეთესო სახმელეთო იახტის უნიკალური ელემენტი.

ამ საშუაოს შესრულებას 18 თვე დასჭირდა. წლების მიხედვით რეალიზაციისა და მოგების მაჩვენებლები ქვემოთ პრის მოყვანილი.

| წელი | რეალიზაციის მოცულობა (ერთეულებში) | მოგება (ზარალი) |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------|
| 1979 | 10 | (12,000) |
| 1980 | 30 | (8,000) |
| 1981 | 70 | 350 |
| 1982 (I კვარტალი) | 25 | 3,000 ბიუჯეტი |

ოუმცა ძნელია რეალიზაციის მასშტაბის ზუსტად გამოთვლა, მაგრამ მაინც შეიძლება ითქვას, რომ იგი 1978 წელს ფაქტობრივად ნულიდან დაიწყო და რამდენიმე წელიწადში ყოველწლიურ 14,000-მდე გაიზარდა. ეს კონტინენტისთვის, განსაკუთრებით საფრანგეთისთვის, ყველაზე დიდი მაჩვენებელია.

სადისტრიბუციო სხვაობა ჩვეულებრივად 50 პროცენტს შეადგენს. ჩვენი ფასები და სადისტრიბუციო სხვაობა (სხვაობა მწარმოებლის ფასსა და გამანაწილებელი ფირმის მიერ დაწესებულ ფასს შორის) ორი მიზეზის გამო გავზარდეთ. პირველი, ეს უკნრო მომგებიანია ჩვენთვის და ჩვენი დისტრიბუტორებისათვის. ეს მათ Windancer-ის გაყიდვისკენ უბიძგებს; მეორე, ეს უკანასკნელი ბაზარზე ხაზს გაუსვამს ჩვენი პროდუქციის „უნიკალურობას“.

ძირითადი კონკურენტის Landsailer-ის ნაკეთობა ფასითაც და ხარისხითაც ჩამორჩება ჩვენსას და დარწმუნებული ვართ, რომ ჩვენს პროდუქციის გაყიდვების ყოველწლიური მოცულობა სწრაფად მიაღწევს 500 ერთეულს, რასაც წარმოების პროცესში დამატებითი ინვესტიციების ჩადება მოჰყვება.

მე-2 თავის კითხვარი: ბიზნესის აღწერა

1. როგორია თქვენი ბიზნესის სახელი და რატომ აირჩიეთ იგი?
2. რა გამოცდილება და ცოდნა გააჩნიათ წამოწყებასთან დაკავშირებით?
3. კიდევ ვინ იმუშაებს თქვენთან ერთად და რა გამოცდილება და ცოდნა გააჩნიათ მათ ამ საქმეში?
4. შეადგინეთ საორგანიზაციო სქემა, სადაც ნაჩვენები იქნება, თუ ვინ რაზე აგებს პასუხს.
5. როგორი ხალხის (რა სახის ცოდნის) დეფიციტს განიცდის თქვენი ორგანიზაცია? როგორ ფიქრობთ მის შევსებას?
6. რა არის იმის დამამტკიცებელი საბუთი, რომ თქვენი წამყვანი პერსონალი ნამდვილად თქვენი ერთგული იქნება საწყისი პერიოდის განმავლობაში?
7. რა სამართლებრივ ფორმას აირჩევთ და რატომ?
8. თუ თქვენი ბიზნესი უკვე მოქმედია, მოიყვანეთ ფინანსური შედეგების მოკლე მიმოხილვა.

რეკომენდებული ლიტერატურა:

Starting in Business, Form IR28, from the Board of Inland Revenue Allied Dunbar Tax Guide, annual, W I Sinclair, Longman (დაწერილებით მოიცავს ინდივიდუალური მეწარმის, ამხანაგობის და შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიების გადასახადებს).

Forming a Limited Company, Patricia Clayton, 4th edition, Kogan Page, 1994.

თავი 3

პროდუქციის ან მომსახურების დახასიათება

ამ თავში უნდა აღწეროთ, თუ რა სახის პროდუქციას ან მომსახურებას სთავაზობთ ბაზარს, განვითარების რა სტადიაში არიან ისინი და რით შეუძლიათ მათ მიწოდების არსებული წყაროებისთვის კონკურენციის გაწევა. ამ თავის ინფორმაციის ეს ნაწილი განკუთვნილია იმ მკითხველებისათვის, ვინც თქვენი ბიზნესის შესახებ არაფერი იცის, აგრეთვე თქვენთვის, როდესაც შესწავლილი მასალისა და მისი ანალიზის საფუძველზე საკუთარი წინადადებების კონკურენციის პირობებში გამოცდას გადაწყვეტთ.

დაამუშავეთ თქვენს ბიზნეს-გეგმაში შემდეგი საკითხები:

თქვენი პროდუქციის და/ან მომსახურების აღწერა

ახსენით, თუ რას ყიდით. იყავით ზუსტი და მოერიდეთ ზედმეტად გაუგებარ ტერმინოლოგიას. უნდა ეცადოთ, რომ მკითხველმა თქვენი პროდუქციისა თუ მომსახურების შესახებ სრული ინფორმაცია მიიღოს. ზოგიერთ პროდუქციასა თუ მომსახურებას გაცილებით ვრცელი დახასიათება სჭირდება, ზოგს – ნაკლები. თუ თქვენ სისხლის ანალიზის ახალი მეთოდი გამოიგონეთ, მკითხველს დაწვრილებით უნდა გააცნოთ მრავალი დეტალი. სხვა შემთხვევაში, თუ თქვენ საბუღალტრო მომსახურებას სთავაზობთ, მხოლოდ შესასრულებელი სამუშაოების ჩამონათვალის წარდგენა საკმარისი არ არის. სახიფათოა იმ აზრის დაშვება, რომ მკითხველი თქვენს პროდუქციას განსაკუთრებული ახსნისა და დახასიათების გარეშე გაუგებს.

ფორმა PNU-CLEEN-მა, ლითონის, ხის გადამამუშავებელი და საფეიქრო საწარმოების განკუთვნილი ახალი სამრეწველო დანიშნულების მტკერსასრუტის გამოშვებმა, ბიზნეს-გეგმაში თავისი პროდუქციის შემდეგი დახასიათება მოიყვანა:

მტკერსასრუტში გამოყენებული შემწოვი მოწყობილობის მოქმედების პრინციპი მეტად მარტივია. იგი წარმოადგენს „ნაკადურ ტუმბოს“, რომლის აგებულება ქიმიურ ლაბორატორიებში გამოყენებული ვაკუუმური ტუმბოს მხგავსია, მხოლოდ „ნაკადურ ტუმბოში“ წყლის ჭავლის ნაცვლად მიღში დიდი სიჩქარის მქონე ჰაერის ნაკადი მიეწოდება (შეკუმშული ჰაერს საწარმოებში ჩვეულებრივ უფრო ხელმისაწვდომია). დიდი სიჩქარის მქონე ჰაერის ნაკადი მიღში გაელისას თავის გარშემო ვაკუუმურ ეფექტს იწვევს, ანალოგიურად ჩვეულებრივი საკვამურისა და ქმნის სიერცეს, სადაც წნევა ატმოსფერულზე ნაკლებია.

ამ სივრცეში ვიწრო რგოლის ფორმის ნახერტის საშუალებით წარმოებს ჰაერის (მასთან ერთად მტკობისა და წვრილი ნარჩენების) შეწოვა კოლექტორიდან. ჰაერის შეწოვის ინტენსიუობა მარტივად ჩასართავ-გამოსართავი სარქველით რეგულირდება. მოწყობილობა საშუალებას იძლევა ჰაერის ჭავლი მიმართულ იქნეს ძნელად მისადგომი ადგილების გასაწმენდად და მანქანის ნაწილებზე მიკრული ლითონის ნაწილაკების და მტერის მოსაცილებლად. ვაკუუმის საშუალებით შეწოვილი ბურბუშელა/ნაწილაკები/მტვერი გაივლის მილს, სადაც ჰაერი დიდი სიჩქარით მოძრაობს და დრეკადი მილის ბოლოს გაიტყორცნება. ჩაბერვის ძალა ვაკუუმზე ძლიერია, ეს კი ნიშნავს, რომ დრეკადი მილი ჭუჭყით არასოდეს გაიჭვდება და შეიძლება საკმაო სიგრძე ჰქონდეს. პრაქტიკულად მილის სიგრძე 2-3 მეტრია, რათა ადვილად გამოსყენებელი იყოს და მანქანის მომსახურე პერსონალს მუშაობაში ხელი არ შეუშალოს.

დრეკადი მილის ბოლო მიერთებულია ნაგვის ბუნკრთან, სადაც ჰაერს ბურბუშელა/ნაწილაკები/მტვერი ჩააქვს. მილის ბოლოს დამაგრებულია ცალმხრივი სარქველი, რომელიც ხელს უშლის ნაგვის უკან ამოსვლას.

თქვენი პროდუქციის თუ მომსახურების აღწერასა და ჩამონათვალთან ერთად მათი დამატებითი შესაძლებლობები უნდა აჩვენოთ, რომლებიც მკითხველისთვის ცნობილი არ არის. მაგალითად, ფოტო-ასლგადაღების აპარატს შეუძლია ასევე საპროექციო სლაიდების გაკეთება. ჩამონათვალში აჩვენეთ, თუ რა წვლილს შეიტანს ცალკეული საქონელი თუ მომსახურების სახეობა საერთო საქონელბრუნვაში, როგორც ეს ქვემოთაა მოცემული.

| პროდუქცია/მომსახურება | აღწერა | რელიზაციის % |
|-----------------------|--------|--------------|
| | | |
| | | 100% |

ბაზრისათვის მზადყოფნა

შესაძლებელია თუ არა გაიყიდოს თქვენი პროდუქცია და/ან მომსახურების სახეობა? თუ არა, რა არის საჭირო მათი სრულყოფისათვის? თუ თქვენ უკვე ყიდით პროდუქციას, სჭირდება თუ არა მას დახვეწა, გამოკვლევა ან გაუმჯობესება? გამოშვებული გაქვთ თუ არა ამ დროსთვის რაიმე დასრულებული სახის მქონე პროდუქცია?

ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის მონაწილემ, მარკ სოუნდერსმა, ჩამოაყალიბა თავისი საინვესტიციო წინადადება დასაკეცი ველოსიპედის "სტრიდას" შესახებ და ვენსურული კაპიტალის კომისიის წევრებს წარუდგინა. მას, განსაკუთრებით, სავარაუდო ხარჯების საკითხი აინტერესებდა.

ბიზნეს-წინადადება, რომლის მხარდაჭერასაც ის ეძებდა, გამოგონების სახაზავი დაფიდან საკმაოდ ძვირ პროტოტიპში გადასვლას ითვალისწინებდა. ამისათვის მას დაახლოებით ორი წელი დასჭირდებოდა. ამ დროის განმავლობაში საცხოვრებელი ხარჯები, სახელოსნოს დაქირავება და მასალების გარკვეული რაოდენობის შექენა იყო საჭირო.

ბიზნეს-გეგმაში საუნდერსონმა დაწერილებით აღწერა, თუ როგორ აპირებდა ამ დროის განმავლობაში თავისი პროდუქციის განვითარებას. შედეგად გოლფის მოთამაშის გრეგ ნორმანის მენეჯერმა ჯეიმს მარშალმა ამ კონცეფციას მხარი დაუჭირა. მარშალმა გააერთიანა ბიზნეს-გეგმის წარმოებისა და მარკეტინგის სამუშაოები, 1987 წლის შობისათვის სტრიდა უკვე იწარმოებოდა და იყიდებოდა ისეთ დიდ მაღაზიებში, როგორცაა Harrods, Next Essentials, John Lewis, House of Fraser, Kelvin Hughes და სხვა მრავალი.

თუ თქვენ სთავაზობთ მომსახურებას, გაქვთ თუ არა მისი შესრულების უნარი და ტექნიკური შესაძლებლობა? თუ არა, რა გჭირდებათ ამისათვის?

თუ დამატებითი ძალისხმევა არის საჭირო თქვენი პროდუქციის თუ მომსახურების გასაყიდად, მოიყვანეთ საჭირო ამოცანები და დრო, როგორც ეს ცხრილში არის ნაჩვენები.

| პროდუქცია/ მომსახურება | განვითარების დონე | გადასასწაველი პრობლემა | შესრულების ვადა |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|
| | | | |

თქვენი პროდუქციის/მომსახურების კონკურენტუნარიანობა

აქვს თუ არა თქვენს პროდუქციას ან მომსახურებას რაიმე უპირატესობა კონკურენტულთან შედარებით? თუ ეს ასეა, ახსენით ეს უპირატესობა და აღნიშნეთ თუ რამდენ ხანს გაგრძელდება ასე. უნდა ახსნათ სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც ხელს უწყობს ამ მდგომარეობას. ყველაფერი

ეს იმ შემთხვევაშიც უნდა გააკეთოთ, თუ ამ უპირატესობის სამართლებრივი დადასტურება ჯერ არა გაქვთ. შეიძლება აჩვენოთ თქვენი განსაკუთრებული ცოდნა ან უნარი, რაც სხვებისათვის მიუღწეველია (თუ თქვენ არ გააჩნიათ ასეთი რამ, და ბევრ კომპანიასაც არ გააჩნია, მაშინ შეთხზვა საჭირო არ არის).

როდესაც პიტერ კინგს (38) და ლენ მაქსველს (28) კარგი იდეა გაუჩნდათ, რამდენიმე თვე მის დამუშავებას მონაღმებს და დაინახეს რომ სრულიად უნიკალურ პროდუქტთან ქონდათ საქმე. რა იყო შემდეგი საფეხური?

„ჩვენ მოვიპოვეთ საკუთარი ადგილი ბაზარზე და დაერწმუნდით რომ ჩვენი პროდუქცია ამ ადგილს შეესაბამებოდა. მაგრამ ჩვენი პროდუქცია სახელად "Videoalert" (ვიდეოსიგნალიზაცია), უბრალო, მაგრამ ორიგინალური ვიდეოსაფრთხიების სისტემა, ადვილი გადასაღები იყო. ორი ვიდეოკასეტა დამაგრებული იყო თვითონ ვიდეორეკორდერზე. როდესაც ხდება რეკორდერის ან რაიმე ნაწილის დაძვრა, ირთვება გამაყრუებელი სიგნალი და გრძელდება 8 საათის განმავლობაში.

იმიტატორებისაგან თავის დაცვის ერთადერთი საშუალება პროდუქციის დაპატენტება იყო. შემდგომი სიფრთხილისათვის მათ დააზღვიეს თავიანთი პროდუქცია საპატენტო დარღვევებისაგან და ამ სამართლებრივი აქტისათვის £250,000 დასარჯეს. ვიდეოსიგნალიზაციის პატენტი 1982 წლის ბოლოსთვის დარეგისტრირდა და 1984 წლისთვის ის უკვე მთელს ევროპაში, სამხრეთ ამერიკაში, აშშ-ში, კანადაში, ავსტრალიასა და ისრაელში გავრცელდა. ქოვენტრიში მდებარე ქარხანა, რომელშიც 18 ადამიანი დასაქმებული, ყოველწლიურად 250,000 ვიდეოსიგნალიზაციის სისტემას აწარმოებს.

თუ თქვენ კინგისა და მაქსველივით უნიკალური ბიზნეს-იდეა გაქვთ, უნდა შეისწავლოთ ოთხი სახის დაცვა: საპატენტო (patenting), რომელიც იცავს „როგორ მუშაობს ის“; დიზაინის რეგისტრაცია (design), რომელიც იცავს „როგორ გამოიყურება იგი“; საავტორო უფლება (copyright), რომელიც იცავს ფილმებზე, გამოცემებზე ან სხვა ჩანაწერებზე გაწეულ სამუშაოს; და სავაჭრო ნიშნის (trade mark) რეგისტრაცია, რომელიც იცავს „მის სახელწოდებას“.

ზოგიერთ პროდუქციას ორი ან მეტი სახის დაცვა შეიძლება ჰქონდეს, მაგალითად, საათის მექანიზმის დაპატენტება შეიძლება მოხდეს იმ დროს, როდესაც მისი დიზაინი უკვე რეგისტრირებულია.

ყველა სახის დაცვა მოითხოვს სხვადასხვა მოქმედებების ერთობლიობას, სთავაზობს დაცვის განსხვავებულ ღონეებს და მას სხვადასხვა დროით უზრუნველყოფს. მათ ერთი აქვთ საერთო: ნებისმიერი დარღვევის შემთხვევაში საქმე გექნებათ სასამართლოსთან და ეს დაკავშირებული იქნება თანხებისა და დროის დანახარჯებთან, იმის მიუხედავად გაიმარჯვებთ თუ დამარცხდებით.

საპატენტო დაცვა „როგორ მუშაობს ის“

პატენტი შეიძლება განიხილებოდეს როგორც ხელშეკრულება გამომგონებელსა და სახელმწიფოს შორის. სახელმწიფო უთანხმდება გამომგონებელს, რომ თუ ის მზად არის დადგინილი ფორმით გამოაქვეყნოს

თავისი გამოგონების დეტალები და თუ აღმოჩნდა, რომ მისი გამოგონება სიახლეს წარმოადგენს, მაშინ მას 20 წლიან „მონოპოლიას“ ანიჭებენ: „დაცვა საჯაროობის სანაცვლოდ“. ამ სახელმწიფო მონოპოლურ პერიოდს გამოგონებელი თავისი გამოგონების საწარმოებლად და გასაყიდად იყენებს. კონკურენტებს შეუძლიათ გაეცნონ გამოქვეყნებულ მახასიათებლებს და შეაგროვონ მონაცემები თავიანთი კვლევისათვის; ან შეუძლიათ გამოგონებელს შესთავაზონ ლიცენზიის პირობით მისი იდეის განვითარებაში დახმარება.

თუმცა პატენტის გაცემა მაინც არ აძლევს მესაკუთრეს სრულ გარანტიას, რომ მას თავისუფლად შეუძლია აწარმოოს, გამოიყენოს ან გაყიდოს გამოგონება. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ არსებობს სხვისი კუთვნილი უფრო ადრე გაცემული პატენტი, რომელსაც ჯერ ვადა არ გასვლია.

ფაქტობრივად, პატენტი საშუალებას აძლევს მფლობელს, რომ სხვა პირს მისი გამოგონების გამოყენებაში ხელი შეუშალოს. სახელმწიფო პატენტი აბსოლუტურ ხელშეუხებლობას ვერ უზრუნველყოფს, ამიტომ ამის თაობაზე ხშირად სასამართლოსაც მიმართავენ ხოლმე.

რომელი გამოგონება შეგიძლიათ დააპატენტოთ? ძირითადად, მიღებულია, რომ გამოგონება უნდა იყოს ან ახალი, ან უნდა შეიცავდეს სიახლეს და უნდა შეიძლებოდეს მისი სამრეწველო გამოყენება.

თქვენ არ შეგიძლიათ სამეცნიერო/მათემატიკური თეორიების ან ფსიქიკური პროცესების დააპატენტება, და ასევე ისეთი კომპიუტერული პროგრამებისა თუ იდეებისა, რომლებიც ამორალური და ანტისაზოგადოებრივი მოქმედებისაგან უბიძგებს. შეიძლება ახალი წამლების, მაგრამ არა მკურნალობის ახალი მეთოდების დააპატენტება.

თუ პატენტის მისაღებად განაცხადის გაკეთებას აპირებთ, უმჯობესია არ გაამჟღავნოთ თქვენი იდეა არაკონფიდენციალურ გარემოში. თუ ამას გააკეთებთ, თქვენი გამოგონება, კანონის თვალსაზრისით, უკვე „გამოქვეყნებული“ გახდება, და თქვენი განაცხადი ღირებულად აღარ ჩაითვლება.

დააპატენტების პროცესი შედგება ორი მკვეთრად გამოხატული ეტაპისგან:

- პატენტის პუბლიკაციაზე განაცხადის წარდგენა.
- პერიოდი პუბლიკაციიდან პატენტის მიღებამდე.

პირველი ნაწილი მოითხოვს ორგვარ გადასახადს, მეორე ნაწილი კი – ერთი სახის გადასახადს. მთელი პროცესისთვის დაახლოებით ორნახევარი წელიწადია საჭირო. დააპატენტების ფორმები და ინსტრუქციები უფასოდაა ხელმისაწვდომი პატენტების ბიუროში (Patent Office).

შესაძლებელია, და უფრო იაფიც, რომ საკუთარი პატენტის განაცხადი თვითონ გააკეთოთ, მაგრამ ეს არ არის რეკომენდებული.

დეკლარაციის შედგენა ისეთი ფართო მონოპოლიის მისაღებად, როგორსაც დაპატენტება იძლევა, საკმაოდ სპეციფიკურია და ეს მხოლოდ სპეციალური საპატენტო აგენტების საქმეა. მათ იციან თავიანთი საქმის ყველა ნიუანსი დაპატენტების პროცედურის ყოველ სტადიაში. დაპატენტების აგენტების სია შეგიძლიათ მიიღოთ დაპატენტების აგენტების სპეციალიზებულ ინსტიტუტში (Chartered Institute of Patent Agents).

როგორ აპირებთ თქვენი იდეის გამოყენებას? თუ უკვე მოიფიქრეთ, მაგრამ არ გაგაჩნიათ სახსრები, შესაძლებლობა და დრო ან არ გსურთ, რომ თქვენ თვითონ განახორციელოთ იგი, როდესაც იდეა უკვე დაპატენტებულია, თქვენ შეგიძლიათ სამი გზიდან ერთ-ერთი აირჩიოთ:

1. პირდაპირი გაყიდვა. თქვენ შეგიძლიათ მიჰყიდოთ თქვენი პატენტის სახელწოდება და უფლებები ფიზიკურ პირს ან კომპანიას. თანხა უნდა განსაზღვროთ ბაზრის რეალური სიტუაციის მიხედვით.
2. გაყიდვა და ჰონორარი. შეგიძლიათ დადოთ ხელშეკრულება, სადაც აღნიშნავთ პროდუქციის სახელწოდებას და მეორე მხარის მიერ მისი წარმოების უფლებებს. ამ ხელშეკრულების თანახმად თქვენ იღებთ ჰონორარს თითოეულ გაყიდულ ერთეულზე.

ენტონ რობინსონმა, ჰოლომედიის (ჰოლოგრამის ჩვენების ახალი სისტემა) გამოგონებელმა, ჯრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში მონაწილეობის დროს გადაწყვიტა, რომ თავისი პროდუქცია თვითონ არ ეწარმოებინა. ნაცვლად ამისა, მან მიყიდა დაპატენტებული პროდუქცია მომიჯნავე დარგში მოქმედ დიდ ავტორიტეტულ კომპანიას ექვსნიშნა თანხის, ყოველწლიური £20,000 წინასწარი ჰონორარისა და ასევე რეგულარული საავტორო ჰონორარების სანაცვლოდ. ამჟამად მისი ბიზნესი კონცენტრირებულია მხოლოდ პროდუქციის შემდგომ დამუშავება-გაუმჯობესებაზე სხვა კომპანიებისთვის, რომლებიც ამ პროდუქციას აწარმოებენ და ბაზარზე გააქვთ.

3. ლიცენზირება. თქვენ ინარჩუნებთ სახელწოდებას და უფლებებს, მაგრამ ყიდით ლიცენზიას, რომ სხვამ აწარმოოს და გაყიდოს თქვენი პროდუქცია. კონტრაქტი თქვენსა და ლიცენზიის მიმღებს შორის უნდა შეიცავდეს ისეთ მუხლს, რომელიც ლიცენზიის მიმღებს მოსთხოვს წელიწადში გაყიდოს ერთეულების მინიმალური რაოდენობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ლიცენზია გაუქმდება.

რა გზაც არ უნდა აირჩიოთ, თქვენ გჭირდებათ დაპატენტების კარგი აგენტი ან ადვოკატი.

სავაჭრო ნიშანი იცავს „რა ჰქვია მას“

სავაჭრო სასაქონლო ნიშნის შეშვებით შეიძლება ცალკეული მწარმოებლების ან მოვაჭრეების პროდუქციის ამოცნობა. სავაჭრო ნიშანი (მარკა) შეიძლება იყოს სიტყვა, ხელმოწერა, მონოგრამა, სურათი, ლოგო ან მათი ერთობლიობა.

რეგისტრაციის უფლების მისაღებად საჭიროა, რომ სავაჭრო ნიშანი იყოს განსაკუთრებული, არ უნდა იყოს საეჭვო და არ უნდა იყოს შესაძლებელი მისი უკვე რეგისტრირებულ მარკებში არევა. არ შეიძლება შეცდომაში შემყვანი მარკების, ეროვნული დროშების, სამეფო ღერბების, შეიარაღებული ძალების განმასხვავებელი ნიშნების გამოყენება. მარკები შეიძლება იყოს გამოყენებული მხოლოდ საქონელზე და არა მომსახურებაზე (თუმცა გარკვეული მცდელობის შედეგად ესეც შეიძლება შეიცვალოს).

სავაჭრო ნიშნების 1938 წლის კანონი (The Trade Marks Act of 1938) და საავტორო უფლებების, დიზაინისა და პატენტების შესახებ 1988 წლის კანონი (The Copyright, Designs and Patents Act of 1988) იცავს „დიდ კომერციულ ღირებულებას“, დაცვის სხვა ფორმებისგან განსხვავებით, თქვენი ექსკლუზიური უფლება სავაჭრო ნიშნის გამოყენების თაობაზე განუსაზღვრელად გრძელდება.

სავაჭრო ნიშნის რეგისტრაციისათვის თქვენ ან თქვენმა აგენტმა, პირველ რიგში უნდა ჩაატაროთ წინასწარი კვლევა სავაჭრო მარკების საპატენტო ოფისში (Trade Marks Branch of the Patent Office), რათა დარწმუნდეთ რომ უკვე არსებული ნიშნები ხელს არ უშლის თქვენი სავაჭრო ნიშნის შექმნას. შემდეგ ოფიციალურად განაცხადებთ სავაჭრო მარკის რეგისტრაციის შესახებ და იხდით თანხას (მიზღნარე გადასახადი £185).

ამის შემდეგ თქვენი განაცხადი გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად მოთავსებული იქნება სავაჭრო ნიშნების ყოველკვირეულ ჟურნალში (Trade Mark Journal).

რეგისტრაციას თავიდან 7 წლის ვადა აქვს. ამის შემდეგ, ის შეიძლება განახლდეს 14 წელიწადში ერთხელ, განუსაზღვრელი დროის მანძილზე.

სავაჭრო ნიშნის რეგისტრაცია სავალდებულო არ არის. თუ სავაჭრო ნიშანი, რომელიც არ იყო რეგისტრირებული, გამოიყენებოდა რაღაც დროის განმავლობაში და მომხმარებლის მიერ უკვე აღიქმება, როგორც გარკვეულ საქონელთან დაკავშირებული, შეიძლება ითქვას, რომ მან უკვე შეიძინა თავისი „რეპუტაცია“. ეს მას გარკვეულ სამართლებრივ უფლებებს ანიჭებს.

ღიზანინის რეგისტრაცია იცავს „როგორ გამოიყურება იგი“

შეგიძლიათ რეგისტრაციაში გაატაროთ ფორმა, ღიზანინი ან კომერციული პროდუქციის დეკორატიული მახასიათებლები, თუ პროდუქცია ახალია, ორიგინალური და ადრე არასოდეს ყოფილა საჯაროდ გამოტანილი ან არასოდეს ყოფილა გამოყენებული იმ სახით, რა სახითაც აპირებთ მის გამოყენებას. დაცვა ითვალისწინებს 50-ზე მეტი ტიპის სამრეწველო საქონლის წარმოებას. ღიზანინის რეგისტრაცია გამიზნულია მხოლოდ ვიზუალური მახასიათებლების, და არა ნაკეთობის ფუნქციების დასაცავად.

ღიზანინის რეგისტრაციისათვის ღიზანინის რეგისტრაციის სამსახურს (Design Registry) უნდა მიმართოთ და ფოტოსთან ან ნიმუშთან ერთად სარეგისტრაციო გადასახადი (£60) უნდა გაუგზავნოთ. ამით მოწმდება, არის თუ არა თქვენი გამოგონება ახალი ან ორიგინალური და შეესაბამება თუ არა 1949 წლის ღიზანინის რეგისტრაციის და 1988 წლის ღიზანინის, საავტორო უფლებებისა და პატენტების შესახებ კანონების მოთხოვნებს. რეგისტრაციით მიღებული სერთიფიკატი თქვენ, როგორც მესაკუთრეს, ექსკლუზიურ უფლებას გაძლევთ აწარმოოთ, გაყიდოთ ან გამოიყენოთ ეს ღიზანინი კომერციული მიზნებისთვის.

დაცვა გრძელდება ხუთი წლის განმავლობაში, მაგრამ შეიძლება განახლდეს ორი მომდევნო ხუთწლიანი ვადით. თქვენ შეგიძლიათ თავად ითავოთ ღიზანინის რეგისტრაციისათვის ფორმების შევსება, მაგრამ, ისევ და ისევ, უმჯობესია, ეს საქმე სპეციალისტს მიანდოთ. არ არსებობს ღიზანინის რეგისტრაციის აგენტი, მაგრამ დაპატენტების აგენტების უმრავლესობა კარგად ერკვევა ღიზანინის კანონებში.

ღიზანინმა პოლ სმიტმა მამაკაცების მოდის ბიზნესი ქოვენტ გარდენში (Covent Garden) 1977 წელს დაიწყო და ათი წლის განმავლობაში თავისი ფორმა მსოფლიო მასშტაბის £13 მილიონად შეფასებულ კომპანიად აქცია. ტანსაცმელი იყიდებოდა დიდი ქუჩების მაღაზიებში, უნივერსიტეტების მამაკაცების განყოფილებებში. საზღვარგარეთ მასიურად დაიწყეს მისი იარაღიებისათვის მიბაძვა. ასეთი თაღლითებისათვის მისი ღიზანინი შემოსავლის მშვენიერი წყარო იყო, სმითმა £5000 ზარალი იწენია მამაკაცის ტანსაცმლის კომპანია „რეისის“ (Reiss) წინააღმდეგ ბრძოლაში, რომელმაც ურცხვად გადაიღო მისი ერთ-ერთი სვიტერის მოდელი. მისი თქმით, აღიძრა საქმე, რათა სცოდნოდათ, „რომ მისთვის ყველაფერი ცნობილი იყო“. სმითი ამბობს: „ჩემგაუნებურად, მე უზარმაზარი ბიზნესი თურმე სხვებისთვის დავიწყე“.

საავტორო უფლებები იცავს „ქაღალდზე, ფირზე ან აუდიოკასეტაზე დაფიქსირებულ ნაშრომს“

საავტორო უფლება რთული სფეროა და ჩვენს წიგნში შეუძლებელია ბიზნესის წამოწყებასთან დაკავშირებულ საავტორო უფლებების საკითხებზე სრულად ლაპარაკი. ჩვენ მათ მოკლედ განვიხილავთ.

ძირითადად, 1988 წლის კანონი საავტორო უფლებებისა და პატენტების შესახებ იცავს ხელოვნების და შემოქმედების ნიმუშებს - სტატიებს, წიგნებს, ნახატებს, ფილმებს, თამაშებს, სიმღერებს, მუსიკას, საინჟინრო ნახატებს ასლების არალიცენზირებული გადაღებისაგან. საავტორო უფლების დასამტკიცებლად, საჭიროა აღნიშვნა: © (ავტორის სახელი, თარიღი).

თქვენ შეგიძლიათ გადადგათ შეძლვეი ნაბიჯი და ჩაწეროთ სამუშაოს შესრულების თარიღი (პლუს £20 გადასახადი და პლუს დღე) Stationers Hall-ის რეგისტრატორთან. თუმცა, დაცვის ამ საშუალებას იშვიათად იყენებენ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში მიმართავენ, თუ მოსალოდნელია დარღვევა.

საავტორო უფლება გაერთიანებულ სამეფოში მისი მფლობელის სიკვდილის შემდეგ, 50 წელიწადს გრძელდება ან, თუ მფლობელი უკვე გარდაცვლილია - გაცხადებიდან 50 წლის მანძილზე.

საავტორო უფლება დარღვეულია მხოლოდ მაშინ, თუ თქვენი პროდუქციის „მნიშვნელოვანი“ ნაწილი თქვენი ნებართვის გარეშე სხვის მიერ იქნა გამოშვებული (საჯაროდ გასაყიდად გამოტანის შემთხვევის ჩათვლით), მაგრამ, რადგან არ არსებობს საავტორო უფლების ფორმალური რეგისტრაცია, ამიტომ საკითხი, თქვენი ნამუშევრის დაცვის შესახებ, ჩვეულებრივ სასამართლოს გადასაწყვეტია.

ინფორმაციის წყაროები:

Patent Office, Cardiff Road, Newport. Gwent NP91 RH; 01633 814000. აქვეყნებს შემდეგ ბროშურებს: *Applying for a patent* (საპატენტო განაცხადის გაკეთება), *Introducing patents - a guide for investors, How to prepare a UK patent application*.

Design Registry, იხილეთ Patent Office-ს მისამართი და ტელეფონი. აქვეყნებს ღიზანის რეგისტრაციის მითითებებს.

Trade Marks Registry (სავაჭრო ნიშნების სარეგისტრაციო ბიურო), მისამართი და ტელეფონი იგივეა. აქვს უფასო გამოცემები: *Applying for a trade mark* (სავაჭრო ნიშანზე განაცხადის გაკეთება); *Trade Marks Journal* (სავაჭრო ნიშნების ჟურნალი, გამოდის ოთხშაბათობით).

Stationers Hall, Ave Maria Lane, Ludgate Hill, London EC54M 7DD; 0171 248 2934 (ორშ. - პარ. 10.00-16.00) აწარმოებს საავტორო უფლებების რეგისტრაციას. სთავაზობს რეგისტრაციის ინსტრუქციებსა და ფორმებს.

The Chartered Institute of Patent Agents, Staple Inn Buildings, High Holborn, London WC1V 7PZ; 0171 405 9450. საკონსულტაციო მომსახურებას არ აწარმოებს, მაგრამ დაგაკავშირებთ თქვენს რეგიონში მყოფ

დაპატენტების აგენტთან. აქვეყნებს საპატენტო აგენტების ნუსხას (Register of Patent Agents), სადაც შესულია ყველა იმ აგენტის სახელი და მისამართი, რომლებსაც საპატენტო ბიუროსგან (Patent Office) საქმიანობის უფლება აქვთ მიღებული.

Institute of Patents & Inventors, Suite 505A, Triumph House, 189 Regent Street, London W1R 7WF; 0171 242 7812. წარმოადგენს საწევრო ორგანიზაციას (საწევრო გადასახადი £43). იცავს პატენტების მფლობელებისა და გამომგონებლების ინტერესებს. შეუძლია სასარგებლო კონსულტაციებისა და მითითებების მიცემა ინტელექტუალური საკუთრების ყველა საკითხის შესახებ, იდეიდან დაწყებული გამოგონებითა და დამუშავებით დამთავრებული. აქვეყნებს ყოველკვარტალურ ჟურნალს *New Patent Bulletin*-ს. ჟურნალი ინსტიტუტის მრეწველობასთან დააკავშირებელი რგოლია და შესაბამის მწარმოებელ ფირმებს მისი წევრების გამოგონებათა შესახებ აცნობს.

Institute of Trade Mark Agents (სავაჭრო ნიშნების აგენტთა ინსტიტუტი), 4th Floor, Canterbury House, 2-6 Sydenham Road, Croydon, Surrey CR0 9XE; 0181 680 4676. შეუძლია თქვენი დაკავშირება თქვენს რეგიონში მოქმედ სავაჭრო ნიშნების აგენტთან და ზოგადი რჩევების მოცემა. მას გააჩნია სავაჭრო ნიშნის აგენტთა სია.

კონკურენტული პროდუქციასა და მომსახურებასთან შედარება

აღმოაჩინეთ ის პროდუქცია და/ან მომსახურების სახეები, რომლებიც, თქვენი აზრით, თქვენსას გაუწევენ კონკურენციას. ისინი, შეიძლება, წარმოადგენდნენ მსგავს ან განსხვავებულ პროდუქციას/მომსახურებას, მაგრამ ჰქონდეთ თქვენი პროდუქციის/მომსახურების შენაცვლების უნარი. ამ უკანასკნელის მაგალითად გამოდგება ბიზნესი, რომელიც ყიდის საბეჭდო მანქანებს და რომელიც კონკურენციას უწევს არა მარტო სხვა საბეჭდო მანქანებს, არამედ ასლების გადასაღები ფურცლების და ქსეროქსის მალაზიებსაც.

თუ უკვე გაეცანით ძირითად კონკურენტ პროდუქციას, ისინი თქვენსას შეადარეთ. გადახედეთ თქვენს უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს, რომლებიც თქვენს მეტოქეებთან მიმართებაში გააჩნიათ. მოგვიანებით, როდესაც ბაზარს შეისწავლით, რა თქმა უნდა, ამ საკითხს გაიხსენებთ და გადახედავთ მას.

შედარების შემდეგ გააკეთეთ დასკვნა. თუ თქვენი პროდუქცია/მომსახურება კონკურენტუნარიანია, ახსენით, რატომ. თუ არა – ახსენით, თუ რის გაკეთებას აპირებთ, რათა ის კონკურენტუნარიანი გახადოთ.

დაუბრუნდეთ PNU CLEEN Ltd-ს, მათი ბიზნეს-გეგმა, წარმოდგენილი ქრენფილდის სასწავლო სამეწარმეო კომისიის წინაშე, შეიცავდა შემდეგ მოხსენებას, რომელიც ხსნიდა მათ კონკურენტულ უპირატესობებს:

„ჩვენს მტვერსასრუტს პირდაპირი კონკურენტი არ ჰყავს. არსებული მტვერსასრუტებიდან ცალკეულ ჯგუფებს აქვს გარკვეული უპირატესობები, მაგრამ არა ისე სრულად, როგორც ჩვენსას გააჩნია. ჩვენს მტვერსასრუტთან ყველაზე ახლოს დგას Alpha Components Limited-ის პროდუქცია, მაგრამ ის შეწოვისათვის მცირე დიამეტრს იყენებს, რის გამოც არაუფექტურია.“

მნიშვნელოვანი არაპირდაპირი კონკურენტები ელექტრომტვერსასრუტები, პნემატური მტვერსასრუტები, ნაგვის დამაგროვებლები და ჯავრისები არიან. ამ არაპირდაპირი კონკურენტის დაბლევა შეიძლება იმ შემთხვევაში, თუ მომხმარებელს აეუხსნით, რომ ჩვენი მტვერსასრუტი გათვლილია მანქანასთან, დაზგასთან ან ჩარხთან სამუშაოდ და რომ იგი სისუფთავის შენარჩუნებისთვის მცირე დანახარჯებს მოითხოვს“.

დაიმახსოვრეთ, ზოგიერთი პროდუქცია კონკურენტებისაგან თავისი მომსახურების პირობებით, ზოგიერთი პროდუქცია კი ფიზიკური მახასიათებლების მიხედვით განსხვავდება. მაგალითად საყოფაცხოვრებო ტექნიკა ძირითადად ერთნაირია, მაგრამ ფილიპ ვირპულს უნდაოდა, რომ მისი პროდუქცია მაინც განსხვავებული ყოფილიყო, და ამიტომ მომხმარებელს სთავაზობდა შემდეგს:

- ექსპლოატაციის პირველ წელიწადს ყველა იმ მოწყობილობის შეცვლას, რომელთა შეკეთებაც აღარ შეიძლებოდა
- ყველა ნაწილის 10 წლიან გარანტიას.
- £12.50 ჯარიმის გადახდას, თუ ხელოსანი გამოძახებიდან ორი დღის განმავლობაში არ მივიდოდა.
- 24 საათის განმავლობაში დაკავშირების შესაძლებლობას.

დამატებით დისტრიბუციის ქსელში ყველა საცალო მოვაჭრეს ფირმა სთავაზობდა გადახდის შეღავათიან პირობებს, ფინანსებს საქონლის და აღჭურვილობის გამოსაფენად, და ასევე რეკლამაში დილერის მხარდაჭერას.

მსგავსად ამისა, მენეჯმენტის კონსულტანტების უმრავლესობა „მომსახურების“ სექტორში ირწმუნება, რომ მათი „პროდუქცია“ და მის შესახებ ინფორმაცია საათივით არის აწყობილი.

გარანტიები

შესთავაზებთ თუ არა მომხმარებელს ზემოჩამოთვლილიდან რაიმეს თქვენი პროდუქციისა თუ მომსახურებასთან დაკავშირებით? აღწერეთ, თუ როგორი გარანტიების შეთავაზებას შეძლებთ, რა ელირება, რა ზარგებლობას მოელოთ და როგორ განხორციელდება პრაქტიკულად.

შემდგომი განვითარების შესაძლებლობა

თუ თქვენ პროდუქციას ან მომსახურებას სხვა შესაძლებლობიდან აქვს, რომლის განვითარებაც სწრაფად შეიძლება და რომელიც თქვენს ბიზნესს გააფართოებს, მოკლედ აღწერეთ ისინი.

რა სახის პროდუქცია გამოვუშვათ?

საკმარისია ერთი სახის პროდუქცია?

ერთი სახის პროდუქციის ბიზნესი გამომგონებლისათვის ბუნებრივია იოლია, მაგრამ ასეთი ბიზნესი ძალზედ მგრძობიარეა კონკურენციის, გემოვნებების ცვლილებისა და მორალური მოძველების მიმართ. ამას გარდა, თუ კომპანია მხოლოდ ერთი სახის საქონელს აწვდის ბაზარს, ამან საწარმოს პოტენციური ზრდა შეიძლება შეაფერხოს. ასეთი წამოწყება მუდამ იქნება კითხვის ნიშნის ქვეშ, მანამ, სანამ იგი თავისი პროდუქციის ბაზას არ გააფართოებს. უმჯობესია, თუ ასეთი გაფართოება ერთმანეთთან დაკავშირებული პროდუქციის სახეების გამოშვებით ან მომსახურების ერთ „ოჯახად“ გაერთიანებით მოხდება.

საცალოდ გასაყიდი პროდუქცია

კომპანია მედსოფტი (Medsoft) დაარსდა, რათა მიკრო კომპიუტერები და პროგრამული უზრუნველყოფის პაკეტები საავადმყოფოს ექიმებისათვის მიეყიდა. სამწუხაროდ, მმართველობას არ ჰქონდა არავითარი წარმოდგენა თითოეული პროდუქციის გასაყიდად საჭირო ხარჯებისა და ძალისხმევის შესახებ. კიდევ უარესი, შეკვეთები არ მეორდებოდა. ამის მიზეზი ის კი არ იყო, რომ მომხმარებლებს არ მოსწონდათ პროდუქცია, არამედ ის, რომ ყოველ მათგანს განსხვავებული სახეობის ნაწარმი სჭირდებოდა. ეს ნიშნავდა, რომ მთელი ფული და დრო ტყუილად დაიხარჯა ერთგული მომხმარებლის მოსაზიდად.

სხვა სახეობის გამოშვების შემთხვევაში, მაგალითად, კომპანიის მიერ მანქანების გაყიდვისას, თქვენ შეგიძლიათ დარწმუნებული იყოთ, რომ კმაყოფილი მომხმარებელი ორი ან სამი წლის მანძილზე კვლავ მოგმართავთ. რესტორნის ბიზნესში მოზღვაკების ციკლი შეიძლება განმეორდეს ორ-სამ თვეში ერთხელ.

არაპირველადი — დანიშნულების პროდუქცია

მეწარმეები დადებითად არიან განწყობილი ფანტაზიის, შოდისა და ფუფუნების საგნების მიმართ, რადგანაც რეალიზაციასა და ხელშეწყობას მცირე დრო სჭირდება. ასეა: — ბაზრებისთვის მწარმოებელი კომპანიები ბაზრის ცვლილებების გამო ხშირად აწყდებიან ფინანსურ

პრობლემებს. ბაზარზე უსაფრთხოების მიღწევა შედარებით ადვილია, თუ თქვენ გაქვთ პროდუქცია, რომელიც „პირველადი დანისმწელების საქონლად“ არის შეფასებული.

„საოცრებათა სამყარო“ (World of Wonder) დაარსდა 1985 წელს და მაშინვე გაითქვა სახელი. მეორე წელიწადს რეალიზაციის მოცულობა 252 პროცენტით გაიზარდა და \$327 მილიონს მიაღწია, ხოლო მოგება – 130 პროცენტით. ეს ყველაფერი ორი ძალიან პოპულარული პროდუქციის – ტელი რაქსინის მოლაპარაკე დათვისა და ლაზერული სათამაშოს საშუალებით მოხდა.

„საოცრებათა სამყაროს“ შეცდომა ის იყო, რომ მან თავი არ დაიზღვია ძალზე პოპულარული პროდუქციის არამდგრადობისაგან. (ასეთი პროდუქცია სწრაფად აღწევს პოპულარობას და ასევე სწრაფად კარგავს მას). მან 1987 წელს არჩეიანი ჯულიზე – ახალი ტექნიკის თოჯინაზე გააკეთა. ეს თოჯინა ბავშვის ხმას პასუხობდა და გაყიდვაში „ინტერაქტიული თოჯინის“ სახელით იყო ცნობილი. ტექნიკურად არასრულყოფილი \$100-იანი ჯული მოლაპარაკე ზარალი აღმოჩნდა მშობლებისათვის, რომელთა ფინანსური შესაძლებლობებიც ბავშვების სურვილებს არ შეესაბამებოდა. WOW-ის სხვა არაფერი დარჩენოდა გარდა იმისა, რომ გარდან დახმარება ეთხოვა და ითხოვა კიდევ.

სათამაშოების ბიზნესში ამჟამად მწვევე კონკურენციაა. საქმოდან ისეთი მეწარმეები, რომლებიც უშვებენ Scrabble-ზე უკეთეს თამაშებს და Barbie-ზე უკეთეს თოჯინებს. ამ ბაზარზე შეღწევა ადვილი და იაფია.

კოლეკომ თავისი საფირმო თოჯინის (Cabbage Patch Dolls - 1985 წლის ჰიტი) გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებით \$60 მილიონად იყიდა Trivial Pursuit-ის, Scrabble-ს და Talking Wrinkles-ის მეწარმეებელი ამერიკული ფირმები. მან გაამყარა Coleco-ს ვაჭრობა.

აქამდე ისედაც დივერსიფიცირებული Fisher-Price, სკოლაძღველი სათამაშოების მეწარმეები, დაისაკუთრა Quaker Oats-მა. ასეთი ქმედებით სათამაშოების მეწარმეები სარისკო საქმეში ერთებას ვგუფური მოგების ნაწილით. თუ ბავშვები ზურგს შეაქცევენ ერთ სათამაშოს, კომპანია შეიძლება მინც გადაარჩეს.

ძალიან მარტივი პროდუქცია

სიმარტივე, რომელიც ხშირად პროდუქციის სასურველი მახასიათებელია, შეიძლება ხელისშემშლელიც აღმოჩნდეს. თუ ბიზნეს-იდეა ისეთი მარტივია, რომ მენეჯმენტის ან მარკეტინგის მცირე ძალისხმევაც საკმარისია წარმატებისათვის და როდესაც ამის მიღწევა ადვილად არის შესაძლებელი დაბალი ხარჯების გაღებით, ეს ნებისმიერ ტომასს, დიკსა თუ ჰენრის უადვილებს ბიზნეს-იდეის გადაღებას და შეუძლებელს ხდის ორიგინალური კომპანიების მიერ თავიანთი ბაზრის დაცვას და მათ ფასის დაწვევის გარდა სხვა არჩევანს აღარ უტოვებს.

ვიდეო-გაქირავეების ბიზნესი „მარტივი საქონლის“ ფენომენის კლასიკური ნიმუშია. ამ ბიზნესს ბევრმა მოჰკიდა ხელი, მათ რამდენიმე ათასი ფუნტით შეეძლოთ საქმის წამოწყება. წლების განმავლობაში გაქირავეების ფასები ფუნტებიდან პენსებამდე დაეცა და ბევრი კომპანია დაიხურა.

Character-ის (ასაწყობი ავეჯის შპს) დაპარსებელმა ბიზნეს-გეგმაში თავისი საქონლის დახასიათება შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა:

სისტემა იძლევა საყარძლების, მაგილების, კარადების, უჯრების, გარდერობების, ლოჯინების, საბავშვო საწოლების, შედური კედლის და ა.შ. აწყობის საშუალებას, ფაქტობრივ ყველაწიური ავეჯისა, რომელიც მტკიცე ყუთი-ჩარჩოსებრი ელემენტებისგან შედგება.

სისტემის აწყობისას გამოიყენება ერთმანეთთან ხრახნებით ადვილად შეერთების მეთოდი (ერთდება ხელით). პროექტის მიზანია, რომ თითოეული ავეჯისათვის რაც შეიძლება მეტი საერთო კომპონენტი არსებობდეს, რის გამოც გარკვეული ავეჯი რამდენიმე დამატებითი დეტალის შექმნის შემდეგ შეიძლება სხვაგვარად გამოიყენოთ. ამ იდეის მაგალითია ბავშვის საწოლის მანქად და შემდგომ, შედურ კედლად გარდაქმნა, ხოლო უკანასკნელის გამოყენება კიდევ სხვა ავეჯის, მაგალითად თაროებისა და საყარძლების ასაწყობად. მეორე მიზანი იყო ერთი ავეჯის მეორედ ადვილად და სწრაფად გარდაქმნის შესაძლებლობა.

მყიდველისთვის ხელმისაწვდომი იქნება სხვადასხვა ჯიშის ხის მთლიანი მასალისგან დამზადებული სისტემა, ან შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საშუალო სისქის ბოჭკოვანი ფიციის (MDF) მსგავსი ფანერაგადაკრული ან ლამინირებული სინთეტიკური მასალა. ლითონის ნაწილები, როგორცაა ანჯამები, მომჭურები და დამჭურები იქნება გამძლე და ამავე დროს დიზაინის შესაბამისი, სადაც შესაძლებელია - დამალული.

ავეჯი გამოიყურება თანამედროვედ, თუმცა არა ავანგარდულად, სტილი მისაღები იქნება პოტენციური მყიდველებისთვის. ბუნებრივი სტილი, რაც აწყობის მეთოდის შედეგია, იმედია Habitat-ის დიდ მალაზიაში მიიზიდავს მომხმარებელს.

მოკლედ, ამ სისტემის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც მას სხვებისგან განარჩევს, შემდეგია:

1. აწყობა მოკლე დროში.
2. აწყობის სიმარტივე. არცერთი ნაწილის ასაწყობად არ არის საჭირო რაიმე იარაღი, იარაღი საჭიროა მხოლოდ კედლის თაროების ან ბლოკის ასაწყობად. ბლოკები ისეა დაგეგმილი, რომ მცირდება საჭირო გაბურღული ნახვრეტების რაოდენობა და მარტივად იკიდება.
3. აწყობილი საგნის სასიამოვნო გარეგნობა.
4. მომხმარებლის არჩევანი ავეჯის ზომების მიხედვით. მაგალითად სკამის სიმაღლე, შედური კედლის ზომა და დიზაინი, თაროების და ოთახის ტიხრების ზომა და მათ შორის მანძილი.
5. მდგრადობა, რაც ასაწყობი ავეჯის (SAF[®]) უმეტესობას არ გააჩნია.
6. ყიდვისას მახასიათებლების მიხედვით არჩევის საშუალება.
7. წარმოების სიმარტივე და სტანდარტულობა. ეს ამცირებს წარმოების ხარჯებს და მომხმარებელს სთავაზობს მრავალ უპირატესობას.

ამჟამად მე ვიკვლევ ამ ავეჯის ელემენტების შეერთების ხერხების გარკვეული ასპექტების დაპატენტების შესაძლებლობას. დაპატენტების ბიუროში (Patent Office) წინასწარმა კვლევამ დადებითი შედეგი გამოიღო და შედეგად მოჰყვა საუბარი საპატენტო აგენტთან, რომელმაც გამოთქვა მოსაზრება, რომ დაპატენტების რეალური შესაძლებლობა არსებობდა. ევროპის უმსხვილეს ბაზრებზე საქონლის საიმედო დაცვა დაახლოებით £20000 დაჯდება.

* SAF – Self Assembly Furniture – ხელით ასაწყობი ავეჯი

პროდუქციის ხარისხი

ახალი კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემაა პროდუქციის ხარისხის შესახებ მომხმარებლისათვის წარმოდგენის შექმნა. ნი-იან წლებში გაბატონებული იყო მცდარი „ცვეთის დინამიურობის“ აზრი, რომლის თანახმადაც საქონლის დაბალი ხარისხის გამო მომხმარებელს მისი ხშირად შეცვლა დასჭირდებოდა, რაც რეალიზაციას გაზრდიდა. იაპონელმა ავტომწარმოებელმა გააუმჯობესეს მანქანების ხარისხი, საიმედოობა და ხელსაყრელი გახადეს მისი ფასი. მათ დაიპყრეს დასავლეთის საავტომობილო ბაზრები, რითაც დაადასტურეს, რომ ზემოაღნიშნული შეხედულება მცდარი იყო.

თქვენ ვერ გაყიდით საქონელს, რომელსაც თვითონ არ ენდობით და როგორც ჯემს ნოკი, ლუდის ახალი კომპანიის დამაარსებელი პრეზიდენტი ამბობს, „ზოგადად რომ ვთქვათ, ერთი რამ, რაც გაშორებთ თქვენ მომხმარებელთა უგულვებელყოფისაგან, ეს თქვენი პროდუქციისადმი ნდობაა“. ჩვენ დავინახეთ, თუ როგორი წარმატებით ისწავლეს ქრენფილდის მსმენელებმა ფასის, ხარისხისა და მომსახურებისთვის ბრძოლა:

ჩვენ დაინტერესებული ვართ ახალი და საუკეთესო ხარისხის პასტის გამოშვებაში, ამბობს ფარმად როუპანი. იგი აღწერს, თუ როგორ გახდა Pasta Masters ლონდონის საცალო მოვაჭრეებისა და რესტორნების წამყვანი მიწოდებელი. მსგავსად ამისა, დევიდ სინკლერი და მისი Bagel Express-ის ჯგუფს ყოველდღე დილის 4 საათზე იწყებს მუშაობას, რათა უზრუნველყონ დილაობით ახლადგამომცხვარი ფუნთუშეულის გაყიდვა. პროდუქციის სიახლის საჩვენებლად ფუნთუშეული ცხვება ღია სამზარეულოში მომხმარებელთა თვალწინ.

ამჟამად, რომ ხარისხი მეტად მნიშვნელოვანია. თუ თქვენ ამას არ გაითვალისწინებთ, დაიღუპებით.

ხარისხი არის არა მარტო ის, რასაც აკეთებთ, არამედ ისიც, თუ როგორ აკეთებთ; კომპანიასა და მომხმარებელს შორის ნებისმიერი შეხების წერტილს სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, იქნება ეს ტელეფონი, დახლი, თუ საკასო აპარატი. „მომხმარებელი, რომელიც უკმაყოფილებას გამოთქვამს, ჩვენი საუკეთესო მეგობარია“, ამბობს სტიუ ლეონარდო In Search of Excellence-ში. თქვენი მომხმარებლის გამოყენება ხარისხისა და სტანდარტების შესანარჩუნებლად ალბათ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რამ არის ბიზნესში წარმატების მისაღწევად:

მე-3 თავის სამუშაო კითხვარი: პროდუქციის ან მომსახურების დახასიათება

1. აღწერეთ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება, ახსენით, თუ რა არის მასში ახალი.
2. შეიძლება უკვე მისი გაყიდვა? თუ არა, რა არის გასაკეთებელი, რა დანახარჯებსა და დროს მოითხოვს ეს სამუშაო?

3. გაქვთ თუ არა, ან აპირებთ თუ არა, იქონიოთ ისეთი სამართლებრივი დაცვა, როგორცაა პატენტი? თუ დიახ, ახსენით, რა მოიმოქმედეთ თქვენი უფლებების დასამტკიცებლად?
4. რითი განსხვავდება თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება ბაზარზე არსებულისაგან?
5. უზრუნველყოფთ თუ არა რაიმე გარანტიებს ან გაყიდვისშემდგომ მომსახურებას?
6. ზემოაღნიშნულის გარდა, არის თუ არა პროდუქციისა ან მომსახურების გაუმჯობესების რაიმე შესაძლებლობა?

რეკომენდებული ლიტერატურა

How to Make Money from Ideas and Inventions, R Rogers, Kogan Page, 1992.

ნაწილი 2 ბაზრის გამოკვლევა

შესავალი

ამ ნაწილში შემაჯავლი თავები დაგეხმარებათ ყურადღების კონცენტრირებაში მომხმარებლებზე, კონკურენტებზე და ბაზრის სიდიდეზე, და იმის გარკვევაში, თუ რა უნდა გამოიკვლიოთ.

Duke of Wellington-მა სიტუაციის ამგვარ შესწავლას უწოდა „იმის გაგება, თუ რა არის მთის იქეთა მხარეს“. ბიზნესში ბაზრის შესწავლა იგივეა, რაც დაზვერვა სამხედრო საქმეში. ბაზრის შესწავლა ეწოდება კონკურენტების, მომხმარებლების და სხვა მოქმედი ფაქტორების შესახებ მონაცემების შეგროვების, ჩაწერის, დაჯგუფების და ანალიზის პროცესს.

გამოკვლევა ახალი ბიზნესის დაწყებამდე ან ახალი სტრატეგიის განხორციელებამდე უნდა ჩატარდეს, ამით დაიზოგება დრო და შეცდომებით გამოწვეული დანახარჯები. ცხადია, შესწავლის მასშტაბი რისკის დონეზე უნდა იყოს დამოკიდებული. თუ წამოწყებას £1000-ის ინვესტიცია დაჭირდება, ბაზრის შესწავლაში £5000-ის დანახარჯვა, რა თქმა უნდა, მომგებიანი კაპიტალდაბანდება არ იქნება. მიუხედავად ამისა, მცირე და ახლადშექმნილმა კომპანიებმა, თუ არ უნდათ, რომ საქმიანობის პირველსავე წელს გაკოტრებული კომპანიების რიცხვს შეუერთდნენ, სიფრთხილე უნდა გამოიჩინონ და სასტარტო კაპიტალის სიმცირის მიუხედავად, ბაზრის ელემენტარული გამოკვლევა მაინც ჩაატარონ.

როგორც ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის პრეზიდენტმა თქვა: „თუ ფიქრობთ, რომ ცოდნა ძვირი ღირს, სცადეთ იყოთ უცოდინარი“.

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში შეგროვებული მონაცემები თქვენი ბიზნესის შესაბამისი სტრატეგიის არჩევაში დაგეხმარებათ.

ნებისმიერი საბაზრო გამოკვლევა იწყება ბაზრის იმ ნაწილის განსაზღვრით, რომლის ათვისებასაც აპირებთ. ჩვეულებრივი მცირე მაღაზიის ბაზარი მხოლოდ რამდენიმე ათეული ქუჩით შემოიფარგლება. რესტორნის ბაზარი კი გაცილებით დიდ სივრცეს მოიცავს.

თქვენ შეიძლება სხვადასხვა სახის ბაზრის ათვისება გადაწყვიტოთ. მაგალითად, საცალო ვაჭრობა ადგილობრივ ტერიტორიას შეიძლება მაღაზიის საშუალებით მოემსახუროს, ზოლო უფრო ფართო მასშტაბით კი მომსახურება საფოსტო შეკვეთების სახით აწარმოოს. მცირე მწარმოებელმა კომპანიამ შეიძლება ექსპორტით ირჩინოს თავი.

ადამიანები ძალიან ხშირად ზერელედ ეკიდებიან ბაზრის პირველად გამოკვლევას და აზვიადებენ თავიანთი ბაზრის სიდიდეს. მაგალითად, მათ შეიძლება განაცხადონ, რომ საავტომობილო მრეწველობაში მოღვაწეობენ, როდესაც სინამდვილეში ნახმარ მანქანებს ყიდიან პერთში, ანდა განაცხადონ, რომ ყიდიან დიეტურ საკვებს, როდესაც, სინამდვილეში, ყიდიან შავ პურს ერთ-ერთი სოფლის მაღაზიაში.

მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, თუ განვითარების რა მიმართულებები ახასიათებს ბაზარს; მაგრამ, ამავე დროს, ბაზრის იმ ნაწილზე, რომლის მომსახურებასაც აპირებთ, ყურადღების გამახვილება აუცილებელია.

Shirt Point

ეს საქმანობა დაიწყო 1987 წლის შობამდე, სარეკლამო სააგენტოს თანამშრომლის რობერტ ბარკლაისა და მისი სკოლის მეგობრის, ხელოვნების ნიმუშებით მოვაჭრის, ჯერემი უინის იდეის განხორციელებით. „ერთ-ერთი ლანჩის დროს 18 თვის წინათ ჩვენ ერთმანეთს შეეჩვილეთ ჩვენი პრობლემების შესახებ, რომ მთელი დღის მძიმე შრომის შემდეგ იძულებული ვიყავით ჩვენ თვითონ გავვერეცხა და გავვეუთო-ვებინა ჩვენი პერანგები“, - ამბობს 29 წლის ბარკლაი. „კლერკებს სიტყვაში, რომლებიც მუშაობდნენ მზის ამოსვლიდან მზის ჩასვლამდე და წელიწადში £100,000 იღებდნენ, იგივეს გაკეთება უწყევდათ.“

მათი ფირმის მოქმედების არეალი თავდაპირველად სიტით შემოიფარგლებოდა. რამდენიმე თვის განმავლობაში ისინი 300-ზე მეტ პერანგს რეცხავდნენ და ერთი პერანგის გარეცხვაში £1.65-ს იღებდნენ. ამ თანხად საბუთო დატვირთულ ბროკერებსა და ბანკირებს შეეძლოთ თავიანთი თეიერეულის ოფისში მიტანა, პერანგების სამრეცხაოში დარეკვა, საიდანაც თეთრეულს იმავე დღეს წაიღებდნენ, და 48 საათის განმავლობაში გარეცხილს, გაუთოებულს, დაკერებული ღილებით და განახლებული მანქეტებით, დაუბრუნებდნენ.

მე-4 და მე-5 თავებში დასმულია მთავარი კითხვები, რომლებიც თქვენს მომხმარებლებსა და კონკურენტებს ეხება და რომლებზეც პასუხის გაცემაა საჭირო, ხოლო მე-6 თავი მოიცავს მითითებებს, რომლებშიც ნაჩვენებია იქნება, თუ როგორ უნდა შესრულდეს ბაზრის ძირითადი გამოკვლევა და სად შეიძლება საჭირო მონაცემების მოპოვება.

თავი 4 მომხმარებელი

მომხმარებლების გარეშე ვერცერთი ბიზნესი ვერ განვითარდება, არსებობის გაგრძელებაზე რომ აღარაფერი ეთქვათ. ზოგიერთს სჯერა, რომ როგორც კი ფირმა „თავის კარებს გააღებს“, მომხმარებლები მაშინვე მოცვივდებიან. ეს ღიდი შეცდომაა. თქვენ ნათლად უნდა გქონდეთ წარმოდგენილი, თუ ვინ იქნებიან მომავალში თქვენი მომხმარებლები, რადგან ისინი ბიზნესის წარმატებული სტრატეგიის სასიცოცხლო ელემენტები არიან, და არა ისინი, ვინც პასიურად ხვდებიან ახალ საქონელსა თუ მომსახურებას.

გარკვეულ ცოდნას თქვენი მომხმარებლების შესახებ და იმის ცოდნას თუ რა უნდა მიყიდოთ მათ, უპირველესი მნიშვნელობა აქვს. საეჭვოა, რომ რომელიმე პოტენციურმა ბიზნესმენმა ამ ინფორმაციის მოპოვების გარეშე რაიმე დაიწყო. მაგრამ ასეთი რამ ძალიან ბევრს ახასიათებს - და ეს არის მრავალი ახალი კომპანიის მარცხის ერთ-ერთი მიზეზი.

აქ მოთხრობილია ამბავი ერთ-ერთი ბიზნესმენის წარუმატებლობის შესახებ:

1982 წელს ტიმ ჯონსტონმა გადაწყვიტა საკუთარი ბიზნესის წამოწყება ნებაყოფლობითი შენატანების ხარჯზე. ნებაყოფლობითი შენატანები მის დანაშოგებთან ერთად შეადგენდნენ £15,000, რომელიც გამყიდველი ავტომატების ბიზნესში ჩაღო. მან აირჩია ავტომატებით ვაჭრობა, რადგან ფიქრობდა რომ ეს სიახლე იყო და ბაზარს ზრდის პერსპექტივა ჰქონდა.

მან შეისწავლა გამყიდველი ავტომატების ყველა მწარმოებელი, მათი პროდუქცია და შეარჩია სამი მანქანა, რომელთა მოვლა, შევსება და გაწმენდა ადვილი იყო. სადემონსტრაციო მოდელები ფასდაკლებით შეიძინა და ისინი ახლად შესყიდულ ოფის-საწყობში დაამონტაჟა. რადგან ავტომატებით გაყიდულ სასმელებს ცუდი რეპუტაცია ჰქონდა, ინგრედიენტების მიწოდებლების შესწავლისას განსაკუთრებულ ყურადღებას სასმელის გემოს აქცევდა.

შემდგომ მან ხელშეკრულება დადო ორ ლიზინგურ კომპანიასთან. ეს უკანასკნელი დააფინანსებდა მომავალი კლიენტების მიერ შეძენილ მანქანებს.

ყოველივე ამისათვის ტიმს ოთხი თვე დასჭირდა და 1982 წლის შემოდგომისათვის, როგორც თვითონ ფიქრობდა, გასაყიდად კარგი საქონელი ჰქონდა.

იგი შეუდგა გაყიდვას და თავისი საქონელი პირველად საშუალო სიდიდის ადგილობრივ კომპანიებს შესთავაზა. მალე აღმოჩნდა, რომ მათ ან ჰქონდათ გამყიდველი ავტომატი ან დაზეპირებული მიზეზი, თუ რატომ არ უნდოდათ მისი ლადგმა. ასე რომ, ტიმმა ჩამოინაცვლა იაფფასიანი ბაზარზე და მიმართა მცირე და ახალ ფირმებს. აქ იგი ახალ პრობლემას წააწყდა - ლიზინგურ კომპანიებს, რომლებსაც ის ადრე შეუთანხმდა, მხოლოდ მაღალი ფინანსური მარცხელების

მქონე კლიენტებთან სურდათ საქმის დაჭერა. ისინი ფირმების მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში ფირმების ღირებულებისაგან პირად გარანტიებს ითხოვდნენ. ტიმს მომხმარებლების მოძებნასა და დარწმუნებასთან ერთად უნდა გაეთვალისწინებინა, რომ გარკვეულ მათგანთან ვერ ითანამშრომლებდა.

საეკატრო კომპანიის დაწყებიდან ერთი თვის თავზე ტიმმა მოწვევა გაუგზავნა 250 ადამიანს, შეხვედრა მხოლოდ 28-სთან მოახერხა, რომელთაგან მხოლოდ ორი დაინტერესდა ფასით.

შემდეგ მან გადაწყვიტა შესაძლო პერსპექტივების ტელეფონით გაგება, მაგრამ ყველაზე მეტი რაც მოახერხა, მიიღო შეკვეთა ფირმისგან, რომელსაც უნდოდა გამაგრილებელი სასმელების გამყიდველი ავტომატი ღამის ცვლის მუშებისათვის დაეღა. ფირმას ოდნავადაც არ აღულებდა ინგრედიენტების ხარისხი. მას უნდოდა მხოლოდ მანქანას ემუშავა მთელი ღამე და ჰქონოდა რომელიმე ერთი სასმელი.

ექვსი თვის შემდეგ ტიმის ბიზნესი დაიხურა. მან დახარჯა თავისი ნაღდი ფულის დაახლოებით ნახევარი და ვერ მიიღო ერთი შეკვეთაც კი.

რა სჭირდება მომხმარებელს?

როდესაც წარმატებული კოსმეტიკური ფირმის დამაარსებელს ჰკითხეს, თუ რას უშვებდა მისი კომპანია, მან უპასუხა „საწარმოებში ჩვენ ვამზადებთ პარფიუმერიას, მაღაზიებში ვყიდით ოცნებებს“.

როგორც წესი, ბიზნესმენები თავიანთ ბიზნესს ჩვეულებრივი ფიზიკური ტერმინებით განსაზღვრავენ. მეორე მხრივ, მომხმარებლები ბიზნესს განიხილავენ როგორც მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას. შეადარეთ ერთმანეთს Bic-ისა და Parker-ის კალმისტრები. ისინი ძალიან ჰკვანან ერთმანეთს: ორივე კარგად წერს, ხელში მოხერხებულად დასაჭერია, აქვთ მოსაჭერი, რომელიც მათ ადგილზე ამაგრებს და თავსახური, რომელიც ჯიბეს მელნისაგან იცავს. ერთი ღირს 50p, მეორე £5. მომხმარებლები დამატებით £4,50 იხდიან ისეთი აბსტრაქტული უპირატესობებისთვის, როგორცაა სტატუსი ან კალმისტრის გასაჩუქრებით მიღებული სიამოვნება. Bic-იც და Parker-იც, ორივე წარმატებულ ბიზნესს ეწევა, მაგრამ მოთხოვნილებები, რომლებსაც ისინი აკმაყოფილებენ, პოლარულად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

სანამ არ გაარკვევთ თქვენი პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნილებებს, მათთვის დამაკმაყოფილებელი პროდუქციის გამოშვებას ვერ დაიწყებთ.

ჰურ მაკნიკოლის აზრით, მომხმარებლები მისგან სტილს ელოდებიან. ასეთი მიდგომა შეიძლება ვინმეს უცნაურად მოეჩვენოს ალპინიზმის ალტურვილობის ბიზნესში, მაგრამ მისი კომპანიის Mountain Technology (Glencoe)-ს წარმატება საწინააღმდეგოს გვიჩვენებს.

მისი აზრით, ღია ცის ქვეშ სპორტის სახეობების დასავლური ბუმის დროს ტექნიკურად შესაბამისი ხარისხის პროდუქციის წარმოება საკმარისი არ იყო. სულ უფრო მეტმა ადამიანმა დაიწყო კლდეებზე ცოცვა უფრო გართობის მიზნით, ვიდრე თვითდამტკიცებისთვის. „როდესაც საქმე ბაზრის დაპყრობას შეეჯო, ესთეტიკური თვალსაზრისი მნიშვნელოვანი გახდა“, - ამბობს მაკნიკოლი, რომლის

ძირითადი საქმიანობაც მის მიერ დაგეგმარებული ალპინისტური წერაქვის წარმოებაა. „იერსახე მნიშვნელოვანი რამაა“ ამატებს იგი. „მე მქონდა უნარი შემიჯერებინა ფუნქციური დატვირთვა კარგ გარეგნობასთან, და არა უაზრო ღიზანთან. მე ვყიდი - და ჩემი ბიზნესი „დიდი ბიჭებისგან“ შორს დგას.“

„დიდი ბიჭები“ არიან ფრანგები, ავსტრიელები და გერმანელები, რომლებიც მსოფლიო ბაზარზე სპეკულაციის მიზნით ყიდულობდნენ საქონელს. ამის მოუხედავად მაკინკოლმა ხუთი წლის განმავლობაში მიიზიდა გაერთიანებული სამეფოს ალპინისტური წერაქვების ბაზრის 20%, ჰყიდა რა 10,000 ერთეულს წელიწადში.

ამერიკელი ფსიქოლოგი აბრაამ მასლოუ ამბობს, რომ „ყველა მომხმარებელი რაღაც მიზნის მიღწევას ცდილობს და თავის მოთხოვნილებებს ყიდვითა და მოხმარებით იკმაყოფილებს“.

ის მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს ხუთ საფეხურიან პირამიდად აჯგუფებს, რომელსაც მოთხოვნილებათა იერარქიას უწოდებს.

თვითრეალიზაცია

თავმოყვარეობა

საზოგადოება

უსაფრთხოება

ფიზიოლოგია (შიმშილი და წყურვილი)

თითოეული საქონელი თუ მომსახურება გამიზნულია ამ მოთხოვნილებებიდან ერთის ან რამდენიმეს დაკმაყოფილებაზე. ასე, მაგალითად, როცა კმაყოფილება ადამიანის შიმშილისა და წყურვილის გრძნობა, ადამიანი იერარქიის ზევით, სხვა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მიისწრაფვის.

საინტერესოა, რომ ვინც შიმშილს გრძნობს, გულგრილია „უფრო მაღალი“ საფეხურების მიმართ. დააკვირდით, თუ რამდენ საჭმელს ყიდულობთ, როცა გმიათ, ვიდრე მას შემდეგ, რაც კარგი სადილი მიირთვით.

სად იმყოფებიან თქვენი მომხმარებლები მოთხოვნილებათა იერარქიაში, და როგორ შეუძლია თქვენს საქონელსა თუ მომსახურებას დაეხმაროს მათ მიზნების მიღწევაში?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა ასევე დაეხმარება თქვენს ბიზნესს ერთმანეთისგან განასხვავოს თქვენი საქონლის მომხმარებლების მოთხოვნილებები (მაგ. ტკბილეულის მოყვარული ბავშვები) იმ მომხმარებლის მოთხოვნილებებისაგან, რომლებიც ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებენ (მაგ. მშობლები, რომლებიც ტკბილეულში ფულს იხდიან).

Autoglass, გვემავლა რა მძღოლებისათვის საქარე მინების სწრაფად გამოსაცვლელი დეპოების ქსელის ამოქმედებას, წააწყდა სიმძნელებს, როცა მილიონობით პოტენციური მომხმარებლიდან თავისი ბიზნესისათვის კლიენტების მოზიდავა განიზრახა მან ზოლაპარაკებები გამართა მსხვილ საავტომობილო სადაზღვევო კომპანიასთან, რომლის შედეგად ისინი შეთანხმდნენ, რომ სადაზღვევო კომპანია დაფარავდა მისი კლიენტებისთვის საქარე მინების გამოცვლის ხარჯებს. სადაზღვევო კომპანიას სჭირდებოდა საქარე მინების გამომცვლელი საიმედო ფირმა, სტანდარტული

ფასებითა და კრედიტით გადახდის პირობებით, რაც სადაზღვევო კომპანიას დაემარებოდა მძღოლების მომსახურების გაუმჯობესებაში. ამ მოთხოვნების შესრულების სანაცვლოდ სადაზღვევო კომპანია თანახმა იყო Autoglass-ისათვის რეკომენდაცია გაეწია მასთან დაზღვეული ყველა ავტომობილისტის წინაშე, იძლეოდა ყოველწლიურად საქარე მინების განახლების გარანტიას, რითაც გადაჭრა საქარე მინების კომპანიის რეკლამის პრობლემა და პრაქტიკულად, Autoglass-ის ახალ დეპოებს მომხმარებლები გაუნაღდა.

ბაზრის სეგმენტაცია

ბაზრის სეგმენტაცია ეწოდება პროცესს, რომლის დროსაც ხდება მომხმარებლებისა და პოტენციური მომხმარებლების ერთგვარი ტიპების მიხედვით ჯგუფებად დაყოფა. მაგალითად მაღაზიას ან რესტორანს ჰყავს მუდმივი ან დროებითი მუშტრები. ამ ორს შორის ბალანსის დამყარება ძირითადი ფაქტორია, რომელიც მოქმედებს ყველაფერზე, რაც ბიზნესს ეხება.

ამ ჯგუფებიდან თითოეული სხვადასხვა მიზეზით ყიდულობს, ამის შესაბამისად გათვლილი უნდა იქნეს თქვენი გაყიდვების სტრატეგია.

დემოგრაფიული სეგმენტაცია აჯგუფებს მომხმარებლებს ისეთი ნიშნების მიხედვით, როგორიცაა ასაკი, სქესი, განათლება და შემოსავალი. ერთი საცალო მაღაზიის (corner shop) მესაკუთრე გამოჰყოფდა მუშტრების ორ ჯგუფს: სკოლის მოსწავლეებს და დიასახლისებს, რომლებსაც გაუთავდათ ისეთი საქონელი, რომელთაც ისინი, ჩვეულებრივად, სუპერ-მარკეტში ყიდულობდნენ. პირველთათვის მას გაყიდვაში ჰქონდა ტკბილეული, კომიქსები, ფანქრები და იაფი თამაშები. მეორეთათვის - კარაქის პატარა ულუფები, პურეული და სარეცხი ფხვნილი.

სარგებლიანობის მიხედვით სეგმენტაცია ემყარება იმ აზრს, რომ ერთსა და იმავე საქონელსა თუ მომსახურებას სხვადასხვა ადამიანისათვის განსხვავებული სარგებლიანობა გააჩნია. კბილის პასტის ბევრი მწარმოებელი ბაზრის ყურადღებას კბილების დაავადებისგან დაცვაზე ამახვილებს, მაგალითად ასეთი ფრაზით: „დედა ნახე, ღრმულები არ მაქვს“. თუმცა, სხვა მწარმოებლები ბაზრის ყურადღებას კბილების სითეთრეზე ამახვილებენ. თეთრი კბილები, საწინააღმდეგო სქესისათვის თავისი მიმზიდველობით, ზოგიერთი მომხმარებლისათვის უფრო მნიშვნელოვანი სარგებლობაა, ვიდრე მათი სიჯანსაღე.

გეოგრაფიული სეგმენტაცია წარმოიქმნება როდესაც მომხმარებლების მიერ საქონლისა თუ მომსახურებისათვის უპირატესობის მინიჭება ადგილმდებარეობით განისაზღვრება. მაგალითად, ფოტოასლგადაღების მაღაზია და მოტოციკლეტისტი კურიერი ძალიან მნიშვნელოვანი „პროდუქცია“ ქალაქური გარემოსათვის.

ქენტში, Hop Shop-ის მესაკუთრეები გამხმარი ყვავილის სამხრეთ-აღმოსავლეთის ბაზარს ორნაირ სეგმენტაციას უკეთებენ:

1. გასაღების არეების მიხედვით, მაგალითად, რომელიღაც ქუჩის ყვავილების მაღაზია, სასოფლო მაღაზიები, სუპერმარკეტები, გარაჟები, აეროპორტები და ქუჩის ბაზრობები.
2. საბოლოო გამოყენების მიხედვით, მაგალითად, კომერციული შენობების მოსართავად, (პაბები, სასტუმროები) და ვიტრინის დეკორაციისათვის, გამოფენისათვის, კოლეჯებში სასწავლო მიზნით გამოსაყენებლად და ა.შ.

ასეთი სეგმენტაცია Hop Shop-ს საშუალებას აძლევს გასაღების დროს ყურადღება გასაღების ადგილებსა და მომხმარებლებზე გაამახვილოს. უნდა მოხდეს მათი აღწერა და რაოდენობრივი შეფასება, რაც მესაკუთრეებს გაყიდვების რეალური ამოცანების დასახვის საშუალებას მისცემს.

ასეთი წესით შეიძლება სამრეწველო ბაზრის სეგმენტირებაც, კომპანიების ზომისა და მდებარეობის მიხედვით (მომუშავეთა რაოდენობა, ბრუნვა, გეოგრაფიული კონცენტრაცია), გასაყიდი პროდუქციის მიხედვით (მოსაპირკეთებელი მასალები, შუშა ან კერამიკა) ან კიდევ ტექნოლოგიური დონისა და საწარმოო პროცესის მიხედვით (მყიდველის ტიპები, მომსახურების მოთხოვნები).

აქ მოყვანილია რამდენიმე წესი, რომლებიც დაგეხმარებათ გადაწყვიტოთ, თუ რომელ ბაზარზე სჯობს ვაჭრობის დაწყება:

- **გაზომვადობა.** შეგიძლიათ განსაზღვროთ, თუ რამდენი მომხმარებელია სეგმენტში?
- **შელწევადობა.** შეიძლება ამ მომხმარებლებთან კავშირის დამყარებას? იმის ცოდნა რომ „ისინი სადღაც იქ არიან“, ღიად ვერ დაგეხმარებათ.
- **ზომა.** სეგმენტი მომხმარებლების დიდ რაოდენობას უნდა მოიცავდეს, მაგრამ რაოდენობა თქვენს ბიზნესზეც იქნება დამოკიდებული.
- **პრაქტიკული განვითარების შესაძლებლობა.** დიდი სეგმენტის არსებობა არ არის საკმარისი. მომხმარებელს უნდა აქონდეს სახარჯი ფული და უნდა შეეძლოს მისი დახარჯვა. მაგალითად სხვადასხვა სამთავრობო უწყებას მხოლოდ „შემოწმებული, ნაცადი“ მიმწოდებლებისგან ყიდვა აქვს ნებადართული. ასე რომ, სეგმენტი შეიძლება დიდი იყოს, მაგრამ ეს არაფერს ნიშნავს, თუ თქვენ ამ სეგმენტში ვერავის ვერაფერს მიჰყიდით.

ზოგჯერ, თვითონ ხელისუფლების თანხმობა წარმოადგენს პრობლემას, როგორც ეს ერთმა ახალგაზრდა მეწარმემ თავის თავზე გამოცადა.

1986 წელს ბრიტანეთის ტელეფონის 28 მილიონ აბონენტს ნება არ დართეს შეეძინათ უნიკალური ელექტრონული მოწყობილობა, რომელიც მათი ტელეფონიდან დარეკვას გააკონტროლებდა. დასაპროგრამებელი მოწყობილობა აკრძალვის გამო ბაზარზე ვერ გავიდა. იგი იძლეოდა განსაზღვრულ ნომრებზე დარეკვისა და განსაზღვრულ ნომრებზე დარეკვის შეზღუდვის შესაძლებლობას.

მოწყობილობა ლეიკესტერელმა კონსტრუქტორმა ტერი ნუელმა დააპროექტა. როგორც ის ამბობდა, მოწყობილობა უკვე 1986 წელს შეიძლებოდა ყოფილიყო გაყიდვაში. მან ეს მოწყობილობა 1982 წელს გამოიგონა, დახარჯა £100,000 ადოკატებზე, პატენტებზე და დიზაინთან დაკავშირებულ გადასახადებზე, მაგრამ თავისი პროდუქცია საზოგადოებას ვერ შესთავაზა, რადგან ხელისუფლებამ ვერ გადაწყვიტა, თუ ზემოხსენებული მოწყობილობა რა სტანდარტების შესაფერისი უნდა ყოფილიყო.

კომისია, სახელად TCL2, მთლიანად შედგებოდა ტელეკომუნიკაციის დარგის წარმომადგენლებისგან და საკითხს 1985 წლიდან იხილავდა, მაგრამ უშედეგოდ. სატელეფონო ზარების შეზღუდვის მოწყობილობების ბრიტანული სტანდარტისთვის ხელისუფლებას 1987 წლის თებერვალში უნდა დაეჭირა მხარი, მაგრამ ეს არ მოხდა და ამ მიმართულებით წინ მხოლოდ უმნიშვნელო ნაბიჯები გადაიდგა.

ნუელის გამოგონება, რომელიც £40-ზე ნაკლებად უნდა გაყიდულიყო, ერთგვარად ტელეფონის შესაერთებელში და მოქმედებას ოთხნიშნა კოდის აკრეფით იწყებდა. ოჯახებისა და მცირე კომპანიებისათვის გამიზნული ეს მოწყობილობა დაპროგრამებული იყო, რათა შეეზღუდა საერთაშორისო და საქალაქთაშორისო ზარები. მაგალითად, მას შეეძლო აღეკვეთა ყველა ნომერზე დარეკვა, 999-ის გარდა.

შობლებს შეეძლოთ ამის გამოყენება, რათა შეეზღუდათ ძიძებისთვის სახლში დარეკვა ან ბავშვებისთვის ისეთ ძვირადღირებულ სატელეფონო მომსახურების გამოყენება, როგორცაა Talkabout, British Telecom-ის ჩატიზ* ხაზი. მაღაზიებს შეეძლოთ დაპროგრამებინათ მოწყობილობა მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრულ ნომრებზე დასარეკად, როგორცაა საკრედიტო ბარათების კომპანიები, სატაქსო მომსახურება და მთავარი ოფისი.

ბერ ქვეყანაში სატელეფონო აბონენტებს შეუძლიათ დარეკვების შესაზღუდად სხვა მოწყობილობების გამოყენება, ზოგიერთი ამ მოწყობილობათაგანი ბრიტანეთშიც იყიდება, მაგრამ ისინი არ არიან გამოცდილი ბრიტანული სატელეფონო ქსელისათვის და მომხმარებლებმა მათი შეძენისას £2000-ის დანაკარგი შეიძლება განიცადონ.

სემენტიცია მარკეტინგის მნიშვნელოვანი პროცესია, რადგან ის გვეხმარება უფრო მეტად ყურადღება გავამახვილოთ მომხმარებლებზე და გვაძლევს მათი კონტროლირებად ჯგუფებად დაყოფის საშუალებას. ამას აგრეთვე დიდი მნიშვნელობა აქვს სხვა საბაზრო გადაწყვეტილებების მიღებისას. მაგალითად, მომხმარებლის მოთხოვნების ინტენსივობიდან გამომდინარე ერთსა და იმავე საქონელს შეიძლება სხვადასხვა ფასი დაედოს. მაგალითად პირველი და მეორე კლასის ფოსტა, სხვადასხვა საგზაო ტარიფები გზების დატვირთვის მიხედვით.

ბრიჯიტ ვუდსი, ცნობილი თავისი Strawberry Studio-თი (მოდის სტილის დასახელება, რომელიც მან 19 წლისამ შექმნა), ამჟამად თავმჯდომარეობს მრავალპროფილიან იმპერიას წლიური £5 მლნ ბრუნვით. „მე მაქვს უნარი ბაზარზე თავისუფალი ადგილების პოვნისა და რწმენა, რომ ჩემი იდეა გაამართლებს“.

*ჩატი - კავშირის ფორმა, როდესაც რამდენიმე კაცს ერთდროულად შეუძლია ლაპარაკი

წარმატებას მან პირველად კოლეჯში სწავლისას მიაღწია, როდესაც დაუახლოვდა მამაკაცების მოდის სპეციალობის სტუდენტს ჯორჯ ჯამერს. „ჩვენ დავიწყეთ ახალი დიზაინის მქონე ჯინსების საფოსტო შეკვეთების საშუალებით გაყიდვა, მოვითავსეთ რა სარეკლამო განცხადება *Melody Marker*-ში. საქმე წინ წავიდა. ჩემი მშობლების სხვენი გზავნილების კაბინეტად ვაქციეთ და დავიწყეთ King's Road-ის მაღაზიებისთვის პროდუქციის ბითუმად მიყიდვა“. კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ, მათ ისესხეს ბანკიდან £1700 და 1973-ში დააარსეს Strawberry Studio - 50-იანი წლებისათვის დამახასიათებელი ფართო კვებაბლოების და შემოჭრილი მაისურების კოლექციით. ჯინსის წლებში გაჩენილმა დიდმა მაღაზიებმა ამ ფაქტს ყურადღება მიაქციეს და შეკვეთებიც წამოვიდა.

1980 წლისთვის Strawberry Studio ოჯახურ მეურნეობას ერქვა, მაგრამ დაიწყო დეპრესია და რეალიზაციის მოცულობა დაეცა. ბრიჯიტმა სწრაფად მოისაზრა, და შექმნა გაუმჯობესებული მარკა, რომელიც გამიზნული იყო ფულანნი ხალხისათვის, რომლებიც ინფლაციამ ვერ დააზარალა. კოლექცია სწრაფად იყიდებოდა და კომპანია გადარჩა.

პროდუქციის განსაზღვრა მომხმარებლისათვის მისაღები პირობების გათვალისწინებით

თუ თქვენ ერთხელ უკვე დაადგინეთ, რას გაყიდით და ვის მიყიდით, თქვენ შეგიძლიათ პროდუქციის (ან მომსახურების) მახასიათებლების იმ სარგებლიანობასთან შეჯერება, რომელიც მომხმარებელმა თქვენი პროდუქციის ყიდვით უნდა მიიღოს. მახასიათებლები არის ის, თუ რას წარმოადგენს პროდუქცია ან რა აქვს მას, ხოლო სარგებლიანობა არის ის, თუ რას წარმოადგენს იგი მომხმარებლისთვის. მაგალითად, კამერები, SLR, ობიექტივები; და ა.შ; აქ მხოლოდ კარგ ფილმს არ ელოდებიან მომხმარებლები, ისინი ასევე კარგ გამოსახულებას ეძებენ. შემდეგ მაგალითში მოცემულია სარგებლიანობის „შემოწმება“.

მახასიათებლები

ჩვენთან შესრულებული სამუშაოების შედეგად მანქანა უფრო გამძლე ხდება

რომელიც ნიშნავს

სარგებლიანობა

ჩვენი ნაწილები უფრო დიდხანს ძლებს, ეს კი თქვენ ფულს დაგიზოგავთ

თქვენ ხელაეთ, რომ ეს მართალია, რადგან

მტკიცებანი

— ჩვენი ტექნოლოგია დაპატენტებულია — კემბრიჯის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის (Cambridge Institute of Technology) მიერ ჩატარებულმა დამოუკიდებელმა ცდებმა აჩვენა, რომ ჩვენი პროდუქცია დიდხანს ძლებს

ჩვენი მაღაზიები ამ უბანში ყველაზე გვიან იკეტება

თქვენ მეტი არჩევანი გაქვთ ყიდვისას

— მოდით და ნახეთ

მახასიათებლები

სარგებლიანობა

მტკიცებანი

ჩვენი კომპიუტერული სისტემა მდგრადია შეფერხებებისადმი, იყენებს რა პარალელურ პროცესებს

თქვენ არ გეჭნებათ მოცდენები თითოეული დეფექტის ან სისტემის გაფართოების გამო

— ჩვენს მიერ აღწერილი საექციფიკაცია ამის გარანტიას იძლევა — გაესაუბრეთ ჩვენი პროდუქციით კმაყოფილ მომხმარებლებს, რომლებიც თქვენი საქმიანობის მსგავს საქმიანობას ეწევიან

დაიმახსოვრეთ, რომ მომხმარებელი იხდის მხოლოდ იმისათვის, რომ სასარგებლო რამ შეიძინოს, ხოლო გამყიდველი ხარჯავს ფულს მახასიათებლებში. ასე რომ სარგებლიანობა თქვენს სარეკლამო ძალისხმევებსა და მომავალ სარეკლამო განცხადებებს უნდა შეესაბამებოდეს.

ვინ იყიდის პირველი?

მომხმარებლები გულხელდაკრეფილი არ სხედან და არ უცდიან, თუ როდის დაიწყება ახალი ბიზნესი. მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის ინფორმაცია ახალი ბიზნესის შესახებ ნელა ვრცელდება. ისიც აღსანიშნავია, რომ ზოგადად უფრო გამბედავი ტიპებიც არსებობენ, რომლებიც ბედავენ და ახალი ბიზნესისგან ყიდულობენ. მხოლოდ მას შემდეგ რაც ეს ხალხი საქონელს „ვარგისიანობის დამდას დაასვამს“, საქონელს „მიმღევრები“ გამოუჩნდებიან.

ათვისების პროცესში ინოვატორების ეს 2,5% ახალი ბიზნესის პირველ მომხმარებელს შეადგენს. არიან კონსერვატორი მომხმარებლები, რომლებსაც არ უნდათ ისეთი კომპანიებისგან ყიდვა, რომელიც 20 წელიწადზე ნაკლებს საქმიანობენ, განსაკუთრებით ეს შეხედულება შეიძინევა ისეთი ინოვაციური საქონლისათვის, როგორიცაა მიკროკომპიუტერები. მაგრამ, ძირითადად, ეს საერთოა ყველა კომპანიისათვის.

სანამ თქვენ ამ ინოვატორებს არ მიჰყიდით, ვერ მიაღწევთ რეალიზაციის მნიშვნელოვან დონეს. ამიტომ პირველი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ასეთი მომხმარებლების გამოვლენა. მორალი: დასაწყისში რაც უფრო მეტი იცით თქვენი მომხმარებლების შესახებ, მით უფრო მეტია თქვენი წარმატების შანსები.

თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს, სულ მცირე, ასეთ ინფორმაციას:

1. ვინ არიან თქვენი პირველი მომხმარებლები, ან, თუ საქმიანობას ახალ ადგილას იწყებთ, ვინ იქნებიან ისინი? რაც შეიძლება დაწერილებით განსაზღვრეთ თქვენი პოტენციური მომხმარებლების შემოსავლები, ასაკი, სქესი, განათლება, ინტერესები, დასაქმება და მატერიალური მდგომარეობა და თუ შესაძლებელია, გაარკვიეთ მათი სახელებიც.

ენტონი ვრეფორდი 35 წლის იყო, როდესაც მან 1981 წელს საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR - Public Relations) კომპანია დააარსა. მან და მისმა პარტნიორმა მაიკლ მაკაეომ £10000 ჩადეს საქმეში, თითოეულმა - £5000, დაიჭირავეს მდივნები და 3 ოთახი მაიფაირში. მომდევნო ორი წლის განმავლობაში ისინი ერთ წუთსაც არ ისვენებდნენ, რათა „მაკაეო ვრეფორდი“ ფეხზე წამოეყენებინათ. „ჩვენ გადავხედეთ სრულ სიას იმ პირებისა, ვისთანაც საქმე გექონდა და ლანჩზე დავპატიყეთ. დრო რომ არ გაგვეფლანგა, შეიძლება ეს ბევრმა არც დაიჯეროს, მათგან საქმე დაევიჭირეთ მხოლოდ ერთ ადამიანთან, რომელიც იყო ფულის, ძალაუფლების და მოთხოვნილებების მქონე კლიენტების სტენოგრაფისტი.“

ოთხი წლის შემდეგ მათ მიიღეს შესანიშნავი წინდადება, რომელმაც მათ დაბანდლების გამოსყიდვის შესაძლებლობა მისცა. შემდგომი ორი წელი და გამოჩნდა მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული კონტრაქტი, ვრეფორდი და მაკაეო მილიონერები გახდნენ.

2. რომელი ფაქტორები მოქმედებს მომხმარებლის გადაწყვეტილებებზე, იყიდოს თუ არა თქვენი პროდუქცია და/ან მომსახურება, რა სიხშირით იყიდიან ისინი და რამდენს?

ტომ ფარმერმა, Leith-ის სატრანსპორტო კლერკის შვილმა, რომელიც ადრე კირაში £5-ს იღებდა, Kwick-Fit 1971 წელს დააარსა. 1986 წლისთვის კომპანიის ბრუნვა შეადგენდა £125 მილიონს, მოგება - £15 მილიონს, ჰყავდა დასაქმებული 2400 ადამიანი და წელიწადში საშახვევარ მილიონ მანქანას ემსახურებოდა. მისი სიტყვებით, ბიზნესის ფილოსოფია, რომელსაც იგი თავის წარმატებას მიაწერს, მომხმარებლების 100 პროცენტთან დამყოფილებაში მდგომარეობს. თქვენი შუკვეთის შემდეგ გირეკავთ ნახევარ საათში, და თუ თქვენ ისევ გუსურთ ჩვენი მომსახურება, ჩვენ გაგიწევთ მას, რომელიც გზაში ღიდად გასიამოვნებთ.

მომხმარებლის გადაწყვეტილებებზე ალბათ ბევრი ფაქტორი მოქმედებს და ხშირად არც ისე ადვილია ყველა მათგანის დადგენა. აქ ჩამოთვლილია რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც თქვენ უნდა განიხილოთ და გამოიკვლიოთ:

ა) პროდუქციიდან გამომდინარე ფაქტორები:

- ფასი
- ხარისხი
- იერი (ფერი, აგებულება, ფორმა, მასალა და სხვა)
- შეფუთვა
- ზომა
- სიმყიფე, ადვილად მოსახმარი, ტრანსპორტირების შესაძლებლობა
- მომსახურება, გარანტიები, ხანგრძლივობა
- საექსპლუატაციო მახასიათებლები (ეფექტურობა, ეკონომიურობა, ადაპტაციის უნარი და სხვა.)

ბ) კომპანიიდან გამომდინარე ფაქტორები:

- მდებარეობა და ხელსაყრელი პირობები

- რეპუტაცია
- გაყიდვის მეთოდ(ებ)ი
- საკრედიტო პირობები
- რეკლამა და გაყიდვების ხელშეწყობა
- გასაყიდი საქონლისა და/ან მომსახურების სხვადასხვაობა
- კომპანიის საკუთრების და/ან დასაქმებულთა მდგომარეობა
- დასაქმებულთა უნარი და შესაძლებლობები.

გ) სხვა ფაქტორები

- ამინდი, სეზონურობა, ციკლურობა
- ეკონომიკის ცვლილებები – რეცესია, დეპრესია, ბუმი.

როდესაც ყველა ეს ფაქტორი მომხმარებლების დამოკიდებულე-ბასა და აზრზე მოქმედებს, თვითონ მომხმარებლების გამოკითხვის შედეგად ამ კითხვებზე პასუხის მიღება არ იქნება რთული. მნიშვნელო-ვანია, აღვნიშნოთ, რომ მრავალი ფაქტორი, რომელიც ყიდვისკენ უბიძგებს მომხმარებლებს, არ არის კარგად შესწავლილი და ეს ფაქტორებიც მნიშვნელოვნად მოქმედებენ მათ გადაწყვეტილებაზე. მაგალითად, მაღაზიის განათებას ან თაროებზე საქონლის განლაგებას შეუძლია ადვილად იმოქმედოს ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებაზე.

შესაძლოა შეძლებთ ზემომოყვანილი სიის უკეთ გამოყენებას იმის შესაფასებლად, თუ რას მიიჩნევენ მომხმარებლები თქვენს ძლიერ და სუსტ მხარეებად. შემდეგ ნახეთ, შეგიძლიათ თუ არა ამ ინფორმაციის გამოყენება ისე, რომ თქვენი წინადადება მათთვის უფრო მიმზიდველი გახდეს.

3. თქვენი პროდუქციისა ან მომსახურების პოტენციური მომხმარებ-ლების თავისებურებების შესახებ ინფორმაციასთან ერთად, ასევე უნდა გქონდეთ ინფორმაცია მათი რაოდენობის და იმის შესახებ, მათი სოციალური მდგომარეობა უმჯობესდება თუ უარესდება. მთლიანი ბაზრის ზომა, ისტორია და პროგნოზები საბაზრო კვლევის მნიშვნელოვანი მონაცემებია. თქვენ უნდა შეაგროვოთ ეს მონაცემები, განსაკუთრებით ის მონაცემები გამოგადგებათ, რომლებიც არა მთლიანად ბაზარს, არამედ თქვენს მიერ არჩეულ ბაზრის სეგმენტს ეხება.

მაგალითი

ასაწყობი ავეჯის შპს (Character Ltd)

ფილიპ ვალელი იკვლევდა გამოქვეყნებულ მონაცემებს ასაწყობი ავეჯის ბაზრის შესახებ და თავისი გამოკვლევა კითხვარის სახით ჩამოაყალიბა. მისი ზოგიერთი დასკვნა მისი პროდუქციის მომხმარებლების შესახებ ასეთი იყო:

1. გამოკითხული მამაკაცების დაახლოებით 26 პროცენტს ავეჯი განვლილი 12 თვის განმავლობაში ბრტყელი ფიცრებისგან ჰქონდა აწყობილი, 53 პროცენტს იგივე სხვა დროის განმავლობაში ჰქონდა გაკეთებული.

2. მამაკაცების 30 პროცენტს თაროები და კარადები გასული წლის განმავლობაში ჰქონდა აწყობილი, ხოლო 60 პროცენტს უახლოესი წარსულის რაღაც დროის განმავლობაში.
3. ამ DIY-ს მიმღევრების (DIY, Do It Yourself - გააკეთე შენ თვითონ) 75 პროცენტზე მეტი 25-44 წლის ასაკობრივ ჯგუფს ეკუთვნოდა.
4. კარგად ხასიათდებოდნენ სოციალური A, B, C1 და C2 ჯგუფები, A, B-ები ნაკლებ ინტერესს იჩენდნენ, ვიდრე C-ები.
5. მესაკუთრე-დამქირავებლები, განსაკუთრებით ისინი, ვისაც სახლი ახალი გამოკვლილი ჰქონდა, DIY-ში ყველაზე მეტად აქტიურობდნენ, და ისინი, ვინც ახალ კორპუსებში ცხოვრობდა და შემოსავლების საშუალო ნაციონალურ მაჩვენებელზე 30 ან უფრო მეტი პროცენტით მეტ შემოსავალს იღებდა
6. 79 პროცენტმა თქვა, რომ DIY-ს უპირატესობას იმ შემთხვევაში მანიჭებდნენ, თუ ამით ისინი ფულს დაზოგავდნენ და მის აწყობას შესძლებდნენ.
7. ქალები, განსაკუთრებით A, B სოციალურ ჯგუფებში დაოჯახებულები, 25-34 წლის ასაკისა, კეთილგანწყობილი იყვნენ DIY-ის პრინციპების მიმართ.
8. არსებობს მჭიდრო კორელაცია სახლის დეკორატიულ მოწყობაში მონაწილეობასა და ასაწყობი ავეჯის ყიდვისადმი მზადყოფნას შორის. რეკლამისა და განაწილებისათვის ამას მნიშვნელობა აქვს.
9. ჩამოყალიბებულ იქნა მთავარი მიზეზები, რომლის გამოც ხალხი არ ყიდულობდა ასაწყობ ავეჯს: ინფორმაციის, ნდობისა და დროის ნაკლებობა, რაც ნიშნავს, რომ თუ DIY-ის ამოცანა მარტივად შესრულდება და ნაკლებ დროს მოითხოვს, მაშინ მისი ყიდვის მსურველთა რაოდენობა მეტად გაიზრდება.

აღმოსავლური საბრძოლო ხელოვნების სახეობები და გამაჯანსაღებელი ცენტრი

კემბრიჯის ძველ ნაწილში შეიქმნა აღმოსავლური ორთაბრძოლების და გამაჯანსაღებელი ცენტრი, რომელიც გათვლილი იყო აღმოსავლური საბრძოლო ხელოვნების კლუბებისათვის ხელსაყრელი ბაზის შესაქმნელად და არა იმ კლუბებისათვის, რომლებიც ამ დროისთვის კემბრიჯში არსებობდნენ.

კომპანია მზად იყო საქმიანობის დასაწყებად, როდესაც "Sport in Cambridge-ში" გამოქვეყნდა პუბლიკაცია, რომლის თანახმადაც, სპორტი და დასვენება წარმოქმნიდა მომხმარებლების მიერ ყოველწლიურად დახარჯულ £4.4 მილიარდს და 376,000 სამუშაო ადგილს. ბოლო დროს დარბაზს შიგნითა სპორტის სახეობების ზრდა დაკავშირებულია სპორტის ასეთი სახეობებისთვის ხელსაყრელი პირობების ზრდასთან. ამჟამად გაერთიანებულ სამეფოში 1500 საზოგადოებრივი სპორტული ცენტრია, იზრდება საზოგადოებრივი სპორტული დარბაზების რაოდენობაც.

მარჯვენალების მიხედვით საბრძოლო ხელოვნებათა ასოციაციის წევრების რაოდენობა იზრდება. 1979 წელს იყო 28,000 წევრი, ხოლო 1986 წელს 106,000. ეს მაჩვენებლები არ მოიცავენ ბრიტანეთის ძიუდოს ასოციაციის წევრების რაოდენობას, რომლებიც 1986 წელს 41,700 იყო, ამავე ასოციაციის წინა წლის 1365 წევრით ზრდას, არ ასახავენ ასევე სხვა არასახელმწიფო დაფინანსებაზე მყოფი თავდაცვითი ორთაბრძოლების კლასებს.

სპორტული აქტივობის ზრდასთან ერთად უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში ადგილზე ხტომის, შორ მანძილზე სირბილის, სკიპის აწევის და აერობიკის მხრივ გამაჯანსაღებელ ვარჯიშებში მონაწილეობის ყველაზე სწრაფი ზრდის სფერო ქალთა სპორტი გახლდათ. სპორტის საბჭოს მიმოხილვის მიხედვით 2.4

მილიონი ქალი მონაწილეობს მოძრაობით ვარჯიშებსა და ცეკვებში. ქალების ეს 10 პროცენტი დაკავებულია აერობიკით და სპორტულ ფორმას ინარჩუნებს.

სარგებლიანობა მომხმარებლისათვის

ცენტრის მიერ შეთავაზებულ უპირატესობებში შედის კარგად აღჭურვილი სავარჯიშო დარბაზი, 200 ადამიანისთვის საკმარისი პირობები კურსების და შეჯიბრების ჩასატარებლად. ცენტრი გამოიწვევს იქნება საბრძოლო ხელოვნებისათვის, მაგრამ ასევე გამოდგება ცეკვისა და გამაჯანსაღებელი ვარჯიშებისათვის.

პირველად მომხმარებელს, საბრძოლო ხელოვნების კლუბების ჩათვლით, ცენტრი სთავაზობს სავარჯიშო პირობების უმაღლეს ხარისხს მათ მიერ არჩეული სახეობის მიხედვით, და ხელს უწყობს მათი საბრძოლო ხელოვნების დონის ამაღლებას. შესაბამისად მონაწილეების რაოდენობაც იზრდება.

მეორად მომხმარებელს, საბრძოლო ხელოვნების მოსწავლეებისა და სხვა კურსების მონაწილეთა ჩათვლით, ცენტრი სთავაზობს ვარჯიშს სასიამოვნო ატმოსფეროში კარგი გასახდლებითა და საშხაპებით, ვარჯიშის შემდეგ დასასვენებლად ბარს და პატარა მაღაზიას, სადაც შესაძლებელია აღჭურვილობისა და წიგნების შეძენა.

არჩეული ბაზრის სეგმენტები

ამ წამოწყებისათვის დასვენების ორგანიზაციის სახეობა იქნა არჩეული. პირველი, საბრძოლო ხელოვნების სექტორი, მეორე, გამაჯანსაღებელი ვარჯიშების (განსაკუთრებით ქალებისათვის) სექტორი.

საბრძოლო ხელოვნების სექტორი (თავდაცვითი საბრძოლო ხელოვნების ჩათვლით) მოიცავს ჯგუფებს შემოსაყვების/დასაქმების მიხედვით, რომლებიც ცხოვრების სხვადასხვა სტილის მქონე ადამიანებისგან შედგება. ძიუდოს ძირითადად მოზარდები მისდევენ (BJA-ს წევრების სამი მეოთხედი), მაშინ როდესაც სხვა საბრძოლო ხელოვნებებს 25-35 წლის ხალხი მისდევს.

მოსწავლეების 50%, ძირითადად, ყოველკვირეულად ვარჯიშობს, 30% კვირაში სამჯერ ან ოთხჯერ და 16% მაქსიმუმ ოთხჯერ. მოსწავლეთა 47% კურსებს ესწრება, სულ მცირე, წელიწადში ორჯერ. ისინი, უმეტესწილად, სახლიდან სამოგზაუროდ შორს არ მიდიან, 27% მზად არის ამისათვის 300 მილზე შორს და ზღვის გაღმაც კი წაეიდეს.

სიჯანსაღის შენარჩუნების ბაზარს საღამოობით საკმაოდ კარგი მომსახურება ეწვევა კემბრიჯის საზოგადოების, კოლეჯების და სპორტული დარბაზების მიერ. თუმცა არსებობს ზარეზებიც ქალის გამაჯანსაღებელი ვარჯიშების დღის კურსების თვალსაზრისით, რომელნიც დაუსაქმებელი ან ჩეილი ბავშვების დედებისათვის უნდა იყოს განკუთვნილი. შეიძლება ამ ნაკლის გამოსწორებაც დღის საათებში ჩვილებისთვის მომსახურების გაწევით.

მომხმარებლების მოთხოვნის მიხედვით დაკმაყოფილება ან მათი პრობლემების გადაჭრა ახალი და მზარდი ბიზნესის მთავარი ამოცანა უნდა იყოს. მომხმარებლები იცვლებიან და კომპანიები უნდა შეეგუონ ამ ცვლილებებს. McKinsey & Co-ს მიერ ჩატარებულმა ახალმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებლების კომპანიებით უკმაყოფილების მთავარი მიზეზი მომხმარებლების უგულვებელყოფაა, არც ფასი და არც ხარისხი, არამედ გულგრილობა! სტიუ ლეონარდი თითოეულ თავის მომხმარებელს

უყურებს, როგორც პოტენციურ £50,000-ის ღირებულების აქტივს და კარაუდობს, რომ ისინი მის დიდ მალაზიაში მომდევნო 10 წლის განმავლობაში კვირაში £100-ს დახარჯავენ.

მე-4 თავის კითხვარი: მომხმარებელი

1. გეოგრაფიულად რას წარმოადგენს თქვენს ჩიერ არჩეული ბაზარი, რომლის მომსახურებასაც აპირებთ?
2. მომხმარებლის რა მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს თქვენი პროდუქცია თუ მომსახურება?
3. ჩამოთვალეთ და აღწერეთ თქვენი პროდუქციის/მომსახურების ზომხმარებელთა განსხვავებული ტიპები.
4. ბაზრის რომელ სეგმენტებზე გაამახვილებთ ყურადღებას და რატომ?
5. თქვენი პროდუქციის მახასიათებლები შეუსაბამეთ იმ სარგებლიანობას, რომელსაც მომხმარებელი თქვენს მიერ არჩეულ ბაზრის ზეგმენტზე ელოდება. მოიყვანეთ ამ შესაბამისობის მტკიცება, სადაც ეს შესაძლებელია.
6. ვინ არიან ინოვატორები თითოეული თქვენი ბაზრის სეგმენტში?
7. რა მნიშვნელოვანი ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას მომხმარებლის გადაწყვეტილებაზე, იყიდოს ან არ იყიდოს თქვენი პროდუქცია/მომსახურება?
8. ფართოვდება თუ მცირდება ბაზარი, რომლის მომსახურებასაც აპირებთ?
9. დასაწყისისთვის, ამ ბაზრის რა წილის მოპოვებას აპირებთ?

კონკურენტების შესწავლა, ხშირად, ბევრ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ ბევრის სწავლაც შეიძლება. თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ზოგიერთი სახის ინფორმაცია შეიძლება არც იყოს ხელმისაწვდომი. კერძოდ, ძნელია ისეთი ინფორმაციის მოპოვება, რომელიც ეხება თქვენი კონკურენტების მასშტაბებსა და შემოსავალს. კომპანიები, განსაკუთრებით, მცირე კომპანიები, ცდილობენ რაც შეიძლება მეტად დაბალონ თავიანთი ფინანსური მდგომარეობა. ამის გამო, თქვენ მოგიწევთ საკუთარი შეფასებების გაკეთება სხვადასხვა ფირმის მასშტაბებისა და შემოსავლის შესახებ.

კონკურენტების შესწავლა

გამოკვლევის დაწყებისთანავე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ზუსტად განსაზღვროთ, თუ ვინ არიან თქვენი კონკურენტები. დაიმახსოვროთ, რომ, თუ ვინმე ჰყიდის თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების მსგავს პროდუქციას, არ არის აუცილებელი, იგი კონკურენტად ჩათვალოთ. იგი შეიძლება თქვენი პროდუქციის მსგავს პროდუქციას აწარმოებდეს, მაგრამ მას სრულიად განსხვავებულ ბაზარზე ყიდდეს (განსხვავებულ ბაზარში ჩვენ ვგულისხმობთ, განსხვავებული ადგილმდებარეობის ან განსხვავებულ დემოგრაფიულ ბაზარს). თუ ვინმე ყიდის თქვენგან განსხვავებულ პროდუქციას ან მომსახურებას, არ ნიშნავს, რომ ის თქვენი კონკურენტი არ არის. ერთმანეთისაგან სრულიად განსხვავებულ საქონელსაც შეუძლია ერთმანეთის შეცვლა.

თუ უკვე გაიგეთ, ვინ არიან თქვენი კონკურენტები, მაშინ დაგჭირდებათ მათი დაჯგუფება „პირველად“, „მეორად“, „პოტენციურ“ და ა.შ. კონკურენტებად. ასეთი ჯგუფების შედგენა ორი მიზეზის გამოა სასარგებლო: პირველი, უნდა შეზღუდოთ შესასწავლი ფირმების რაოდენობა და მათი რიცხვი დასამუშავებლად ოპტიმალურ რიცხვამდე დაიყვანოთ. თუ 25 ფირმის ღრმად შესწავლას ცდილობთ, სხვა საქმეებისთვის დრო აღარ დაგრჩებათ. თუ 10-12 პირველადი კონკურენტით შემოიფარგლებით, შეიძლება თქვენი კონკურენტების შესწავლის პროცესი გაამარტივოთ. მეორე, უნდა დააჯგუფოთ კონკურენტები პირველად და მეორად კონკურენტებად, რადგან თქვენი მარკეტინგული სტრატეგია შეიძლება თითოეული ჯგუფისათვის ჯანსხვავებული იყოს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, თქვენი კონკურენტების პროდუქციის მოცულობის და შემოსავლიანობის გაგება შეიძლება ძნელი აღმოჩნდეს.

თქვენ რაიმე ღირებული ინფორმაციის მოკვლევა ყოველწლიური ანგარიშებიდან უნდა შეძლოთ. ასეთი ანგარიშები თითოეულმა კომპანიამ უნდა წარადგინოს Company House-ში. თუმცა, გაითვალისწინეთ ისიც, რომ ამ ანგარიშების წარდგენა კომპანიების მიერ ყოველთვის როდი ხდება, ანდა ისინი შეიძლება იყვნენ არასრული ან თქვენთვის უმნიშვნელო ინფორმაციას შეიცავდნენ.

ინფორმაციის მეორე წყარო ადგილობრივი კომპანიების კატალოგებია; მაგალითად, Key British Enterprisers. Kelly's და ა.შ. ინფორმაციის სხვა ტიპებთან ერთად ამ წიგნებში ჩამოთვლილია ჯგუფები, რომლებსაც მიეკუთვნებიან კომპანიები რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით. მაგალითად, თუ კატალოგებში ვერ იპოვით კომპანიის რეალიზაციის ზუსტ მოცულობას, შეიძლება იპოვოთ, არის თუ არა ამა თუ იმ კომპანიის გაყიდვების მოცულობა £500,000-£1,000,000 –ზე ნაკლები და ა.შ.

მეორე გზა, გაიგოთ მოცულობის და შემოსავლიანობის ჯამური მაჩვენებლები, მდგომარეობს კომპანიის მოქმედების ადგილას ხელმისაწვდომი პუბლიკაციების გაცნობაში. გაზეთების ფინანსური სექტორი და სავაჭრო ჟურნალები ხშირად კონკურენტების შესასწავლად საჭირო ინფორმაციას შეიცავენ.

თუ ვერ შეძელით გამოკვლევადი წყაროებიდან საჭირო ინფორმაციის მოპოვება, შეეცადეთ ჩაატაროთ რაიმე პირველადი გამოკვლევა – პირდაპირ დაუკავშირდეთ კომპანიას და დაუსვათ კითხვები. როგორც წესი, თქვენ ვერ მიიღებთ საჭირო ინფორმაციას. შემდეგ, დაუკავშირდით ფირმის მიმწოდებლებს, ან სხვა პირებს, რომლებიც შეიძლება ფლობდნენ ამ ინფორმაციას. შეიძლება მოიპოვოთ არაზუსტი მონაცემებიც საბითუმო მოვაჭრეებისა და მიმწოდებლებისგანაც.

და ბოლოს, ინფორმაციის იმ ნაწილების მიხედვით, რომელთა მოგროვებაც მოახერხეთ, შეგიძლიათ ანალიზი გააკეთოთ. ჩვეულებრივ ეს მოქმედი თანაფარდობების გამოყენების საშუალებით ხდება ხოლმე. საილუსტრაციოდ, დაუშვათ რომ თქვენი ყურადღების საგანს დიდი რესტორანი წარმოადგენს. თქვენ ვერ იპოვით მისი გაყიდვების წლიური მოცულობის მაჩვენებლებს, მაგრამ თუ გაესაუბრებთ ერთ-ერთ იქ მომუშავეს, გაიგებთ, რომ რესტორანს მთლიან განაკვეთზე 40 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული. თუ ერკვევით სარესტორნო საქმიანობაში, თავისუფლად შეგიძლიათ ივარაუდოთ, რომ რესტორანი წელიწადში ხელფასზე, სულ მცირე, £240,000-ს ხარჯავს. სავაჭრო ასოციაციის მიერ გამოკვლევულ წიგნში ჩამოთვლილი სარესტორნო საქმიანობის მწარმოებლურობის კოეფიციენტებიდან შეგიძლიათ გაიგოთ, რომ ხელფასის ხარჯები გაყიდვების 40 პროცენტს შეადგენს. ამ ფაქტზე დაყრდნობით თქვენ შეგიძლიათ რესტორნის გაყიდვების წლიური მოცულობა სადღაც £600,000-ის ფარგლებში შეაფასოთ.

გასათვალისწინებელია რამდენიმე საკითხი. პირველი, რენტაბელობის ნორმები ქვეყნდება სხვადასხვა სავაჭრო ორგანიზაციებისა და

კომპანიების მიერ. ბიზნესის სხვადასხვა ტიპების შესახებ მათი მოპოვება ძნელი არ არის. მეორე, ეს მიჯგომე არ შემოიფარგლება დასაქმების მაჩვენებლების თანაფარდობით. თქვენ შეგიძლიათ წინასწარი შეფასება გააკეთოთ ინვენტარიზაციის დონის, იჯარის და სხვა ხარჯების მიხედვით. მესამე, ამ მეთოდის გამოყენების სწავლა ძნელი არ არის. თუ ერთხელ აულებთ ალღოს თანაფარდობათა (კოეფიციენტთა) ანალიზის გამოყენებას და მათ ლოგიკას, შეძლებთ ზემოხსენებულის მსგავსი შეფასების გაკეთებას. ეს შეფასება მიიღება კოეფიციენტების უკუანალიზის გამოყენებით. მაჩვენებლების აღებისა და კოეფიციენტის გაანგარიშების მაგივრად, თქვენ იწყებთ თანაფარდობით და ანგარიშობთ მაჩვენებლებს. მეოთხე, ამ ხერხით მიღებული შეფასებების შედარება უნდა მოხდეს სხვა გზით მიღებულ შეფასებებთან. ამის მიზეზი ის კი არ არის, რომ თქვენს მიერ ნაპოვნი კოეფიციენტი გამოცემებში „საშუალო“ მნიშვნელობით შეიძლება იყოს მოცემული, არამედ ის, რომ, ცალკეულ კომპანიას სხვადასხვა მიზეზების გამო, შეიძლება საშუალოსგან განსხვავებული მაჩვენებლები ჰქონდეს.

(იხ. თავი 13, გვერდი 193, საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლების და კოეფიციენტების მოკლე მიმოხილვა).

საჭირო მისამართები

კომპანიების სარეგისტრაციო ოფისი (*Company Registration Office*) აწარმოებს ყველა შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის ფინანსურ ჩანაწერებს. ინგლისისა და უელსისთვის ეს ჩანაწერები იწარმოება კომპანიების ბიუროში (*Companies House*), 55-71 City Road, London EC1Y 1BB; 0171 253 9393. შოტლანდიისთვის კომპანიების სარეგისტრაციო ბიუროში (*Registrar of Companies*), 37 Castle Terrace, Edinburgh EH1 2EB; 0131 535 5800. ჩრდილოეთ ირლანდიისთვის – ეკონომიკური განვითარების დეპარტამენტში (*Department of Economic Development*), 64 Chichister Street, Belfast BT1 4Jx; 01232 234488.

არის რამდენიმე კომერციული ორგანიზაცია, რომლებიც არც თუ ისე დიდი გადასახადის საფასურად თქვენი სახელით მიიღებენ ინფორმაციას *Companies House*-დან.

ორი ასეთი ორგანიზაციაა:

The Company Services
120 East Road, London N1 6AA
0171 251 2566

Extel

Fizroy House, 13-17 Epworth Street, London EC2A 4DL
0171 251 3333

ICC Business Ratios, Field House, 72 Oldfield Road, Hampton, Middlesex TW12 2HQ; 0181 783 0922, ადგენს ანგარიშებს ბიზნესის 210 ხექტორის შესახებ კომპანიების წარმადობის ანალიზით, სადაც შედის ბიზნესის 28 ძირითადი მაჩვენებელი. ამ მაჩვენებლებში შედის მომგებიანობა, ლიკვიდობა, მოზიდულ და საკუთარ საშუალებებს შორის თანაფარდობა, აქტივების გამრყენება, წარმადობა და ზრდის ტემპები.

Willings Press Guide გამოიყვამ Thomas Skinner Directors, Windsor Court, East Grinstead House, East Grinstead, West Sussex RH19 1XE. ამ კატალოგში ჩამოთვლილია და აღწერილია მსოფლიოს ყველა გაზეთი და პერიოდული გამოცემა სავაჭრო კლასიფიკაციის მიხედვით. ასე მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ იპოვოთ ყველა ჟურნალი, რომლებიც ეხება კემპინგებს, საცხოვრებელ ვაგონებსა და მოგზაურობას - რაც მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყარო შეიძლება იყოს იმ კომპანიების, ბაზრებისა და საქონლის თაობაზე, რომელთაც ეს სფერო მოიცავს.

Directory of British Associations გამოიყვამ CBD Research Ltd, Chancery House, 15 Wickham Road, Beckenham, Kent BR3 2JS. ამ კატალოგში ინტერესების სფეროების მიხედვით ჩამოთვლილი და აღწერილია გაერთიანებული სამეფოს ყველა სავაჭრო და სხვა ასოციაცია, რომელთაგან თითოეული მათ მიერ წარმოდგენილ ღარგებში შეუფასებელი ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს.

კონკურენტის ანალიზი

აქ მოყვანილი საკითხები შეეხება თქვენი ბიზნეს-გეგმის ნაწილს, რომელშიც კონკურენტებზე იქნება საუბარი.

კონკურენტების აღწერა

დაადგინეთ, ვინ არის ან ვინ იქნება თქვენი კონკურენტი, რა საქმიანობას ეწევიან ისინი. თუ მათი რიცხვი მცირეა, ჩამოთვალეთ ისინი ანბანის მიხედვით. თუ მათი რიცხვი დიდია, მაშინ აღწერეთ ჯგუფები მათში შემავალი კომპანიების სათითაოდ დასახელების გარეშე („ფრანსტი მოთევზავე 47 გემი“). ჩამოთვალეთ ნებისმიერი მოსალოდნელი ან შესაძლებელი კონკურენტი.

ჯონათან ვუდროუმ, 25 წლის ხელოვნებათმცოდნემ, რომელმაც მონაწილეობა მიღო ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში, მისი კომპანიის Mainframe-ს შესაძლო კონკურენტების შესახებ ასეთი წინასწარი ანალიზი მოამზადა: ჩარჩოში ჩასმის საწარმოები (ფრანჩიზული*). კომპანია სახელად Fastframe, მდებარეობს Newcastle-ის რაიონში, დაარსებულია 1983 წელს. კომპანიამ ათვისა სისტემისადმი ამერიკული მოდომა, რომელიც გულისხმობს სურათების მაღაზიებთან

* განსაკუთრებული კონტრაქტი საწარმოსა და სავაჭრო ორგანიზაციას შორის

სურათების ჩარჩოში ჩასმის უახლესი მოწყობილობებით აღჭურვილი სახელოსნოების არსებობას. კომპანიამ მთელს ქვეყანაში უკვე დაახლოებით 50 სავაჭრო წერტილი დააარსა და ფრანჩიზის საშუალებით კომპანიის ყოველწლიურმა კაპიტალბრუნვამ £4 მილიონს მიაღწია. არც ერთი მისი მაღაზია არ არის განლაგებული Greater London Area (დიდი ლონდონის მიდამოებში).

1984 წელს ჩრდილო ლონდონში (North London) დაარსდა კომპანია სახელად The Frame Factory. 5 წლის განმავლობაში კომპანიამ 10 მაღაზია გახსნა კემბრიჯსა და ნოთინჰემში, ხოლო ფილიალები ისლინგტონში, ჰამპსთედსა და ლონდონის ისეთ გარეუბნებში განალაგა, როგორცაა სთრეთჰემი და ჰორნსი. ზოგიერთი მათგანი გაიხსნა ფრანჩიზის საშუალებით.

ჩარჩოში ჩამსმელი საწარმოები (მრავალ ადგილას განლაგებული). 1984 წელს ლონდონში, უიბლდონში გაიხსნა Frame Express. ეს კომპანია Fastframe კომპანიის მსგავსად მოქმედებდა (ისინი თავდაპირველად რეგისტრაციაში გატარდნენ როგორც Fastframe).

კომპანიას უკვე რვა მაღაზია ჰქონდა გახსნილი ლონდონის ცენტრალურ და სამხრეთ-აღმოსავლეთ ნაწილებში.

ჩარჩოში სწრაფად ჩასმის განსხვავებული მეთოდი აჩვენა სულ ახლახან, კომპანიამ Fix-a-Frame. კომპანიამ ორი მაღაზია გახსნა Old Brompton Road SW5-სა და Swiss Cottage-ში ჩრდილო-დასავლეთ ლონდონში. აქ მომხმარებლებს სთავაზობდნენ ზედამხედველობის ქვეშ ჩარჩოების გაკეთებაში მონაწილეობას. ეს მართალია ამცირებს ღირებულებას და შეიძლება გარკვეული მომხმარებლებისთვის მიზიდველი აღმოჩნდეს, მაგრამ ბევრისათვის ფასი მისაღებია, თუ მომსახურება კარგია. ზოგჯერ დროსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

დამოუკიდებელი მაღაზიები. ლონდონში სურათების ჩარჩოში ჩამსმელი საწარმოების უმრავლესობას დამოუკიდებელი მაღაზიები წარმოადგენენ, რომლებიც მცირე მასშტაბის ადგილობრივ მომსახურებას უზრუნველყოფენ. ისინი სხვადასხვა სახის მომსახურებას სთავაზობენ, რომელიც შესასრულებლად ზმირად კვირეებს მოითხოვს, და ჩარჩოში ჩამსმელ სხვა მაღაზიებთან შედარებით მეტვირეები არიან. მათი მომსახურება ძვირია მაღალი სახელოსნო ხარჯების მიზეზით და ვაჭრობის მცირე მოცულობის გამო ვერ სარგებლობენ მთლიანი პარტიის შესყიდვით მიღებული უპირატესობებით.

ადგილობრივი კონკურენცია. პოლბორნის მიდამოების შესწავლამ აჩვენა რომ Mainframe-ს მოქმედების ერთი მილის რადიუსში არ არსებობს ჩარჩოში ჩამსმელი არც ერთი მაღაზია. ამ უბანში, ერთმანეთისაგან ახლოს მდებარეობს სამი მაღაზია, რომელიც ეწევა ჩარჩოში ჩასმის მომსახურებას, რომელთაგან მხოლოდ ერთი აწარმოებს ჩარჩოში ჩასმას, როგორც ძირითად საქმიანობას. ისინი არ განიხილებიან როგორც პირდაპირი კონკურენტები, რადგან ისინი ადგილობრივ ბაზარზე საქმიანობენ, რაც Mainframe-ს ძირითად მიზანს არ წარმოადგენს.

კონკურენტების „სიდიდე“

გაარკვეით მთავარი კონკურენტების აქტივებისა და გაყიდვების მოცულობა. რომელ ფირმებს გაუწევთ კონკურენციას, თქვენი ფირმის მსგავსი ზომის ფირმებს თუ გოლიათ კორპორაციებს? თუ ვერ არკვევთ აქტივებისა და გაყიდვების მოცულობას, იცადეთ, მოძებნოთ სიდიდის სხვა მაჩვენებლები, როგორებიცაა დასაქმებულთა რიცხვი, ფილიალების რაოდენობა და სხვა.

„Scoops“-ის - ტკბილეულობის მაღაზიის მესაკუთრემ ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში მონაწილეობისას ბაზრის გამოკვლევის შესანიშნავ გზას მიაგნო. Companies Hous-ში მან გაარკვია, რომ პატარა მაღაზია Bath-ში, რომლის მეტოქეობასაც ის აპირებდა, კვების მრავალეროვნული კომპანიის საკუთრებაში იმყოფებოდა და არ იყო ერთი პირის საწარმო, როგორც ეს მანამდე ეგონა. შემდგომი გამოკვლევებიდან აღმოჩნდა, რომ თუ ეს მრავალეროვნანი კომპანია ამ პირველ მაღაზიას წარმატებით ააშუშავებდა, Bath-ში ფრანჩიზული მაღაზიების ქსელის გახსნას დაგეგმავდა.

მისი პირველადი სტრატეგია სხვა ქალაქში მსგავსი მაღაზიის გახსნაში და დაახლოებით ხუთწლიანი პერიოდის განმავლობაში ბიზნესის ნელი ტემპით ზრდაში მდგომარეობდა. კონკურენტული გარემოს შესახებ ახალი ინფორმაცია ცხადყოფდა, რომ ბაზარი ძალიან მიმზიდველი იყო, მაგრამ დასაწყისისთვის სხვა სტრატეგიის გამოყენებას აიძულებდა. მას არ შეეძლო პქონოდა ფრანჩიზული მაღაზიების ქსელთან კონკურენტის იმედი, ასე რომ მან გამოიყენა მოდგომა „მაღაზია-მაღაზიაში“. ეს ნიშნავდა, რომ მას შეეძლო გაეხსნა ახალი საეაჭრო წერტილები ისეთივე სისწრაფით, როგორც მის კონკურენტებს, მაგრამ გამოეყენებინა ნაკლები კაპიტალი. პირველი ნებართვა (კონცესია) Hamley's Birmingham-ში წარმატებით აიღო, რასაც საქმიანობის პირველსავე წელს სხვა სამი საეაჭრო წერტილის გახსნა მოჰყვა – თავდაპირველი სტრატეგიით რომ ეხელმძღვანელა, ზრდის ასეთი ტემპი ნამდვილად არ ექნებოდა.

კონკურენტების შემოსავლიანობა

სცადეთ განსაზღვროთ, ამ დარგის ბიზნესში უკვე მოქმედი კომპანიები შემოსავლიანი არიან, თუ – არა? რომელი ფირმები აკეთებენ ფულს? რომლები კარგავენ? რამდენს კარგავენ?

მოქმედების მეთოდები

ეცადეთ, ყოველი მნიშვნელოვანი კონკურენტისათვის შეიმუშაოთ შესაბამისი მოქმედების მეთოდი. მაგალითად, ფასების რა სტრატეგიას ახორციელებს თითოეული ფირმა? ფასის გარდა, თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ:

- პროდუქციის და/ან მომსახურების ხარისხი
- მუშაობის საათები
- პერსონალის შესაძლებლობები და უნარი
- მომსახურება, გარანტიები და შეფუთვა
- გაყიდვის მეთოდები: განაწილების არხები
- საკრედიტო პირობები: მოცულობის მიხედვით ფასდაკლება
- განლაგება: რეკლამა და გაყიდვების ხელშეწყობა
- კომპანიის და/ან ხელმძღვანელის რეპუტაცია
- გამომგონებლობის დონე.

ზემ: ირამოთვლილი საკითხების უმრავლესობა ყველა კომპანიას არ ეხება. განლაგება, ალბათ, არ შეესაბამება სატელეფონო მოპასუხე

მომსახურებას. მეორე მხრივ, ზემოთ ბევრი ისეთი საკითხიც არ არის ჩამოთვლილი, რომლებიც შეიძლება თქვენს ბიზნესს ახასიათებდეს. საავტომობილო ვაჭრობაში შემხვედრი გაყიდვის (ძველის გაყიდვის ხარჯზე ახლის ყიდვა trade-in) და მოდიფიკაციის მნიშვნელობა შეიძლება ისეთი იყოს, როგორც ფასის. ამიტომ თქვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია გაარკვიოთ ის მახასიათებლები, რომლის მიხედვითაც ჩაატარებთ გამოკვლევას.

კონკურენტების ანალიზის შემაჯამებელი მიმოხილვა

თქვენი გამოკვლევების ჩატარების შემდეგ, სასარგებლო იქნება, დააჯამოთ მოკვლეული მასალა ცხრილის ფორმით, როგორც ეს გვ. 89-ზეა ნაჩვენები. გახსოვდეთ, რომ ნაჩვენები ნიშან-თვისებები მხოლოდ საილუსტრაციოდ არის მოცემული. თქვენ უნდა გადაწყვიტოთ, რომელი მახასიათებლები გჭირდებათ და რომელი მახასიათებლები უნდა შევიდეს ამ ცხრილში.

როდესაც ცხრილის შედგენას დაასრულებთ, დასკვნების გამოსატანად გააანალიზეთ მასში ჩაწერილი ინფორმაცია. იქნება თუ არა თქვენს ცხრილში კორელაცია მოქმედების მეთოდებსა და სხვა მახასიათებლებს შორის, როგორცაა კონკურენტების მასშტაბები და/ან შემოსავლიანობა? ღრმა ანალიზი ამ გამოკვლევების მნიშვნელოვანი ნაწილია, რადგან ამ დროს შეიძლება ბევრი რამ გახდეს თვალსაჩინო. მაგალითად, თქვენ შეიძლება დაინახოთ, რომ ყველა მომგებიანი კომპანია ღიღია, ხოლო ყველა არამომგებიანი — პატარა. ეს მარტივი მაგალითია (და ასევე მნიშვნელოვანი), რადგან ის მხოლოდ ორ ფაქტორს მოიცავს — ზომას და შემოსავლიანობას. ზოგადად, წარმატება და მარცხი კორელაციაშია მთელ რიგ ფაქტორებთან, რომლებიც ყოველთვის არ არის ერთმანეთისგან ადვილი გასარჩევი, მაშინაც კი, როდესაც თქვენი აღმოჩენები ისე მცირეა, რომ ერთ გვერდზე ეტყევა.

ტიპური თვალსაჩინოების ძებნა არ არის ანალიზის ერთადერთი სახეობა. თქვენ შეგიძლიათ იპოვოთ ძალიან წარმატებულ კომპანია, თუმცა მისი მახასიათებლები შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვა წარმატებული ფირმების მახასიათებლებისგან. საკითხავია, რა ფაქტორები უწყობს ხელს მის წარმატებას? ან თქვენ შეიძლება დაინახოთ, რომ კომპანია მარცხს განიცდის, იმის მიუხედავად, რომ მისი ოპერატიული მახასიათებლები სხვა მომგებიანი ფირმების ამავე მახასიათებლების მსგავსია. შეგიძლიათ გაიგოთ ამის მიზეზი?

თუ უკვე გამოიტანეთ დასკვნები კონკურენციის შესახებ, შეუფარდეთ ისინი თქვენს ბიზნესს. როგორია ბაზარზე კონკურენტული სიტუაცია? ყველა ფულს აკეთებს და ფართოდება, თუ ისეთი სიტუაციაა, რომ „ერთმანეთს არავინ ინდობს“? შეიძლება თქვენი კონკურენტები თქვენზე ბევრად ღიღი მოცულობის იყვნენ? თუ ასეა, რა მოჰყვება

ამას? არსებობს თუ არა მოქმედების მეთოდები, რომლებიც ასეთ ბაზარზე წარმატების მისაღწევად გადამწყვეტი აღმოჩნდება? თუ ასეა, შეგიძლიათ თუ არა, ამ ხერხით იმოქმედოთ? არის თუ არა მოქმედების მეთოდები ან მახასიათებლები, რომლებიც არ გამოიყენება იმ ბაზრისთვისაც, რომელზე გასვლასაც ცდილობთ? თუ ასეა, თქვენმა კონკურენტებმა რატომ ვერ დაინახეს ისინი? ეს იმიტომ ხომ არ მოხდა, რომ მათ გამორჩათ ან წარმოექმნათ ისეთი პრობლემები, რომლებიც თქვენ ვერ გაითვალისწინეთ?

ეს რამდენიმე იმ კითხვათაგანია, რომლებსაც პასუხი უნდა გაეცეს. თქვენ, შეიძლება, ბევრი სხვაც დაგებადოთ. მნიშვნელოვანია, მიიღოთ ზოგადი გადაწყვეტილება თქვენი ბიზნესის მომავლის შესახებ. როგორ ფიქრობთ, თქვენი კვლევის მიხედვით, შეგიძლიათ ამ ბაზარში წარმატებული კონკურენტის გაწევა? ხართ თუ არა დარწმუნებული, რომ უკვე იცით რას მოითხოვს წარმატებული კონკურენტის გაწევა? თუ შეგიძლიათ ამ ორ კითხვას თქვენთვის დამაკმაყოფილებლად უპასუხოთ, მაშინ კვლევა ჩატარებულად შეიძლება ჩაითვალოს.

Brighton Furniture Co Ltd

იმ ფაქტის მიუხედავად, რომ ბრაითონში ავეჯის 100-ზე მეტი გამყიდველია, ახალი საცხოვრებელი ფართობების ძირითად რაოდენობას და ქალაქის სახლების მშენებლობებს ავეჯს მხოლოდ ექვსი ფირმა აწოდებს. ბაზრის კვლევის დროს მე დაეადგინე, რომ გაყიდული ავეჯის კომპლექტების 80-99 პროცენტი ამ ექვსი ფირმის მიერ იყიდებოდა. ფირმები სახელის მიხედვით ჩამოთვლილია 51-52-ე გვერდზე.

პროდუქციის მახასიათებლები

თითოეული ფირმის მიერ გაყიდული პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად მე ველაპარაკე 8 სამშენებლო ფირმას, რომლებსაც თავიანთი მშენებარე ფართების ავეჯით უზრუნველსაყოფად ამ ექვსი ფირმიდან ერთი ან რამდენიმე ჰყავდათ არჩეული. მე ასევე ველაპარაკე 23 კერძო პირს, რომლებმაც იყიდეს ავეჯის კომპლექტები თავიანთი შენობებისთვის ამ ექვსი ფირმიდან ერთ-ერთისგან. ზოგადად, მყიდველები ამბობდნენ, რომ მათი ავეჯი დაახლოებით ამართლებდა მოლოდინს. იყო ერთი გამონაკლისი, რომ Apartment Furniture Co-ს ყველა მყიდველის თქმით, ზარისხი არ იყო დამაკმაყოფილებელი.

კომპანიების მახასიათებლები მოკლედ მოყვანილია ცხრილში გვ. 83. ამ აღმოჩენებზე დაყრდნობით, მე ექვსი ფირმა სამ ჯგუფად დაყავი და შემდგენიარად აღვნიშნე:

მაღალი ხარისხი, მაღალი ფასი. მხოლოდ ერთი ფირმაა ამ კატეგორიაში - Rattan Imports, რომელიც მხოლოდ როტანგის პალმისგან დაშვადებულ ავეჯს ყიდის. როგორც მოსალოდნელია, ის ყველაზე ძვირ სამშენებლო კომპანიასთან ვაჭრობს.

საშუალო ფასი, მაღალი ხარისხი. ისევე, მხოლოდ ერთი ფირმა - Georgian Furniture მოხვდა ამ კატეგორიაში. მისი გაყიდვების ძირითადი მასა ხვდება იმ მშენებარე რაიონში, სადაც ერთი ერთობაშიანი ბინა £75,000 - £100,000 ლირს, თუმცა მან ერთ-ერთ ძვირ სამშენებლო კომპანიასთანაც დაღო ხელშეკრულება.

დაბალი ფასი, ცვალებადი ხარისხი. ჩანს, რომ ოთხი ამ ექვსი ფირმიდან კონკურენტობას ეწვეა ავეჯის ბაზრის ქვედა ღონეზე. ოთხიდან სამი ყოფის "შემთხვევით" ავეჯს, და მეოთხე ბამბუკის ავეჯს. საერთო ჯამში, მათ შორის არავითარი განსხვავება არ არის გარანტიებსა და ადგილზე მიტანის მომსახურებაში, მაგრამ არის გარკვეული სხვადასხვაობა ფასში (დაბალი £4200-დან მაღალ £5100-მდე) და რემონტში (Apartment Furniture Co და Bamboo Things Ltd ალბათ ნაკლებ ტექნიკურ მომსახურებას საჭიროებენ, ვიდრე დანარჩენები). თუმცა დიდი შეუსაბამობაა ფირმების "trade-in value" შემხვედრი გაყიდვის ღირებულებას შორის.

Bamboo Things-ის ავეჯი ინარჩუნებს თავის ღირებულებას სხვა ფირმების პროდუქციისგან განსხვავებით, თითქმის 2.5-ჯერ უფრო მეტად, ვიდრე AAA და Apartment Furniture.

კომპანიის მახასიათებლები

ექვსიდან ოთხი ფირმის შესწავლისა (გამოვრიცხვით დანარჩენი ორი) და სხვადასხვა გამოქვეყნებული წყაროების კვლევისას, მე შევეძელი მომემზადებინა ცხრილი გვ. 83-ზე. მოვიყვანე ზოგიერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს:

- ექვსივე ფირმა უფრო მეტად იყენებდა საკუთარ გამოიდევლებს, ვიდრე წარმოებათა წარმომადგენლებს.
- აქ არ შეიმჩნევა რაიმე განსაკუთრებული კორელაცია წარმადობასა და ბიზნესში ყოფნის წლებს შორის.
- ორი ფირმის რეალიზაცია, რომლებიც ყურადღებას ძვრადღირებულ ავეჯზე ამახვილებენ, შედარებით მცირეა, რეალიზაციის მოცულობასთან პროცენტულად შეფარდებული მათი მოგება მალზედ მაღალია.
- ორ ფირმას, რომლებიც თვითონ აწარმოებენ ავეჯს, რეალიზაციის მოცულობასთან პროცენტული შეფარდებით ძალიან დაბალი მოგება აქვთ.

კონკურენტობის ანალიზი

ზემოთ მოპოვებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, გასათვალისწინებელია კონკურენტობის ანალიზის შედეგად მიღებული დასკვნები:

- „მაღალი ფასი, მაღალი ხარისხი“ ბაზრის სეგმენტი ძალიან მომგებიანი ჩანს. არსებობს მხოლოდ ერთი კონკურენტი – რამდენიმე წლის წინ შექმნილი ფირმა, რომლის ყოველწლიური რეალიზაციის მოცულობა შეადგენს £500,000-ზე მეტს; მოგება რეალიზაციის 25 პროცენტს შეადგენს; ფირმა არ არის ისეთი აგრესიული, როგორც თითქოს უნდა ყოფილიყო, მაშინ როდესაც ის მიწოდებისთანავე თხოვლობს სრული თანხის გადახდას.
- ბაზრის სეგმენტს „საშუალო ფასი, მაღალი ხარისხი“ ასევე კარგი შესაძლებლობები გააჩნია, რადგან იქ მხოლოდ ერთი ფირმა მოქმედებს. უარყოფითი მხარე: ეს ფირმა Rattan Imports-ზე ერთი წლით მეტ ხანს მოღვაწეობს და უფრო აქტიურობს ვიდრე Rattan (როგორც ეს მისი მოგება/რეალიზაციის ფარდობიდან და მისი ძალიან ლიბერალური საკრედიტო პოლიტიკიდან ჩანს), მაგრამ მისი გაყიდვების მაჩვენებელი შეიძლება დაბალი იყოს კომპანიის მხრიდან ზოგიერთი ხარვეზების მიხედვით.
- ბაზრის დაბალი ფასების სეგმენტი ეტყობა ძალიან კონკურენტულია. კერძოდ, ზემოხსენებული ორი ფირმა თვითონ აწარმოებს ავეჯს. AAA Furniture წამყვანია ფასებისა და რეალიზაციის მხრივ, თუმცა მისი და მეორე მწარმოებლის Apartment Furniture შემოსავლიანობის მაჩვენებლები ძალიან დაბალი ჩანს.

ინფორმაცია კომპანიების შესახებ

| კონკურენტების დასახელება | რეალიზაცია | მოგება | დაარსების წელი | საკრედიტო პირობები | გამყიდველები/წარმომადგენლები | მწარმოებლები |
|--------------------------|------------|---------|----------------|--------------------|------------------------------|--------------|
| Condo Supplies Co | 750,000 | 125,000 | 1975 | 50% დეპოზიტი | გამყიდველები | არა |
| Georgian Furniture | 300,000 | 60,000 | 1980 | 50% დეპოზიტი | გამყიდველები | არა |
| AAA Furniture Inc | 1,250,000 | 75,000 | 1978 | COD | გამყიდველები | კო |
| Rattan Imports Inc | 500,000 | 125,000 | 1981 | COD | გამყიდველები | არა |
| Bamboo Things Ltd | 600,000 | 150,000 | 1980 | 50% დეპოზიტი | გამყიდველები | არა |
| Apartment Furniture Co | 400,000 | 10,000 | 1977 | COD | გამყიდველები | კო |

(COD - cash on delivery - ნაღდი ფულის გადახდა საკონლოს მიტანისას).

ადილი შესაძლებელია, რომ ორივე ეს კომპანია ეგუება დაბალ მოგებას, რადგან ისინი თვითონ წარმოადგენენ მწარმოებლებს. ეს ფაქტი მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ თავის თავს უფლება მისცენ გაყიდონ უფრო იაფად და მეტი ფული აიღონ, მაშინ როდესაც მე მოგების მიღება საცალო ვაჭრობით შემიძლია.

ის ფაქტი, რომ Condo Supplies-ს შეუძლია მომგებიანი დარჩეს კონკურენციის პირობებში, განპირობებულია მისი დიდი ხნის მოღვაწეობის, რეპუტაციის, ხარისხისა და იმ მომსახურების წყალობით, რომლითაც დიდ სამშენებლო ფირმებს შორის არის ცნობილი. ჩემნაირი ახალი ფირმა მწარმოებლებზე იქნება დამოკიდებული, თუ მე არც Condo Supplies-ნაირი ფირმების რეპუტაცია და არც Bamboo Things Ltd-სნაირი უნიკალური პროდუქცია არ მექნება.

ამის საფუძველზე, მე დავასკვნნი, რომ არ მაქვს არც უნიკალური ტექნოლოგიური ხაზი და არც ისეთი რეპუტაცია, რომ გავწიო წარმატებული კონკურენცია დაბალი ფასების ბაზარზე. თუმცა, ვგრძნობ, რომ შემიძლია მნიშვნელოვნად გავუმჯობესო ჩემი პროდუქციის ხარისხი, თუ ყურადღებას „საშუალო ფასი, მაღალი ხარისხი“ ან „მაღალი ფასი, მაღალი ხარისხი“ სეგმენტებზე გავამახვილებ. ამ ორიდან, მაღალი ფასის სეგმენტი უფრო ხელსაყრელი ჩანს, რადგან Rattan Imports არ არის Georgian Furniture-სავით აქტიური; ასე რომ, მაღალი ფასის სეგმენტი უფრო ფართო და სწრაფადმზარდი ჩანს, ვიდრე საშუალო ფასის სეგმენტი.

კონკურენციის ანალიზის მიზანი, როგორც ამას ჰარვარდის პროფესორი მაიკლ პორტერი განმარტავს, ორმაგია:

- გაარკვიოთ თქვენი კონკურენტის სუსტი მხარეები და ის, თუ რა შეუძლია მას მოიძოქმედოს თქვენი საქმიანობის საპასუხოდ.
- დაგეხმაროთ იმის განსაზღვრაში, თუ რა იქნება თქვენი პროდუქციის განმასხვავებელი ნიშანი, რომელიც უნდა გამოძინარეობდეს თქვენს დარგში წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორების თქვენებური გაგებიდან.

მაგალითად ქენონმა, ასლების პერსონალური გადამღების დამუშავებისას, მისი შედარების საწყისი წერტილი შეუსაბამა კონკურენტების პროდუქციას: ასლების გადაღების ხარისხი ისეთივე კარგი უნდა ყოფილიყო, როგორც IBM-ის ოფისური ასლგადამღებებისა, ფასი მსხვილ კონკურენტებისაზე ცოტათი ნაკლები და წონა – 20 კგ წამყვანი კონკურენტის 35 კილოგრამთან შედარებით. ამ ანალიზმა მენეჯერები აიძულა წარმოებისა და მარკეტინგის დარგში ამოცანების გადასაჭრელად ახალი გზები ეძებნათ.

ასე რომ, თქვენ უნდა იყიდოთ და გააანალიზოთ კონკურენტების პროდუქცია, ისწავლოთ კონკურენტული რეკლამა და ეწვიოთ სავაჭრო გამოფენებს, რათა პირველწყაროდან შეისწავლოთ ყველაფერი, რაც კი შესაძლებელია კონკურენტების შესახებ, და ასე გააგრძელოთ მომავალშიც.

კონკურენტები, მომხმარებლების მსგავსად, ყოველთვის იცვლებიან და მოწინააღმდეგე ყოველთვის სათანადოდ შეაფასეთ!

მე-5 თავის კითხვარი: კონკურენტები

1. ჩამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ კომპანიები, რომლებსაც უშუალო კონკურენცია უნდა გაუწიოთ.
2. შეძლებისდაგვარად გააანალიზეთ მათი სიდიდე, მომგებიანობა და მოქმედების მეთოდები.
3. რა ძლიერი და სუსტი მხარეები ახასიათებთ მათ თქვენს ბიზნესთან შედარებით?
4. კონკურენციის ანალიზის თვალსაზრისით, თქვენს ბიზნეს-სექტორში წარმატებისათვის რა ფაქტორები იქნება გადამწყვეტი?
5. რა არის განსაკუთრებული თქვენს ბიზნესში, რომელიც მას კონკურენტებისგან განასხვავებს?

რეკომენდებული ლიტერატურა

Competitive Strategy, Michael E Porter, Collier Macmillan, 1981.

თავი 6

ბაზრის კვლევის გეგმა

ნაკლებად სავარაუდოა, რომ უკვე მზად გქონდეთ პასუხები იმ მნიშვნელოვან კითხვებზე, რომლებიც ბაზარზე თქვენს ადგილს ეხება.

წინამდებარე წიგნში მოცემული ბაზრის კვლევის ნაწილის დავალებების მიხედვით თქვენ უნდა დაეუფლოთ მნიშვნელოვან ინფორმაციას მომხმარებლების, კონკურენტების და ბაზრის შესახებ და ბაზარში შესვლის ან ბაზრის გაფართოების სტრატეგიის შემუშავება თქვენთვის ძირითადს თუ არა, მნიშვნელოვან ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს. სხვა სიტყვებით, უნდა გამოავლინოთ, არსებობს თუ არა საკმაო რაოდენობა ადამიანებისა, რომლებსაც უნდათ იმის ყიდვა, რასაც თქვენ ყიდით და იმ ფასად, რომელიც თქვენ ბიზნესს სიცოცხლისუნარიანობას შესძენს. თუ მიზანს ააცილებთ, თქვენ მეორე ცდისათვის რესურსები აღარ დაგრჩებათ.

ოთხმოციან წლებში ბრიტანეთში ახლადშექმნილი კომპანიების საქმიანობის ერთ-ერთი ნაკლი გამოწვეული იყო შემდეგით: საქმიანობის პირველი სამი წლის განმავლობაში სამიდან ერთი კომპანიის წარუმატებლობის მიზეზი ის იყო, რომ იგი ახალ საქმეში მაშინვე აბანდებდა ჭარბ თანხას (lump-sum). ეს მცირე კომპანიების ერთ-ერთი პარადოქსია, რადგან არ შეგვიძლიათ დაიწყოთ რაიმე საქმე დროის და თანხის დაბანდების გარეშე, უფრო საიმედო იქნება თუ გექნებათ მეტი დრო, ვიდრე ფული. ისინი, ვისაც ფული წინა საქმის მოგებიდან შემორჩათ, ბანკებისა და ფინანსური ინვესტორების ზეწოლას ნაკლებად განიცდიან, იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ მათ საქმიანობის დაწყებამდე და მის აღრეულ საფეხურზე მხარდაჭერის მოსაპოვებლად არ სჭირდებათ ბანკის მენეჯერთან შეხვედრა. ვისაც აქვს დრო, მაგრამ არ ყოფნის სახსრები, საქმიანობის დაწყებამდე ყოველთვის ეძებს რჩევას. რა თქმა უნდა, დაწყებამდე დროს ბაზრის გამოკვლევისთვისაც იყენებს. არ არის საჭირო მალაზიის გახსნა, რათა გაიგოთ, ეყოლება თუ არა თქვენს საქონელს თუ მომსახურებას მომხმარებელი. ხშირად საქმის წამოწყებამდე ჩატარებულმა ბაზრის კვლევამ წინასწარ შეიძლება გიჩვენოთ, წარმატებული იქნება თუ არა ეს წამოწყება.

პრაქტიკულად, მეწარმესათვის, რომელიც ახალი ბიზნესის დაწყებას ცდილობს, ბიზნესის წინა პერიოდში ბაზრის კვლევის ჩატარების ორი მიზანი არსებობს:

1. ბიზნეს-იდეისათვის ნდობის მოპოვება; მეწარმე ჯერ თვითონ უნდა იყოს დარწმუნებული თავის იდეაში, და შემდეგ შეეცადოს, დაარწმუნ-

ნოს დამფინანსებლები. ამავე დროს, იგი სრულად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას ახალი პროდუქციისა და მომსახურების ადგილის შესახებ ბაზარზე. ამას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, როდესაც ახალი საწარმოს შესაქმნელად რესურსების მოზიდვაა საჭირო.

2. ახალი ბიზნესისათვის ბაზარში შესვლის რეალური სტრატეგიის შემუშავება; ასეთი სტრატეგია უნდა გამოძინარეობდეს მომხმარებელთა ნამდვილი მოთხოვნილებების არსებობიდან და გარანტიიდან, რომ პროდუქციის ხარისხი, ფასი, ხელშეწყობის მეთოდები და განაწილების ქსელი ამ მოთხოვნილებებს შეესაბამება. იგი უნდა ემყარებოდეს ორიენტაციას, რომელიც გამიზნულ მომხმარებელზეა გათვალისწინებული.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „მხოლოდ ბრიყვები მიისწრაფიან იქითკენ, სადაც ანგელოზებს ფეხის შედგმისაც ეშინიათ“; ან როგორც ჯარში ამბობენ „დაზვერვისთვის დახარჯული დრო ფუჭად გაფლანგული როდია“. იგივეა ახალი ბიზნესის დაწყების დროსაც, როდესაც ცალ-ცალკე უნდა შეისწავლოთ შემდეგი:

1. თქვენი მომხმარებელი – ვინ იყიდის თქვენს საქონელსა და მომსახურებას? რომელ ცალკეულ მომხმარებელს სჭირდება თქვენს ბიზნესთან საქმის დაჭერა? რამდენი არიან ისინი?
2. თქვენი კონკურენტები – არსებული კომპანიებიდან რომელი პასუხობს თქვენი პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნებს?
3. თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება – როგორ მოერგება იგი მომხმარებლების მოთხოვნებს?
4. როდესაც მისი ღირებულების გამოხატვა ფასით მოგიწევთ, რა ეღირება იგი?
5. რა ხელშეწყობი საშუალებებია საჭირო მომხმარებლისათვის ინფორმაციის მისაწოდებლად; რომელ ჟურნალებსა და გაზეთებს კითხულობენ ისინი?
6. სად იქნება კომპანია ტერიტორიულად, რომ მომხმარებელამდე მინიმალური ხარჯებით მიაღწიოთ?

მიუხედავად ზემოთქმულისა, გარემოს შესწავლა შეიძლება მთავარი არც იყოს ბიზნესის დასაწყებად, მაგრამ ბიზნესის დაწყების შემდეგ, ის კომპანიის საქმიანობის ძირითადი შემადგენელი ნაწილი უნდა გახდეს, რადგან მომხმარებლები და კონკურენტები იცვლებიან, პროდუქციას სასიცოცხლო ციკლი გააჩნია. მიმდინარე ბაზრის კვლევა საქმიანობის დაწყების შემდეგ უფრო ადვილი გახდება, რადგან უკვე გეყოლებათ მომხმარებლები (და პერსონალი), რომელთათვისაც კითხვების დასმა შეგეძლებათ. მნიშვნელოვანია, რომ ამ გზით თქვენ რეგულარულად შეამოწმებთ მათ შეხედულებებს თქვენს ბიზნესზე (როგორც ერთ

საპარიკმახეროში ეწერა: „ჩვენ თქვენი თმის გარეშე საქმის წარმართვა არ შეგვიძლია“) და ამ მიზნით მარტივ ხერხებს შეიმუშავებთ (მაგალითად კითხვარები მომხმარებლებისათვის ფულის გადახდის ადგილას, წინადადებების ყუთები მომუშავეთათვის და სხვა).

პირველი ნაბიჯები

ბიზნესის დასაწყებად საჭირო კვლევის ჩასატარებლად ორი ხერხი არსებობს:

1. სამაგიდო კვლევა, ანუ გამოქვეყნებული ინფორმაციის შესწავლა
2. „საველე“ კვლევა, მოიცავს გარე სამუშაოებს ბაზრის შესახებ საჭირო ინფორმაციის მოსაგროვებლად.

ბიზნესის დასაწყებად ორივე ხერხი მნიშვნელოვანია.

სამაგიდო კვლევა

ამ მეორადი მონაცემების რაოდენობა სულ უფრო იზრდება, ისინი პუბლიკაციების სახით ხელმისაწვდომია გაერთიანებული სამეფოს საჯარო ბიბლიოთეკების ბიზნეს-სექციებში, რათა დამწყებ ბიზნესმენებს საშუალება მიეცეს რაოდენობრივად და სიდიდის მიხედვით განსაზღვრონ ბაზრის ის სექტორი, რომელშიც შედიან და გააკვიონ მისი მიმართულებები. ქალაქების მოსახლეობის რაოდენობის მაჩვენებლებთან (რომლებიც მათ ეხმარებათ ბაზრების რაოდენობრივ განსაზღვრაში) ერთად, ბიბლიოთეკები ხშირად ყიდულობენ Mintel Reports, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა დარგების ზრდის მაჩვენებლებს. არის ასევე სამთავრობო სტატისტიკური ანგარიშები, რომლებიც ბიზნესის განვითარების მიმართულებებს ასახავენ (Annual Abstracts – წლიური ზოგადი მაჩვენებლები მთლიანად ეკონომიკისათვის და Business Monitor – ინდივიდუალური სექტორებისათვის). მნიშვნელოვანია აჩვენოთ, რომ თქვენი სექტორი იზრდება (თქვენთვის ზურგის ქარი ქრის, მსგავსად ანიტა როდიკისა, როდესაც მწეანთა მოძრაობამ ხელი შეუწყო მისი Body Shop-ის „ბუნებრივი“ სილამაზის მქონე საქონლის გასაღებას), ხოლო თუ წამგებიანი ხდება, უნდა შეძლოთ ჩვენება, რატომ იქნება თქვენი პროდუქცია/მომსახურება უკეთესი და ეს მოვლენა მასზე უარყოფითად რატომ არ იმოქმედებს (მაგ.: გაერთიანებულ სამეფოში დაეცა ავტომანქანების წარმოება, მაგრამ „Kit Cars“-ის მწარმოებლებმა ყურადღება გაამახვილეს ენთუზიასტების მზარდ მომგებიან ბაზრის სეგმენტზე).

თუ თქვენი პროდუქციის კომპანიებისა თუ მაღაზიებისთვის მიყიდვას გეგმავთ, Kompass და Kelly's კატალოგებში ჩამოთვლილია ყველა კომპანიის სახელი და მისამართი (მყიდველების ტელეფონის

ნომრების ჩათვლით); კომპანიების რეგისტრატორი (Registrar of Companies) კარდიფში შეიცავს ინფორმაციას Extel ბარათების სახით გაერთიანებული სამეფოს 3000 უმსხვილესი კომპანიის შესახებ (£1.00 ბარათში). მრავალი სამრეწველო სექტორი წარმოდგენილია სავაჭრო ასოციაციებში, რომელთაც შეუძლიათ ინფორმაციის მიწოდება (იხ. *Directory of British Associations*, CBD Research), მაშინ როდესაც სავაჭრო პალატები (Chambers of Commerce) იმპორტის/ექსპორტის ბაზრების შესახებ ცნობების მოსაპოვებლად კარგი საშუალებაა.

საველე გამოკვლევა

ვთქვათ, მომავალი მეწარმე აპირებს კლასიკური მუსიკის მღაზიის გახსნას ექსეთერში, რომელიც ყურადღებას გაამახვილებს ახალგაზრდა მომხმარებლებზე. სამაგიდო გამოკვლის მიხედვით, 250,000 მოსახლეზე 30 წელზე ნაკლები ასაკის ადამიანების 25% მოდის, მაგრამ სამაგიდო გამოკვლევით ვერ განსაზღვრავ, თუ რამდენი პროცენტია დაინტერესებული კლასიკური მუსიკით ან რამდენს გადაიხდის კლასიკური მუსიკის ჩანაწერებისათვის. საველე გამოკვლევამ (გამოკითხვამ ქუჩაში) მოგვცა პასუხი: 1% და £2-ის დახარჯვა კვირაში, ნავარაუდევო პოტენციური £65,000-იანი ბაზრით წელიწადში ($250,000 \times 25\% \times 1\% \times £2 \times 52!$). მეწარმეებმა გადაწყვიტეს ექსეთერის მაგივრად ბირმინჰემი და ლონდონი გამოეკვლიათ. ექსეთერში გარემოს შესასწავლად ორი ნისლიანი დღე დაიხარჯა და მეწარმეებს წარუმატებელი მღაზიისთვის იჯარით ფართის აღება აღარ მოუხდათ.

საველე საშუალო საკმაოდ ფართო საქმიანობად გადაიქცა გაერთიანებულ სამეფოში. მაგალითად, ბაზრის შემსწავლელ და ექსპერტ-კომპანიებს 1986 წელს £200 მილიონზე მეტი ბრუნვა ჰქონდათ. საველე საშუაოების უმეტესობა გამოკითხვებს წარმოადგენდა, როდესაც გამომკითხველი კითხვებს უსვამდა რესპონდენტს. ყველა მიეჩვიეთ იმას, რომ ჩვენგან იღებენ ინტერვიუს, ვმზავრობთ ბრიტანეთის რკინიგზით, თუ ვეწინააღმდეგებით ენთუზიასტი გამყიდველის ცდას გადმოაბიჯოს ჩვენი კარის ზღურბლს ("sugging", როგორც ასეთ მცდელობას უწოდებდნენ, უკანონო გახდა 1986 წლიდან). 1980-იან წლებში ინტერვიუების ყველაზე პოპულარული ფორმები იყო:

- პირადი ინტერვიუ (პირისპირ): 55% (განსაკუთრებით სამომხმარებლო ბაზრებისათვის)
- სატელეფონო: 32% (განსაკუთრებით სამოგზაურო კომპანიებისათვის)
- ფოსტის საშუალებით: 6% (განსაკუთრებით სამრეწველო ბაზრებისათვის)
- ტესტი და მსჯელობის ჯგუფები: 7%

პირადი ინტერვიუები და საფოსტო გზავნილები უფრო იაფია, ვიდრე დაინტერესებული ჯგუფების თავშეყრა ან ძვირადღირებული სატელეფონო დროის გამოყენება. სატელეფონო ინტერვიუ საჭიროებს ძალიან ფრთხილ მოპყრობას, თავაზიანობას, უნარს – არ ილაპარაკო ძალიან ჩქარა და მოუსმინო, როდესაც უხეშად გაასუხობენ. საფოსტო გზავნილებზე პასუხების ნაკლები რაოდენობა (10%-ზე ნაკლები ნორმალურად შეიძლება ჩაითვალოს) შეიძლება თანდართული წერილებით გაიზარდოს, რომლებშიც ახსნილი იქნება მიზანი და ის, თუ როგორ უნდა შეავსოს რესპონდენტმა შეთავაზებული პატარა ნიმუშის მიხედვით კითხვარი. და, რა თქმა უნდა ასეთ წერილებს თან უნდა ახლდეს პასუხისთვის აუცილებელი კონვერტები.

გამოკითხვის ყოველი მეთოდი კარგად მოფიქრებულ კითხვებს საჭიროებს. კითხვარის შედგენისას ყურადღება შემდეგზე უნდა გამახვილდეს:

- განსაზღვრეთ თქვენი კვლევის ამოცანები: რომელ ინფორმაციას აქვს სასიცოცხლო მნიშვნელობა თქვენთვის? (მაგალითად, რამდენად ხშირად ივაჭრებს ხალხი, რამდენს?)
- ვინ არიან მომხმარებლები, რომლებიც აირჩიეთ ამ ინფორმაციის მისაღებად? (მაგალითად, DIY* პროდუქციისათვის Ideal Home Exhibition – „იდეალური სახლის გამოფენა“ შეიძლება საუკეთესო აღმოჩნდეს)
- როგორ აპირებთ კვლევის ჩატარებას? (მაგალითად ქუჩაში პირის-პირ).

როდესაც ზემოაღნიშნულ ინფორმაციას გააანალიზებთ, მხოლოდ მაშინ იქნებით მზად კითხვარის მოსამზადებლად. ამ სამუშაოსათვის არსებობს ექვსი მარტივი წესი:

1. მინიმუმამდე დაიყვანეთ კითხვების რიცხვი.
2. კითხვები უნდა იყოს მარტივი. პასუხები უნდა იყოს „კი/არა/არ ვიცი“.
3. ერიდეთ ორაზროვნებას – დარწმუნდით, რომ რესპონდენტმა სწორად გაიგო კითხვა (ერიდეთ სიტყვებს „ჩვეულებრივ“ და ა.შ.)
4. ეძებეთ ფაქტებით დასაბუთებული პასუხები, ერიდეთ ზოგადად გამოთქმულ აზრს.
5. დარწმუნდით, რომ დასაწყისშივე თქვენ გაქვთ ისეთი კითხვები, რომელთა საშუალებითაც თავიდანვე გამორიცხავთ შეუსაბამო რესპონდენტებს (მაგალითად მათ, რომლებიც არასოდეს სარგებლობენ პროდუქციით ან მომსახურებით).
6. ბოლოს, დარწმუნდით, რომ გაქვთ ისეთი კითხვა, რომელიც რესპონდენტს თქვენთვის საინტერესო კუთხით წარმოგიდგინთ.

*DIY- do it yourself- გააკეთე შენ თვითონ

პირისპირ ინტერვიუს დროს მნიშვნელოვანია საკუთარი თავის წარდგენა; ამისათვის მზად უნდა იყოთ; ან უნდა ატარებდეთ რაიმე მოწმობას (მაგალითად სტუდენტის ბარათი, ბარათი – Association of Market Researchers – ბაზრის მკვლევართა ასოციაციის ბარათი), ან უნდა შეგეძლოთ საკუთარი თავის კარგად გაზეპირებული ფრაზით წარდგენა (მაგალითად „დილა მშვიდობის, მე მანჩესტერის პოლიტექნიკურიდან ვარ [აჩვენებთ ბარათს]. ჩვენ ვატარებთ გამოკვლევას და თქვენი დახმარებისთვის მადლობელი დაგრჩებოდით“). თქვენ ასევე შეიძლება დაგჭირდეთ გამოსაკვლევი პროდუქციის ნიმუშებიც (მცირე ზომის საჩვენებელი ნიმუშები, ფოტოსურათები). უნდა შეეცადოთ, რომ ისინი მიმზიდველად გამოიყურებოდნენ და შეიძლებოდათ მათი ხელში დაჭერა. და ბოლოს, გამოსცადეთ თქვენი კითხვარი და თქვენი ტექნიკა თქვენს მეგობრებზე; კარგია, თუ ამას ქუჩაში გააკეთებთ. გაოცდებით, როდესაც დაინახავთ, რომ კითხვები, რომლებიც თქვენ მარტივად გეჩვენებოდათ, როგორც გაუგებარი იქნება პირველი რესპონდენტებისათვის!

ჩატარებული გამოკითხვების რაოდენობა ასევე მნიშვნელოვანია. ალბათ ხშირად გაგიგიათ 1,500-2,000 ადამიანის გამოკითხვით მიღებული პოლიტიკური აზრის შესახებ. რაც უფრო მეტ ხალხს გამოჰკითხავთ, ანალიზი უფრო ზუსტი იქნება, როგორც ეს ცხრილშია ნაჩვენები:

შემთხვევით შერჩეული . . . ადამიანი გამოკითხვების 95% ცთობილია . . .
ქულებით

| | |
|------|-----|
| 250 | 6.2 |
| 500 | 4.4 |
| 750 | 3.6 |
| 1000 | 3.1 |
| 2000 | 2.2 |
| 6000 | 1.2 |

მაგალითად, 600-კაციანი ჯგუფში თქვენმა გამოკითხვამ აჩვენა რომ ქალაქის ქალების 40% ატარებდა მანქანას, სინამდვილეში კი ეს მაჩვენებელი 3%-დან და 44%-მდე შეიძლება მერყეობდეს. მცირე კომპანიებს, ჩვეულებრივ, ვურჩევთ გამოჰკითხოთ 250 მოპასუხე მაინც.

აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ გამოკითხვა არ წარმოადგენს საველე სამუშაოს ერთადერთ ან უმნიშვნელოვანეს ფორმას. სერ ტერენც კონრანმა, კითხვაზე, ჩაატარა თუ არა მან ბაზრის რაიმე კვლევა, უარყოფითად უპასუხა. მოგვიანებით, რადიოგადაცემაში მან აღიარა, რომ მან „დროის ნახევარი კონკურენტების ნახვასა და ახალი და კონკურენტული პროდუქციის შემოწმებას დაუთმო“. გამოფენებზე სიარული, კონკურენტების პროდუქციის ყიდვა (როგორც ამას იაპონელი საკუთარი ზარალის ფასად აკეთებს: იგი შლის ნაწილ-ნაწილ კონკურენტის მანქანებს, და სურს გაარკვიოს, თუ როგორ შეიძლება მისი გაუმჯობესება, რათა ხარჯები შემცირდეს და ეფექტურობა გაიზარდოს) მნიშვნელოვანი საველე სამუშაოებია.

სასარგებლოა დახლიდან საცდელი გაყიდვების მოწყობა კვირის ბოლო დღეს ან გამოფენა-გაყიდვაში მონაწილეობის მიღება, რაც დაინტერესებული მომხმარებლის გამოკითხვის შესაძლებლობას მოგცემთ და რაც საველე სამუშაოში ყველაზე მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს.

ყველა ზემოთ ნაჩვენები მეთოდი თანაბრად მნიშვნელოვანია, და თითოეულის შედეგები ყურადღებით უნდა იქნეს აღნიშნული პრეზენტაციებსა და ბიზნეს-გეგმებში შემდგომი გამოყენებისათვის. ბაზრის პირველადი კვლევის (სამაგიდო და საველე კვლევა) და ბაზრის შემოწმების (დახლი ან საგამოფენო დარბაზი) შესრულების შემდეგ, ბიზნესის საცდელი გამოცდა უნდა ჩატარდეს ერთ განსაზღვრულ ადგილას ან მომხმარებელთა ერთ სეგმენტზე, რაც მიზნების დაგეგმვასა და მთელი რეგიონის მასშტაბით წამოწყების გაფართოების შესაძლებლობის შეფასებაში დაგეხმარებათ.

კითხვარის ნიმუში

1980-იანი წლების დასაწყისში, ჩენტელ კოუდი ცდილობდა გაეხსნა ევროპის კონტინენტისათვის შესაფერისი სტილის შოკოლადის მაღაზია ქვემო King's Road-ში, ლონდონში. იგი ყოყმანობდა, რადგან წლიური რენტა £7,850-ს შეადგენდა, ხოლო დანამატი შენობისათვის - £15,000-ს. ჩენტელმა გადაწყვიტა, ბაზრის მცირე გამოკვლევა მანც ჩატარებინა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ არსებობდა ისეთი მომხმარებელი, რომელიც მაღალ ფასს გადაიხდიდა. ქვემოთ მოცემულია ამ გამოკვლევის კითხვარი თავისი კომენტარებითა და შედეგებით.

ბაზრის კვლევა - კითხვარის მაგალითი ჩენტელ კოუდის შოკოლადის მაღაზია "Rococo"

თარიღი: ადგილი: დრო:

1. მე მინტერესებს ხალხი, ვინც ყიდულობს შოკოლადს - შეგიძლიათ მითხრათ, ხშირად ყიდულობთ თუ არა:

| | ყოველ დღე | ყოველ კვირა | თვეში ერთხელ | განსაკუთრებულ შემთხვევებში |
|---------|-----------|-------------|--------------|----------------------------|
| ფილა | | | | |
| კოლოფი | | | | |
| კანფეტი | | | | |

13. ასაკობრივი ჯგუფი

- 20-მდე []
- 21-25 []
- 26-30 []
- 31-40 []
- 41-50 []
- 50-ს ზევით []

14. პროფესია _____

15. შემოსავალი

- £5,000-მდე []
- £10,000-მდე []
- £15,000-მდე []
- £15,000-ს ზევით []

სხვა კომენტარები _____

კითხვარის ამოცანები და შედეგები

კითხვარის მიზანი იყო:

- შოკოლადის მაღაზიასთან დაკავშირებული დადებითი პასუხების შეჯამება, როგორც მთლიანი მოსახლეობის პროცენტული მაჩვენებელი.
- დადგენილიყო, თუ როგორია დადებითად მოპასუხის სოციალურ-ეკონომიკური, პროფესიულ-საშემოსავლო მდგომარეობა, მყიდველობითი ჩვევები და თუ რა მოთხოვნები გააჩნია მას, როგორც მომხმარებელს.
- გარკვეულიყო, თუ რა პრობლემებია შოკოლადთან, როგორც საჩუქართან.

იმ ბაზრის ხასიათი, რომელზეც ორიენტაციას ვაკეთებთ, ორ ტიპად შეიძლება დაეყოთ:

- შემთხვევითი გამყიდველები, რომლებთანაც ვაჭრობა სამუშაო დღეებში და შაბათობით სხვადასხვაგვარია.
- ადგილობრივი მაცხოვრებელი, რომელთა უმრავლესობაც თაობების განმავლობაში ერთ გარკვეულ ადგილას ცხოვრობს.

მე გადაწყვეტიტე ადგილობრივ მაცხოვრებელთა შორის გამოკითხვა ჩამეტარებინა მათი პასუხის პატარა ფურცელზე დაფიქსირებით. ამ სამუშაოს ჩატარების დროს პასუხის გაცემისას რაიმე წამახალისებელი მომენტები უნდა ყოფილიყო (მაგალითად შოკოლადის კოლოფზე ფასდაკლება). ამავე დროს, გამყიდველების პასუხები კითხვის შინაარსის მიხედვით, დამეჯგუფებინა. ასე მე შეეძლებოდა ბაზრის სხვადასხვა სექტორის შესახებ ინფორმაციის მოგროვებას.

მაგალითი

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში ნაჩვენებია პირველი 100 გამოკითხულის პასუხი. შედეგებმა დაამტკიცა ვარაუდი, რომ შაბათი დღის მეორე ნახევარში King's Road-ის მყიდველების მეტი რაოდენობა 20 წლამდე ასაკის ხალხისაგან შედგებოდა, რომლებიც D და E კვრუფებს წარმოადგენდნენ (£10000-მდე წლიურად).

სულ 100 ადამიანი, 50 კაცი : 50 ქალი

| გამოკითხულთა რაოდენობა/ასაკი | | სოციო/ეკონომიკური მდგომარეობა | |
|------------------------------|----------------------|-------------------------------|------|
| 30/20 წლამდე ასაკის | რომლებსაც შეადგენენ: | E £5000-მდე | : 42 |
| 20/21-25 წლის ასაკის | | D £10000-მდე | : 28 |
| 20/26-30 წლის ასაკის | | C £15000-მდე | : 11 |
| 10/11-40 წლის ასაკის | | B £20000-მდე | : 8 |
| 10/41-50 წლის ასაკის | | A £20000-ზე მეტი | : 11 |
| 10/50 წელს ზემოთ | | | |
| 100 | | | 100 |

გამოკითხვით მიღებული ზოგადი ინფორმაცია

მომხმარებლები

ამ კვრუფში მომხმარებლების 90% ყიდულობს შოკოლადის ფილებს კვირაში ერთხელ.

60%-მა შოკოლადის კოლოფები იყიდა ისეთი განსაკუთრებული შემთხვევისათვის, როგორცაა დაბადების დღე, შობა, აღდგომა, დედათა დღე, ან საჩუქრისათვის მაღლობის გამოსახატავად.

მხოლოდ 10%-მა თქვა, რომ ისინი არასოდეს ყიდულობდნენ შოკოლადის კოლოფებს.

კითხვაზე, უყიდიან თუ არა მათ შოკოლადი, როგორც საჩუქარი სხვა პიროვნებისათვის, 86%-მა დადებითად უპასუხა, ხოლო ის პირები, ვისაც შოკოლადი საჩუქრად უყიდეს, შემდეგნაირად განაწილდნენ:

| | |
|-------------|------------|
| მეგობრები | 44% |
| დედები | 26% |
| ნათესავები | 15% |
| ბები, ბაბუა | 8% |
| ცოლები | 4% |
| საყვარლები | 3% |
| | <u>100</u> |

ფასი

კითხვაზე, თუ ბოლოს საჩუქრად ნაყიდი ერთი კოლოფი შოკოლადისთვის რამდენი გადაიხადეს, ასეთი პასუხები მივიღეთ:

- 15%-მა გადაიხადა £1-ზე ნაკლები
- 75%-მა გადაიხადა £5-მდე
- 10%-მა გადაიხადა £5-ზე მეტი.

კითხვაზე, ურუქებით თუ არა მათთვის შოკოლადი, დადებითად უპასუხა 96%-მა. მათი რეაქცია შოკოლადის საჩუქრად მიღებისას:

- 45% პროცენტი ძალიან ნასიამოვნები იყო
- მხოლოდ 3% იყო უკმაყოფილო, ერთს შაკიკი სჭირდა, ერთს შოტლანდიური ვისკი ერჩია და ერთი კიდევ დიეტაზე იჯდა
- გვერდის 20%-მა შოკოლადი სპეციალურ მაღაზიაში იყიდა, დანარჩენმა საკონდიტრობში, ავტოფარეხებსა ან სუპერმარკეტებში.

პროდუქცია

ანიჭებდნენ უპირატესობას:

| | |
|------------|-----|
| შვეიცარულს | 37% |
| ინგლისურს | 25% |
| ბელგიურს | 16% |
| ფრანგულს | 7% |
| გერმანულს | 3% |
| ამერიკულს | 1% |
| იტალიურს | 1% |

გვერდში ძალიან განსხვავებული პროფესიის ხალხი შედიოდა:

- სტუდენტი
- მდივანი
- სამოქალაქო მოსამსახურე
- მასწავლებელი
- ფინანსისტი
- სასტუმროს მოსამსახურე
- სახურავის მუშა
- საბავშვო საკვები ფელეს დამამზადებელი და სხვა.

ის, თუ ვის რა მოსწონს, გამოკითხვამ ზუსტად ვერ აჩვენა და დალაგდა სპეციფიკური ასორტიმენტის მიხედვით: ბელგიური ახალი კრემის შოკოლადები, როგორცაა Godiva და Leonidas, სტანდარტული კოლოფები, მაგალითად Lindt და Bendicks, Mars Bars და Double Deckers.

კითხვაზე, თვლიდნენ თუ არა ისინი, რომ ბაზარზე არსებული შოკოლადები ერთფეროვანია (და ბევრი ვერ მიხვდა ამ მარტივ კითხვას):

- 43%-მა თქვა, რომ ისინი მათ ერთფეროვნად თვლიდნენ
- 57%-მა უარყოფითი პასუხი გასცა.

იყო „Rococo“-ს კონცეფციით დაინტერესების გამოვლენის მცდელობა რესპონდენტთა წინასწარი შერჩევის გარეშე:

- 18 ძალიან დაინტერესდა
 - 16 ნაკლებად დაინტერესდა
 - 21 საშუალოდ დაინტერესდა
 - 20 გულგრილი აღმოჩნდა
 - 25 საერთოდ არ იყო დაინტერესებული
-
- 100%

ეს მონაცემები აჩვენებს, რომ 55%-მა „Rococo“-ს დადებითად უპასუხა

როდესაც შემოწმდა ასაკობრივი და საშემოსავლო ჯგუფები, მაგალითოდან ნათელი გახდა, A/B-ები კარგად იყვნენ გაცნობიერებულები და მაღალი ხარისხის შოკოლადის ყიდვა სურდათ. ისინი, ასევე, დაინტერესებული იყვნენ იმ მაღაზიის არსებობით, რომელიც სხვებთან შედარებით მათ უკეთეს მომსახურებას შესთავაზებდა.

დაბალი საშემოსავლო ჯგუფების შემოწმებამ აჩვენა, რომ ნაკლებად იცნობდნენ ხელმისაწვდომ პროდუქციას და მათზე ფულის დახარჯვას ნაკლებად აპირებდნენ.

ასაკობრივ ჯგუფებში, 50 წელს გადაცილებულებს ახალი შოკოლადის ყიდვის ნაკლები სურვილი ჰქონდათ. A, B, C-ჯგუფებში, 26-50 წლის ხალხს, როგორც ჩანს სხვადასხვა დაინტერესება აქვს მაღალი ხარისხის, კარგად გაფორმებული შოკოლადების მიმართ.

დადებითად მოპასუხებიდან მხოლოდ 12%-ს შესთავაზეს შეფუთვა იმ მაღაზიაში, სადაც შოკოლადი იყიდეს.

მიღებული მონაცემების შეჯამება

შოკოლადის მყიდველების (რომლებიც მოსახლეობის უმრავლესობას წარმოადგენენ) ჩვევები პირველადი გამოკვლევით იქნა მიღებული: საშუალოდ, ბრაიტონში 8 უნცია* შოკოლადს ჭამენ კვირაში. მე შემძლია ყოველდღიური მოხმარებისათვის შოკოლადის ფილების ფართო ასორტიმენტის მიწოდება.

ასევე ჩანს, რომ წელიწადში რამდენჯერმე ხალხის უმეტესი ნაწილი შოკოლადს საჩუქრისათვის ყიდულობს.

„Rococo“-ს პროდუქციის გარკვეულ ნომენკლატურის უკეთ გაცნობას ხელს სხვადასხვა კრძო საინფორმაციო საშუალებებში რეკლამებით შეუწყობთ, მაგალითად: „Chocolate Camera's“ British Journal of Photography-ში.

კონკურენცია

შოკოლადის სხვა მაღაზიები ლონდონში
 Charbonnel and Walker, Bond Street
 Prestats, South Molten Street
 Thorntons, Covent Garden
 Elena, Hampstead, Edgware and St. John's Wood
 Harrodds and Selfridges
 Clare's Regent's Park
 Ackermans, Smithfield and NW6
 Bendicks, Sloane Street and Mayfair
 Richoux, Knightsbridge
 Newmans, City and Shaftesbury Avenue

ამ მაღაზიებიდან არც ერთი არ სთავაზობს ისეთ მომსახურებას, როგორსაც მე ვაპირებ“.

ორი შემდგომი შაბათის ბაზრის კვლევამ ჩენტელს მისცა საშუალება თავის ცხრილებში ბევრი დადებითი შედეგი ეჩვენებინა და მაღაზიის ფართობის დაქირავებისათვის ფინანსების მოსაზიდად ბანკის წინაშე წარმატებული პრეზენტაცია გაეკეთებინა. ამის შემდეგ „Rococo“ King's Road-ის „წარმატებული ისტორია“ გახდა.

*1 უნცია (ounce) = 28,3 გ. (მთარგმნ. შენიშვნა)

მე-6 თავის კითხვარი: ბაზრის კვლევის გეგმა

1. რა ინფორმაცია გაქვთ ამჟამად მომხმარებელზე, კონკურენტებზე, ბაზარზე და ა.შ.?
2. რა ინფორმაცია გჭირდებათ კიდევ და რა განსაკუთრებული მიზნებისთვის გჭირდებათ იგი?
3. რა სახის სამაგიდო გამოკვლევის ჩატარება დაგჭირდებათ ამ კითხვებს რომ გასცეთ პასუხი?
4. რა სფეროში დაგჭირდებათ გამოკვლევის ჩატარება?
5. რამდენი ფული და დრო დაგჭირდებათ საბაზრო გამოკვლევის ჩასატარებლად?
6. ვინ იქნება ამ გამოკვლევის ელემენტებზე პასუხისმგებელი?
7. როდის იქნება საბაზრო გამოკვლევის ყველა ინფორმაცია გასაღების შესახებ ხელმისაწვდომი?

რეკომენდებული ლიტერატურა

The Market Research Process, 2nd edition, Margaret Crimp, Prentice-Hall, 1985.

The Small Business Guide, 3rd edition, Colin Barrow, BBC publications, 1998 (for desk research guidance).

ნაწილი 3

კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია

შესავალი

მონაცემები, რომელთა შეგროვებაც თქვენ დაიწყეთ, უნდა დაგეხმაროთ კონკურენტუნარიანი კომპანიის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა შევიდეს იმის ახსნა, თუ როგორ აპირებთ კონკურენტის პირობებში კონკრეტული მომხმარებლის პროდუქციით და მომსახურებით დაკმაყოფილებას.

კეით მუსტო, 1964 წლის ტოკიოს ოლიმპიადის ვერცხლის მედალოსანი მოგვითხრობს, თუ როგორ შეიმუშავა წარმატებული სტრატეგია საიალქნო ბიზნეს Musto Ltd-თვის.

„1971-ში ჩვენ გავათვითცნობიერეთ, რომ სანაოსნო ჩაცმულობის ბაზარი კარგ ასათვისებელ სფეროს წარმოადგენდა. სანაოსნო ჩაცმულობის უმეტესობა გამოშვებული იყო არაპროფესიონალი მეზღვაურების მიერ. ჩვენ ჩავთვალეთ, რომ აფრების საკერავი მანქანების ტანსაცმლის საკერავ მანქანებად გადაკეთებას უფრო მოკლე დროში შევძლებდით, ვიდრე ეს არამეზღვაური ხალხი მეზღვაურობას ისწავლიდა. ჩვენ გვქონდა იმის გამოცდილება, თუ როგორ გაგვეუმჯობესებინა სანაოსნო ჩაცმულობა, რომელიც მეზღვაურებს არსებულზე მეტად გამოადგებოდა. მეზღვაური, რომელიც უფრო თბილად და მშრალად გრძნობს თავს, უფრო საიმედოა“.

ამჟამად მუსტოს აქვს ტანსაცმლის ექვსი სახეობა ნებისმიერი მეზღვაურისთვის, ვინდსერფინგერებიდან დაწყებული მსოფლიოს გარშემო მოგზაური იახტსმენებით დამთავრებული. ის იყენებს საუკეთესო სინთეზურ მასალებს, რათა ტანსაცმლის მატარებელმა თავი კომფორტულად იგრძნოს. სამყენიანი სისტემა შედგება „შიგნითა ჩასაცმელისგან, რომელიც საშრობი ქალაღლივით იწოვს კანის სისველეს; მომდევნო შუალედური ფენისგან, სადაც გამოყენებული ბოჭკოები გამიზნულია რაც შეიძლება მეტი სითბოს შესანარჩუნებლად და ადრისაგან დამცავი გარე შრისგან“.

მისი ტანსაცმელი მოიწონეს წამყვანმა იახტსმენებმა. მაგრამ ყველაზე დიდი აღიარება მაშინ ხვდა წილად, როდესაც კომპანიამ თავისი ბოლო ეკიპირების დიზაინისათვის მოიგო დიუკ ედინბურგის ჯილდო (Duke Edinburgh's Design Award). ბრიტანეთისა და ესპანეთის მამუელი მეზღვაურები ტანსაცმლის მის კონსტრუქციაზე დაფუძნებულ ქურთუკებსა და შარვლებს ატარებენ, რომლებმაც მკაცრი გამოცდა გაიარეს RAF-ის ფარნბოროუვის სამედიცინო კვლევის ცენტრში (RAF's Medical Research Centre at Farnborough).

„ამ ტესტებით ჩვენ დიდად გავუსწარით კონკურენტებს“ - ამბობს მუსტო - „ესპანელებისათვის ცნობილი იყო RNLI-ს და RAF-ის კომპეტენცია და კმაყოფილი იყვნენ, რომ მათ დაუჯერეს“.

თქვენს განკარგულებაშია მარკეტინგის კომპლექსი, რომლის კომპონენტების გამოყენების მიხედვით სხვადასხვა საბოლოო შედეგები მიიღება. ცხადია, თქვენს მოქმედებებში შინაგანი თანხმობა უნდა იყოს. მაგალითად, კარგი იმიჯი, რომელსაც მხარს უმაგრებს პრესტიჟული მდებარეობა და კარგი რეკლამა არ შეესაბამება ძალიან დაბალ ფასსა და მოუწესრიგებელ პერსონალს.

ასეთი „მარკეტინგული ნაკრების“, როგორც მას ხშირად უწოდებენ, უპირველესი ელემენტები არის: პროდუქცია ან მომსახურება რომელსაც ყიდით, ფასი, რომლის დაწესებასაც აპირებთ, რეკლამა, რომლის საშუალებითაც გადასცემთ თქვენს შეტყობინებას, და ადგილი, საიდანაც იმოქმედებთ ან განაწილებს არხები, რომლებსაც გამოიყენებთ.

ამ ნაწილის ამოცანებთან მუშაობისას თქვენ შეიძლება დაინახოთ, რომ გჭირდებათ დამატებითი მონაცემების შეგროვება. აქ უჩვეულო არაფერია, ინფორმაციის მოგროვება ჯანსაღი ბიზნესისათვის აუცილებელი საქმიანობაა. სამწუხაროდ, დამატებითი მონაცემების ასეთმა დაწვრილებითმა კვლევამ შეიძლება გარკვეული არეულობაც გამოიწვიოს სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას.

ქვემოთ მოცემული სტრატეგიის სტრუქტურა ასახავს სტრატეგიის მთელ პროცესს და დაგეხმარებათ მოქმედებათა გამოკვეთილი კურსის ჩამოყალიბებაში.

სტრატეგიის სტრუქტურა

სტრატეგიის საფუძველია თქვენი წამოწყების მისიის, მიზნის და თქვენს მიერ არჩეული გეოგრაფიული საზღვრების ზუსტი ჩამოყალიბება, სულ მცირე მიმდინარე დროისთვის მაინც. ეს საკითხები პირველ თავში იყო მოცემული, და მათი დამაკმაყოფილებლად გადაწყვეტის გარეშე შეუძლებელია დადებითი შედეგის მიღება.

ბაზრის შესწავლის დროს მომხმარებლის, კონკურენტებისა და ბიზნესის გარემოს შესახებ შეგროვებული მონაცემები საჭიროა იმის დასტურად, რომ თქვენს მიერ თქვენი პროდუქციისა თუ მომსახურების პირველადი აღქმა სინამდვილეს შეესაბამება. ადვილად შესაძლებელია, ბაზრის შესწავლამ თქვენს პროდუქციაში ცვლილებების შეტანა გაიძულოთ, რათა მან ყველანაირად უპასუხოს მომხმარებელთა მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. შეიძლება მოგიწიოთ იმის გადაწყვეტა, თუ მომხმარებელთა რომელ ჯგუფზე გაამახვილოთ ყურადღება. ინფორმაცია კონკურენტების ფასების, გაყიდვების ხელშეწყობის მეთოდებისა და განლაგება/განაწილების არხების შესახებ თქვენთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს, რათა იმის გარკვევაში დაგეხმაროთ, თუ როგორ გაუწიოთ მათ კონკურენცია.

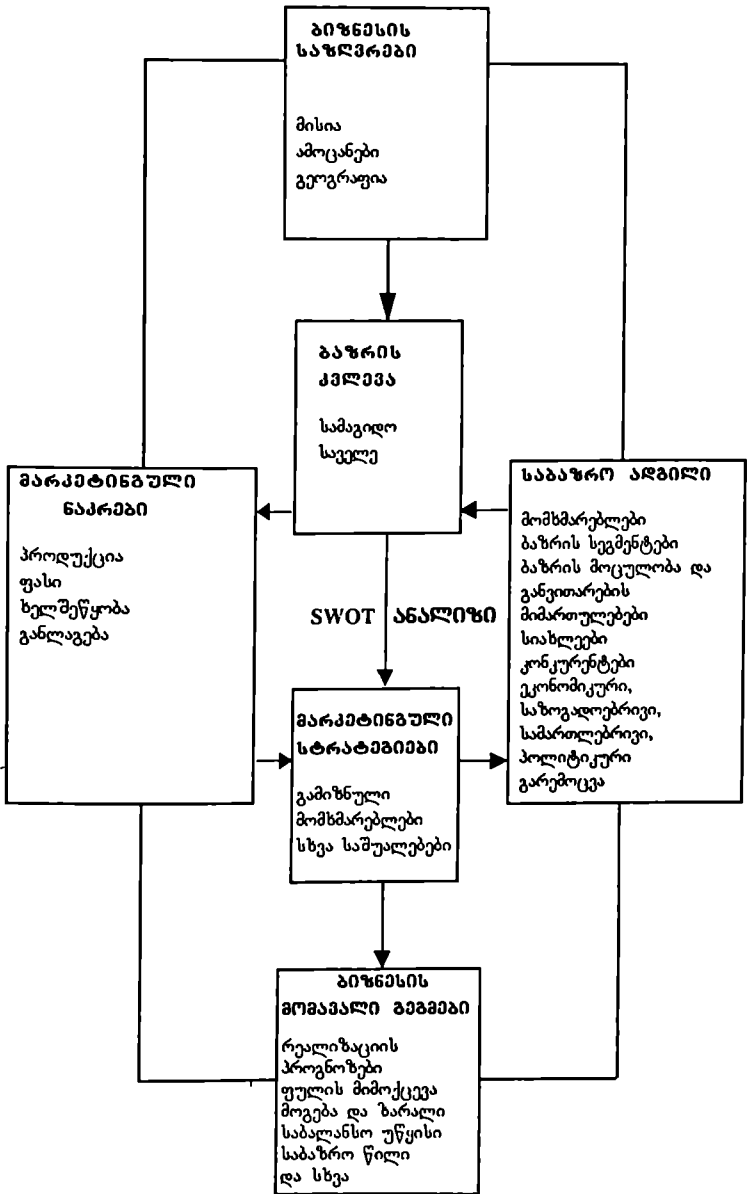
არცერთ კომპანიას არ შეუძლია მოქმედება, თუ ყურადღებას არ ამახვილებს იმ ფართო ეკონომიკურ გარემოცვაზე, რომელშიც მოქმედებს. ბიზნეს-გეგმაში ხაზგასმული უნდა იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა:

- ეკონომიკის მდგომარეობა, როგორ მოქმედებს ზრდა და დაცემა ისეთ პროცესზე, როგორცაა, მაგალითად, რეალიზაცია.
- რაიმე სამართლებრივი შეზღუდვა ან უფლებები. ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამის ერთი მონაწილის მთელი ბიზნეს-განზრახვა ემყარებოდა ახალი კანონების გამოყენებას, რომელიც მშენებლებს სჭირდებოდათ არსებული შენობებიდან გაჯის მოსაცილებლად. მისი ბიზნესის არსს მათი საქმიანობისათვის საჭირო რჩევების მიცემა წარმოადგენდა.
- ნებისმიერი სოციალური განვითარების მიმართულების შეცვლა, რომელმაც შეიძლება პირდაპირი ზეგავლენა მოახდინოს ბაზრის ზომაზე ან მომხმარებლის არჩევანზე. მაგალითად, მარტოხელა ოჯახების რიცხვის ზრდა შეიძლება ერთი მხრივ ცუდი სიახლე იყოს, მაგრამ ეს მშენებლებისათვის ახალი სახლების მშენებლობის დაწყების შანსიცაა. ხოლო სამუშაოდ დაბრუნებული ქალების მზარდი რიცხვი კარგი სიახლეა საკვები პროდუქტების რეალიზაციისა და რესტორნებისათვის.
- ნებისმიერი პოლიტიკური ზეწოლა თქვენი ბიზნესის სასარგებლოდ თუ საწინააღმდეგოდ. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ მიწის მცირე მესაკუთრეები, რომელთა რაოდენობაც, ფაქტობრივად, შემცირდა მრავალმხრივი საიჯარო კანონის გამო, რომელიც თავიდან 1987 წელს აღდგა საოჯახო კანონპროექტის მიერ, და უფრო გვიან, ქონების ჩამორთმევისა და სხვის საკუთრებაში გადასვლის თაობაზე შიშის გამო. ამან ყველა პარტიის პოლიტიკოსი აიძულა გადაეხედა საიჯარო ბაზრის წესებისათვის. „კენჭისყრის გადასახადის“ შემოღებამ, მისი მართვის სირთულის გამო, კომპიუტერულ და პროგრამულ ფირმებს შესაძლებლობა შეუქმნა თავიანთი პროდუქცია ადგილობრივი საბჭოებისათვის მიეყიდათ.

პროცესს, რომლის დროსაც ყველა ამ მონაცემის შემოწმება ხდება, SWOT* ანალიზი ეწოდება, ანუ თქვენი კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გაანალიზება და მათი შედარება თქვენს მიერ აღქმულ გარემო პირობებთან. ასეთი ანალიზის მიზანია სტრატეგიის იმ ნაწილების გამოყენების განვითარების საშუალება მოგცეთ, რომელთა მეოხებით თქვენ კონკურენტებზე მეტად შეგიძლიათ დააკმაყოფილოთ მიზნობრივ მომხმარებელთა ჯგუფების მოთხოვნილებები.

პარვარდის პროფესორმა პორტერმა დაასკვნა, რომ არსებობს სამი განსხვავებული მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც კომპანიამ უნდა განახორციელოს:

* მარკეტინგული სტრატეგიის განვითარების მეთოდი, რომლის საფუძველია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე ბაზარზე არსებული შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).



1. საერთო ღირებულების უპირატესობა, რაც მსხვილ კომპანიებს ახასიათებთ და რომლებსაც ძალა შესწევთ იყვნენ ეკონომიური მსხვილი კაპიტალდაბანდების დროს, რომელთაც დაბალი მარჟები გააჩნიათ მართვის ეფექტური სისტემების წყალობით და დაბალი ფასების საშუალებით ბაზარზე კონკურენტების შესვლას აფერხებენ. ასეთ მაგალითს უმსხვილესი საავტომობილო მწარმოებლები წარმოადგენენ; თუმცა პენრი ფორდმა დაკარგა ფული თავისი საქმიანობის პირველ წელს I მოდელის ავტომანქანის წყალობით, მაგრამ ვაჭრობის მეორე წელს მნიშვნელოვნად გაზარდა თავისი ფასები Buick-თან შედარებით და შეძლო ფასების ეტაპობრივად შემცირება, მაღალმომგებიანი რეალიზაციიდან მზარდ ბაზრამდე.
2. გამოჩეულობა, რომელიც ხასიათდება ხარისხით, კარგი დიზაინით და იმიჯით, მაღალი მოგებით, დაფუძნებული სავაჭრო ნიშნის უცვლელობასა და უნიკალურ პროდუქტზე. თუ ფიქრობთ, რომ ეს თქვენი კომპანიისათვის მიუღწეველია, დაიმახსოვრეთ, თუ როგორ მოახერხა პერიერმა ბრიტანელთათვის სასმელი წყლის კოკა-კოლას ფასად (და ასევე ლეინის ფასადაც) მიყიდვა.
3. ფოკუსირება, როდესაც კომპანია კარგად ემსახურება კონკრეტულ ბაზარს, დაბალი ხარჯებით და მაღალი მოგებით, ქმნის რა სხვა კომპანიებისთვის შეღწევის წინააღმდეგობებს ბაზრის შეზღუდვითა და განაწილების არხების გაზრდის საშუალებით. მაგალითად, Autoglass Ltd., რომელმაც ყურადღება მთელი ქვეყნის მასშტაბით საქარე მინების გამოცვლის ბაზარზე გაამახვილა (საშუალოდ ავტომანქანის მფლობელს საქარე მინა 20 წელიწადში ერთხელ უტყდება). ეს ბაზარი ძალიან მცირეა იმისათვის, რომ შუშის მსხვილი მწარმოებლების ყურადღება მიიპყროს. ხოლო სახელოსნოების ქსელის შექმნით, მან შეძლო ავტოფარეხების, მცირე ტრაქტორების კაბინების და ა.შ. საქარე მინების დაყენების მომსახურების საიმედო ბაზრის შექმნა.

ქრენფილდში დამწყებ მსმენლებთან მუშაობისას მიღებულმა გამოცდილებამ აჩვენა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია მცირე კომპანიებისათვის მე-2 და მე-3 სტრატეგიების შემუშავება, სხვადასხვა შემთხვევებში მათი ურთიერთშეთავსებაც კი. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმეში მარკეტინგული კომპლექსის ოთხი უმთავრესი ელემენტი მონაწილეობს (პროდუქცია, ფასი, ხელშეწყობა და ადგილმდებარეობა), რათა ხაზი გაესვას იმას, რომ თქვენ სრულიად განსხვავებული და მიზანმიმართული ხართ.

საბოლოო ელემენტი ამ სტრატეგიის სტრუქტურაში თქვენი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესაბამისი ფინანსური შედეგიდან გამომდინარე ბიზნესის პერსპექტივაა. შედეგი, რა თქმა უნდა, თქვენს საწყის ამოცანებს უნდა შეესაბამებოდეს.

ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო ბოლო პროგრამის ერთ-ერთი მონაწილის კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგიის მაგალითი ქვემოთ არის მოყვანილი.

კონკურენტული ბიზნესის სტრატეგია Total Yoghurt Company-სათვის

ჩვენ გაყინული იოგურტის გაყიდვაზე სპეციალიზება დავეგეგმეთ. ეს პროდუქცია, შეხედულებით და შემაღვენლობით ნაყინს ჰგავს. ნაყინისაგან განსხვავებით ჩვენი პროდუქცია ნაკლებ კალორიებს შეიცავს და ჯანმრთელ და სასიამოვნო საუზმეს წარმოადგენს, რომლის მირთმეაც მთელი წლის განმავლობაში შეიძლება. პროდუქცია შეიძლება დამზადდეს სხვადასხვა – „კაპუჩინოდან“ დაწყებული მანდარინისა და ფორთოხლის არმატით დამთავრებული, რომელსაც გაყიდვის მომენტში მყიდველის სურვილით რომელიმე სახის მოსაყრელს მოაყრიან (ახალი ხილით დაწყებული შოკოლადის ნატეხებით დამთავრებული). იოგურტი და მოსაყრელი ერთად შექმნის „ფროგურტს“.

ჩვენ ყურადღებას სამ მთავარ სეგმენტზე ვამახვილებთ:

- ბაზარი, რომლის მომხმარებლებსაც 6-18 წლის ახალგაზრდები შეადგენენ, ჩვენი მყიდველების მცირე პროცენტია. ისინი უპირატესობას მარტივ პროდუქტებს მიანიჭებენ რაიმე ტკბილი მოსაყრელით.
- 18-35 წლის ასაკის ხალხი, რომლებიც, როგორც ევრომონიტორის „ჯანმრთელი კვების მოხსენებას“ უდავო მტკიცებებით მოჰყავს, ქმნიან სწრაფად მზარდ ჯანმრთელობაში გათვითცნობიერებულ ჯგუფს, ხელმისაწვდომ საკვებსა და ტკბილულზე მზარდი მოთხოვნით. ეს სეგმენტი ყველაზე ფაქიზია, რადგანაც უპირატესობას იოგურტს ანიჭებს, რომელსაც თავზე ახალი ხილის ნატეხები აქვს მოყრილი.
- ბოლო სეგმენტი, 35 წელს გადაცილებული ადამიანთა ჯგუფია. მას, სხვა ჯგუფებთან შედარებით ჯანმრთელობის პრობლემა ყველაზე მეტად აწუხებს, შემოსავალი კი ნაკლები აქვს. წინა ჯგუფებისგან განსხვავებით, ყველაზე ნაკლებმოსალოდნელია, რომ პირველი გაიქცევა ამ პროდუქციას საყიდლად.

სამივე ეს ჯგუფი იოგურტის ფართო მომხმარებლები არიან და ბაზრის მთლიანი მოცულობა 1980 წლის 90 მილიონიანი მაჩვენებლიდან 1987 წელს 281 მილიონამდე გაიზარდა.

შეიძლება ასევე ითქვას, რომ ამ სწრაფი ზრდის უმეტესი წილი ბაზარზე ახალი პროდუქციის, ფროგურტის გამოჩენას უნდა მიეწეროს. 1980 წელს ჩვეულებრივი ხილის იოგურტი ბაზრის 93%-ს მოიცავდა, მაგრამ 1986 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 50%-მდე დაეცა. დანარჩენი 50% წილად ხვდა ბავშვების იოგურტს, რომელიც იყო გამძლე, დამზადებული ნატურალური რძისგან და ხასიათდებოდა ცხიმების დაბალი შემცველობით.

ჩვენი ამოცანებია:

მოკლევადიანი პერიოდი 6 თვიდან 2 წლამდე

- გაეზნათ გაყინული იოგურტის პირველი სავაჭრო წერტილი.
- ჩაეტარათ არსებული საწარმოს განვითარების ექსპერტიზა კანონზე დაყრდნობით.

ხანგრძლივი პერიოდი 2-7 წწ.

- უნდა გვეჭონდეს 3-6 საცალო სავაჭრო წერტილი, რომელიც უნდა მუშაობდეს და იმართებოდეს Total Yoghurt Company Ltd-ს მიერ.

- უნდა გვეჩვენოს გახსნილი 15 ფრანჩიზული სავაჭრო წერტილი.
- „ფროგურტი“ ოჯახური სახელი გახდეს.

ამჟამად ლონდონში გაყინული იოგურტის ექვსი საცალო მოვაჭრეა:

The Garden Store, Halborn - ჯანსაღი საკვების/ხილის მაღაზია.
 Natural Dividends, Tracadero - ჯანსაღი სწრაფი საკვები.
 Onion, Holborn - სენდვიჩის ბარი.
 Selfridges, Oxford Street - სასადილო.
 Harrods, Knightsbridge - სასადილო.
 Healthy Eats, Victoria Station - ჯანსაღი სწრაფი საკვები.

ზემოხსენებული სავაჭრო ცენტრები ფროგურტის სავაჭრო წერტილის არაპირდაპირი კონკურენტებია, რაც ორი მიზეზით არის გამოწვეული:

- „ფროგურტი“ სპეციალდება გაყინულ იოგურტზე, მაშინ, როდესაც ზემოხსენებულთათვის იოგურტი დამატებით პროდუქტს წარმოადგენს.
- „ფროგურტის“ გაყიდვა დაიწება თავისუფალ ადგილებში, რომლებიც ზემოხსენებული სავაჭრო წერტილების გავლენის სფეროს არ წარმოადგენს.

კონკურენცია მოსალოდნელია ნაყინის სავაჭრო წერტილებიდან და ფურგონებიდან. „ფროგურტი“ არ უნდა იყოს წარმოდგენილი როგორც ნაყინის შემცველი, არამედ, როგორც ადვილად მომსახურებადი, დაბალი კალორიის, ჯანმრთელი და ორიგინალური მსუბუქი საკვების სრულიად ახალი სახეობა.

ვაჭრობის სტრატეგია. (პროდუქცია, ფასი, ხელშეწყობა და ადგილი)

ჩვენი ერთ-ერთი მიზანი ბუნებრივი ინგრედიენტების შემცველი იოგურტის წარმოებაა. ფროგურტის ანუ გაყინული იოგურტის ნარევი შედგება უცხიმო რძისგან, თაფლისაგან, ფრუქტოზისაგან. მასში არ არის არავითარი მაკონსერვებული ნივთიერება, ცხიმი და მარილი, არის მხოლოდ ხილის და კენკრის ნატურალური კალორიები. ფროგურტის ნატურალურობა, სიჯანსაღე და კალორიულობა დაბალი შემცველობა მიზიდავს იმ მომხმარებელს, რომელიც უკეთ არის გათვითცნობიერებული ჯანმრთელობის საკითხებში. სასიამოვნო გემო და გარეგნობა პროდუქციის ორიგინალურობასთან ერთად არის ის მახასიათებლები, რომლებიც საკუთარი ჯანმრთელობით დაინტერესებულ მომხმარებელს მიზიდავს.

პროდუქცია. იოგურტი ზუთგვარი გემოსი იქნება. ეს არიმატები ყოველდღიურად შეიცვლება. ამ სხვადასხვაობასთან ერთად გაიყიდება განსაზღვრული რაოდენობის 7-10 სხვადასხვა ტიპის თავზე მოსაყრელი. „ჩამოსასხმელი“ ტიპის საწარმოო პროცესი ნიშნავს, რომ სავაჭრო წერტის დაკეტვისა და მანქანების გარეცხვის შემდეგ, შემდეგი დღისთვის შესაძლებელი იქნება ახალი არიმატის გამოყენება. დანართში (აქ არ არის მოყვანილი) მოცემულია ჩვენი მიმწოდებლებისგან მიღებული არიმატების ჩამონათვალი. განზრახული გვაქვს გვეჩინდეს შემდეგი ტიპის თავზე მოსაყრელი:

- ხილის ასორტი
- დაფხენილი თხილი
- შოკოლადის ნატეხები
- ყელატიონის, სიროფისა და შაქრისაგან მომზადებული მსუბუქი კრემი
- ქიშმიში
- სხვადასხვა სახის გრანულები (მარცვლები)
- სხვადასხვა სახის მოსართავები

პროდუქცია გაიყიდება მცირე, საშუალო და დიდ ულუფებად.

ფასი. ფასები, იოგურტის პორციების შესაბამისად, სხვადასხვა იქნება. იარსებებს ერთი ფასი ნებისმიერი არჩეული მონაყარისათვის. იმ პირობით, თუ 3.5 უნციის თვითღირებულება 20 პენსი იქნება, ზოლო მოსალოდნელი საერთო მოგების ზღვარი 75 პროცენტი, პროდუქციის საშუალო ფასი 80 პენსი გამოდის. ფასები, საეარაულოდ, შემდეგია:

პატარა – 60 პენსი
 საშუალო – 80 პენსი
 დიდი – 100 პენსი
 თავზე მოსაყრელი – 20 პენსი

თვითღირებულების გაანგარიშების, პროგნოზებისა და კონკურენტების ფასების ანალიზი დანართშია მოცემული.

რეალიზაციის ხელშეწყობა. ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით დადგინდა:

- ა) ყურადღების განსაკუთრებული გამახვილება მოხდება თითოეული სავაჭრო წერტილის ჰიგიენაზე და ეს გამოისახება სპეცალურად დამზადებულ აღჭურვილობაში.
- ბ) პროდუქციას ყველა დადებითი მხარის შესახებ მომხმარებელი შეიტყობს საჩვენებელი გაყიდვების საშუალებით, გაკეთდება განცხადებები პროდუქციის განსაკუთრებულობის შესახებ, მაგალითად, პროდუქტში ცხიმის დაბალი შემცველობა. ემოციური გამოხატვა გამოყენებულ იქნება ჯანსაღი იმიჯის შესაქმნელად, ისევე როგორც პროდუქციას ორიგინალობის საჩვენებლად.
- გ) დასაწყისში მოხდება შემთხვევითი გამვლელებისთვის სწრაფი მიყიდვა, რათა მომხმარებელამდე მივიდეს ინფორმაცია სავაჭრო წერტილის, პროდუქციისა და მისი უპირატესობების შესახებ. ეს ასევე საშუალებას მისცემს მომხმარებელს სწრაფი გაყიდვის დროს უფასოდ გასინჯოს პროდუქტა. ეს მცირე დანახარჯებს მოითხოვს.
- დ) თითოეული სავაჭრო წერტილის გახსნის შესახებ ინფორმაცია მოთავსებული იქნება ადგილობრივ ან ტურისტულ პრესაში სარედაქციო სტატიის სახით, სადაც აღწერილი იქნება პროდუქტა, მოყვანილი იქნება მისი ფასი და ნახსენები იქნება უფასო გასინჯვის შესაძლებლობა.

ადგილი

მდებარეობა. ზემოთ აღწერილი მიზანმიმართული საბაზრო გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ სიერცე (სავაჭრო წერტილი) არჩეულ უნდა იყოს ისე, რომ აქ გარკვეული ასაკობრივი ჯგუფები და სოციალურ-ეკონომიკური კლასები არსებობდნენ, რომლებმაც მომხმარებლთა ბაზა უნდა შეადგინონ.

სამი ძირითადი განლაგების წერტილი, რომლის არჩევაც შეიძლება:

- დატვირთული სავაჭრო ცენტრები
- მეტროსა და საქალაქთაშორისო მატარებლების სადგურები
- საერთაშორისო აეროპორტები

სამივე შესაძლო განლაგების ადგილს ორი აუცილებელი ნიშან-თვისება გააჩნია.

- გამვლელი მომხმარებლების დიდი რაოდენობა. ეს ნიშნავს, რომ სწრაფად გაიზრდება იმ მომხმარებლების რიცხვი, რომლებსაც ეცოდინებათ სავაჭრო წერტილისა და პროდუქციის შესახებ, რაც ასევე კაპიტალბრუნვის ზრდას შეუწყობს ხელს.

- მონოპოლიზებული გაყიდვა. არც ერთი ზემოწამოთვლილი სავაჭრო წერტილის მართვა ერთნაირად არ მოხდება. ამგვარი მოქმედება კაპიტალბრუნვას არათანაბარი სეზონური ვაჭრობისაგან დაიცავს, შემუშავებულ იქნება გეგმა „იმპულსური გაყიდვისათვის“, რათა მაღაზია-ფანჯრის სახით შეირჩეს ადგილი, რომელიც მატარებლებისა და თვითმფრინავების მოძლოდინე მომხმარებლებს მოემსახურება.

სათავსო. სათავსოებს უნდა ეჯიროთ, დაახლოებით, 300 ფუტი² ფართობი რაც შეიძლება მეტი წინა ფართით - დაახლოებით 15 ფუტის სიგანის. წინა ფართი დახლს დაეთმობა, სადაც მომსახურებიან მომხმარებლებს; დახლი იქნება გამჭვირვალე, რათა მომხმარებლებმა დაინახონ, თუ როგორი თავზე მოსაყრელი გაიყიდება. სკამები არ იქნება, წინა ფართი პირდაპირ სავაჭრო ცენტრის, სადგურის ან აეროპორტის დარბაზს უნდა უერთდებოდეს. სათავსოს უნდა მიეწოდებოდეს წყალი სარეცხი მოწყობილობებისათვის, უნდა მიეწოდებოდეს დენი აპარატურისა და განათებისათვის. მოწყობილობები და სამარჯვეები დაგეგმარებული იქნება ისე, რომ გამოხატონ ახალი, ჯანმრთელი იმიჯი.

300 ფუტი² ფართობი დაიყოფა:

- მომსახურების ფართობად, სადაც შევა სარეცხი, სასაწყობო, პერსონალისა და სამაციერო ადგილები.
- მომხმარებლებისთვის ღია სავაჭრო ფართობში შედის პროდუქციის ადგილზე დამზადების მანქანები, მოწყობილობები და სამარჯვეები, დახლი და პერსონალი.

შემდეგ სამ თავში ჩვენ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ მარკეტინგული კომპლექსის კომპონენტებს, რათა შეძლოთ თქვენი პროდუქციის/მომსახურების განსაზღვრა და მასზე ფოკუსირება. ეს თავიდან აგაცილებთ ისეთ ბაზრებზე გასვლის მცდელობას, რომლებიც უკვე სავსეა მსგავსი პროდუქციით და რომლებშიც თქვენთვის ადგილი აღარ არის.

თავი 7

ფასწარმოძმნა

პირველი პერიოდისათვის ყველაზე ხშირ შეცდომას დაბალი ფასის დაწესება წარმოადგენს. ეს შეცდომა შეიძლება დაშვებულ იქნეს თქვენი პროდუქციის წარმოებასა და მარკეტინგთან დაკავშირებული ხარჯების არასწორად შეფასების, ან, ცდუნების გამო, დასაწყისშივე გაყიდვით კონკურენტებზე დაბალ ფასად. ორივე შემთხვევაში შეცდომა საბედისწერო შედეგებადღე მიგიყვანთ, ასე რომ, თქვენი ბიზნეს-გეგმის მომზადებისას მათგან თავი უნდა დაიზღვიოთ.

აქ მოყვანილია მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ გასაყიდი ფასის დაწესებისას.

დანახარჯები

ეცადეთ, დაწვრილებით დაადგინოთ ყველა დანახარჯი, რომელიც წარმოიქმნება პროდუქციის წარმოებისა თუ მარკეტინგის შესრულების დროს. ნუ „იმარჩილებთ“ და „ზერელებ“ არ ძიუდგეთ ამ საკითხს – ყველა მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვან მოსალოდნელ შესყიდვაზე გააკეთეთ ჩანაწერი.

არ მოიტყუოთ თავი და არ დაიჯეროთ, რომ თუ დასაწყისში ოფისში იმუშავეთ, თავიდან აიცილებთ დამატებით ხარჯებს. ოფისში მუშაობისას თქვენი სატელეფონო ანგარიში გაიზრდება (თუ გსურთ რაიმეს მიღწევა, ტელეფონით მაინც უნდა ისარგებლოთ), გათბობა მთელი დღის განმავლობაში ჩართული გექნებათ და ა.შ.

როდესაც ერთ პოტენციურ მეწარმეს ჰკითხეს თუ რატომ არ ჰქონდა თავის ბიზნეს-გეგმაში გათვალისწინებული სატრანსპორტო ხარჯები, თავაზიანად უპასუხა, რომ მას უკვე ჰყავდა საკუთარი მანქანა და გადახდილი ჰქონდა მისი მიმდინარე ხარჯები. მას აზრადაც არ მოსვლია, რომ პერსონალურად გავლილი მიღების საშუალო რაოდენობა წელიწადში 12,000-ს აღწევს, ხოლო თვისი დასაქმებული ბიზნესმენისათვის 30,000-მდე იზრდება. ასევე, დაზღვევა სამრეწველო მოხმარებისას ორჯერ მეტი იქნება, მომსახურების ხარჯები და ბენზინის რაოდენობა გაიზრდება გარბენილი მიღების რაოდენობის გაზრდასთან ერთად, და მისი მანქანის მოსალოდნელი სასიცოცხლო ვადა 1 წლიდან 3 წლამდე შემცირდება. ამის გაუთვალისწინებლობას შედეგად მოჰყვა პირველი წლისთვის მისი მოგების გამორიცხვა და ნულოვანი დონის მეორე წლისთვის გადაწევა.

ასე რომ, დარწმუნდით, რომ იცით, თუ რა გავლენას ახდენს თქვენს კაპიტალბრუნვაზე ასეთი ხარჯები. ეს შეიძლება გაკეთდეს თქვენი ხარჯების პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებად დაყოფის გზით (იხ. თავი 15 ნულოვანი დონის ანალიზის გასაცნობად, რადგან ეს ცნება ხშირად იქნება მოხსენიებული).

მომხმარებელთა დამოკიდებულება თქვენი პროდუქციისადმი

თქვენს მიერ დაწესებული ფასის ალტერნატივას წარმოადგენს მომხმარებლის შემხვედრი შეხედულება მიწოდებული პროდუქციის შესახებ, რომელიც ამ პროდუქციის მისეულ აღქმაში მდგომარეობს და რომელსაც პროდუქციის შექმნაზე გაწეულ ხარჯებთან არავითარი ან მცირე შეხება შეიძლება ჰქონდეს. კონკურენტის არსებობისას ფასების დაწესების დროს ხარჯების უგულვებელყოფასაც შეიძლება ჰქონდეს ადგილი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ახალ პროდუქციას ან მომსახურებასთან გვაქვს საქმე. ფასის დაწესებისას უკიდურესი ზღვრის მიღწევის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ შემთხვევა, როდესაც Ferguson-მა 1987 წელს საშობაოდ ჯიბის ფერადი ტელევიზორი გამოუშვა. ფერგუსონმა ივარაუდა, რომ შედარებით ახალგაზრდა და შედარებით მდიდარი მომხმარებლები მოინდომებდნენ ტელევიზორის შეძენას, რომელიც მათი მუდმივი თანამგზავრი გახდებოდა და ისინი მზად იქნებოდნენ ამ პრივილეგიისათვის \$250-ის გადასახდელად. Casio კონკურენტული პროდუქციით ბაზარზე რამდენიმე კვირით გვიან, უკვე ამ ფასის ნახევრით გავიდა, Casio-ების წინასწარ გამოთვლილი გასაყიდი ფასი უკვე დანახარჯების მოცულობიდან გამომდინარეობდა, მაშინ როდესაც Ferguson-ების ფასი მომხმარებლების მიერ პროდუქციის ღირებულების აღქმაზე იყო დაფუძნებული.

კონკურენცია

მცდარი აზრი, თითქოს ახალ და მცირე ფირმებს არსებული კონკურენტებისთვის დარტყმის მიყენება შეეძლოთ, ზემოთ მოცემული მაგალითის მსგავსად, გამომდინარეობს პროდუქციისა თუ მომსახურების ჭეშმარიტი ღირებულების უგულვებელყოფიდან, ზედნადები ხარჯების მნიშვნელობებისა და მაჩვენებლების არასწორად გაგებიდან და მცდარი აზრიდან, რომ „ერთეული“ ხარჯები გამოცდილების ზრდასთან ერთად პროპორციულად შემცირდება. ამ უკანასკნელი მოსაზრების დასამტკიცებლად მათ მიერ შეიძლება მოყვანილ იქნეს მაგალითი, როდესაც ერთმანეთს ვადარებთ პირველადი ამოცანის შესასრულებლად საჭირო დროს და იგივეს გასაკეთებელ დროს, როდესაც სტიტი გამოცდილება გაქვთ (მაგალითად დამცველის გამოცვლა, მტვერსასრუტის ტომრის გამოცვლა და სხვა).

მთავარი არგუმენტი კი ჩვეულებრივ ასე ჯღერს: „ისინი (კონკურენტები) მძლავრი არიან, აქვთ შესანიშნავი ოფისი Mayfair-ში, ჰყავთ მარკეტინგული ხელმძღვანელების დიდი რაოდენობა თავისი ზეანაზღაურებით, რომელთა დანახარჯებიც კომპანიის ხარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს, მე კი ეს ხარჯები არ მაქვს, ასე რომ, მე მათ „ვაჯობებ“. ამ არგუმენტის ცდომილება ისაა, რომ, პირველი, Mayfair-ის ოფისი, რომელიც მართალია შორს არის სიტყვა „ზეანადების“ შემცირებული მნიშვნელობისაგან, მაგრამ სინამდვილეში მნიშვნელოვანი ქონებაა, და შესაძლოა კომპანიის ძირითად პროდუქტებზე (უნიკერმალები, რესტორნები და სასტუმროები ძირითადად ამ კატეგორიას განეკუთვნებიან) მეტად შემოსავლიანიც იყოს. მეორე, მარკეტინგულ ხელმძღვანელებს შეიძლება მეტი ანაზღაურება ჰქონდეთ მეწარმესთან შედარებით, მაგრამ თუ ისინი ვერ უზრუნველყოფენ ახალი პროდუქციისა და სტრატეგიების მოწოდების მდგრად ნაკადს, ისინი შეიცვლებიან იმ ხალხით, ვისაც ამის გაკეთება უკეთ შეუძლია.

რა თქმა უნდა, თქვენ ანგარიში უნდა გაუწიოთ იმას, თუ რა ფასებს აწესებენ თქვენი კონკურენტები, მაგრამ დაიმახსოვრეთ, რომ უკვე არსებული კომპანიებისათვის ფასი, როგორც მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტი, ადვილი შესაცვლელია. მათ შეუძლიათ თქვენს დაბალ ფასს ჩამოყენენ, და მოასწრონ თქვენი გაკოტრება მანამდე, სანამ მათ მომხმარებლებს თქვენი დაბალი ფასები მიიზიდავენ.

მოთხოვნის ცვალებადობა

ეკონომიკური თეორიის მიხედვით, სხვა თანაბარ პირობებში, რაც უფრო დაბალია ფასი, მით მალაღია მოთხოვნა. სამწუხაროდ, ყველა საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნა ერთნაირად ელასტიური არ არის, ხოლო ფასის ცვლილება მოთხოვნასთან მიმართებაში ყოველთვის არ არის პროპორციული. მაგალითად, თუ Jaguar-ი და Rolls-Royce-ი ფასს 5%-ით დაუკლებენ, შეიძლება უფრო მეტი მანქანა ვერ გაჰყიდონ - მართლაც, „სნობის“ მნიშვნელობის დაკარგვით მათი რეალიზაციის მოცულობა შესაძლოა შემცირდეს კიდევ. ასე რომ, ფასის დაგდების შემთხვევაში ნაკლებ მოგებას მიიღებენ. ყოველივე ამის მიუხედავად ადამიანები დიდი მონდომებით დარბიან. ქალაქის ერთი ბოლოდან მეორეში £1-ში 5 პენსის დასაზოგად აბალ ბოსტნეულზე და ხორცზე.

ამგვარად, თქვენს მიერ დაწესებული ფასი გასაყიდ საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის ცვალებადობის შეფასებას მოითხოვს სხვის პროდუქციასა ან მომსახურებაზე მოთხოვნის ცვალებადობასთან შედარებით.

კომპანიის პოლიტიკა

ბაზრის ზოგადი სურათი, რომელსაც თქვენ აღწერთ, გავლენას უნდა ახდენდეს თქვენს მიერ დაწესებულ ფასებზეც.

ასეთი პოლიტიკა შეიძლება ითვალისწინებდეს შემდეგ არჩევანს: ან მაღალი კლასის მომხმარებელზე გათვალისწინებული მაღალი ფასების დაწესება ან დაბალი ფასების დაწესება ბაზარში შესაღწევად. მაღალი ფასები ძირითადად ახალ პროდუქციას ედება, რომელიც საერთოდ არ განიცდის ან განიცდის მცირე კონკურენციას და გამიზნულია მდიდარ „ინოვატორებზე“. ეს აღმნიშნები მეტს გადაიხდიან, რათა ახალი პროდუქციისთვის მიმართულების განმსაზღვრელნი გახდნენ. როდესაც ბაზარი სიახლეს ერთხელ გაუსინჯავს გემოს, შეიძლება ფასების დაკლება მომხმარებლების „უფრო დაბალი“ ფენების მომსახურებისათვის.

ასეთი სტრატეგიისას არსებობს საშიშროება, რომ მაღალი ფასები მოიზიდავს კონკურენტებს, რომლებიც კარგი მოგების მიღებას დაეხარბებიან.

დაბალი ფასებით დაწყება თქვენ საშუალებას მოგცემთ დაიპყროთ ბაზრის დიდი წილი, რაც კონკურენტებს ბაზარში შესვლის სურვილს დაუკარგავს. ეს სტრატეგია “Dragon Lock”-მა გამოიყენა. ასევე, ამგვარ ქმედებას მიმართეს ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის მონაწილეებმა (დავალების უშუალო შემსრულებლებმა), როდესაც მათ გამოუშვეს თავიანთი ახალი პროდუქცია. მათი პროდუქცია ადვილი გადასაღები იყო და დასაპატენტებლად შეუძლებელი, ამიტომ, კონკურენტებისთვის მადის წასახდენად და ბაზრის დასაპყრობად მათ დაბალი ფასების სტრატეგია ირჩიეს.

გარემო პირობები

ცხადია, ბაზრის საერთო პირობებს კავშირი ექნებათ თქვენს ფასების პოლიტიკასთან. ექსტრემალურ პირობებში, როდესაც საქონელი ფაქტობრივ ნორმირებულია, მოსალოდნელია ზოგიერთი საქონლის ფასების არაპროპორციული ცვლილება. მაგალითად 1986-88 წლებში, ფასების საერთო ინფლაციის დაწყებამდე, სახლების ფასები მკვეთრად გაიზარდა, ხოლო 1990-92 წლების საერთო დაცემის (რეცესიის) დროს სახლების ფასები მკვეთრად დაეცა, რაც დღემდე გაგრძელდა.

სეზონური ფაქტორები, ასევე, ფასების საერთო დონის ცვლილების ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს. ინდაური, მაგალითად, შობა დღის მეორე ნახევარში ბევრად უფრო იაფი ღირს, ვიდრე შობის კვირის დასაწყისში.

განაწილების არხები

თქვენს დარგში მოქმედი ფასები უნდა შეესაბამებოდეს ბაზრის ფასებს. მაგალითად, ავეჯის ბიზნესში მაღაზიას გამიზნული აქვს მიმწოდებლის მიერ დაწესებული ფასის ორმაგად გაზრდა. ეს ნამატი გათვალისწინებულია გაყიდვის ხარჯების დასაფარად და მოგების მისაღებადაც. ასე რომ, თუ თქვენი ბაზრის კვლევა აჩვენებს, რომ მომხმარებლები მაღაზიაში მიტანილ საქონელში £100 გადაიხდიან, თქვენ როგორც მწარმოებელი, რომელიც საქონელს აწოდებს მაღაზიას, მხოლოდ £50 მიიღებთ.

წარმოების შესაძლებლობები

თქვენი უნარი ბაზრის პირობების გათვალისწინებით აწარმოოთ პროდუქცია ან მომსახურება გავლენას ახდენს თქვენს მიერ დაწესებულ ფასზე. ჩვეულებრივ, ახალ წამოწყებას მცირე შესაძლებლობები გააჩნია. ბაზარზე შესვლის სწორი სტრატეგიით შესაძლებელია თქვენი შესაძლებლობების შესაბამისი ფასის დაწესება, გაცილებით მეტის, ვიდრე თქვენი ხარჯების დაფარვისთვის არის საჭირო. დიასახლისმა, რომელმაც წამოიწყო სახლში გაუთოვების მომსახურება. ამგვარი გამოცდილება საკუთარი შრომის ფასად შეიძინა. კონკურენციის გამო მან თავისი მომსახურება შეაფასა საათში £2.50-ად, მაგრამ კვირაში მხოლოდ 20 საათის მუშაობის საშუალება ჰქონდა, ასე რომ დროში ვერ ეტყოდა. ექვსი თვე დასჭირდა საათში ფასის £5-მდე გაზრდას და დროის მოთხოვნა კვირაში 20 საათამდე დავიდა. ამის შემდეგ მას შეეძლო დაექირავებინა დამხმარე პერსონალი და გაუჩნდა საკმაოდ დიდი დანაზოგი, რათა რამდენიმე მომუშავისათვის გადაეხადა და ცოტა თავისთვისაც შეენახა.

მოგება და საბაზრო ფასი

Management Today-ს მიხედვით, გაერთიანებული სამეფოს კომპანიების დაახლოებით 80% ხარჯებთან მიმართებაში ფასწარმოქმნას აწარმოებდა: ან „ხარჯებს პლუს“ ფორმულის გამოყენებით (მაგალითად მასალებს პლუს 50%) ან ხარჯების მამრავლის (მულტიპლიკატორის) გამოყენებით (მაგალითად, მატერიალურ დანახარჯებზე სამჯერ მეტი). რა ფორმულაც არ უნდა გამოიყენოთ, როგორც ბუღალტერმა ბრან ვარნესმა შენიშნა, თქვენ უნდა ეცადოთ, უზრუნველყოთ საერთო მოგების ზღვარი, სულ მცირე 40% (სხვაობა გასაყიდ ფასსა და ძირითად მასალებსა და სამუშაო ძალაზე დანახარჯებს შორის, გამოხატული %-ში გასაყიდი ფასის მიმართ). თუ ეს ზღვარი არ გაგაჩნიათ, თქვენი კომპანიის ეფექტური, განსხვავებული იმიჯის შესაქმნელად მცირე რესურსები დაგარჩებათ.

თქვენს მიერ ჩატარებული კონკურენციის ანალიზი მოგცემთ გარკვეულ წარმოდგენას, თუ რას უჭერს მხარს ბაზარი. ჩვენ გთავაზობთ მცირე ბიზნესში მოქმედი ფაქტორების ცხრილის შევსებას, რათა შეაპოწმოთ, შეგიძლიათ თუ არა პროდუქციას თქვენი კონკურენტების ტოლი ან მათთან შედარებით უფრო ოპტიმალური ფასი დაუწესოთ. სულ მცირე, თქვენ გექნებათ არგუმენტები, რომ გაამართლოთ მაღალი ფასები მომხმარებლების და რაც მნიშვნელოვანია, თქვენი მომავალი მომუშავეების წინაშე.

პროდუქციის შედარება კონკურენტების პროდუქციასთან

(შეაფასეთ პროდუქციის თითოეული ფაქტორი -3-დან +3-მდე კონკურენტულთან შედარებით).

| რეიტინგი | უარესი | იგივე | უკეთესი |
|-------------------------------|----------|-------|----------|
| პროდუქციის ატრიბუტები | -3 -2 -1 | 0 | +1 +2 +3 |
| დიზაინის შესრულება | | | |
| შუფუთვა | | | |
| იერი | | | |
| გაყიდვის შემდგომი მომსახურება | | | |
| ხელმისაწვდომობა | | | |
| მიწოდება, მიტანა | | | |
| ფერი/გემო | | | |
| სუნი/შეგრძობა შეხებაზე | | | |
| იმიჯი, რეპუტაცია | | | |
| სპეციფიკაცია | | | |
| გადახდის პირობები | | | |
| სხვა | | | |
| სულ | | | |

ყველაფერთან ერთად, ფასი მარკეტინგული კომპლექსის ის ელემენტია, რომელსაც ყველაზე დიდი ზეგავლენა აქვს თქვენს მოგებაზე. ახალი კომპანიისათვის ხშირად უფრო მომგებიანია საქონლის მცირე რაოდენობის შედარებით მაღალ ფასად გაყიდვა, განსაკუთრებით მაშინ,

როდესაც ხდება წარმოების ხაზის და პროდუქციის ხარისხის მიხედვით დაჯგუფება (გაიხსენეთ ქენრი ფორდი). მთავარია, კონცენტრაცია მოახდინოთ მაღალი მოგების მიღებაზე, რაც ხშირად ფასებისა და ხარისხის სხვადასხვა დონის გამოყენებით უნდა მოხდეს (მაგალითად Marke & Spencer-ის კატალოგი შედგენილია ფასების სამი ძირითადი ჯგუფის მიხედვით: დაბალის, საშუალოსა და მაღალის). და თუ მოგიწევთ ფასების გაზრდა? შეეცადეთ იგი დაუკავშიროთ რაიმე ახალ ნიშნთვისებას (მაგ. ახალ დიზაინს, ფერთა ახალ შეხამებას), სერვისის გაუმჯობესებას (მაგ. საფოსტო სამსახური წარმოვიდგინოთ ახალ საკვირაო კოლექციას, ფასი იზრდება 1 პენსით).

ბიგმაკის ჯანსაღი საკვები

ფასის საშუალო საბაზრო დანამატი BHFC-ის (ფირმა „ბიგმაკის ჯანსაღი საკვები“) - კონკურენტებისა 300%-ია. ასეთ დანამატს იწვევს მათი მღებარეობით განპირობებული მაღალი ხარჯები და პერსონალის ხარჯები. ყველა გაწეული დანახარჯის ზედმიწევნითი ანალიზის შემდეგ BHFC-მ დაადგინა, რომ 200%-იანი საბაზრო დანამატით გაყოფის დროსაც შეძლო საკმაო მოგების მიღება. BHFC-ს ასეთი საბაზრო დანამატის გამოყენება შეუძლია, რადგან:

- მისი განთავსების ხარჯები ერთი მესამედით ნაკლებია მსხვილი კონკურენტების ხარჯებზე. ეს ხდება ფირმის უნარის წყალობით, ყურადღება გაამახვილოს გაცნობიერებული მომხმარებლისგან შემდგარ ბაზრის სპეციფიკურ სემენტებზე, ეს მომხმარებლები მზად იყვნენ ევაჭრათ უფრო მცირე ზომის მეორად სავაჭრო წერტებში (ფირმის მიერ ბაზრის შესწავლამ ეს აზრი დაადასტურა).
- BHFC-ის მიერ მომსახურებაზე გაწეული ხარჯები კონკურენტების ხარჯების 20%-ს შეადგენენ. ეს იმის გამო, რომ BHFC-ს მომხმარებლები კიდევ დიდხანს დარჩებიან ჯანსაღი კვების მიმდევრებად, რომელთაც პროდუქციის არჩევისას არავითარი დახმარება და რჩევა არ სჭირდებათ. მეორე მხრივ, კონკურენტებს მომხმარებლების მულტივი ჯგუფი გააჩნიათ, რომლებიც ჯანსაღ საკვებში ვერ ერკვევიან, ან ისინი, ვინც დაინტერესებული არ არიან ამ უკანასკნელით, მაგრამ გარკვეული პროდუქციის შექმნა ერთხელ მაინც სურთ. ასეთი ტიპის აღამიანებს ბევრი რჩევა-დარიგება სჭირდებათ, რაც მომსახურე პერსონალმა უნდა შესთავაზოს.

კომპანია კრედიტით მიყიდის პროდუქტს სხვადასხვა ჯანსაღი კვების რესტორანს. პირველი შეკვეთისათვის გადახდა იწარმოებს COD-ით (cash on delivery, გადახდა მიწოდებისთანავე), მაგრამ შემდგომში 30 დღიანი ვადა მიეცემათ გადახდისათვის, კრედიტის წინასწარ განსაზღვრული მოცულობის ფარგლებში. ყველა სხვა რეალიზაცია ნაღდი ფულით განხორციელდება.

პოლიტიკა

BHFC გაატარებს გაცნობითი ხასიათის ფასების პოლიტიკას, გამოიყენებს რა ფასის 300%-იან საბაზრო დანამატს და ახალ მომხმარებლებს შესთავაზებს ფასდაკლებებს პირველი თვისათვის, რაც საბაზრო ფასის დანამატს 200%-მდე ჩამოიყვანს.

ამ გზით ჩვენ შეგვიძლია გამოვცადოთ ბაზარი მაღალი ფასით და ქვემოთ ჩამოვიდეთ მხოლოდ ოპტიმალური შემოსავლის მიღების გარანტიის არსებობისას.

მე-7 თავის კითხვარი: ფასწარმოქმნა

1. ჩამოთვალეთ ხარჯები, რომლებიც თქვენ უნდა გაიღოთ პროდუქციის წარმოებისა და მარკეტინგისათვის.
2. იხ. მე-14 თავი და ჩაატარეთ პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებული მუდმივი და ცვალებადი ხარჯების გამოთვლა.
3. გამოიყენეთ ზემოთ ნაანგარიშები ხარჯები და მიზნობრივი მოგება, გამოიანგარიშეთ ოპტიმალური ფასი, რომელსაც დააწესებთ პროდუქციაზე.
4. რა ფასები აქვთ კონკურენტებს?
5. არის თუ არა თქვენი ბაზრის რომელიმე პოტენციური სეგმენტი მგრძობიარე ფასის ცვლილების მიმართ?
6. მივიყვანათ თუ არა მე-5 კითხვის პასუხმა იმ დასკვნამდე, რომ თითოეული სეგმენტისათვის ფასების სხვადასხვა პოლიტიკა უნდა გამოიყენოთ და ამით მოგება გაზარდოთ?

რეკომენდებული ლიტერატურა

Competitive Strategy, Michael E. Porter, Collier Macmillan, 1981.
The Genghis Khan Guide to Business, Brian Warnes, Osmosis, 1984.
The Small Business Action Kit, 4th edition, J Rosthorn, A Haldane, E Blackwell, J Wholey, Kogan Page, 1994.

თავი 8

რეკლამა და ხელშეწყობა (Promotion)*

„ის ვინც ჩურჩულით აქვს
გასაყიდ საქონელს,
ვერასოდეს იშოვის იმაზე მეტს,
ვინც ქალაქში ხმამაღლა ყვირის“.
ოგდენ ნეში

“He who whispers down a well
About the goods he wants to sell,
Will never make as many dollars,
As he who goes to town and hollers.”
Ogden Nash

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა დაგეგმოთ პროდუქციის ან მომსახურების, რეკლამის და რეალიზაციის ხელშეწყობის პროგრამა. დიდი მნიშვნელობა აქვს რეკლამის ისეთი მეთოდის შერჩევას, რომელსაც ყველაზე ნაკლები თანხა დასჭირდება მომხმარებლისათვის ინფორმაციის მისაწოდებლად. რეკლამა სპეციალური დარგია და თუ შესაძლებლობა გაქვთ, სარეკლამო კომპანიას უნდა მიმართოთ, მაგრამ თუ თქვენ მცირე ფირმების უმეტესობას განეკუთვნებით, სარეკლამო სააგენტოები და ბაზრის კვლევის ფირმები, ალბათ, თქვენთვის ხელმისაწვდომი არ იქნება. სანამ გადაწყვეტდეთ, რომ ამის საშუალება არ გააჩნიათ, მაინც დაუკავშირდით რამდენიმე ადგილობრივ სააგენტოს და თქვენი მოთხოვნები და რესურსები განიხილეთ. ბიზნესის რეკლამირების პროცესში ბევრ რამეს ისწავლით და შეიძლება თქვენი საკუთარი გეგმები შეცვალოთ კიდევაც.

ხელშეწყობის/რეკლამის საშუალებები

რეკლამა რაღაც აბსტრაქტული საქმიანობაა, მაშინ, როდესაც ფასები მასზე საკმაოდ საგრძნობია. რეკლამა, ტომ ბელის გამონათქვამის მიხედვით (ყოფილი „Saatchi and Saatchi“), „ერთი პიროვნების მეორესთან საუბრის საკმაოდ ძვირადღირებული გზაა!“ ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ უკვე პიზანში ამოღებული გყავთ მომხმარებლები. პასუხები ქვემოთ მოცემულ კითხვებზე განამტკიცებს თქვენი ბიზნეს-გეგმის რეკლამის და ხელშეწყობის ასპექტებს.

- რა გსურთ რომ მოხდეს?
- რა დაგიჯდებათ ეს?

*Promotion – აზრობიოვი მნიშვნელობით ბაზარზე პროდუქციის წინ წაწევის, რეალიზაციის ხელშეწყობას ნიშნავს. ჩვენს თარგმანში promotion-ის შესაბამისად იხმარება „გაყიდვების ხელშეწყობა“ ან „ხელშეწყობა“. (მთარგ. შენიშენა)

- რა შინაარსის შეტყობინება მოახდენს ამას?
- რა საშუალება უნდა იყოს გამოყენებული?
- რა გზით უნდა შემოწმდეს შედეგი?

რა არის თქვენი რეკლამის მიზანი?

არავითარი აზრი არა აქვს ინფორმირებას, რეკლამას, წინასწარ გაყიდვას, თუ მას შედეგად რეალიზაციის მნიშვნელოვანი რაოდენობა არ მოჰყვება. რა უნდა გააკეთოს პოტენციურმა მომხმარებელმა, თქვენ რომ ასეთი რეალიზაციის განხორციელების საშუალება მოგცეთ? გინდათ, რომ მან მოინახულოს თქვენი საჩვენებელი დარბაზი, დაგირეკოთ, მოგწეროთ ოფისში, დაგიბრუნოთ ბარათი ან საფოსტო გზავნილებზე გიპასუხოთ? მოელით მისგან, რომ იგი მოგმართავთ ან ახლა, ან მომავალში, როდესაც ისეთი რამის ყიდვა დასჭირდება, რასაც თქვენ ყიდით?

რაც უფრო ზუსტად შეძლებთ დააკონკრეტოთ შეკითხვების, შეხვედრების, სატელეფონო საუბრების ან საინფორმაციო ლიტერატურაზე გამოხმაურების შედეგად მიღებული სპეციფიკური პასუხები, მით უფრო უკეთესად გადაწყვეტთ ხელშეწყობის ამოცანას და უფრო სწორად შეაფასებთ მის ეფექტურობას მასზე გაწეულ დანახარჯებთან შედარებით.

რაც უფრო ზუსტად მიმართავთ ცალკეულ სარეკლამო დანახარჯებს სპეციფიკური ამოცანის შესასრულებლად, რომელიც, თავის მხრივ, „თქვენი იმიჯის გაუმჯობესებაში“ ან იმაში მდგომარეობს, რომ „არ შეარცხნინოთ თქვენი სახელი საზოგადოების თვალში“, მით უფრო შესაძლებელია, რომ ეს ქმდება ფულის დახარჯვის ეფექტური გზა აღმოჩნდეს. მომავალი დამფინანსებლები განსაკუთრებულ სიფრთხილეს იჩენენ თქვენს ბიზნეს-გეგმაში დაწერილებით აღწერილი სარეკლამო ხარჯების მიმართ, რადგან ეს ხარჯები ერთხელ დახარჯულს და სამუდამოდ დაკარგულ ფულს წარმოადგენს (საპირისპიროდ მანქანებზე, აღჭურვილობაზე და იმ შეძენილ საკუთრებაზე დახარჯული ფულისა, რომელთა შემდგომი გაყიდვით გარკვეული თანხის მიღება მაინც შეიძლება).

რა დაგიჯდებათ თქვენი ამოცანის შესრულება?

თუ ჩამოაყალიბებთ, რისი მიღწევა გსურთ გარკვეული ხელშემწყობი ქმედებებით, ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ნაწილში მათი ჩართვა უფრო ადვილი გახდება. ჩვეულებრივ, ამისათვის, პრაქტიკულად, ოთხი მეთოდი გამოიყენება და თუ არ ჩავთვლით პირველ მეთოდს, თითოეულ მათგანს თავისი გამოყენება აქვს.

მიდგომა „რამდენის დახარჯვის უფლება გვაქვს“ პროდუქციის წარდგენის ხელშემწყობი სარეკლამო საქმიანობის არასწორ შეფასებაში მდგომარეობს, რომლის მიხედვითაც რეკლამა მფლანგველობაა: როდესაც

არსებობს ზედმეტი თანხა, იგი შეიძლება დაიხარჯოს რეკლამაზე, ხოლო ცუდი პირობების დროს ბიუჯეტის ეს მუხლი პირველ რიგში უნდა შემცირდეს. ფაქტიურად კი კომპანია, რომელიც წარმოების დაცემის დროსაც ზრდის პროდუქციის ბაზარზე წარდგენის ჯარჯებს, აღწევს წარმატებას და, როგორც წესი, მთავარი კონკურენტების ხარჯზე.

მეთოდი „პროცენტი რეალიზაციის მოცულობიდან“ ძალიან ხშირად გამომდინარეობს მეწარმის ან მისი კოლეგების გამოცდილებიდან ან წარსული წლების ბიუჯეტის ანალიზიდან. ასე რომ, თუ კომპანიამ დახარჯა 10% წინა წელს, ის ამდენივე ხარჯს დაგეგმავს მომავალი წლისთვისაც, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ წინა წელს საქმე კარგად აეწყო. ამ მეთოდს, შეიძლება ითქვას, რალაც ლოგიკა მინც აქვს და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ბიუჯეტის შედგენისას.

„ვიყოთ კონკურენტების ღირსეული მეტოქე“ – მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია, როდესაც ისინი (კონკურენტები) გაყიდვების ხელშეწყობს საქმიანობას აფართოებენ, რასაც ჩვეულებრივ თქვენი გაყიდვების შემცირება ან მოსალოდნელი საშიშროების შეგრძნების წარმოქმნა მოყვება. ყველა შემთხვევაში თქვენი სურვილი რეკლამის აღებაა, რაც ბუნებრივად იწვევს გაყიდვების ხელშეწყობის გაძლიერებას.

მიდგომა „ხარჯები/სარგებლობა“ თავისთავად სრულდება, როცა თქვენი გამოცდილების რალაც ბაზაზე აგებული ხელშეწყობის ცხად და სპეციფიურ ქმედებას ახორციელებთ. თუ თქვენს ქარხანას თავისუფალი თანხები გააჩნია ან გინდათ თქვენი მაღაზიდან სწრაფად გაზარდოთ რეალიზაციის მოცულობა, შეგიძლიათ ხარჯი გასწიოთ და დამატებით რეალიზაციას მიაღწიოთ, რითაც ამ ხარჯებს გაამართლებთ.

ვთქვათ, £1000-იანი რეკლამის საშუალებით პროდუქციაზე 100 მომართვა გაჩნდება. თუ გამოცდილება გვეუბნება, რომ რეალიზაცია, საშუალოდ, ამ შეკითხვების 10%-ია და ჩვენი მოგების ზღვარი თითოეულ პროდუქციაზე არის £200, მაშინ ჩვენ შეგვიძლია ველოდოთ £2000-ის მოგებას. ასეთი სარგებელი უფრო ღიღია, ვიდრე რეკლამაზე დახარჯული £1000, ასე რომ, ეს მომგებიანი კაპიტალდაბანდება.

პრაქტიკულად, თქვენ უკანასკნელი სამი მეთოდი უნდა გამოიყენოთ, რათა გადაწყვიტოთ, თუ რამდენი დახარჯოთ თქვენი პროდუქციის ხელშეწყობაზე.

რა შინაარსის განაცხადია საჭირო, რომ მიზანს მიაღწიოთ?

ამ კითხვას რომ უპასუხოთ, თქვენს ბიზნესს და მის პროდუქციას მომხმარებლის თვალსაზრისით უნდა შეხედოთ და უნდა შეძლოთ უპასუხოთ მოსალოდნელ კითხვას „რატომ უნდა ვიყიდო თქვენი პროდუქცია?“ უკეთესია, პასუხი ორ ეტაპად დავეყოთ:

1. „რატომ უნდა ვიყილო თქვენი პროდუქცია?“
 პასუხი ბუნებრივად მიიღება არჩევანზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზის გამოყენებით. მყიდველობითი მოტივების ან მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ანალიზი ხელშეწყობის სტრატეგიის ძირითადი საფუძველია.

2. „რატომ უნდა ვიყილო თქვენი პროდუქცია?“
 ერთადერთი ლოგიკური და დამაკმაყოფილებელი პასუხია: „იმიტომ, რომ იგი განსხვავებულია“. განსხვავება შეიძლება გამოიხატოს ორი გზით:

ჩვენ, გამყიდველები, განსხვავებულები ვართ.
 მოძებნეთ თქვენი განსაკუთრებული ადგილი.

ის, პროდუქცია, განსხვავებულია.

ყველა პროდუქციას უნდა ჰქონდეს რეალური უნიკალური თვისება.

თქვენი ხელშეწყობის განაცხადი უნდა იყოს აგებული ამ არგუმენტების გათვალისწინებით და უნდა შედგებოდეს ფაქტებისგან (fact) კომპანიის და პროდუქციის შესახებ.

აქ ყურადღება გამახვილებულია სიტყვაზე „ფაქტი“ და თუ თქვენ და თქვენს პროდუქციას ბევრი ფაქტი ახასიათებს, მომხმარებელს მხოლოდ ორი რამ აინტერესებს: ფაქტები, რომელთაც გავლენა აქვთ მათ მყიდველობით გადაწყვეტილებებზე და თუ რითი უწევს კონკურენტს თქვენი ბიზნესი და მისი პროდუქცია კონკურენტებს.

„ფაქტები“ მოგებად უნდა იქცეს. ხშირად დაშვებულია, რომ ყველა ყიდულობს რაიმეს მხოლოდ ცხადი, ლოგიკური მიზეზების გამო, მაგრამ ჩვენ ყველამ ვიცით, რომ ყოველთვის ასე არ არის. ქალი მხოლოდ მაშინ ყიდულობს კაბას, როცა ძველი უკვე აღარ ვარგა? უფროსებს უფრო დიდი მაგიდები აქვთ, ვიდრე მათ ხელქვეითებს, და ეს მხოლოდ იმიტომ, რომ უფრო მეტი ფურცლები აქვთ ზედ დასადები?

თუ უკვე მიიღეთ გადაწყვეტილება მიზნის შესახებ და განსაზღვრეთ, თუ როგორი უნდა იყოს განაცხადი, დროა, ყველაზე ეფექტური მეთოდი ამოირჩიოთ, რათა თქვენმა შეტყობინებამ დანიშნულების ადგილამდე მიაღწიოს.

რა საშუალება უნდა გამოიყენოთ?

კომუნიკაციის ყველა მეთოდი ერთნაირად არ მოქმედებს მომხმარებელზე. ჩვენზე უფრო მეტი ზეგავლენის მოხდენა სანდო და პატივცემულ მეგობარს შეუძლია, რომელიც რაიმე პაქონიელს თუ მომსახურებას შეაქვს, ვიდრე კარდაკარ მოსიარულე გამყიდველს.

ახალი კომპანიების უმრავლესობამ თავიანთი რეკლამისა და ხელშეწყობის განხორციელებისას ყურადღება შემდეგზე უნდა გაამახვილოს:

რეკლამა პრესაში

თქვენ ბაზრის შესწავლიდან ნათელი წარმოდგენა უნდა შეგექმნათ. თუ ვინ იქნებიან თქვენი პოტენციური მომხმარებლები, მაგალითად, სოციალურ-ეკონომიკური კლასიფიკაციის მიხედვით. თქვენმა ბიზნეს-გეგმამ უნდა დაანწევროს საშუალებებიც, რომელთა გამოყენებასაც აპირებთ.

ქვემოთ მოყვანილ გაერთიანებებს და გამოცემებს შეუძლიათ მოგაწოდონ ინფორმაცია, რომელიც დაგეხმარებათ პრესაში რეკლამის განთავსებაში (მისაძარტები ნაწილის ბოლოში):

Advertising Association (სარეკლამო ასოციაცია)

Institute of Practitioners in Advertising (სარეკლამო სპეციალისტების ინსტიტუტი)

Regional Newspapers Advertising Bureau (რეგიონალური გაზეთების სარეკლამო ბიურო)

British Rate and Data (BRAD) (ბრიტანული მაჩვენებლები და მონაცემები)

Benn's Media Directory (ბენის მედია კატალოგი).

რეკლამა პრესის ისეთ საშუალებებში, როგორცაა რადიო და ტელევიზია, რომელიც მასმედიის ბიზნესში ცნობილია როგორც „ხაზს ზემოთ“ რეკლამა, სინამდვილეში მსხვილი კომპანიებისთვის არის ხელმისაწვდომი; თუმცა არსებობს ფართო რიგი „ხაზს ქვემოთ“ გარკვეული საშუალებებისა, რომლებიც შეიძლება ეფექტურად გამოიყენოს მცირე კომპანიამ მიზნობრივი მარკეტინგისათვის:

ხაზს ქვემოთა რეკლამა

1. რეალიზაციისშემდგომი ტექნიკური მომსახურება
2. ბროშურები
3. ბიზნეს-ბარათები
4. საკანცელარიო ბიზნეს-საქონელი
5. საჩივრების განხილვა
6. მიტანით მომსახურება
7. საფოსტო რეკლამა
8. ჩამოფასების სიები
9. საგაზეთო პუბლიკაციები
10. გამოფენები, კონფერენციები, სემინარები
11. საჩუქრები
12. სარეკლამო ჩასადებები
13. სარეკლამო ფურცლები
14. საფოსტო მარკები
15. სარეკლამო მაისურები და ქულები

16. ლოგო
17. სამუშაო ტანსაცმელი
18. შეფუთვა
19. გაყიდვა პირადი კონტაქტების საშუალებით
20. პლაკატები
21. ნიმუშები
22. საქონლის შესახებ ლიტერატურა
23. საქონლის სახელი
24. კონკურსები
25. პროტოტიპები
26. მაგალითები
27. გაყიდვა ტელეფონით
28. ბაზრობა
29. სავაჭრო ფურგონები
30. ბიზნეს-კატალოგები (yellow pages)

ქრენფილიდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის მონაწილე მეწარმეების ხელშეწყობის ზოგიერთი იდეა ძალიან ეფექტური და უბრალო იყო, მაგალითად, სიუ კლარიჯის ბიზნეს-ბარათი, რომლის უკანა მხარეს ნაჩვენებია, 'თუ როგორ უნდა მივაგნოთ მის რესტორანს. ეს არის „სამადლობელი ბარათების“ მსგავსი, უოლი ოლინსის გაგზავნილი წერილების მაგიერი, რომელთა წინა მხარეზე ნაჩვენებია იყო კომპანიის ბოლო მიღწევები (მაგალითად ახალი დიზაინის Suttons Seeds პაკეტები).

Financial Times-მა კონკურენცია 1990 წლის დეკემბერში დაიწყო და გადაწყვიტა მომხმარებლების დიდ რაოდენობაზე გათვლილი საშობაო ბიზნეს-ბარათების გამოშვება; თუ გავიხსენებთ იუმორით საესე Rattners Jewellery ბარათს, რომელიც ყურადღებას კომპანიის პროდუქციაზე ამახვილებს და რომლის საშუალებითაც ავტორები აფრთხილებდნენ „ყველაზე გაიძვერა ბროკერების თაობაზე, რომლებიც ყველაზე უწყინარ წერილებს აგზავნიან“. ყველაფერს თავისი ფასი აქვს და ნუ შეგეშინდებათ გააუმჯობესოთ თქვენი ბიზნესის ან მისი პროდუქციის სახელი, განსაკუთრებით, თუ ეს გემოვნებით და იუმორით გაკეთდება.

ფურცლები/ბროშურები და წერილები

ახლადშექმნილი კომპანიისათვის ყველაზე პრაქტიკული გზა თავის პოტენციურ მომხმარებელთან დაკავშირებაა. ეს გზა შედარებითი იაფი, მარტივი და სწრაფია, იგი რომელიმე გეოგრაფიულ არეალზე შეიძლება იყოს კონცენტრირებული. შესაძლებელია, ფურცლების, ბროშურებისა და წერილების ფოსტით გაგზავნა ან პირადად მიტანა. ბოლოს და ბოლოს, მისი შედეგის გაკონტროლება მაინც არის ადვილი.

20 და 18 წლის ოლივერ და ტომ ეუვანებმა „ჯულიანას“ (Juliana's) - „საზოგადოებრივად მისაღები“ დისკოთეკის კომპანია - 1967 წელს, პანკისგან ნასესხები £200-ით დაიწყეს. მათ განვადებით იყიდეს აღჭურვილობა და ვაგონები და ნაღდ ფულად - 50 საუკეთესო სინგლი.

მათ დაწერილებით შეისწავლეს სოციალური ჯგუფები შემადგენლობის მიხედვით და დააგზავნეს დამაჯერებელი წერილები. შეტყობინება იუწყებოდა: „ჩვენი მომსახურება ყველაზე ძვირია, მაგრამ ჩვენ ვაკეთებთ ყველაფერს - გადაეადგილებთ ავეჯს, ვრჩებით სანამ უკანასკნელი სტუმარი არ წავა და მხოლოდ შემდეგ ვიწყებთ დალაგებას.“ ხელშეწყობის ამ მეთოდმა და ბიზნეს-გეგმამ დაარწმუნა ბანკირები, მხარი დაეჭირათ მათთვის, რამაც ნაყოფი გამოიღო.

10 წლის განმავლობაში ისინი მილიონრები გახდნენ, და 1983 წლისთვის „Juliana's“ საფონდო ბირჟაზე წარმოდგენილი იყო £10 მილიონის კაპიტალბრუნით. მათ მოახერხეს 300 ადამიანის დასაქმება, ჰქონდათ 110 სადისკოთეკო კონტრაქტი და დაისაკუთრეს ხუთი კლუბი, მათ შორის Raiffes და Hong Kong.

ქვემოთ ჩამოთვლილ ორგანიზაციებს შუძლიათ სარეკლამო ფურცლების და ბროშურების დამზადებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოწოდება:

British Direct Marketing Association
Chartered Institute of Marketing
British List Brokers Association
Astro Mailing

გამოფენისთვის პროდუქციის შესახებ ახალი ფურცლის შედგენისას შეეცადეთ ახლებურად მოიფიქროთ თქვენი საბაზრო შეტყობინება: ჩამოთვალეთ სარგებლობები, მიმართეთ მიზნობრივ მომხმარებელს და გააგებინეთ, თუ როგორ დაგიკავშირდეთ (ამავე დროს უნდა აღრიცხოთ დაბრუნებული ფურცლების რაოდენობაც, მათი ეფექტურობის შესაფასებლად).

საზოგადოებრივი ურთიერთობები

აქ საქმე ეხება იმას, რომ თქვენ უნდა გააცნოთ თავი და თქვენი ბიზნესი „საზოგადოებას“- მცირედი დანახარჯით ან უდანახარჯოდ. ეს აგრეთვე კომუნიკაციის უფრო ქმედითი მეთოდია, ვიდრე ჩვეულებრივი რეკლამა - ხალხს სარედაქციო სტატიების უფრო სჯერა.

ბენტლე კოული, რომელმაც 1981 წელს Rococo, King's Road-ის უნიკალური საკონდიტროები დაარსა, 22 წლის იყო, როდესაც თავისი ბიზნეს-გეგმა დაწერა. ამ ბიზნეს-გეგმით მან £25000 სასტარტო კაპიტალი იშოვა. მისი სტრატეგია ნულოვან ღონეზე სწრაფად გასვლაზე იყო ორიენტირებული და განხორციელდა საზოგადოებრივი ურთიერთობების კარგად გააზრებულ კამპანიის საშუალებით. შოკოლადების სტილით, შეფუთვის ხარისხით მან გზა გაიხსნა პრესის ისეთი გამოცემებისაკენ, როგორებიცაა *Vogue*, *Harpers & Queen* და მათი ილუსტრირებული დანამატები. £40,000-ად მან შეძლო რამდენიმე საფოსტო მარკის ოდენობის საგანზეთო ადგილების შექენა. ამან მისი ბიზნესი ცნობილი გახადა და მას მოჰყვა

საკონტრაქტო წინადადება უასპერ კონრანისაგან, რომელსაც სურდა თავისი საგაზაფხულო კოლექციის შესაბამისი შოკოლადის კოლოფების მიღება.

წარმატების მისაღწევად პუბლიკაცია პრესაში უნდა იპყრობდეს უშუალო ყურადღებას და პროდუქციის სწრაფად და იოლად წარმოდგენის საშუალებას იძლეოდეს. ცალკეული ჟურნალების (ან სხვა საშუალებების) სტილის შესწავლითა და მიბაძვით თქვენ უნდა შეძლოთ, რომ თქვენი პუბლიკაცია უფრო გამოკვეთილად გამოჩნდეს შესაძლო გამოცემაში.

- **ფორმატი.** პრესისათვის მისაწოდებელი სტატია უნდა დაიბეჭდოს უბრალო A4 ფურცელზე. გამოიყენეთ ორმაგი დაშორებები სტრიქონებს შორის და ფართო ველები, რათა ტექსტი ადვილი წასაკითხი და შესასწორებელი იყოს. სათაური მსხვილი ასოებით გაუკეთეთ და დაათარიღეთ.
- **სათაური** ისეთი უნდა იყოს, რომ რედაქტორმა სტატიის წაკითხვა მოისურვოს. თუ იგი ინტერესს არ იწვევს, სწრაფად „გადაიდება გვერდზე“. რედაქტორები ეძებენ აქტუალობას, ორიგინალობას, ინდივიდუალობას და ხანდახან იუმორსაც.
- **შესავალი აბზაცები** უნდა იყოს მოკლე და საინტერესო, უნდა ასახავდნენ მთელ შეტყობინებას, უნდა შეიძლებოდეს მათი ნაწილის გამოქვეყნებაც.
- **მომღვერო აბზაცებმა** უნდა განავრცონ საწყისი აბზაცის დეტალები. საგაზეთო მასალების უმეტესობა სასურველია აღწერილ იქნეს მაქსიმუმ სამი აბზაცის საშუალებით. რედაქტორები ყოველთვის ეძებენ შემავსებლებს, ასე რომ მოკლე პუბლიკაციას გამოქვეყნების მეტი შანსი აქვს.
- **კონტაქტი.** პუბლიკაციის ბოლოს დაწერეთ საკონტაქტო მონაცემები: სახელი, გვარი და ტელეფონის ნომერი შემდგომი ინფორმაციებისათვის.
- **სტილი.** გამოიყენეთ მარტივი ენა, მოკლე წინადადებები და ერიდეთ ტექნიკურ ტერმინოლოგიას (გამონაკლისია ძალზე სპეციალიზებული ტექნიკური ჟურნალები).
- **ფოტოსურათები** უნდა იყოს შავ-თეთრი, კარგად მოზომილი და კარგად დასათაურებული. არ დაარჯოთ ისინი პუბლიკაციაზე (გახვეტილი ფოტოები არ ქვეყნდება).
- **განმეორებითი კავშირი.** ხანდახან ტელეფონით შემდგომი კავშირი გამოიყენება იმის გასაგებად, თუ რა აზრის არის რედაქტორი მოცემულ გამოცემაზე – მაგრამ თქვენ თვითონ უნდა განსაზღვროთ, თუ რამდენად ხშირად არის საჭირო ამის გაკეთება.

მოიძიეთ რედაქტორი ან შესაბამისი ჟურნალისტი/რეპორტიორი და პირადად მას გაუგზავნეთ პუბლიკაცია. დაიმახსოვრეთ, რომ თქვენი

პუბლიკაციის პირველი მკითხველი პროფესიონალი რედაქტორი იქნება, ის გადაწყვეტს, დაიბეჭდოს იგი თუ – არა. ასე რომ, თქვენი თხზულება არის არა „შეტყობინება რეალიზაციის შესახებ“, არამედ ფაქტობრივი მოხსენება, გამიზნული რედაქტორის ყურადღების მისაპყრობად. ძალიან ბევრი მცირე კომპანია თავისი პროდუქციით ალტაცების გამო ვერ ამჩნევს განსხვავებას სარეკლამო ფურცელსა და PR (საზოგადოებრივი ურთიერთობები) პუბლიკაციას შორის, ამიტომაც გასაგებია უკანასკნელი მონაცემების მიხედვით, თუ რატომ იბეჭდება პრესაში მიწოდებული მასალების მხოლოდ 6%, 94% კი არა! თუ სტატია გამოსაქვეყნებლად გაერთიანებული სამეფოს რომელიმე რედაქტორთან მიგაქვთ, რომელიც კვირაში 80-90 პუბლიკაციას იღებს, დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ საზოგადოებას თქვენს შესახებ უახლეს ინფორმაციას სთავაზობთ, ასევე იმაში, რომ თქვენი ინფორმაცია თავისუფალია გაბერილი რეკლამისა და ზედმეტი ტერმინოლოგიისაგან.

ქვემოჩამოთვლილ გამოცემებს შეუძლიათ პრესაში პუბლიკაციების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება, ისევე როგორც ზემოჩამოთვლილ ორგანიზაციებს:

Hollis Press and Public Relations Annual
Contact House, Lower Hampton Road, Sunbury-on-Thames,
Middlesex TW16 5HG

PRADS Media List
Press Information and Mailing Services, Faber Court, 4 St John's Place,
London EC1M 4AH

გამოფენები

კონკურენტების შესახებ მონაცემების შესაგროვებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს გამოფენების დათვალიერებას. ისინი, ასევე, ფართოდ გამოყენებული იაფი და სწრაფი საშუალებაა, რათა თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება ცნობილი გახდეს, და დამაჯერებელ არგუმენტებს იძლევა, როდესაც საქმე თქვენს ფინანსურ მხარდაჭერას ეხება.

Equinox-მა, აუჯის დიზაინის კომპანიამ, მონაწილეობა მიიღო ეროვნულ გამოფენაში ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმო პროგრამის დროს. Earls Court-ში მათი პროდუქციის ჩვენების ადგილის ფასი £1200-ს შეადგენდა. მათ გარანტირებული ექონდათ ახალი შეკეთებიდან მომავალში მისაღები £5000, რაც თავისთავად ფარავდა გამოფენის ხარჯებს, მაგრამ რაც უფრო მნიშვნელოვანია, მათ 40 დაინტერესებული პირი დაუკავშირდა. მთელმა ამ პროცესმა 2 კვირა მოიცვა და Equinox-ი პროექტიდან ბანკისთვის მისაღებ საქმედ იქცა.

იმართება ასობით გამოფენა, რომელიც გინდათ აირჩიოთ. მომავალი გამოფენების სიის პოვნა შეგიძლიათ ყოველთვიურ გამოცემაში *Exhibition Bulletin*, რომლის შოვნა პირდაპირ გამომცემელთან შეიძლება: The London Bureau, 272 Kirkdale, Sydenham, London SE26 4RZ; 0181 778

2288, £10 თითოეული გამოცემა, £54 წლიური ხელმოწერა. *EB* ასევე შეიცავს შესაბამისი სამსახურების სიას, როგორცაა ტრანსპორტის დაქირავება, სტენდების დიზაინერები და დასაქმების სააგენტოები.

The Direct Marketing Association UK, Haymarket House, 1 Oxendon Street, London SW1Y 4EE; 0171 321 2525. ამ ასოციაციაში შედის სარეკლამო საფოსტო განყოფილებები, რომლებიც ამზადებენ და ავრცელებენ მომავალი მომხმარებლების სიებს.

Chartered Institute of Marketing, Moor Hall, Cookham, Maidenhead Berkshire SL6 9HQ; 016285 24922. პროფესიული მარკეტინგის მთავარი ასოციაცია, რომელშიც სარეკლამო სააგენტოებიც შედის.

Institute of Practitioners in Advertising (IPA), 44 Belgrave Square, London SW1X 8QS; 0171 235 7020. რესპექტაბელური სარეკლამო სააგენტოების უმეტესობა IPA-ს ეკუთვნის, რომლებსაც შეუძლიათ მოგაწოდონ წევრების სია და სააგენტოს არჩევის მითითებები.

British Rate and Data (BRAD), Maclean Hunter House, Chalk Lane, Barnet, Hertfordshire EN4 0BU; 0184 441 6644. BRAD-ში ჩამოთვლილი და აღწერილია გაერთიანებული სამეფოს ყველა სპეციალური პერიოდული გამოცემა, რომლებიც ეწევიან რეკლამას, დაწყებული *Accountancy Age*-თი და *Wine & Spirits Monthly*-ით დამთავრებული. იგი იძლევა ასევე დეტალებს საპლაკატო, ადგილობრივი რადიოს, კინოსა და სატრანსპორტო რეკლამის შესახებ.

British List Brokers Association, Springfield House, West Street, Bedmister, Bristol BS3 4EF; 0117 966900.

პუბლიკაციები საზოგადოებრივი ურთიერთობებისათვის

Benn's Media Directory
Benn Publication Ltd, Sovereign Way, Tonbridge, Kent TN9 1RW

British Rate and Data
იგივე მისამართი

Hollis Press & Public Relations Annual
Contact House, Lower Hampton Road, Sunbury-on-Thames,
Middlesex TW16 5HG

როგორ მოწმდება შედეგები?

თუ გადახედავთ სარეკლამო საქმიანობის ანალიზის ქვემოთ მოყვანილ მაგალითს, გაეცნობით, თუ როგორ მოავკარა ეს საკითხი — ფაქტმა ორგანიზაციამ.

ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი ასახავს ლონდონის მცირე ბიზნესის კოლის რეკლამის შედეგებს. ცხრილიდან ჩანს, რომ საკერაო გასეთებზე შეკითხვების ყველაზე მეტი რაოდენობა მოდის. იმის მიუხედავად, რომ იგი ყველაზე ძვირი - £340 დაჯდა, თითოეულ შეკითხვაზე მოსული ზარჯი მასშტაბის მიერ სხვა გამოყენებულ საშუალებებზე ოდნავ მეტი იყო. მაგრამ ამ სარეკლამო საქმიანობის მიზანი არ არის მარტო ინტერესის აღძვრა; მისი მიზანი იყო სასწავლო ადგილების გაყიდვა. ფაქტიურად, 75 შეკითხვიდან მხოლოდ 10 იქცა შეკვეთად - სარეკლამო ზარჯი £34 თითოეულ მონაწილეზე. ამ საფუძველზე საკერაო ფურცელი 2,5-3,5-ჯერ უფრო ძვირი გამოდგა ვიდრე სხვა საშუალება.

რეკლამის ეფექტის შეფასება

| გამოყენებული საშუალება | შეკითხვები | სარეკლამო ზარჯი | თითო შეკითხვაზე | მომხმარ-თა რაოდენობა | მომხმარ-ზე გაწეული სარეკლამო ზარჯი |
|----------------------------------|------------|-----------------|-----------------|----------------------|------------------------------------|
| | | £ | £ | | £ |
| საკერაო გაზეთი | 75 | 340 | 4.50 | 10 | 34 |
| ყოველდღიური გაზეთი | 55 | 234 | 4.25 | 17 | 14 |
| პლაკატები | 30 | 125 | 4.20 | 10 | 12 |
| ადგილობრივი ყოველკვირეული გაზეთი | 10 | 40 | 4.00 | 4 | 10 |
| პირადი რეკომენდაცია | 20 | ? | ? | 19 | ? |
| სხვა | 190 | 739 | 4.35 | 60 | 18 |

ჯული ლევერს, Blooming Marvellous-ის (კომპანია, რომელიც დედებს ემსახურება) თანადამფუძნებელს, მტკიცედ სჯერა არა მხოლოდ სარეკლამო საქმიანობის შედეგების შეფასების შესაძლებლობისა, არამედ ცალკეულის საშუალებების მომხმარებლამდე მიღწევის შესაძლებლობის მონიტორინგისაც:

„ჩვენ ვიწყებთ სპეციალიზებული პრესის სარეკლამო გვერდების ერთი მეთექვსმეტედით“, ამბობს ჯული, „თუ საინფორმაციო საშუალება გაამართლებს, ჩვენ ნელ-ნელა ნახევარ გვერდამდე ავალთ, ამგვარი ცდების საშუალებით მივაღწევთ ოპტიმალურ ზომას. საშუალოდ წელიწადში 700,000 ორსულობაა, მაგრამ სპეციალიზებული ჟურნალების ტირაჟი დაახლოებით 300,000-ს შუადგენს. ჩვენ მარცხუნდა ვიპოვით ჩვენ ყველა პოტენციურ მომხმარებლამდე მიღწევის გზა საჭირო დროს - სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მათი ორსულობის ადრეულ პერიოდში“.

The Bigmack Health Food Co (BHFC) ბიგმაკის ჯანსაღი კვების კომპანია რეკლამა

როდესაც BHFC-მ საქმიანობა დაიწყო, დაგეგმილი იყო მხოლოდ შეზღუდული რეკლამა რამდენიმე არჩეული მასობრივი ინფორმაციის საშუალებაში. გამოიცა

£750-ის სარეკლამო ფურცელი, რომლებიც იტყობინებოდნენ მალაზიის გახსნის შესახებ. ეს სარეკლამო ფურცლები მალაზიის მუშაობის პირველი კვირის განმავლობაში მის გარშემო მომსახურების ზონაში განაწილდა. ყოველთვიურად გამოყოფილ იქნა £75 ადგილობრივი რეკლამისათვის. სხვა საშუალებები ისევე განხილვის პროცესშია.

ხელშეწყობა

BHFC-მ შეადგინა „ჯანსაღი კვების უიკენდის“ პროგრამა, რომელიც West Country-ში საუიკენდო ექსკურსიას მოიცავდა. ექსკურსიის დროს შეთავაზებული იყო ჯანსაღი კვების საჭმელები, ღამის გართობა და გასართობი ექსკურსიები დღის განმავლობაში. ღონისძიება თავისუფალი და საზოგადოებისათვის ღია იყო.

BHFC-მ ასევე გაითვალისწინა სხვა ხელშემწყობი საშუალებებიც: რადიოში მოკლე შეტყობინებების სერიები ჯანსაღი საკვების შესახებ, ჯანსაღი საკვებით დანტერესებული ადამიანების სპიკერების ბიურო, და მომხმარებლებს, მიმწოდებლებს და ა.შ. შორის სიახლის შესახებ წერილების დარიგება.

მე-მ თავის კითხვარი: რეკლამა და გაყიდვების ხელშეწყობა

1. მოაზრდეთ ნაბეჭდი მასალა, რომელიც ძირითად მომხმარებლებს აღუწერს თქვენს პროდუქციას/მომსახურებას.
2. დაწერეთ პუბლიკაცია, რომელიც შეატყობინებს ბაზარს თქვენი ბიზნესის შესახებ. ჩამოთვალეთ საინფორმაციო საშუალებები, რომლებსაც გაუგზავნით თქვენს პუბლიკაციას.
3. მოამზადეთ რეკლამისა და ხელშეწყობის გეგმა მომავალი წლისათვის, რომელიც ახსნის:
 - (a) რა შედეგს მოელით რეკლამისაგან.
 - (b) რა გიჯდებათ ეს შედეგი.
 - (c) რა შეტყობინებას(ებს) გამოიყენებთ ამ შედეგის მისაღწევად.
 - (d) რა მასობრივ საინფორმაციო საშუალებას (მედიას) გამოიყენებთ და რატომ.
 - (e) როგორ გააკონტროლებთ თქვენი რეკლამის შედეგებს.
 - (f) რამდენს დახარჯავთ.
4. თუ უკვე ჩაატარეთ რაიმე სარეკლამო ან ხელშემწყობი სამუშაო, აღწერეთ, რა გაქვთ გაკეთებული და რა შედეგებს მიაღწიეთ. მოგვითხარეთ თქვენი ჩატარებულმა თქვენმა სამუშაომ რაიმე გამოცდილება, რომელიც მომავალი მოქმედებისათვის გამოგადგებათ?

თავი 9

ადგილმდებარეობა და განაწილება

„ადგილმდებარეობა“ მარკეტინგული ნაკრების მეოთხე პუნქტია. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა აღწეროთ, თუ როგორ დასაცავთ მომხმარებელს საკუთარ პროდუქციას.

მაგალითად, თუ თქვენ საცალო მოვაჭრე, რესტავრატორი ან გარაჟის მესაკუთრე ხართ, მომხმარებელი თვითონ მოგაკითხავთ. ამ დროს თქვენი ტერიტორიული მდებარეობა შეიძლება წარმატების ძირითადი პირობა აღმოჩნდეს. მრეწველობის დარგში მომუშავე კომპანიების შემთხვევაში უფრო მოსახერხებელია, თუ თავად დაიწყებთ გარეთ მომხმარებლის ძებნას. ამ მოქმედებით თქვენ განაწილების არხებს შექმნით, რომლებსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს.

მაშინაც კი, როდესაც უკვე ბიზნესში ხართ და გსურთ იგივე მდებარეობა დაიტოვოთ, ცუდი არ იქნება, თუ ამ გადაწყვეტილებას კიდევ ერთხელ აწონ-დაწონით. თუ საკუთარი ბიზნესის გასაფართოებლად დამატებით სახსრებს ეძებთ, თქვენი მდებარეობა ისეთი უნდა იყოს, რომ თქვენს მოშავალ დამფინანსებლებს იქ ფულის დაბანდების სურვილი გაუჩნდეთ.

მდებარეობა

ტერიტორიის არჩევინას უნდა გამოიყენოთ ბაზრის კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემებიდან გამომდინარე ძირითადი კრიტერიუმები. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც თქვენი ბიზნეს-პლანის შესაფერისი ადგილმდებარეობის შერჩევინას უნდა გაითვალისწინოთ:

1. არსებობს ბაზარი იმ სახის ბიზნესისათვის, რომელიც თქვენ გაქვთ დაგეგმილი? თუ თქვენს პროდუქციას ან მომსახურებას სთავაზობთ გაუქვეყნლოთ ანაჟისა და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე ჯგუფებს, გაანალიზეთ ადგილობრივი დემოგრაფიული მახასიათებლები. არსებობს შესაბამისი ასაკისა და მსყიდველუნარიანობის ადამიანთა პაკარის რაოდენობა? ეს რაოდენობა მცირდება თუ იზრდება?
2. თუ კვალიფიციური ხალხი ან სპეციალისტები გჭირდებათ, ადვილად ხელმისაწვდომნი არიან თუ არა ისინი?
3. არსებობს თუ არა რაიმე დამხმარე მომსახურება?

4. რამდენად ადვილია ნედლეულის, კომპონენტების და სხვა მარაგების შოვნა?
5. როგორია შენობების, კომუნალური მომსახურების ადგილობრივი გადასახადები სხვა ადგილებთან შედარებით?
6. როგორ შეიძლება მიდგომა – საავტომობილო გზით, რკინიგზით თუ პაერთ?
7. გათვალისწინებულია თუ არა მაგისტრალის ისეთი ცვლილებები, რომლებსაც შეუძლია უარყოფითად იმოქმედოს ვაჭრობაზე, მაგალითად, ახალი გზატკეცილის გაყვანა, რომელიც ქალაქს გვერდს აუვლის, ცვლილებების გატარება სატრანსპორტო მომსახურებაში, დიდი ქარხნის დახურვა?
8. ზომ არ არის მეზობლად კონკურენტი კომპანიები? როგორი ზეგავლენა აქვთ მათ, სასარგებლო თუ საზიანო?
9. ხელს უწყობს თუ არა მდებარეობა ბაზარზე ხელსაყრელი სახელის შექმნას?
10. როგორად ითვლება თქვენს მიერ არჩეული მდებარეობა, არის თუ არა ეკონომიკურად განვითარებული? არის კი ბიზნესისათვის ხელსაყრელი?
11. შეგიძლიათ თქვენ და თქვენს წამყვან თანამშრომლებს ამ ადგილას სწრაფად და ადვილად მოხვედრა?

მოიძიეთ უკვე „საქმეში ჩაბმული“ წარმატებული კონკურენტი, თუნდაც სხვა ქალაქში, რომელმაც ერთი შეხედვით კარგი ტერიტორია შეირჩია.

ამ კრიტერიუმების გამოყენებით შეგიძლიათ სწრაფად მონიშნოთ არახელსაყრელი ადგილები. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე გირჩევთ, შეთვალთ იერებულ ადგილები რამდენიმეჯერ მონახულთ დღისა და კვირის სხვადასხვა საათებში.

ჩენტლ კოუდი, Rococo-ს დამმარსებელი თავის ბიზნეს-გეგმაში აღნიშნავდა:

„მდებარეობას ჩემი ბიზნესის წარმატებისა თუ მარცხისათვის გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ამის გამო ავირჩიე ჩელსის რაიონი King Road-ის World's End-ის ნაწილი Beaufort-ის ქუჩის გადაკვეთაზე. ეს ხელსაყრელი მდებარეობაა ჩელსისა და ნათისბრიჯის მომხმარებლებისათვის, თან ხალხმრავალი ადგილია და ამიტომ კარგი პირობებია საქმიანობისათვის. რაც მთავარია, ახლო მანძილზე შოკოლადის არანაირი სპეციალიზებული ძანაზია არ არსებობს“.

არჩევანი World's End-ზე უბრალო კაპრიზის გამო არ შეჩერებულა, ეს ქალაქის ამ ნაწილის გულდასმითი შესწავლის შემდეგ მოხდა. რაკი ჩენტლმა იცოდა, რომ “Rococo“-ს კონცეფცია უნიკალური იყო, ის საკმაოდ რეალისტი აღმოჩნდა იმის გასაცნობიერებლად, რომ მისი შოკოლადის მაღაზია სრულიად განსხვავებული დონის იქნებოდა, და საკუთარი მომსახურების არე დასჭირებოდა. მან შეადგინა რუკა, რომელზედაც ცენტრალურ ლონდონში მდებარე ყველა შოკოლადის მაღაზია აღნიშნა. რუკაზე ნათქვამად გამოჩნდა, რომ ნათისბრიჯში მისი ყველაზე ახლო მდებარე კონკურენტები ცენტრალური ლონდონის მოთხოვნებს სრულებით ვერ აკმაყოფილებდნენ.

სემდგომი კლდეა World's End-ის მალაზიების ახლოს შემთხვევით გამოვლულთან ვაჭრობის პროვოზირებას ითვალისწინებდა. გამოვლულთა რაოდენობა იყო შეფასება ფურცლების დარიგებით იყო შესაძლებელი, მაგრამ მას სურდა მეტი ინფორმაცია მიეღო ხალხმრავალ ადგილას ვაჭრობის შესახებ, ამიტომ გადაწყვიტა კითხვარების შედგენა. გამოკითხულთა თითქმის ნახევარმა "Rococo"-ს კონცეფცია მიიწონა.

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის დაწერისას გაითვალისწინეთ შემდეგი:

1. განსაზღვრულ უპირატესობებთან შესაბამისი ხარჯებიცაა დაკავშირებული. ეს ნაწილობრივ მდებარეობასაც შეეხება. ეკადრება დეტალურად შეაფასოთ თითოეული მომავალი მდებარეობის დანახარჯები, რომლებიც მოსალოდნელ სარგებლობებთან იქნება დაკავშირებული. იჯარაში რამდენიმე ასეული ფუნტის დაზოგვა შეიძლება საქონლის გაყიდვასთან დაკავშირებულ ათასობით ფუნტის დანაკარგებად გადაიქცეს. მეორე მხრივ, არ აირჩიოთ მალალი საიჯარო გადასახადის მქონე ტერიტორია, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ მოგება დიდი გექნებათ. მალალი ხარჯები არ ნიშნავს დიდ სარგებლობას.
2. ტერიტორიის შერჩევისას ბიზნესის საჭიროებები გაითვალისწინეთ. ნუ დანიშნავთ საქმეს „მუქი“, „ნაჩუქარი“ ადგილას. შეიძლება ფიქრობთ, წიგნების მალაზიის გახსნა მეგობრის მუსიკალური მალაზიის გამოუყენებელ ნაწილში, სადაც ფართობის ზღვრული დანახარჯები ნულს უდრის, კარგი იდეაა. ასეთი მიდგომისას უნდა განსაზღვროთ, შეესაბამება თუ არა ეს ადგილი თქვენს ბიზნესს. თუ ბიზნესია „ნაჩუქარი“ (და ბიზნესის სფერო უკვე განსაზღვრულია), მაშინ მდებარეობაც „ნაჩუქარი“ არ უნდა იყოს, თქვენ თვითონ უნდა შეარჩიოთ ბიზნესისათვის ხელსაყრელი მდებარეობა (რომელიც მეტ მოგებას მოგიტანთ). „უფასო“ ადგილი შეიძლება ძალიან ძვირი დაგიჯდეთ, თუ ბიზნესის შესაფერისად არ იქნა შერჩეული.

მეორეს მხრივ, თუ „ნაჩუქარი“ ადგილი გაქვთ, უნდა სცადოთ და მდებარეობისათვის შესაფერისი ბიზნესი გამოძებნოთ. ასეთ შემთხვევაში ბიზნესიც არ უნდა იყოს წინასწარ განსაზღვრული. რა სახის ბიზნესი უზრუნველყოფს მოცემული მდებარეობის უკეთეს გამოყენებას?

3. როდესაც ბიზნეს-გეგმას ადგენთ, რაც ფინანსების მოზიდვის ძირითადი საშუალებაა, სავარაუდოა, რომ ბიზნესისთვის სებაფერისი ტერიტორია ჯერ არ გაქვთ შერჩეული. ეს მშვენიერია, რადგან არავითარი აზრი არა აქვს ტერიტორიის განსაზღვრას მანამ, სანამ არ გეცოდინებათ, რომ ბიზნესის დასაწყებად ფულს აუცილებლად მიიღებთ. გარდა ამისა, თუ ფულის შოვნამდე მაინც აირჩევთ მდებარეობას, ადგილი შესაძლებელია იგი დაკარგოთ, საბამო სესხის მიღების თაობაზე განცხადებას წარადგინოთ, და შემდეგ შეპირებული თანხის მოლოდინში იქნებით, რომ საიჯარო ან ყიდვის ხელშეკრულება გაათორმთ.

ბიზნეს-გეგმისათვის საკმარაში იქნება, თუ ზუსტად ახსნით, როგორი ტერიტორია გჭირდებათ. თუ ეს გეგმიანობა, ხარჯებისა და გაყიდვების შეფასება შეეძლება, მაშინაც კი, როდესაც კონკრეტული მდებარეობა ვერ კიდევ დასაზუსტებელი იქნება.

შენობები (სათავსოები)

თქვენს ბიზნეს-გეგმაში დაგჭირდებათ შენობების შესახებ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

1. შეიძლება თუ არა შერჩეული შენობის (ფართის, სათავსოს), რომლის გამოყენებასაც აპირებთ, თქვენს მიერ დაგეგმილი საქმიანობისთვის გამოყენება? „გამოყენების“ კატეგორიების უმეტესი ნაწილი არის საცალო ვაჭრობა, ოფისი, მსუბუქი მრეწველობა, ზოგადად მრეწველობა და საეკივლიზებული დარგები. თუ თქვენი ბიზნესი წინამორბედის ამ ადგილას არსებული ბიზნესის განსხვავებულ კატეგორიაში ხვდება, მაშინ ადგილობრივ ხელისუფლებას უნდა მიმართოთ „გამოყენების ცვლილებისათვის“.

ამის მაგალითია კომპანია West Country-ს ერთ-ერთი დამაარსებელი. მან სასურსათო მაღაზია იყიდა, რომლის თავზეც საცხოვრებელი ფართი იყო. მან განზრახული ჰქონდა ქვედა სართულზე საღებავებით და დეკორატიული საქონლით ვაჭრობა და საკუთარი ოჯახის ზემო ჯაბინაეცა. საქმიანობის დაწყებიდან საშუალოდ თვის გასვლის შემდეგ მას მიუთითეს, რომ მაღაზიის საქონელი ადვილად აალებადი იყო და სახლს ცეცხლგამძლე იატაკი, ჭერი და კარ-ფანჯრები უნდა ჰქონოდა. რაც £20000 ჯდება და თავისი ძალებითაც რომ ჩაეტარებინა ეს სამუშაოები, მაინც ვერ გაუმკლავდებოდა. მისი ბიზნესი ისე განადგურდა, რომ დაწყებაც ვერ მოასწრო.

არსებობს მრავალი მითითება, რომელიც ბიზნეს-შენობების გამოყენებას ეხება. თქვენ ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ინსპექციას უნდა დაუკავშირდეთ (Health & Safety Executive), რათა დარწმუნდეთ, რომ თქვენს მიერ დაგეგმილი საქმიანობა ნებადართულია.

Health & Safety Executive, 1 Long Lane, London SE1 4PG; 0171 407 8911.

2. ჩაატარებთ რაიმე კონსტრუქციულ ცვლილებებს? შეიძლება საჭირო გახდეს შენობის რეკონსტრუქცია, სახეცვლილება და მშენებლობის წესებისადმი დამორჩილება. ორივე დროს მოითხოვს და ამის საშუალებას თქვენი ფულის მიმოქცევის გეგმები უნდა იძლეოდეს.
3. არის კი შენობები ქესაბამისი ზომის? ყოველთვის ძნელი საანგარიშოა თუ რამდენი ფართი დაგჭირდებათ. ჩვეულებრივ, არ მოგინდებათ ნაღდი ფულის დახარჯვა ზედმეტად დიდი შენობების შესახებ. თუმცა, თუ ოდესმე გაფართოებას დაიწყებთ, ზოლო საჭირო ფართი.

არ გექნებათ, შენობის ძებნა ახლიდან მოგიწევთ. ეს კი შიძლება იმდენად ძვირი დაგიჯდეთ, რომ თქვენს ბიზნესს ბოლო შოკელოს.

Equinox-მა, რომლის დამფუძნებელი ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამის მონაწილე იყო, სწორად გადაწყვიტა ეს პრობლემა, აიღო რა იჯარით სამეფუტკრეო ფართი English Industrial Estates -გან (ინგლასის სამრეწველო უძრავი ქონება). ეს ფართობები მზადაა გამოყენებისათვის, კვარტალური ხელშეკრულების საფუძველზე ყოველგვარი სათანადო მომსახურებით უზრუნველყოფილია. Equinox-მა დააწყო 500 ფუტი² ფართით, შემდეგი ეტაპისთვის გაფართოვდა 1000 ფუტი²-მდე, ხოლო სტარტიდან მესამე წლის დასაწყისისათვის 3000 ფუტი²-ს მიაღწია. გადაკეთება-გადასვლის ხარჯებმა მინიმუმი შეადგინა.

მეორე შესაძლებელი გამოსავალი ისაა, რომ იმაზე მეტი ფართი აიღოთ, ვიდრე თავდაპირველად გჭირდებათ და ზედმეტი ფართი ქვეიჯარის პირობებში მოკლევადიანი იჯარით გასცეთ (საჭიროებს ფართის მესაკუთრის ნებართვას). თუ ეს შეუძლებელია, სცადეთ დააზუსტოთ თქვენი მოთხოვნა ფართობზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც თქვენი ბიზნეს-გეგმა 2-3 წლიან პერიოდს ითვალისწინებს.

ბიზნესისთვის საჭირო ფართის გამოსათვლელად მოწყობილობის განლაგების გეგმა შეადგინეთ, რომელზეც გათვალისწინებული იქნება ადამიანების და ტვირთის მოძრაობისთვის საჭირო ფართი. მალაზიებს სჭირდება დახლები, საჩვენებელი სტენდები, მაკივრები და ა.შ. ქარხანაში შეიძლება საჭირო იყოს არა მარტო მანქანების განსაზღვრული განლაგება, არამედ ელექტროგაყვანილობის, მილების, პაერმბერების დეტალურად გააზრებული, უსაფრთხო განლაგება.

გააკეთეთ სხვადასხვა მოწყობილობის შემცირებული მოდელები და შესაბამისი მასშტაბის სხვადასხვა ზომის ფართობებზე დალაგეთ - 400 ფუტი²-ის, 1000 ფუტი²-ის და ა.შ.

რამდენიმე ვარიანტის შექმნის შემდეგ თქვენ ისეთ განლაგებას აირჩევთ, რომელიც, სასიამოვნო შესახედაობის, ადვილად მოსაველი და მოხერხებული იქნება როგორც თანამშრომელთათვის, ისე მომხმარებლისათვის. მხოლოდ ახლა შეგიძლიათ იანგარიშოთ ფართის შესაძლო ხარჯი, რომელიც თქვენს ბიზნეს-გეგმაში შევა.

4. შეესაბამება თუ არა ფართი სახანძრო, ჯანმრთელობის დაცვისა და უსაფრთხოების არსებულ წესებს? 1974 წლის კანონი სამუშაო ადგილას ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების პირობების დაცვის შესახებ (The Health & Safety at Work Act (1974)), კანონი წარმოებების შესახებ (the Factories Act (1961)), კანონი ოფისების, მალაზიების და სარკინიგზო ნაგებობების შესახებ (The Offices, Shops & Railway Premises Act (1963)) და სახანძრო უსაფრთხოების კანონი (the Fire Preoccupation Act (1971)) ადგენს წესებს, რომლებსაც ძომუშავეთა, თანამშრომელთა, თვითდასაქმებულთა და საზოგადოების წევრების უმრავლესობა უნდა დაემორჩილოს. შეგიძლიათ კონსულტაცია ჯანმ-

რთელობისა და უსაფრთხოების კომისიისაგან მიიღოთ (The Health & Safety Commission, Baynards House, 1 Chepstow Place, London W2 4TF; 0171 243 6000).

5. თუ მუშაობას საკუთარ ბინაში აპირებთ, უნდა დარწმუნდეთ, რომ თქვენი საქმიანობა საბინაო წესებს არ დაარღვევს და არც მეზობლებს შეუშლის ხელს. ბიზნესის ეს სახე ყველაზე კარგი ვარიანტია ნასესხები ფინანსების გამოყენებისას, რადგან ბიზნესს საწყის ეტაპზე მრავალი საფრთხე ემუქრება, ასეთი სახის საქმიანობა კი რისკს ამცირებს. მსხვილი ან ვენჩურული კაპიტალისტები, მეორე მხრივ, ამას ძალზე უმნიშვნელო ბიზნესად მიიჩნევენ, რაც, მათი აზრით, მცირე მასშტაბებით აზროვნების შედეგია და თანამშრომლობისაგან თავს შეიკაებენ. მიუხედავად ამისა სახლიდან მუშაობა მაინც გონივრულად შეიძლება ჩაითვალოს.

მაგალითად, 20 წლის პიტერ რობერტსონმა, რომელმაც 1983 წლის ნოემბერში Road Runner Despatch (საკურიერო გზავნილების სამსახური) დაარსა, თავისი ბიზნესი წამოიწყო, როგორც საოჯახო საქმე. იგი Brighlingsea, Essex-ში მდებარე თავისი ბინიდან მუშაობდა, დედამისი ტელეფონს პასუხობდა, ხოლო მამა ხშირად იყენებდა ოჯახის ავტომანქანას გზავნილების შესაგროვებლად. ორი წლის განმავლობაში მასზე სრული დატვირთვით მუშაობდა 10 მოტოციკლეტისტი. მხოლოდ ამის შემდეგ მან შეადგინა გეგმა, რომელიც კაპიტალის £100000-ით გაზრდას და ცენტრალურ ნაწილში უახლესი რადიო-სატელეფონო სისტემით აღჭურვილი ოფისის გასსნას ითვალისწინებდა.

6. იჯარით აიღებთ თუ იყიდით? ნაყიდი ფართი ძალიან ხშირად მყარი და პერსპექტიული ბიზნესის შთაბეჭდილებას ახდენს, რომელმაც შეძლო თავისი აქტივების ბაზის გაზრდა. მაგრამ დასაწყისში, სესხის დაფარვის ხარჯები და სარგებლის განაკვეთი შეიძლება აღემატებოდეს საიჯარო გადასახადებს. მეორე მხრივ, შეიძლება იჯარაც მახე აღმოჩნდეს; მაგალითად წელიწადში £5000-ის იჯარა შეიძლება უფრო მისაღები იყოს, ვიდრე ვთქვით £50,000-ად ფართის შეძენა. მაგრამ გახსოვდეთ, მოქმედი კანონის მიხედვით, თუ თქვენ ხელს აწერთ ხელშეკრულებას და გარანტიას იძლევეთ 21-წლიან იჯარაზე (რასაც აუცილებლად მოგთხოვენ), თქვენ საკუთარ თავზე იღებთ გადასახადებს იჯარის მთელი პერიოდის განმავლობაში. ფართის მესაკუთრეები ისევე უხალისოდ იძლევიან გარანტიების შეცვლის ნებართვას, რაგორც მცირე ბიზნესთან დებენ ხელშეკრულებებს. აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ ამ პირობებში £105,000-იანი ხარჯის გაწევა მოგიწევთ! ზოგიერთი დამფინანსებლის აზრით, ასეთ შემთხვევაში ბიზნესი გაცილებით მეტ მოგებას უნდა იძლეოდეს, ვიდრე საკუთარი ძირითადი საშუალებებით მუშაობა. ამიტომ უფრო ხელსაყრელია საწყისი კაპიტალის აქტივებში ჩადება, როგორებიცაა შენობები, აღჭურვილობა, და ა.შ.

თუმცა, ზოგს სჯერა, რომ თუ ფართის გადაკეთება ან სარემონტო სამუშაოების ჩატარება განიზრახეთ, ამის გაკეთება ქოხების იჯარით ალების დროს უბრალოდ ფართის მფლობელთა საკუთრების კარგ მდგომარეობაში მოყვანა და თქვენი ფულის გაფლანგვაა. შეიძლება დამატებითი საიჯარო გადასახადი დაგაკისრონ, თუ მფლობელთან არ შეთანხმებულხართ, რომ თქვენს მიერ ჩატარებული სარემონტო სამუშაოების ღირებულება არენდის თანხიდან დაიქვითება.

ნებისმიერ შემთხვევაში თქვენს მხარდამჭერებს სურთ დარწმუნდნენ, რომ იჯარა საკმაო ხანგრძლივობისაა, რომ თქვენი ბიზნესი მყარად და იმდენად საიმედოდ ჩათვალონ, რომ ბიზნესში დარჩენის საშუალება მოგცენ. რესტორნის გახსნა მოკლევადიანი იჯარის ფართში მცირე საინვესტიციო წინადადებაა, მაგრამ როგორც ბობ პეიტონმა დაამტკიცა (გვ. 30), ეს შეიძლება თქვენი ბიზნესის მინიმალური რისკით გამოცდის ხერხი ყოფილიყო. იდეალური სიტუაციაა, როდესაც ფართის მესაკუთრეები რაიმე პრობლემის გამო იძულებულნი არიან მოლაპარაკება აწარმოონ მოკლევადიანი (1-2 წლიანი) საიჯარო ხელშეკრულებების შესახებ, ვადის ამოწურვის შემდეგ მისი გაგრძელების შესაძლებლობით. მაღალიზიასა და სინგაპურში ყველა საიჯარო ხელშეკრულება 2 წლიანია და ვადის ამოწურვის შემდეგი მისი გაგრძელება მოცემული დროისთვის მოქმედი ტარიფებითაა შესაძლებელი, რაც ახალი ბიზნესის დაწყებას ძალზედ უწყობს ხელს. ფართობის ალებისას თქვენთვის საუკეთესო ვარიანტი იქნება, თუ თქვენ წერილობით მიმართავთ აგენტს, რათა ძებნასა და მოლაპარაკების წარმოებაში დაგეხმაროთ (ისინი ჩვეულებრივ 1%-ს იღებენ, და ისიც წარმატების შემთხვევაში).

7. კარგი იქნება ისეთი ადგილი შეარჩიოთ, სადაც ბიზნესისათვის ხელსაყრელი პირობები იქნება. მაგალითად, უნივერსიტეტებისა და კოლეჯების ტერიტორიაზე ხშირად განლაგებულია სამეცნიერო კომპლექსები, სადაც ყველა პირობაა შექმნილი მაღალი ტექნოლოგიური დონის სამუშაოების ჩასატარებლად. სამრეწველო სააგენტოებს ხშირად გვერდზე აქვთ ოფისები, სახელოსნოები და მცირე სამრეწველო ერთეულები. ასეთ სიტუაციაში თქვენ შეიძლება გქონდეთ ტელექსის, ფაქსის, კომპიუტერის, საბუღალტრო მომსახურების და ბიზნეს-კონსულტაციის საშუალება, რა თქმა უნდა, შესაბამისი ანაზღაურების გადახდის პირობით. შესაძლოა, ეს მომავალი დამფინანსებლის მიერ დადებით მხარედ იქნეს მიჩნეული.

8. რომელ სამუშაო საათებს გეგმავთ და რატომ? ბევრი ახალი საცალო მოვაჭრე აპირებს წარმატების მიღწევას ან შემოზავლების ვაჭრდას გახანგრძლივებული სამუშაო საათების საშუალებით, უფროთხილდით ხალხის სეირნობის ადგილებზე. სავაჭრო ადგილების გახსნას, მათი სამუშაო საათები მკაცრად კონტროლდება.

განაწილების არხები

თუ თქვენი მომხმარებელი თქვენთან არ მოდის, მაშინ გაქვთ რამდენიმე ვარიანტი, თუ როგორ შესთავაზოთ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება მომხმარებელს. თქვენმა ბიზნეს-გეგმამ უნდა ახსნას, რომელი გზა ამოირჩიეთ და რატომ.

- საცალო ვაჭრობის მაღაზიები. ეს ცნება ზოგადად მოიცავს სავაჭრო წერტილების ფართო სხვადასხვაობას, გადაწყვიდეული მაღაზიებიდან დაწყებული „ჰეროლდით“ დამთავრებული. ზოგი სთავაზობს განსაკუთრებული მოთხოვნების საქონელს, როგორცაა მაღალი ხარისხის სმენადობის (hi-fi) აპარატურა, სადაც მომხმარებელს პერსონალის პროფესიული დახმარება სჭირდება. სხვანი, როგორებიცაა Marks & Spencer და Tesco, ძირითადად თვითმომსახურებაზე არიან გაანგარიშებული, მომხმარებლები თავიანთ აზრს გამოხატავენ და პროდუქტს თვითონ ირჩევენ.
- ბითუმად გაყიდვები. საბითუმო გაყიდვით განაწილების სახემ ფართო აღიარება მოიპოვა ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში. ბითუმად გაყიდვა კვლავ რჩება განაწილების ძალზედ მნიშვნელოვან არხად, სადაც ფიზიკური განაწილება, აქციების ფლობა, ფინანსები და დიდი პარტიის პატარა პარტიებად დაშლა კვლავ მნიშვნელოვან ფუნქციებს წარმოადგენენ.
- ფული და მიტანა. ეს შედარებით რთული გზაა, რომელმაც ტრადიციული საბითუმო ვაჭრობა შეცვალა, როგორც მცირე მოვაჭრეების მომარაგების წყარო. ფულის გადახდისა და თქვენს მიერ საქონლის არჩევის სანაცვლოდ ბითუმად მოვაჭრე თავის მოგების ნაწილს გიყოფთ. ბითუმად მოვაჭრისათვის უპირატესობა ფულის გაუმჯობესებულ (დაჩქარებულ) მიმოქცევაში მდგომარეობს, ხოლო საცალო მოვაჭრისათვის მოგების გაზრდასა და პროდუქციის ფართო არჩევანში. მწარმოებელსა და ბაზარს შორის საფეხურებს ბითუმად გაყიდვის ცენტრები და ჩამოფასების საწყობები წარმოადგენენ.
- საფოსტო შეკვეთა. ეს განსაკუთრებული ხერხი უზრუნველყოფს პირდაპირ არხს მომხმარებელამდე, და სულ უფრო მეტი პოპულარობით სარგებლობს ახალ მცირე კომპანიებს შორის.

პოლ ჰაუკროფტმა, 1980 წელს „განსაკუთრებით გამძლე“ ტანსაცმლის მწარმოებელი კომპანია Rohan დაარსა, მან თითქმის ნულიდან დაიწყო (ბანკში მის ანგარიშზე მხოლოდ £60 იყო). 1987 წელს £7 მილიონიან კომპანიად იქცა. მან წარმატებას განაწილების არხების ცვლილებით მიაღწია. 1982 წლამდე მისი გაყიდვების უმეტესობა საცალო ვაჭრობის მაღაზიებზე მოდიოდა, რომლებიც ან არ იძლეოდნენ საკმაო შეპისაყვას, ან იძლეოდნენ მოგების გარეშე. იმ ზაფხულს მან ფოსტით შეკვეთის სამსახური ამოქმედა, იყენებდა რა თავის შეკითხვებისა და წერილების ყუთს, რომელიც უკვე საფოსტო სიის სახით სამი წლის განმავლობაში დგებოდა. მან ორ თვეში მოახერხა გაყიდვების წლიური მოცულობის რეალიზება და მთელი ფული დროზე ადრე იმოვა.

სხვა არხები, რომლებსაც პირობითად „მწარმოებლიდან უშუალოდ მომხმარებელამდე“ შეიძლება ვუწოდოთ, გულსხმობს:

- კარდაკარ გაყიდვას. ტრადიციულია მტვერსასრუტების გამყიდველებისა და საენციკლოპედიო კომპანიების მიერ გამოიყენებოდა, ამჟამად სადაზღვეო კომპანიების, კვლევის იზოლაციის გამკეთებელი, ორმაგი შუშების ჩამსმელი ფირმების და სხვათა მიერ გამოიყენება. ბევრი საქონლის თავს მოხვევის მეთოდს იყენებს და ამით კარდაკარ გაყიდვას სახელს უტეხს. თუმცა, Avon Cosmetics-მა კარდაკარ წარმატებული ვაჭრობა ისე წარმართა, რომ სასირცხვილო ან არაეთიკური გაყიდვის მეთოდებისათვის არ მიუძღრათავს.
- დაგეგმილ შეხვედრაზე გაყიდვას. კარდაკარ ვაჭრობის სახესხვაობაა, მისი იდეა აშშ-დან მოდის. კომპანიის მიერ დაქირავებული აგენტები პატიჟებენ თავიანთ მეგობრებს შეკრებაზე, სადაც ზდება პროდუქციის ჩვენება და შეკვეთების მოზიდვა. აგენტი საკომისიოებს იღებს. დაგეგმილი შეხვედრა კარგად გამოიყენა Tupperware-მ და ამ გზით მოვაჭრე სხვა ფირმებმა.

უფრო ჭკვიანად მოიქცა ერთი პიროვნება, რომელმაც ფიჭვის ხისაგან წიგნის ყუთებისა და სამზარეულოს თაროების კეთების ჰობი მომგებიან ბიზნესად გადააქცია, მან სთხოვა თავის ცოლს, რომ მეზობლები ყავაზე მოეპატიჟებინა. ამ წვეულებაზე, შინაურ ვარემოში მისი პროდუქცია უფრო კარგად გამოჩნდა.

- გაყიდვას ტელეფონით. ესეც ერთ-ერთი მარტივი გზა მწარმოებლიდან პროდუქციის მომხმარებელამდე მისაწოდებლად. ამ გზით, როგორც წესი, მცირე რაოდენობის პროდუქცია იყიდება, მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ განმეორებითი შეკვეთა უფრო ხშირად ტელეფონის საშუალებით ხორციელდება.

განაწილების არხების არჩევა

ბიზნესისათვის განაწილების არხების არჩევისას უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

1. შეესაბამება თუ არა იგი მომხმარებლის მოთხოვნებს? თქვენ უნდა გაარკვიოთ თუ რა გზით სურს მომხმარებელს საქონლისა ან მომსახურების მიღება და რატომ ირჩევს ამ გზას.

TWS-მა, ფანჯრების სისტემების მწარმოებელმა, რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა გადაწყვიტა. მომხმარებელთა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ TWS-ის მომხმარებლების 80%-ს არ ჰქონდათ ჩანგლისებური ამწეები. რის გამოც მომხმარებლები (რომლებიც თვითონ გამყიდველებს წარმოადგენდნენ) TWS-ს ჩაყიდ საქონელს ხელით ეზიდებოდნენ. TWS-მა მიტანისთვის საჭირო ჩანგლისებური ამწეებით აღჭურვილი ავტოანსპორტო საშუალებების შეკვეთით პრობლემა აღაჭრა, რაც 2 საათის ნაცვლად 15 წუთში გადმოტვირთვის საშუალებას იძლეოდა. ეს ამცირებდა ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის დროს და მომხმარებლის დახმარებას არ

საჭიროებდა. ეს TWS-ის მომხმარებლების და შეკვეთების ზრდასაც უწყობდა ხელს. მომხმარებლებსაც ახალი შესაძლებლობები ეძლეოდათ.

2. ხომ არ გაფუჭდება პროდუქცია? მაგალითად, ახალი ბოსტნეული, მოყვანის ადგილიდან მოხმარების ადგილამდე სწრაფად უნდა იქნეს მიტანილი.
3. შეგიძლიათ ამ გზით საკმარისი რაოდენობის გაყიდვა? „საკმარისი“ იმდენია, რამდენის გაყიდვაც გინდათ. Sinclair-მა თავისი მიკროტელევიზორების გაყიდვა განზრახ დაიწყო ფოსტის საშუალებით, რადგან სურდა, რომ მისი საწარმოო შესაძლებლობების შესაბამისი შეზღუდული მოთხოვნა ჰქონოდა.
4. შეესაბამება არჩეული გზა თქვენს იმიჯს? თუ თქვენ ფუფუნების საგნებს ყიდით, კარდაკარ გაყიდვა წაახდენს იმ შთაბეჭდილებას, რომლის შექმნასაც თქვენი საბაზრო ძალისხმევით ცდილობთ.
5. როგორ ანაწილებენ პროდუქციას თქვენი კონკურენტები? თუ ისინი თქვენგან ახლო მანძილზე არიან, მაშინ უმჯობესია გაიგოთ, თუ როგორ ანაწილებენ თქვენი კონკურენტები და ეს ინფორმაცია თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენოთ.
6. იქნება თუ არა არხი ეკონომიური? მცირე მეწარმესათვის შეიძლება ხელსაყრელი არ აღმოჩნდეს დასავლეთ ბრისტოლის საცალო მოვაჭრეებისათვის მიყიდვა შეკვეთის „წვეთის“ ზომის გამო.
7. საკმარისი იქნება ფასის დანამატი? თუ თქვენი პროდუქცია ვერ აიტანს ფასის 100%-იან დანამატს, მაშინ ნაკლებად შესაძლებელია, რომ თქვენ მას დიდ მალაზიებში ან სუპერმარკეტებში გაყიდით. თქვენს განაწილების არხს პროდუქციის გაყიდვასთან ერთად მოგების უზრუნველყოფაც უნდა შეეძლოს.
8. „მიწოლა-გათრევა“ (*push-pull*). განაწილების არხში პროდუქციის მოძრაობა ორმხრივ ძალისხმევას ითხოვს: „მიწოლა“ (*push*) ეწოდება თქვენი პროდუქციის გაყიდვას, მაგალითად, მალაზიაში. „გათრევა“ (*pull*) არის მოქმედება მალაზიის სასარგებლოდ, რათა მათ თქვენი პროდუქციის გაყიდვაში დაეხმაროთ. ეს მოქმედება შეიძლება სხვადასხვა ტიპის რეკლამით, გაყიდვების ხელშემწყობი აქტიურობით, ან თქვენი პროდუქციის უნიკალურობის წარმოჩინებით განხორციელდეს. თქვენ უნდა იცოდეთ, თუ რა რაოდენობის „მიწოლა“ და „გათრევა“ არის საჭირო თქვენს მიერ ამორჩეული განაწილების არხისთვის. თუ თქვენ არ ცდილობთ დაეხმაროთ საცალო მოვაჭრეებს თქვენი პროდუქციის გაყიდვაში, მათ კი ეს დახმარება სჭირდებათ, მაშინ ეს უნაყოფო არხი იქნება.

Historical Connections, ახალი კომპანია, დაარსებული 1988 წელს, საგანმანათლებლო რუკებით ვაჭრობდა. მას გაყიდვებთან დაკავშირებით პრობლემები შეექმნა. მისი პროდუქცია საიმიჯოდ და ეკონომიურად უნდა ყოფილიყო შეფუთული ისე, რომ საბოლოო მომხმარებელმა; არ გაშლილიყო და არ დაჭმუჭნულიყო; ამავე დროს, ეს საჭიროელი საკმაოდ ადვილს იკავებდა, მაგალითად, სარუქრების მალაზიის ისედაც დატვირთულ თაროებზე.

მუყაოს მილის გამოყენება ამ პრობლემის ცხადი გადაჭრა იყო; თუმცა ეს მიყიდველისათვის უხილავს ხდიდა საქონლის ჭეშმარიტ „ღირებულებას“. ეს პრობლემაც გადაიჭრა საცალო მოვაჭრეებისთვის ჩაჩოში ჩასმული რუკების მიწოდებით, რომელიც Historical Connections-ის გამოყიდვებმა ანგარიშის გახსნისთანავე მოათავსეს თვალსაჩინო ადგილას.

ეს საქონლის რეკლამირების მარტივი გზა იყო, რომელიც მაღაზიისათვის ფინანსურ მხარდაჭერასაც წარმოადგენდა.

9. ფიზიკური განაწილება. გზა, რომლითაც თქვენი პროდუქცია საბოლოო მომხმარებელამდე უნდა მივიდეს, ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც არხის არჩევისას უნდა გაითვალისწინოთ. გადაზიდვის ხარჯებიცა და შესაფუთი მასალის არჩევაც კარგად უნდა იქნეს გააზრებული. როგორც წესი, რაც უფრო მეტი საფეხურებია განაწილების არხში, მით უფრო უკეთესად უნდა შეიფუთოს პროდუქცია, ეს კი უფრო ძვირი დაგიჯდებათ.
10. ფულის მიმოქცევა. განაწილების ყველა არხიდან ფული ერთნაირად არ შემოდის. მაგალითად, ფოსტით შეკვეთის მსურველები საფასურს წინასწარ იხდიან, ხოლო საცალო მოვაჭრეებს 90 და მეტი დღე სჭირდებათ. ანგარიშის დასაფარად გადახდის ეს ვადები ფულის მიმოქცევის თქვენს პროგნოზში უნდა გაითვალისწინოთ.

მე-9 თავის კითხვარი: ადგილმდებარეობა და განაწილება

1. რა სახის და რა სიდიდის შენობებია (ნაგებობები, სათავსოები) საჭირო თქვენი ბიზნესისათვის?
2. აღწერეთ ადგილმდებარეობა.
3. რატომ გჭირდებათ შენობების ეს ტიპი და ეს მდებარეობა? რა უპირატესობას განიჭებთ კონკურენტებთან შედარებით?
4. თუ საკუთარია:

ღირებულება _____
 გირაოს გადაუხდელობა _____
 თვიური ვალის დაფარვა _____
 გირაო ვისთან _____

5. თუ იჯარით არის აღებული:

იჯარის ვალის გასრულებამდე დარჩა _____
 არის გაგრძელების საშუალება? _____
 ამჟამინდელი საიჯარო ვადის ხანა _____
 იჯარის გადახდის თარიღი _____
 იჯარის განახლების თარიღი _____

6. რა ტარიფია დაწესებული თქვენი ბიზნესის შენობებისათვის?
7. როგორია დაზღვევის დეტალები?
თანხა _____
პროცენტი _____
8. შეესაბამება კი ეს შენობები თქვენს მომავალ მოთხოვნილებებს?
თუ არა, რას მოიმოქმედებთ?
9. თუ შენობა ჯერ კიდევ ვერ მოგიძებნიათ, როგორ აპირებთ მის არჩევას?
10. განაწილების რა არხები გამოიყენება თქვენს სფეროში; რომლის გამოყენებას აპირებთ და რატომ?

რეკომენდებული ლიტერატურა

Running Your Own Mail Order Business, Malcolm Breckman, Kogan Page, revised edition 1992.

ნაწილი 4 ოპერაციები

თავი 10 ხაოპერაციო გეგმა

„ოპერაციები“ ზოგადი ცნებაა და სტრატეგიის განსახორციელებლად საჭირო ყველა სახის მოქმედებას ეწოდება. მაგალითად, თუ გადაწყვეტილი გაქვთ, რა პროდუქციას გაყიდით, ვის მიყიდით და რა ფასად, ისეთი პერსონალი უნდა გყავდეთ, რომელიც პროდუქციას დაგიშვადებთ, მომხმარებელად მიიტანს და გაყიდის. პერსონალი დაზღვევის, დასაქმების ხელშეკრულებების და სხვა სახის დოკუმენტების შედგენისთვისაც დაგჭირდებათ.

თუ რომელ ელემენტებზე გამახვილდება ყურადღება საჭიროების შემთხვევაში, თქვენი ბიზნესის ტიპზეა დამოკიდებული.

თქვენმა ბიზნეს-გეგმამ დაწვრილებით უნდა აჩვენოს, როგორ განხორციელდება წარმოებასთან დაკავშირებული თითოეული მოქმედება. ცხადია, ეს თქვენ და თქვენს კოლეგებს მოფიქრებული უნდა გქონდეთ, მაგრამ ბიზნეს-გეგმაში მნიშვნელოვანია იმის ჩვენება, რომ თქვენს საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა ფაქტორი გათვალისწინებული გაქვთ და ქმედითუნარიანი გადაწყვეტილების მიღება შეგიძლიათ.

ქვემოთ მოყვანილია ის უმნიშვნელოვანესი საკითხები, რომლებსაც თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა შეიცავდეს:

გაყიდვები და მათი მართვა

თქვენი ბიზნესის ნებისმიერი პოტენციური ინვესტორი გულდასმით და დაწვრილებით შეისწავლის თქვენს გაყიდვების გეგმებს. გასაკვირია, რომ ბევრ ბიზნეს-გეგმაში ეს ნაწილი საერთოდ გამოტოვებულია. ეს შეცდომა ხშირად ინვესტორისგან უარის მიღების მიზეზი ხდება. თქვენმა ბიზნეს-გეგმამ შემდეგ შეკითხვებს უნდა უპასუხოს:

- ვინ აწარმოებს გაყიდვებს თქვენი ბიზნესისთვის და არიან თუ არა ისინი ამ საქმის პროფესიონალები?

ჰოუარდ ფაბიანის ბიზნესი მის-ლოცი ბარათების დამზადებასა და გაყიდვას ითვალისწინებდა. მისი ძირითადი ბაზარი ლონდონი და ინგლისის სამხრეთ-აღმოსავლეთი იყო, სადაც ამ საქმიანობისათვის შესაფერისი 120 მაღაზია მდებარეობდა. მან ამ მაღაზიებისთვის თავისი პროდუქციის მიყიდვა განიზრახა, რაც, პირველ რიგში, ყველა ამ მაღაზიის მონახულებას მოითხოვდა. მას შეეძლო დღეში ოთხ ან ხუთ მაღაზიაში მისვლა, ესე იგი ყველა მაღაზიაში მისვლას ოთხ-ხუთ კვირას მოუნდებოდა. ამის შემდეგ იგი თვეში ერთხელ უნდა მისულიყო 30 ყველაზე მნიშვნელოვან მაღაზიაში, ხოლო ნაკლებად მნიშვნელოვან 30-ში – ორ თვეში ერთხელ, და დროდადრო უნდა დაერეკა. ან მისულიყო დანარჩენებში, გაეგზავნა ახალი დიზაინის მისალოცი ბარათები იმ იმედით, რომ მათ შეეკეთის სურვილი გასჩერდნენ. ქრეფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში მონაწილეობისას მან პროფესიული ვაჭრობის კურსები გაიარა.

ჰოუარდმა ლონდონს დატოვა და ინგლისის სამხრეთ-აღმოსავლეთის მსხვილ პროვინციულ ქალაქებში აგენტების დაქირავება გადაწყვიტა. მათ დასაქირავებლად გადაწყვიტა სავაჭრო პრესა და საწარმოო აგენტების ცნობარი (Manufacturer Agents Register) გამოეყენებინა. თითოეული აგენტის სამუშაოზე აყვანა სამთვიანი საცდელი ვადით მოხდებოდა, და დამქირავებელი საშუაშაველო ხელშეკრულებას გააფორმებდა, რომელიც განმარტავდა ამ საქმიანი ურთიერთობის არსს. მან განიზრახა, რომ თითოეული აგენტისთვის ზემოთ ხსენებული ქალაქების მოსახლეობის სიდიდის მიხედვით დაესახა სამუშაო მიზნები. ამ ფონზე მიზნობრივი ჯგუფის 25%-სთვის პროდუქციის მიყიდვა სრულიად საკმარისი და მომგებიანი იყო, ამ მაჩვენებელზე მაღალი გასაღების მაჩვენებლის შემთხვევაში ჰოუარდი მზად იყო გადაეხედა აგენტთან დადებული კონტრაქტის პირობებისათვის.

თავდაპირველად მან 10 აგენტი მოძებნა, რომლებსაც ის კვარტალში ერთხელ მონახულებდა.

რაკი მაღაზიების მუშაობის საათები შეზღუდული იყო, მას და მის აგენტებს დღეში მაღაზიების მინიმალური რიცხვი უნდა ენახათ და სწრაფად ეჩვენებინათ საკუთარი ასორტიმენტი.

- გაყიდვის რა მეთოდებს გამოიყენებთ? მაგალითად, სატელეფონო გაყიდვას, უბრალო ვიზიტს, საფოსტო მიმორწერასა თუ რეკლამირებას, პრეზენტაციებს და ა.შ.

გრეკემ დევისს ავეჯის მწარმოებელი ფირმის – Equinox-ის ძირითადი პოტენციური მომხმარებლები ავეჯის საცალო მოვაჭრეები იყვნენ. ავეჯის საცალო მოვაჭრეები საკმაოდ დიდ მასას შეადგენდნენ, რომელთათვისაც რაიმე განსაკუთრებული ძალისხმევის გამახვილების გარეშე შეიძლებოდა მიყიდვა.

პირველი, რაც მან გააკეთა, განათავსა შემფუთავი წარმოება იმ ადგილას, რომელიც ბრისტოლს, ლონდონს და სანტ ალბანს ესაზღვრებოდა – სოლისბურის ადგილი M4 და M40 ავტოკიბელებს შორის. ის იმედოვნებდა, რომ ეს ხელსაყრელი მდებარეობა იყო პოტენციური მომხმარებლების მოსაზიდად, რომლებიც მის ზომიერ საწარმოო შესაძლებლობებს დააფინანსებდნენ. მან ცნობარიდან 250 მომავალი მომხმარებლის სახელი და მისამართი გაიგო. თითოეულს ფოსტის საშუალებით გაუგზავნა თავისი ბროშურა და 40-ზე მეტ ფირმას დაურეკა. ამავე დროს მისმა პარტნიორმა ტელეფონით შეამოწმა ზემოთ ხსენებული ფირმების რეაქცია, რათა გაერკვია, ღირდა თუ არა მათი მონახულება.

- თუ თქვენი პროდუქციის საცალო მოვაჭრეებისთვის მიყიდვა გადაწყვიტეთ, თქვენი აზრით, როგორ შეიძლება მყიდველის უკეთ მოზიდვა?

- უშუალოდ ვინ გააკონტროლებს ან გაუწევს ზედამხედველობას გაყიდვების პროცესს და რა გამოცდილებს/ცოდნა ექსპერტთა მათ?
- გასაღების რა მოცულობას და რა სახის მოქმედებებს ისახავთ მიზნად? მაგალითად ერთი ვიზიტი დღეში და ა.შ. დასახული გაქვთ მოქმედებათა გეგმა თითოეული გამყიდველისა ან გაყიდვის თითოეული მეთოდისათვის?
- გაყიდვის რა დამხმარე საშუალებებს გამოიყენებთ, მაგალითად ფურცლებს, ბროშურებს, ვიდეომასალას, ტექნიკურ მხარდაჭერას? აქვე დაწვრილებით აღწერეთ მყიდველისთვის ინდივიდუალურად, ბინაზე მიყიდვის ყველა დეტალი, როგორებიცაა ტექნიკური მხარდაჭერა, ტელეგაყიდვა და ა.შ.
- როგორ აპირებთ თქვენი გამყიდველებისათვის პროდუქციის შესახებ სრული ინფორმაციის მიწოდებას?

პოლ ჰოუკროფტმა დაარსა კომპანია Rohan, რომელიც 10 წლიანი საქმიანობის შემდეგ 1987 წელს £7 მილიონად შეფასებულ კომპანიად იქცა. პოლ ჰოუკროფტის თქმით, მისი პერსონალი ისე იყო გაწვრთნილი, რომ მათ 300 000 მომხმარებელიდან ნებისმიერთან შეეძლოთ პროდუქციის შესახებ კარგად გათვითცნობიერებული საუბარი, და სწორედ ეს აღმოჩნდა მისი დიდი წარმატების საწინდარი

- რა უსიამოვნო შენიშვნებს მოელით მომავალი მომხმარებლებისაგან, და რა არგუმენტები გაქვთ მათ საწინააღმდეგოდ?
- ვინ იღებს უშუალოდ ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებას, და სხვას ვის შეუძლია ამ გადაწყვეტილებაზე ზეგავლენის მოხდენა?
- რამდენად ხანგრძლივია პროცესი: „მომხმარებლის მიერ თქვენი პროდუქციის გაცნობა – ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილება – პროდუქციისა თუ მომსახურების მიღება – ფულის გადახდა“?

ამას თქვენი ფულის მიმოქცევაზე და პირველადი გაყიდვების პროგნოზზე მნიშვნელოვანი გავლენა ექნება, რასაც ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს:

Medsoft-ი დაარსდა, რათა მიკროკომპიუტერული სისტემები საავადმყოფოების კონსულტანტებისთვის მიეყიდა. ბიზნეს-კონსულტინგის წარმოშვა კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებაზე რიჩარდ კინსელისა (იმ დროს წარმატებული დიდი მაღაზიის მესაკუთრის) და ოდნავ იმედგაცრუებული კომპიუტერების დილერის – კომპიუტერებზე შეყვარებული ახალბედა დოქტორის შეთხვევითმა შეხვედრამ.

დოქტორის პრობლემას პაციენტების მონაცემების უზარმაზარი მოცულობის კლასიფიკაცია და ანალიზი წარმოადგენდა. სულ რაღაც 16,000 კონსულტანტის წელიწადში 35 მილიონი პაციენტის და 5 მილიონი წლითი რევიმის მიქონე ავადმყოფის ექიმის მიერ გასინჯვის დეტალების ჩაწერა უწევდა. თითოეული პაციენტის ჩანაწერში უნდა შესულიყო პაციენტთან დაკავშირებული ყველა დეტალი; მათი კლინიკური ისტორია და დანიშნულებები, კლინიკური ტესტები, დიაგნოზის შედეგები, გაკეთებული ოპერაციები, გართულებები და შეძღვრვა მოვლის მითითებები. 1980 წლისავე, თითქმის ყველა ჩანაწერის შედგენა და განახლება ხელთ ხდებოდა.

საბედნიეროდ, გადაწყვეტილების მიღებისას მათ პოტენციური მომხმარებლების ოთხი ტიპი აღმოაჩინეს, რომლებსაც ექვსი თვის განმავლობაში შეეძლოთ პროდუქციის შექმნა: საავადმყოფოს ახალდანიშნულ კონსულტანტებს არაოფიციალურად £30,000 გადაეცათ ძირითადი კაპიტალის შესაძენად; ზოგიერთ საავადმყოფოს საკუთარი სახსრები აღმოაჩნდა; ზოგიერთ კონსულტანტს მჭიდრო კავშირები ჰქონდა ფარმაცევტულ კომპანიებთან, რომლებიც მხარს დაუჭერდნენ მათი „რჩეულების“ პროექტებს; ხოლო ზოგ მათგანს სამთავრობო გრანტების მიღების გამოცდილება ჰქონდა ისეთი ორგანიზაციებიდან. როგორცაა Manpower Services Commission. საჭირო იყო პირველი ექვსი თვის განმავლობაში Medsoft-ის ყველა ძალისხმევის ამ ხალხზე მიმართვა.

- როგორ იღებენ ადამიანები გადაწყვეტილებას და როგორ გაუწევთ მათ დახმარებას მოტივაციის ჩამოყალიბებაში?
- რა ღირებულების შეკვეთებია მიღებული, რა შეკვეთებია მოსალოდნელი უახლოეს მომავალში და ვისგან?
- რას მოიმოქმედებთ უკმაყოფილო მომხმარებელთან ურთიერთობის მოსაწესრიგებლად?

წარმოება

თუ თქვენი ბიზნესი პროდუქციის დამზადებას ან აწყობას გულისხმობს, მაშინ თქვენს ბიზნეს-გეგმაში შემდეგი საკითხები უნდა შეიტანოთ:

- თავად აწარმოებთ პროდუქციას, მზა პროდუქციას ყიდულობთ გასაყიდად თუ მხოლოდ ასაწყობ ნაწილებს? ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის კურსდამთავრებულებს შემდეგი მაგალითები მოჰყავდათ სხვადასხვა ტიპის ოპერაციებისთვის:

ჯენი როუ თავად გახლდათ ტრიკოტაჟის ნაწარმის მოდელიორი, მაგრამ მის დასამზადებლად მუშაბელი უნდა დაექირაებინა. მას შეეძლო სწრაფად გაეზარდა ან შეემცირებინა გამოშვება, თუ, გაზრდილი შეკვეთების შემთხვევაში, მხოლოდ დამატებით თანხას გადაიხდიდა მასალებსა და ხელფასში, რაც ტრიკოტაჟის სათამაშოების დიზაინის შექმნის, მათი დამზადების და არსებული ნომენკლატურისთვის მათი დამატების საშუალებას მისცემდა.

ტიმ ბრაუნი კომპიუტერულ სისტემებს და განსაკუთრებული პროგრამებისათვის საჭირო, ჩასამონტაჟებელ კომპიუტერულ დეტალებს ჰყიდა. მან დაიქირავა პროგრამისტები პროგრამების მოსამზადებლად, შეისყიდა კომპიუტერები მწარმოებლებისაგან და შეიძინა ბევრი სხვადასხვა სახის პრინტერი, რათა დაეკმაყოფილებინა მომხმარებელთა მოთხოვნები. მისმა საბოლოო პროდუქციამ ერთიანი სისტემა შეადგინა, რომლის შემადგენელ ნაწილებსაც იგი სხვადასხვა მიწოდებლებისაგან ყიდულობდა. IBM-ისა და რამდენიმე გოლიათი კომპანიების გარდა ვერც ერთი კომპანია ვერ შესძლებდა ყველა ამ ელემენტის ერთი საწარმოს შიგნით წარმოებას.

გრეკემ დევიმ ავეჯის დიზაინი დაააროქტა და შემდეგ მისი დამამზადებელი წარმოებაც შექმნა. მან დაიქირავა სახელოსნო და შეისყიდა საჭრელი, სატრანა-ლებელი და გასაპრიალებელი აღჭურვილობა და ზედაპირის საბოლოო დამუშავების კამერა. იგი ყიდულობდა ხის მასალას, თვითონ ამუშავებდა, აწარმოებდა სამი-ოთხი სხვადასხვა დიზაინის კომპლექტებს. მოწყობილობა, რომელიც გათვალის-

წინებული იყო დიზაინისათვის და საცდელი მოდელების გამოსაშვებად, საკმარისი აღმოჩნდა მცირე რაოდენობის პროდუქციის საწარმოებლადაც.

თქვენ ასევე უნდა ახსნათ, თუ რატომ აირჩიეთ წარმოების ესა თუ ის გზა.

- აღწერეთ წარმოების პროცესი და შესაბამისად განმარტეთ, თუ როგორ აქვთ წარმოება მოწყობილი თქვენს კონკურენტებს.

ჯონ ნეუალის კომპანია Escargot Anglais Ltd 1987 წელს იმ მიზნით დაარსდა, რომ გაერთიანებულ სამეფოში კულინარიისთვის ვარგისი ლოკოკინები მოეშენებინა და გაეყიდა. მის მიერ ათვისებული წარმოების სისტემა უკვე წარმატებით გამოიყენებოდა ლოკოკინების მსოფლიოს ერთ-ერთ უმსხვილეს ფერმაში, კალიფორნიაში. პროდუქციის წარმოების თანმიმდევრობა ასეთია:

წარმოების დაწყება. გამოსაყვანი ლოკოკინების დამუშავება უნდა მოხდეს ხსნარით, რომელიც ელემენტარულ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს: სპილენძის დაბალი შემცველობა (13-14 მგ/კგ-ზე ნაკლები). არავითარი ანტიკოციდიოსტატი, კალციუმის შესაბამისი შემცველობა ნიჟარის სიმპარისათვის.

ახალგაზრდა ლოკოკინების გაზრდა. მათ 25-ლიტრიან ჭურჭლებში გამოზრდიან, ერთი ასეთი ჭურჭელი 150 ცალზეა გათვლილი.

გასუქება და საბოლოო სახის შიცემა. სამი თვის განმავლობაში ლოკოკინებმა საბაზრო წონას უნდა მიაღწიონ. მათი დამუშავება და გაყიდვა ადვილზევე უნდა მოხდეს. ამისათვის საჭიროა მოსახარში და გასაყინი მოწყობილობები. რომლებიც თითოეული შესაფუთი დანადგარისათვის £2500 ღირს. საბოლოოდ, ისინი ექვს-ექვსად ჩაიწყობა ალუმიინის ფოლგის ჭურჭლებში, რომელიც დაიფარება თერმოგამამკერიველები აფსკით. წინა მხარეს დაიტანება მონაცემები მწარმოებლისა და პროდუქციის შესახებ, უკანა მხარეს – მომზადების წესი. შესაფუთი მოწყობილობა დაახლოებით £2000 ეღირება.

- რა დანადგარები და აღჭურვილობა დაგჭირდებათ და როგორი იქნება მათი მაქსიმალური მწარმოებლობა?
- თან თქვენი საწარმოო ერთეულების (ძირითადი საამქროების) ზოგადი ესკიზი დაურთეთ, სადაც ნაჩვენები იქნება საჭირო მოწყობილობების ზომები, მათი განლაგება, მასალებისა და მზა პროდუქციის მარშრუტი და ა.შ.
- საინჟინრო დახმარება ხომ არ გჭირდებათ? თუ გჭირდებათ, რა სახის?
- როგორ განახორციელებთ ხარისხის კონტროლს და ზედამხედველობას?

(ეროვნული მასშტაბით აღიარებული ბრიტანული ხარისხის სტანდარტი 5750, რომელიც ბრიტანეთის სტანდარტების ინსტიტუტის (British Standards Institute) მიერაა დადგენილი, ახალი ფირმისათვის შეიძლება ძალიან რთული აღმოჩნდეს, მაგრამ თქვენ უნდა შეეცადოთ ის პროცედურები შეასრულოთ, რომელთა შესრულებაც თქვენს დარგშია აუცილებელი.)

| დანადგარები/ აღჭურვილობა | პროცესი (რას აკეთებ?) | მაქსიმალური რაოდენობა | უახი | უკვე თქვენია? |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------|------------------|
| | | | | |
| შესასყიდი მოწყობილობის მთლიანი ხარჯი | | | £ | |

მასალები და მიწოდების წყაროები

თქვენი ბიზნეს-გეგმა იმასაც უნდა განმარტავდეს, თუ რა ნედლეულისა და მასალების შეძენა გჭირდებათ, ვისგან იყიდით და რა ელირება.

ისევე Escargort Anglais Ltd-ს დაუბრუნდეთ. ჯონ ნეუალი თავის ბიზნეს-გეგმაში განმარტავდა თუ როგორ ირჩევს ის მიმწოდებლებს:

„გამოყვანილი ლოკოკინები თავდაპირველად ადგილობრივი მემწვანილებისგან იათად შეძენილი ბოსტნეულით იკვებებოდნენ, რაც თავიდან მიზიდველ წინადადებად ჩანდა, და რაც, როგორც მე თვითონ ვნახე, ეფექტური აღმოჩნდა საფრანგეთშიც და სხვა ქვეყნებშიც. ჩვენს შემთხვევაში ადგილობრივი მიწოდება არააღამაყოფილებელი აღმოჩნდა. წყლის მაღალი შემცველობა ლოკოკინების დაეაღებას იწვევდა, ხოლო ნარჩენი პესტიციდები, რომლებსაც წენიანი ფოთლოვანი საკვები შეიცავდა – ლოკოკინების მაღალ სიკვდილიანობას.“

მრავალი ექსპერიმენტის შემდეგ, წიწილების საკვები "Paulus Traditional 18" გამოიქვბნე, რომელიც ყველა ძირითად ინგრედიენტს შეიცავდა. გამოიდველისგან მისი ყიდვა ბითუმად 25 კგ £4.60-ად შეიძლებოდა. ჩემი პირველადი ბიუჯეტი იმაზე იყო გათვლილი, რომ მცენარეული საკვების გამოყენება ყოფილიყო შესაძლებელი, მაგრამ რაკი ჩვენ სხვა სახის საკვები მასალების შესყიდვა მოგვიხდა, წლიური ხარჯები £7000-მდე გაიზარდა და საერთო მოხება შემცირდა. თუმცა, მოსახარში, გასაყინი და შესაფუთი მოწყობილობის კაპიტალდაბანდებების (სულ £4500), შრომის ანაზღაურების და საკვები მასალების გამოკლებით ხარჯები შესაფუთი მასალების, კარაქისა და ნიორის ხარჯებისაგან შედგება. ჯერჯერობით ამ მასალების შეძენა ადვილზე ხდება; თუმცა იმ ვარიანტსაც არ გამოვიცხავ, რომ კარაქი უფრო იაფად სხვაგან შევიძინო“.

- მასალებისა და მომსახურების რა სახეები დაგჭირდებათ?
- ვინ მოგაწოდებთ და როგორია გაყიდვის პირობები?
- რატომ აირჩიეთ თქვენი მიმწოდებლები?

პერსონალი

პერსონალი ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. კარგი და ინოვაციური ბიზნეს-იდეა, ან კონკურენტულ სტრატეგია ვერ განხორციელდება შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანების გარეშე.

F International-ისთვის, რომელიც £10 მილიონად შეფასებული საკონსულტაციო კომპანია და საკუთარი ოფისები აქვს ჩესაქმსა და ბერკექსთედში, თვით პერსონალი არის ბიზნესი. ხარჯების მოქნილობას პერსონალი განაპირობებს, რომელიც დროით განაკვეთზე არასაშტატო ერთეულებისაგან – მომუშავე დედებისგან შედგება. ეს კი F International-ს კონკურენტის თვალსაზრისით მნიშვნელოვან უპირატესობას ანიჭებს. მას შეუძლია საბაზრო ცვლილებებზე რეაგირება პერსონალის დიდი რაოდენობით დაქირავებისა ან სამსახურიდან დათხოვნის გარეშე.

კომპანიის ხერხემალი 817 არასაშტატო პროგრამისტის ჯგუფისაგან შედგება, ამას დამატებული ბირთვის – 120 სრულ განაკვეთზე და 140 არასრულ განაკვეთზე მომუშავეებისგან შედგარი მმართველი და ადმინისტრაციული პერსონალისაგან. მმართველობაში თავმოყრილი პერსონალის დიდი რიცხვი ზაზს უსვამს ასეთი დეცენტრალიზებული ჯგუფის ორგანიზაციის საჭირო ღონეს, რომლებიც სამუშაოს ძირითად ნაწილს სახლში ასრულებენ.

„ოფისი წებოს ის წვეთია, რომელიც გვაერთიანებს“, ამბობს სტივ შირლი, რომელმაც F International 28 წლის ასაკში დააარსა.

თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა განმარტავდეს, რა კატეგორიის ადამიანებია მნიშვნელოვანი თქვენი საქმიანობისათვის და შემდეგ კითხვებს უნდა პასუხობდეს:

- დაწერილი გაქვთ თუ არა შესასრულებელი სამუშაოს ინსტრუქციები თქვენი კომპანიის თითოეული წამყვანი მოხელისათვის? თქვენს ბიზნეს-გეგმაში ფუნქციების მოკლე მიმოხილვაც უნდა ჩანდეს.

მაიკლ გოლდერმა მიაღწია იმას, რომ მისი კომპანია Kennedy Brooks-ზე მდებარე ჩვეულებრივი რესტორნიდან შეიდ წელიწადში £65 მილიონიან კომპანიად აქცია. მაიკლი 4000 თანამშრომლისგან თითოეულს „კადრების სახელმძღვანელოს“ აძლევს. ეს წიგნი მათი მოვალეობების თითოეულ წერილმანს განმარტავს, და მკითხველს იმასაც კი შეახსენებს, რომ ფრჩხილების მოვლაა საჭირო.

- 1978 წლის კანონი შრომის დაცვის შესახებ მოითხოვს, რომ ყველა დასაქმებულ პირს, ვინც კვირაში 16 საათზე მეტს მუშაობს, მუშაობის დაწყებიდან 13 კვირის განმავლობაში წერილობითი დოკუმენტი უნდა მისცეთ, სადაც მათი დასაქმების ძირითადი მოთხოვნები და პირობები იქნება ჩაწერილი. მოაგვარეთ უკვე ეს საკითხი?
- დაკავებულია თუ არა ყველა წამყვანი თანამდებობა? თუ არა, როგორ აპირებთ საჭირო ხალხის აყვანას და შერჩევას?

კაროლინ ლოუინგმა ასეთი რამ ჩაწერა თავის ბიზნეს-გეგმაში, რათა £120,000 მოეპოვებინა კემბრიჯში აღმოსავლური ორთაბრძოლების ცენტრის გასასხნელად:

პირველ რიგში, მე საწარმოს დაფუძნებისთვის ვიქნები პასუხისმგებელი. ცენტრის გახსნამდე ადმინისტრაციული და უკუელდლოური საქმეებისათვის აყვანილ იქნება საათობრივ განაკვეთზე მუფი თანაშემწე, რომელიც ცენტრის რეკლამირებაში, კლიენტების მოზიდვაში, პირველი კურსების დაკომპლექტების და გახსნის ცერემონი-ალის ჩატარებაში დაამუშავდება. საათობრივ განაკვეთზე მომუშავე პერსონალის შედგომაში აყვანა სამუშაოს მოცულობის გაზრდასთან ერთად მოხდება, ისე, რომ ცალკეული თანამდებობების შექმნა გამართლებული იყოს. ამ საფეხურის მიღწევა გახსნის შემდეგ სამი თვის განმავლობაში მოხდება.

პირველი თანაშემწე სამდივნო და ადმინისტრაციულ საქმეებზე აგებს პასუხს, და დროებით მიმღებისა და ბარის პერსონალის ფუნქციებსაც შეასრულებს. ეს მოვალეობები ძირითადად ადმინისტრაციულ და საოფისო მოვალეობებად გადაიქცევა მას შემდეგ, რაც წვეულებებისა და ბარისათვის დამატებითი პერსონალი იქნება აყვანილი.

სანარდო ხელშეკრულებით მომუშავეები შეიძლება ცენტრის დამლაგებლებად იქნენ აყვანილი პერსონალზე მოთხოვნილების ზრდის შესაბამისად.

კემბრიჯის ადგილობრივი გაზეთი ამ სამუშაო ადგილის შესახებ განცხადების გამოსაქვეყნებლად ხელმისაწვდომი საშუალებაა. მე უკვე ფიქრობ ორი ადამიანის საათობრივ სამუშაოზე თანაშემწეებად აყვანას, ორივეს ღიდი ხნის შესაბამისი გამოცდილება აქვს და თან ამჟამად არსად მუშაობენ.

ახალ კომპანიებს თანამშრომლებად, როგორც წესი, ოჯახის წევრები და მეგობრები აჰყავთ, რომლებსაც ხშირად იაფ და ერთგულ მუშახელად მიიჩნევენ. თუმცა ერთ პიროვნებასაც კი შეუძლია მცირე კომპანიის დაღუპვა. „ექსპერტის“ ღონე შეიძლება ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ის, თუ როგორ „შეესაბამება“ მისი ცოდნა თქვენს ორგანიზაციას. ნუ აიყვანთ ისეთ სპეციალისტებს, რომლებიც არ მოგწონთ. ალბათ ფიქრობთ, რომ შეიძლება შესაბამისი ექსპერტის აყვანა ვერ შეძლოთ, რადგან მაღალი ხელფასების გაცემის საშუალება არ გაქვთ, მაგრამ ისინი ზანდაზან აქციების მცირე რაოდენობამაც შეიძლება მოიზიდოს (ჩვეულებრივ 1 ან 2%), განსაკუთრებით მაშინ, თუ სოლიდურ კომპანიას აშენებთ, რომელსაც მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები სჭირდება.

- ხელფასის რა განაკვეთები გაქვთ განსაზღვრული თქვენი მომუშავეებისთვის? როგორია ეს განაკვეთები მეზობელ ორგანიზაციებში მომუშავეების განაკვეთებთან შედარებით?
- რა გეგმები გაქვთ გამომუშავეების მიხედვით ანაზღაურებასთან, ეროვნულ დაზღვევასა და პენსიებთან დაკავშირებით?
- სამუშაო ადგილას ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა დამსაქმებლის კანონით დადგენილი პასუხისმგებლობაა. გაეცანით თუ არა პარლამენტის კანონებს და გაცნობიერებული გაქვთ თუ არა მათი მნიშვნელობა თქვენი ბიზნესისათვის?

- პერსონალის სწავლება სამუშაოზე ოფიციალურად აყვანიდან მათ მიერ საქმის დაუფლებამდე გასათვალისწინებელი ფაქტორებია. თქვენს ბიზნეს-გეგმაში მათი ხარჯებიც უნდა იქნას გათვალისწინებული, შეიძლება, შესაბამისი სამთავრობო სააგენტოებისაგან სუბსიდირებული სწავლების ჩატარებაც მოგიხდეთ.

კალიფორნიელმა ღებრა ტურკინგტონმა თავისი კომპანია "California Cake & Cookie" (კალიფორნიული ნამცხვრები) 1985 წელს, შოტლანდიაში, გოვანში დააარსა. სწავლების შესახებ თავისი მოსაზრებები მან ბიზნეს-გეგმაში ჩართო. რაკი „ადამიანებში ინვესტიციების ჩადების“ მნიშვნელობას გრძობდა, მან გააცნობიერა, რომ ბიზნესის ზრდისათვის და ბიზნესის მოშებინად წარსამართავად თავისი მენეჯერები უნდა მოემზადებინა:

„საკუთარი თანამშრომლების უნარისა და შესაძლებლობების არცოდნა დიდი შეცდომაა. მე ვფიქრობდი, რომ ის, რაც მე გავიგე და ვისწავლე, მათაც ადვილად შეეძლოთ ათვისებინათ, და რაც მეტს ისწავლიდნენ, კომპანიას წინსვლაში მით უფრო მეტად დაეხმარებოდნენ.“

მას შემდეგ, რაც ღებრამ თავისი ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის მოსამზადებელი პროგრამა წამოიწყო, ერთობლივი შემოსავალი 5%-ით გაიზარდა, ისევე როგორც, შრომის ნაყოფიერება და შესაბამისად პროდუქციის ხარისხიც, შედეგად კი - მისი კომპანია დასავლეთ შოტლანდიაში ერთ-ერთ სწრაფად მზარდ კომპანიად ჩამოყალიბდა.

- რას იზამთ, თუ თქვენი ერთ-ერთი წამყვანი თანამშრომელი ავად გახდა, ან სამუშაო ადგილზე რაღაც მიზეზის გამო არ გამოცხადდა?

სამუშაოზე გამოუცხადებლობის მიზეზი შეიძლება ძალიან ბუნდოვანი იყოს, როგორც ეს ერთი ახალი კომპანიის დამაარსებელმა აღმოაჩინა. გაერთიანებულ სამეფოში 400,000 ადამიანიდან ის ერთ-ერთი იმათაგანია, რომელთაც ყოველწლიურად ეძახიან სასამართლოში ნაფიცი მსაჯულის იძულებითი და აუნაზღაურებელი სამუშაოს შესასრულებლად. ცილისწამების ფაქტის გამოსაამჟამავებელი სასამართლო პროცესი, რომელზეც ის მიიწვიეს, დაახლოებით 3 თვეს გაგრძელდა, რამაც, როგორც თავად აღნიშნა, ექვსი თვით უკან დასწია! მას შეეძლო დაკარგული მოგება აენაზღაურებინა და საკმარისი ფული მიეღო, ასეთი პერსპექტივა წინასწარ რომ გაეთვალისწინებინა და სასამართლოში გამოძახებისაგან ოფიციალური დაზღვევა გაეფორმებინა.

- გსურთ თუ არა, რომ თქვენს მიერ დაქირავებულმა პერსონალმა უნიფორმა ატაროს?

როგორ წაახალისებთ თქვენს ბიზნესში მომუშავე ხალხს, რომ შემდგომ კიდევ უფრო კარგად იმუშაონ? (მაგალითად ფულადი ჯილდოები, სწავლის შესაძლებლობა)?

და ბოლოს, შეინახეთ პირადი ინფორმაცია თქვენთან თითოეული მომუშავეის შესახებ (მაგალითად, წინა სამსახური, ტელეფონის ნომერი განსაკუთრებული შემთხვევებისთვის). მრავალი კომპანია დაკვეთით აწარმოებს პერსონალის პირად საქმეებს, ისეთები, როგორცაა Oyez House, Bletchley, Milton Keynes MK1 1TE.

სამართლებრივი და სადაზღვევო დოკუმენტაცია

ყველა სახის სამეწარმეო საქმიანობა სამართლებრივი და სადაზღვევო დოკუმენტების შედგენასთანაა დაკავშირებული. გარკვეული სახის დაზღვევა, როგორცაა მოწყობილობის დაზღვევა, და დამქირავებლის ვალდებულებების და მუნიციპალური თუ სახელმწიფო პასუხისმგებლობის დაცვა აუცილებელია ყველა კომპანიისათვის და ასეთი შემთხვევებისთვის ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე დაზღვევის გარკვეული ყორმები არსებობს. დაზღვევის ყველა სხვა ფორმა ნებაყოფლობითია.

როდესაც საქმე თქვენს ბიზნეს-გეგმაზე მიდგება, თქვენს დამფინანსებლებს აუცილებლად გაუჩნდებათ შემდეგი კითხვები:

- როგორი იქნება თქვენი პირობები პროდუქციის გაყიდვასთან დაკავშირებით და ნაჩვენებია თუ არა ისინი მიღებული დაკვეთის დოკუმენტზე?

ერთ წარუმატებელ მეწარმეს ეგონა, რომ მისმა ბიზნესმა - მენეჯმენტის სასწავლო-საკონსულტაციო ცენტრმა კარგი სტარტი აიღო რაკი პირველმა კლიენტმა, ამერიკის მსხვილმა კომპიუტერულმა კომპანიამ მას სამი კურსის სწავლება შეუკეთა. პირველ კურსის დაწყებამდე სამი კვირით ადრე, როცა ყველა მოსამზადებელი სამუშაო შესრულებული იყო, ხოლო შესაბამისი მაგალითები, დასარიგებელი მასალა და ა.შ. საგანგებოდ მომზადებული, კლიენტმა შეკვეთა გააუქმა. მიზეზად ამ უკანასკნელის უცხოური შრომელი კომპანიის მიერ ნაკარნახევი ცვლილება დასახელდა სწავლების „პოლიტიკის“ შესახებ.

ამ მეწარმეს ხელშეკრულების პირობებში ხელშეკრულების გაუქმების კომპენსაციის შესახებ მუხლი რომ ჩაერთო, შესაბამის ანაზღაურებას მიიღებდა. ფაქტიურად, მან არც მოულოდნელობები გაითვალისწინა, არც „თამაშის“ საკუთარი წესები დაადგინა, და არც იცოდა, რომ ეს აუცილებელი ყოფილა. მისი კონკურენტების უმრავლესობას 100% ჰქონდა დაწესებული დაწყებამდე სამი კვირის განმავლობაში შეკვეთის გაუქმებისათვის, 50% - ექვსი კვირის განმავლობაში და 25% - რვა კვირის განმავლობაში. შეკვეთის უფრო ადრეული გაუქმებისათვის არ იყო არანაირი ჯარიმა გათვალისწინებული.

- არის თუ არა თქვენი შენობები, აღჭურვილობა და მასალები დაზღვეული? თავი დაიცავით ისეთი მოვლენებისგან, რომლებიც თქვენ საერთოდ „ამოვშლით“ ბიზნესიდან. კარგი იქნება თუ რჩევისათვის პროფესიონალს მიმართავთ. აქ ერთი შემთხვევაა მოყვანილი ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის კურსებიდან:

ახლადდაფუძნებულმა კომპანიამ, რომელიც თავისი საქმიანობის გაფართოებას გეგმავდა, ხის დამუშავების ნახშირი და გარემონტებული მანქანების - სახარატო ჩარხების, სახერხების - სპეციალიზებული ჰიმწოდებელი იპოვა. იორქშირში მანქანების შემოწმების შემდეგ ისინი შეთანხმდნენ, რომ მანქანების ტრანსპორტირება უესთ-ქაუნთრის ქარხნამდე გამყიდველის ბარჯებით და სატრანზიტო დაზღვევით მოხდებოდა.

განსაკუთრებით მძიმე ნაწილის გადმოტვირთვისას იგი ძირს დაუყარდათ, ეს ქარხნის გართი მოხდა. ნაწილი ისე დაზიანდა, რომ მისი შეკეთება შეუძლებელი იყო. თვით კომპანიის დაზღვევა მხოლოდ სააქტოს ფარგლებში მოქმედებდა, გამყოფელისა კი - მხოლოდ ტრანსპორტზე, მათ შორის თეთრი ლაქა „ნეიტრალურ ზონას“ წარმოადგენდა, რომელზეც არც ერთი დაზღვევა არ ვრცელდებოდა. შედეგად შეწარმემ £3000 დაკარგა, მაგრამ პროფესიული რჩევის ფასი გაიგო.

- მოგვარებული გაქვთ თუ არა დამქირავებლის ვალდებულებების დაცვისა და პროდუქციის ხარისხზე პასუხისმგებლობის საკითხები?
- თუ თქვენ ექსპერტულ რჩევებს იძლევი, დაცული ხართ კლიენტებისადმი თქვენი გულგრილი დამოკიდებულების გამო აღძრული საჩივრებისგან?
- თუ თქვენი კომპანია იმ ტიპისაა, რომელსაც საქმიანობის დაწყებამდე ლიცენზიის აღება სჭირდება, რა საფეხურები უნდა გაიაროთ მის ასაღებად?

მე-10 თავის კითხვარი: საოპერაციო გეგმა

მოკლედ აღწერეთ მოქმედების მთავარი ასპექტები, რომლებიც დაამტკიცებენ, რომ თქვენი სტრატეგია წარმატებით განხორციელდება. განსაკუთრებით უნდა შეეხოთ:

1. ვინ გაყიდის თქვენს პროდუქციას?
2. გაყიდვის რა მეთოდებს გამოიყენებენ?
3. გამოიყენებთ თუ არა გასაყიდი საქონლის შესახებ საინფორმაციო მასალებს, მაგალითად სარეკლამო ფურცლებს, ბროშურებს ან ვიდეომასალას?
4. ვინ წარმართავს, გაუწევს ზედამხედველობას და კონტროლს გაყიდვების პროცესს და როგორ?
5. აღწერეთ გაყიდვის პროცესი ზოგადი პერსპექტივიდან გადმობირებულ კლიენტამდე, სადაც აღწერილი უნდა იყოს, თუ ვინ იღებს გადაწყვეტილებას, გადასაწყვეტი ამოცანები, შემოსავლების თაობაზე შეთანხმება და ა.შ.
6. თვითონ აწარმოებთ პროდუქციას თუ ყიდულობთ? - რატომ?
7. თუ პროდუქციის მწარმოებელი ხართ, აღწერეთ წარმოების პროცესი; ასევე განმარტეთ, თუ როგორ წარმართავენ წარმოებას თქვენი ძირითადი კონკურენტები.
8. რა მანქანა-დანადგარები გჭირდებათ, რა შეუძლია მათ, რა ელირება და სად შეიძენთ?

9. რა მასალები (ან მომსახურება) დაგჭირდებათ, სად იყიდეთ და რა ელირება?
10. როგორი თანამშრომლები გჭირდებათ თქვენს ბიზნესში? თუ ჯერ არ ავიყვანიათ ისინი, როგორ აპირებთ მათ მოძებნას?
11. როგორ მოაგვარებთ დასაქმების კონტრაქტის, სამუშაოს აღწერის, ხელფასისა და შრომის ანაზღაურების განაკვეთების, გადახდის უწყისის შედგენის და ა.შ. საკითხებს?
12. თუ თქვენ ან კომპანიის სხვა წამყვან ფიგურას საშსახურიდან გასვლა გიხდებათ, სანაცვლოდ ვის სტოვებთ?
13. ისეთი სამართლებრივი საკითხები ხომ არ შეგისწავლიათ, რომელიც თქვენს ბიზნესზე ან ვაჭრობის პირობებზე იქონიებს გავლენას?
14. დაზღვევის ისეთი მხარეები ხომ არ შეისწავლეთ, რომლებსაც თქვენს ბიზნესზე გავლენის მოხდენა შეუძლია, მაგალითად, დამსაქმებელთა, პროდუქციის ხარისხის და საზოგადოებრივი ვალდებულებების დაცვა, ან ტექნიკური აღჭურვილობის, შენობების და მასალების დაზღვევა?

რეკომენდებული ლიტერატურა

- The Secrets of Telephone Selling*, Neil Johnson, Kogan Page, 1994.
Getting Sales, R D Smith and G Dick, Kogan Page, 1984.
Law for the Small Business, 7th edition, Pat Clayton, Kogan Page, 1991.
The First 12 Months, David H Bangs, Kogan Page, revised 1993.

ნაწილი 5

პროგნოზული შედეგები

შესავალი

თუ ბიზნესის ძირითადი ან ახალი სტრატეგია უკვე ჩამოაყალიბეთ, საკუთარი საქმიანობის შესაძლო შედეგების შესახებ პროგნოზის გაკეთება მოგიწევთ, რომელიც გიჩვენებთ, თუ რამდენი ფული გჭირდებათ და რა მოგებას მიიღებთ. ეს ყველაფერი საიმედო ფინანსური სტრატეგიაში შესამუშავებლად გამოგადგებათ. ინვესტორებსა და დამფინანსებლებს ყველაზე მეტად ბიზნეს-გეგმის სწორედ ეს ნაწილი აინტერესებთ.

გაყიდვების პროგრამა

გაყიდვების (რეალიზაციის) პროგრამაში თქვენს ბიზნეს-გეგმაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ციფრების ერთობლიობას წარმოადგენს, რომლის მიხედვით ხდება ბიზნესის შედეგების დაგეგმვა. მის საფუძველზე წარმოებს ფულის მიმოქცევისა და მოგება-ზარალის უწყისების შედგენა; და საერთოდაც, მთელი წამოწყების მოსალოდნელ სიცოცხლისუნარიანობას ის განსაზღვრავს.

ეს ფინანსური გეგმები ბიზნესის შეფასებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს, ისინი განსაზღვრავენ, გასესხებენ თუ არა ბანკირები ფულს და დააბანდებენ თუ არა ინვესტორები კაპიტალს. ისინი გარკვეულ მონაცემებს შეიცავენ იმის შესახებ, თუ რამდენს უნდა მოელოდეს ინვესტორი საწარმოსათვის გაწეული მხარდაჭერის სანაცვლოდ, ხოლო ფასი/მოგების ფარდობის სიდიდე ქვეყნის მასშტაბით კომპანიის შესაფასებლად გამოიყენება.

ბუნებრივია, რომ პოტენციური დამფინანსებლები გაყიდვების პროგრამას ეჭვის თვალით უყურებენ, მათ საკუთარი გამოცდილებით იციან, რომ ახალი კომპანია დასახულ მიზანს ხშირად შორდება ან სცდება.

ყველა პროგრამას აქვს იმის ალბათობა, რომ, შეიძლება იგი მცდარი აღმოჩნდეს. ბიზნეს-გეგმაში აუცილებლად უნდა გამოჩნდეს, რომ ფაქტორები, რომლებსაც გეგმის განხორციელებაზე ზემოქმედება შეუძლია, გათვალისწინებული გაქვთ. ასევე უნდა აჩვენოთ, თუ როგორ მიაღწევთ დამაკმაყოფილებელ შედეგებს, როდესაც ყველა ეს ფაქტორი თქვენს წინააღმდეგ იმოქმედებს. ყველაზე უარესი სცენარის განსაყიება რებლად, მისი შესაძლო შედეგების გასაცნობიერებლად და ბიზნესიდან გამოსვლის გამოსაძებნად დამფინანსებლები ყოველთვის ყველაზე დიდ რისკს დაუშვებენ.

ქვემოთ მოყვანილი რამდენიმე მითითება გაყიდვების პირველადი პროგრამის გაკეთებაში დაგეხმარებათ. რაკი ეს მითითებები საწარმოს მიერ შესადგენ ყველა ფინანსურ გეგმას ნაწილობრივ მაინც ესადაგება, თითოეული საკითხის, კუნქტის თანმიმდევრობით შედგენა აჯობებს. კარგი იქნება. თუ ამას რეალიზაციის პროგრამით დაიწყებთ. მომდევნო ნაწილებში მოცემულია მოგება-ზარალის უწყისი; ფულის მიმოქცევა, ზაბალანსო უწყისი და ნულოვანი დონის ანალიზი.

- თქვენი გეგმები დამაჯერებელი უნდა იყოს. დამფინანსებლებისა და ინვესტორების უძეტესობას ზერელედ შედგენილი ბიზნეს-წინადადებების მხარდაჭერა ცუდად აქვთ დაცდილი. თქვენგან განსხვავებით, მათ აქვთ გამოცდილება, შეუძლიათ წლების განმავლობაში მათ მიერ განხილული წამოწყებები გაიხსნონ და ისიც, თუ რაძდენად განსხვავდებოდა მათი პრაქტიკული საქმიანობა თავდაპირველი პროგნოზებისაგან.

Eurotunnel-მა, საშუალოზე დიდმა კომპანიამ წარუმატებლობა განიცადა ინსტიტუციური დაფინანსების მიღებაში, რომლის იმედითაც 1987 წელს აქციები გამოუშვა. ამ მარცხში სთონდო ბირჟაზე ვანცილიმა კრახმა დიდი როლი ითამაშა. ქალაქის ანალიტიკოსები მარცხის მიზეზად კომპანიის პროგნოზების „არადამაჯერებლობას“ ასახელებდნენ. ეს პროგნოზები, „ტაიმსის“ სათაო სტატიის მიხედვით, „მალიან კარგი იყო, ამასთანავე სწორიც რომ აღმოჩენილიყო“. მგზავრებისა და ტვირთების კრიტიკული მოცულობის პროგნოზები 40%-ით და მისი: ბაზრის წილის მაჩვენებლები 12%-ით მეტი იყო ფირმის აღრუულ მაჩვენებლებზე. ეს სიდიდეები დამაჯერებელი არ იყო, შედეგად აქციების კურსის დაწვეა მოყვა.

მსგავს კომპანიებზე თქვენთვის სასარგებლო ინფორმაციის მიღება კომპანიების ბიუროს ჩანაწერების გაცნობით შეგიძლიათ, სადაც მრავალი კომპანიის ანგარიშებია შენახული, ან ინფორმაცია ისეთი მსგავსი კომპანიების დამაარსებლებისაგან მიიღოთ, რომლებიც თქვენი უშუალო კონკურენტები არ იქნებიან.

ქრნფილის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამის ერთმა მონაწილემ Sock Shop-ის გასწვრივ პროდუქტებით საცალო მოვაჭრე მაღაზიების ქსელის გახსნა მოინდომა. ქრნფილის პროფესორის დახმარებით იგი სოფი მირმანს Sock Shop-ის დამაარსებელს დაუკავშირდა, და ფაქტები, თუ როგორ გამოიყურებოდა ყოველივე რამდენიმე წლის წინ პირველწყაროდან მოაგროვა. ამ ინფორმაციამ მის ბიზნეს-გეგმას გარკვეული წონა შესძინა.

- რა მასშტაბისაა თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების ბაზარი? იზრდება თუ მცირდება? წელიწადში როგორი ტემპით? როგორია ეკონომიკური და კონკურენტული გარემო? ყველა ამ ფაქტორს ბაზრის წილის შესახებ პროგნოზის საფუძვლის შექმნა შეუძლია. ბაზარზე შესვლის რამდენიმე პროცენტზე მეტი წილის ჩვენება ნაკლებად დამაჯერებელია, მაგრამ საწინააღმდეგოს დამტკიცებას არგუმენტების გარეშე ნუ ეცდებით. დაუსაბუთებელი განცხადებები ვერც ერთ ინვესტორზე ვერ მოახდენს შთაბეჭდილებას, მაგალითად, ასეთები: „წელიწადში £1 მილიარდიან ბაზარზე ჩვენ ერთი პროცენტის მოპოვება შეგვიძლია, რაც წელიწადში £1 მილიონს შეადგენს.“
- რამდენი უკვე არსებული და პოტენციური მომხმარებელი იცით, რომლებსაც თქვენგან ყიდვა შეუძლიათ? რამდენის ყიდვა შეუძლიათ წელიწადში? ამ საკითხების შესასწავლად კვლევის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება შეგიძლიათ, რომლებიდანაც თქვენი გაყიდვების გეგმები უნდა გამოძინარეობდეს. შეგიძლიათ მომავალ მომხმარებელს

გაესაუბროთ, სარეკლამო ფურცლები ან ბროშურები გამოუშვათ, მოაწყოთ გამოფენა-გაყიდვა მომხმარებლის რეაქციის გასაგებად. თუ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება გაყიდვამდე საინსპექციო შემოწმებას საჭიროებს, მაშინ ბიზნეს-გეგმაში ნაჩვენები უნდა იყოს, რომ თქვენი პროდუქცია უკვე შემოწმებულია – უკიდურეს შემთხვევაში, ის მაინც აჩვენეთ, თუ როგორ მოხდება მისი შემოწმება.

ასევე უნდა გაითვალისწინოთ სეზონური ფაქტორები, რომლებიც წელიწადის სხვადასხვა დროს გაყიდვების გაზრდას ან შემცირებას იწვევს. ეს ფულის ბიომოქცევის გეგმისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.

შემდეგ თქვენ უნდა შეადაროთ მომხმარებლის აქტიურობაზე დამყარებული სეზონური პროგნოზი თქვენს შესაძლებლობებს – აწარმოოთ გაყიდვები მიღებული მაჩვენებლების მიხედვით.

უდმუნდ ბრედლიმ იანგარიშა, რომ “Scoops”-ის ვაჭრობის პირველ წელს გაყიდვებოდა £50,000-ის ტკბილეული. ვარაუდი ეყარებოდა კონკურენტების საეჭრო წერტის - “Confeti”-ის მიერ Bath-ში ერთი კვირის განმავლობაში წარმოებული გაყიდვების მოცულობაზე დაკვირვებას. მომხმარებლების რიცხვი საათში 34-დან (წვიმიანი ამინდი) 140-მდე (მზიანი ამინდი) იცვლებოდა, მათ მიერ გაღებული საშუალო დანახარჯი £1-ს შეადგენდა. საკონდლტო მალაზიების მესაკუთრებთან საუბრიდან გაირკვა, რომ ზაფხულის თვეებსა – ივნისს, ივლისსა და აგვისტოზე და საშობაო პერიოდზე (დეკემბერი) მთელი წლის გაყიდვების ნახევარი მოდიოდა. სხვა თვეებში, შაბათებზე მოდიოდა მთელი კვირის გაყიდვების ნახევარი.

ორი სხვადასხვა ქალაქის მოსახლეობის რაოდენობიდან გამოძინარე (Taunton-ი Bath-ზე ორჯერ უფრო მცირეა) იგი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ Scoops მოიზიდავდა “Confeti”-ს მომხმარებლების მხოლოდ ნახევარს და გაყიდვების ღვეგემილი მოცულობის საწარმოებლად საათში საშუალოდ 25 მომხმარებელს საჭიროებდა. იგი გვეგმავდა სრულ განაკვეთზე მომუშავე თანამშემწის აყვანას, რომელიც აგრეთვე შაბათობითაც მიეზმარებოდა და არასრულ განაკვეთზე სტუდენტების აყვანას ზაფხულისა და საშობაო პერიოდებისათვის.

ზანდაზან, თქვენს მიერ ადამიანების დაქირავების და მწარმოებლურობის გაზრდის შეუძლებლობა ამცირებს თქვენი გაყიდვების პროგნოზების მაჩვენებლებს.

- რეალიზაციის შესაფასებლად ბიზნესის ზოგიერთ დარგში პრაქტიკული მეთოდები და გრატერიუმები არსებობს. ეს განსაკუთრებით საცალო ვაჭრობას ეხება, სადაც ქდეტარეობა, ხალხის მოძრაობის ინტენსივობა და მოსახლეობის სიმჭიდროვე უცვლელი ფაქტორებია.

მარტინ კალდეკოტმა სითის (ლონდონის საქმიანი უზანი) კერძო ინვესტორების მხარდაჭერით ლონდონში, ბეიკერ სთრითზე თავის მეორე რესტორნის, Martins-ის გახსნისას, ერთ-ერთი ეს მეთოდი გამოიყენა. მას შემდეგ, რაც რესტორანი დაახლოებით 30,000 კლიენტს მოემსახურა, კალდეკოტმა გადაწყვიტა, რომ ბიზნესის გაფართოების, ანუ კიდევ ერთი რესტორნის დაარსების საშუალება ეძლეოდა. მართლაც, მეორე რესტორნის საქმიანობის პირველი რვა თვის განმავლობაში კლიენტთა რიცხვმა 20,000-ს მიაღწია.

- „მიღწევადი შემოსავლის“ მიდგომა იმ შეხედულებას ეფუძნება, რომ პროგნოზები ბიზნესის მფლობელის რეალისტურ მიზნებს შეიძლება მიესადაგოს. მართლაც, შეიძლება განაცხადოთ, რომ სტრატეგიის მიზანს პროგნოზების განხორციელების მიღწევა წარმოადგენს. ამის უნარი უკვე გამოცდილი პროდუქციისა და ბაზრის მქონე, ჩამოყალიბებულ კომპანიას უფრო შესწევს, ვიდრე ახლად ფუნდამენტულ კომპანიას.

ამის მიუხედავად, საკითხი „როგორი შემოსავლის მიღებაა ჩვენთვის აუცილებელი“ პროგნოზირებისას უკვე მაშინ წამოიჭრება, როდესაც ბიზნეს-იდეის ვარგისიანობა ჯერ აწონილ-დაწონილი არაა.

ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამის ერთერთმა მონაწილემ განაცხადა, რომ თუ ის კომპანიის დაარსებდან მერე წელიწადს £20,000 მაინც ვერ მოიგებდა, ბიზნესის წამოწყება არც კი ღირდა. მის მიერ ნაგარაუდვეი მოგების ზღვარი 20% იყო, მაშასადამე, დასახული მიზანი რეალიზაციის პროგნოზის £100,000-ზე გათვლას ითხოვდა. ამ ბიზნესმენმა ბაზარი შეისწავლა, საკუთარ მხარდამჭერებს კვლევის შედეგები და მათ საფუძველზე შექმნილი სტრატეგია წარუდგინა და დამატკიცა, რომ მისი ამოცანა სავსებით რეალისტური იყო.

- პროგნოზირებისადმი „სასურველი შემოსავლის“ ერთერთი უკიდურესი მიდგომა იმ მეწარმეებს გააჩნიათ, რომლებიც პროგნოზს და ბიზნეს-გეგმას ერთმანეთისგან ვერ ანსხვავებენ. ამათ ბიზნეს-გეგმაში მრავალი, ერთმანეთთან დაუკავშირებელი რიცხვების შეტანა სჩვევიათ. ეს „წერის მოყვარული ბიზნესმენები“ თავიანთი საქმიანობის ყველა შესაძლო ვარიაციას კომპიუტერული სიზუსტით და ბიზნესის მდგრადობის გულისგამაწვრილებელი დეტალური ანალიზით, როგორც წესი, აფრთხობენ ფინანსისტებს.

გურთიანებული სამუშაოს უნაღლო ანგარიშსწორების მსხვილი ბანკის უფროსმა მენეჯერმა, რომელსაც საკამო მოცულობის ვენჩურული კაპიტალის გაცემა შეუძლია, ჩვენთან საუბარში განაცხადა, რომ მას სურს საფუძვლიანი, კარგად არგუმენტირებული ფინანსური გეგმები კარიანტების მხოლოდ ერთი ჯგუფი წარუდგინონ, რომლებიდანაც უნდა ჩანდეს, რომ ბიზნესს ქმედითუნარიანობის შენარჩუნება ბიზნეს-გეგმაში ნაგარაუდვეზე უარეს პირობებშიც კი შეუძლია.

- ინვესტორებმა იციან, რომ პროგნოზების უმეტესობა ვარდისფერ ფერებშია დახატული, ამიტომ ყალბ ზომიერებას, სჯობს თავი აარიდოთ.

კომპიუტერების პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიის მმართველმა ჯგუფმა ვენჩურული კაპიტალის კომისიის წინაშე თავისი ბიზნეს-გეგმის წარდგენისას გაყიდვებისა და მოგების ყოველწლიური 20 პროცენტის ზრდა აჩვენა. ისინი დარწმუნებული იყვნენ, რომ ეს მაჩვენებლები „მიზიდველად კონსერვატული“ იქნებოდა. ამ მაჩვენებლების მიხედვით, ისინი ყოველწლიურად £500,000-ის შესაბამის რეალიზაციას მოახდენდნენ, ხუთი წლის შემდეგ მოგება £50,000-ს მიაღწევდა. ეს მაჩვენებლები პროგრამული უზრუნველყოფის სფეროსათვის იმდენად

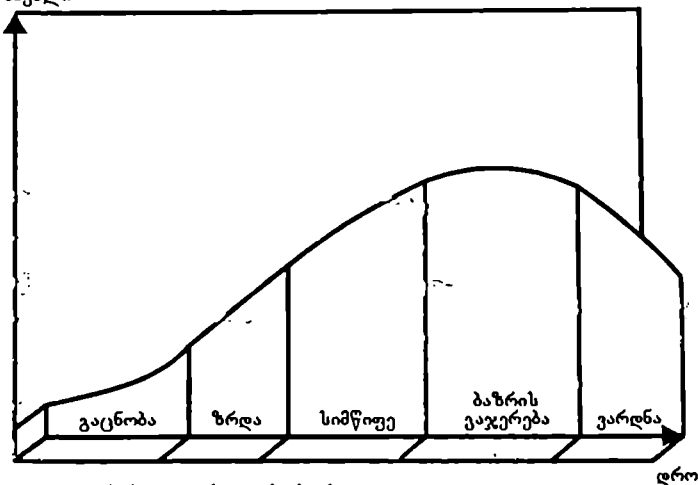
დაბალი იყო, რომ ვენჭურული კაპიტალის ინვესტორთა დასარწმუნებლად საკმარისი არ აღმოჩნდა. (მაგალითად ამ დარგში Lotus Development-მა მიიღწია იმას, რომ ორი წლის განმავლობაში გაყიდვების მოცულობა ნულიდან £40 მილიონამდე გაეზარდა!)

- ქვემოთ მოყვანილი მოსაზრებები პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შესახებ თვეებისა და წლების მიხედვით ახალი კომპანიის გაყიდვების პროგნოზის შედგენაში გაგიწევთ დახმარებას (იხ. ქვემოთ).

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი

ყოველი ახალი ბიზნესი თუ საქმიანი წამოწყება თავის ძირითად მოსაზრებებში უკვე არსებულ მსგავს ბიზნესზე უპირატესობას გულისხმობს. მაგალითად, თუ ახალ რესტორანს ან ფოტოასლგადაღების მაღაზიას ხსნით, ნაკლებად საფიქრებელია, რომ ქუჩის კვების პუნქტების ან ასლების ძველებურად გადაღების იდეას ამკვიდრებდეთ. თქვენ უკვე დაარსებული სხვადასხვა კომპანიებისათვის მოგიწევთ კონკურენციის გაწევა. მაგალითად, მომხმარებელმა ფოტოასლგადაღების სპეციალიზებული მაღაზიის ძიებაში შეიძლება მრავალი კილომეტრი გაიაროს, ან მოძველებული ნელი მანქანა გამოიყენოს უძრავი ქონების ადგილობრივი აგენტის ოფისში. მაშინაც კი, როდესაც ამ მაღაზიას გახსნით, ისინი მაინც იმას გააკეთებენ, რასაც დაჩვეულები არიან.

შემოსავალი



პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი

თუ თქვენი ბიზნესი გარკვეულ საწყის საფეხურს მაინც აღწევს, მოთხოვნა თქვენს პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე ნელი ტემპით გაიზრდება. ზრდის პერიოდში საქმეები შეიძლება სხვადასხვანაირად წარიმართოს. თუ თქვენი პროდუქციის დადებითი მხარეები აღიარებული იქნება – ხალხი თავის წინა მიმწოდებელთან – მოშორებულ კერძო ოფისებში მისასვლელად კლომეტრების გავლას თავს დაანებებს, ხოლო მოძველებულ და უვარგის მანქანას დაიწუნებს.

გაყიდვები შეიძლება ძალიან სწრაფადაც წარიმართოს, როგორც მიკრო-კომპიუტერების დარგიდან ქვემოთ მოყვანილ სამ მაგალითშია ნაჩვენები. უნდა აღინიშნოს, რომ არც ბილ გეითსს - Microsoft-ის დამაარსებელს, და არც მიჩ კაპარს - Lotus-ის „ტეინს“, პროგრამისტის დონის ცოდნა არ ჰქონდათ, როდესაც საქმიანობა დაიწყეს. თავიანთი პირველი მილიონები რომ გამოიმუშავეს ორივე მხოლოდ 35 წელს იყო მიღწეული.

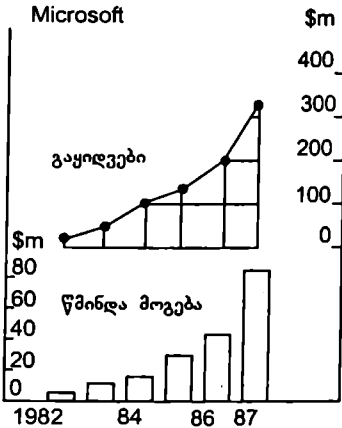
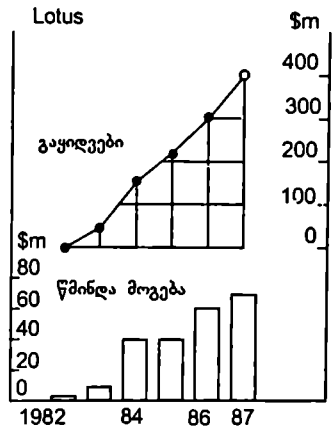
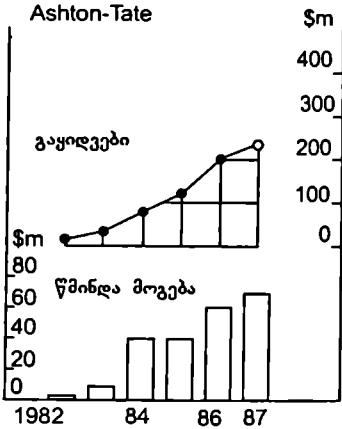
მაგრამ, უსასრულოდ არც ერთი ბაზარი არ ფართოვდება. შეიძლება ახალი მომსახურების შესახებ კიდევაც ყველამ გაიგოს და მომხმარებლების უმრავლესობა თქვენთან მოვიდეს. ეს თქვენი პროდუქციის თუ მომსახურების სიმწიფის საფეხურია. როგორც წესი, ამ საფეხურის მიღწევის შემდეგ ბაზარზე არა მარტო თქვენი პირველადი კონკურენტების რეაქციაა მოსალოდნელი, არამედ სხვა, ახალი კონკურენტების გამოჩენაც, რაც ბაზრის გაჯერებას გამოიწვევს. ამ საფეხურზე უკვე ძალიან ბევრი კონკურენტია და პროდუქციაზე ფასების ომი იწყება. ფინანსურად ყველაზე ჯანსაღები გადარჩებიან, მაგრამ ახალი კომპანიების უმრავლესობა საუკეთესო შემთხვევაში დაცემას განიცდის, უარეს შემთხვევაში კი – არსებობას წყვეტს.

სხვადასხვა ბაზარზე თითოეული ფაზის ხანგრძლივობა სხვადასხვაა:

Dragon Lock-ის დამაარსებლებმა, რომლებმაც ქრენფილდის სასწავლო-სამეწარმეო პროგრამაში მიიღეს მონაწილეობა, რუბიკის კუბის ტიპის საკუთარი პროდუქციისათვის პროგნოზი შეადგინეს. მის მიხედვით მათი პროდუქციის თავდაპირველი საფეხურიდან სიმწიფის საფეხურამდე გაზრდას 18 თვე დასჭირდებოდა, მაგრამ „ზრდის ფაზის“ მიღწევა სინამდვილეში რამდენიმე კვირაში მოხდა.

პროგრამის მეორე მონაწილე „ზრდის ფაზის“ დადგომას სამ წელიწადშიც არ ითვალისწინებდა – და, როგორც შემდგომმა მოვლენებმა აჩვენეს, ასეთ პროგნოზიც კი ძლიერ ოპტიმისტური გამოდგა.

- თუ რამდენი წლისთვის უნდა გააკეთოთ თქვენი პროგნოზი, სამ-და ხუთწლიანი ვადების ვარიანტები არსებობს. თუმცა, იმ ფინანსისტების პასუხი, რომლებსაც კესაუბრეთ, 5 წელი იყო, ამასთანავე, ისინი აღნიშნავდნენ, რომ განსაკუთრებული ყურადღება პირველ სამ წელიწადს უნდა მიექცეს.



წყაროები:
კომპანიების ანგარიშები

ასეთი დიდი ვადით პროგნოზირების სასარგებლოდ ორმხრივი არგუმენტების მოყვანა შეიძლება. პირველი, ახალ წამოწყებათა უმეტესობა უდიდეს რისკს თავიანთი არსებობის პირველ წელიწადს განიცდის, ასე რომ ინვესტორებს და კრედიტორებს იმის დანახვა სჭირდებათ, რომ შესაკუთრებეს ამ პერიოდისთვის კარგად მოფიქრებული სტრატეგია აქვთ შემუშავებული. მეორე, ვენჩურული კაპიტალის ინვესტორებმა საკუთარი კაპიტალის ზრდის პერსპექტივების არსებობა უნდა ირწმუნონ. ჩვეულებრივად ბიზნესიდან მათი გამოსვლა 3-5 წლის, უკეთეს შემთხვევაში, 2 წლის განმავლობაში უნდა მოხდეს.

გაციდვების პირველი ორი წლის პროგნოზში ყოველთვიური მაჩვენებლები უნდა შევიდეს, ხოლო დანარჩენი სამი წლის პროგნოზში – კვარტალური.

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები ახალი კომპანიების პირველი რამდენიმე წლის საქმიანობის სხვადასხვა შესაძლებელ შედეგს აღწერენ.

გრუპემ ბრაუნი Oasis-ის, ექვსი მაღაზიის ქსელის, 3 ფასდაკლების მაღაზიის, საბითუმო ვაჭრობის და ფრანჩიზული საეჭრო წერტილების ქსელის მფლობელია. თავისი პირველი მაღაზია მან 1974 წელს გახსნა ოქსფორდში, ერთი წლის შემდეგ ეკონომისტის კვალიფიკაცია მიიღო, ორი წლის შემდეგ კი ბრაიტონში მეორე მაღაზია გახსნა. გარკვეული ხნის შემდეგ მიხვდა, რომ ორი მაღაზიის მართვა ერთი მაღაზიის მართვაზე გაცილებით ძნელია და პარტნიორად ენდრიუ თომასი აიყვანა, რომელმაც საცალო ვაჭრობის საქმე დატოვა და პაბიტიტში შეისწავლა. 1978 წელს მათ გუილდფორდში თავიანთი დიდი მაღაზიის გასახსნელად £100,000 იშოვეს, ხოლო 1982 წელს გაიხსნა მათი მთავარი მაღაზია ქოვენთ გარდენში. მხოლოდ მაღაზიის მოწყობა £65000 დაჯდა. 1984 წლისათვის წლიურმა ბრუნვამ £3,5 მილიონს მიაღწია.

Blooming Marvellous, ფოსტით მომსახურების კომპანია, რომელიც მომავალ დედეებს მოდურ და პრეკლეროვან ტანსაცმელს სთავაზობს, ორი პროფესიონალი ქალის, ჯუდი ლევერის და ვივიენ პრინგლის იდეის ნაყოფია. თავიდან მათ მხოლოდ £750 და ორი გასაყიდი კაბა ჰქონდათ, ორნახევარ წელიწადში Blooming Marvellous-მა £120,000 ყოველწლიურ ბრუნვას მიაღწია.

1978 წელს გაციდვების ყოფილმა მენეჯერმა ბრაიან დევისმა და მისმა ცოლმა ენიმ £55,000-ად იყიდეს Rothsay, საშუალო ღონის კერძო სასტუმრო 23 საძინებელი ოთახით ჩრდილოეთ უელსში ლენდუნოსთან ახლოს. იმ წლის მთელი ზაფხული სასტუმროს წინა მფლობელის დახმარებით სასტუმროს შემოსავლებისა და გასავლების შესწავლას მონადომეს. იმ წლისთვის მთლიანი ბრუნვა £37,925-ს შეადგენდა.

1979 წელს დევისმა შემოსავლების ახალი სტრატეგია წარმოადგინა და ტურისტულ კომპანიებს მოუწოდა, მხარი დაეჭირათ მისი ბიზნესისათვის. ამან მისი ყოველწლიური ბრუნვა £54,134 მდე გაზარდა.

1980 წელს დევისის ძალისხმევა გაფორმებისა და რესტორნის კეთილმოწყობისაკენ იყო მიმართული, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზით გამოწვეულმა საქალაქთაშორისო ავტობუსების მოძრაობის შემცირების გამო მთლიანი ამონაგები ამ წლისთვის კვლავ £60,816 დარჩა.

1981 წელს მათ წინა წლების სტრატეგია გააუმჯობესეს და ბრუნვა £64,844-მდე გაიზარდა, მაგრამ ხარჯების ეკონომიის საშუალებით მოგებები ბრუნვაზე უფრო სწრაფად იზრდებოდა.

1982 წლის სტრატეგია მიზნად სეზონის 17-დან 20-22 კვირამდე გაგრძელებას ისახავდა. სამწუხაროდ, გამუდმებულმა ცუდმა ამინდმა შემთხვევითი შემოსავლები 12%-ით შეამცირა, მაგრამ საქალაქთაშორისო ავტობუსების მოძრაობის გაუმჯობესებით გამოწვეულმა შემოსავლებმა რეკორდულ რიცხვს მიაღწია. საბოლოოდ, გაციდვებმა უმაღლეს წერტილს, £73,950-ს მიაღწია.

მორინმა და გრემ დევიმ, ყოფილმა საზღვაო ოფიცერმა, ავეჯის საპროექტო კომპანიის Equinox-ის დამაარსებლებმა, £6000-ის ამონაგები საქმიანობის პირველ წელს მიიღეს, £20,150 მეორე წელს, £63,280 მესამე და £111,050 მეოთხე წელს.

ბირჟის ყოფილი მაკლერი დევიდ სტეპლტონი 40 წლის იყო, როდესაც 1977 წელს £20,000-ად შეტოვებული თევზის მწარმოებელი შოტლანდიური კომპანია, Pinneys-ი შეიძინა. მაგრამ მისი პირველი წარმატება Marks & Spencer-ის (M&S) სახით საიმედო მომხმარებლის გაჩენა იყო. ეს M&S-თვის გარკვეულ რისკს წარმოადგენდა, რადგან თავის ოაროებზე 1 ფუნტი (1 ფუნტი = 0,45კგ) საქონელი £3-ზე მეტად არასოდეს დაუღვია; მაგრამ გარიგება ორივე მხარისათვის ხელსაყრელი აღმოჩნდა. 1987 წლისთვის სტეპლტონმა Pinney's-ის ყოველწლიური გაყიდვები £50 მილიონამდე აიყვანა, კომპანიის წმინდა ღირებულება £15 მილიონად შეფასდა.

1982 წელს ყოფილმა სარეკლამო ხელმძღვანელმა ჯონ ნეთლტონმა სამშენებლო საზოგადოებიდან £1800 ისესხა და საქმიანობა რიჩმონდში, ნახევრადღანგრეულ შენობაში დაიწყო. მისი კომპანია MicroScent სურნელოვანი ზეთით გაუღენთილი ქაღალდის წარმოებისას მიკრო-კაპსულაციის ტექნოლოგიას იყენებს. ამ ქაღალდის მთავარი დანიშნულებაა უჯრაში ჩასადებად გამოყენება.

მისი ბრუნვა პირველ წელს £30,000-ს შეადგენდა £1000 ზარალით. მისი დამფინანსებელი ბანკმა მენეჯერმა, რომელმაც საწარმოს პერსპექტივები მოიწონა, ბიზნეს-გეგმის საფუძველზე წარმოებისათვის საჭირო მოწყობილობებისათვის £70,000-იანი სესხი გაიღო და შემდეგ დამატებით £10,000-იც დაურთო. საწარმოს საქმიანობის მეორე წელს ბრუნვამ £204,000 შეადგინა, მოგებამ £45,000; მესამე წელს ბრუნვა £369,000 გახდა; მეოთხე წელს ბრუნვა £680,000-მდე გაიზარდა ჩავარაუდვევ £130,000 მოგებით.

მე-11 თავის კითხვარი: გაყიდვების პროგნოზი

1. მოიყვანეთ თქვენს ხელთ არსებული ნებისმიერი მყარი შეკვეთის დეტალები.
2. მოიყვანეთ დეტალები ყველა იმ მომხმარებლის შესახებ, რომელთათვისაც დაგეგმილი პერიოდის განმავლობაში პროდუქციის მიყიდვას აპირებთ, და დეტალები იმის შესახებ, თუ რამდენს მიჰყიდით თითოეულს?
3. მოიყვანეთ ბაზრის შესწავლის მონაცემები, რომელიც ამტკიცებს ან ამოწმებს ამ პროგნოზებს. ეს საცალო ვაჭრობის სფეროში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მაგალითად იმ დროს, როდესაც მომხმარებლების სახელები წინასწარ ცნობილია.
4. მოამზადეთ გაყიდვების პროგნოზი პროდუქციის ძირითადი ჯგუფების ღირებულებისა და მოცულობის მიხედვით (მაგალითად სასტუმროსთვის: საწოლი ოთახები, რესტორანი და სპირტიანი სასმელების გაყიდვა) ბიზნეს-გეგმის მთელი პერიოდისთვის – მაგალითად 5 წლის განმავლობაში (ყოველთვიურად 1-2 წლისთვის, უფრო ხანგრძლივი პერიოდისთვის – კვარტალურად).

5. თქვენი პროგნოზი სხვა მსგავსი ახლად შექმნილი საწარმოების მაგალითებით განამტკიცეთ, მოიყვანეთ მონაცემები კომპანიების ანგარიშებიდან და სხვა წყაროებიდან.
6. შეაფასეთ ბაზრის შესაძლო წილი, რომლის ათვისების საშუალებასაც ეს პროგნოზები იძლევა.

რეკომენდებული ლიტერატურა

Markets and Sales Forecasting: A Total Approach, Gordon J Bolt, 3rd edition, Kogan Page, 1994.

საბალანსო უწყისის დაწერილებით განხილვამდე კარგი იქნება გაიცნობიეროთ, თუ რატომ წარმოადგენს ფინანსური ნაწილი ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვან ელემენტს და რა სახის ინფორმაციაა საჭირო მის შესადგენად.

გაყიდვების პროგნოზი ის საწყისი ინფორმაციაა, რომლის საფუძველზეც ბიზნეს-გეგმის ფინანსური ნაწილი იქმნება. მხოლოდ ფინანსური გეგმა თავისთავად არ წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმას, იგი უფრო განიხილება, როგორც საქმიანობის გარკვეული მიმართულებით წარმართვის ფინანსური შედეგები. ისინი ნებისმიერ ბიზნეს-გეგმაში უნდა იქნეს შეტანილი. ამასთან, თუ ფინანსური მონაცემების დამაკერებლად და ფინანსისტების ენაზე გადმოცემას შეძლებთ, ეს დიდ უპირატესობას მოგანიჭებთ სახსრებთან დაკავშირებული ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს. გარდა ამისა, ბიზნეს-გეგმის ფინანსური ანგარიშები გამოიყენება კომპანიის საქმიანობის დაწყების შემდეგ შედეგების გასაკონტროლებლად.

ლიკვიდატორები, რომლებმაც თავიანთი გამოცდილებით იციან, თუ რატომ განიცდიან მარცხს კომპანიები, ამის უპირველეს მიზეზად „საიმედო ფინანსური ინფორმაციის ნაკლებობას“ ასახელებენ. მრავალი წარუმატებელი მეწარმე თვლიდა, რომ ანგარიშგება ის ბიუროკრატიული უსიამოვნო პროცედურაა, რომელიც მხოლოდ ქვეყნის ბიუჯეტის შესავსებად სრულდება. ის ადამიანები, რომლებიც არასოდეს მიუჯდებოდნენ მანქანის საჭეს საწვავის მზომის, სპიდომეტრის ან წნევის მზომი ინდიკატორის გარეშე, თავიანთ ბიზნესს ძალიან სახიფათო სიჩქარით და მხოლოდ „სიმამაცის გრძნობის ამარა“ იწყებენ, ან, უკეთეს შემთხვევაში, მხოლოდ წლიური ანგარიშებით კმაყოფილდებიან. ასეთი ადამიანებისათვის პირველი წლის დასრულებასთან ერთად ხშირად მათი ჰაზინის მთავრდება. ფინანსისტები კარგად იცნობენ ამ ზანდრომს და ფინანსურ საკითხებს სერიოზულად ამიტომ ეკიდებიან. (სერიოზული მიდგომის მეორე მიზეზი ისაა, რომ ფსონს ისინი ჩამოდიან).

თუ შედარებას კიდევ გავაგრძელებთ, მძღოლმა წინდაწინ უნდა დაგეგმოს, თუ როგორ მივიდეს დანიშნულების ადგილას : ესაფრთხოდ და დათქმულ დროზე.

მანქანით უპრობლემო მგზავრობა, განსაკუთრებით კი გრძელ გზაზე, ძლიერ არის დამოკიდებული ამ საკითხისადმი გონივრულ

მიდგომაზე. მგზავრობისთვის მომზადებისას სამ განსაკუთრებულ საკითხზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება:

- მანქანა. მანქანა გამართული უნდა იყოს, საწვავის მარაგი – შევსებული და ხანგრძლივი მოგზაურობისათვის შესაფერის მდგომარეობაში იმყოფებოდეს.
- გზა. გზის არჩევა უნდა მოხდეს მოძრაობის ინტენსიურობის, გზის საფარის მდგომარეობის, გზის კეთილმოწყობის მიხედვით. კეთილმოწყობაში შეიძლება ვიგულისხმოთ ბენზინგასამართი სადგურები და სასაუზმეები. ამასთან ერთად თქვენ ისეთი გზა უნდა აირჩიოთ, რომელიც უმოკლესი და თქვენთვის კარგად ნაცნობი იქნება.
- მგზავრები. უნდა დარწმუნდეთ, რომ ყველა მზად არის სამოგზაუროდ. ეს ნიშნავს, რომ ბავშვები უკვე ჩაცმული არიან და მათი სათამაშოები უკვე ჩალაგებულაია, რომ გზაში გასართობი ჰქონდეთ. შეამოწმეთ, მთლიანად ჩატვირთეთ თუ არა მანქანაში ბარგი, საიმედოდაა დაცული სახლი? სახლის დატოვებისას გაითვალისწინეთ უსაფრთხოების წესები.

თუ მომზადების ეტაპი საკმარისი ყურადღებით არის შესრულებული, ეს კარგი მგზავრობის საწინდარია.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მანქანით მგზავრობისას თავდაპირველად საჭიროა გასავლელი მანძილის ანგარიში, მოძრაობის საშუალო სიჩქარის განსაზღვრა, რომელიც ადვილად შესანარჩუნებელი და საიმედო იქნება. ამაზე მანძილის დასაფარი დროა დამოკიდებული. თუ იცით, როდის უნდა მიხვიდეთ დანიშნულების ადგილამდე და გაითვალისწინებთ ბენზინგასამართ სადგურებზე, სასაუზმედ და ა.შ შეყოვნებების დროს, დაითვლით ოპტიმალური გაჩერებების რიცხვს, მაშინ შეგიძლიათ განსაზღვროთ, თუ როდის უნდა დაიძრაოთ ადგილიდან.

ბევრი პარალელი არსებობს წინდახედული მძღოლის მიერ დაგეგმვასა, საინფორმაციო მოთხოვნილებებსა, გადაწყვეტილებების მიღებასა და წარმატებული მეწარმის ბიზნეს-გეგმის შედგენას შორის, როგორც ამას ქვემოთ მოყვანილი ფინანსური ანგარიშები გვიჩვენებენ.

საბალანსო უწყისი (თავი 12)

მეწარმეებს მათი საქმიანობის ზრდისა და განვითარების პერიოდული შეფასების მეთოდი სჭირდებათ. საბალანსო უწყისი ის „ფოტოსურათია“, რომელიც დროის რაღაც განსაზღვრული მომენტისთვის (როგორც წესი, წელიწადში ერთხელ) უჩვენებს, თუ საიდან მოვიდა ამა თუ იმ ბიზნესის დასაწყები ფული და რაში დაიხარჯა. „საიდან მოვიდა“ ძირითადად სააქციო კაპიტალზე, მოცემული თარიღისთვის

მიღებულ მოგებასა და სესხებზე (მოკლე და გრძელვადიანზე) მიუთითებს. „სად წავიდა“ ჩვეულებრივ ფიქსირებულ აქტივებს ანუ ძირითად საშუალებებს, მასალებს (ნედლეულს), დებიტორულ დავალიანებას პლუს ბანკში არსებულ თანხას ეხება. თუ ამ მაჩვენებლებს მანქანისა, შევადარებთ, მანქანაში არსებობს კილომეტრაჟის მაჩვენებელი, რომელიც მანქანის განარბენს აჩვენებს და არსებობს ასევე თავისი დანიშნულებით კილომეტრაჟის ინდიკატორის საწინააღმდეგო სპიდომეტრი, რომელიც მანქანის მყისიერ სიჩქარეს ზომავს.

მოგება-ზარალის უწყისი (თავი 13)

მოგება-ზარალის უწყისი მოძრავ გამოსახულებას ჰგავს, რომელიც ასახავს, თუ როგორ ართმევს თავს ბიზნესი გაყიდვებს, ხარჯებსა და მომგებიანობას. იგი ჩვეულებრივ ყოველთვიური მონაცემების საფუძველზე მზადდება, მაგრამ საანგარიშო პერიოდის სახით ერთ წელიწადს მოიცავს. იგი მანქანის სპიდომეტრს შეიძლება შევადაროთ, რომლის ჩვენება მანქანის სიჩქარის შეცვლასთან ერთად იცვლება. მოგება-ზარალის უწყისი ბიზნესის საქმიანობის ყოველდღიური კონტროლია და ბიზნესმენს ინფორმაციას აძლევს იმის შესახებ, თუ სად არის აუცილებელი შესწორებების შეტანა, რაც სიჩქარის დაკლებისა და საგზაო ნიშნებისთვის ყურადღების მიქცევის ტოლფასია.

ფულის მიმოქცევის უწყისი (თავი 14)

ავილოთ სხვა სახის მოძრავი გამოსახულება, რომელიც უჩვენებს, თუ რამდენად კარგად მიდის საქმე ფულის მიმოქცევის თვალსაზრისით. ფულის მიმოქცევის უწყისი ძალიან წააგავს მოგება-ზარალის უწყისს, მაგრამ ასახავს მიმწოდებლებზე დახარჯული და მომხმარებლებიდან მიღებული თანხების ზეგავლენას ფულის მიმოქცევაზე. მოგება ყოველთვის არ უდრის ნაღდ ფულს, ეს შეიძლება მანქანას შევადაროთ: მანქანას სჭირდება ბენზინი, და ინდიკატორი უჩვენებს, თუ რამდენი საწვავია ავზში; ბიზნესს საარსებოდ ფული სჭირდება და ფულის მიმოქცევის უწყისი უჩვენებს, თუ რა თანხაა ბიზნესის „ავზში“.

ნულოვანი დონის ანალიზი (თავი 15)

გასული პერიოდის ფინანსურ უწყისებში ასახული ინფორმაციით ბიზნესმენს შეუძლია გაიგოს, ჰქონდა თუ არა მას მოგება წარსულში. მაგრამ ვერ გაიგებს, ისევ იღებს თუ არა მოგებას დროის მოცემული მომენტისთვის. ნულოვანი დონის ანალიზი უჩვენებს საჭირო გაყიდვების მოცულობას, რომელიც საჭიროა ბიზნესის ზედნაღები ხარჯების დასა-

ფარავი საერთო მოგების მისაღებად და ნულოვანი დონის გადასალახაჯად. ბიზნესმენი შეიძლება უკვე დარწმუნებული იყოს, რომ, თუ მისი გაყიდვება ნულოვან დონეს აღემატება, საქმიანობა მომგებიანი იქნება, თუ საერთო მოგების და ზედნადები ხარჯების მოცულობებში ცვლილება არ მოხდა. მანქანის შემთხვევაში, მძღოლმა იცის, რომ დანიშნულების ადგილას დროზე მისასვლელად დროის განსაზღვრულ პერიოდში განსაზღვრული საშუალო სიჩქარით უნდა იმოძრაოს, ვთქვათ 50 მილ/საათში. თუ მისი საშუალო სიჩქარე 50 მილ/სთ სიჩქარეზე ნაკლები იქნება, დაიგვიანებს, ხოლო თუ საშუალო სიჩქარემ ამას გადააჭარბა, ადრე მივა. ბიზნესში, ადრე მისვლა მოგების მიღებას, ხოლო დაგვიანება – ზარალს ნიშნავს. ამ შემთხვევაში 50 მილ/სთ მძღოლის ნულოვანი დონეა.

დაშვებები ფინანსური პროგნოზების შესადგენად

ფინანსური უწყისები ნებისმიერი ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვან ნაწილს ქმნიან. თუმცა, მათი შედგენა მხოლოდ გაყიდვების პროგნოზის ჩამოყალიბების შემდეგ შეიძლება. მათი დამაჯერებლობა (ისევე როგორც მათი შემაღვენლობა) დიდად არის დამოკიდებული წინა ნაწილებში მოყვანილი ვარაუდების სინამდვილესთან შესაბამისობაზე.

მაგალითისთვის ქვემოთ მოყვანილია ვარაუდები, რომლებიც ერთ-ერთ ბიზნეს-გეგმაშია დაშვებული:

Celtic Carveries აპირებს შოტლანდიაში კერვერის* რესტორნების მცირე ქსელის შექმნას. ისინი მომხმარებელს სასიამოვნო ატმოსფეროში მიაწვდიან ტრადიციულ კერძებს და საშუალო ფასებში გადახდილი საფასურის შესაბამის ულუფას შესთავაზებენ.

კერვერი ინგლისის გარკვეულ ნაწილში უკვე საკმაოდ კარგად არის ცნობილი, იგი სწრაფი მწარმოებლობით სთავაზობს შემწვარ კერძებს მომხმარებელს, თუმცა არა აქვს „სწრაფი კვების“ (fast food) იმიჯი. მუშახელის ხარჯები დაბალია, მზიუ - შეზღუდული, მოცდენა - გამორიცხული, ხოლო საკვების მომზადების პროცესი - გამარტივებული. ეს ფაქტორები ამცირებს წარმოების ხარჯებს, რაც მეტი ფულის მიღების საშუალებას იძლევა.

ერთი კერვერი ექვსი თვის განმავლობაში მოქმედებდა სტირლინგში. ნაწილობრივ, მისი მუშაობიდან მიღებული გამოცდილებიდან და ნაწილობრივ - ბაზრის შესწავლიდან გამომდინარე, შემდეგი ვარაუდები იქნა ჩამოყალიბებული:

მოგებისა და ზარალის ვარაუდები:

(ა) გაყიდვები

- კერვერი იმუშავებს:
 - 1-2 წელი
 - 2-4 წელი
 - 3-7 წელი
 - 5 დან 10 წლამდე

*კერვერი (Carvey) – რესტორანი, სადაც კერძში ხორცის რაოდენობა გადახდილ საფასურს შესაბამება.

- კვირაში ექვსი დღე იბუშავებს, კერძები კი შემდეგი რაოდენობით გაიყიდება
 1-ლი წელი – დღეში 40
 მე-2 წელი – დღეში 50
 მე-3 წელი – დღეში 60
- შემოსავალმა ულუფაზე უნდა შეადგინოს:
 საკმელი – £6.50
 სასმელი – £2.50

(ბ) თითოეულ ულუფაზე გაწეული ხარჯები

| | |
|----------|--------------|
| საკმელი | £1.75 |
| სასმელი | £1.00 |
| მუშახელი | <u>£2.70</u> |
| | £5.45 |

ეს გაყიდვების 61 პროცენტს უდრის.

- (გ) ხელფასი. თითოეულ კერვერში დასაქმდება წელიწადში £42,600-ის მუშახელი (მუშახელის ხარჯები = გაყიდვების 30%-ს, რაც ხელსაყრელად გამოიყურება ჩვეულებრივი რესტორნების 40%-თან შედარებით).
- (დ) დირექტორები. £15000-ის გადახდა პირველ წელს, იზრდება £20000-მდე 3 წლის შემდეგ.
- (ე) ადმინისტრაციული პერსონალი. ძირითადად საქმიანობის მე-2 წლიდან იქნება საჭირო. შვიდი წლის განმავლობაში ხარჯები £5000-დან £40,000-მდე გაიზრდება.
- (ვ) იჯარა და კომუნალური მომსახურება. წელიწადში £30,000 თითოეულ კერვერზე.
- (ზ) რეკლამა. წელიწადში £2000 თითოეულ კერვერზე.
- (თ) ინფლაცია. ყველა შემოსავალი და ხარჯი ნაჩვენებია მიმდინარე ფასებით.

ფულის მიმოქცევის ვარაუდები

- (ა) არავითარი დებიტორები - ყველა კერძში გადახდა ნაღდი ფულით იწარმოებს.
- (ბ) ხელფასები ყოველთვიურად გაიცემა.
- (გ) შესყიდვების გადახდა ყოველთვიურად მოხდება.
- (დ) იჯარის გადახდა წელიწადში ორჯერ მოხდება.
- (ე) ადგილობრივი კომუნალური გადასახადების გადახდა ყოველთვიურად მოხდება.
- (ვ) სესხის სარგებლის გადახდა მოხდება კვარტალურად, 1-ლი თვიდან.
- (ზ) საბანკო ოვერდრაფტის სარგებლის გადახდა მოხდება ყოველკვარტალურად მე-3 თვიდან დაწყებული.
- (თ) გაყიდვები თანაბრად განაწილდება წელიწადის ყოველ თვეზე (მგრძობიარობის ანალიზი აჩვენებს, თუ როგორ იცვლება ვარაუდი).

დაშვებები საბალანსო უწყისის შესადგენად

- (ა) ანგარიშგების პერიოდის ბოლოსთვის არსებული მარაგი დაახლოებით ექვსი კვირის გაყიდვებს უტოლდება.
- (ბ) ძირითადი საშუალებების (ფიქსირებული აქტივების) ამორტიზაცია. მოწყობილობა და ოფისი – წელიწადში 20%; მოწყობილობების დამონტაჟება და მოვლა – წელიწადში 25%.
- (გ) კრედიტორები. გაყიდვებზე ერთ თვეში გაწეული დანახარჯების ექვივალენტურა

მოდით ეხლა დეტალურად განვიხილოთ თითოეული უწყისი, რათა გავეცნოთ თუ როგორ შეიძლება მათი შედგენა თქვენს ბიზნეს-გეგმაში შესაყვანად. დავიწყოთ საბალანსო უწყისით.

საბალანსო უწყისი

ფიზიკური პირისათვის

ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი ტერი ბრაუნის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. მას ოდნავ გაუჭირდა თავისი ჩახლართული ფინანსური საქმეების გარჩევა და მათი მოწესრიგება გადაწყვიტა. მოკლედ, მას სურს იცოდეს, თუ როგორია მისი ფინანსური მდგომარეობა.

თუ თქვენი მიზინარე ფინანსური მდგომარეობის აღწერა დაგჭირდებათ, იგი ამ მაგალითის რამდენიმე ელემენტს მაინც უნდა შეიცავდეს.

ტერი ბრაუნი - ფინანსური მდგომარეობა დღეისათვის (28 მარტი)

| | £ |
|------------------------------|--------|
| ნაღდი ფული | 50 |
| სახლი | 50,000 |
| პიპოთეკა | 45,000 |
| დისთვის ნასესხები ფული | 135 |
| ოვერდრაფტი | 100 |
| მანქანა | 1,000 |
| საკრედიტო ბარათები | 50 |
| სამკაულები და სურათები | 350 |
| განვალებით შეძენილი საქონელი | 500 |
| ავეჯი | 500 |

ეს ინფორმაცია ტერის საქმეებზე წარმოდგენას გვიქმნის, მაგრამ სანამ ამ ინფორმაციას საჭიროებისამებრ არ მოვაწესრიგებთ, სინამდვილეში მისი ფინანსური მდგომარეობის შეფასებას ვერ შევძლებთ.

ტერიმ იცის, რომ ფულის საკითხი ორნაირად დგას: ის რაც გაქვს და ის, რაც სხვისი გმართებს, ჩვეულებრივ, უკანასკნელი სჭარბობს პირველს. ამ კონცეფციის გათვალისწინებით, იგივე ინფორმაცია შეგვიძლია სხვა სახით წარმოვადგინოთ. მარჯვენა მხარეს ჩვენ გვაქვს ტერის აქტივების ჩამონათვალი: როგორ გამოიყენა მან მის ხელთ არსებული ფული. მარცხენა მხარეს ჩამოთვლილია, თუ საიდან იშოვა მან ამ აქტივებში გადასახდელი ფული, მის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები და დავალიანება.

ტერი ბრაუნი - ფინანსური მდგომარეობა დღეისათვის (28 მარტი)

| დაფინანსება (ანუ სად ვიშოვე ფული) | £ | აქტივები (ანუ როგორ გამოვიყენე ფული) | £ |
|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|---------------|
| ოვერდრაფტი | 100 | ნაღდი ფული | 50 |
| პიპოთეკა (გირაო) | 45,000 | სახლი | 50,000 |
| განვადებით შეძენილი საქონელი | 500 | მანქანა | 1,000 |
| საკრედიტო ბარათები | <u>50</u> | სამკაული და სურათები | 350 |
| დავალიანება სულ | 45,650 | დისთვის ნასესხები ფული | 135 |
| ჩემი კაპიტალი | <u>6,385</u> | ავეჯი | 500 |
| მთლიანად საკუთარი და სხვისი კაპიტალი | <u>52,035</u> | ჩემი აქტივები | <u>52,035</u> |

შეიძლება დაიბნეთ კიდევაც მარცხენა მხარის ქვედა ნაწილის გამო - ჩვენ ვცდილობთ ტერი ბრაუნის ფინანსური მდგომარეობის მთლიანი სურათის ჩვენებას. მას აქვს £52,035-ის ღირებულების აქტივები და იგივე თანხა უნდა ჰქონდეს მიღებული სხვადასხვა წყაროებიდან. ჩვენ შეგვიძლია მხოლოდ სხვების მიმართ £45,650 დავალიანების პოვნა. ერთადერთი მისაღები ვარაუდი ისაა, რომ ტერიმ საკუთარი შრომით მიღებული ანაზღაურებაც გაიღო აქტივების შესაძენად.

ტერის შეიძლება მოეწონოს ჩვენგან ასეთი დახმარება, მაგრამ ნაკლებად შესაძლებელია, რომ ის სრულად დაკმაყოფილდეს. ჩვენს მსგავსად, ალბათ, ისიც ითვალისწინებს გრძელ და მოკლევადიან მოვლენებს. თუმცა ჩვენ ვაჩვენებთ £52,035 აქტივების შესანიშნავი სურათი, მან იცის, რომ მისი ნაღდი ფული არ არის საკმარისი ყოველდღიური ცხოვრებისათვის. ამიტომ, უფრო ნათელი სურათის შესაქმნელად ჩვენ კიდევ ერთხელ, თავიდან მოვაწესრიგებთ მისი ფინანსური მდგომარეობის ამსახველ ინფორმაციას.

ტერი ბრაუნი - ფინანსური მდგომარეობა დღეისათვის (28 მარტი)

| დავალიანება და საკუთარი კაპიტალი (ანუ სად ვიშოვე ფული) | £ | აქტივები (გრძელვადიანი) (ანუ როგორ გამოვიყენე) | £ |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------|------------|
| პიპოთეკა (გირაო) | 45,000 | სახლი | 50,000 |
| განვადებით შეძენილი საქონელი | 500 | მანქანა | 900 |
| საკუთარი კაპიტალი | <u>6,385</u> | სამკაული და სურათები | 350 |
| | 51,885 | ავეჯი | <u>500</u> |
| მიმდინარე დავალიანება (მოკლევადიანი) | 100 | მიმდინარე აქტივები (მოკლევადიანი) | 35 |
| ოვერდრაფტი | 50 | დისთვის ნასესხები ფული | <u>50</u> |
| საკრედიტო ბარათები | <u>150</u> | ნაღდი ფული | 185 |
| მთლიანი დავალიანება | 52,035 | მთლიანი აქტივები | 52,035 |

როგორც ვხედავთ, მისი მოკლევადიანი ფინანსური მდგომარეობა ძირითადად იმ ფულით განისაზღვრება, რომელიც დას მისი მართებს. თუ დისგან ვალის დაბრუნების იმედი აქვს, მაშინ შეიძლება ყველა მიმდინარე დავალიანების დაფარვა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ ფული სწრაფად არის გადასახდელი, მდგომარეობა არც ისე სახარბიელოა. ჩვეულებრივ ანგარიშებში „მიმდინარეს“ ერთი წლის განმავლობაში დასაფარი დავალიანება შეესაბამება, ამის მსგავსად, „მიმდინარე“ აქტივები ნაღდ ფულად ერთი წლის განმავლობაში იქცევა.

ჩვენ უკვე ძალიან ახლოს მივდივართ ტერის ფინანსური მდგომარეობის ამსახველ საბალანსო უწყისთან. კიდევ ერთი შესწორება ყველაფერს ნათელს მოჰყენს: მკაფიოდ უნდა გამოიყოს ტერის აქტივები და დავალიანებები. ჩვენ ტერის წმინდა ფინანსური მდგომარეობის ჩვენება გვჭირდება: იმას, რამდენიც აქვს, გამოკლებული იმდენი, რამდენიც სხვისი მართებს.

მისი ფინანსური მდგომარეობის კიდევ ერთხელ გადახედვით მთლიან სურათს უფრო ნათლად დავინახავთ: £51,850 შესულია ძირითად ფონდებში (ფიქსირებული აქტივები) და £35 შეადგენს წმინდა საბრუნავ ფონდებს (წმინდა მიმდინარე აქტივებს). ყველა ამ აქტივის დაფინანსება ხდება ტერის კაპიტალით – £6,385-ით და ჰიპოთეკითა და განვადებით შეძენის საშუალებით – £45,500.

ბიზნესის საბალანსო უწყისის სტრუქტურა

ბიზნესის საბალანსო უწყისი ძლიერ ჰგავს ჩვენს მიერ ზემოთ განხილულ ფიზიკური პირის ანგარიშს. თუმცა, ზოგიერთი გამოყენებული მუხლი შეიძლება თქვენთვის ახალი აღმოჩნდეს. დაეუბრუნდეთ Celtic Carveries-ს და ენახოთ, თუ როგორი სახე ექნება ბიზნესის საბალანსო უწყისს.

საბალანსო უწყისის თავში თარიღი უნდა დაურთოთ. ეს ელემენტარული რამაა, რადგან საბალანსო უწყისი არის ბიზნესის სურათი დროის რაღაც განსაზღვრული მომენტისათვის. ხვალ სურათი შეიძლება შეიცვალოს, ვთქვათ, ინვენტარზე დახარჯული თანხის გაზრდის გამო. ეს ძირითადი საშუალებების ზრდას გამოიწვევს – და რაც სრულიად შესაძლებელია, - ოვერდრაფტის ზრდასაც.

სანამ ბალანსის საკვანძო ელემენტებზე გადავიდოდეთ, სასარგებლო იქნება გავეცნოთ ბალანსის ორ მხარეს: აქტივებს და დავალიანებას.

Celtic Carveries

საბალანსო უწყისი 31 ოქტომბრისთვის

| | 1-ლი წელი | მე-2 წელი | მე-3 წელი | მე-4 წელი | მე-5 წელი |
|------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| გამოყენებული წმინდა აქტივები ფიქსირებული აქტივები | | | | | |
| მოწყობილობა და განვითარება შენობა-ნაგებობ. | 48,000 | 86,400 | 141,120 | 184,896 | 147,916 |
| | <u>30,500</u> | <u>43,900</u> | <u>82,995</u> | <u>97,051</u> | <u>85,631</u> |
| | 78,500 | 130,300 | 224,115 | 281,947 | 233,547 |
| საბრუნ. აქტივები მარაგი | 1,887 | 38,425 | 72,819 | 109,250 | 109,250 |
| ნაღდი ფული | 0 | 2,366 | 2,029 | 10,863 | 10,863 |
| | <u>1,887</u> | <u>40,791</u> | <u>74,848</u> | <u>120,113</u> | <u>120,113</u> |
| გამოკლებული მიმდინარე დაეალიანება | | | | | |
| კრედიტორები | 11,383 | 25,617 | 48,546 | 72,833 | 72,833 |
| ოვერდრაფტი | 6,093 | 27,929 | 60,974 | 45,657 | 0 |
| გადასახადები | 0 | 4,000 | 25,000 | 58,000 | 80,000 |
| | <u>17,446</u> | <u>57,546</u> | <u>134,520</u> | <u>176,490</u> | <u>152,833</u> |
| =წმინდა საბრუნაუი აქტივები | (15,559) | (16,745) | (59,672) | (56,378) | 77,058 |
| მთლიან აქტივებს გამოკლებული მიმდინარე დაეალ. | 62,941 | 113,545 | 164,463 | 225,569 | 310,605 |
| რით დაფინანსდა: | | | | | |
| სააქციო კაპიტალი: | | | | | |
| მესაკუთრეები | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| სააქციო საზოგად. მმართველობის სხვ. წევრები | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| ვენჩურ. კაპიტალი | 20,000 | 90,000 | 120,000 | 150,000 | 150,000 |
| მოგება/ზარალი წ-ში | (24,317) | (28,455) | (8,557) | 25,569 | 85,036 |
| გაუნაწილებელი მოგება/რეზერვები | - | - | - | - | 25,569 |
| | <u>20,683</u> | <u>86,545</u> | <u>136,443</u> | <u>200,569</u> | <u>285,605</u> |
| ნასესხები თანხები გრძელვადიანი საშუალოვადიანი | 25,000 | 25,000 | 25,000 | 25,000 | 25,000 |
| | <u>17,258</u> | <u>2,000</u> | <u>3,000</u> | - | - |
| | 42,258 | 27,000 | 28,000 | 25,000 | 25,000 |
| სულ | <u>62,941</u> | <u>113,545</u> | <u>164,463</u> | <u>225,569</u> | <u>310,605</u> |

აქტივები

აქტივები „ღირებულების მქონე რესურსებია, რომლებიც კომპანიის საკუთრებაში იმყოფება“. შეგვიძლია განვიხილოთ ამ განსაზღვრების ორი მხარე:

1. რესურსს ღირებულება რომ ჰქონდეს, იგი უნდა იყოს ფული, ან მიმდინარე ან მომავალ შემოსავალს ქმნიდეს. მაგალითად, დებიტორი (რომელსაც საქონლისა და მომსახურების სანაცვლოდ კომპანიის ფული მართებს) როგორც წესი, ფულს იხდის. როდესაც ის ანგარიშს ასწორებს, დებიტორული დავალიანება ნაღდ ფულად იქცევა და, ამრიგად, ამ მუხლს ექვემდებარება. თუ არ არსებობს მისგან ანგარიშსწორების იმედი, მაშინ იგი ძნელად თუ შევა აქტივებში.
2. თავისი სამართლებრივი არსით, საკუთრების უფლება განიხილება, როგორც ფლობისა და კონტროლისგან განსხვავებული ცნება. ანგარიშგებაში ეს ცნებები ერთმანეთის მსგავსი, მაგრამ არა გაიგივებული მნიშვნელობით გამოიყენება. ბიზნესში ფლობა და კონტროლი არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ რესურსი აქტივად ჩაითვალოს. მაგალითად, კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს დაქირავებული მანქანის ფლობისა და კონტროლის უფლება, მაგრამ ამ მანქანის მესაკუთრე მაინც გამქირავებელი კომპანიაა. ასე რომ, ეს აქტივი არ არის, ეს რეგულარული ხარჯია, რომელიც მოგება-ზარალის ანგარიშში აისახება.

დავალიანება (ვალდებულებები)

დავალიანება არის კომპანიის გარედან მისდამი წაყენებული მოთხოვნები, ანუ ის, რაც კომპანიას სხვისი მართებს. მოყვანილ მაგალითში ნაჩვენებია მხოლოდ ვალები, ოვერდრაფტი და გადასახადები, მაგრამ, შეიძლება ისეთი მუხლები შესულიყო, როგორებიცაა დაგროვილი მოგება, მომავალი პერიოდების შემოსავლები და ა.შ. ჩვენი საბალანსო უწყისის მაგალითში „რით დაფინანსდა“ დავალიანებას წარმოადგენს.

მიმდინარე

ეს ტერმინი აქტივებისა და პასივების შემთხვევაში იმის აღსანიშნავად გამოიყენება, რომ ისინი მოკლე დროში ფულად უნდა იქცეს ან მოკლევადიანია (ერთ წელიწადზე ნაკლები).

ახლა განვიხილოთ საბალანსო უწყისის თითოეული ელემენტი*.

*საბალანსო უწყისის ზუსტი ფორმები კომპანიების შესახებ კანონის მიხედვით შეიძლება ცოტათი განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. თუმცა, ეს არ ეხება ბიზნესის დაგეგმვას.

გამოყენებული წმინდა აქტივები

ეს ნაწილი პასუხს გეძლევს კითხვაზე „რამი დაეხარჯეთ?“. კომპანიამ შეიძლება მხოლოდ სამი მიზნით გამოიყენოს სახსრები:

1. მას შეუძლია შეიძინოს ძირითადი საშუალებები (ფიქსირებული აქტივები), როგორცაა შენობები, მანქანა-დანადგარები და ავტომობილები. ეს ის აქტივებია, რომელთა შენარჩუნებასაც კომპანია ხანგრძლივი დროის მანძილზე აპირებს. მათი გამოყენება მოგების მიღებისათვის დამზარე საშუალებებად შეიძლება, მაგრამ მოკლე დროის განმავლობაში ფიზიკურად მათი გაქრობა შეუძლებელია (თუ არ გაიყიდა ან არ შეიცვალა, მაგალითად, ავტომობილების მსგავსად).
2. ფული შეიძლება საბრუნავ კაპიტალში შევიდეს, შეძენილი იქნეს ის, რაც უშუალოდ გამოიყენება კომპანიის პროდუქციის წარმოებაში (ან მომსახურების გაწევაში), რომელიც მოკლე ვადაში იხარჯება. მარაგები იყიდება და მათი სიდიდე იცვლება; დებიტორები ანგარიშს ასწორებენ და მეალებებს ვალი უბრუნდებათ; ხოლო ფული ბრუნავს. საბრუნავი კაპიტალი იანგარიშება მიმდინარე დავალიანების მიმდინარე აქტივებიდან გამოკლებით. ეს ის სუფთა თანხაა, რომელიც კომპანიას საბრუნავი კაპიტალის დასაფინანსებლად გააჩნია. საბალანსო უწყისში ამას წმინდა მიმდინარე აქტივები ეწოდება, სხვა შემთხვევებში გამოიყენება ცნება „საბრუნავი კაპიტალი“.
3. და ბოლოს, კომპანიამ შეიძლება ფული გრძელვადიან საქმეში ჩადოს, მაგალითად, სახელმწიფო ობლიგაციები შეიძინოს ან განახორციელოს ინვესტიციები სხვის საქმიანობაში. უკანასკნელი შეიძლება სხვა კომპანიის აქციათა დიდი წილის ყიდვის წინაპირობა გახდეს. ანგარიშის ამ კატეგორიას დაბანდებები (ინვესტიციები) ეწოდება. იგი მოცემულ მაგალითში არ ჩანს, რადგან იშვიათი ფენომენია ახალი და მცირე კომპანიების შემთხვევაში, რომლებიც ფულის ნაკლებობას უფრო განიცდიან, ვიდრე მის სიჭარბეს.

დაფინანსება

საბალანსო უწყისის ეს ნაწილი მიუთითებს, თუ საიდან მოდის ფული. იგი ძირითადად ორი ქვეთავისგან შედგება, მსხვილი კომპანიების შემთხვევაში კი შეიძლება გაცილებით მეტი ქვეთავისგან შედგებოდეს.

1. **სააქციო კაპიტალი.** ეს ის ფულია, რომელიც სხვადასხვა პირმა ბიზნესში მონაწილეობისთვის ჩადო. თუ ბიზნესი წარმატებულია, ისინი ყოველწლიურად დივიდენდებს იღებენ, მაგრამ მათთვის ძირითადი ანაზღაურება კომპანიის ღირებულების მოსალოდნელი

ზრდაა და მათი შესაბამისი წილის ზრდა (ამის შესახებ უფრო დაწვრილებით მე-16 თავშია საუბარი).

მოგება და ზარალი ყოველ წელს ემატება ან აკლდება აქციონერთა (მეწილეთა) ინვესტიციებს (დაბანდებებს). საბოლოოდ, თუ კომპანიმ წარმატებას მიაღწია, იგი ყოველწლიურად გარკვეულ თანხებს რეზერვებში ჩადებს. ბალანსის ეს მუხლი გვიჩვენებს შავი ღლისთვის შენახულ თანხას. თუმცა აუცილებელი როდია, რომ ასე მოხდეს. მიმდინარე აქტივების (საბრუნავი საშუალებების) სახით მხოლოდ კომპანიის ნაღდი ფულია ნაჩვენები. რეზერვები და სხვა ფონდები, ბიზნესის დასაფინანსებლად გამოიყენება და შეიძლება ძირითად საშუალებებში (ფიქსირებულ აქტივებში) და საბრუნავ კაპიტალში იქნეს შეტანილი.

2. ბიზნესის დასაფინანსებელი ფულის საბოლოო წყარო გარედან შემოსული გრძელ- ან საშუალოვადიანი სესხებია. ეს სესხები შეიძლება ობლიგაციების, ჰიპოთეკის, განვადებით შეძენის ან ბანკიდან აღებული გრძელ- ან მოკლევადიანი სესხების სახით იქნეს გაფორმებული. ყველა ამ სესხისთვის ზოგადად დამახასიათებელი ისაა, რომ კომპანია ფულზე და შესაძლოა უკან დასაბრუნებელ ძირითად საშუალებებზე განსაზღვრულ სარგებელს უნდა იხდიდეს, იმისდა მიუხედავად, წარმატებულია ბიზნესი თუ არა. თუ ბიზნესი დიდ წარმატებას აღწევს, დამფინანსებლები, მეწილეებისგან განსხვავებით, დამატებით მოგებას არ მიიღებენ.

რამდენიმე ძირითადი წესი

ეს ის ძირითადი ცნებებია, რომლებიც საბალანსო უწყისის მომზადებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

1. **ფულადი გამოხატულება.** ანგარიშგებაში, მხოლოდ ისეთი ფაქტების ჩანაწერები კეთდება, რომელთა გამოსახვაც ფულით შეიძლება. მაგალითად, თქვენი ჯანმრთელობის მდგომარეობა ან ის, რომ თქვენი მთავარი კონკურენტი თქვენს პირდაპირ უფრო მიმზიდველ სავაჭრო წერტილს ხსნის, მნიშვნელოვანი ბიზნეს-ფაქტია. მაგრამ ანგარიშებში ამ ფაქტის შესახებ არავითარი ჩანაწერი არ კეთდება და საბალანსო უწყისში ეს ფაქტი იმ უბრალო მიზეზის გამო არ აისახება, რომ მას ვერავითარი ფულადი გამოხატულება ვერ მიეწერება.

ბიზნეს-ფაქტების ფულში გამოხატვას დიდი უპირატესობა აქვს, რაც „საერთო მნიშვნელს“ გვაძლევს. აბა შეეცადეთ შეაჯამოთ მბეჭდავები, ავტომობილები და სახელოსნოს 4000 ფუტი². თქვენ საერთო განზომილება გჭირდებათ, რათა ძირითადი არითმეტიკული ფუნქციების შესრულება და ანგარიშების ერთმანეთთან შედარება შეძლოთ.

2. ბიზნესის სამეურნეო ანგარიშგება. ანგარიშების წარმოება და შენახვა უფრო მეტად კომპანიისათვის არის საჭირო, ვიდრე მესაკუთრის, მუშახელის ან ფირმასთან დაკავშირებული სხვა პირისათვის. თუ მესაკუთრე მოკლე ვადით ნაღდ ფულს ღებს ბიზნესში, ეს კომპანიის ანგარიშებში აისახება, როგორც სესხი მიმდინარე დავალიანების სახით, ხოლო მესაკუთრის პირად ანგარიშში – როგორც აქტივი, – ვილაცას მართებს მისი ფული. ამგვარად, იმის მიხედვით, თუ რომელი კუთხით შეხვდავთ, ერთი და იგივე თანხა შეიძლება აქტივადაც გამოჩნდეს და პასივადაც. ხოლო თუ ამ მაგალითში დაეუშვებთ, რომ კომპანია და მესაკუთრე ერთი და იგივეა, მაშინ შეცდომის დაშვების შესაძლებლობა მეტია.

შესაძლო შეცდომა თავიდან შეიძლება იქნეს აცილებული კომპანიის სამეურნეო ანგარიშგების საშუალებით, რომლის მიხედვით აქტივები და პასივები კომპანიის პოზიციიდან განისაზღვრება.

3. ღირებულების განსაზღვრება. ანგარიშებში აქტივები, როგორც წესი, მათი ღირებულების მიხედვით შეაქვთ. სხვადასხვა მიზეზების გამო, აქტივის ნამდვილი „ფასეულობა“ დროში იცვლება. აქტივის ფასის („ფასეულობის“) სუბიექტურად შეფასებისას, ორი კაციც კი ძნელად შეიძლება შეთანხმდეს. თვით აქტივებიც არ არის გაყიდვისთვის გათვალისწინებული. ობიექტურობის ძებნაში, ანგარიშების მწარმოებლები ჩაწერის მაჩვენებლად ღირებულებას იყენებენ, რაც ნიშნავს, რომ საბალანსო უწყისი არ ასახავს კომპანიის მიმდინარე ფასს. ეს არც არის მისი მიზანი. ეს ასევე არ ნიშნავს, რომ „ღირებულების“ მაჩვენებელი მუდმივად უცვლელი დარჩება. მაგალითად, £6000-იანი ავტომობილი ორი წლის შემდეგ შეიძლება ასე გამოიყურებოდეს:

| ფიქსირებული აქტივები | 1-ლი წელი | მე-2 წელი |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| ავტომობილი | 6,000 | 6,000 |
| მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია | <u>1,500</u> | <u>3,000</u> |
| წმინდა აქტივები | <u>4,500</u> | <u>3,000</u> |

ამორტიზაცია გვიჩვენებს, თუ როგორ „მოიხმარება“ აქტივი მისი მუშაობის დროს. ეს უბრალოდ ბუღალტრული ჩანაწერია, რომელიც აქტივის ღირებულების დროის შესაბამის პერიოდზე განაწილების საშუალებას გვაძლევს. დროის პერიოდი განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა აქტივის ვარგისიანობის და მუშაობის ვადა.

კომპანიის დასახელება:

1-ლი წელი (20XX)

| | 1-ლი კვარტალი | მე-2 კვარტალი | მე-3 კვარტალი | მე-4 კვარტალი |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ძირითადი საშუალებები | | | | |
| ღირებულება | _____ | _____ | _____ | _____ |
| დაგროვილი ამორტიზაცია | _____ | _____ | _____ | _____ |
| წმინდა საბალანსღირებულ. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| ხაბრუნავე საშუალებები | | | | |
| მასალა და დაუმთავრებლობა | _____ | _____ | _____ | _____ |
| დებიტორული დავალიანება | _____ | _____ | _____ | _____ |
| ბანკი და ნაღდი ფული | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | _____ | _____ | _____ | _____ |
| მიმდინარე დავალიანება | | | | |
| კრედიტორ. დავალიანება | _____ | _____ | _____ | _____ |
| საბანკო ოვერდრაფტი | _____ | _____ | _____ | _____ |
| მოკლევადიანი სესხი | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | _____ | _____ | _____ | _____ |
| წმინდა ხაბრუნავე აქტივები | _____ | _____ | _____ | _____ |
| მთლიან აქტივებს გამოკლებული მიმდინარე დავალიანება: | | | | |
| წმინდა აქტივები | ===== | ===== | ===== | ===== |
| დაფინანსება | | | | |
| მოზიდული აქციები | _____ | _____ | _____ | _____ |
| დაგროვილი მოგებები | _____ | _____ | _____ | _____ |
| სასესხო კაპიტალი | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | ===== | ===== | ===== | ===== |

კომპანიის დასახელება:

| | კომპანიის დაარსება | 1-ლი წელი |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| ძირითადი ხაშუალებები | | |
| ღირებულება | _____ | _____ |
| დაგროვილი ამორტიზაცია | _____ | _____ |
| წმინდა საბალანსო ღირებულება | _____ | _____ |
| ხაბრუნავი ხაშუალებები | | |
| მასალები და დაუმთავ.წარ. | _____ | _____ |
| დებიტორული დავალიანება | _____ | _____ |
| ბანკი და ნაღდი ფული | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| მიმდინარე ვალდებულებები | | |
| კრედიტორ. დავალიანება | _____ | _____ |
| საბანკო ოვერდრაფტი | _____ | _____ |
| მოკლევადიანი სესხი | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| წმინდა ხაბრუნავი აქტივები | _____ | _____ |
| | | |
| მთლიან აქტივებს გამოკლებული მიმდინარე დავალიანება= | | |
| წმინდა აქტივები | ===== | ===== |
| დაფინანსება | | |
| მოზიდული აქციები | _____ | _____ |
| დაგროვილი მოგებები | _____ | _____ |
| სასესხო კაპიტალი | _____ | _____ |
| | ===== | ===== |

საგადასახადო დეპარტამენტი ამორტიზაციის, როგორც ბიზნესის ხარჯის აღრიცხვის უფლებას არ იძლევა, მაგრამ კაპიტალზე გაწეული დანახარჯების გამო საგადასახადო შეღავათებს დასაშვებად მიიჩნევს.

ისეთ აქტივებს, როგორებიცაა საკუთარი მიწა და შენობები, დროდადრო ფასი ეცვლება, ხოლო მარაგები შეიტანება მათი ფასის ან საბაზრო ღირებულების სახით, იმის მიხედვით, თუ რომელი იქნება უფრო დაბალი კონსერვატიზმის პრინციპის თანახმად.

4. მოქმედი საწარმო. ანგარიშებში ყოველთვის დაშვებულია, რომ კომპანია მომავალში განუსაზღვრელი დროით გააგრძელებს საქმიანობას, თუ ამის საწინააღმდეგო რაიმე ნიშანი არ არსებობს. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიის აქტივები უბრალოდ განიხილება როგორც მოგების მომტანი საშუალება, რომელიც გაყიდვისთვის გამიზნული არაა.

ისევე ზემოთ მოყვანილი ავტომობილის მაგალითს გადავხედოთ. მე-2 წელს, ანგარიშებში წმინდა აქტივების მაჩვენებელი „მოქმედი საწარმოს“ საფუძველზე £3000-ს შეადგენს. თუ ვიცით, რომ საწარმო რამდენიმე კვირის შემდეგ მარცხს განიცდის, მაშინ უფრო მანქანის გასაყიდი ფასით ვიქნებით დაინტერესებული, ვიდრე „ანგარიშში შეტანილი“ ღირებულებით; მანქანა მხოლოდ £2000-ად შეიძლება გაიყიდოს, რაც საკმაოდ განსხვავებული მაჩვენებელია.

მას შემდეგ, რაც ბიზნესის ფუნქციონირება წყდება, ჩვენ არ შეგვიძლია იგივე ხერხით გავაგრძელოთ აქტივების შეფასება. ისინი ბიზნესში პროდუქციის საწარმოებლად და მოგების მოსატანად აღარ გამოიყენება. ამ შემთხვევაში, ყველაზე ობიექტური მაჩვენებელი ისაა, თუ როგორ გაიყიდება ისინი ბაზარზე. ყველას, ვისაც ბაზარზე მანქანა-დანადგარები გაუყიდა, ეცოდინება განსხვავება საბაზრო ფასსა და საბალანსო ღირებულებას შორის.

5. ორმაგი მხარე. ნებისმიერი ბიზნეს-გარიგების შესახებ სრული ჩანაწერის საწარმოებლად საჭიროა ვიცოდეთ, თუ საიდან მოდის ფული და რაში დაიხარჯა იგი. მხოლოდ იმის თქმა, რომ, ვიღაცამ £1000 ჩადო თქვენს საწარმოში, არ არის საკმარისი. უნდა ვაჩვენოთ, რომ ეს ფული დაიხარჯა ინვენტარში, აქციებში და სხვა.

მე-12 თავის კითხვარი: საბალანსო უწყისი

საბალანსო უწყისის ფორმების გამოყენებით:

1. შეადგინეთ თქვენი კომპანიის საბალანსო უწყისი საქმიანობის დაწყების წინა დღისთვის.

2. მოიყვანეთ ვარაუდები, რომლებიც თქვენს ფინანსურ პროგნოზებს ასაბუთებენ.
3. შეადგინეთ საბალანსო უწყისი 1-ლი, მე-2, მე-3, მე-4 და მე-5 წლებისათვის იმ დაშვებით, რომ მიაღწიეთ გაყიდვების თქვენს მიერ პროგნოზირებულ მოცულობას. ეს მას შემდეგ უნდა გააკეთდეს, რაც მოგება-ზარალის უწყისს შეავსებთ (თავი 13) და ფულის მიმოქცევის პროგნოზსაც გააკეთებთ (თავი 14).

დაიმახსოვრეთ, რომ 1-ლი და მე-2 წლებისათვის ყოველკვარტალური, ხოლო მე-3, მე-4 და მე-5 წლებისათვის ყოველწლიური ცხრილები უნდა შეადგინოთ ამ თავში მოცემული ფორმის გამოყენებით.

რეკომენდებული ლიტერატურა

Financial Management for the Small Business. 3rd edition.
Colin Barrow, Kogan Page, 1995.

თავი 13

მოგება-ზარალის უწყისი

საბალანსო უწყისი საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას უჩვენებს დროის განსაზღვრული მომენტიდან. დროთა განმავლობაში ფინანსური მდგომარეობის ეს სურათი იცვლება, ისევე, როგორც იცვლება თქვენი ფოტო-სურათები, ჯერ ბავშვობის, შემდეგ მოზარდის და ბოლოს სრულწლოვანის, – მაგრამ ისინი ყველა შემთხვევაში თქვენი სურათებია. საქმიანობის პროცესში იმ მოქმედებების შესრულებას, რომლებიც კომპანიის „გარეგნობას“ ცვლის, „საქმის წარმოება“ ეწოდება. საქმის წარმოებას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც რაიმე ოპერაციის ფულადი სახით წარმოდგენა ხდება. მაგალითად, თუ თქვენ მომხმარებელს პროდუქტია მიყიდეთ, კრედიტი აიღეთ ან მასალები შეიძინეთ, ყველა ეს ოპერაცია ფულით გამოიხატება.

საქმის წარმოება

ავიღოთ ძალიან მარტივი მაგალითი. 6 აპრილს თავის საქმიანობას იწყებს ახალი კომპანია High Finance Limited. მისი თავდაპირველი სააქციო კაპიტალი £10,000-ს შეადგენს და 1-ლ დღეს ეს ფული კომპანიის ბანკში დევს. საბალანსო უწყისი ასე გამოიყურება:

High Finance Limited-ის საბალანსო უწყისი 19XXწ. 6 აპრილისთვის

| | |
|-----------------------|--------|
| გამოყენებული აქტივები | £ |
| ბანკში არსებული ფული | 10,000 |
| დაფინანსება | |
| სააქციო კაპიტალი | 10,000 |

ეს ცხრილი უკვე აღარ შეესაბამება 7 აპრილისთვის არსებულ მდგომარეობას:

High Finance Limited-ის საბალანსო უწყისი 19XX წ. 7 აპრილისთვის

| გამოყენებული აქტივები | £ | £ |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------------|
| საბრუნავი საშუალებები | | |
| ბანკ A-ში და ხელზე არსებული ფული | 15,000 | |
| გამოკლებული მიმდინარე დავალიანება ოვერდრაფტი (ბანკი B) | 5,000 | |
| | | <hr/> |
| წმინდა საბრუნავი საშუალებები | | 10,000 |
| დაფინანსება | | |
| სააქციო კაპიტალი | | <hr/> 10,000 |

High Finance იღებს £5000-ის ოვერდრაფტს სხვა ბანკიდან და ამ ფულს უშუალოდ სალაროში დებს. ეს ოპერაცია ანგარიშწარმოებით ხდება და შედეგი 7 აპრილის საბალანსო უწყისში არის ნაჩვენები.

თქვენ ხედავთ, რომ აქტივი „ნაღდი ფული“ გაიზარდა, თუმცა ასევე გაიზარდა დავალიანება (პასივი) - „ოვერდრაფტი“ (ნებისმიერი ფინანსური მოვლენა სულ მცირე ორნაირად აისახება საბალანსო უწყისში).

8 აპრილს High Finance £2000 ნაღდ ფულად ყიდულობს გასაყიდ მარაგებს.

High Finance Limited-ის საბალანსო უწყისი 19XX წ. 8 აპრილისთვის

| გამოყენებული აქტივები | £ | £ |
|-------------------------------------------------|--------|--------------|
| საბრუნავი საშუალებები | | |
| ბანკში და ხელზე არსებული ფული | 13,000 | |
| მარაგები | 2,000 | |
| | 15,000 | |
| გამოკლებული მიმდინარე დავალიანება ოვერდრაფტი | 5,000 | |
| | | <hr/> |
| წმინდა საბრუნავი საშუალებები | | 10,000 |
| დაფინანსება | | |
| სააქციო კაპიტალი | | <hr/> 10,000 |

საბრუნავი კაპიტალი შეიცვალა, მაგრამ არა სრული მნიშვნელობით, არამედ შემადგენლობით. ნაღდი ფული მარაგების შექმნაზე გადახდილი თანხით შემცირდა.

9 აპრილს, High Finance £300-ად ყიდის £200-ის ღირებულების მარაგებს.

High Finance Ltd-ს საბალანსო უწყისი 19XXწ. 9 აპრილისთვის

| გამოყენებული აქტივები | £ | £ |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| საბრუნავი საშუალებები | | |
| ბანკში და ხელზე არსებული ფული | 13,300 | |
| მარაგები (აქციები) | <u>1,800</u> | |
| | 15,100 | |
| | | |
| გამოკლებული მიმდინარე დავალიანება | | |
| ოვერდრაფტი | 5,000 | |
| | | |
| წმინდა საბრუნავი საშუალებები | | <u>10,100</u> |
| | | |
| დაფინანსება | | |
| სააქციო კაპიტალი | 10,000 | |
| გაუნაწილებელი მოგება | 100 | |
| | | <u>10,100</u> |

ამ შემთხვევაში ნაღდი ფული £300-ით, ანუ მომხმარებლისგან მიღებული ფულით გაიზარდა. მარაგები £200-ით, ანუ გაყიდული საქონლის ღირებულებით შემცირდა. დაბოლოს, მიღებულ იქნა „მოგება“, რომელიც ამ მაგალითში ნაჩვენებია, როგორც გაუნაწილებელი მოგება (ან რეზერვები).

სავაჭრო საქმიანობის შედეგად შესაკუთრებისთვის (ამ შემთხვევაში აქციონერებისთვის) კომპანიის ღირებულება იზრდება ან მცირდება. გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების და მოგების გაზრდით კომპანიის ღირებულებაც გაიზრდება. ეს მოვლენები იმდენად მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის, რომ ისინი ცალკე ანგარიშებში - მოგება-ზარალის უწყისში კონტროლდება.

ასე რომ, საბალანსო უწყისი უჩვენებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას დროის განსაზღვრული პერიოდისთვის. მოგება-ზარალის უწყისი შემოსავლებისა და გასავლების სიდიდეებს უჩვენებს დროის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში. დროის ინტერვალი (საანგარიშო პერიოდი) შეიძლება იყოს კვირა, თვე, კვარტალი ან წელიწადი. როდესაც ვანგარიშობთ შემოსავლებისა და ხარჯების ყველა შემადგენელ ნაწილს, სინამდვილეში გვსურს გავიგოთ წმინდა მოგება (ან ზარალი), რითაც დროთა განმავლობაში საწარმოს ღირებულების გაზრდის ან შემცირების საკითხი განისაზღვრება.

კიდევ რამდენიმე ძირითადი წესი

სანამ მოგება-ზარალის უწყისის სტრუქტურას აითვისებდეთ, სასარგებლო იქნება ანგარიშწარმოების ზოგიერთ ცნებას თუ გაეცნობით. ეს ცნებები 6 და 7 ნომრად არის მოყვანილი, როგორც მე-12 თავში მოცემული 5 ცნების გაგრძელება.

6. რეალიზაციის ცნება. ერთი გამოცდილი მეწარმის თქმით, შეკვეთა არ არის შეკვეთა, სანამ მომხმარებელი ჩეკს არ გაანაღდებს; მომხმარებელი პროდუქტს მოიხმარს და ცუდი არაფერი მოსდის. რაც მთავარია, მისი რეაქციის მიხედვით, ისევე შეიძლება გაუჩნდეს ამ საქონლის შექმნის სურვილი.

არსებობენ ადამიანები, რომლებსაც უძლიათ „წინასწარ ივარაუდონ“ გაყიდვების ყველაზე მოულოდნელი შედეგიც კი. ანგარიშებაში, შემოსავალი შემოსავლად მას შემდეგ აღიქმება, როცა საქონლის (ან მომსახურების) შეთავაზება, მიწოდება და ანგარიშის წარდგენა მოხდება. ასეთ შემოსავალს საერთო არაფერი აქვს მიღებულ შეკვეთასთან, ან იმასთან, თუ რამდენად მყარია შეკვეთა ან ვარაუდთან, აპირებს თუ არა მომხმარებელი ყიდვისთანავე ანგარიშსწორებას.

ასევე მოსალოდნელია მიწოდებული საქონლის რამდენიმე დღის შემდეგ უკან დაბრუნება – ალბათ უხარისხობის გამო. ეს ნიშნავს, რომ შეძლსავალი და, შესაბამისად, მოგება შეიძლება რაღაც პერიოდში მიღებული და შემდეგ შემცირებულ იქნეს. ცხადია, თუ ასეთი გასავლები ზუსტად შეფასდება, მაშინ შემოსავლების კორექტირება დროულად მოხდება.

ამგვარად, „გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების“ მარევენებელი, რომელიც მოგება-ზარალის უწყისის თავშია განხილული, საანგარიშო პერიოდში მომხმარებლისადმი მიწოდებული საქონლისა და წარდგენილი ანგარიშ-ფაქტურების ღირებულებაა.

7. დაგროვების ცნება. მოგება-ზარალის უწყისის საშუალებით წარმოებს შესაბამის პერიოდში შემოსავლებისა და დანახარჯების ერთმანეთთან შედარება. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება გარკვეული პერიოდისთვის რეალურად მოგების ანგარიში. წარმოიდგინეთ, მაგალითად, რომ იანვრის თვის მოგებას ანგარიშობთ; ამ დროს ტელეფონის კვარტალური გადასახადი მოგდით. სურათი ასეთი იქნება:

მოგება-ზარალის უწყისი 19XX წ. იანვრისათვის

| | £ |
|--------------------------------------------------------|--------------|
| გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავალი იანვრისათვის | 4,000 |
| გამოკლებული ტელეფონის გადასახადი (ბოლო კვარტალი) | 800 |
| მოგება | <u>3,200</u> |

ეს რა თქმა უნდა, მცდარი სურათია. პირველ რიგში, ტელეფონის კვარტალური გადასახადი „მოხვლა“ ერთი თვის გაყიდვების წინააღმდეგ. ასევე მცდარია იანვრის სატელეფონო გადასახადის გარდა ყველა დანარჩენი ხარჯის იანვრის შემოსავლებისთვის დაპირისპირება. სამწუხაროდ, მოგება-ზარალის უწყისის შედგენის მომენტში, მსგავსი გადასახადების ოდენობა ყოველთვის არ არის განსაზღვრული. სატელეფონო გადასახადი თანდათან „გროვდება“ და მისი ოდენობა (რომელიც შეიძლება აბსოლუტურად ზუსტი იყოს, თუ მრიცხველი გაქვთ) გაირკვევა იმ დროისათვის, როდესაც ამ გადასახადის გადახდა იქნება საჭირო.

ამ ორი დამატებითი ცნებით ჩვენ უკვე შეგვიძლია განვიხილოთ Celtic Carveries-ის ბიზნეს-გეგმის ქოგება-ზარალის უწყისი.

მოგება-ზარალის უწყისის სათაურში ნაჩვენები უნდა იყოს პერიოდი, რომლისთვისაც იანგარიშება შემოსავლები და გასაველები, ჩვენს შემთხვევაში ეს წელიწადია. ბიზნეს-გეგმაში საქმიანობის დაწყების პირველი წლები უფრო დეტალურად უნდა იყოს ნაჩვენები, კვარტალური ან თვიური მაჩვენებლებით. პირველი წლისთვის აუცილებელია თვიური მაჩვენებლები.

Celtic Carveries - წლიური მოგება-ზარალის უწყისი 31 ოქტომბრამდე

| £000 | 1-ლი წელი | მე-2 წელი | მე-3 წელი | მე-4 წელი | მე-5 წელი | მე-6 წელი | მე-7 წელი |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| შემოსავალი გაყიდვებიდან რეალიზებული საქონლის. | 224 | 504 | 955 | 1,432 | 1,600 | 1,685 | 1,685 |
| ღირებულება | 137 | 307 | 583 | 874 | 976 | 1,028 | 1,028 |
| საერთო ზარალები სახელმწიფო ადმინისტრაცია | 87 | 197 | 372 | 558 | 624 | 657 | 657 |
| ოჯარა | 5 | 28 | 30 | 30 | 40 | 40 | 40 |
| კომუნალური გადასახადი | 24 | 48 | 84 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| რეკლამა | 6 | 12 | 21 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| ზღნადები | 4 | 8 | 14 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| ამორტიზაცია | 30 | 60 | 105 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| სულ საკა-ა სსკკა | 22 | 38 | 61 | 77 | 63 | 50 | 39 |
| მოგება სარგებლისა და გადასახადების გადახდამდე - PBIT | 91 | 194 | 315 | 427 | 423 | 410 | 399 |
| სარგებელი | -4 | 3 | 57 | 131 | 201 | 247 | 258 |
| დაბეგრა | 7 | 8 | 18 | 26 | 11 | 10 | 0 |
| ღირეკტორების ანაზღაურება | -1 | 5 | 28 | 55 | 80 | 92 | 95 |
| მოგება გადასახადის გადახდის შემდეგ | 15 | 18 | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| | -24 | -28 | -9 | 26 | 85 | 120 | 138 |

შემოსავალი გაყიდვებიდან (Sales income)

გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავალი ურვენებს სელტიკის მიერ წლის განმავლობაში მიწოდებული პროდუქტებისა და გაწეულ მომსახურებაში მიღებულ თანხას. ამ შემთხვევაში ყველა მომხარებელი იხდის კერძის მირთმევისთანავე. თუ სელტიკს რამდენიმე საქმიანი კლიენტი ჰყავს, რომელთაც თავისი ანგარიშები აქვთ, შესაძლებელია, რომ მათ 31 ოქტომბრამდე მართებდეთ ფული. ეს თანხა წლიური გაყიდვების შემოსავალში შევა (თუ გვეჭკებათ, დაუბრუნდით რეალიზაციის ცნებას).

რეალიზებული საქონლის ღირებულება

(Cost of goods sold)

შეგიძლიათ კომპანიის ყველა სახის ზარჯი პროდუქციის „შექმნის“ ზარჯებს მიაწეროთ, მაგრამ რეალიზებული (გაყიდული) საქონლის ღირებულების გასაანგარიშებლად უშუალოდ პროდუქციის წარმოებასთან

* Cost of goods sold ან cost of sales ხშირად ითარგმნება, როგორც „გაყიდული საქონლის თვითღირებულება“ (მთარგ. შენიშვნა)

დაკავშირებული ხარჯები განიხილება. ამ ხარჯებში მასალებისა და მუშახელის ღირებულება შედის.

თუ Celtic Carveries-ის მოგება-ზარალის უწყისში რეალიზებული საქონლის ღირებულების მუხლს დავშლით, შემდეგ სურათს მივიღებთ:

| | £ | £ | £ |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| გაყიდვები | | | 224,000 |
| წარმოების ხარჯები: | | | |
| საწყისი მარაგი (ღვინო და სურსათი) | 0 | | |
| შესყიდვები პერიოდის განმავლობაში | 85,519 | | |
| | <u>85,519</u> | | |
| გამოკლებული მარაგები საანგარიშო პერიოდის ბოლოსათვის | 17,075 | | |
| გამოყენებული მასალების ღირებულება | | 68,444 | |
| საწარმოო მუშახელზე გაწეული ხარჯი (მზარეული, ბარის პერსონალი და სხვ.) | | <u>65,156</u> | |
| გაყიდულ საქონელზე გაწეული ხარჯი | | | <u>136,600</u> |
| საერთო მოგება | | | £87,400 |

აქ სრულად არაა ჩამოთვლილი ის პუნქტები, რომლებიც მოგება-ზარალის უწყისის რეალიზებული საქონლის ღირებულების ნაწილში უნდა გაგვეთვალისწინებინა. მაგალითად დაუმთავრებელი წარმოება, ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია და ა.შ. გამოტოვებულია იმ მიზნით, რომ მაგალითი უფრო ნათელი გაგვეხადა.

საერთო მოგება (Gross profit)

სხვაობა გაყიდვებიდან მიღებულ შემოსავალსა და რეალიზებული საქონლის ღირებულებას შორის, არის საერთო მოგება, რომელიც კომპანიის „საწარმო“ საქმიანობის ეფექტურობის (ან პირიქით) საზომია. ეს სიდიდე უჩვენებს, თუ რა თანხები რჩება გასაღების, მართვის, სესხების მომსახურების, მომავალი ზრდის უზრუნველსაყოფად და ამავე დროს მოგების მისაღებადაც.

საერთო ხარჯები (Expenditure and Expenses)

საერთო ხარჯები ზოგადი ტერმინია წარმოების ისეთ ხარჯებისათვის, როგორცაა იჯარა, სესხის სარგებელი, რეკლამა, ზედნადები ხარჯები და ამორტიზაცია, რომელთაც ადგილი აქვთ ბიზნესის მართვის პროცესში.

მოგება სარგებლისა და გადასახადების გადახდამდე (Profit before interest and tax - PBIT)

მოგება სარგებლისა და გადასახადების გადახდამდე მიიღება საერთო მოგებიდან საერთო ხარჯების გამოკლებით. მიღებულ თანხას აკლდება სესხზე არსებული სარგებლის განაკვეთი და ხდება დასაბეგრი მოგებიდან გადასახადის გაჯახდა. შემდეგ აკლდება აქციონერების მიერ დადგენილი დირექტორების ჯილდო, ხოლო ღარჩენილი თანხა - „მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ“ - აქციონერებს რჩებათ.

კომპანიის მგრძობიარობის ანალიზი

თქვენ ყველანაირად სცადეთ გაყიდვებისა და მათთან დაკავშირებული ხარჯების რეალური პროგნოზი მოგემზადებინათ, მაგრამ დიდი ალბათობა იმისა, რომ თქვენი მიმდინარე საქმიანობის შედეგი, განსაკუთრებით პირველ წელს, მოსალოდნელისგან ძალიან განსხვავებული იქნება, მაინც არსებობს. ეს სხვადასხვა მიზეზის გამო შეიძლება მოხდეს, როგორცაა მომხმარებლების სიახლისადმი (ახალი საქონლისადმი) წინააღმდეგობა, თქვენს მიერ ბაზრის მოცულობის გაზვიადება, მომხმარებლის მოთხოვნის ცვლილება, საზოგადოების მიერ პროდუქციის ნელი ათვისება და ა.შ. ყველა ამის გამო გაყიდვების პროგნოზი ხშირად მცდარი შეიძლება აღმოჩნდეს. უმჯობესია ინვესტორებზე ადრე საკუთარ თავს კითხვა თავად დაუსვათ „რა მოხდება, თუ ჩემი გაყიდვები 20 პროცენტით შემცირდება?“ და ბიზნეს-გეგმაში ასეთი სიტუაციის ფინანსური შედეგების რაოდენობრივი შეფასება მოახდინოთ. წერილმანებში ჩაღრმავება არ არის საჭირო - ერთი ან ორი სცენარის შემუშავებაც საკმარისია.

Celtic Carveries-ის მგრძობიარობის ანალიზი

„გაყიდვების პროგნოზების შესრულებისას, შეფასებები X Ltd-ს ანგარიშებთან შედარებით მოვახდინეთ, რომელიც მსგავს საქმიანობას ეწეოდა. იმ შემთხვევაში, თუ ეს შეფასებები მცდარი აღმოჩნდებოდა და ჩვენი გაყიდვების მოცულობა 20%-ით დაბალი იქნებოდა, ბრუნვა გაუტოლდებოდა £180,000-ს, წარმოების ხარჯები დაეცემოდა £110,000-მდე და კომპანია მაინც შეძლებდა პირველ წელს £70,000 საერთო მოგების მიღებას. თუ £90,000 მულმივ ხარჯებს გაითვალისწინებთ, ჩვენი პირველი წლის დანაკარგები £4000-დან £20,000-მდე გაიზარდებოდა. ასეთი პეგომარეობიდან გამოსავალი დირექტორებისთვის „წლოური გადასახადის“ ჩამოჭრა იქნებოდა!“

* დასაბეგრი მოგება არ ნიშნავს მოგებას სარგებლისა და გადასახადების გადახდამდე. მაგალითად, ამორტიზაცია არ არის ნებადართული ხარჯი.

საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლების და კოეფიციენტების მოკლე მიმოხილვა

პირველი ხუთი წლისთვის მოგება-ზარალისა და საბალანსო ანგარიშების შედგენის შემდეგ უნდა მოამზადოთ თქვენი კომპანიის საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების მოკლე მიმოხილვა. ასეთი მოკლე მიმოხილვა თქვენ და თქვენს პოტენციურ ინვესტორებს საკუთარი საქმიანობის შედეგების შეფასებაში დაგეხმარებათ:

1. ორი მომდევნო წლის შედეგების შესადარებლად. მაგალითად, გაიზარდა თუ შემცირდა გაუნაწილებელი მოგება პირველი ხუთი წლის რომელიმე პერიოდში?
2. სხვა მსგავსი კომპანიის საქმიანობის შედეგებთან შესადარებლად. მაგალითად, იძლევა თუ არა თქვენი კომპანია დაბანდებების უკეთეს უკუგებას?
3. ამ მაჩვენებლების გამოყენება დამხმარე საშუალებად სამომავლო ფინანსური გეგმების შედგენისას შეიძლება. მაგალითად, თუ ფიქრობთ, რომ თვიური გაყიდვების ტოლი მარაგების შენახვა მიზანშეწონილი იქნება, მაშინ გაყიდვების პროგნოზის შედგენის მომდევნო წლებისთვის, საბალანსო უწყისში მარაგებისათვის გაკეთებული პროგნოზები შესაბამისად შედგება.

ძირითადი მაჩვენებლების და კოეფიციენტების მიმოხილვაში უნდა შევიდეს:

გაყიდვები (რეალიზაცია). მოსალოდნელი გაყიდვები, რომლებიც ყველა სხვა გაანგარიშებას უდევს საფუძვლად.

რეალიზებული საქონლის ღირებულება. გამოისახება პროცენტებში გაყიდვების (შემოსავლების) მიმართ შესაბამისი პერიოდის განმავლობაში ამ მხრივ მომხდარი ზრდის/შემცირების გამოსახატავად.

საერთო მოგება. გამოისახება პროცენტებში გაყიდვებისაგან მიღებული შემოსავლების მიმართ და მის ზრდას ან შემცირებას გამოხატავს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

საერთო ზარკები. გამოისახება პროცენტებში გაყიდვების შემოსავლისაგან და უჩვენებს, თუ როგორ კონტროლდება (იმართება) ისინი გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

მოგება გადასახადების გადახდამდე. გამოისახება გაყიდვების მიმართ პროცენტებში და უჩვენებს თუ როგორ გადაიქცა გაყიდვები „ქვედა ხაზის მოგებად“. იგი საწარმოს საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი საზომია (გადასახადების გადახდის შემდეგ დარჩენილ მოგებას თავიდან მიუმატეთ გადასახადები, მაგალითად Celtic Carveries ანგარიშებში 1-ლი წლისთვის $(24)+1 = (23)$).

საბალანსო უწყისის მაჩვენებლები და კოეფიციენტები

წმინდა ღირებულება. ეს არის ბიზნესში ფაქტობრივი „ინვესტიცია“, რომლის მოცულობას სააქციო კაპიტალი და რეზერვები შეადგენს, რაც აბსოლუტური ზრდის შეფასების საშუალებას იძლევა.

ინვესტიციების რენტაბელობა (%). ეს კოეფიციენტი ინვესტიციებიდან მიღებულ მოგებადაც განიხილება (return on investment - ROI) და უდავოდ იმ მთავარ საზომს წარმოადგენს, რომლითაც სხვა კომპანიებთან შედარებით თქვენი კომპანიის მომგებიანობა იზომება. იგი იანგარიშება თქვენი წმინდა მოგების (გადასახადების გადახდის შემდეგ და დივიდენდების გაცემამდე) გაყოფით თქვენს სააქციო კაპიტალისა და რეზერვების საშუალო მაჩვენებელზე.

საკუთარი კაპიტალის დაეალიანება. ხშირად განიხილება, როგორც მოზიდულ და საკუთარ საშუალებებს შორის თანაფარდობა, იანგარიშება ყველა სესხის (მოკლე და გრძელვადიანის) საკუთარ კაპიტალსა და რეზერვებზე (წმინდა ღირებულება) გაყოფით და პროცენტებში გამოისახება. ეს კოეფიციენტი შეიძლება ორპირი ხმალი აღმოჩნდეს – თუ ეს თანაფარდობა მაღალია (დაფინანსება ძირითადად ინვესტორისგან ხდება), პოტენციური ინვესტორები მაღალ წილს დაინახავენ და თუ კომპანიას დადებითი იმიჯი აქვს, იგი თავისთავად მიიზიდავს ინვესტორებს. მაგრამ თუ თქვენ ბანკებს ან მსგავს დაწესებულებებს სარგებლის მქონე ვალის მისაღებად მიმართავთ, ისინი სააქციო (საკუთარი) კაპიტალის საკმაო დონეს მოითხოვენ, რათა კომპანიისაგან ვალების გადაუხდელობის რისკი მინიმალური იყოს.

წმინდა მიმდინარე აქტივები. იანგარიშება მიმდინარე აქტივებისგან მიმდინარე დავალიანების გამოკლებით, რითაც თქვენ მევალებებს თქვენს ლიკვიდურობაზე ან მიმდინარე დავალიანების საჭირო დროს გადახდის უნარზე ექმნებათ წარმოდგენა.

კომპანიის დასახელება

| | (20XX) 1-ლი წელი | | (20XX) მე-2 წელი | |
|-----------------------------------|------------------------|---|------------------------|---|
| წარმოება | | | | |
| გაყიდვები | _____ | % | _____ | % |
| გაყიდვების ღირებულება | _____ | % | _____ | % |
| საერთო მოგება | _____ | % | _____ | % |
| საერთო ხარჯები | _____ | % | _____ | % |
| მოგება გადასახადებამდე | _____ | % | _____ | % |
| | _____ | | _____ | |
| | _____ | | _____ | |
| საბალანსო უწყისი | | | | |
| წმინდა ღირებულება | _____ | | _____ | |
| წმინდა ღირებულების რენტბელობა | _____ | % | _____ | % |
| საკუთარი კაპიტალის დავალიანება | _____ | % | _____ | % |
| წმინდა მიმდინარე აქტივები | _____ | | _____ | |
| მიმდინარე კოეფიციენტი | _____ | | _____ | |

მიმდინარე კოეფიციენტი. გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი მიმდინარე აქტივების მიმდინარე დავალიანებაზე გაყოფით იანგარიშება და მოკლევადიანი ვალდებულებების საჭიროებისთანავე დაფარვის თქვენ-ულ უნარს უჩვენებს. ხშირად ამ მაჩვენებლის ანგარიში მხოლოდ იმ მიმდინარე აქტივების საშუალებით ხდება, რომელთა ფულად გადაქცევა „სწრაფად“ შეიძლება და იმ დავალიანების მიმართ, რომლის გადახდაც 12 თვის განმავლობაში უნდა მოხდეს. ამ ფორმით იგი ცნობილია, როგორც „სწრაფი კოეფიციენტი“.

ქვემოთ მოცემულია საბრუნავი კაპიტალის სამი სხვა სასარგებლო კოეფიციენტი, რომელთა ბიზნეს-გეგმაში მოყვანა ფინანსური კონტროლის სათანადო დონეზე შესრულებას უჩვენებს და შეიძლება გამოიყენებოდეს ფინანსური პროგნოზების გაკეთებისას:

ძირითადი მაჩვენებლებისა და კოეფიციენტების ცხრილი

პირველი ხუთი წლის შედეგები

| <u>(20XX)</u> მე-3 წელი | | <u>(20XX)</u> მე-4 წელი | | <u>(20XX)</u> მე-5 წელი | |
|-------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------|---|
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | | _____ | | _____ | |
| _____ | | _____ | | _____ | |
| _____ | | _____ | | _____ | |
| _____ | | _____ | | _____ | |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | % | _____ | % | _____ | % |
| _____ | | _____ | | _____ | |
| _____ | | _____ | | _____ | |

$$\text{დებიტორული დავალიანების ამოღების საშუალო პერიოდი} = \frac{\text{დებიტორული დავალიანება}}{\text{გაყიდვები}} \times 365$$

ეს მაჩვენებელი მივითითებთ თუ რამდენ ხანს მოგიწევთ დებიტორული დავალიანების დაბრუნების ლოდინი.

$$\text{მასალების შენახვის ხანგრძლივობა დღეებში} = \frac{\text{მასალების (ან ინვენტარის) მარაგები}}{\text{ხარჯები გაყიდულ საქონელზე}} \times 365$$

ურველებს გაყიდვებთან შეფარდებით შენახული მასალების ღონეს. მაჩვენებლის დღეებში გამოხატვა უფრო მოსახერხებელია, ვიდრე სიდიდეების ერთმანეთთან შეფარდება, განსაკუთრებით გაყიდვების ღონის გაზრდის ან შემცირების შემთხვევაში.

კრედიტორული დავალიანების დაფარვის საშუალო პერიოდი = $\frac{\text{კრედიტორული დავალიანება}}{\text{წლიური შესყიდვები}}$ X 365

გიჩვენებთ კრედიტორული დავალიანების დაფარვის ხანგრძლივობას დღეებში. და ბოლოს, ერთი ზოგადი წესი: თუ მომხმარებელს გადახდის საშუალებას 30 დღის განმავლობაში აძლევთ, მაშინ თქვენთვისაც კრედიტის ეს პერიოდი უნდა აირჩიოთ.

Celtic Carveries-ის საქმიანობის მაჩვენებლები და კოეფიციენტები

| წელი | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------|------|-----|----|----|----|
| | % | % | % | % | % |
| საერთო მოგება | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| საერთო ხარჯები | 41 | 38 | 33 | 30 | 26 |
| მოგება გადასახადებამდე | (10) | (5) | 2 | 6 | 10 |
| ინვესტიციებიდან რენტაბელობა (ROI) | | | | 13 | 30 |
| მოზიდულ და საკუთარ საშუალებებს შორის თანაფარდობა | 67 | 24 | 17 | 11 | 8 |

მე-13 თავის კითხვარი: მოგება-ზარალის უწყისი

გამოიყენეთ მოგება-ზარალის უწყისის მოყვანილი ფორმები და:

1. შეადგინეთ მოგება-ზარალის უწყისი 1-ლი, მე-2, მე-3, მე-4 და მე-5 წლებისთვის. გამოიყენეთ გაყიდვების პროგნოზში მითითებული დონე.
2. შეადგინეთ თქვენი მოგებისა და ზარალის ანგარიშის წლიური უწყისები 5 წლისთვის.

არ დაგავიწყდეთ ის მთავარი ვარაუდები, რომლებიც წინა ნაწილებში მოიყვანეთ; დაუსაბუთებელი ციფრები თქვენი ბიზნეს-გეგმის მკითხველზე ცუდ შთაბეჭდილებას მოახდენს.

გახსოვდეთ, რომ 1-ლი და მე-2 წლისთვის უნდა შეადგინოთ ყოველთვიური, ხოლო მე-3, მე-4, და მე-5 წლებისთვის ყოველ-კვარტალური მაჩვენებლები ამ თავში მოყვანილი უწყისის ფორმების მიხედვით.

3. გააკეთეთ მგრძობიარობის ანალიზი და აღნიშნეთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან რომელი ფაქტორის შეცვლა მოახდენს ზეგავლენას თქვენი ბიზნეს-გეგმის სიცოცხლისუნარიანობაზე.
- (a) გაყიდვების X პროცენტით შემცირება
 - (b) მუდმივი ხარჯების X პროცენტით მომატება
 - (c) გაყიდულ საქონელზე გაწეული ხარჯების X პროცენტით გაზრდა
4. ძირითადი მაჩვენებლების და კოეფიციენტების ჩამონათვალის გამოყენებით შეადგინეთ თქვენი საქმიანობის შედეგების ცხრილი ხუთწლიანი პერიოდისათვის.

რეკომენდებული ლიტერატურა

Financial Management for the Small Business, 3rd edition,
Colin Barrow, Kogan Page, 1995.

თავი 14

ფულის მიმოქცევის უწყისი

ფულის მიმოქცევა/მოგება

თქვენს ბიზნეს-გეგმაში უნდა ჩანდეს, თუ რამდენად გაცნობიერებული გაქვთ ის ფაქტი, რომ შემოსავალი არ ნიშნავს ფულს და ფული არ ნიშნავს შემოსავალს. მოკლედ რომ ვთქვათ, კომპანია თავს იმდენ ხანს გადაირჩენს, რამდენხვედ ფულის მარაგი ეყოფა, თუნდაც ამ პერიოდის განმავლობაში უშემოსავლოდ დარჩეს. მაგრამ მას არ შეუძლია ფულის გარეშე არსებობა, მაშინაც კი, თუ შემოსავალს იღებს. ფულის მიმოქცევის დაგეგმვის მიზანი გაანგარიშებაა, თუ რამდენი ფული სჭირდება კომპანიას თავისი ამოცანების შესასრულებლად, და როდის დასჭირდება მას ეს ფული.

ეს გეგმური მაჩვენებლები კაპიტალის ნებისმიერ მიმწოდებელთან მოლაპარაკების საფუძველს ქმნის.

უფრო მეტი თვალსაჩინოებისათვის განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი:

Kensington Quick Fit

The Kensington Quick Fit-ს, გამონაბოლქვების გამოსაყვანი სისტემების ცენტრს, ახალი დაწყებული ჰქონდა საქმიანობა. სამუშაოდ აყვანილ იქნა ახალგაზრდა თანამშრომელი. ცენტრს მარაგებში უნდა ჰქონოდა გამონაბოლქვების სისტემების ძირითადი ნაწილები ევროპული და იაპონური მანქანების მომსახურებისათვის. იანვარში მათ მომხმარებელს 100 სისტემა დაუყენეს, თითოეული £75-ად, თვიურმა შემოსავალმა £7500 შეადგინა. თითოეული სისტემის შექენა კი £35 დაუჯდათ. შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯები თვეში £300-ით განისაზღვრა, ასე რომ გაყიდულ საქონელზე პირდაპირმა ხარჯებმა £3800 შეადგინა:

| | £ |
|-----------------------|------|
| მასალები | 3500 |
| მუშახელი | 300 |
| სულ პირდაპირი ხარჯები | 3800 |

აქედან გამომდინარე საერთო მოგებამ £3700 შეადგინა. ბიზნესის სხვა დანახარჯების - გათბობაზე, სინათლეზე, სარგებელზე, დაზღვევაზე და სხვა, სულ £500-ის გამოკლებით *Kensington Quick Fit*-მა იანვრის თვეში £3200 მოგება მიიღო

მაგრამ, მოგების მიღების მიუხედავად, თვის ბოლოს ფირმის საბანკო ბალანსი საგრძობლად გაუარესდა თვის დასაწყისთან შედარებით, ეს კი შემდეგმა გარემოებებმა გამოიწვია. გამონაბოლქვის სისტემების შესყიდვებისას, ფირმა იძულებული იყო დაკეთა 300 ერთეულზე მეტა, რადგან ორ მიმწოდებელთან ჰქონდა საქმე -

ერთან ევროპული მანქანების სისტემებისათვის და მეორესთან - იაპონური სისტემებისათვის. თითოეული მიმწოდებლის მიწოდების მინიმალური პარტია 150 ერთეულს შეიცავდა. ფირმის მესაკუთრემ წინასწარ გათვალა, ეყოფოდა თუ არა ფული 300 ერთეულის შესაძენად და დაკვეთა შემდეგ განახორციელა.

ფულის გასავალმა პირდაპირ ხარჯებზე იანერის თვეში ფაქტობრივად შეადგინა:

| | £ |
|-----------------------|-------|
| მასალები | 10500 |
| მუშახელი | 300 |
| სულ პირდაპირი ხარჯები | 10800 |

თვის განმავლობაში მან £7500-ის ჩეკები გაანაღდა: საერთო მოგებამ £3700-ს მიაღწია, მაგრამ ბანკში მისი ფული £3300-მდე შემცირდა. ბიზნესის სხვა ხარჯების დასაფარავად მან £500 უნდა გაიღოს. ფირმას საწყობში £7000-ის ღირებულების გამონაბოლქვების 200 სისტემა აქვს, რაც ფულად მას შემდეგ გადაიქცევა, როცა ისინი მომხმარებლების მანქანებზე დამონტაჟდება.

Kensington-ის მესაკუთრე შეგნებულად მოქმედებდა, როდესაც ასეთ ოპერაციას ახორციელებდა. იმისათვის, რომ ბიზნესი არ შეერყებინა, მას საკმარისი ფული ჰქონდა, მაგრამ ამავე დროს იცოდა, რომ საბანკო ბალანსის შემცირებას ვერსად გაექცეოდა.

ძირითადი მოსაზრებები

პრაქტიკულად, ფულის მიმოქცევისა და მოგება-ზარალის უწყისის გეგმები პარალელურ ამოცანებს წარმოადგენენ, რომლებიც ერთი და იმავე მონაცემებიდან მზადდება. ისინი დაახლოებით ერთი მონეტის ორი მხარესავითაა - მოგება-ზარალის ანგარიში უჩვენებს, რომ ფირმის მოგება/ზარალი ისეთ შემთხვევებს ითვალისწინებს, როცა გაყიდვებით მიღებული შემოსავალიცა და გაყიდულ პროდუქტაზე გაწეული ხარჯებიც თავს ერთ თვეში იყრის. ხოლო ფულის მიმოქცევის უწყისში იგივე სიდიდეები შეიტანება იმ თვალსაზრისით, რომ ფაქტობრივ, ჯერ პროდუქციის შექმნაზე ხარჯების გაღება ხდება, ხოლო შემოსავალის მიღება კი უფრო გვიან, ჩვეულებრივ, დაახლოებით ერთი კვირიდან სამ თვემდე პერიოდის შემდეგ.

ცხადია, რომ როცა საქმე უნაღლო ანგარიშსწორების ბიზნესს ეხება, დროის იმ პერიოდში წარმოქმნილი ვაკუუმი, რომელიც გაყიდვების წარმოებასა და გადახდების მიღებას შორის იქმნება, ძლიერ მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის, განსაკუთრებით მისი არსებობის პირველ წელს, ან მისი სწრაფი ზრდის შემთხვევაში.

£eltic Carveries-ის ფულის მიმოქცევის გეგმა პირველი წლისთვის ჩვენს წიგნში გვ. 208-209-ზეა ნაჩვენები. ფულადი შემოსავლები ზედა ნაწილშია მოთავსებული, ხოლო გასაყვები - ქვედაში, ყოველთვიური და დაგროვილი თანხა

სუფთა სახით ცხრილის ბოლოში მოცემული. ცხრილიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საკმაოდ დიდი სახზრების ჩაღების მოუხვდავად, ისინი წელიწადს £6063 ოვერდრაფტით ამთავრებენ, ხოლო ფულის მხრივ ყველაზე ცუდი მდგომარეობაა I თვეს - £17,046 მინუსით. ფულის მიმოქცევის საწყის პერიოდში £20000 ოვერდრაფტის აღება უნდა ყოფილიყო გათვალისწინებული.

გაყიდვების წინა პერიოდის ფულის მიმოქცევის პროგნოზი

Celtic Carveries-ის ფულის მიმოქცევის გეგმები იმ დაშვებით იქნა შედგენილი, რომ კომპანიის წარმოება თავიდანვე ოპტიმალურ შედეგს მიაღწევდა. ეს საკმაოდ პრიმიტიული ვარაუდია. ახალმა კომპანიებმა უნდა გაიარონ პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც საწყისი ხარჯების გაწევა ხდება, ხოლო გაყიდვები არ წარმოებს და, შესაბამისად, არც მოგებაა. ამ პირობებში თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს გაყიდვების წინა პერიოდის ფულის მიმოქცევის პროგნოზს, როგორც ეს Frogurt-მა გააკეთა.

Frogurt: გაყიდვების წინა პერიოდის ფულის მიმოქცევის პროგნოზი

| £ თვე: | 1 | 2 | 3 | სულ |
|--------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| შემოსავალი | | | | |
| შეტანილი თანხა | 12,000 | - | - | 12,000 |
| სესხები | - | 30,500 | - | 30,500 |
| მთლიანი შემოსავალი | 12,000 | 30,500 | 0 | 42,500 |
| გახავალი | | | | |
| მოწყობილობის შეძენა და მონტაჟი | 6,000 | 7,000 | 7,000 | 20,000 |
| მარაგი | - | - | 4,500 | 4,500 |
| მანქანის ყიდვა | - | 17,000 | - | 17,000 |
| მთლიანი გასავალი | 6,000 | 24,000 | 11,500 | 41,500 |
| გასავალი/შემოსავალი | 6,000 | 6,500 | -11,500 | 1,000 |
| ბალანსი თვის დასაწყისში | | 6,000 | 12,500 | |
| ბალანსი თვის ბოლოს | 6,000 | 12,500 | 1,000 | 1,000 |

მე-14 თავის კითხვარი: ფულის მიმოქცევის უწყისი

ფულის მიმოქცევის უწყისის ფორმის გამოყენებით:

1. შეადგინეთ ფულის მიმოქცევის უწყისი გაყიდვების წინა პერიოდისთვის, „საქმიანობის“ დაწყების დღემდე.
2. შეადგინეთ ფულის მიმოქცევის უწყისი მე-2, მე-3, მე-4 და მე-5 წლებისათვის და დაადგინეთ, მიაღწიეთ თუ არა გაყიდვების თქვენს მიერ შედგენილ პროგნოზში ნაჩვენებ დონეს.
დაიმახსოვრეთ, 1-ლი და მე-2 წლებისთვის ყოველთვიური, ხოლო მე-3, მე-4, მე-5 წლებისათვის ყოველკვარტალური მაჩვენებლები უნდა მოიყვანოთ. გამოიყენეთ ამ თავში მოცემული ფორმები.

არ დაგავიწყდეთ იმ უმთავრესი ვარაუდების მოყვანა, რომელთა საფუძველზეც გამოითვალეთ თქვენი მაჩვენებლები.

რეკომენდებული ლიტერატურა

Financial Management for the Small Business, 3rd edition,
Colin Barrow, Kogan Page, 1995.

Celtic Carveries: 1-ლი წლის ფულის მიმოქცევა

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| შემოსავალი | | | | | |
| კერძების გაყიდვით | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 |
| მესაკუთრეთა მიერ | | | | | |
| ჩადებული კაპიტალი | 15,000 | | | | |
| სხვა წარმოდგენილი | | | | | |
| კაპიტალი | 30,000 | | | | |
| ნასესხები კაპიტალი | 42,258 | | | | |
| | <hr/> | | | | |
| | 105,925 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 |
| გასავალი | | | | | |
| კაპიტალდაბანდები | 90,000 | | | | |
| სურსათი და ღვინო | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 |
| შრომის ანაზღაურება, | | | | | |
| მზარეულები და ა.შ. | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 |
| იჯარა | 12,000 | | | | |
| კომუნალური გადასახადი | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| რეკლამა | 4,000 | | | | |
| ზედნადები | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| საადმინისტრაციო ხარჯები | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| სხვა ხარჯები | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 |
| სესხის სარგებელი | 938 | | | 938 | |
| საშუალოვადიანი ოვერდ-რაფტის სარგებელი | | | 891 | | |
| | <hr/> | | | | |
| | 122,971 | 16,033 | 16,924 | 16,971 | 16,033 |
| წმინდა შემოსავალი | (17,046) | 2,634 | 1,743 | 1,696 | 2,634 |
| დაგროვილი (ნაზარდი) | | | | | |
| შემოსავალი (გასავალი) | (17,046) | (14,412) | (12,669) | (10,973) | (8,339) |

| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | სულ |
|---------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 224,000 |
| | | | | | | | 15,000 |
| | | | | | | | 30,000 |
| | | | | | | | 42,258 |
| <hr/> | | | | | | | |
| 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 18,667 | 311,258 |
| 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 5,703 | 68,436 |
| 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 5,680 | 68,160 |
| | 12,000 | | | | | | 24,000 |
| 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 6,000 |
| | | | | | | | 4,000 |
| 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 30,000 |
| 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4,800 |
| 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 1,250 | 15,000 |
| | 938 | | | 938 | | | 3,750 |
| 707 | | | 881 | | | 696 | 3,175 |
| <hr/> | | | | | | | |
| 16,740 | 28,971 | 16,033 | 16,914 | 16,971 | 16,033 | 16,729 | 317,321 |
| 1,927 | (10,304) | 2,634 | 1,753 | 1,696 | 2,634 | 1,938 | (6,063) |
| (6,412) | (16,716) | (14,082) | (12,319) | (10,623) | (7,989) | (6,051) | |

ნულოვანი დონის გაანგარიშება

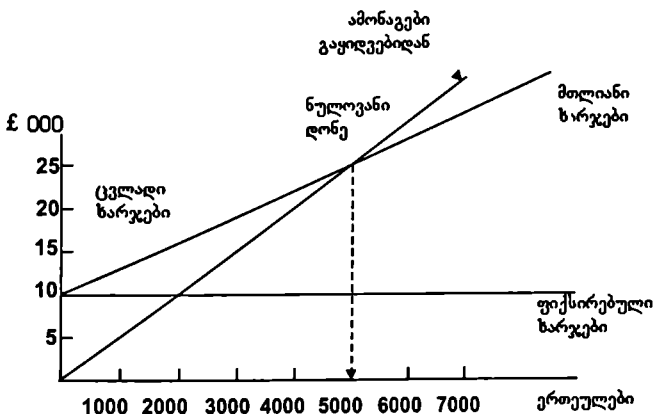
მაშინ, როდესაც მცირე კომპანიები საწყისი კაპიტალის მოპოვებისას დიდ სიძნელებებს აწყდებიან, რამდენად პარადოქსულადაც არ უნდა მოგეჩვენოთ, დასაწყისში მათი მარცხის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზიც შეიძლება საწყისი კაპიტალი აღმოჩნდეს, თუ ის ფიქსირებული აქტივების (ძირითადი საშუალებების) შეძენისას დაუზოგავად, არაეკონომიურად იქნა დახარჯული. გარკვეული სახის აღჭურვილობის საჭიროება დასაწყისში ყველა კომპანიას აქვს, მაგრამ ამ დროს შეიძლება ზოგიერთი შესყიდვის გადადებაც და საჭირო მოწყობილობის იჯარით აღება ან დაქირავება. ცხადია ეს არც ისე სასიამოვნოა, როგორც მათი საკუთრებაში ფლობა, მაგრამ ნებისმიერი შეძენილი აპარატურა, მაგალითად, ფოტო-ასლგადაღების აპარატები, ელექტრო-საბეჭდი მანქანები, ტექსტური რედაქტორები, მიკროკომპიუტერები და სატვირთო მანქანებიც კი ფიქსირებული ხარჯების ნაწილი ხდება.

ჩვეულებრივ, რაც უფრო მაღალია ფიქსირებული ხარჯები, მით მეტი დროა საჭირო ნულოვანი დონისა და მომგებიანობის მისაღწევად. ხოლო ამ დროის გაზრდა ჩვეულებრივ ახალი და მცირე კომპანიების სასარგებლოდ არ მოქმედებს. ახალი და მცირე კომპანია შედარებით მალე უნდა გახდეს მომგებიანი, თორემ უფულოდ აღმოჩნდება და გაკოტრდება. ნულოვანი დონის ანალიზი მნიშვნელოვანი საშუალებაა როგორც ბიზნეს-გეგმის მოსაშზადებლად, ასევე კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის წარმართვისათვის.

ჩვეულებრივ სიძნელები იწყება ხარჯების დაჯგუფებასთან დაკავშირებით. ზოგიერთი ხარჯი არ იცვლება, ანუ გაყიდვებზე დამოკიდებული არ არის. თუ თქვენ მაღაზიას ხსნით, იჯარა და კომუნალური გადასახადები მუდმივი და გაყიდვების მოცულობისაგან დამოუკიდებელი მაჩვენებლებია. მაღაზიაში გაყიდულ საქონელზე გაწეული დანახარჯები კი მთლიანად მოცულობაზეა დამოკიდებული. რაც უფრო მეტს ყიდით, მით მეტი „ღირს“ მასალების ყიდვა. ამ ხარჯებიდან პირველს „ფიქსირებული“, („მუდმივი“) ეწოდება, ხოლო მეორეს „ცვალებადი“. ხარჯების მუდმივი და ცვალებად ხარჯებად განაწილებამდე საჭიროა გაყიდვების პროგნოზის შედგენა.

ნულოვანი (წაუგებლობის) დონე

ავილოთ ელემენტარული მაგალითი: კომპანია მხოლოდ ერთი სახეობის პროდუქციის გამოშვებას გეგმავს და მხოლოდ ერთი სახის ფიქსირებული ხარჯი გააჩნია – იჯარა. დიაგრამაზე ვერტიკალური ღერძი უჩვენებს გაყიდულ საქონელზე დანახარჯებს ათას ლ-ში, ხოლო ჰორიზონტალურ ღერძზე გაყიდული პროდუქციის „ერთეულების“ რაოდენობაა ნაჩვენები. ჰორიზონტალური ღერძის პარალელური ხაზი წარმოადგენს ფიქსირებულ ხარჯებს, რომლებიც მოცულობის ზრდასთან ერთად არ იცვლება. ამ შემთხვევაში იჯარა 10,000-ს შეადგენს.



ფიქსირებული ხარჯების ხაზის სათაეიდან გატარებული დახრილი ხაზი ცვლად დანახარჯებს წარმოადგენს. ამ მაგალითში ჩვენ თითოეული ერთეულის 13-ად შესყიდვა გვსურს, ასე რომ, ჩვენს მიერ გაყიდულ თითოეულ ერთეულზე ამდენივე ემატება ჩვენს ფიქსირებულ ხარჯებს.

ნულოვანი დონის წერტილის საანგარიშოდ კიდევ ერთი - გაყიდვების ხაზის გავლებაა საჭირო. ეს დახრილი ხაზი კოორდინატთა სათაეიდან ზემოთ მიემართება. ჩვენ თითოეული ერთეულის გაყიდვას 15-ად ვაპირებთ, ამ ხაზის ნებისმიერი წერტილის სიმაღლე გაყიდული ერთეულების რაოდენობის ფასზე გამრავლებით მიიღება.

ნულოვანი დონის წერტილი ის საფეხურია, რომელზეც კომპანია მოგების მიღებას იწყებს. ეს მაშინ ხდება, როდესაც გაყიდვებიდან შემოსული თანხა იწყებს ფიქსირებული და ცვლადი დანახარჯების ჯამის გადაჭარბებას. დიაგრამიდან ჩანს, რომ ნულოვანი დონის წერტილი 5000 ერთეულს შეესაბამება.

დიაგრამიდან გამოყვანილი ფორმულა თქვენი საკუთარი გაანგარიშებებისათვის დროს დაგიზოგავთ

$$\begin{aligned} \text{ნულოვანი ღონის წერტილი} &= \frac{\text{ფიქსირებული ხარჯები}}{\text{გასაყიდი ფასი} - \text{ერთეულის ცვლადი ხარჯები}} \\ &= \frac{10,000}{£5 - £3} = 5,000 \text{ ერთეულს} \end{aligned}$$

მაღალი კაპიტალდაბანდება და მომჭირნეობა

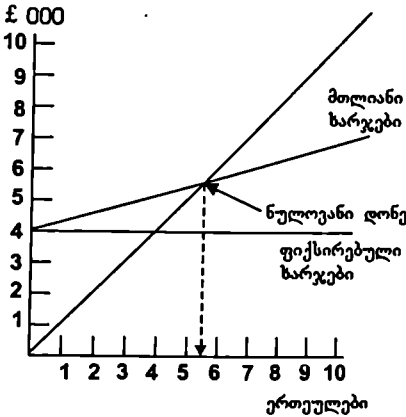
განვიხილოთ ორი არარსებული მცირე კომპანია. ისინი ორივე ერთსა და იმავე სახეობის პროდუქციას ერთსა და იმავე ფასად, £10-ად ყიდიან. ორივე კომპანია პირველი წლის განმავლობაში 10,000 ერთეულის გაყიდვას გეგმავს.

კომპანია A-ს მესაკუთრეს სურს, რომ სტარტს სრული მზადყოფნით შეხვდეს. მისი ფიქსირებული ხარჯები £40,000-ს შეადგენს, კომპანია B-ს ხარჯებზე ორჯერ მეტს. ეს საკმაოდ დიდი რიცხვია, რადგან საკუთარ მანქანასთან ერთად ისეთი საგნებია ნაყიდი, როგორებიცაა სატვირთო მანქანები, ახალი აღჭურვილობა და ფოტოასლგადამღების აპარატი. მათი უმეტესი ნაწილის სრული ცვეთა მოკლე დროის განმავლობაში არ მოხდება, მაგრამ მათი გამოყენებით ფულის გარკვეული რაოდენობა დაიზოგებოდა. ფიქსირებულ აქტივებზე ეს დამატებითი დანახარჯები აისახება ერთეულის უფრო დაბალ ცვალეზად ხარჯში, ვიდრე კომპანია B-ს შეუძლია მიღწიოს, ეს არის მაღალი კაპიტალტევადობის ტიპური შედეგი.

მეორეს მხრივ, კომპანია B-ს მესაკუთრე მინიმალური თანხებით დაწყების წინადადებას იძლევა. ფიქსირებულ ხარჯებში მხოლოდ £20,000 შევა, მაგრამ რა თქმა უნდა, მის მიერ ერთეულზე გაწეული ცვლადი დანახარჯი უფრო მაღალი — £4,50-მდე იქნება. ცვლადი ხარჯი უფრო მაღალია, რადგან B-ს მესაკუთრემ გარედან უნდა დაიქირავოს სატვირთო მანქანა, მაშინ როდესაც კომპანია A საკუთარ სატვირთო მანქანებს იყენებს და მხოლოდ ბენზინში იხდის ფულს.

კომპანიების ნულოვანი ღონის დიაგრამებს შემდეგი სახე ექნება:

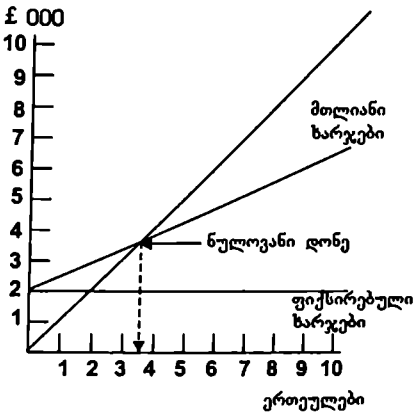
კომპანია ა:



| | |
|-------------------------|----------------|
| მონაცემები: | £ |
| ერთეულის ცვლადი ხარჯები | 2.50 |
| ფიქსირებული ხარჯები | 40,000 |
| ცვლადი ხარჯები | <u>25,000</u> |
| მთლიანი ხარჯები | 65,000 |
| გასაყიდი ფასი | 10 |
| ნულოვანი დონე = | |
| $\frac{40000}{10-2,5}$ | = 5333 ერთეულს |

| | |
|-----------------------------------|---------|
| მოგება მაქსიმალური მოცულობის დროს | 35,000 |
| გაყიდვები | 400,000 |
| ბიზნესი | 365,000 |
| ამონაგებს - მთლიანი ხარჯები | 35,000 |

კომპანია ბ:



| | |
|-------------------------|----------------|
| მონაცემები: | £ |
| ერთეულის ცვლადი ხარჯები | 4.50 |
| ფიქსირებული ხარჯები | 20,000 |
| ცვლადი ხარჯები | <u>45,000</u> |
| მთლიანი ხარჯები | 65,000 |
| გასაყიდი ფასი | 10 |
| ნულოვანი დონე = | |
| $\frac{20000}{10-2,5}$ | = 3636 ერთეულს |
| 4.50 | |

| | |
|-----------------------------------|-------|
| მოგება მაქსიმალური მოცულობის დროს | 35000 |
|-----------------------------------|-------|

დიაგრამებიდან ჩანს, რომ გაყიდვების 10,000 ერთეულისთვის მთლიანი ხარჯები ერთნაირია. მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია B მოგების მიღებას 3636 გაყიდული ერთეულის შემდეგ იწყებს. კომპანია A-ს 5333 გაყიდულ ერთეულამდე უწევს მოცდა და ადვილი შესაძლებელია, რომ ამდენ ხანს „ლოდინი“ ვერ შეძლოს.

აქ მხოლოდ მოგონილი შემთხვევებია მოყვანილი. მაგრამ რეალურ სამყაროში ბევრმა კომპანიამ იმის გამო განიცადა მარცხი, რომ დასაწყისშივე დიდი თანხა დახარჯა. გასაყიდი ფასის ბაზარი კარნახობს და გადარჩენის რაიმე იმედი რომ გქონდეთ, თქვენი ხარჯები შესაბამისად დაბალი უნდა იყოს.

მომგებიანი ფასწარმოქმნა

ნულოვანი დონის შესახებ სრული წარმოდგენა რომ შეგექმნათ, კიდევ ერთ სიდიდეზე - მოგებაზე უნდა ვისაუბროთ. მცდარია აზრი, რომ მოგება მხოლოდ წლის ბოლოს არითმეტიკული ანგარიშის შედეგად გამოჩნდება. იგი სპეციფიკური და რაოდენობრივი მიზანია, რომელიც თქვენ დასაწყისშივე გჭირდებათ.

დავუბრუნდეთ ჩვენს წინა მაგალითს. თუ თქვენ კომპანიის ფიქსირებულ აქტივებში (ძირითად საშუალებებში) £10,000-ის დაბანდებას აპირებთ, გჭირდებათ £5000-ის ნელეული და მასალები – სულ £15,000. თქვენ შეგიძლიათ £1500-ის მოგება, თუ ფულს სამშენებლო საზოგადოებაში ჩადებთ. თუ წამოწყების რისკს საკუთარ თავზე აიღებთ, შეიძლება დაახლოებით £4000 მოგებას (დაახლოებით 27 პროცენტს)* მოელოდეთ. ახლა ვნახოთ თუ როდის მიაღწევთ სასურველ დონეს.

ახალი ტოლობა თქვენს „სასურველ“ მოგებას უნდა მოიცავდეს და მას შემდეგი სახე ექნება:

სასურველი დონის მოგების წერტილი (BEPP) =

$$= \frac{\text{ფიქსირებული ხარჯები} + \text{მიზნობრივი მოგება}}{\text{გასაყიდი ფასი} - \text{ერთეულის ცვლადი ხარჯები}} =$$

$$= \frac{10,000 + 4000}{5 - 3} = 7000$$

ე.ი. მოგების მიზნობრივი სიდიდის მისაღწევად 7000 ერთეული თითოეული £5-ად უნდა გაყიდოთ და ფიქსირებულ ხარჯებში არაუმეტეს £10,000-ისა უნდა შეიყვანოთ. ამ ტოლობის თითოეული ელემენტის რიცხვითი მნიშვნელობა ექსპერიმენტულ საფუძველზე თანმიმდევრულად შეიძლება შეიცვალოს, სანამ დამაკმაყოფილებელ და რეალურ შედეგს მიაღწევდეთ.

მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ 7000 ერთეულის გაყიდვის იმედი არ გაქვთ, მაგრამ შესაძლებელია 6500 ერთეული გაიყიდოს. როგორი უნდა იყოს თქვენი გასაყიდი ფასი იმავე მოგების მისაღებად?

ისევ სასურველი დონის მოგების წერტილის ტოლობის გამოყენებით თქვენ შეგიძლიათ პასუხის მიღება:

*საშუალოდ გაერთიანებულ სამეფოში დაახლოებით 18 პროცენტს შეადგენს, დიდი რისკის შემთხვევაში – 35 პროცენტამდე.

$$BEPP = \frac{\text{ფიქსირებული ხარჯები} + \text{მიზნობრივი მოგება}}{\text{გასაყიდი ფასი} - \text{ერთეულის ცვლადი ხარჯი}} =$$

$$6500 = \frac{10,000+4000}{6500} = £2.15$$

$$£2.15 = £2.15 + 3 = £5.15$$

თუ ბაზარი საშუალებას გაძლევთ, რომ ფასი £5-დან £5.15-მდე აიყვანოთ, მაშინ ყველაფერი კარგადაა, თუ არა, მაშინ ბურთი მოედნის თქვენს ნახევარზე დაბრუნდება. თქვენ მოგიწევთ, ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯების შემცირების, ან უფრო მეტი რაოდენობით გაყიდვების გზები გამოძებნოთ. ჯობია გამოსავალი ეძებოთ, ვიდრე დაბალი მოგების მიღების გარდუვალობას შეეგუოთ.

კერძოდან ზოგადამდე

სასურველი დონის მოგების წერტილის მოდელის საილუსტრაციოდ გამოყენებული იქნა გამარტივებული მაგალითი. კომპანიები იშვიათად ყიდნიან ერთი ან ორი სახის პროდუქციას. თუ თქვენ ასეულობით საქონელს ყიდით, როგორც ეს ჩვეულებრივ მაღაზიაში ხდება, მაშინ უმჯობესია უფრო ზოგადი ფორმულის გამოყენება.

ასეთ ბიზნესში, კრიტიკული დონის საანგარიშოდ პირველ რიგში თქვენი საერთო მოგება უნდა დაადგინოთ. თუ უკვე ვაჭრობთ, საერთო მოგება იანგარიშება მომხმარებელიდან მიღებული თანხიდან, მიმწოდებლისთვის გადახდილი თანხის გამოკლებით. თუ ჯერ კიდევ არ ვაჭრობთ, მაშინ კონკურენტების შესწავლა გარკვეულ ინფორმაციას მოგცემთ საერთო მოგების პროცენტული სიდიდის შესახებ, რომლისკენაც უნდა ისწრაფოდეთ.

მაგალითად, თუ 40 პროცენტიანი საერთო მოგება გაქვთ დაგეგმილი, ხოლო თქვენი ფიქსირებული ხარჯები £10,000-ს შეადგენს და ამოცანად £4,000 სრული მოგება გაქვთ დასახული, მაშინ:

$$BEPP = \frac{10,000 + 4000}{0.4^*} = \frac{14,000}{0.4^*} = £35,000$$

ასე რომ, მიზნობრივი მოგების მისაღებად თქვენმა ბრუნვამ £35,000 უნდა შეადგინოს (ეს შეგიძლიათ თავადაც შეამოწმოთ: დაუბრუნდით წინა მაგალითს, სადაც BEPP 7000 ერთეული იყო, ხოლო თითოეულის გასაყიდი ფასი £5-ს შეადგენდა. ამ რიცხვების გადამრავლებით £35,000-ის ბრუნვას ვიღებთ. საერთო მოგება ამ მაგალითში 2/5, ანუ 40 პროცენტი იყო).

*40% გადაყვანილი მეთოდებში

თუ თქვენი კომპანიის ნულოვანი დონის დიაგრამის და სხვა ფინანსური ფორმების შედგენაში დახმარება გჭირდებათ, კვალიფიციურ სპეციალისტს დაუკავშირდით.

Wavendon Plumbing: 6 თვის ფინანსური გეგმა

1. იანვარიში თქვენი საერთო მოგება დაგეგმილი გაყიდვები £75,000

– პირდაპირი ხარჯები:

შესყიდვები (მატერიალური ხარჯები) £32,500
 მუშახელი £20,000
 = საერთო მოგება £22,500 (A)

2. იანვარიში თქვენი საერთო მოგება პროცენტებში საერთო მოგება (A) £22,500 x 100
 გაყიდვები £75,000
 = საერთო მოგება £30% (B)

შენიშვნა: სიმარტივისთვის ყველა მაჩვენებელი დღგ-ს გარეშეა მოცემული.

3. იანვარიში ზედნაღები ხარჯები

არაპირდაპირი ხარჯები:

ბიზნესის შრომის ანაზღაურება (დანარიცხების ჩათვლით) £6,000
 + იჯარა £2,000
 + კომუნალური და სხვა ადგილ-გადასახლები £ 500
 + განათება/გათბობა £ 500
 + ტელეფონი/ფოსტა £ 500
 + დაზღვევა £ 500
 + სარემონტო სამუშაოები £2,000
 + რეკლამა £1,500
 + საბანკო სარგებელი/HP £1,500
 + სხვა ხარჯები (მაგალითად, ფიქსირებული აქტივების ამორტიზაცია) £1,500

£
£
£
£

= ზედნაღები ხარჯები £16,500 (C)

4. იანვარიში თქვენი მიმდინარე ბრუნვა, რომელიც ნულოვანი დონის გადასახადსა და საჭირო.

ზედნაღები ხარჯები (C) £16,500

საერთო მოგება (B) 30%

= ნულოვანი დონის შესაბამისი გაყიდვები £55,000 (D)

5. იანვარიში ნულოვანი დონის შესაბამისი თვიური მოცულობა ნულოვანი დონის შესაბამისი გაყიდვები (D) £55,000

6

= ნულოვანი დონის შესაბამისი ყოველ-თვიური გაყიდვები £9,167

6. თუ კომპანიამ ნულოვან დონეს მიაღწია, მოგება დაგროვებას დაიწყებს. რაკი ზედნაღები ხარჯები უკვე ნულოვანი დონის ანგარიშშია შეტანილი, დაგეგმილი გაყიდვების 30%-იანი მოგების დაგროვება (საერთო მოგების პროცენტის მიხედვით) გაყიდვების დაგეგმილ მოცულობასა და ნულოვანი დონის მაჩვენებელს ზემოთ ხდება.

მაგალითის შემთხვევაში:

დაგეგმილი გაყიდვები £75,000

– ნულოვანი დონის გაყიდვები (D) £55,000

X საერთო მოგება (B) 30%

= მოგება (6 თვე) £6,000

ამ მაჩვენებლებზე შეუძლია იმოქმედოს:

- მიღწეული გაყიდვების მიმდინარე დონემ
- საერთო მოგების ზრდამ/შემცირებამ
- ზედნაღები ხარჯების ზრდამ/შემცირებამ

თუ Celtic Carveries-ის ჩენს წინა მაგალითს დაეუბრუნდებით, მათ ბიზნეს-გეგმაში შემდეგი ანალიზი იყო ჩართული:

Celtic Carveries-ის ნულოვანი დონის ანალიზი

| | £ |
|-----------------------------------|------|
| თითო ულუფის საშუალო ფასი = | 9.00 |
| სურსათი და უშუალო მუშახელი = | 5.45 |
| აქედან, კონტრიბუცია ერთ ულუფაზე = | 3.55 |

1-ელ წელიწადში თითოეული კერძის ფიქსირებული ხარჯი = 45,000

აქედან ნულოვანი დონე, ანუ კერძების

$$\text{საწყისი რაოდენობა} = \frac{45,000}{3.55} = 12,676 \text{ კერძი წელიწადში} \\ = 41 \text{ კერძი დღეში}$$

თითოეულ ულუფაზე დახარჯული ყოველი დამატებითი £1 ნულოვანი დონის წერტილს დღეში 4 კერძით ამცირებს.

ფიქსირებულ ხარჯებზე ყოველდღე დაზოგილი ყოველი £1 ამცირებს ნულოვანი დონის წერტილს დღეში ერთი კერძით.

ორივე ზემოთხსენებულის მიღწევით 1-ლი წლის ზარალი £5000 მოგებად გადაიქცევა.

მე-15 თავის კითხვარი: ნულოვანი დონის ანალიზი

ნულოვანი დონის ანალიზის სამუშაო ცხრილის გამოყენებით:

- გააკეთეთ თქვენი კომპანიის ნულოვანი დონის ანალიზი 1-ლი წლისათვის და საფუძვლად გამოიყენეთ თქვენი მოგება-ზარალის უწყისის მაჩვენებლები.
- შეაფასეთ ყოველწლიურად ნულოვან დონეზე შემდეგ მოვლენათა ზემოქმედება:
 - გაყიდვების მოცულობის 10 პროცენტთან ზრდა/შემცირება
 - ერთეულის გასაყიდი ფასის 10 პროცენტთან ზრდა/შემცირება
 - გასაყიდი ერთეულის ცვლადი ხარჯების 10 პროცენტთან ზრდა/შემცირება
 - ფიქსირებული ხარჯების 10 პროცენტთან ზრდა/შემცირება
 - მიუთითეთ, თუ რა მაჩვენებლებია საჭირო დაგეგმილი მოგების მისაღწევად და პროდუქციის რა მოცულობა უნდა გაიყიდოს ნულოვანი დონის გადასალახავად?
- დაუბრუნდით მე-7 თავს, ფასწარმოქმნას, და ხელახლა გადახედეთ თქვენს მიერ წარმოდგენილ გასაყიდი ფასს ამ თავში ჩატარებული გამოკვლევის ფონზე.

რეკომენდებული ლიტერატურა

Financial Management for Small Business, 2nd edition,
Colin Barrow, Kogan Page, 1998.

დასახელება: _____

თარიღი: _____

ნულოვანი დონის სამუშაო ცხრილი

ზემოთ მოყვანილი მაგალითის გამოყენებით იანგარიშეთ თქვენი საკუთარი ბიზნესის მარკენებლები.

7. იანგარიშეთ თქვენი საერთო მოგება დაგეგმილი გაყიდვები

- პირდაპირი ხარჯები:

შესყიდვები (ხარჯები მასალებზე) £
მუშახელი £
= საერთო მოგება £ (A)

8. იანგარიშეთ თქვენი საერთო მოგება % -ში

საერთო მოგება (A) £ x 100 =
გაყიდვები £
= საერთო მოგება £ % (B)

შენიშვნები:

9 იანგარიშეთ ზედნადები ხარჯები არაპირდაპირი ხარჯები:

| | |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| ხელფასი (ხელფასზე დანარიცხების ჩათვლით) | £ |
| +იჯარა | £ |
| +კომუნალური და სხვა ადგილ-გადასახდები | £ |
| +განათება/ვათბობა | £ |
| +ტელეფონი/ფოსტა | £ |
| +დაზღვევა | £ |
| +სარემონტო სამუშაოები | £ |
| +რეკლამა | £ |
| +საბანკო სარგებელი/HP განუადებით შექნა | £ |
| +სხვა ხარჯები (მაგალითად, ფიქსირებული აქტივების ამორტიზაცია) | £ |
| | £ |
| | £ |
| | £ |
| | £ |
| = ზედნადები ხარჯები | £ (C) |

10. იანგარიშეთ თქვენი საჭირო ბრუნვა ნულოვანი დონის გადასალახავად.

ზედნადები ხარჯები (C) £
საერთო მოგება (B) % x 100
= ნულოვანი დონის გაყიდვებს £ (D)

11. იანგარიშეთ ნულოვანი დონის გადასალახავად ყოველთვიურად მისაღწევი მარკენებლები (იმ შემთხვევაში, თუ ზედა მარკენებლები ნ თვეზე გაქვთ გაანგარიშებული)

ნულოვანი დონის გაყიდვები (D) £
6
= ნულოვანი დონის ყოველთვიური გაყიდვები £ _____

12. იანგარიშეთ თქვენი მოსალოდნელი მოგება

დაგეგმილი გაყიდვები £
- ნულოვანი დონის გაყიდვები (D) £
X საერთო მოგება (B) %
= მოგება (12 თვისათვის) £ _____

თავი 16

მეთხოვნისა ზინანსებზე

თქვენი ბიზნეს-გეგმა შეიძლება ძალიან პროფესიულად გამოიყურებოდეს და აჩვენებდეს, რომ დაგეგმილი შემოსავლების მიღება შეგიძლიათ, მაგრამ თუ არ აჩვენებთ, რომ დაფინანსებაზე თქვენი მოთხოვნები კარგადაა მოფიქრებული და პოტენციურ ინვესტორზეა გათვლილი, მისი წარდგენისას შეიძლება მარცხი განიცადოთ. ციფრების მოყვანა, მაგ. ფულის მიმოქცევის უწყისიდან ან ოვერდრაფტის მაქსიმალური მნიშვნელობის ჩვენება საკმარისი არაა, ისევე, როგორც განცხადება, რომ:

„მენეჯმენტს ბიზნესის დასაწყებად £150,000 სჭირდება, ეს თანხა შეიძლება საბანკო სესხის სახით ან აქციების გამოშვებით იქნეს მიღებული. ფულის მიმოქცევის გეგმები უჩვენებენ, რომ თუ დაფინანსება სესხის აღებით მოხდება, მისი გადახდა 3 წლის განმავლობაში განხორციელდება, ხოლო აქციების გამოშვების შემთხვევაში მოგება დივიდენდების სახით განაწილდება“.

ამგვარი განცხადება ბევრ კითხვას პასუხის გარეშე ტოვებს:

- რისთვის გჭირდებათ ფული?
- რა სახის ფული გჭირდებათ?
- როდის დაგჭირდებათ?
- რას სთავაზობთ თქვენს ინვესტორებს?
- ბიზნესიდან გამოსვლის რა საშუალებები იქნება თქვენი ინვესტორების განკარგულებაში?

მოდით თითოეული ეს საკითხი თანმიმდევრობით განვიხილოთ, რადგან თქვენი ბიზნეს-გეგმა მათზე პასუხებს უნდა შეიცავდეს.

რისთვის გჭირდებათ ფული?

აღბათ ძალიან კარგად გაქვთ მოფიქრებული, თუ რისთვის ითხოვთ სახსრებს, მაგრამ რაკი თქვენი ბიზნეს-გეგმის მკითხველს შესაძლოა, ბევრი დრო არც ჰქონდეს (სავარაუდოა, რომ ასეც იქნება) და ამ კითხვებზე პასუხის მოძებნით თავს არ შეიწუხებს (ვერც შესძლებს), ნათლად უნდა აჩვენოთ, თუ რაში გამოიყენებთ მიღებულ სახსრებს.

მაგალითად: საჭირო არის £150,000-ის წმინდა ინვესტიცია, რომლის გამოყენებაც შემდეგნაირად მოხდება:

| | £ |
|------------------------------------------------------|---------|
| შესაძენად: | |
| ავტომობილის | 5,000 |
| მანქანა-დანადგარების | 100,000 |
| უზრუნველსაყოფად: | |
| საბრუნავეი კაპიტალისა პირველი 6 თვის განმავლობაში | 75,000 |
| მოლიანი მოთხოვნა | 180,000 |
| გამოკლებული (საკუთარი) ინვესტიცია | 30,000 |
| დაფინანსების წმინდა მოთხოვნილება | 150,000 |

ეს მაგალითი მკითხველს მკაფიოდ უჩვენებს, თუ როგორ იქნება გამოყენებული სახსრები და დაფინანსების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებელი გზებისა და ღრობი განაწილების შესახებ გასაგებ მინიშნებებს იძლევა.

რა სახის ფული გჭირდებათ?

როგორც წესი, რაც უფრო დიდია ხარჯი და რაც უფრო გრძელვადიანი და სარგებლობის მომტანია აქტივი, მით უფრო გრძელვადიანი და მდგრადი უნდა იყოს დაფინანსება.

ფიქსირებული აქტივების დაფინანსება შემდეგი ხერხებითაა შესაძლებელი:

აქციები (Shares)

ქარხნებსა და მიწებს, რომლებზეც ისინია აშენებული – სიცოცხლის დიდი ხანგრძლივობა გააჩნიათ – ხშირ შემთხვევაში 20 წელზე მეტი. ჩვეულებრივად მათი ფასი £100,000-ს და უფრო მეტსაც შეადგენს. დაფინანსების სახე ბიზნესის სამართლებრივ სტატუსზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული: შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიებს სახსრების მოზიდვა აქციების გამოშვებით, მათი საჯარო გაყიდვაზე გამოტანის (Enterprise Investment Scheme - EIS) ანდა ვენჩურული კაპიტალის კომპანიების საშუალებით შეუძლიათ. სახსრების მოზიდვის ეს მეთოდი ძვირია და მხოლოდ £250,000-ზე მეტი თანხით დაფინანსების შემთხვევაშია შესაძლებელი. სესხის ამღებისათვის ამ ფულის რეალური ღირებულება აისახება არა საბანკო სარგებელში, არამედ მოსალოდნელ დივიდენდებში, რომელთა გადახდა ვერ მოხდება, თუ კომპანია საკმარის მოგებას არ მიიღებს.

ობლიგაციები (Debentures)

ობლიგაციები შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიისთვის სხვა ხელმისაწვდომი საშუალებაა, რომლებიც გრძელვადიან, სესხის სახით დაბანდებულ კაპიტალს წარმოადგენენ და რომლის განაღდება გარკვეულ დროს მოხდება მომავალში. ისინი აქციების მსგავსად გამოიცემა, კომპანია მათზე სარგებელს მაშინაც კი იხდის, როდესაც მოგებას არ იღებს. საკმაოდ ხშირად, ობლიგაციები ცალკეული აქტივებით ან აქტივების ჯგუფითაა გარანტირებული. სარგებლის გადაუხდელობის გამო გარკვეულ გარემოებებში ეს აქტივები შეიძლება გაიყიდოს.

გრძელვადიანი სესხები (Long-term loans)

ობლიგაციების მსგავსად, სესხების რთული ფორმების გამოკლებით, საკლირინგო ბანკებიდან გრძელვადიანი სესხების მიღება გრძელვადიან საფუძველზე შეიძლება. ამ პერიოდმა სარგებლის ფიქსირებული ან ცვალებადი განაკვეთით შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება 20 წელიც მოიცვას. თქვენ შეგიძლიათ ყოველ ხუთ წელიწადში სარგებლის ფიქსირებული განაკვეთიდან სარგებლის ცვალებად განაკვეთზე გადასვლის უფლება მიიღოთ და პირიქით.

სესხის აღება უძრავი ქონების დაგირავებით (Commercial mortgage)

მსხვილი ფიქსირებული აქტივების დაფინანსების უკანასკნელი ვარიანტია სესხის აღება უძრავი ქონების დაგირავებით (კომერციული დაგირავება), რომელიც, სახელწოდებიდან გამომდინარე, მიწის ნაკვეთებსა და შენობებს შეეხება. მათი დაგირავებით სესხის აღება საცხოვრებელი სახლების 10-25 წლიანი დაგირავებას ჰგავს, იმ განსხვავებით, რომ დასაბრუნებელი ვალი ძალიან დიდია. ასეთი სესხებისათვის სარგებლის ფიქსირებული განაკვეთის გადახდის პირობა გირაოს მთელი პერიოდის განმავლობაში საკმაოდ ხშირია. ეს ბიზნესმენისათვის ობლიგაციებით ფულის სესხებას ჰგავს, იმ განსხვავებით, რომ კომერციული დაგირავება შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიებისა და არაკორპორაციული კომპანიების სხვა ტიპებისთვისაც ხელმისაწვდომია.

მოკლევადიანი დაფინანსება (Short-term funding)

მოკლევადიანი და მცირე ღირებულების მქონე აქტივების დაფინანსება, როგორცაა ავტომანქანები, რომელთა გამოცვლაც ხშირად - ყოველ 2 ან 5 წელიწადში ხდება, სხვადასხვა გზით შეიძლება განხორციელდეს. ფულის კორპორატიული მსესხებლისა და ცალკეული ბიზნესმენისათვის თანაბარი შესაძლებლობა არსებობს, რადგან მთავარ ბირჟაზე სესხის გაცემის ბუძმა მსხვილი ბანკები და ფინანსური კომპანიები ერთმანეთის წინააღმდეგ კონკურენციაში ჩააბა. ახალი კომპანიებისთვის საუკეთესო რჩევა იქნება სესხი სხვადასხვა გზით აიღონ და ერთი

საკრედიტო ორგანიზაციით არ შემოიფარგლონ. შეიძლება არც დაიჯეროთ, მაგრამ თქვენს მიმართ კეთილგანწყობილი ბანკის მენეჯერი £5000-ის გასესხებისას თავს უფრო დაჯერებულად გრძნობს, თუ იცის, რომ სხვა კრედიტორების £10,000 გმართებთ.

შედარებით მოკლევადიანი აქტივების დაფინანსების ვარიანტები შემდეგია:

საბანკო სესხი (Bank loan)

მოკლევადიანი სესხის აღება თქვენთვის ხელსაყრელი იქნება თქვენი ბანკიდან, სადაც სარგებლის განაკვეთი თქვენი კრედიტუნარიანობისაგან გამომდინარე შეიძლება 1,5%-იდან 5%-მდე სიდიდის იყოს. ბანკებს ყოველთვის სურთ ფულის გაცემა (რადგან ეს მათ მიერ შემოსავლის მიღების ერთადერთი გზაა). კომერციაში გათვითცნობიერებული მენეჯერების რჩევით, ავტომანქანების განვადებით ყიდვა ან დაქირავება სჯობს, ხოლო ბანკიდან აღებული სესხის — საბრუნავი კაპიტალის საჭიროებებისთვის გამოყენება უფრო გონივრულია, რომლისათვისაც ფულის აღების სხვა გზა არ არსებობს. განვადებით შექმნა ძალიან ხელსაყრელია, და ეს შეიძლება მართლაც კარგი რჩევა იყოს.

განვადებით შექმნა და იჯარით აღება (Hire purchase and lease purchase)

ზემოთ ორივე ვახსენეთ, მაგრამ რა განსხვავებაა მათ შორის? მათ ერთი და იგივე დანიშნულება აქვთ. ჩვენთვის უფრო ცნობილი განვადებით ყიდვით დავიწყეთ. ეს რაღაც პერიოდით, მაგალითად 3 წლით დადებული ხელშეკრულებაა, რომლის დადების დროს თქვენ საკმარის სიდიდის დეპოზიტს (10-30 პროცენტს) ფარავთ, ხოლო შემდეგ თანხებს რეგულარულად (ჩვეულებრივ ყოველთვიურად) იხდით. შეთანხმებული პერიოდის ბოლოსათვის საბოლოო ნომინალური თანხის გადახდა წარმოებს და მანქანა თქვენი ხდება. ხელშეკრულებაში თავიდანვე იგულისხმება, რომ თქვენ მანქანის ყიდვას აპირებთ.

იჯარით აღების ხელშეკრულება ანალოგიურად მოქმედებს. ხელშეკრულება წინასწარ იდება, ვთქვათ, 3 წლით. ხდება დეპოზიტის შეტანა და შესატანი თანხების გადახდა. თუმცა, 3 წლის ბოლოს მანქანა უბრუნდება იჯარით გამცემს და ხელშეკრულებაც იწურება. შეიძლება სხვაგვარადაც მოხდეს: მოიჯარე საბოლოოდ მნიშვნელოვანი თანხა გადაიხადოს. ასეთ შემთხვევაში მანქანა მისი გახდება. ძირითადი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ხელშეკრულებაში წინასწარ არ არის ნაგულისხმები, აპირებს თუ არა მოიჯარე მანქანის ყიდვას, - მას არჩევანის უფლება აქვს.

ხელშეკრულებით დაქირავება (Contract hire)

ახალ კომპანიებში მანქანები ყველაზე მეტად გამოყენებული საშუალებაა, რომელთა ხელშეკრულებით დაქირავება მათი დაფინანსების კიდევ ერთი საშუალებაა. ზემოთ ნახსენები სამი ფინანსური ვარიანტის დროს მყიდველი თუ მოიჯარე მანქანის გადასახადებს, დაზღვევას, მომსახურებას და რემონტს, ისევე როგორც მოხმარებული საწვავის საფასურს თავის თავზე იღებს. ბევრისთვის რემონტისა და მომსახურების ხარჯები თვიდან თვემდე შეიძლება მნიშვნელოვნად შეიცვალოს, რამაც ბიუჯეტის შედგენა შეიძლება ძალზე გაართულოს. ასეთ შემთხვევაში ხელშეკრულებით დაქირავებას ბევრი უპირატესობები გააჩნია.

ამ სტემის მიხედვით ხდება მანქანის სახელშეკრულებო ვადით დაქირავება, ჩვეულებრივ ორი-სამი წლით. ამ შემთხვევაში წინასწარ შეაქვთ სამი თვის შესაბამისი თანხა, თუმცა იშვიათობას უფრო დიდი თანხის შეტანაც არ წარმოადგენს. და შემდეგ თანხის გადახდა რეგულარულად ხდება. მანქანის წლიური გარბენი, ვთქვით 12,000 მილი წინასწარ არის განსაზღვრული, ხოლო ამ გარბენის ზევით გავლილი ყოველი დამატებითი მილისთვის დამქირავებელს დამატებითი თანხის გადახდა უწევს. სახელშეკრულებო პერიოდის ბოლოს მანქანა გამქირავებელ კომპანიას კარგ მდგომარეობაში უნდა დაუბრუნდეს: იმ შემთხვევაში, თუ მანქანის გამართულ მდგომარეობაში მოსაყვანად გარკვეული სარემონტო სამუშაოების ჩატარებაა საჭირო, დამქირავებელმა დამატებითი თანხა უნდა გადაიხადოს. ჩვეულებრივ კი დამქირავებელმა საკუთარ თავზე მხოლოდ დაზღვევა და საწვავის ჩასხმა უნდა აიღოს, ყველა დანარჩენი ხარჯი ქირის გადასახადში შედის. ცხადია, ეს გზა ძვირი შეიძლება აღმოჩნდეს მანქანის დასაფინანსებლად, რადგან დამქირავებელი მანქანის ფლობასთან დაკავშირებული ხარჯების თავიდან აცილებისთვის დამატებით თანხას იხდის, მაგრამ ასეთი ხელშეკრულების სასარგებლოდ უნდა ითქვას, რომ დამქირავებლის ყოველთვიური გასაღებების პროგნოზირება შესაძლებელი ხდება.

საბრუნავი კაპიტალი

ეს არის ყოველდღიური სახსრები მასალების, დებიტორების და მსგავსი ხარჯების დასაფინანსებლად. ჩვეულებრივ, საჭირო თანხის რაოდენობა წლის განმავლობაში მერყეობს. საბრუნავი კაპიტალისთვის თანხების მოზიდვა მოიცავს ოვერდრაფტებს, დებიტორების ფაქტორინგს და კრედიტით (განვადებით) შექმნას.

(ფულადი თანხების სხვადასხვა ტიპების და მათი მოპოვების გზების შესახებ შემდგომი ინფორმაცია შესულია დანართში „დაფინანსების წყაროები“.)

როდის დაგჭირდებათ?

ამ თავის დასაწყისში მოყვანილ მაგალითში £150,000-ის წმინდა ინვესტიციაა საჭირო, რომლის შონაც სხვადასხვა საფინანსო წყაროებიდან შეიძლება გამოყენების მიხედვით. აქ უნდა აღინიშნოს, რომ £150,000 ერთბაშად არ არის საჭირო, ამიტომ მთლიანი თანხა ერთდროულად არ მოითხოვოთ.

მანქანა-დანადგარებისთვის განკუთვნილი £100,000 შეიძლება რეალიზაციის განხორციელების დაწყებამდე რამდენიმე კვირით ან თვით ადრე გახდეს საჭირო, ხოლო ავტომანქანისთვის განკუთვნილი £5000 შეგიძლიათ იმ დროისთვის მოიტოვოთ, როდესაც მანქანა დაგჭირდებათ. საქმიანობის დაახლოებით პირველი ექვსი თვის განმავლობაში (თუმცა ყოველ თვეში ერთნაირი ხარჯი არ იქნება) საჭიროა £75,000 - საბრუნავი კაპიტალი. თქვენი განაცხადი დაფინანსებაზე „დაფინანსების დროის გრაფიკს“ ნათლად უნდა ასახავდეს. ასეთი „დროის გრაფიკს“ მაგალითი ქვემოთ არის მოცემული.

ანგარიში გარედან მოზიდული დაფინანსების მოთხოვნის გათვალისწინებით უნდა შედგეს, სადაც ნაჩვენებია იქნება, რომ:

1. აქციებში საპაიო შენატანი £100,000 კომპანიის საქმიანობის დაწყებამდე 3 თვით ადრე შესრულდება და ბიზნესში რჩება.
2. საჭიროა ბანკისათვის £75,000-იანი ოვერდრაფტის მიღების შესახებ განაცხადის წარდგინება, რომლის გამოყენებაც ჯერ მე-3 თვიდან იწყება (£45000), მე-5 თვისათვის პიკს - £70,000-ს მიაღწევს და მე-9 თვისთვის (6-თვიანი ვაჭრობის შემდეგ) დაიფარება. აღვნიშნავთ, რომ მთლიანად £75,000 არ არის საჭირო, მაგრამ მოთხოვნისას რეკომენდებულია საჭიროზე მეტის აღება, რათა გაუთვალისწინებელი ხარჯების დაფარვაც შესაძლებელი იყოს.
3. განვადებით შეძენისთვის £5000-ის სესხის აღება მე-3 თვისთვის არის საჭირო, და 3 წლის განმავლობაში უნდა იქნეს გადახდილი.

რა გარიგებას სთავაზობთ თქვენს ინვესტორებს?

რა თქმა უნდა, თქვენს პოტენციურ ინვესტორს ისეთი წინადადება უნდა შესთავაზოთ, რომლის „ხელიდან გაშვებასაც არ მოისურვებს“. მოყვანილ მაგალითში დაფინანსების სამი სხვადასხვა წყარო განვსაზღვრეთ, რომლებიც სხვადასხვაგვარ მიდგომას საჭიროებს, სახელდობრ:

| თარიღი | საჭიროება შულის მიმოქცევის პროგნოზის მიხედვით | ნავარაუდები დაფინანსება | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| | | აქციების გამოშვება | თქვენს მიერ შეტანილი შულო | საბანკო ხესხი (ოვერ- დრაფტი) | განვადებით შემენისა- თვის საჭირო ხესხი |
| | ათასი £ | ათასი £ | ათასი £ | ათასი £ | ათასი £ |
| წელი I | | | | | |
| გაყიდვების დაწყების წინა პერიოდი | | | | | |
| თვე 1 | 100 | 100 | 30 | - | - |
| 2 | 5 | | - | - | - |
| 3 | 70 | | - | 45 | 5 |
| გაყიდვების დაწყება | | | | | |
| თვე 4 | 20 | | | 60 | 4.85 |
| 5 | 10 | | | 70 | 4.70 |
| 6 | (5) | | | 65 | 4.55 |
| 7 | (20) | | | 45 | 4.40 |
| 8 | (21) | | | 24 | 4.25 |
| 9 | (25) | | | - | 4.10 |
| 10 | (20) | | | - | 3.95 |
| 11 | (10) | | | - | 3.80 |
| 12 | (10) | | | | 3.65 |

განვადებით შექმნა

£5000 საჭიროა მანქანის საყიდლად. ეს საკითხი ადვილი მოსაგვარებელია. მაგალითში სესხის უზრუნველყოფის მთელი პერიოდი მოცემული არაა. ეს ნორმალური მოკლევადიანი და ნაკლებად რისკიანი კომერციული ოპერაციაა. ასეთი სესხი წინანსწარ შეთანხმების მიხედვით იფარება. საუკეთესო გარიგებისათვის სხვადასხვა საფინანსო კომპანიებს და მალაზიებს მიმართეთ.

საბანკო ოვერდრაფტი ან მოკლევადიანი სესხი გადახდის ფიქსირებული ვადით

£75,000 საბრუნავი კაპიტალი მოთხოვნილებების მოკლევადიანი დაფინანსებისთვისაა საჭირო. ამის კომერციული საფუძველი ძალიან თვალსაჩინოა და იგი ორი სახის გარანტიაზეა დამოკიდებული: მეწარმე ვალდებულებას საკუთარი £30,000-ით და £100,000-ის აქციებით მოზიდული ინვესტიციებით იღებს. ამ სესხის მისაღებად საჭიროა ბიზნესგეგმის წარდგენა, რომელსაც უნდა დაერთოს დოკუმენტი კომერციულად მისაღები წყაროსგან £100,000-ის აქციების გამოშვების შესახებ. ბანკისათვის მოზიდულ და საკუთარ საშუალებათა შორის ასეთი თანაფარდობა, რაც 42 პროცენტს შეადგენს (75,000/180,000), მისაღები იქნება; თუ

ინვესტიციები წარუმატებელი აღმოჩნდება, მაშინ აქციონერების საპაიო შენატანები ამოიღება.

ბანკებთან შემდეგის შესახებ არის საჭირო შეთანხმება:

- (a) **სარგებლის განაკვეთი.** თუ თქვენ კარგი საკრედიტო რეიტინგი გაქვთ, ყველაზე დაბალი განაკვეთის ანუ არსებული განაკვეთებიდან თქვენთვის ყველაზე ხელსაყრელი სარგებლის მოპოვება უნდა შეძლოთ.
- (b) **გარანტია.** თუ საკუთარი £30,000 დააბანდეთ, მაშინ უფლება გაქვთ ბანკს გარანტიების მიცემაზე უარი უთხრათ, მაგალითად გარანტიის სახით თქვენი სახლის ჩადებაზე.
- (c) **ვალის დაფარვის შვებულება.** თქვენთვის საჭირო ოვერდრაფტის, ვთქვათ სამწლიანი ფიქსირებული ვადითა და პირობებით (fixed-term loan) მოთხოვნის წარდგენისას, გონივრული იქნებოდა, პირველი ერთი წლის განმავლობაში ძირითადი თანხის გადახდიდან გათავისუფლება მოგეთხოვათ, რომლის განმავლობაშიც მხოლოდ სარგებელს გადაიხდიდით. ამას კომპანიის საქმიანობის ადრეულ საფეხურზე ფულის მიმოქცევისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, და ამჟამად საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა. გაეცანით თქვენს გარშემო არსებულ ბანკებს, და მათ მიერ შემოთავაზებული პირობები აწონ-დაწონეთ, მაგრამ არ იჩქაროთ და ბანკი სარგებლის ყველაზე დაბალი განაკვეთის გამო არ აირჩიოთ – თუ ფიქრობთ, რომ სხვა ბანკის მმართველი თქვენს კომპანიას უფრო მაღალ შეფასებას მისცემს და თქვენს დღევანდელ, თუ მომავალ მოთხოვნებს უფრო გულისყურით მოეკიდება, მაშინ სარგებლის განაკვეთის დამატებითი 1 პროცენტი ამისათვის არც ისე დიდი ფასია!

სააქციო შენატანი

მაგალითად, ადრე ნახსენები დანადგარებისა და აღჭურვილობის შეძენისათვის საჭირო £100,000-იანი გრძელვადიანი დაფინანსება შეიძლება აქციების გამოშვებით იქნეს მიღებული. დაფინანსების შესახებ მოლაპარაკებათა უმეტესობა წრიული ხასიათისაა - თითოეულ წყაროსთან მოლაპარაკება ნიშნავს კიდევ ერთი მხარის შემოსვლას ბიზნესში. სააქციო კაპიტალის (აქციების) გასხვისებით ბიზნესში მონაწილეობის საშუალება სხვასაც ეძლევა. ბიზნეს-გეგმის გაცნობა სააქციო კაპიტალის ყველა მონაწილეს სურს, მაგრამ მოლაპარაკების დაწყებამდე უნდა გაიაზროთ, თუ რას მოელიან ისინი თავიანთი დაბანდებებიდან. ცხადია, მათ თქვენი კომპანიის აქციების რაღაც ნაწილი უნდა მისცეთ. კი მაგრამ, რამდენი?

პირველი, რაც უნდა გაითვალისწინოთ ვენჩურული კაპიტალით უზრუნველმყოფელ კომპანიებთან მოლაპარაკების დროს: მათ ხელსაყრელი

ინვესტიციების (მათ შორის თქვენი ინვესტიციებიცაა) განხორციელება და რაც შეიძლება მაღალი უკუგების მიღება (მთლიანად 35-60 პროცენტი ყოველწლიურად) სურთ. მათ ბიზნესიდან თავის დასაღწევი მკაფიოდ განსაზღვრული გზების ცოდნაც სჭირდებათ: მათ უნდათ დროის რაღაც მომენტისთვის, დაახლოებით სამი-შვიდი წლის შემდეგ თქვენს კომპანიაში მათი დაბანდების გაყიდვის შესაძლებლობები იცოდნენ. თქვენს სასარგებლოდ უნდა ითქვას, რომ მათ თქვენი კომპანიის ოპერატიული კონტროლი არ სჭირდებათ – თქვენ სიამოვნებით დაგიტოვებენ ამ ფუნქციას, თუ ამისათვის საჭირო მმართველობითი პერსონალი არ გააჩნიათ. მიუხედავად ამის, მათი ადვოკატები მოაზრდებენ სამართლებრივ შეთანხმებას, რომლის თანახმადაც თქვენ ოპერატიული კონტროლის ქვეშ მოექცევით და ბიზნეს-გეგმაში ნაჩვენები შეთანხმებული კურსიდან ნებისმიერი გადახვევა მათი თანხმობით უნდა მოხდეს.

გონივრული იქნება სააქციო კაპიტალ-დამბანდებლებთან მოლაპარაკების ორ საკითხსაც მცირე დრო დაუთმოთ:

სააქციო კაპიტალის რა ნაწილის გასხვისება შეიძლება?

ჩვეულებრივ, ადამიანებს ისეთი კომპანიების შეფასება უჭირთ, რომელთაც თავისი საქმიანობის არავითარი კვალი არ დაუტოვებიათ და გაურკვეველი მომავალი აქვთ. პროფესიონალი ინვესტორისათვისაც კი არ არის ყველაფერი ცხადი და პირდაპირი, მიუხედავად იმისა, რომ ამისათვის გარკვეული კრიტერიუმები არსებობს. მრავალი მეწარმისათვის პრობლემები მათი კომპანიის წილების გასხვისების იდეით იწყება, ვინაიდან ისინი ფიქრობენ, რომ ამის გაკეთებით ბიზნესზე კონტროლს დაკარგავენ. მათ შეგვიძლია სხვა წარმატებული ბიზნესმენები გავახსენოთ, რომლებიც ამ გზას გაუყვნენ: ანიტა როდიკი, Body Shop-ის დამაარსებელი, რიჩარდ ბრენსონი Virgin-იდან და ალან სუგარი Amstrad-იდან. ყველა ესენი თავიანთ კომპანიებში აქციების უკონტროლო პაკეტების მფლობელები არიან, მაგრამ მათ ვერაფერს შეეღვაწება, რომ ისინი თავიანთ ბიზნესს არ მართავენ.

ადამიანებს შეუძლიათ და ყოფიან კიდევაც თავიანთი კომპანიის ნაწილს სახსრების მოსაზიდად. თუ საკუთარ კომპანიაში ხმების 51%-ს ფლობთ, ეს საუკეთესო ვარიანტად შეიძლება ჩაითვალოს. კონტროლის შენარჩუნება იმ შემთხვევაშიც შეიძლება, თუ აქციების 51 პროცენტზე ნაკლებს ფლობთ. მოლაპარაკების დროს შეიძლება განისაზღვროს აქციების მფლობელთა ხმების სხვადასხვა უფლებები. ხანდახან გარედან მოზიდული ინვესტორები ხმების შეზღუდულ უფლებებს იღებენ. თუმცა ნუ დაგავიწყდებათ, რომ მათი ფული თქვენ გჭირდებათ და ამის საფასურად რაღაც უნდა გაიღოთ.

აქამდე, კითხვას, თუ რა ღირს კომპანია, თავს ვარიდებდით, მასთან ერთად შეიძლება ეუპასუხოთ კითხვას, თუ საჭირო სახსრების მისაღებად საკუთრების რა მოცულობით გაყიდვა მოგიწევთ. კომპანიის

ღირებულების საანგარიშო ფორმულა საკმაოდ მარტივია, მაგრამ შეფასებაში გამოყენებული ფაქტორები თავის მხრივ სუბიექტურია. ქვემოთ კომპანიის შეფასების მარტივი მაგალითია მოყვანილი.

Cranfield Engineering Ltd (შეზღუდული პასუხისმგებლობის ფირმა “ქრენფილდ ინჯინირინგ“)

Cranfield Engineering Ltd (CEL) ახლადშექმნილი კომპანიაა, რომელსაც ბიზნეს-გეგმის ამოცანების შესასრულებლად £200,000 სააქციო კაპიტალადანდება სჭირდება. მისი ფინანსური გეგმების მოკლე მიმოხილვა გვიჩვენებს:

| | ბრუნვა | მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ |
|--------|---------|--------------------------------------|
| | £ | £ |
| წელი 1 | 200,000 | (25,000) |
| წელი 2 | 500,000 | 100,000 |
| წელი 3 | 750,000 | 200,000 |

დაეუშვათ, რომ მოცემულ დარგში მიღებული მოგების მამრაველი PE უდრის 10-ს (აქციების ფასის შეფარდება მოგებასთან), მაშინ ფორმულის გამოყენებით:

$$\text{ღირებულება მოცემულ მომენტში, Present value (PV)} = \frac{\text{მომავალი შეფასება Future valuation (FV)}}{(1 + i)^n}$$

სადაც მომავალი შეფასება FV = მოგების შესანარჩუნებელი ღონე (maintainable profits) x შესაბამის PE ფარდობაზე

i = უკუგების მოთხოვნილი განაკვეთი (რომელიც ინვესტორმა უნდა მიიღოს)

n = წლების რაოდენობა დაგეგმილი უკუგების მიღების დაწყებამდე; გამოიყენება ღირებულების შესაფასებლად.

თუ დაეუშვებთ, რომ CEL-ის მიერ მოყვანილი გეგმები მიღებული იქნება ნომინალური ღირებულებით (რაც ნაკლებად შესაძლებელია) და შესანარჩუნებელი მოგება მე-2 წლისთვის მიიღწევა, ხოლო ჩვენი ინვესტორი კი აქციებიდან 60 პროცენტთან შემოსავალს ელოდება (რადგან მაღალი რისკია გათვალისწინებული), მაშინ კომპანიის ღირებულება შემდეგნაირად შეფასდება:

$$PV = \frac{100,000 \times 10}{(1 + 0,60)^2} = \frac{1,000,000}{2,56} = \text{£ } 390,625$$

კომპანია £390,625-ად შეფასდება, ხოლო CEL-ს £200,000 ესაჭიროება, მაშინ იმ სააქციო კაპიტალის პროცენტული მაჩვენებელი, რომელსაც ინვესტორი უნდა დაეპატრონოს, $200,000/390,625=51,2$ პროცენტი იქნება. ცხადია, ზემოთ მათემატიკურად ყველაფერი სწორია, მაგრამ მსჯელობა იმის შესახებ, მისაღებია თუ არა გამოყენებული ფაქტორები, მინც მოგვიხდება და შესაძლოა, იმის შესახებაც, თუ რომელი წლების მოგება ჩათვალოს „შესანარჩუნებელ მოგებად“. ზემოთ მოყვანილ მაგალითში, თუ ასეთად მე-3 წელი მიიჩნევა, ინვესტორის წილი სააქციო კაპიტალში 41 პროცენტამდე დაეცემა.

გარე ინვესტორებისათვის ბიზნესიდან გამოსვლის გზები

ბიზნესთან დაკავშირებული თქვენი მიზნები შეიძლება ინვესტორების მიზნებისაგან სრულიად განსხვავდებოდეს – თქვენი დროის პორიზონტი გრძელვადიანი იყოს, თქვენ დაინტერესებული იყოთ არა მოგებით, არამედ ისეთი არაფინანსური მხარეებით, როგორიცაა ბიზნესის წარმართვა, თავისუფლება და ა.შ. პოტენციური ინვესტორები კი სხვაგვარად არიან განწყობილნი. მათ საკუთარი საინვესტიციო კრიტერიუმები აქვთ შემუშავებული, რომლებიც ზემოთ იყო მოცემული. პირველ რიგში, მათ უნდათ იცოდნენ ბიზნესიდან გამოსვლის გზები მათთვის მისაღები დროის განრიგით. ბიზნესიდან გამოსვლის ყველაზე გავრცელებული შესაძლებელი გზები შემდეგია:

მყიდველის ვაჭრობისთვის განწყობა. თქვენი ინვესტორი ან მეწარმე უფრო მსხვილ კომპანიას პოულობს მსგავს ან მომიჯნავე დარგში და მისთვის მიყიდვას იწყებს. ეს, მისი პრაქტიკული გამოყენების სიხშირის გათვალისწინებით, ალბათ ბიზნესიდან გასვლის №1 მეთოდია, თუმცა გარკვეული რისკი მაინც არსებობს.

მეწარმეების მიერ აქციების გამოსყიდვა. ამ დროს გარე ინვესტორის კუთვნილი წილის გამოსყიდვა მმართველი ჯგუფის მიერ შელაგაითან პირობებში ხდება. ეს გზა ყველაზე ნაკლებ-პოპულარულია, მიჩნეულია, როგორც „ასეც შეიძლება“, ერთი სიტყვით, მან დიდად ვერ გაამართლა.

აქციების საჯარო კოტირება. გამოიყენება საფონდო ბირჟებზე. რაკი ეს ყველაზე ნაკლებ-ხელსაყრელი გზაა, იგი ორივე მხარის, მეწარმისა და გარე ინვესტორის სურვილით უნდა მოხდეს. ალტერნატიული საფონდო ბირჟის (AIM - Alternative Investment Market) მიერ შემოთავაზებული საშუალებები ასეთი ოპერაციებისათვის ყველაზე მეტად ხელსაყრელია, რადგან USM* მალე იხურება.

დანართში თქვენთვის ხელმისაწვდომი ფინანსური წყაროებია ჩამოთვლილი.

მე-16 თავის კითხვარი: მოთხოვნილება ფინანსებზე

თქვენს ფინანსურ გეგმებზე დაყრდნობით აჩვენეთ, თუ რა თანხის შოვნა გჭირდებათ ბიზნესის დასაწყებად, და როგორ და როდის აპირებთ მის უკან დაბრუნებას?

ქვემოთ მოყვანილი კითხვები თქვენი ცხრილის შესადაგენად გამოიყენეთ.

*USM - არაკოტირებადი ფასიანი ქაღალდების ბაზარი

1. ფულის მიმოქცევის პროგნოზის მაჩვენებლების საფუძველზე რამდენი ფული გჭირდებათ და რისთვის?
£
2. როგორ შეფარდებაშია იგი იმ თანხასთან, რომელიც თქვენ, თქვენმა პარტნიორებმა თუ აქციონერებმა (მაგალითად დაფინანსებაში თქვენი მონაწილეობის დონე) დააბანდეთ?

მონაწილეობის დონე =

$$= \frac{\text{ბიზნესისათვის მთლიანად საჭირო თანხა}}{\text{თქვენს მიერ ჩადებული თანხა + აქციონერების ფული}}$$

მაგალითად, თუ £1000-ის აქტივები უკვე გაქვთ და £5000-ის სესხს ემებთ, საჭირო სახსრები £6000-ს შეადგენს. თუ თქვენ და თქვენმა აქციონერებმა £500 უკვე დააბანდეთ და მომავალში კიდევ £2500-ის ჩადებას აპირებთ, მაშინ თქვენი წილი (მონაწილეობის დონე მთლიან დაფინანსებაში) შეადგენს:

$$\frac{6000}{500+2500} = \frac{6000}{3000} = 2:1$$

3. რა გზებით აპირებთ თქვენი ბიზნესის დასაფინანსებლად საჭირო სახსრების მოპოვებას?
4. შეადგინეთ იმის განრიგი, თუ როდის დაგჭირდებათ ეს სახსრები.
5. როდის და როგორ მოხდება სესხის უკან დაბრუნება?

უკან დაბრუნების წყარო

რაოდენობა

თარიღი

სულ £

6. თუ თქვენ აქციების გამოშვებას აპირებთ, როგორ შეაფასებთ კომპანიას?
7. რა გარიგების შეთავაზებას აპირებთ მომავალი ინვესტორისათვის? (ჩაურთეთ რაიმე მოსაზრება სააქციო კაპიტალის გაყიდვის ოდენობის შესახებ).
8. ბიზნესიდან გამოსვლის რა გზები არსებობს პოტენციური ინვესტორებისათვის?
9. რა გარანტიები არსებობს სხვადასხვა ვალებისათვის?

გარანტია

ღირებულება ₾

სულ ₾

10. თქვენი ბიზნესის დასაფინანსებლად რაიმე გრანტს ან სესხს მიიღებთ (იმ ორგანიზაციის გარდა, რომელსაც ახლა მიმართავენ)?

| წყარო | თარიღი | მოწოდებული სახსრები | რაოდენობა ₾ |
|-------|--------|------------------------|-------------|
|-------|--------|------------------------|-------------|

სულ ₾

11. რომელი სხვა კერძო პირისგან ელით თანხების გაღებას თქვენს ბიზნესში ჩასადებად?

| წყარო | თარიღი | მოწოდებული სახსრები | რაოდენობა ₾ |
|-------|--------|------------------------|-------------|
|-------|--------|------------------------|-------------|

სულ ₾

12. ძირითადად რა სახის რისკი არსებობს, რომელსაც შეუძლია თქვენს გეგმებზე უარყოფითად იმოქმედოს? (აქ შეიძლება ტექნიკური, ფინანსური და მარკეტინგული რისკი შედიოდეს).

რისკის არე

ფინანსური ზეგავლენა
გაყოფილებაზე მოგებაზე

13. რა გეგმები გაქვთ გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისათვის, რომელთა საშუალებითაც რისკის შედეგების გაკონტროლებას ან შემცირებას შეძლებთ?

რისკის არე

გეგმა

ეფექტი

რეკომენდებული ლიტერატურა

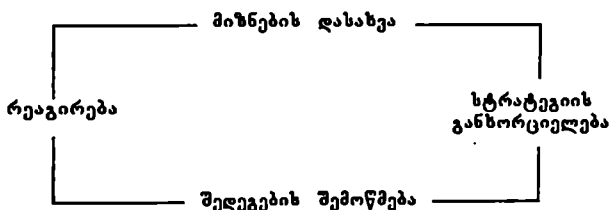
Financial Management for the Small Business, 3rd edition,
Colin Barrow, Kogan Page, 1995.

ნაწილი 6 ბიზნესის მართვა

შესავალი

კომპანია სერიოზულად არ აღიქმება, თუ მისი დამაარსებელი დასაწყისშივე არ აჩვენებს, რომ ბიზნესის საქმიანობის მონიტორინგი და კონტროლი შეუძლია.

კონტროლის ციკლი



როგორც ზემოთ ვთქვით, თქვენი ბიზნეს-გეგმა ამოცანებისა და სტრატეგიის აღწერას უნდა შეიცავდეს, მაგრამ იგი ასევე უნდა განმარტავდეს, თუ როგორ მოხდება მიმდინარე შედეგების გაკონტროლება.

თითოეული კომპანია საჭიროებს ფინანსების, შემოსავლების და საბაზრო საქმიანობის ზედამხედველობას (მონიტორინგს). სამრეწველო, ან კვლევით, საპროექტო და მოდის სფეროში მომუშავე კომპანიებს საკუთარი მუშაობის შედეგების უფრო ფართო მასშტაბით განხილვა უხდება.

კონტროლთან დაკავშირებულ თავებში ყურადღება თქვენი საქმიანობის სახეობაზე უნდა გაამახვილოთ. თუ მოცემული ბიზნესის მართვის გამოცდილება არ გაქვთ, მიმართეთ ისეთ პირს, ვისაც ეს გამოცდილება აქვს ან პროფესიონალი კონსულტანტი იპოვეთ (მაგ. აუდიტორი).

პოტენციურ დამფინანსებლებს, ყველაზე ცოტა, იმაში დარწმუნება მაინც სურთ, რომ თქვენ ბულალტერია მოწესრიგებული გექნებათ.

თავი 17

ფინანსური კონტროლი

გაერთიანებულ სამეფოში კანონით განსაზღვრული რაიმე წესი, რომელიც კომპანიის ანგარიშგებისა და საბუღალტრო სისტემების სტანდარტსა და სტრუქტურას მოაწესრიგებდა, არ არსებობს.

თუმცა, სხვადასხვა ანგარიშის პროფესიონალურად მწარმოებელ ორგანიზაციებს გარკვეული მითითებები აქვს შედგენილი, ხოლო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიების აუდიტორებს გარკვეული სტანდარტები გააჩნია, რომელთა დაცვასაც მოითხოვენ თავიანთი კლიენტებისგან. საგადასახადო დეპარტამენტთან, დღგ-ს, საბაჟო და აქციზის გადასახადებთან დაკავშირებული ნებისმიერი კონფლიქტის დროს აუცილებლად წაგებული დარჩებით, თუ დოკუმენტური ანგარიშგება არ გექნებათ. მართლაც, თქვენი კომპანიის შესახებ დროული ინფორმაციის მიწოდების საიმედო მეთოდის გარეშე თქვენი ბიზნესი შეიძლება დიშალოს, წინსვლაზე აღარაფერს ვამბობთ. აუცილებელი ფინანსური კონტროლისთვის საბუღალტრო სისტემა თქვენ ჯერ კიდევ გაყოფების დაწყებამდე უნდა აამუშავოთ. თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა განმარტავდეს, თუ როგორ აპირებთ საბუღალტრო აღრიცხვის განხორციელებას და ვინ შეასრულებს ამ სამუშაოს.

ჯონ რობერტსი

ჯონ რობერტსი ფიჭვის ტრადიციულ ავეჯს აწარმოებს, რომელსაც იგი საბითუმო და საცალო სავაჭრო წერტილებზე ყიდის. მიმდინარე წელს მისი ბრუნვა £500,000-მდე გაიზარდა, საიდანაც £400,000 მომხმარებელზე კრედიტით მიყიდვის მოცულობას შეადგენდა. მისი აზრით, წარმოება საშუალოდ £20,000-ის მასალებს უნდა ფლობდეს, რაც ნედლეულს, დაუმთავრებელ წარმოებას და გასაახლებელი და გადასამუშავებელი იმპორტირებული ავეჯის გარკვეულ მარაგს წარმოადგენს. მას £7000 ოვერდრაფტი აქვს, მაგრამ £15,000-ის მოწყობილობა გააჩნია. ამ კომპანიას შემდეგი სახის ინფორმაცია/აღრიცხვიანობა სჭირდება:

ყოველდღიურად/ყოველკვირეულად უნდა გააჩნდეს ინფორმაცია:

1. ფული ბანკში (ან ოვერდრაფტი)
2. რამდენი მართებთ მომხმარებლებს (დებიტორებს) და რამდენი ხნით ისესხეს ეს ფული
3. რამდენი მართებთ მას მიმწოდებლების (კრედიტორების)
4. რა მოცულობის გაყოფების შესაბამისი მარაგი აქვს.

ბოლო სამი პუნქტის მონიტორინგი შეიძლება ბიზნესის დაგეგმვის მიზნით, რაც მე-13 თავში აღწერილი საბრუნავი კაპიტალის კოეფიციენტების გამოყენებით მოხდება.

ამავე დროს, დროის გარკვეულ ინტერვალში ერთხელ უნდა აქონდეს ინფორმაცია, თუ როგორია:

1. მისი კომპანიის მოგება და ზარალი (ყოველთვიურად)
2. ბიზნესში გამოყენებული ფიქსირებული აქტივები (ყოველკვარტალურად)
3. რამდენი აქვს გადასახდელი საბაჟო, სააქციზო და დღგ (ყოველკვარტალურად)
4. რამდენი მართებს მას საგადასახადო დეპარტამენტის:
 - საშემოსავლო და დაზღვევის (ყოველთვიურად ან კვარტალურად)
 - საწარმოო გადასახადი (ყოველთვიურად)
5. საბალანსო უწყისი (ყოველკვარტალურად)
6. პროდუქციის ღირებულება და მომგებიანობა.

ფრჩხილებში მოცემულია მითითება, თუ რა სისწიროთ არის საჭირო მოცემული ინფორმაცია. თქვენ უნდა შეამოწმოთ, აქვს თუ არა თქვენს ბიზნესს მსგავსი მოთხოვნები. მოქმედებათა გრაფიკი შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს.

თავად შეასრულეთ

ბიზნეს-საკანცელარიო მალაზიებში ანგარიშწარმოების სხვადასხვა სისტემების წინასწარ დაბეჭდილი ფორმები და ინსტრუქციები იყიდება. სააღრიცხვო დოკუმენტაცია რეგულარულ ყურადღებას - მინიმუმ ყოველკვირეულ შემოწმებას მოითხოვს. ყოველდღიური შევსება და გაანგარიშება, რა თქმა უნდა, უკეთესია. ამ საქმიანობის უგულებელყოფა არ შეიძლება. თუ მას თქვენ ან თქვენი პარტნიორი არ შეასრულებთ, „თავად შეასრულეთ“ სისტემა თქვენთვის არ გამოადგება.

საბუღალტრო მომსახურება

არა-სპეციალისტის მიერ

თუ საბუღალტრო საქმიანობის სპეციალისტი არ გყავთ, შეგიძლიათ ვინმე მთელ ან ნაწილობრივ განაკვეთზე დაიქირავოთ, ან რომელიმე სააგენტოს მიმართოთ. ეს თქვენ სისტემის არჩევისა და ინფორმაციის შეყვანისაგან გაათავისუფლებთ. ბუღალტერიისადმი ასეთი მიდგომა ფინანსურ კონტროლს უფრო წაადგება, ვიდრე იმავე საშუაოს საკუთარი ძალებით შესრულება. თუ თქვენს ანგარიშწარმოებელს სულ მცირე საშუაოს წლის ბოლოსთვის დაუტოვებთ, ეს ისე ძვირი არ დაგიჯდებათ.

საბუღალტრო სისტემა

ყველაზე წარმატებული წამოწყებებიც კი შეზღუდული პასუხისმგებლობის სტატუსს ირჩევენ, რომლის დროს ანგარიშების შემოწმება შესაბამისი კვალიფიციური აუდიტორის მიერ შეიძლება მოხდეს. ხოლო

იმ კომპანიებს, რომლებიც აუდიტორებთან არ თანამშრომლობენ, კვალიფიციური ბუღალტრის გარეშე საგადასახადო დეპარტამენტთან გადასახადებთან დაკავშირებული გარდაუვალი დავის გამო სიძნელეები ექმნებათ.

ასე რომ, ახლადშექმნილი საწარმოების უმეტესობისათვის კვალიფიციური ბუღალტრის შერჩევა მაინც სასარგებლო იქნება ადგილობრივ ბანკებთან, ბიზნეს კოლეგებთან და სხვა მეწარმეებთან კონსულტაციების საფუძველზე. ბუღალტერი თქვენ დაგეხმარებათ შესაბამისი სისტემის შერჩევაში. ეს დამატებული უპირატესობა იქნება ისეთი სისტემის ჩამოსაყალიბებლად, რომელსაც თქვენი ბიზნესის ცვალებადი მოთხოვნილებების გათვალისწინება შეეძლება.

ვენჩურული კაპიტალის მიმწოდებლები, ბუნებრივია, ისეთ კომპანიას იწონებენ, რომელშიც ბუღალტერი თავიდანვე ჩართულია; მაგრამ მათ შეიძლება თქვენს მმართველობაში საკუთარი ანგარიშმწარმოებელის, როგორც არააღმასრულებელი დირექტორის ჩასმა მოითხოვონ. ის თვალყურს გაადევნებს ინვესტორების ფულს და საქმიანობის კონტროლში დაგეხმარებათ.

მე-17 თავის კითხვარი: ფინანსური კონტროლი

1. რა სისტემა აირჩიეთ აღრიცხვიანობისა და ბუღალტერიისათვის და რატომ?
2. რა საკონტროლო ინფორმაციას იძლევა ის და რა სიხშირით?
3. ვინ აწარმოებს მომავალში ანგარიშებს და ბუღალტერიას?
4. ვინ იქნება თქვენი აუდიტორ(ებ)ი?

რეკომენდებული საკითხავი

Financial Management for the Small Business, 3rd edition, Colin Barrow, Kogan Page, 1995.

A Guide to Accounting Software, 2nd edition, Kogan Page in association with the Institute of Chartered Accountants of Scotland, 1994.

თავი 18

გაყიდვებისა და მარკეტინგის კონტროლი

ახალი საქმიანობის წამოწყებიდან რამდენიმე კვირის განმავლობაში დიდი ძალისხმევა და ფული შეიძლება დაიხარჯოს, სანამ რეალიზაციიდან შემოსავლების მიღება დაიწყება, მოგებაზე რომ არაფერი ვთქვათ. მაშინაც კი, თუ კომპანიას გარკვეული დროის განმავლობაში აქვს რეალიზაცია, მომავალში შესაძლო შედეგების პროგნოზირების ყველაზე საიმედო საშუალება უახლოეს წარსულში გაყიდვების ხელშეწყობის და მარკეტინგული სამუშაოების შესრულება იქნება. თქვენს ბიზნეს-გეგმაში ახსნილი უნდა იყოს, თუ როგორ აპირებთ ამ საქმიანობის მონიტორინგსა და მართვას.

გორდონ სმიტმა თავისი კომპანია The Supreme Garden Furniture Company 1982 წელს, საშახურიდან დათხოვნის შემდეგ დაარსა. მან ლანკაშირის საფეიქრო ფაბრიკის პირველი სართულის 800 კვ.ფუტი ფართობი გამოიყენა და განიზრახა ვიქტორიანული დიზაინის ოთხადგილიანი საბაღე სკამების და შესაბამისი მაგილების ფართო ნომენკლატურის წარმოება. პროდუქციის თითოეული ერთეული ძალიან მაღალი სტანდარტებით და მაღალი ხარისხის მასალებით იქნებოდა დამზადებული, ისეთით, როგორც აფრიკული იროკოს ლუმელში გამოშვებული გამძლე ხის მასალაა.

პროფესიული რჩევების მხედველობაში მიღებით მან შეადგინა ბიზნეს-გეგმა, სადაც ფულისა და მოგების პროგნოზები, ბაზრის შეფასება, შესაძლო კონკურენტები, საჭირო მანქანა-დანადგარები და საჭირო საწყისი კაპიტალი გაითვალა.

მისი ძირითადი მომხმარებლები საბაღე ინვენტარის ცენტრები უნდა ყოფილიყვნენ. მან უმთავრესად ლანკაშირის, იორკშირის და ჩეშირის გზებზე გაყიდვებში კვირაში ერთი-ორი დღის დახარჯვა დაგეგმა და სარეკლამო ბუკლეტი და ფასების ჩამონათვალი დაამზადებინა, რომელთა გაგზავნასაც პოტენციური მომხმარებლისათვის აპირებდა.

თავისი საქმიანობის გასაკონტროლებლად მან ბიზნეს-გეგმაში გაყიდვებისა და მარკეტინგის მონიტორინგი ჩართო, ისე, როგორც ქვემოთაა ნაჩვენები.

როდესაც სმიტმა გარკვეული რაოდენობის მომხმარებელი იპოვა, მიხვდა რომ მომავალში არსებული მომხმარებლისათვის მიყიდვა უფრო ადვილი იქნებოდა, ვიდრე გაუმდებობით ახალი მომხმარებლის ძებნა. ამგვარად მან დაიწყო არსებული მომხმარებლის შესახებ ჩანაწერების გაკეთება, რათა მათი შესყიდვები გაეკონტროლებინა და შემდგომი ვიზიტები დაეგეგმა.

მომხმარებლის შესახებ წარმოებული ჩანაწერების ანალიზიდან სმიტმა ნელ-ნელა დაადგინა, რომ სამხრეთ-აღმოსავლეთში განლაგებული საბაღე ინვენტარის ცენტრები განსაზღვრულ დროში £2000-ის შეკვეთებს აკეთებდნენ, მაშინ როდესაც ადგილობრივი მომხმარებლისაგან £500-ის შეკვეთები იყო მოსალოდნელი. ვაჭრობის მეორე წლისთვის ბიზნეს-გეგმაში მას ეს გარემოება ამ ინფორმაციის გასაერთიანებლად და, შესაბამისად, გაყიდვების შესაცვლელად უნდა გამოყენებინა.

თქვენი რეალიზაციის ხელშეწყობის ხარჯების აღრიცხვა და მათი ეფექტურობის შეფასება მარკეტინგის მუდმივი სასიცოცხლო ამოცანაა.

| კვრა | მიღებული შეკვეთების რაოდენობა | გაგზავნილი სარეკლამო ბუკლეტების რაოდენობა | გამოხმარებული რეზერვის რაოდენობა | მომხმარებელთან შეხვედრების რაოდენობა | ყოველკვარეული მუშაობის შესაბამისი გაყიდვების ღირებულების შეფასება |
|------|-------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Autoglass-ის დეპოებში პირდაპირ სალაროსთან იყო გაკრული კითხვარი, რომელზეც პასუხის გაცემას მოლარე გადახდის ყველა მსურველს სთავაზობდა, მათ შორის, თუ როგორ გაიგეს მათ Autoglass-ის მომსახურების შესახებ. კითხვარში კომპანიის მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო არხები იყო ჩამოთვლილი, რომლებსაც შელიოდა რეკლამა ადგილობრივ პრესაში, „ყვითელი გვერდები“ (ბიზნეს-კატალოგები), გარაუებში გაკრული სარეკლამო ფურცლები, სადაზღვევო კომპანიების რეკომენდაციები. ყოველთვიურად მონიშნული პუნქტების ჩამონათვალს დეპოს სარეკლამო ხარჯებს ადარებდნენ, რაც ძვირადღირებულ, მაგრამ არაეფექტურ საშუალებებზე (მაგ. ადგილობრივი პრესა) დანახარჯების შემცირების და ეფექტურ საშუალებებზე დანახარჯების გაზრდის (მაგ. ყვითელი გვერდები) საშუალებას იძლეოდა. მოგვიანებით, საჭირო საკონტროლო ინფორმაციის მიღება თვით მომხმარებლისადმი წარდგენილ ანგარიშ-ფაქტურაში კითხვების ჩართვით გახდა შესაძლებელი. ამ გზით გროუდებოდა ინფორმაცია დეპოს გარეთ ჩატარებული საშუაობის შესახებ.

გაყიდვებთან დაკავშირებული თქვენი ყველა სახის სარეკლამო ხარჯის ჩაწერაც ასევე უნდა მოხდეს, რადგან მოსახვეი ბარათები, პროდუქციაზე ფასდაკლება ან სპეციალური სარეკლამო ბუკლეტი, ხელშეწყობის ხარჯების ეფექტურობის შეფასებაში დაგეხმარებათ.

მე-18 თავის კითხვარი: გაყიდვებისა და მარკეტინგის კონტროლი

1. აღწერეთ თქვენი ჩანაწერები გაყიდვასთან დაკავშირებული საქმიანობის კონტროლის შესახებ.
2. შეადგინეთ მომხმარებლის ჩანაწერის ბარათი თქვენი კომპანიის-თვის ან მიუთითეთ, გაქვთ თუ არა ასეთი რამ.
3. სხვა რა მარკეტინგული ჩანაწერების გაკეთებას აპირებთ, მაგ. სარეკლამო ხარჯებისა და შედეგების შესახებ?

მომხმარებლის ჩანაწერის ბარათი Supreme Garden Furniture Company

მომხმარებლის სახელი, მისამართი, ტელეფონი, ძირითადი საკონტაქტო მონაცემები და დასარეკად და მისასვლელად საუკეთესო დრო

ყიდვის ჩანაწერი

| თარიღი | ნაყიდი პროდუქცია | ღირებულება | შენიშვნები |
|--------|------------------|------------|------------|
| | | £ | |
| | | £ | |
| | | £ | |
| | | £ | |

მისვლის/დარეკვის ჩანაწერი

| თარიღი | დარეკვის მიზანი | შედეგი | მოქმედება |
|--------|-----------------|--------|-----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

განსაკუთრებული მოთხოვნები

თავი 19

ბიზნესის მართვის სხვა საკითხები

საქმიანობის ბუნების მიხედვით, თქვენი ბიზნეს-გეგმა უნდა აჩვენებდეს თუ როგორ აპირებთ ფირმის საქმიანობის სხვა მხრივ მართვას. აქ უნდა შელიოდეს:

- პროდუქციის წარმოება
- პერსონალის ჩანაწერები გაუთვალისწინებელი შემთხვევების შესახებ
- ხარისხი და საჩივრები
- ახალი პროდუქციის შემუშავება/დიზაინი.

თქვენი წარმოების პროცესის სხვადასხვა საფეხურისთვის (ნედლეული, დაუმთავრებელი წარმოება, დასრულებული პროდუქცია) შედგენილი აღრიცხვის ბარათები განსაკუთრებით დაგეხმარებათ იმის დანახვაში, თუ რომელი საკითხებია სწრაფად მოსაგვარებელი, და ამით მარაგების ოპტიმალური დონე განსაზღვროთ. ასევე, მომხმარებლისთვის საჩივრის აღძვრის საშუალების მისაცემად (სანამ ფეხების ბაკუნს დაიწყებენ), მომხმარებლისთვის წინადადებების ყუთი უნდა გახსნათ ან აუხსნათ მათ, თუ როგორ დაუკავშირდნენ მთავარ მენეჯერებს. მაგალითად, საკონტაქტო მისამართი და სახელი რესტორნის მენიუზე შეგიძლიათ დაუწეროთ.

მე-19 თავის კითხვარი: ბიზნესის მართვის სხვა საკითხები

1. ბიზნესის მართვის სხვა რა სახეებს გეგმავეთ, რომელიც შედეგებს დასაწყისშივე მოგცემთ?
2. რატომაა ისინი თქვენთვის მნიშვნელოვანი?

რეკომენდებული ლიტერატურა

Busines Control, Collin Barrow, Open University booklet, 1988.

ნაწილი 7

ბიზნეს-გეგმის საბოლოო სახე

თავი 20

ბიზნეს-გეგმის შედგენა და წარდგენა

აქამდე სახელმძღვანელოს თავებში ყურადღება ბიზნეს-იდეის დასასაბუთებლად საჭირო ინფორმაციის მოგროვებაზე იყო გამახვილებული, რასაც კომპანიის გუნდის მიერ არჩეული სტრატეგიის განხორციელების უნარი უნდა დაემტკიცებინა და რაოდენობრივად შეეფასებინა საჭირო რესურსები შემდეგი ცნებების მიხედვით: „აღამიანები“, „მანქანები“, „ფული“ და „მენეჯმენტი“.

ახლა კი, ეს ინფორმაცია ერთად უნდა მოგროვდეს, ერთმანეთს შედარებულ იქნეს და მისი შეთანხმებულ და სრულყოფილად დაწერილ ბიზნეს-გეგმაში თავმოყრა უნდა მოხდეს დაინტერესებული აუდიტორიის წინაშე წარსადგენად.

ამ თავში ხუთ საკითხს განვიხილავთ, რომლებიც ამ მიზნის მისაღწევად საჭირო:

- გაფორმება, აკინძვა
- სტრუქტურა და შინაარსი
- დაწერა და რედაქტირება
- ვის უნდა გაუგზავნოთ
- სიტყვიერი წარდგენა

აკინძვა, გაფორმება

ყოველი პროდუქციის ღირებულება მისი შეფუთვით მატულობს და ბიზნეს-გეგმაც არ არის გამონაკლისი. ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამების ექსპერტთა ჯგუფი უპირატესობას პლასტიკურ ყდიან სპირალისებურ შეკვრას ანიჭებს. ეს მკითხველს უადვილებს ნაწილიდან ნაწილზე გადასვლას, და იმის გარანტიას იძლევა, რომ გაუძლებს ხშირ მოხმარებას. დასტებლერებული და მაგარ ყდაში ჩასმული ეგზემპლარები განიხილება როგორც არასასურველი უკიდურესობა.

მაღალი ხარისხის შრიფტის (NQL) პრინტერზე დაბეჭდილი ტექსტი ფართო ველებით და სტრიქონებს შორის ორმაგი მანძილით დოკუმენტს მკითხველისთვის სასიამოვნოდ წასაკითხად ხდის.

სტრუქტურა და შინაარსი

არ არსებობს ბიზნეს-გეგმის „უნივერსალური“ სტრუქტურა. ამას იმიტომ ვამბობთ, რომ ქრენფილდში მიღებული სხვადასხვა სტრუქტურის ბიზნეს-გეგმები სხვადასხვანაირად აღიქმებოდა. ჩენი მიზანია ინვესტორის თვალსაზრისით მიმზიდველი ბიზნეს-გეგმის მომზადება. ყველა ქვესათაური შეიძლება არ შეესაბამებოდეს ყველა ტიპის კომპანიას, მაგრამ დაცული უნდა იქნეს ძირითადი მიმდევრობა ცალკეულ თავებზე შესაბამისი ყურადღების გამახვილებებით.

პირველი, ყდაზე უნდა ჩანდეს კომპანიის დასახელება, მისამართი და ტელეფონი, ასევე უნდა ჩანდეს ბიზნეს-გეგმის მოცემული ვარიანტის შედგენის თარიღი. ის უნდა აჩვენებდეს, რომ ეს ბიზნეს-გეგმა არის კომპანიის უკანასკნელი შეხედულება თავისი მდგომარეობისა და ფინანსური მოთხოვნილებების შესახებ. გახსოვდეთ, რომ თქვენი ბიზნეს-გეგმა გამიზნული უნდა იყოს ფინანსების სხვადასხვა წყაროებზე. ამიტომ, საკვებით შესაძლებელია, რომ თქვენ ოდნავ განსხვავებული ბიზნეს-გეგმის შედგენა დაგჭირდეთ, რომელშიც, მაგალითად, დამფინანსებლებისა და ინვესტორების შესახებ პუნქტები იქნება გამოყოფილი.

მეორე, თავფურცელი ყდის შემდეგ უნდა მოთავსდეს. იგი წინა ყდაზე ნაჩვენებ ინფორმაციას უნდა იმეორებდეს და მასზეც ძირითადი დამფუძნებლის სახელი, მისამართი და ტელეფონი უნდა იყოს მითითებული. ეს უკანასკნელი შეიძლება პირველი საკონტაქტო პირი აღმოჩნდეს, რომელთანაც ბიზნეს-გეგმის გაცნობის შემდეგ დაინტერესებულ პიროვნებას, სანამ პირადად შეხვედრას გადაწყვეტდეს, ტელეფონით გასაუბრების სურვილი გაუჩნდეს.

მოკლე მიმოხილვა (რეზიუმე)

მოკლე მიმოხილვა თავფურცელს უშუალოდ უნდა მოსდევდეს და იდეალურ შემთხვევაში ერთი ან, არაუმეტეს ორი გვერდის მოცულობისა უნდა იყოს.

მოკლე მიმოხილვის დაწერა ადვილი როდია, მაგრამ ბიზნეს-გეგმის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია; შესაძლოა მან სხვა ნაწილებზე მეტად აღძრას ბიზნეს-გეგმის მიმართ ინტერესი და მისი მთლიანად წაკითხვის სურვილი. მან შეიძლება დასაწყისშივე კეთილად განაწყოს მკითხველი წამოწყების მიმართ — ეს უკვე ღიდი საქმეა.

ამ ორ გვერზე ახსნილი უნდა იყოს:

1. კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობა პროდუქციის/მომსახურების ბაზრისადმი მზადყოფნის, სავაჭრო მდგომარეობის, მმართველობაში საკვანძო პერსონალის და თუ კომპანია უკვე არსებობს, წარსულში მიღწეული წარმატების ჩვენებით.
2. ვის უნდა მიეყიდოს პროდუქცია, ვის შესთავაზებთ მომსახურებას. კონკურენტებზე თქვენი უპირატესობის დეტალები.
3. მიზეზი, რომ მომხმარებელს სჭირდება ეს პროდუქცია ან მომსახურება. ასევე უნდა იყოს ბაზრის ზომისა და ზრდის შესახებ რაღაც მითითება.
4. კომპანიის მიზნები და ამოცანები მოკლე და გრძელვადიანი პერიოდებისთვის, მათ მისაღწევად გამოყენებული სტრატეგიები.
5. პროგნოზების, გაყიდვების, შემოსავლებისა და ფულის მიმოქცევის მოკლე მიმოხილვა.
6. რამდენი ფულია საჭირო, როგორ და როდის მიიღებს ინვესტორი ან დამფინანსებელი სარგებელს სახსრების მიწოდებისგან.

ცხადია, მოკლე მიმოხილვა მხოლოდ ბიზნეს-გეგმის დასრულების შემდეგ შეიძლება დაიწეროს.

მაგალითად, ქვემოთმოყვანილი მიმოხილვა თან ახლავს 40 გვერდიან ბიზნეს-გეგმას:

Pnu-Clean-ს სურს ააწვოს და გაყიდოს მტვერსასრუტი, რომლის საწარმოო ნიბუშიც უკვე არსებობს. დასაგეგმარებელი საბუშაოები ჩატარდა ჩემსა და ჩემი თანადირექტორის მიერ მაშინ, როდესაც ჩვენ Loughborough University-ში დაგეგმარებისა და წარმოების BS-ის კურსებს გავდიოდით. ხოლო საწარმოო ნიბუში გაკეთდა ჩემი ლონდონის ხელოვნების სამეფო კოლეჯში (Royal College Of Art) დიპლომის შემდგომი სწავლების სამრეწველო დაგეგმარების კურსების გავლის პერიოდში.

მტვერსასრუტი განსხვავდება სხვა არსებული მტვერსასრუტებისგან. მისი მუშაობის პრინციპი დამყარებულია შეკუმშული ჰერის მოქმედებაზე. იგი გამოხუნლია სამრეწველო ბაზრისათვის და აკმაყოფილებს საწარმოო გამოყენების საწმენდ ალჭურვილობაზე არსებულ მოთხოვნილებებს.

მტვერსასრუტი წარმოადგენს ადვილად მოსახმარ მანქანას, რომლის გამოყენებაც შეუძლიათ მის მომუშავეებს თავიანთი საბუშაო ადგილისა და მოწყობილობების მუშაობის პროცესში სუფთად შესანახად. ეს უფრო ჯანსაღ და მწარმოებლურ საბუშაო გარემოს ქმნის.

იგი ელექტრომტვერსასრუტებზე გაცილებით იაფი და მოქნილია. მასში პრაქტიკულად არ ხდება ნაგვის გაჭედვა, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როცა საქმე სამრეწველო საწარმოებში მასალების, ნარჩენების მოგროვებას ეხება.

მტვერსასრუტის წარმოება შეიძლება დაბალი თვითღირებულებით. ეს საბაზრო ფასთან ერთად იმის პირობას ქმნის, რომ საწარმოსათვის ნულოვანი ღონის გადასალაზხავად მცირე ბრუნვაც საკმარისია, თუმცა, მომავალში ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ ბაზრის მოსალოდნელი ზრდის პირობებში კომპანიას მნიშვნელოვანი მოგების მიღება შეუძლია.

კომპანია პირველი ხუთი წლის განმავლობაში თავისი საქმიანობის კონცენტრაციას ამ პროდუქციის გამოშვებაზე მიახდენს. ეს იმის გარანტიას შექმნის, რომ შემდგომში კომპანიას ახალი პროდუქციის შექმნა და გამოშვება შეეძლება, ყოველ შემთხვევაში კომპანია შეძლებს, რომ იგივე პროდუქციის გამოშვება თავისი შესაძლებლობებით გააგრძელოს.

ფინანსური პროგნოზები გვიჩვენებს, რომ ნულოვანი დონე საქმიანობის მეორე წელს იქნება მიღწეული, ხოლო მესამე წელს ინვესტიციების უკუგება (ROI) 40 პროცენტი იქნება. ამ დროისთვის გაყიდვების ბრუნვა £1 მილიონზე ცოტა მეტი, საერთო მოგება დაახლოებით £400,000, ხოლო მოგება გადასახადებამდე (მაგრამ ხარჯების გადახდის შემდეგ) £200,000 იქნება.

ჩვენი P/E ფარდობა მესამე წლიდან 10/1-ს შეადგენს, ეს მაჩვენებელი ნებისმიერ ინვესტორს დაინტერესებს. თუ ამას აქციების კოტირებულ კურსს შევადარებთ, კოფიციენტს 19/1 მივიღებთ.

ჩვენი სტრატეგიის განსაზოციელებლად £300,000-ის ინვესტიცია დაგვჭირდება, რომლის დახლოებით ნახევარი მატერიალურ აქტივებზე დაიხარჯება, როგორცაა შენობები და მასალები, და მარკეტინგისა და დამუშავების ხარჯები. ჩვენ £100,000-ის ჩადება შეგვიძლია და გესურს. დაფინანსება, რომელიც ჩვენი ბიზნესის წილის გაყიდვით მიიღება, ზემოთ ხსენებული პროპორციის შესაბამისი იქნება.

სარჩევი

მოკლე მიმოხილვას სარჩევი მოსდევს. ეს გზამკვლევა, რომელიც ახალ მკითხველს საქმიანი წინადადების მიღებისას წარუძღვება და მას იმ „გარდაუვალ“ დასკვნამდე მიიყვანს, რომ ამ ბიზნესში ღირს სახსრების ჩადება. თუ გზამკვლევი ბუნდოვანია, არეული ან რაიმე აკლია, მაშინ ადვილად შესაძლებელია, რომ შედეგად დაბნეული მკითხველი, რომელიც თქვენს წინადადებაში გარკვევას ვერ შესძლებს, კიდევ დაკარგოთ.

სარჩევი ბიზნეს-გეგმის თითოეული მთავარი ნაწილი უნდა იყოს ჩამოთვლილი და შესაბამისი გვერდი მითითებული. ზოგი გვერდების პირდაპირ დანომრავს: 1, 2, 3, . . . , 9 ანიჭებს უპირატესობას. ასეთი დანომრვა, ჩვენის აზრით, მოკლე, მარტივ გეგმებს კარგად შეესაბამება, რომელსაც საქმე არა აქვს რთულ შედეგებთან და ზომიერ დაფინანსებას ეძებს.

წინადადებების უმრავლესობა ნაწილების ფარგლებშიც უნდა დაინომროს. მოყვანილ მაგალითში „ბიზნესი და მენეჯმენტი“ პირველ ნაწილს ეწოდება, ხოლო შემადგენელი თავები 1.1-დან 1.8-მდეა დანომრავილი, ამგვარად თითოეული თავი თითოეულ ნაწილს მიეკუთვნება. დანომრვის ეს მეთოდი საშუალებას გაძლევთ ახალი მასალა ისე ჩაუმატოთ, რომ მომზადების პროცესში თავების ხელახლა დადნომრვა არ მოგიწიოთ. ცხრილებიც და დიაგრამებიც მსგავსად ინომრება.

ცალკეული პარაგრაფების დანომრვა, რომელსაც უპირატესობას სამთავრობო და სამოქალაქო სამსახურები ანიჭებენ, ბიზნეს-გეგმისთვის აუცილებელი არაა, იმ შემთხვევის გარდა, როდესაც დიდი მოცულობის სამთავრობო გრანტს ეძებთ.

ქვემოთმოყვანილი სარჩევი ისეთ სტრუქტურას და შინაარსს ასახავს, რომელსაც ფინანსური ორგანიზაციების უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს. სარჩევის შედგენისას იგივე ტერმინოლოგია გამოყენებული, რაც წინამდებარე სახელმძღვანელოში. იმის გასაგებად, თუ რა ღვას თითოეული სათაურის უკან, შესაბამის თავებს დაუბრუნდით და სარჩევი ქვემოთმოცემული მაგალითის მიხედვით შეადგინეთ.

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიხედვით

| ბიზნეს-გეგმის ნაწილი | შესაბამისი თავები |
|----------------------|-------------------|
| I | 1-3 |
| II | 4-6 |
| III | 7-9 |
| IV | 10 |
| V | 11-16 |
| VI | 17-19 |
| VII | 20 |

სარჩევის მაგალითი

| ნაწილი | გვერდი |
|------------------------------------------|--------|
| მოკლე მიმოხილვა | i,ii |
| 1. ბიზნესი და მისი მენეჯმენტი | |
| წამოწყების ისტორია და მდგომარეობა | 1.1 |
| მიმდინარე ან ახალი მისია | 1.2 |
| მოკლევადიანი ამოცანები | 1.3 |
| გრძელვადიანი ამოცანები | 1.4 |
| მმართველობითი გუნდი | 1.5 |
| სამართლებრივი სტრუქტურა | 1.6 |
| პროფესიონალი მრჩეველები | 1.7 |
| 2. პროდუქცია, მომსახურება | |
| დახასიათება | 2.1 |
| ბაზრის მოთხოვნებისთვის მზადყოფნა | 2.2 |
| გამოყენება | 2.3 |
| მდგომარეობა საკუთრების მხრივ | 2.4 |
| კონკურენცია, მახასიათებლები და ეკონომიკა | 2.5 |
| გარანტიები | 2.6 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| სამომავლო პოტენცია/პროდუქციის დამუშავება | 2.7 |
| მომარაგების წყაროები (თუ არ არის მწარმოებელი/ამწყოები კომპანია) | 2.8 |

3. ბაზარი, კონკურენტები

| | |
|------------------------------------------------------|-----|
| მომხმარებლის აღწერა | 3.1 |
| მომხმარებლის მოთხოვნილებები და სარგებლობები | 3.2 |
| საბაზრო სეგმენტები | 3.3 |
| მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი | 3.4 |
| ბაზრისა და სეგმენტის ზომა და ზრდა | 3.5 |
| საბაზრო დაგეგმვა | 3.6 |
| კონკურენცია | 3.7 |

4. კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ფასების პოლიტიკა | 4.1 |
| ხელშეწყობის გეგმები | 4.2 |
| მდებარეობისა და შენობების არჩევა | 4.3 |
| განაწილების არხები | 4.4 |
| დადგენილი სხვაობა გასაყიდ ფასსა და თვითღირებულებას შორის | 4.5 |
| კონკურენტების საპასუხო მოქმედება | 4.6 |
| ბაზრის წილის დადგენა | 4.7 |
| ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, სამართლებრივი ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებს სტრატეგიაზე | 4.8 |

5. გაყიდვა

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| გაყიდვების მიმდინარე მეთოდ(ებ)ი | 5.1 |
| გაყიდვების დაგეგმილი მეთოდ(ებ)ი | 5.2 |
| გაყიდვებთან დაკავშირებული პერსონალი შიდა მხარდაჭერა | 5.3 |

6. წარმოება

| | |
|--------------------------------------------------|-----|
| გადაწყვეტილების მიღება: შეეისყიდოთ თუ ვაწარმოოთ? | 6.1 |
| წარმოების პროცესი | 6.2 |
| საჭირო ნაგებობები | 6.3 |
| საჭირო მანქანა-დანადგარები | 6.4 |
| გამოშვების ლიმიტი და გაზრდის შესაძლებლობები | 6.5 |
| საინჟინრო და დიზაინერული საბუშაოები | 6.6 |
| ხარისხის კონტროლის გეგმები | 6.7 |
| საკადრო მოთხოვნები | 6.8 |
| ძირითადი მასალებით მომარაგების წყაროები | 6.9 |

7. პროგნოზები და ფინანსური მაჩვენებლები

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| საქმიანობის მაჩვენებელი კოეფიციენტების მოკლე მიმოხილვა, ROI და ა.შ. | 7.1 |
| გაყიდვების პროგნოზები | 7.2 |
| დასაბუთებული ფინანსური პროგნოზების მოსაზრებათა შეხამება მოგებისა და ზარალის ანგარიში | 7.3 |
| ფულის მიმოქცევის პროგნოზები | 7.4 |
| საბალანსო უწყისები | 7.5 |
| ნულოვანი დონის ანალიზი | 7.6 |
| მგრძობობიარობის ანალიზი | 7.7 |
| | 7.8 |

8. ფინანსური მოთხოვნილებები

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| დაფინანსებამდე ჩასატარებელი ოპერაციების მოკლე მიმოხილვა | 8.1 |
| ამჟამინდელი აქციონერები, დარჩენილი სესხები და ა.შ. | 8.2 |
| საჭირო სახსრები და ქრონოპეტრაფი | 8.3 |
| ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით მიღებული თანხის გამოყენება | 8.4 |
| გარიგება საქმიანი წინადადების გარშემო | 8.5 |
| მიღებული თანაფარდობა მოზიდულ და საკუთარ საშუალებებს შორის და სარგებლის დაფარვა | 8.6 |
| ინვესტორისათვის ბიზნესიდან გასვლის გზა | 8.7 |

9. ბიზნესის კონტროლი

| | |
|----------------------------|-----|
| ფინანსური | 9.1 |
| გაყიდვებისა და მარკეტინგის | 9.2 |
| საწარმოო პროცესის | 9.3 |
| კონროლის სხვა საკითხები | 9.4 |

დანართებში უნდა შევიდეს:

- მმართველი გუნდის წევრების ბიოგრაფიები
- პროფესიონალი მრჩეველების სახელები და დეტალური მონაცემები მათ შესახებ
პატენტების, საავტორო უფლებების, ღიზინის დეტალები
- აუდიტის მიერ შემოწმებული ანგარიშები
- მრჩეველების მოხსენებები ან სხვა გამოკვეყნებული მონაცემები პროდუქციის,
ბაზრის და სხვ. შესახებ.
- ხელთ არსებული შეკვეთები და შეკვეთების შესრულების მდგომარეობა
ბაზრის შესწავლის დეტალური მეთოდები და გამოვლენილი ფაქტები
ორგანიზაციის დიაგრამები

დაწერა და შესწორება

თქვენ და თქვენმა კოლეგებმა ბიზნეს-გეგმის პირველი მონახაზი თავად უნდა გააკეთოთ. გრამატიკულ სიზუსტესა და სტილს შეიძლება მოგვიანებით მიხედოთ. სხვადასხვა თავის შესრულებასა და მისი შესაბამისი ნაწილ(ებ)ის შედგენაზე, ალბათ, თქვენი გუნდის სხვადასხვა ადამიანები არიან პასუხისმგებელნი. ამიტომ საჭიროა ინფორმაციის გადამოწმება იმის გასაგებად:

1. რომ თითოეული წინასწარ განსაზღვრული მიმართულებით მოქმედებს.
2. რომ არაფერი მნიშვნელოვანი არ არის გამოტოვებული.

ბიზნეს-გეგმას, რომლითაც ცდილობთ ინვესტორისაგან დაფინანსების მიღებას, არ უნდა ჰქონდეს ისეთი სახე, თითქოს სამართლებრივად იღებთ თქვენს თავზე გარკვეულ ვალდებულებებს, ვთქვათ გაყიდვებისა და მოგების განსაზღვრული დონის მიღწევას. თქვენ შეგიძლიათ ასეთი შეცდომა თავიდან აიცილოთ, თუ რჩევისათვის მიმართავთ ბუღალტერს ან იურიდიულ კონსულტანტს.

ეს პერიოდი წინადადების შესახებ „მეგობრულად განწყობილ“ ბანკირთან ან ვენჩურული კაპიტალის მფლობელთან კონსულტირებისთვისაც ხელსაყრელია. მათ შეუძლიათ თქვენი წინადადების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ მიგიითთონ.

პირველი მონახაზის განხილვის შემდეგ შესწორების დრო ღვება. აქ გრამატიკა, მართლწერა და ენა დაწერილებით უნდა შემოწმდეს, რათა დარწმუნდეთ, რომ თქვენი ბიზნეს-გეგმა მკაფიო, კორექტული, ნათელი და სრულია – და რაც მთავარია, არც ძალიან დიდი. თუ წერა არ გეზერხებათ, მაშინ ამ მხრივაც დამხმარე უნდა მოძებნოთ. ადგილობრივ კოლეგას ან ბიბლიოთეკარს ეკოდინება, თუ ვის შეუძლია „ყურადღების მიმპყრობი პროზის“ შექმნა, რაკი თქვენ ამის უნარი არა გაქვთ.

რაც უნდა დიდი დახმარება მიიღოთ თქვენი ბიზნეს-გეგმის დაწერისას, ეს მაინც თქვენი გეგმაა. ასე რომ, ბიზნეს-გეგმის წარდგენამდე საბოლოო, სარედაქციო წაკითხვის პასუხისმგებლობა მაინც თქვენზე რჩება. მართლწერისა და მექანიკურმა შეცდომებმა თქვენი ბიზნეს-გეგმის დადებითად აღქმაზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს.

შესწორების მეორე მიზანი ბიზნეს-გეგმის 20-40 გვერდამდე შემცირებაა. იმის მიუხედავად, რომ წამოწყება რთული და დიდა, გარეშე პირებს მისი წაკითხვის დრო არ ექნებათ, თუ ბიზნეს-გეგმა 40 გვერდზე მეტი იქნება, ზოლო გვერდების რაოდენობის გაზრდასთან ერთად ბიზნეს-გეგმის ნაკლოვანებებიც შეიძლება უფრო მეტად გამოჩნდეს. თუ თქვენი გეგმა მონაცემების, ცხრილების, გრაფიკების გარკვეულ მოცულობას მოიცავს, მაშინ მათზე ტექსტში მიუთითეთ, მაგრამ დანართში მოაქციეთ.

ვის უნდა გაუგზავნოთ

ახლა უკვე მზად ხართ, რომ თქვენი ბიზნეს-გეგმა თქვენს მიერ არჩეულ რამდენიმე ფინანსურ დაწესებულებას გაუგზავნოთ, რომლებიც, თქვენი ვარაუდით, შეიძლება თქვენი წინადადებით დაინტერესდნენ.

ამისათვის ასეთი ფირმების მოთხოვნებისა და ცალკეული ინტერესების შესწავლა მოგიწევთ: თუ მხოლოდ სასესხო კაპიტალის შოვნით ხართ დაინტერესებული, თქვენი მოქმედების სფერო ვიწროვდება და ძირითადად საკლირინგო ბანკებით შემოიფარგლება. თუ დამფინანსებელს ეძებთ, ვინც რისკს თქვენთან ერთად გაინაწილებს, მაშინ ვენჩურული კაპიტალის მფლობელთა სიას უნდა გადახედოთ. ზოგიერთი ფინანსური დაწესებულება შეიძლება განსაზღვრულ წინადადებებს ეძებდეს, მაგალითად £250,000-ზე, ან ტექნოლოგიებში კაპიტალის დაბანდება სურდეს. დანართში ჩამოთვლილია და აღწერილია გაერთიანებულ სამეფოში ახალი ბიზნეს-წინადადებების დაფინანსების ძირითადი წყაროები.

კარგი იქნებოდა ეს გამოკვლევა ბიზნეს-გეგმის საბოლოო რელაქტირებამდე ჩაგეტარებინათ და მიღებული ინფორმაცია მისი მომზადებისას გაგეთვალისწინებინათ. თქვენ შეიძლება, თავის 8.5-ის „გარიგება წინადადების შესახებ“ სხვადასხვა ვარიანტის შედგენა მოგიწიოთ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროსათვის, რომელთათვისაც აპირებთ თქვენი ბიზნეს-გეგმის გაგზავნას.

გულს ნუ გაიტეხთ, თუ ის რამდენიმე დამფინანსებელი, რომლებსაც პირველად დაუკავშირდით, არ გამოგეხმანებათ. ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამის ერთმა მონაწილემ, სანამ სასურველ სახსრებს მიიღებდა, 26 სესხის გამცემ ორგანიზაციას მიმართა, რომელთაგან 10 ერთი და იმავე ორგანიზაციის სხვადასხვა შტოს წარმოადგენდა. უარის მიზეზი, რომელიც ყველა გასაუბრებას მოსდევდა, ერთი და იგივე იყო. ამან იგი კარგად დამუშავებულ წინადადებამდე მიიყვანა, რომელმაც საბოლოოდ გაიმარჯვა.

კარგი იქნება, თუ დაიმახსოვრებთ, რომ ფინანსური დაწესებულებები შეცდომებისაგან დაზღვეულნი არ არიან, ამიტომ შეიძლება კიდევ უფრო მეტი კონტაქტების დამყარება მოგიხდეთ.

ანიტა როდიკს, Body Shop-ის დამაარსებელს, 1976-ში ბანკებმა სესხზე უარი უთხრეს, მან £4000 სასექსის ადგილობრივი გარაჟის მესაკუთრისაგან ისესხა. ამან მის საკუთარ £4000-თან ერთად ბრაიტონში პირველი მაღაზიის გახსნის საშუალება მისცა. დღესდღეობით მას გაერთიანებულ სამეფოში 87 და საზღვარგარეთ – 169 სავაჭრო წერტილი ეკუთვნის. მას სრული ლისტიინგი აქვს საფონდო ბირჟაზე, ქ-ნი როდიკი უკვე დიდი ხანია მილიონერია, ხოლო სასექსის უარისმთქმელი ბანკების მენეჯერები შორსმჭვრეტელობით ვერ დაიკვივნია.

და ბოლოს, ყოველივე ამისთვის საჭირო დროის ხანგრძლივობა იმაზეა დამოკიდებული, თუ რას იღებთ, სესხს თუ სააქციო კაპიტალს;

დაწესებულებაზე, რომელსაც მიმართავთ და საქმიანი წინადადებასთან დაკავშირებული მოლაპარაკების სირთულეზე. მაგალითად გარანტიით აღებული საბანკო სესხის მიღება, მოსაგვარებლად რამდენიმე დღიდან რამდენიმე კვირამდე დროის შემდეგაა შესაძლებელი.

ვენჩურული კაპიტალის გამცემი კომპანიიდან ინვესტიციის მიღება სამ თვეზე ადრე ძალიან იშვიათია, იმის მიუხედავად, რომ თვით შეთანხმების მიღწევა მანამდეც შეიძლება, ადვოკატები დეტალების განხილვას არაერთ კვირას მოანდომებენ. წერილების ყოველმა გაცვლამ შეიძლება ამ ვადას ორ-ორი კვირა დაუმატოს. სამუშაო პროცესის საჭიროებები, რომლის დროსაც თქვენი ბიზნეს-გეგმის ყოველი დეტალი მოწმდება, ასევე გარკვეულ დროს წაიღებს – ეს ყველაფერი თქვენს გეგმებში გათვალისწინებული უნდა იყოს.

სიტყვიერი წარდგენა

თუ ვინმე თქვენი ბიზნეს-გეგმით დაინტერესდა, ეს ჯერ კიდევ გაწეული ძალისხმევის ნახევარია, მეორე ნახევარი, რაც საბოლოო წარმატებაზე მიგიყვანთ სიტყვიერ წარდგენაში მდგომარეობს. წამოწყების დამფინანსებელ ნებისმიერ ორგანიზაციას სურს დაინახოს, თუ როგორ წარადგენს და იცავს საქმიანობაში ჩართული გუნდი თავის გეგმებს – სურს დაინახოს პიროვნება, ისინი ხომ აღამიანებს ისევე უჭერენ მხარს, როგორც იღებებს. დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ ნებისმიერი ფინანსისტი, რომლის წინაშეც წარდგენას აპირებთ, კარგად იქნება მომზადებული. გახსოვდეთ, რომ ისინი ყოველ წელს ასეულობით წინადადებას იხილავენ, ინვესტიცია ეკონომიკის ბევრ დარგში აქვთ ჩადებული ან ასეთი ინვესტიციების შესახებ ყველაფერი იციან. თუ ეს თქვენი პირველი ბიზნეს-წამოწყება არაა, ისინი თქვენი წარსული საქმიანობის შესწავლას შეეცდებიან, რამაც, შეიძლება, საქმე გაართულოს.

თქვენი ბიზნეს-გეგმის წარდგენის მომზადებისას შემდეგი საკითხები გამუდმებით მხედველობაში უნდა გქონდეთ:

- კარგად მოემზადეთ, უკეთესია, თუ ბიზნეს-წინადადების პრეზენტაციას ერთი პიროვნება წარმართავს. თუმცა, ეს შეიძლება გუნდმაც გააკეთოს.
- წინასწარ გაიარეთ რეპეტიცია და ვიზუალური დამხმარე საშუალებები გამოიყენეთ.
- განმარტეთ, ხოლო როდესაც საჭირო გახდება, დაიცავით თქვენი ბიზნესის კონცეფცია, პროდუქცია, ბაზარი და ამ საქმიან წამოწყებასთან თქვენი ორგანიზაციის შესაბამისობა.
- მოუსმინეთ შენიშვნებს და თავაზიანად მიიღეთ ისინი. თქვენ გამგებ პიროვნებად უნდა წარმოაჩინოთ თავი, რაც არ ნიშნავს, რომ შენიშვნებს თქვენი გეგმების მრავალ საკითხში გაუთვითონობიერებლობის გამო იღებთ.

- გამოჩნდით პრაქტიკული, აჩვენეთ, რომ კარგად გესმით, თუ რა ძალები მუშაობენ მოცემულ დარგში კონკურენტულ ბაზარზე, რა რეალური შემოსავლების მიღწევა შეიძლება და თქვენი სტრატეგიის განსახორციელებლად რა თანხა იქნება საჭირო.
- თუ შესაძლებელია, ყოველმხრივ წარმოაჩინეთ პროდუქცია - ან დამფინანსებლებს შესთავაზეთ, რომ იგი მოქმედებაში იხილონ. ქრენფილდის სამეწარმეო პროგრამის ერთმა მონაწილემ პროდუქციის დემონსტრირებისთვის კომპუტერით მართვადი კამერა გამოიყენა პროდუქციის ხარისხის დაპროექტების სტადიაზე შესამოწმებლად, რაც ფორდის თავისუფალ გამოფენაზე მოახერხა. ამისათვის ფულს სამი თვე ეძებდა. ეს არა მარტო დაეხმარა დამფინანსებლებს რთული პროდუქციის მუშაობის პრინციპის გაგებაში, არამედ პრესტიჟულ მსხვილ კომპანიაში პროდუქციის მოქმედებაში ნახვის უპირატესობა შეუფასებელი იყო.
- თქვენ დამფინანსებლის თანაგრძნობა უნდა გამოიწვიოს. საკუთარი პიროვნული შტრიხების შეცვლა ძნელია, მაგრამ უნდა შეძლოთ საჯაროდ გამოსასვლელი სიტყვის რამდენიმე ხერხი აითვისოთ. მზერა, მეტყველების ტონი, ენთუზიაზმი, ე.წ. სხეულის ენა - ამათ გამოსვლის წარმატებით დასრულებაში თავისი წვლილი შეაქვს, ამიტომ შეისწავლეთ ეს ყველაფერი და გასაუბრებამდე რეპეტიცია გაიარეთ.

მე-20 თავის კითხვარი: ბიზნეს-გეგმის დაწერა და წარდგენა

1. ვისთვის აპირებთ პირველად თქვენი ბიზნეს-გეგმის გაგზავნას, და რატომ აირჩიეთ ისინი?
2. გააკეთეთ თქვენი ბიზნეს-გეგმის პირველი მონახაზი რეკომენდებული მითითებების მიხედვით.
3. ვის შეუძლია დაგეხმაროთ თქვენი ბიზნეს-გეგმის გადაწერაში, რედაქტირებასა და საბოლოო ვერსიის დამუშავებაში?
4. მოამზადეთ და შემდეგ რამდენიმეჯერ გაიმეორეთ თქვენი ბიზნეს-გეგმის პრეზენტაციისთვის წარმოსათქმელი სიტყვა, და მასთან დაკავშირებული ქმედებანი.

რეკომენდებული ლიტერატურა

How to Improve Your Presentation Skills, Michael Stevens, Kogan Page, 1987.

Venture Capital, the Complete Guide for Investors, David Silver, John Wiley & Sons, 1985.

The Venture Capital Report: Guide to Venture Capital in the UK, Lucius Cary, VCR, 1989.

დანართები

- 1. გაზრის შესახებ ინფორმაციის წყაროები**
- 2. ახალი და მცირე კომპანიების დაფინანსების წყაროები**

დანართი 1

ბაზრის შესახებ ინფორმაციის ძყაროები

სამაგილო კვლევა

The A-Z of UK Marketing Data (გაერთიანებული სამეფოს მარკეტინგული მონაცემების ცნობარი), გამოიცემა Euromonitor Publications-ის მიერ. ამ კატალოგში შესულია ძირითადი მონაცემები გაერთიანებული სამეფოს ასობით სხვადასხვა სახის ბაზრის შესახებ: წებობების ბაზრიდან დაწყებული ელვა-შესაკრავების ბაზრით დამთავრებული, აგრეთვე მონაცემები პროდუქციის გასაღების და ბაზრების სიდიდის შესახებ; წარმოების, იმპორტისა და ექსპორტის, ძირითადი სავაჭრო ნიშნების, მათი საბაზრო წილებისა და საბაზრო პროგნოზების შესახებ. შეიძლება ითქვას საკმაოდ კარგი ინფორმაციაა.

Acorn, დასახლებული რაიონების კატალოგი, გამოიცემა CACI Market Analysis-ის მიერ (CACI House, Kensington Village, Avonmore Road, London W148TS; 01716026000). გაერთიანებული სამეფოს ყველა საფოსტო ინდექსი *Acorn* კატალოგის 55 ჯგუფად არის კოდირებული. მაგალითად, გამოყოფილია შემდეგი ჯგუფები: ღარიბი რაიონები, საფერძო კოტეჯები, მაღალი სტატუსის მქონე რაიონები მცირერიცხოვანი ან საერთოდ უშვილო ოჯახებით – ე.წ. Dinkys (Double income, no kids – ორმაგი შემოსავალი, უშვილო).

ასეთი მონაცემების საშუალებით შესაძლებელია იმის დადგენა, სასურველი იქნება თუ არა თქვენი პროდუქცია მოცემული რაიონისთვის. მაგალითად, თუ რომელიმე ქალაქში მაღაზიის გახსნას აპირებთ, ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი თუ როგორი სახის ინფორმაცია შეგიძლიათ მიიღოთ კატალოგიდან ამ ქალაქის შესახებ.

ენითაუნი არის შზარდი, ლონდონიდან ახლო მანძილზე მდებარე ქალაქი. იმას, რომ იგი შზარდია, შემდეგი ციფრებიც ადასტურებს. მაგალითად, ენითაუნის მოსახლეობის 14 პროცენტი სამსახურში მანქანით დადის, რაც ეროვნულ საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით, არც ისე ცუდია. ენითაუნის ოჯახების დაახლოებით 22 პროცენტს ორი ან მეტი მანქანა ჰყავს, რაც ეროვნულ საშუალო მაჩვენებელს 40 პროცენტით აღემატება. მესაკუთრე-მოიჯარეთა რიცხვი ეროვნულ მაჩვენებელს 19 პროცენტით აჭარბებს, ხოლო მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში მყოფი სახლების რიცხვი ერთი მესამედით ნაკლებია. *Acorn*-ის კატეგორიებით ენითაუნი გაერთიანებული სამეფოს დანარჩენ ნაწილს სჯობნის დაბალი და შედარებით მაღალი ღირებულების კერძო თანამედროვე საცხოვრებელი მასივებით. ქალაქში ასევე საშუალო მაჩვენებელზე მეტი რაოდენობის ახლადშექმნილი ოჯახია და საშუალოზე ნაკლები – დაუსაქმებელი.

Annual Abstract of Statistics, გამოიცემა Central Statistical Office-ს მიერ და გაერთიანებული სამეფოს ყველა სტატისტიკური მაჩვენებლის ძირითად წყაროს წარმოადგენს. მასში შესულია ყოველი წინა 10 წლის მაჩვენებლები, ასე რომ შეიძლება ტენდენციების დადგენაც.

British Rate and Data, ახლდება ყოველთვიურად. რაც არ უნდა გაინტერესებდეთ, ყოველთვის უმჯობესია ხელთ გქონდეთ დარგის სპეციალური გამოცემა ან ჟურნალი, რომელშიც მნიშვნელოვან საბაზრო მონაცემებს იპოვით. BRAD-ში ჩამოთვლილია გაერთიანებული სამეფოსა და ირლანდიის რესპუბლიკის თავის ფურცლებზე რეკლამის განმთავსებელი ყველა გაზეთი და პერიოდული გამოცემა, მოყვანილია მათი გამოცემის პერიოდულობა და ტირაჟი, ფასი, მთავარი რედაქტორების სახელები, რეკლამის განთავსების ფასები და მკითხველთა ჯგუფები.

Business Monitors (ბიზნესის მონიტორები) არის გამოცემა, რომლის საშუალებითაც მთავრობა გაერთიანებული სამეფოს 20000 ფირმიდან მის მიერვე მოგროვებულ სტატისტიკურ მონაცემებს აქვეყნებს. ეს გამოცემები მათში შესული დარგების შესახებ დეტალური ინფორმაციის პირველადი და ძალიან ხშირად, ერთადერთი საშუალებაა. ეს გამოცემები ბიზნესმენებს ტენდენციების დადგენასა და 4000 ცალკეული პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის მიღებაში ეხმარება, რომლებიც 160 სხვადასხვა დარგში მომუშავე ფირმების მიერ იწარმოება. ამ გამოცემების გამოყენება ასევე შეიძლება თქვენი საწარმოს საქმიანობის ამავე დარგის სხვა საწარმოს საქმიანობასთან შესადარებლად, თქვენი საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის დასადგენად.

მონიტორები სამ ძირითად სერიად გამოიცემა. წარმოების მონიტორები (*Production Monitors*) გამოდის თვეში ერთხელ, კვარტალში ერთხელ, წელიწადში ერთხელ. ყოველკვარტალური გამოცემა ყველაზე სასარგებლოა მასში შესული ყოვლისმომცველი და უახლესი ინფორმაციით. მომსახურებისა და განაწილების მონიტორები (*Service and Distribution Monitors*) ბევრ სხვა დარგებთან ერთად მოიცავს საცალო ბაზრებს, განვადებითი ვაჭრობის ბიზნესს, სავაჭრომობილო დარგს, კვების მრეწველობას და მის მომიჯნავე დარგებს, კომპიუტერული მომსახურების დარგს. და ბოლოს, სხვადასხვა მონიტორები (*Miscellaneous Monitors*) მოიცავს ინფორმაციას გადაზიდვების, დაზღვევის, თითოეული დარგის იმპორტისა და ექსპორტის მაჩვენებლების, კომერციული კომპანიების შესყიდვებისა და გაერთიანებების, კინემატოგრაფისა და ტურიზმის შესახებ.

The Annual Census of Production Monitors ფაქტიურად მოიცავს მრეწველობის ყველა დარგს და მონაცემებს ერთობლივი შესყიდვების, ერთობლივი გაყიდვების, მარაგების, დაუმთავრებელი წარმოების (ნახევარ-

ფაბრიკების), კაპიტალური დანახარჯების, დასაქმების, ხელფასებისა და შრომის ანაზღაურების შესახებ. მასში შესულია ხარჯებისა და წარმოების მოცულობის, პერსონალის რაოდენობის ანალიზი, სრულ და ნაწილობრივ დასაქმებულების და დასაქმების სქესის მიხედვით ანალიზი, წმინდა კაპიტალური დანახარჯებისა და რევიონების მიხედვით წარმოების წმინდა მოცულობის ანალიზი.

თქვენ შეგიძლიათ ინფორმაციის გამოყენება ისეთი მაჩვენებლების დასადგენად, როგორცაა ერთობლივი წარმოება ერთ სულ მოსახლეზე, წარმოების წმინდა მოცულობა ერთ სულ მოსახლეზე, წარმოების წმინდა მოცულობისა და ერთობლივი წარმოების ფარდობა, შრომის ანაზღაურების ფარდობა წარმოების წმინდა მოცულობასთან. ასეთი მონაცემებით თქვენ საშუალება გაქვთ შეადაროთ თქვენი ბიზნესის საქმანობის მაჩვენებლები ანალოგიური ზომის ფირმების მაჩვენებლებს, თქვენი დარგის საშუალო მაჩვენებლებს. მაგალითად, შეიძლება დადგინოთ ბაზარში თქვენი წილი, ერთმანეთს შეადაროთ დასაქმების მაჩვენებლები, გაყიდვების ზრდა და ა.შ.

გვ. 263-4 ჩამოთვლილი ბიბლიოთეკების უმეტესობას *Business Monitors*-ების სერიების გარკვეული ნაკრები აქვთ. ცალკეული მონიტორების ყიდვა ინდივიდუალურ ფასად შეიძლება შემდეგ მისამართზე HMSO Books, PO Box 569, London SE19NH.

Guide to Official Statistics (ოფიციალური სტატისტიკის ცნობარი) არის მთავრობის მიერ გაკეთებული სტატისტიკის ცნობარი, რომელშიც სპეციალურად გაკეთებული (*ad hoc*) მოხსენებებიც არის შესული. გამოიცემა HMSO-ს მიერ. შემოკლებული უფასო ვარიანტის შოვნა შეიძლება Press and Information Service, Central Statistical Office, Great George Street, London SW1P3AQ 0171270 6363.

Key Note Publications – იგივე დასახელების გამომცემლობა, აქვეყნებს მოკლე მიმოხილვებს გაერთიანებული სამეფოს ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების შესახებ. მისამართი: Field House, 72 Oldfield Road, Hampton, Middlesex TW12 2HQ 0181783 0755.

თითოეული *Key Note* შეიცავს დარგის სტრუქტურის დაწვრილებით აღწერას, მისი განაწილების არხებსა და ინფორმაციას დარგის უმსხვილესი კომპანიების შესახებ; ბაზრის ღრმა ანალიზს პროდუქციის მოცულობისა და ღირებულების, საბაზრო წილის, საგარეო ვაჭრობის და საბაზრო ტენდენციების ჩათვლით; დარგის უახლესი მიღწევების მიმოხილვას, ინფორმაციას ახალი პროდუქციის შესახებ, ერთობლივ განვითარებასა და კანონმდებლობას; ზემოხსენებული უმსხვილესი კომპანიების ფინანსურ ანალიზს, რომელშიც შესულია მათი და მთლიანად დარგის სამწლიანი პერიოდის მაჩვენებლები, თვითონ *Key Note*-ის

მონაცემთა ბაზიდან და ოფიციალური წყაროებიდან მოყვანილი შეფასებები. მას თან ახლავს ძალიან კარგი დანართი, სადაც მითითებულია ინფორმაციის სხვა წყაროები – უახლესი სტატიები, მოხსენებები და ჟურნალები.

ცნობარში შესულია ბაზრის 100-ზე მეტი სექტორი, ისეთების ჩათვლით, როგორცაა წებოები, სადესერტო სასმელები, ველოსიპედები, ხორცის დამუშავება, კომერციული ლიზინგი, ჯანსაღი საკვები, საგზაო გადაზიდვები, ტურისტული სააგენტოები და ქალთა ჟურნალები. თითოეული *Key Note* დაახლოებით £169 ღირს.

Kelly's Business Directory-ში ანბანის მიხედვითაა დალაგებული მწარმოებლები, ბითუმად მოვაჭრეები, და ფირმები თავიანთი პროდუქციის აღწერით, მისამართებით, ტელეფონისა და ტელექსის ნომრებით. ჩანაწერები პროდუქციის/მომსახურების მიხედვითაა დაჯგუფებული. იმპორტიორების ნაწილში შესულია იმპორტიორი ფირმები, და პროდუქცია, რის იმპორტსაც ისინი ეწევიან. ექსპორტიორების ნაწილში ექსპორტიორები დაჯგუფებულია იმ პროდუქციის მიხედვით, რომელთა ექსპორტსაც ისინი აწარმოებენ და იმ კონტინენტებისა და ქვეყნების მიხედვით, რომლებშიც ექსპორტს აწარმოებენ. კატალოგში შესულია გაერთიანებული სამეფოს 90000 ფირმა, რომლებიც საქონლის, ვაჭრობისა თუ მომსახურების 10000 ჯგუფშია გაერთიანებული. კატალოგი გამოიცემა მისამართზე: *Kelly's Directories, Windsor Court, East Grinstead House, East Grinstead, West Sussex RH19 1XB.*

Key British Enterprises, გამოიცემა *Dun and Bradstreet Ltd.*-ს მიერ, *Holmers Farm Way, High Wycombe, Bucks HP124UL; 01494 422000.* შეიცავს ინფორმაციას გაერთიანებული სამეფოს 50000 კომპანიის შესახებ, რომელთა შორის არის ისეთებიც, რომელთა დანახარჯების 90 პროცენტი საწარმოო დანახარჯებს შეადგენს. *KBE* სასარგებლოა გაყიდვების პროგნოზების, მისამართების დასადგენად, კონკურენტებისა და მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციის მოგროვებაში ან ახალი მიმწოდებლების პოვნაში. თითოეული კომპანიის მთავარი ოფისების და სახელების, მისამართების, ტელეფონისა და ტელექსის ნომრების გარდა მოცემულია ფილიალების მისამართები, პროდუქციის კლასიფიკაცია *SIC*-ის კოდების მიხედვით (*Standard Industrial Classification*), გაყიდვების მიხედვით ბრუნვა (გაერთიანებულ სამეფოსა და საზღვარგარეთ), ღირებულებების სახელები და მოვალეობები, აქციონერები, კაპიტალის სტრუქტურა, სავაჭრო მარკები და მომუშავეთა რიცხვი.

მოცემული კატალოგის საშუალებით შეგიძლიათ სწრაფად დაადგინოთ იმ საწარმოს სიდიდე, რომელთანაც საქმე დაიჭირეთ და ის, თუ რა პროდუქციას აწარმოებენ ან რა მომსახურებას ეწევიან ისინი.

ხშირად მნიშვნელოვანია ფირმების სიდიდის ცოდნა, თუ, მაგალითად, თქვენი პროდუქცია ბიზნესის გარკვეულ ტიპს წარმოადგენს. საბუღალტრო სერვისით არ დაინტერესდება მსხვილი კომპანია, რომელსაც ასობით სხვადასხვა მომუშავე ყავს, ასეთ კომპანიას აუცილებლად ექნება საკუთარი საბუღალტრო განყოფილება.

Kompass ბრიტანული მრეწველობის კონფედერაციასთან (Confederation of British Industry) თანამშრომლობით სამ ტომად გამოიცემა. I ტომში მონაცემები დაჯგუფებულია პროდუქციის ან მომსახურების მიხედვით, რის მიხედვითაც შეიძლება მიმწოდებლის პოვნა, იმის დადგენა, მოცემული ფირმა მწარმოებელია, ბითუმად მოვაჭრე თუ დისტრიბუტორი. ასეთი ინფორმაცია ბითუმად მოვაჭრისთვის თავის არიდებას და მწარმოებელთან პირდაპირ დაკავშირების საშუალებას იძლევა. II ტომში მოცემულია ძირითადი მონაცემები (მისამართი, ტელეფონისა და ტელექსის ნომრები, ბანკირები, ღირებულებები, სამუშაო საათები და მომუშავეთა რიცხვი) I ტომში შესული მიმწოდებლების შესახებ. III ტომი ეთმობა ფინანსურ მონაცემებს.

Office of Population, Census and Surveys იძლევა დემოგრაფიულ და ჯანმრთელობის დაცვის სტატისტიკურ მონაცემებს ინგლისისა და უელსისათვის. მასში ასევე შესულია შოტლანდიისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის მოსახლეობის აღწერის მონაცემები. OPCS ბიბლიოთეკა ხელმისაწვდომია მისამართზე: St Catherine's House, 10 kingsway, London WC2B 6JP; 0171 242 0262 (ext 2235-2238).

Overseas Trade Statistics გამოიცემა ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტის მიერ (Department of Trad and Industry), მოიცავს ოფიციალურ მონაცემებს გაერთიანებული სამეფოს იმპორტისა და ექსპორტის, პროდუქციის თითოეული ჯგუფის რაოდენობისა და ღირებულების შესახებ ცალკეული ქვეყნების მიხედვით.

ინფორმაციის მიღება: პროდუქციის მიხედვით ინფორმაციის მიღება შეიძლება მცირე გადასახადის სანაცვლოდ მისამართზე: Data-Star/Dialog Europe, Haymarket House, 1 Oxendon Street, London SW1y 4ee; 0171 930 5503.

The Retail Directory, გამოიცემა Newman Books-ის მიერ, Vauxhall Bridge Road, London SW1V 2SS; 0171 973 6402, იძლევა მონაცემებს გაერთიანებული სამეფოს დიდი მაღაზიების და კერძო საცალო მაღაზიების შესახებ. მასში შესულია ხელმძღვანელ პირთა, საქონლის მყიდველთა სახელები, მათი მისამართები და ტელეფონის ნომრები, უქმე დღეები და ა.შ. მასში ასევე შესულია ინფორმაცია მაღაზიების ქსელში შემავალი

მაღაზიების, კოოპერატიული საზოგადოებების, სუპერმარკეტებისა და მრავალი სხვა საცალო ვაჭრობის ობიექტების შესახებ. თუ მაღაზიებისთვის მიყიდვას აპირებთ, მოცემული კატალოგი ამისთვის კარგი საშუალებაა 501 დიდი მაღაზიით, 39 53 მაღაზიების ქსელითა და სხვადასხვა საბითუმო საწყობებით, რაც 1247 გვერდზეა მოთავსებული. თუ საცალო გამყიდველი ხართ, ეს კატალოგი გამოგადგებათ თქვენი თვალსაწიერის სწრაფად გაფართოებაში. კატალოგში ასევე აღნიშნულია მაღალი ბრუნვის მქონე სავაჭრო წერტილები საქონლის ძირითადი ტიპებისთვის. კატალოგი იძლევა სასარგებლო ინფორმაციას ქვეყნის სავაჭრო ზონებში საცალო ვაჭრობის აქტიურობის შესახებ. მასში მოცემულია ინფორმაცია Greater London Area-ს (ლონდონის სავაჭრო უბანი) მაღაზიების შესახებ, მათი მისამართებითა და გასაყიდი საქონლის ტიპებით. მოცემულია ასევე მაღაზიების ქსელების მფლობელი ფირმების შესახებ ინფორმაციაც.

ინფორმაციის პოვნა

კომპანიების, მათი პროდუქციისა და ბაზრების შესახებ მონაცემების მნიშვნელოვანი მოცულობის შესახებ წარმოდგენის შექმნის შემდეგ ჩნდება დაწვრილებითი ინფორმაციის პოვნის საჭიროება. საბედნიეროდ, პუბლიკაციებისა და კატალოგების უმეტესობა მთელ ქვეყანაში გაბნეული მსხვილი ბიბლიოთეკების საცნობარო განყოფილებებში ინახება. თუ ზუსტად იცით, რა ინფორმაცია გჭირდებათ, თქვენ პრობლემა იმ ბიბლიოთეკისა თუ საინფორმაციო სამსახურის პოვნაზე დადის, რომელსაც შესაბამისი ინფორმაცია გააჩნია.

სპეციალიზებული ბიბლიოთეკები

ადვილად შესაძლებელია, რომ თქვენს ადგილობრივ ბიბლიოთეკებში თქვენს ყველა კითხვაზე პასუხის მიღება შეძლოთ, მაგრამ მათ გარდა არსებობს კიდევ სპეციალიზებული ბიბლიოთეკები, რომლებიც სამთავრობო დეპარტამენტებში, მსხვილ სამრეწველო კომპანიებში, სავაჭრო ორგანიზაციებში, კვლევით ცენტრებსა და აკადემიურ ინსტიტუტებშია თავმოყრილი. ქვემოთ მოყვანილი ორი გამოცემა ასეთი ბიბლიოთეკების პოვნაში დაგეხმარებათ.

ASLIB Economic and Business Information Group Membership Directory (ეკონომიკური და ბიზნეს-ინფორმაციის ჯგუფის წევრთა კატალოგი), ტელეფონი 0171253 4488, გამოიცემა ამავე ჯგუფის მიერ. მასში ჩამოთვლილია გაერთიანებული სამეფოს 350 სპეციალიზებული ბიზნეს-ბიბლიოთეკა და მოცემულია მათი ინტერესების სფერო.

Guide to Government Departments and Other Libraries (სამთავრობო დეპარტამენტების და სხვა ბიბლიოთეკების ცნობარი), ხელმისაწვდომია მისამართზე: Science Reference Library, 25 Southampton Buildings, Chancery Lane, London WC2A 1AW. როგორც სათაური მიგვანიშნებს, ამ ცნობარში ყურადღება სამთავრობო დეპარტამენტებისა და სააგენტოების ბიბლიოთეკებზეა გამახვილებული და არ არის გამოვლენილი *ASLIB Directory* კატალოგში მოცემული თემატიკა. ჩანაწერები თემატიკის მიხედვით არის დალაგებული, მოცემულია ბიბლიოთეკების ანბანური საძიებელი, მათი მისამართები, ტელეფონის ნომრები და სამუშაო საათები.

ამ კატალოგებში მოყვანილი ყველა ბიბლიოთეკა საჯაროდ და შემთხვევითი ვიზიტებისთვის ხელმისაწვდომი არ არის. თუმცა, ბევრი მათგანი წინასწარდათქმული შეხვედრის შემთხვევაში მათი საცნობარო საშუალებებით სარგებლობის საშუალებას იძლევა.

თუ ღონდონის ახლოს იმყოფებით, შეგიძლიათ დაუკავშირდეთ Science Reference and Information Service, Department of British Library, 25 Southampton Buildings, Chancery Lane, London WC2A 1AW; 0171 323 7496. საპატენტო შეკითხვებისათვის: extention 3350, telex 266959. ეს არის თანამედროვე მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების, პატენტების, სავაჭრო ნიშნებისა და დიზაინის ეროვნული ბიბლიოთეკა. მის განკარგულებაშია დასავლეთ ევროპის ამ სახის ლიტერატურის ყველაზე მრავლისმომცველი საცნობარო განყოფილება. თუ თქვენს ახლოს არ არის შესაბამისი ბიბლიოთეკა, ამ ბიბლიოთეკის მონახულებამ შეიძლება თავიდან აგაცილოთ სხვადასხვა ბიბლიოთეკებში მისვლა. ამ ბიბლიოთეკაში შეიძლება ისეთ კითხვებზეც იპოვოთ პასუხები, რასაც სხვა ადგილას ვერ იპოვით.

ბიბლიოთეკის რესურსები შთაბეჭდავია. ბიბლიოთეკაში ღია თაროებზე ინახება 25000 სხვადასხვა ჟურნალი 1960 წლის გამოცემებიდან დაწყებული, 85000 წიგნი და ბროშურა, 20 მილიონზე მეტი პატენტი. ბიბლიოთეკაში ინახება მთელი მსოფლიოს ჟურნალები სავაჭრო ნიშნების შესახებ, ასევე წიგნები კანონმდებლობისა და დიზაინის შესახებ, გაერთიანებული სამეფოსა და ევროპის უდიდესი ეკონომიკური მოხსენებები, სავაჭრო ლიტერატურა და დაახლოებით 1000 რეფერატული პერიოდული გამოცემა.

შესაბამისად, მომსახურებაც ძალზედ ფართოა. ბიბლიოთეკა მუშაობს ორშაბათიდან პარასკევამდე 09.30 საათიდან 21.00 საათამდე და შაბათობით 10.30 საათიდან 13.00 საათამდე. ბიბლიოთეკით სარგებლობა შესაძლებელია წინასწარი შეთანხმების და მკითხველის ბილეთის გარეშე. მიიღება სატელეფონო შეკითხვები ინფორმაციაზე, მათ შორის საცნობარო ინფორმაციის ძიებაზეც. ბიბლიოთეკაში შესვლისთანავე მისი თანამშრომლები მზად არიან მოგაძებნინონ ინფორმაცია ზოგადი

შეკითხვების მიხედვით. სპეციალიზებული შეკითხვებისთვის მუშაობს სამეცნიერო პერსონალი. იქ ასევე არის ლინგვისტური მომსახურება, რომელიც უცხოენოვანი მასალის შესწავლაში დაგეხმარებათ, მაგრამ ასეთი მომსახურებისთვის შეხვედრა წინასწარ უნდა დანიშნოთ.

ბრიტანული ბიბლიოთეკის ბიზნეს-ინფორმაციული სამსახური (Business Information Service of the British Library; 0171 323 7454) დაარსდა 1981 წლის იანვარში. მისი ძირითადი მიზანია სხვა ბიზნეს- და სამრეწველო ბიბლიოთეკების საქმიანობის მხარდაჭერა, თუმცა, მომსახურებაზე არც ცალკეულ მომხმარებელს უუბნება უარს. აქაურ პერსონალს სწრაფად შეუძლია საცნობარო ინფორმაციის ამოღება, ბიზნეს-ლიტერატურის გამოყენებაში რჩევების მიცემა და საკონტაქტოდ სხვა ორგანიზაციების შესახებ რეკომენდაციის მიცემა. ფართო კვლევისათვის შეიძლება სპეციალისტი დაგჭირდეთ, რომელიც შესაბამის რჩევებს მოგცემთ.

საინფორმაციო სამსახურები

მთელს ქვეყანაში მიმობნეულ მრავალ შესანიშნავ ბიბლიოთეკასთან ერთად იზრდება ისეთი ორგანიზაციების რიცხვი, რომლებიც ინფორმაციის ძიებას თვითონ ეწევიან. ამ შემთხვევაში ორმაგი უპირატესობა გიჩნდებათ: პროფესიონალები ძებნას აწარმოებენ და შეუძლიათ ისეთ წყაროებზე მივითითონ, რომლებზეც წარმოდგენაც არ გქონდათ; მათი საშუალებით იზოგება თქვენი დრო, ოღონდ არა ის დრო, რომელსაც ინფორმაციის შესწავლაში დახარჯავთ. თუ კარგი ბიზნეს-ბიბლიოთეკისგან შორს ხართ, მგზავრობა შეიძლება ძვირი დაგიჯდეთ და ხანგრძლივიც აღმოჩნდეს. ასეთი ორგანიზაციებია:

IAL Consultants, საინფორმაციო სამსახური მისამართზე 314 Harbour Yard, Chelsea Harbour, London SW10 0XD; 0171 376 3676, fax 0171 376 8281. ამ სამსახურის მიზანია კომერციული და ტექნიკური ინფორმაციის მიწოდება, ისეთის, როგორიცაა ვინ აკეთებს რას/სად/რამდენს, ვინ არის A კომპანიის აგენტი X ქვეყანაში. ეს სამსახური იძლევა დეტალურ მონაცემებს კომპანიის ფინანსების, კავშირების, პროდუქციის შესახებ ლიტერატურის, მომხმარებელთა ხასიათის, საბოლოო მომხმარებლების, ფასების, ჩამოფასების, სავაჭრო პირობების, ახალი კანონმდებლობისა და სტანდარტების შესახებ. სამსახურთან დაკავშირება შეიძლება ტელეფონით, ფაქსით, ტელექსით ან ფოსტით, ხოლო პასუხი არ დააყოვნებს.

The Marketing Shop, 97 Charlotte Street, London W1P 1LB; 0171 737 3566. ეს ორგანიზაცია მარკეტინგული მომსახურების ფართო რიგს სთავაზობს მომხმარებელს, მაგრამ მისი ინფორმაციული მომსახურება უფრო მცირე კომპანიებისთვის იქნება სასარგებლო. მას შეუძლია

მონაცემების მიწოდება თითოეული საჭირო საკითხის შესახებ, ნაწილობრივ საკუთარი ბიბლიოთეკის ან გარეშე წყაროების გამოყენებით, ასევე თვალყურს ადევნებს კომპანიების პროდუქციასა და ბაზრების შესახებ გამოსულ გამოცემებს.

Warwick Statistics Service, University of Warwick Library, Coventry CV4 7AL; 01203 523251, fax 01203 524211. ეს სამსახური ამზადებს კომერციული და ეკონომიკური ინფორმაციის ფართო წრეს, რომელიც გამოცემულ წყაროებს ემყარება. ასეთ წყაროებში შედის საერთაშორისო სტატისტიკა, ოფიციალური და არაოფიციალური მარკეტინგული კვლევის პერიოდიკა, მოხსენებები, კატალოგები, კომპანიების მოხსენებები და on-line სამსახურები. ასეთი მომსახურება სასარგებლოა მცირე კომპანიებისთვის, მათთვის მზადდება ინფორმაცია ბაზრის სიდიდისა და წილების, სხვადასხვა ტიპის კომპანიებისა და მათი ადგილმდებარეობის შესახებ, ინფორმაცია გარკვეული საქონლისა ან მოვლენის შესახებ, მონაცემები სამომხმარებლო ხარჯების შესახებ, იმპორტისა და ექსპორტის, ეკონომიკური პირობების, ფასების ტენდენციის, სარეკლამო ხარჯების შესახებ, გაყიდვების მაჩვენებლები.

სამსახური ასევე აკეთებს მოცემული მონაცემების ანალიზს და ამზადებს სამაგიდო კვლევის წერილობით მოხსენებას. ზოგადად, საინფორმაციო შეკითხვების მიღება ხდება ტელეფონით, ფაქსით ან ფოსტით; თუმცა არც პირად ვიზიტორებს ეუბნებიან უარს. თუ წინასწარ ტელეფონით დარეკავთ, ხდება დოკუმენტების მოგროვება, რომლებსაც შეიძლება გადახელოთ და შემდგომი მოთხოვნები წაუყენოთ.

საველე კვლევა

ზოგიერთ თქვენს კითხვაზე პასუხი ნაბეჭდი ან გამოცემული სახით არ არსებობს, ეს იმიტომ, რომ აქამდე არავინ დაინტერესებულა ამ საკითხით იმდენად, რომ ეს ნაბეჭდი მასალის გამოსაშვებად ყოფილიყო საკმარისი – მაგალითად, ყოველდღე რამდენი ახალგაზრდა ჩაუვლის ამა თუ იმ მაღაზიას. ამისათვის სპეციალური საბაზრო გამოკვლევის ჩატარება მოგიწევთ.

ვის შეუძლია დახმარება?

არსებობს ბევრი სპეციალური მარკეტინგული გამოკვლევის კომპანია. მათი სიის შოვნა შეგიძლიათ მარკეტინგული კვლევების საზოგადოებაში (Market Research Society, 15 Northburgh Street, London EC1V 0AH; 0171 490 4911). ისინი გირჩევენ, თუ როგორ წარმართოთ თქვენი კვლევა, ამუშავებენ ტესტებსა და კითხვარებს და შედეგებს ანალიზს უკეთებენ.

ბაზრის პროფესიული გამოკვლევა ძალიან რთული სამუშაოა და არც თუ ისე იაფი: მაგალითად 100 მყიდველის გამოკითხვა შეიძლება £1000 დაგიჯდეთ. თუმცა, უფრო იაფი გზებიც არსებობს. ბიზნესის შემსწავლელი კურსების სტუდენტებმა თავიანთი საკურსო სამუშაოს ნაწილის სახით გარკვეულ პროექტები უნდა შეასრულონ. ხშირად ეს პროექტები ბაზრის შესწავლას ეხება, ხოლო მასწავლებლები მკაცრად ითხოვენ, რომ ესა თუ ის პროექტი რაც შეიძლება მეტად ასახავდეს რეალურ ცხოვრებას, ასე რომ ბაზრის კვლევის სამუშაოს გარკვეული ნაწილი მცირე თანხის საფასურად შეიძლება მათაც შეუკვეთოთ. დაუკავშირდით ადგილობრივი კოლეჯის ან პოლიტექნიკუმის მარკეტინგის დეპარტამენტს. ერთ-ერთმა კოლეჯმა ამ მიმართულებით სრული დატვირთვით მომუშავე კომპანია შექმნა, ამ კომპანიის მომსახურება პროფესიულ მომსახურებად აღიქმება და სხვა კომპანიების ფასების მესამედი ღირს. დაუკავშირდით: Scanmark, Buckinghamshire College of Higher Education, High Wycombe, Bucks HP11 2JZ; 01494 444640.

ხარჯების განაწილება

კითხვარის შედგენა და საჭირო რაოდენობის რესპონდენტების გამოკითხვა ძვირადღირებული და ხანგრძლივი საქმეა. პრობლემის გადაჭრის ერთ-ერთი გზაა ე.წ. „ომნიბუსური“ (მრავალმხრივი, რამდენიმე პუნქტის შემცველი) გამოკითხვა, რომლის მიხედვითაც კითხვები ერთდროულად სხვადასხვა ფირმისათვის ისმება, რაც ხარჯებს ამცირებს. ბაზრის კვლევის სხვადასხვა ფირმა ბაზრის კვლევას რეგულარულად ატარებს, ასე რომ შეგიძლიათ თქვენი კითხვები შეატყობინოთ. გამოკითხვების უმეტესობა „პირისპირ“ ტარდება, მაგრამ ხშირად ტარდება ტელეფონის საშუალებით. ზოგადი გამოკითხვები მოიცავს ქვეყანაში რეპრეზენტატიულ შერჩევას, სპეციალური გამოკითხვები – მხოლოდ ბაზრის გარკვეულ სექტორს, მაგალითად, ახალგაზრდები, ავტომობილისტები, დედები 0-დან 2 წლამდე ბავშვებით და ა.შ.

ძირითადი მრავალმხრივი გამოკვლევები (*General Omnibus Operators*) ტარდება თქვენთვის შეიძლება უკვე ნაცნობი ფირმების მიერ, მაგალითად Gallup, MORI და NOP. მათ ღირებულებაში შედის ერთჯერადი გადასახადი და გადასახადი კითხვების რაოდენობის მიხედვით. თანხები მერყეობს £100-დან £400-მდე, შერჩევის სიდიდის მიხედვით.

სპეციალური გამოკითხვები ზოგად გამოკვლევებთან შედარებით იშვიათად ტარდება – ყოველთვის, კვარტალურად ან უფრო იშვიათად.

თუ სამედიცინო ან ფარმაცევტული საკითხები გაინტერესებთ, შეგიძლიათ აირჩიოთ Martin-Hamblin Research's Mediline (400 ზოგადი პრაქტიკის ექიმი); ღირს £90 პირველადი გადასახადი სამედიცინო პროდუქციის 200 მომხმარებლის გამოსაკითხად (£200 კითხვაში).

მზაერობისა და ტურიზმის კვლევის სამსახურის (Travel and Tourism Research) ტურისტული აგენტები მრავალმხრივ გამოკითხვას ატარებენ (200 აგენტი, მინიმალური გადასახადი £500). Produce Studies' Omnifarm 1000 ფერმერის (მინიმალური გადასახადი £900), და Omnifar Sample Surveys-დან 1000 ავტომობილისტის ჩვევებსა და ყოფაქცევას იკვლევს. დიდი ბრიტანეთის გამოკითხვის სამსახურიც (Research Surveys of Great Britain) ატარებს ავტომობილისტების მრავალმხრივ გამოკითხვას (1000 ავტომობილისტი, პირველადი გადასახადი £150, £250 თითო კითხვაში), ამავე დროს საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის სამსახური (Public Attitude Surveys) ყოველთვიურად თვალყურს ადევნებს 1680 ზრდასრული ადამიანის ლუდის მოხმარების ჩვევებს (დაახლოებით £230 კითხვაში).

სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფისათვის განკუთვნილი პროდუქციის გამყიდველ ფირმებს შეუძლიათ დაუკავშირდნენ Carrick James-ს, რომელიც ყოველთვიურად ატარებს ბავშვებისა და მოზარდების, სხვადასხვა ასაკის შვილებიანი დედების, ასევე ბებიების გამოკითხვას (£190 ერთჯერადი გადასახადი, £145-380 კითხვაში, შერჩევითი ჯგუფის სიდიდის მიხედვით). Harris Research ატარებს ახალგაზრდების მრავალმხრივ გამოკითხვას (Young Persons Omnibus) (12-24 წლის 1500 ადამიანი, £150 ერთჯერადი გადასახადი, £285-£385 კითხვაში) და Research Surveys of Great Britain ატარებს ჩვილების მრავალმხრივ გამოკითხვას (Baby Omnibus) (არა უკვე მოლაპარაკე ბავშვების, არამედ 0-2 წლის ბავშვიანი 700 დედის, ერთჯერადი გადასახადი £150, £260 კითხვაში).

თუ საქმიანობას შოტლანდიაში ან ულსტერში ეწევით, ან ამ ადგილებში ბაზრის მოსინჯვა გსურთ, System Three გთავაზობთ 1000 შოტლანდიელის ყოველთვიურ მრავალმხრივ გამოკვლევას (£130 ერთჯერადი გადასახადი, £140 კითხვაში) და ულსტერში მარკეტინგულ მომსახურებას, Northern Irish Survey (1100 ზრდასრული, არავითარი პირველადი შენატანი, კითხვაში £310, რაშიც შედის მთელი მოხსენება თავისი კომენტარებით).

ფირმა ფირმას (Business to Business). სხვა ფირმისათვის კითხვით მიმართვის მსურველებს შეუძლიათ წამყვანი პირების მრავალმხრივი გამოკითხვისთვის შეკვეთა, (Key Directors Omnibus), რომელსაც Audience Selection ატარებს (ბრიტანეთის ფირმების საუკეთესო 10 პროცენტიდან გადაწყვეტილების მიძღები 600 პირის ყოველკვარტალური გამოკითხვა, რომლებიც 3 სხვადასხვა ჯგუფად არიან დაყოფილი: 200 მმართველი დირექტორი, 200 ფინანსური დირექტორი, 200 გაყიდვებისა და მარკეტინგის დირექტორი, პირველადი შენატანი საჭირო არ არის, £275 - 200 ადამიანის გამოსაკითხად). Telebus გამოკითხვას ატარებს Market Research Enterprises (ძირითადად, მცირე ან საშუალო ფირმებიდან 1200 ბიზნესმენის ყოველკვარტალური სატელეფონო გამოკითხვა), შეგიძლიათ აირჩიოთ კატეგორიები: განყოფილების მენეჯერი,

ანგარიშგების მენეჯერი, მარკეტინგის, პერსონალის მენეჯერები და სხვა (£200 პირველადი შენატანი, £250 თითო კითხვაში). *Business Line*-ტიპის გამოკითხვას ატარებს Business Decisions, კითხვებს უსვამს 2000 მცირე საწარმოს (არავითარი პირველადი შენატანი, დაახლოებით £550 თითო კითხვაში).

მისამართები

Audience Selection

10-14 Macklin Street, London WC2B 5NF

0171 404 5015

British Market Research Bureau Ltd

Hadley House, 79-81 Uxbridge Road, Ealing, London W5 5SU

0181 566 5000

Business and Market Research Plc

Buxton Road, High Lane, Stockport, Cheshire SK6 8DX

01663 765115

Harris Research Centre

Holbrooke House, Holbrooke Place, 34-38 Hill Rise, Richmond

Surrey TW10 6UA

0181 9485011

Market & Opinion Research International

32 Old Queen Street, London SW1H 9HP

0171 222 0232

Market Research Enterprises Ltd

1-2 Berners Street

London W1P 3AG

0171 637 1444

Marplan Ltd

6-7 Grosvenor Place, London WC2E 7HN

0171 235 1277

NOP Market Research Ltd

Tower House, Southampton Street, London WC2E 7HN

0171 836 1511

Produce Studies Ltd

Northcroft House, West Street, Newbury, Berkshire RG13 1HD

01635 46112/47711

Public Attitude Surveys Ltd
Rye Park House, London Road, High Wycombe, Bucks HP11 1EF
01494 532771

Research International
6-7 Grosvenor Place, London SW1X 7SH
0171 235 6595

Research Surveys of Great Britain Ltd
AGB House, West Gate, London W5 1UA
0181 566 3010

Sample Surveys Ltd
Abbey Court, Boarley Lane, Sandling, Maidstone, Kent ME14 3AL
01622 690318

Social Surveys (Gallup Poll) Ltd
Gallup House, 307 Finchery Road, London NW3 6EH
0171 794 0461

Survey Force Ltd
Algarve House, 140 Borden Lane, Sittingbourne, Kent ME9 8HW
01795 423778

System Three Scotland
6 Hill Street, Edinburgh EH2 3JZ
0131 220 1178

Taylor Nelson AGB Plc
14-17 St John's Square, London EC1M 4HE
0171 608 0072

Taylor Nelson Research
44-46 Upper High Street, Epsom, Surrey KT17 4QJ
01372 729688

Travel & Tourism Research Ltd
39c Highbury Place, London N5 1QP
0171 354 3391

Ulster Marketing Surveys Ltd
115 University Street, Belfast BT7 1HP
01232 231060

დანართი 2

ახალი და მცირე კომპანიების დაფინანსების წყაროები

სანამ რაიმე ფინანსურ ვალდებულებას იკისრებთ, მკაცრად გირჩევთ, მიიღოთ რჩევა პროფესიონალისაგან.

კაპიტალის მიმწოდებლები

| 1993 წლის მონაცემები | დაფინანსების საზღვრები | | სულ წელიწადში |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| | £000 Min | £მილიონი Max | |
| გაერთიანებული საფონდო ბირჟები | 600 | 3,200 | 300 |
| Business Expansion Scheme (ბიზნესის განვითარების პროგრამა) | | | |
| პირადი წყაროები | 5 | 155 | 70 |
| ფონდები | 50 | 2,000 | 40 |
| ვენჩურული კაპიტალი 3i (Investors in Industry – მრეწველობის ინვესტორები) | 50 | 5,000+ | 300 |
| სამთავრობო სესხი | 10 | 1,000 | 320 |
| Guarantee scheme (სამთავრობო გარანტიის პროგრამა) | 1 | 75 | 75 |
| + საბანკო კრედიტი | (ამ დროისთვის გასესხებულია დაახლ. £20,000 მილ.) | | |
| ადგილობრივი სამეწარმეო კომისიები | 85 | 100 | 18 |
| განვადებით შექმნა | - | - | 8,000 სულ |
| ლიზინგი | - | - | 14,000 სულ |
| ფაქტორინგი | 25,000+ | - | 8,000 სულ |
| ტენდერები | 0,4 | 30 | 1 |
| სოფლის მეურნეობის განვითარება | 1 | 75 | 5 |
| ტურისტული სამმართველოები (50%-მდე) | | 300 | |
| საზღვარგარეთთან ვაჭრობის კომისია | - | | 240 |
| დახმარება საწარმოებისთვის | 2 | | |

British Technology Group (BTG)**(ბრიტანეთის ტექნოლოგიური ჯგუფი)**

BTG გამოყოფს სახსრებს იმ კომპანიებისა და პირებისათვის, რომლებსაც სურთ თავიანთი ტექნოლოგიის განვითარება ან იმ პროდუქციის გამოშვების გაზრდა, რომელიც თვითონ შეიმუშავეს. მათ მიერ წამოყენებული მოთხოვნებია: პროექტი ახალ გამოგონებას უნდა ემყარებოდეს, შეიცავდეს მნიშვნელოვან ტექნიკურ სიახლეს, ან არსებული პროდუქციის მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას წარმოადგენდეს. ამჟამად მათ არ აინტერესებთ საწარმოები, რომლებსაც £1 მილიონზე ნაკლები სიდიდის სესხის აღება სურთ. გასული ხუთი წლის განმავლობაში მთლიანად გაერთიანებული სამეფოს მასშტაბით 300 პროექტში £40 მილიონი იქნა დაბანდებული.

კონტაქტი

British Technology Group

101 Newington Causeway, London SE1 6BU

0171 403 6666

Enterprise Investment Scheme (EIS)**(საწარმოო ინვესტიციების პროგრამა)**

EIS-მა 1994 წლის 1 იანვრიდან შეცვალა Business Expansion Scheme. EIS-ის დაფინანსება ხელმისაწვდომია გაერთიანებული სამეფოსათვის დამახასიათებელი, ბირჟაზე არაკოტირებული კომპანიებისათვის, რომლებიც აქციებში ახალ საპაიო შენატანების გაკეთებას აპირებენ. დაფინანსება არაა დამოკიდებული იმაზე, არის თუ არა მოცემული კომპანია უკვე რეგისტრირებული და დიდი ხნის დაარსებული, ჰყავს თუ არა გაერთიანებული სამეფოს საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელი ინვესტორები.

ძირითადი შესაძლებლობები:

- საშემოსავლო გადასახადის 20 პროცენტიანი შეღავათი წლიური £100000 ინვესტიციის დროს.
- გათავისუფლება კაპიტალის ზრდის გადასახადისგან აქციების გადაცემის სანაცვლოდ.
- საშემოსავლო ან კაპიტალის ზრდის გადასახადიდან გათავისუფლება განკარგვის უფლების სანაცვლოდ.
- ინვესტორები შეიძლება ანაზღაურების მქონე დირექტორები გახდნენ, თუ აქციების გამოშვებამდე არ იყვნენ დაკავშირებული კომპანიასა და მის საქმიანობასთან.
- ერთ კომპანიაზე წლიური ლიმიტი - £1 მილიონი.

- აქციების ფლობის მინიმალური პერიოდი – 5 წელი.
- ბირჟაზე არაკოტირებული სავაჭრო კომპანია თავის საქმიანობას მინიმუმ სამი წლის განმავლობაში მაინც ეწევა.

მოცემული პროგრამა არ ვრცელდება კერძო საცხოვრებელი ფართების გაქირავებაზე.

+ კლირინგული ბანკები

კლირინგული ბანკები, როგორც საქმიანი უბნების ოფიციალურად ცნობილი უმსხვილესი ბანკები, დაფინანსების უმთავრესი წყაროებია. მათ მიერ გაერთიანებული სამეფოს მცირე ფირმებზე გაცემული დაფინანსება £20 მილიარდს აღემატება. მთლიან ან ნაწილობრივ საკუთრებაში მყოფი ფილიალების საშუალებით ისინი ფინანსური ბაზრის თითქმის ყველა მხარეს მოიცავენ. მათ გააჩნიათ ორი ძირითადი პროდუქცია: ოვერდრაფტები, რომლებიც კლიენტების ყოველდღიური ხარჯების დასაფარავად მოქნილ მოკლევადიან ფინანსურ გარიგებას წარმოადგენს, და 20 წლამდე ვადის მქონე, სარგებლის სხვადასხვა განაკვეთის სესხები ისეთი კაპიტალური დანახარჯების დასაფინანსებლად, როგორებიცაა შენობები, მანქანა-დანადგარები, სამეცნიერო კვლევები, ავტომობილები.

მათ ასევე შეუძლიათ თამასუქით დაფინანსება, ფაქტორინგი, ლიზინგი, სამთავრობო სესხებით დაფინანსების პროგრამის (Government Loan Scheme Funding) მიხედვით დაფინანსება, რაც სათითაოდ შემდგომ არის განხილული. გაერთიანებული სამეფოს ბანკებში ადამიანების უმრავლესობა მხოლოდ ლონდონის ოთხ უმსხვილეს ბანკს გულისხმობს, მაგრამ არსებობს ათეულობით ბანკი თავიანთი 34000 ადგილობრივი ფილიალით, რომლებსაც შეუძლიათ მცირე ბიზნესისთვის დახმარების გაწევა.

ტენდერები

ტენდერი ერთ-ერთია თქვენთვის ხელმისაწვდომი დაფინანსების რამდენიმე წყაროდან. ბრიტანეთში ამ გზით წელიწადში დაახლოებით £1 მილიონი გაიცემა იმ ადამიანებზე, რომლებიც კარგად ასაბუთებენ თავიანთ ბიზნეს-იდეებს. ჩვეულებრივ, ასეთი ტენდერების სპონსორები ბანკები, ადგილობრივი საბჭოები და დიდი კომპანიები არიან, რომლებიც ჯილდოებს აწესებენ რამდენიმე ასი ფუნტიდან 30000 ფუნტამდე. ჯილდოში შეიძლება ასევე შევიდეს გარკვეული დახმარება და რჩევა, სპონსორი ორგანიზაციის ბუნებიდან გმომდინარე, ჯილდო შეიძლება ბიზნესისთვის საჭირო აღჭურვილობის გადაცემასაც ითვალისწინებდეს, როგორცაა კომპიუტერი ან იჯარისგან გათავისუფლებული მოწყობილობები.

ასეთი ტენდერების შესახებ ინფორმაცია ძირითადად პრესაში ქვეყნდება.

ხელოვანთა საბჭო

ხელოვნების სამინისტროსთან არსებული რეგისტრირებული საქველმოქმედო საბჭო ბიზნეს-კონსულტაციას უწევს ხელოვნებს, ხელოვნებს და ქალებს, ასევე სუბსიდიებს გასცემს ხელოვნების დარგის პროექტებისათვის. მათ შემუშავებული აქვთ „დაწყების პროგრამა“ პირველი სახელოსნოს შესაქმნელად.

კონტაქტი
Crafts Council
44A Pentoville Road, London N1 9BY
0171 278 7700

ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი

ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი „საწარმოო ინიციატივის“ საშუალებით (Enterprise Initiative) მრეწველობისა და ვაჭრობის პირდაპირ დაფინანსებას 1994 წლის 31 მარტიდან აწარმოებს. გასული სამი წლის განმავლობაში £250 მილიონზე მეტი თანხა არის გაცემული კომპანიებისთვის შვიდ ძირითად მიმართულებაში დასახმარებლად:

- | | |
|--------------------|------------------------|
| ბიზნესის დაგეგმვა | ექსპორტი |
| მარკეტინგი | დაგეგმარება (დიზაინი) |
| ხარისხი | საფინანსო-საინფორმაციო |
| საწარმოო სისტემები | სისტემები |

ინიციატივა გამიზნულია მცირე და საშუალო სიდიდის კომპანიებისთვის (500-მდე თანამშრომელი) ზემოთმოყვანილი მიმართულებების პროფესიონალი კონსულტანტების გამოყენებაში დახმარების გასაწევად. აღნიშნულ მიმართულებებში შეიძლება გაწეულ იქნეს პროფესიონალი კონსულტანტების 30 დღემდე ხარნგრძლივობის დახმარება. სახელმწიფო დაფინანსებს ამ დახმარების ნახევარს. აფინანსებს ორ მესამედს, თუ თქვენი კომპანია სახელმწიფოს მიერ სუბსიდირებულ რაიონში (Assisted Area) ან სახელმწიფოს მიერ სუბსიდირებულ ურბანიზაციის რაიონში (Urban Programme Area) მდებარეობს.

„საწარმოო ინიციატივის“ ბროშურებში მოცემულია ამ პროგრამების განმარტება და საკონტაქტო მონაცემები თითოეული მათგანისათვის.

კონტაქტი
The Department of Trad and Industry
0800 500 200 უფასო ბუკლეტისათვის.

განვითარების სააგენტოები და კომისიები

ახალ ან მცირე ბიზნესთან დაკავშირებული ყველა საქმიანობის საკოორდინაციოდ და წასახალისებლად 1976 წელს განვითარების სააგენტოები შოტლანდიასა (შოტლანდიის განვითარების სააგენტო) და უელსში (უელსის განვითარების სააგენტო) იმჟამინდელი მთავრობის მიერ დაარსდა.

მას შემდეგ მსგავსი სააგენტოები მთელს გაერთიანებულ სამეფოში დაარსდა და ამჟამად საწყისი და განვითარებისთვის საჭირო კაპიტალის მნიშვნელოვან წყაროებს წარმოადგენს.

კონტაქტი

Highlands and Islands Enterprise
Bridge House, 27 Bridge Street, Inverness IV1 1QR
01 463 234171

Local Enterprise Development Unit
Ledu House, Upper Gallwally, Belfast BT8 4TB
01232 491031

Mid-Walles Development Board
Ladywell House, Newtown, Powys SY16 1JB
01686 626965

Scottish Enterprise
Small Business Division, Rosebery House, Haymarket Terrace
Edinburgh EH12 5EZ
0131 337 9595

Welsh Development Agency
Treforest Industrial Estate, Pntypridd, Mid Glamorgan CF37 5UT
01 443 841777

სააღრიცხვო ბანკები (Discount houses)*

არსებობს სპეციალური დაწესებულებები, რომლებიც სხვა მომსახურებასთან ერთად თამასუქით დაფინანსების („ბილი” – bill) შესაძლებლობასაც სთავაზობენ. თამასუქი (Bill of Exchange) ანუ გადასაცემი თამასუქი, როგორც მას სრულად ჰქვია, 200 წლის წინ იქნა შემოღებული და ამჟამადაც აღმავლობას განიცდის.

* Discount house – სააღრიცხვო ბანკები. დიდი ბრიტანეთისა და ზოგიერთ სხვა ქვეყანაში არსებული ბანკი, რომელთა სპეციალიზაციას წარმოადგენს ოპერაციები ფულის ბაზარზე, მათ შორის, თამასუქების აღრიცხვა (მთარგმნ. შენიშ.)

„ბილი“ მოქმედებს როგორც გვიანი თარიღით დათარიღებული ჩეკი, რომელიც შეიძლება მესამე მხარეს ნომინალურზე ნაკლები ღირებულებით გადაეცეს. მომხმარებლისთვის საქონლის მიწოდების შემდეგ შეგიძლიათ „ბილის“ შედგენა, რომელსაც იგი გარკვეული თარიღისთვის მიიღებს. სინამდვილეში, ეს არის მისი მოცემული თარიღისთვის ანგარიშის დაფარვის გადატანა. შეგიძლიათ „ბილის“ მიყიდვა ბანკისთვის ან სააღრიცხვო ბანკისთვის და ამაში ნაღდი ფულის აღება. რა თქმა უნდა, ასეთი მომსახურებისთვის უნდა გადაიხადოთ. გადასახადი „ბილის“ ნომინალური ღირებულების რაღაც განაკვეთია, თანხა, რომელიც დამოკიდებულია თქვენი მომხმარებლის კრედიტუნარიანობაზე.

როგორც მოკლევადიანი დაფინანსების წყაროს მას გარკვეული უპირატესობები გააჩნია. პირველი, იგი მეტოქეობას საბანკო ოვერდრაფტებს უწევს. მეორე, ზუსტად შეგიძლიათ გაიანგარიშოთ გარიგების ხარჯი, რადგან განაკვეთი ფიქსირებულია და არ არის დამოკიდებული სარგებლის განაკვეთის მერყეობაზე. მესამე, ბილ დაფინანსების გამოყენებით შეგიძლიათ ოვერდრაფტის სახსრები სხვა მიზნებისთვის გამოათავისუფლოთ. და ბოლოს, მათი თვითლიკვიდრობის თვისების გამო, ისინი არაუზრუნველყოფილ საფუძველზე გაიცემა, ეს ნიშნავს, რომ თქვენ მესამე პირის მიმართ გარანტიაში არ უნდა ჩადოთ აქტივები სააღრიცხვო ბანკის თანხმობის გარეშე.

Bill of Exchange-ს საშუალო ღირებულებაა £25000, თუმცა არც £2000-იანი წარმოადგენს იშვიათობას. ჩვენ ერთ პიროვნებას ვიცნობთ, რომელმაც გადასაცემი თამასუქის გამოყენებით თავისი ბიზნესი ნულიდან დაიწყო და იგი თავისი პირველი მსხვილი შემკვეთის მიმართ გამოიყენა.

კონტაქტი

The London Discount Market Association
39 Cornhill, London EC3V 3NU
0171 623 1020

დასაქმების დეპარტამენტი

დაუსაქმებელი ადამიანებისთვის საკუთარი ბიზნესის დაარსებაში დასახმარებლად სასწავლო სააგენტომ (Traning Agency) 1982 წელს მეწარმეობის ლეგალიზაციის პროგრამა (Enterprise Allowance Scheme) შემოიღო. მას შემდეგ 20000-ზე მეტმა ადამიანმა მიიღო პროგრამაში მონაწილეობა და 12000-მდე ადამიანი ყოველწლიურად აკეთებს პროგრამაში მონაწილეობის განცხადებას.

ამჟამად ეს პროგრამა „ბიზნესის დაწყების დაჩქარების“ პროგრამით შეიცვალა (Business Start-up scheme), რომელიც ერთ კვირაში ბიზნესის ლეგალიზაციის საშუალებას იძლევა. იმის გამო, რომ ბიზნესს მცირე გამოცდილებით იწყებთ, ეს პროგრამა გათვლილია იმ ადამიანებზე:

- რომლებიც უმუშევრობის დახმარებას ან დამატებით შელაკათებს იღებენ
- რომლებიც სულ მცირე რვა კვირის განმავლობაში არიან უმუშევარი
- რომელთა ასაკი 18 წელზე მეტია და საპენსიოზე ნაკლებია
- შეუძლიათ ბიზნესში როგორც მინიმუმ £1000-ის ჩადება
- თანახმა არიან სრული დატვირთვით ჩაერთონ საქმიანობაში (36 საათი კვირაში).

ბიზნესი, რომლის დაწყებასაც აპირებთ, შემდეგ დახასიათებას უნდა აკმაყოფილებდეს:

- უნდა იყოს ახალი. თუ თქვენ უკვე ბიზნესი წამოწყებული გაქვთ, არ მივიღებენ.
- უნდა იყოს დამოუკიდებელი. თქვენ არ უნდა იყოთ დამოკიდებული და არ უნდა გაფინანსებდეთ სხვა კომპანია.
- უნდა იყოს მცირე. იმათგან, ვინც პირველი სამი თვის განმავლობაში 20-ზე მეტი ადამიანის დაასაქმებას აპირებს, განაცხადები არ მიიღება.

კონტაქტი

დასაქმების ადგილობრივ სააგენტოებს მოცემული აქვთ პროგრამის შესახებ ყველა წერილმანი.

საწარმოო სააგენტოები

საქმიანი ურთიერთობების პროგრამით (Business in the Community) ქვეყანაში მოქმედებს დაახლოებით 300 ადგილობრივი საწარმოო სააგენტოთა (Enterprise Agencies) ქსელი, რომელიც რჩევებს იძლევა და აფინანსებს ახალ და მცირე კომპანიებს. ბევრი მსხვილი საწარმოო სააგენტო მოქმედებს „საქორწინო ბიუროს“ პრინციპით, რომელიც სახსრების მაძიებელ მეწარმეებსა და ინვესტორებს ერთმანეთთან აკავშირებს.

კონტაქტი

Business in the Community
 8 Stratton Street, London W1X 5FD
 0171 236 3000

Business in the Community-ს პრეზიდენტია უელსის პრინცი და 25-წლამდე ასაკის პირებისათვის უელსის პრინცის ფონდიდან (Prince's Trust) £5000-მდე სესხი გამოიყოფა.

კონტაქტი

The Prince's Trust
5th Floor, 5 Cleveland Place
London SW1Y 6JJ
0171 321 6500

ფაქტორინგული კომპანიები

ფაქტორინგი არის დებიტორული დავალიანების დაფინანსება, გამიზნული იმ კომპანიებისთვის, რომელთა ფულიც გარე ანგარიშ-ფაქტურებში ფიგურირებს, ლიკვიდური სახსრების მიწოდებაში. ფაქტორინგული კომპანია თავის თავზე იღებს კლიენტების ანგარიშ-ფაქტურებზე პასუხისმგებლობას, იგი ერთდროულად გასცემს და აგროვებს მათ დავალიანების თანხის სანაცვლოდ. დებიტორისთვის ანგარიშ-ფაქტურის წარდგენის შემდეგ, ჩვეულებრივ, უშუალოდ კლიენტისთვის შეიძლება ანგარიშ-ფაქტურების ღირებულების 80 პროცენტამდე აენახოს გადახდა, სხვაობის (მინუს მომსახურების გადასახადი) გადახდა ხდება ანგარიშ-ფაქტურის დაფარვის ან ფიქსირებული პერიოდის შემდეგ. ფაქტორინგული კომპანია უზრუნველყოფს უიმედო ვალების დაფარვას და, შესაბამისად, ანგარიშ-ფაქტურა ფაქტორინგული კომპანიის სახელს ატარებს.

ფაქტორინგული კომპანიები თავიანთ მომსახურებას ოვერდრაფტულ მომსახურების მსავეს მომსახურებად აღწერენ; სახსრების გამოყოფის პროცესი აქაც მოქნილია, და მართლაც, ფაქტორინგით გასესხებული თანხები კლიენტის დავალიანების შესაბამისად შეიძლება გაიზარდოს.

ფაქტორინგის პირობების მიხედვით, კომპანია, როგორც წესი, უნდა იყოს ახალგაზრდა (დაახლოებით შეიდ წლამდე), არასაკმარისად კაპიტალიზებული და სულ მცირე £250000 წლიური ბრუნვით, თუმცა, ზოგიერთი ფაქტორინგული კომპანია უფრო მცირე ბრუნვის კომპანიებსაც უწევს მომსახურებას. და კიდევ, საწარმოს საიმედო, კრედიტუნარიანი მომხმარებლები უნდა ჰყავდეს. ფაქტორინგულ კომპანიებს ბევრი მუშაობა მოუხდათ უანგარო გამსესხებლის იმიჯის მოსაშორებლად და იმისთვის ხაზის გასასმელად, რომ არ არიან დაინტერესებული ისეთ საწარმოებში, რომლებიც დაცემას განიცდიან.

კონტაქტი

Association of British Factors
24-28 Bloomsbury Way, London WC1A 2PX
0171-831 4268

განვადებით ყიდვა და ლიზინგი (იჯარა)

ფინანსური კომპანიები განვადებით ყიდვის ფონდის პირველი მიმწოდებლებია. ისინი პირველად 1890 წელს შეიქმნა, რათა კერძო მოვაჭრეებისათვის სესხები გაეცათ, უმთავრესად კი ქვანახშირის შახტის მფლობელებსა და ქვანახშირით მოვაჭრეთათვის, რაც მათ თავიანთი საქონლის გადასაზიდად ვაგონების შესყიდვის შესაძლებლობას მისცემდა. განვადებით ყიდვა დღევანდელ დღეს ბიზნესის აქტივების უმეტესი ტიპების შექმნის დასაფინანსებლად გამოიყენება და ამ მიმართულებით £8 მილიარდზე მეტია გაცემული. გაერთიანებული სამეფოს 100 კომპანიიდან სამოცი კომპანია და მცირე ფირმების 45 პროცენტი რეგულარულად იყენებენ განვადებით ყიდვის შესაძლებლობას.

ლიზინგი

ლიზინგი ახალი საწარმოს დაფინანსების მნიშვნელოვანი წყაროა, წელიწადში ლიზინგით £4 მილიარდი გაიცემა თითქმის ყველაფერზე, თვითმფრინავებიდან დაწყებული საბეჭდი მანქანებით დამთავრებული. ლიზინგი მაშინ არის გამართლებული, თუ მოცემული აღჭურვილობის გამოყენებას მისი მუშაობის ხანგრძლივობაზე ბევრად ნაკლები ვადით აპირებთ, მაგალითად, მანქანა, ასლების გადამღები ან ავტომატი-გამყიდველი. გამქირავებელი საკუთარ თავზე იღებს რისკს აღჭურვილობაზე, მისი მოვლისა და დაზღვევის პასუხისმგებლობას, რომელიც თანდათან ძველდება. თქვენ, როგორც მოიჯარე, იხდით ამ მომსახურებაში, რაც ფინანსურ იჯარაზე ბევრად უფრო ძვირია, რომლის დროსაც აღჭურვილობას მისი მუშაობის ხანგრძლივობის თითქმის მთელი ვადით იღებთ, თან მისი მოვლა და დაზღვევა თქვენ გეკისრებათ.

მომდევნო წლებში ნომინალური თანხის სანაცვლოდ შესაძლებელია ლიზინგის გაგრძელება.

ლიზინგის აშკარა უპირატესობა ისაა, რომ არ არის საჭირო არაერთარი დეპოზიტი, თქვენი კაპიტალი ბიზნესის ნებისმიერი საქმიანობისთვის შეიძლება გამოიყენოთ. ამგვარად, ლიზინგის ხარჯი დასაწყის-შივე ცნობილია, რაც დაგეგმვას აადვილებს.

განვადებით ყიდვისა და სალიზინგო კომპანიებს საკუთარი ასოციაციები გააჩნიათ, რომლებსაც შესაბამისი ფირმების შესახებ ინფორმაციის მოწოდება შეუძლიათ.

კონტაქტი

The Finance and Leasing Association

18 Upper Grosvenor Street, London W1X 6PB

0171 491 2783

კორპორაციების მიერ ახალი საწარმოების შექმნა და დაფინანსება (Government loan guarantee for small businesses)

სესხის სამთავრობო გარანტია მცირე კომპანიებისთვის 1981 წლის მარტში პირველად 3 წლით იქნა შემოღებული და შემდეგ, 1984 და შემდგომი წლების ბიუჯეტებშიც გაგრძელდა. ასეთი სესხის მისაღებად თქვენი წინადადება ბანკის მიერ შემოწმებული და სიცოცხლისუნარიანად აღიარებული უნდა იყოს, მაგრამ ეს არ უნდა იყოს წინადადება, რომელსაც ბანკი თვითონ მოიწონებდა. თქვენ უნდა იყოთ ინდივიდუალური საწარმო, ამხანაგობა ან შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, რომელსაც დასაწყებად ან გასაფართოებლად სახსრები სჭირდება. ბანკი გადასცემს თქვენს განაცხადს ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტს შესამოწმებლად და სანქციონებისათვის.

ეს განაცხადი უბრალო ბიზნეს-გეგმაა, რომელიც გარკვეულ დეტალებს უნდა შეიცავდეს ხელმძღვანელი პირების, საწარმოს, ფინანსური მოთხოვნილებების და მოგების ან ბიზნესის გეგმების შესახებ. არ არის არავითარი ფორმალური წესები სიდიდის, მომუშავეთა რიცხვისა ან აქტივების მოცულობის შესახებ, მაგრამ მსხვილი კომპანიები და მათი ფილიალები ამ პროგრამიდან გამოირიცხება. პროგრამა ასევე არ ეხება სოფლის მეურნეობას, მებაღეობას, საბანკო საქმიანობას, საკომისიო მოვაჭრეებს, განათლებას, მეტყევეობას (ხის-მჭრელებისა და სახერხების გარდა), საბინაო და უძრავი ქონების სააგენტოებს, დაზღვევას, მედიცინასა და ვეტერინარიას, ღამის კლუბებს და ლიცენზირებულ კლუბებს, პაბებს და ტურისტულ სააგენტოებს.

სესხის ოდენობა შესაძლებელია იყოს £250,000-მდე (მცირე სესხები £15,000-მდე გაიცემა ჩვეულებრივი წესით) და გაიცემა 2-დან 7 წლამდე ვადით. ძირითადი თანხის გადახდის გადავადება შესაძლებელია სესხის გაცემიდან 2 წლით, მაგრამ თვიური და კვარტალური სარგებელი პირველივე თვიდან უნდა იქნეს გადახდილი. თუმცა ამგვარი სესხი მაინც საკმაოდ ძვირია.

ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტის მიერ მოწონების შემდეგ, ბანკი ფულს გასესხებთ საბანკო სარგებელს პლუს 4-5 პროცენტი განაკვეთით, ხოლო თუ ვერ გადაიხდით, მთავრობა ბანკს მისი ფულის 70 პროცენტში (85 პროცენტი ქალაქის ცენტრალური უბნების შემთხვევაში) უდგება თავდებად. ამის სანაცვლოდ მთავრობა 2,5 პროცენტ „სადაზღვევო“ შენატანს გაკისრებთ სესხის იმ 70 პროცენტზე, რომლის რისკიც თავის თავზე აიღო. სესხის ამლები შეიძლება მოელოდეს ბიზნესის ყველა აქტივის სესხის გარანტიაში ჩადებას, მაგრამ ისინი პროგრამიდან არ გამოირიცხებიან, თუ მათ ჯერ არანაირი აქტივები არ გააჩნიათ. მათი პირადი აქტივები მთლიანად უნდა იყოს წამოწყებაში ჩადებული.

წესით, თქვენ ითხოვთ იმდენს, რამდენიც გჭირდებათ, პლუს საიმპედლობისათვის საჭირო სხვაობას. მოკლე დროში სესხის მეორედ მოთხოვნა აშკარა გაღიზიანებას გამოიწვევს. მთლიანი თანხა ერთდროულად არ უნდა აიღოთ, თქვენი ბანკის მენეჯერის რჩევით, შეგიძლიათ ფული ოთხ ნაწილად აიღოთ, ოღონდ თითო ნაწილი 25 პროცენტზე ნაკლები არ უნდა იყოს.

არსებობს ამ პროგრამით მომუშავე 30 ბანკი, უკვე გაცემულია £600 მილიონის ღირებულების 18000 სესხი. გაცემული სესხის საშუალო სიდიდე £33000-ს შეადგენს.

ტურისტული კომისიები

ტურისტული კომისიების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა ტურიზმის ბიზნესში მოქმედი ფირმების განვითარების ხელშეწყობაა. ეს სესხებისა და გრანტების გაცემით და კონსულტაციების გაწევით კეთდება. გრანტი შეიძლება იყოს პროექტის კაპიტალური დანახარჯების არაუმეტეს 50 პროცენტისა, პრაქტიკულად გრანტები 20-30 პროცენტის ფარგლებში მერყეობენ. კერძო სექტორის დაფინანსების წასახალისებლად ტურისტული კომისიები გარკვეულ პროექტებს გრანტის სახით სარგებლის განაკვეთის შეღავათებს სთავაზობენ.

გასული ათწლეულის განმავლობაში მხოლოდ ინგლისის ტურისტულმა კომისიამ (English Tourist Board) £25 მილიონით დააფინანსა ახალი პროექტები.

კონტაქტი

English Tourist Board

Thames Tower, Black's Road, Hammersmith, London W6 9EL

0181 846 9000

Scottish Tourist Board

23 Ravelstone Terrace, Edinburgh EH4 3EU

0131 332 2433

Welsh Tourist Board

Brunel House, 7 Fitzalan Road, Cardiff CF2 1UY

01222 499909

Northern Ireland Tourist Board

St Anne's Court, 59 North Street, Belfast BT1 1ND

01232 231221

ვენჩურული კაპიტალი

1980-დან 1990 წლამდე გაერთიანებულ სამეფოში ვენჩურული კაპიტალის კომპანიები რამდენიმე ათეული ფირმიდან, რომლებიც წელიწადში £66 მილიონის კაპიტალდაბანდებებს ახორციელებდნენ, 200-მდე გაიზარდა, რომლებმაც ახალი და მზარდი ფირმები £1,65 მილიარდით დააფინანსეს. გაერთიანებული სამეფოს ვენჩურული კაპიტალის დარგი უმსხვილესია ევროპაში და მსოფლიო მნიშვნელობით მხოლოდ აშშ-სას ჩამოუვარდება. ამ ბაზარზე ყველაზე მსხვილი მოთამაშე 3i (Investors in Industry – მრეწველობის ინვესტორები) არის, რომელიც 1945 წელს დაარსდა და რომელსაც ამ დაფინანსების დაახლოებით ნახევარი აქვს გაღებული. იგი მხოლოდ ვენჩურული კაპიტალის მფლობელი ფირმაა გაერთიანებული სამეფოს ყოვლისმომცველი რეგიონალური ოფისებით.

The British Venture Capital Association, Essex House, 12-13 Essex Street, London WC2R; telephone 0171 240 3849, წელიწადში ერთხელ უფასოდ აქვეყნებს ვენჩურული კაპიტალის მიმწოდებლების კატალოგს. Peat Marwick McLintock ჟურნალ Venture Economics-თან ერთად ასევე ანახლებს ვენჩურული კაპიტალის მფლობელთა მრავლისმომცველ მონაცემთა ბაზას. დეტალებისთვის შეგიძლიათ დაუკავშირდეთ: Peat Marwick McLintock, 1 Puddle Dock, Blackfriars, London EC4V 3PD; telephone 0171 236 8000.

კორპორაციული ვენჩურული კაპიტალი

მცირე ზომის ვენჩურული კაპიტალისთვის, მაგალითად £250000-მდე, შეგიძლიათ დაუკავშირდეთ LINC-ს, რომელიც ინვესტორებს რეგულარულად აწვდის ბიულეტენებს ბიზნეს-პროექტების შემოკლებული აღწერით. თუ დაფინანსებას LINC-ის საშუალებით ეძებთ, თქვენ მათ ბიზნეს-გეგმა უნდა გადასცეთ, რომელშიც საჭირო ფულის რაოდენობა იქნება მითითებული (მათ აქვთ ბიზნეს-გეგმის მაგალითები და შეუძლიათ კონსულტაციის გაწევა).

თქვენი წინადადების მოწონების შემდეგ საჭირო საბიულეტენო ჩანაწერის (50 სიტყვა) რაოდენობის მიხედვით მცირე გადასახადი დაგეკისრებათ. დეტალებისთვის შედგენილი იქნება უფრო გრძელი, ბიზნეს-გეგმის ორგვერდიანი რეზიუმე. ამჟამად LINC-ის ქსელში 20 ადგილობრივი საწარმოო სააგენტოა გაერთიანებული, რომლებიც მთელს ქვეყანას მოიცავს. დაწერილებითი ინფორმაციისთვის შეიძლება დაუკავშირდეთ: LINC, 4 Snow Hill, London EC1A 2BS; telephone 0171 236 3000.

ღარგები, რომლებსაც ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები ანიჭებენ უპირატესობას

| | იანვარი 1991 | ივნისი 1990 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
| მანქანათმშენებლობა | 1 | 1 |
| კომუნიკაციები | 2 | 2 |
| ჯანმრთელობის დაცვა | 3 | 3 |
| ქიმიური მრეწველობა | 4 | 5 |
| დასვენება | 5 | 6 |
| ელექტრონიკა | 6 | 4 |
| გამომცემლობა და განათლება | 7 | 8 |
| სხვა სახის მომსახურება | 8 | 7 |
| კომპიუტერების პროგრამული უზრუნველყოფა | 9 | 9 |
| კომპიუტერული მომსახურება | 10 | 10 |
| უახლესი ტექნოლოგიები | 11 | 11 |
| ბიოტექნოლოგია | 12 | 14 |
| ფინანსური მომსახურება | 13 | 13 |
| კომპიუტერული ტექნიკა | 14 | 12 |
| რეკლამა და მარკეტინგი | 15 | 15 |
| გართობა | 16 | 19 |
| სასტუმროები და რესტორნები | 17 | 17 |
| უძრავი ქონება და მშენებლობა | 18 | 16 |
| კინოინდუსტრია | 19 | 18 |

ბიულეტენი ვენჩურული კაპიტალის შესახებ (VCR)

VCR არის ყოველთვიური გამოცემა საინვესტიციო შესაძლებლობების შესახებ, რომელიც დაახლოებით 900 ხელმომწერზე ვრცელდება. თითოეული გამოცემა შეიცავს ინფორმაციას ათამდე ბიზნეს-პროექტის შესახებ. VCR-ს დაწესებული აქვს ფიქსირებული გადასახადი სტატიის მომზადებაში და ამატებს გარკვეულ პროცენტებს მოსაზიდი კაპიტალის რისკის შესაბამისად. VCR-ს აქვს მცირე ფონდი და რამდენიმე წამოწყებას თვითონაც აფინანსებს. დაწერილებითი ინფორმაციისთვის მიმართეთ: VCR, Magdalen Centre, Oxford Science Park, Oxford OX4 6GA; telephone 01865 784411.

საჯარო დაფინანსება

არსებობს ორი საფონდო ბირჟა, რომელზეც შეიძლება თქვენი აქციების გატანა. Stock Exchange საფონდო ბირჟის სრული ლისტინგი სულ მცირე £1m მოგებებს ითხოვს. პრაქტიკულად, უკიდურესი შემთხვევების გარდა, კონსულტანტები £2m და £3m-ის ტოლ მოგებას

მოითხოვენ. ასევე, სრული ლისტინგი დასაწყისისთვის კომპანიის აქციების 25 პროცენტის გასაყიდად გამოტანას ითხოვს. ამასთან ერთად, შეიძლება ივარაუდოთ 100 აქციონერის ყოლა, ხოლო შემდეგ აჩვენოთ, რომ ლისტინგის შედეგად 100-ზე მეტი აქციონერი გეყოლებათ. ასეთი პერსპექტივა ნაკლებად მიმზიდველია იმ მეწარმეებისთვის, რომლებიც იმედოვნებენ, რომ მათი აქციების ფასი ბოლო წლებში აიწვეს, და არ სურთ თავიანთი ბიზნესის ამხელა წილის იმ ფასად გაყიდვა, რომელიც ძალზე დაბალ ფასად მიაჩნიათ. აქციების დიდი რაოდენობის ბევრი ადამიანის ხელში გადასვლა კომპანიის დაკარგვის საშიშროებასაც ქმნის.

Alternative Investment Market (ალტერნატიული საფონდო ბირჟა) საწყისი საკუთარი კაპიტალის მაძიებელი ინვესტორებისთვის უფრო მიმზიდველია. ეს ბირჟა დაარსდა 1995 წელს ზუსტად იმისთვის, რომ სარისკო კაპიტალის მიწოდება მოეხდინა უპირატესად ახალი და არა უკვე არსებული ბიზნესისათვის, რაც ბირჟაზე უფრო თავისუფალ ატმოსფეროს ქმნის. Third Market-ის კრახის და Unlisted Securities Market-ის მომავალი დასასრულის შემდეგ ბევრს შეიძლება დაებადოს კითხვა, თუ რატომ იწუხებს თავს Stock Exchange აქციების მეორეული ბირჟის შექმნაზე.

AIM ძირითადად ვენჩურული კაპიტალისტების ზეწოლის შედეგად შეიქმნა, რომელთაც კომპანიებში უფრო სწრაფად დაბანდება და მოგების უფრო სწრაფი გზით მიღება სურდათ.

ხელისუფლება ვარაუდობს, რომ მცირე კომპანიები ძირითადად მცირე რაოდენობის საინვესტიციო კაპიტალის ნაკლებობას განიცდიან. ეს გარღვევის ლიკვიდაციის მცდელობაა. Stock Exchange-მა გადაწყვიტა, რომ უფრო მარტივი ხელმეორედ დაწყება იქნებოდა, ვიდრე არსებული წესების შეცვლა.

AIM შეცვლის ორ არსებულ მეორეულ საფონდო ბირჟას. Unlisted Securities Market, რომელმაც წარმატებას 1980-იან წლებში მიაღწია, მაგრამ დაიხურება 1996 წლის ბოლოსათვის, აღარ განსხვავდება ჩვეულებრივი საფონდო ბირჟისაგან. ეს ნაწილობრივ იმიტომ, რომ ფასიანი ქაღალდების შესახებ ევროპის კანონმა აიძულა იგი ბირჟაზე შესვლის ევროპული მოთხოვნების მსგავსი მოთხოვნები დაეწესებინა.

AIM იქნება დამოუკიდებელი, ნაკლებად რეგულირებადი საფონდო ბირჟა, მას წარმართავს მენეჯერთა დამოუკიდებელი გუნდი საკუთარი მარკეტინგული ქვედანაყოფით, თუმცა გააგრძელებს Stock Exchange-ის ნაწილად ყოფნას. აქციები არ იქნება აქციების ძირითადი ნაკადის ალტერნატიული.

სასურველია მცირე, ახალი და მზარდი კომპანიების, მათი მმართველობის შესყიდვის ან გაყიდვის შესაძლებლობით, ოჯახური კომპანიების, Business Expansion Scheme პროგრამაში მონაწილეობადილებული კომპანიებისა და ახალდაარსებული კომპანიების მოზიდვა.

აქციების საჯაროდ გაყიდვა სერიოზული ნაბიჯია და კარგი იქნება, თუ კომპანიების მესაკუთრეები სამი წლით ადრე დაგეგმვენ ამ ნაბიჯს, რათა კომპანია საუკეთესო სახით შევიდეს საფონდო ბირჟაზე. მათი ამოცანაა კარგი მოგების, საბალანსო მაჩვენებლების და ზრდის პერსპექტივის ჩვენება, რაც საბოლოო ჯამში, ინვესტორებისთვის მიშვიდველი უნდა აღმოჩნდეს.

გრანტები

ფულის ერთ-ერთი ბოლო წყარო, რომელიც არც სესხია და არც სააქციო კაპიტალი არის თეორიულად უფასო. ფულის ასეთ ჯადოსნურ წყაროს „გრანტი“ ეწოდება. ევროგაერთიანება, მთავრობა და ადგილობრივი მმართველობები გრანტებს სხვადასხვა მიზნით და სხვადასხვა სიდიდით გასცემენ. წელიწადში დაახლოებით ხელმისაწვდომია £1/2 მილიარდიდან £2 მილიარდამდე ოდენობის გრანტები. ამის შესახებ ინფორმაცია არის გამოცემაში *Government Funding for United Kingdom Business*, 8th edition, 1993 (Kogan Page).

სანამ ასეთი ფულის მიღების მცდელობას შეუდგებოდეთ გახსოვდეთ, რომ გრანტის გამცემმა შეიძლება დააფინანსოს ისეთი სამუშაო, რომელიც კომერციული საზომებით ვერ გაიზომოს. შეიძლება მილიონის მიღებას მიაღწიოთ თქვენი სატელიტური მოწყობილობის აღმართვის მზარდასაჭერად ისეთ ადგილას, სადაც მეცხვარეობას მისდევენ. გრანტი ან აგინაზღაურებთ, ან ვერ აგინაზღაურებთ იმას, რომ დიდი მანძილით იქნებით დაშორებული ბაზარს ან პოტენციურ მუშახელს.

ოქროს წესი ამბობს: გადაწყვიტეთ, თუ რა გსურთ, ის, რაც ბიზნესს აზრს მისცემს – შემდეგ მონახეთ ვინმე, ვინც ამ საქმეში ფულს გადაგიხდით.

საკიბელო

- Acorn (A Classification of Residential Neighborhoods) 258
Ashton-Tate 161
Blooming Marvellous 24-25, 127
Body Shop 253
Brixton Spongeware 33
Excell Phone 33
Historical Connections 138-139
IBM 23
ICC Business Ratios 77
Key Note Publications 260
LINC 282
Rohan Design 149
Scanmark 267
Scoops 157
Sketchley plc 24
Sock Shop 156
Solaglas 39
Solicitec 14
Stepelford Park 12
SWOT ანალიზი 102-103
Technophone 30, 31
Tress Unlimited (თრიის ანლიმითიდ) 29
TWS 133
Vector Graphics 31
Warwick Statistic Service 266
Wavondon Plumbing, financial projection, 220
Willings Press Guide 77
Windancer 41
Worlds of Wonder 55
- ა
ადგილმდებარეობა 129-131
ავეჯის კომპანია „სუპრემ გარდენ“ 241-243
ალტერნატიული საფონდო ბირჟა 284
ამორტიზაცია 177
ამოცანები, ბიზნესის 21, 25, 101, 103, 118
- ამოცანები, ბიზნეს-გეგმის 9-11
ამხანაგობა 37-38
ამხანაგობის შესახებ კანონი 37
ანაზღაურება გამომუშაების მიხედვით 149
ანგარიშების აუდიტი 40
არაკოტირებადი ფასიანი ქაღალდის ბაზარი 233, 284
არააღმასრულებელი დირექტორები 17, 18
არაპირველადი დანიშნულების პროდუქცია 54
აუტოგლასი 63-64, 104, 242
აქტივები 171, 174-175
აქციების გამოსყიდვა 233
აღმოსავლური საბრძოლო ხელოვნების ცენტრი 71-72
ალრიცხვის ბარათები 244
- ბ
ბაკელ ექსპრესი 57
ბაზარი 59-99
ზომა 59-60, 70
სეგმენტაცია 64-67, 72
წილი 22-23, 156
ბაზრის კვლევა 59-99, 102-103
ერთდროული (ომნიბუსური) გამოკითხვა 267-268
ინფორმაციის წყაროები 258-270
იხ. აგრეთვე კონკურენტები და მომხმარებლები
კითხვარის ნიმუში 93-98
პირველი ნაბიჯები 87-93
ბანკები 273
სესხები 15, 18, 226
ბარკლაი, რობერტ 60
- ბიბლიოთეკები, სპეციალისტები 263-264
ბიზნეს-გეგმის შედგენა 6, 245-246
აკინძეა, გაფორმება 245-246
ვის გაეუგ ზაენოთ 253
სტრუქტურა და შინაარსი 246
შესწორება 252
ბიზნეს-იდეები, თქვენის წარდგენა 20-26
ბიზნესის აღწერა 27-42
დასახელება 32
მენეჯმენტი 27-32
სამართლებრივი ფორმები 35-40
ბიზნესის გაფართოების სქემა იხ. საწარმოო ინვესტიციების სქემა
ბიზნესის წამოწყების დაჩქარება 276
ბიზნესის მონიტორინგი 259
ბიზნესის პირობები, და ფასწარმოქმნა 101-113
ბიზნესის სამართლებრივი ფორმები 35-40
ბიზნესის სამეურნეო ანგარიშგება 177
ბრაუნი, გრეკემ 167
ბრაუნი, ტერ 170-171
ბრაუნი, ტიმ 145
ბრუელი, ელმუნდ 157
ბრიტონის ავეჯის კომპანია 81-84
ბრიტანეთის ასოციაციების კატალოგი 77
ბრიტანეთის ბიბლიოთეკა 263-264
ბრიტანეთის ვენჩურული კაპიტალის ასოციაცია 282
ბრიტანეთის მარკეტინგული ასოციაცია 126

ბრიტანეთის სტანდარტები 146

ბრიტანეთის ტექნოლოგიური ჯგუფი 272

ბრიტანეთის ციფრები და მონაცემები 126, 258-259

ბრიტანეთის ძირითადი საწარმოები 260-262

ბრიტიშ ეარუეის 23

ბრიჯუოთერი, ემა 32

ბროშურები 121

ბულალტერია 238-240

გ
„გადასაცვანი თამასუქი“ 275

გაერთიანებულ სამეფოში მეწარმეობისათვის გრანტების მიღების წყაროები 285

გაერთიანებული სამეფოს მარკეტინგული მონაცემების ცნობარი 258

გაზრდილი კაპიტალტეკვალობა 216-217

გამოგონებები, დასატენტება 46-48

გამოსვლის გზები, ინვესტიცია 161, 230-231

გამოყენები 125

გამყიდველი აქტივობები 61-62

განაწილების არხები 137-139

განვადებით შეძენა 226, 229, 279

განვითარების საგენტოები და კომისიები 275

გარანტიები 53

გაყიდვა ტელეფონით 137

გაყიდვების კონტროლი 241-243

გაყიდვების მართვა 141-145

გაყიდვების მარკეტინგული 192

გაყიდვების პროგნოზები 155-165

დამატებელი 155-156

გაყიდვის ვადები და პირობები 151

გაყიდვულ საქონელზე გაწეული დანახარჯები 189-90

გეთისი, ბილ 160

გეოგრაფიულ სეგმენტებად დაყოფა 64-65

გირაო, კომერციული 225

გოლდერი, მაიკლ 20, 148

გრანტები 285

გუნდის ჩამოყალიბება 27-32

დ
დაგეგმილ შეხვედრაზე გაყიდვა 137

დამფინანსებლები 15, 253-254

დამფინანსებლების მოთხოვნები 15

დანახარჯები, ანგარიშგებაში 189-190, 192-193

დასაკეცი ველოსიპედის მაგალითი 15

დასაქმება, მეგობრების 149

დასაქმების დეპარტამენტი 276-277

დასახელება, კომპანიის 32

დაფინანსება 224-227

დაფინანსების წყაროები 10, 271-285

დებიტორული დავალიანების ამოღების პერიოდი 201

დევისები, ბრაიან და ენ 162

დევი, გრემ და მორინ 142, 145, 162

დემოგრაფიულ სეგმენტებად დაყოფა 64

დემოგრაფიული აღრიცხვის ბიურო, დემოგრაფიული მიმოხილვები 262

დევიდენდები 17

დიზაინის რეგისტრაცია 50

დიზაინის რეგისტრაციის სამსახური 50

დიკტატორები, არააღმასრულებელი 18

დრაგონი, ლოკ 112, 160

დრუკერი, პიტერ 27

ე
ეკონომიკური გარემო 101-102

ეკონომიკური და ბიზნეს-ინფორმაციის ჯგუფის წევრთა კატალოგი 263

ერთი სახის პროდუქციის ბიზნესი 54

ერთდროული გამოკითხვა იხ. ასევე კონკურენტები, მომხმარებლები 267-268

ესქიუ, ვალერია 29

ექუინოქსი 125, 133, 162

ვ
ვადელი, ფილიპ 70-71
ვადლებულები, აღრიცხვის დოკუმენტებში 173-174
ვალის დაფარვის შევებულება 230

ვაუგანი, ოლივერ და ტომ 123

ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი 274

ვენჩურული კაპიტალი 16-19, 224, 230, 240, 254, 2782-283

ვენჩურული კაპიტალის ანგარიში 17, 283-284

ვიდეო გაქირავების ბიზნესი 55

ვიდეოსიგნალიზაცია 46

ვრეფორდი, ენთონ 69

ვულროუ, ჯონათან 77

ვუდსი, ბრიჯიტ 66

თ
თომას, ენდრიუ 162

ი
ინდივიდუალური მეწარმე 96

ინვესტიციები, საბალანსო უწყისი 175

ინვესტორები, დარგის (3i) 271

ინოვაციები, როგორც პირველი მომხმარებლები 68

ინოვაციის უნარი 29

ინფორმაციის მოძებნა, იხ. ბაზრის კვლევა

იჯარა 134-135, 279

იჯარით აღება, გამოსყიდვით 226-227

კ
კალდიკოტი, მარტინ 157

კალიფორნიული ნამცხვრების კომპანია 150

კანონი კომპანიების შესახებ 39-40

კანონი სამრეწველო და სადაზღვევო საზოგადოებების შესახებ (1965) 38

კაპარი, მიჩ 160
 კაპიტალად გარდაქმნა 10
 კარ-და-კარ გაყიდვა 137
 კატალოგები, ადგილობრივი
 კომპანიების 75
 კელის ბიზნეს-კატალოგი 75,
 261
 კენელი, ბრუქს 20, 148
 კენსინგტონ ქუჩი ფიტ 204
 კელევა, იხ. ბაზრის კელევა 40
 კინგი, პიტერ 46
 კოული, ჩენტელ 93-98,
 123-124, 130
 კოეფიციენტების ანალიზი
 75, 192-193, 200-201
 კოლგო 55
 კომპანია „თაროდან“ 40
 კომპანიები 39-40
 კომპანიების კონტროლირე-
 ბადი სახელები 35
 კომპანიების რეგისტრაციის
 ოფისი 35, 76
 კონკურენტები 74-86, 88
 ანალიზი 77-86
 კელევა 74-76
 ფასწარმოქმნა 109-116
 კონტროლის სფეროები,
 კომპანიის 237-244
 კონტროლის ციკლი 237
 კოოპერატივები 38
 კორპორატიული დაფინანსება
 282
 კრედიტის დაფარვის
 პერიოდი 202
 კუჩი, ფიტ 69

ლ
 ლევერი, ჯუდ 127, 162
 ლეონარდი, სტიუ 57, 72
 ლიცენზიები 15, 48, 152
 ლონდონის სადისკონტო
 საბაზრო ასოციაცია 276
 ლოტუსი 160
 ლოუინგი, ქეროლან 149

მ
 მაკაევი, მაიკლ 69
 მარაგების კოეფიციენტი 201
 მართვის სფეროები, ბიზნესის
 237-243
 გაყიდვები და მარკეტინგი
 241-244
 რეკლამა 126-127

ფინანსური კონტროლი
 241-243
 მარკეტინგის კონტროლის
 სფერო 241-243
 მარკეტინგული მაგალითი
 93
 მარკეტინგული ნაკრები
 101-103
 მარტინს, რესტორანი 157
 მარშალი, ჯეიმს 45
 მასალები, შესყიდული 147
 მასლოუ, აბრაამ 63
 მაუნთინ ტენზოლოჯი 62
 მაქსველი, ლენ 46
 მახასიათებლები, პროდუქცია
 67-68
 მგრძნობიარობის ანალიზი
 191
 მეგობრები
 დასაქმება 149
 ფულის მოზიდვა 18
 მედსოფტი 144-145
 მეწარმეები 27-31
 მეწარმის თვითდაჯერებუ-
 ლობა 28
 მიზანდასახულობა 30
 მიზნები, პირამიდა 21
 მიზნები იხ. მისიის ჩამოყა-
 ლიბება; ამოცანები 22,
 25
 მაიკროსკენტი 163
 მაიკროსოფტი 160
 მიმდინარე აქტივები და
 ვალდებულებები 172-174
 მიმდინარე კოეფიციენტი
 200
 მირმანი, სოფი 126
 მისიის ჩამოყალიბება 22,
 25, 101, 103
 მიწოდების წყაროები 147
 მმართველთა გუნდი 27-32
 მოგება
 და ფულის მიმოქცევა
 204-205
 და ფასწარმოქმნა 218
 კონკურენტების 78-79
 საერთო 189-190, 192,
 219-220
 სარგებლისა და გადასა-
 ხადის გადახდამდე 189,
 191-192
 მოგება-ზარალის უწყისები
 189-190, 194-199

მოთხოვნა, ცვალებადობა
 111
 მოთხოვნილება ფინანსებზე
 223-233
 დაფინანსების ტიპი
 224-227
 ვადები 229
 მოთხოვნილებები 223-224
 წინადადებები ინვესტორე-
 ბისათვის 228-233
 მოთხოვნილებათა იერარქია
 63
 მოკლე მიმოხილვა (რეზი-
 უმე) 246
 მომსახურება იხ. პროდუქცი
 მომუშავეები 148-150
 მომხმარებელთა ჩანაწერის
 ბარათი 243
 მომხმარებლები 13-14,
 59-73, 88
 მოთხოვნილობები 62-63
 პირველი 68-72
 პროგნოზები 156
 პროდუქციის ღირებულე-
 ბის აღქმა 110
 სემენტაცია 64-67
 მონიტორინგი იხ.
 კონტროლის სფეროები
 მორტენსონი, ნილს 30-31
 მოქმედებათა გეგმა 21, 25
 მოქმედი საწარმოს ცნება
 182
 მური, დეივი 16
 მუსტო ლტლ 100
 მცირე ბიზნესში მოქმედი
 ფაქტორები 113-114

ნ
 ნათესაეები, მათგან ფულის
 მოზიდვა 18
 ნეთლონი, ჯონ 163
 ნეუალი, ჯონ 66
 ნეუალი, ჯონ 146
 ნოქი, ჯეიმს 57
 ნულოვანი (წაუგებლობის)
 დონის ანალიზი 214-22;
 ნულოვანი დონის წერტილი
 218-219

ო
 ოაზისი 162
 ობლიგაციები იხ. ასევე
 სესხები 225

- ოლნისი, უელ 33
 ოპერაციები, ბიზნესის 141-153
 გაყიდვები 141-145
 დაზღვევა 151-152
 კონკურენტების მეთოდები 79
 მასალები 147-151
 სამართლებრივი დოკუმენტაცია 151
 საწარმოო პროცესი 145-146
 ორმაგი მხარე 182
 ოფიციალური სტატისტიკის ცნობარი 260
- პ**
 პატენტები 15, 46-48
 პატენტების და გამოგონებლების ინსტიტუტი 52
 პეიტონი, ბობ 12, 28, 30
 პენსიები 149
 პერსონალის სწავლება 150
 პერსონალის სამუშაოდ აყვანა 148-150
 პროგნოზი 5, 105, 154-222
 ფინანსური 165-170
 პროგნოზი, სასურველი შემოსავლები 157-158
 პროდუქტის ღირებულების აღქმა 109
- რ**
 რა აინტერესებთ ფინანსისტებს 12-19
 რეალიზაციის ცნება 187
 რეკლამა 117-128
 გამოყენების საშუალებები 120-126
 ეფექტის შეფასება 127
 მიზანი 118
 შეტყობინება 120-121
 რობერტსონი, ჯონ 238
 რობერტსონი, პიტერ 134
 რობინსონი, ენთონ 48
 როდიკი, ანიტა 253
 როუ, ჯენ 145
 როუპანი, ფარმად 57
- ს**
 საავტორო უფლებები 15, 46, 50-51
 საავტორო უფლებების, დიზაინსა და პატენტების შესახებ კანონი (1988) 49
 სააქციო კაპიტალი 224, 230-231, 239
 საალრიცხვო ბანკები 275-276
 საბაზრო გამოკვლევის საზოგადოება 266
 საბაზრო ორიენტაცია 13-14
 საბალანსო უწყისები 6, 166-182, 194-200
 კოფიციენტები 193, 200, 202
 მაგალითები 184-187
 საბითუმო გამოყიდვები 136
 საბრუნავი კაპიტალი 175, 227
 კოფიციენტი 200, 202
 საბულალტრო დაგროვების ცნება 181
 სავაჭრო ნიშანი 15, 49
 სავაჭრო ნიშნების ავენტების ინსტიტუტი 52
 სავაჭრო ნიშნების რეგისტრი 51
 საველე გამოკვლევა 90-91, 266-269
 საზღვარგარეთთან ვაჭრობის სტატისტიკა 262
 საინფორმაციო მომსახურება 265-266
 საკლირინგო ბანკები იხ. ბანკები
 საკუთარი ბინიდან მუშაობა 134
 საკუთარი კაპიტალი 15, 18, 230-232
 რამდენი გავასხვისოთ 231-232
 გამოსვლის გზები 233
 საკუთარი კაპიტალის დავალიანება 193
 საკურიერო გზავნილების სამსახური 134
 სამაგიდო კვლევა 89, 258-264
 სამართლებრივი შეზღუდვები 101, 103
 სამეწარმეო ინიციატივა 274
 სამთავრობო დადგენილებები 65-66
 სამთავრობო დეპარტამენტებისა და სხვა ბიბლიოთეკების ცნობარი 264
 სამთავრობო სესხის საგარანტიო სქემა 280
 სამუშაოს გაცდენა 150
 სამუშაო საათები 135
 სამუშაოს შინაარსი 148-149
 სამშენებლო საქმიანობა 22
 საპატენტო აგენტები, ჩართული ინსტიტუტი 48
 სარგებლობა, პროდუქცია 64, 67-68, 72, 120
 სარეკლამო საშუალება 120-128
 სარჩევი, შინაარსი ბიზნეს-გეგმის 248-251
 სასტუმრო როზესი 162
 სატელეფონო გამოკითხვა 91
 სატელეფონო ზარების შეზღუდვის მაგალითი 66
 საუნდერსი, მარკ 45
 საფარიტუიკა 25-26
 საფინანსო დაწესებულებები 279
 საფონდო ბირჟის სრული ლისტინგი 282-289
 საფოსტო სია 25, 136
 საფოსტო შეკვეთა 136
 საცალო ვაჭრობის მაღაზიები 136
 საცალო მოვაჭრეთა კატალოგი 262
 საცალოდ გასაყიდი პროდუქცია 54
 საწარმოებში ინვესტიციების სქემა 224, 230, 272
 საწარმოთა ლიცენზირების სქემა 276-277
 საწარმოო სააგენტოები 277
 სახელმძღვანელო, გამოყენება 4-8, 249
 სეზონური ფაქტორები 157
 „სულტიკა კარვერის“ 168-169
 მოგება-ზარალის ანგარიში 189
 ნულოვანი დონის წერტილი 221
 საბალანსო უწყისი საქმიანობის მაჩვენებლები 202
 ფულის მიმოქცევის პროგნოზი 205-206, 208-209
 სესხები 15-16, 173, 176, 225-230

საბანკო 226
 ობლიგაციები 225
 გრძელვადიანი 225
 სიმარტივე, პროდუქციის 55
 სინკლური, დევიდ 57
 სმიტი, გორდონ 241
 სმიტი, პოლ 28, 50
 სორელი, მარტინ 24
 სტეპლტონი, დევიდ 13, 163
 სტრატეგია, ბიზნესის 100-140
 სტრიდა 45

ტ
 ტენდერი, როგორც დაფინანსების წყარო 273
 ტერი ბრაუნის მაგალითი 170-171
 ტურისტული კომისიები 281
 ტურკინგტონი, დებრა 150

უ
 უკან დახვეის უნარი 28
 უოთერსტონი, ტიმ 28-29

ფ
 ფაბიანი, პოუარდ 142
 ფარმერი, ტომ 69
 ფასწარმოქმნა 88, 100, 104, 109-116
 ბაზრის სექტორტაცია 66
 და მოგება 217-218
 საერთო მოგება 113-115
 ფაქტორინგი 227, 278
 ფერგიუსონის ჯიბის ტელევიზორები 110
 ფიატი 34
 ფინანსური ინფორმაცია/პროგნოზები 165-172
 იხ. ასევე საბალანსო უწყისები, ნულოვანი დონის ანალიზი,
 ფულის მიმოქცევისა და მოგება-ზარალის უწყისები
 ფიქსირებული აქტივები 172-173, 175
 ფიქსირებული ხარჯები 215-217
 ფორდი, ჰენრი 28, 104
 ფრიბოდი, როჯერი 29
 ფროგურტი, ფულის მიმოქცევის უწყისის მაგალითი 206

ფულადი გამოხატულება 176
 ფული და მიტანა 136
 ფულის მიმოქცევის უწყისები 167, 204-213
 ფულის მოზიდვა, მეგობრებისაგან 18

ქ
 ქალაქის პოლიცია 23
 ქენონი 84
 ქრენფილდ ენჯინერინგ ლტდ 232
 ქრენფილდის მენეჯმენტის სკოლა 13

ლ
 ლირებულება, საბალანსო 177-178

შ
 შეზღუდული პარტნიორობა 38
 შეზღუდული პასუხისმგებლობა 39-40
 შემოსავალი გაყიდვებიდან, საბუღალტრო ანგარიში 189
 შინაარსი, ბიზნეს-გეგმის 246
 შრომის დაცვის შესახებ კანონი 148
 შოკოლადის მალაზია როკოკო 93, 98, 123-124, 130

ჩ
 ჩარაქტერ შპს 55-56
 ჩიკაგოს პიცის საცხობი 12, 28, 30

ც
 ცვლადი ხარჯები 214-217

ძ
 ძალისხმევა, მეწარმის 30

წ
 წარდგენა, ბიზნეს-გეგმის 6, 245-255
 დაწერა 252
 ეის უნდა გაუგზავნოთ 253
 სიტყვიერი 254-255
 წარმოება 145-146

წარმოების შესაძლებლობა 113
 წერის მოყვარული ბიზნესმენები 158
 წიგნის ნაწილები 4-6
 წინა საქმიანობის შედეგები 40-41
 წლიური სტატისტიკური მიმოხილვა 259
 წმინდა აქტივები, დასაქმებული 173, 175
 წმინდა მიმდინარე აქტივები 174
 წმინდა ლირებულება 193

ხ
 ხარჯები 214-217
 ხელოვანთა საბჭო 274
 ხელოვნების სამეფო კოლეჯი, მაგალითი 14
 ხელფასის განაკვეთი 149
 ხელშეკრულებით დაქირავება 227
 ხელშეკრულების გაუქმება 150

ჯ
 ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების წესები 132, 149
 ჯონსტონი, ტიმ 61-62
 ჯულიანას 123

კ
 კაი ფინანსის მაგალითი 184-186
 კაფი, ლორ 31
 კოლომედია 48
 კოპ შოპი 65
 კოუკროფტი, პიტერ 134

წიგნი დაკაბადონებული და დასტამბულია ტექნიკორმის
პოლიგრაფიულ ბაზაზე

380079, თბილისი, მ. კოსტავას ქ. 47

ტიქინფორმი