

გაკვეთილი 4

სამეწარმეო საფუძვლები

ბიზნეს გეგმა; რესურსების შეფასება

პირველადი ანალიზი. ბიზნეს გეგმა.

შევაჯამოთ ზემოთ თქმული. რისი გაკეთება შეიძლება ბიზნესისთვის მის დაწყებამდე?

- გაარკვიეთ როგორი ტიპისა თქვენი მომავალი სამოქმედო ბაზარი; განსაზღვრეთ თქვენი პროდუქტისა თუ მომსახურების პოტენციური მყიდველების რაოდენობა;
- განსაზღვრეთ ბიზნესის წარმოების ხარჯი და შეადარეთ პოტენციური მყიდველების რაოდენობას; გაარკვიეთ ბიზნესის ეფექტური გაყიდვების მაჩვენებელი;
- გაარკვიეთ სამომავლო ბაზრის გაჯერების დონე და ამ ბაზარზე შესვლის ბარიერები; გაარკვიეთ ბაზარზე არსებული კონკურენტების საბაზრო ძალა და მათი გავლენა;
- დაფიქრდით, შეადგინეთ დაგანალიზებულ როგორი წინაპირობებია ბიზნესის დაწყებისთვის, ანუ ის ფაქტორები რომლებიც გავლენას მოახდენს თქვენს საქმეზე მომავალში;
- განსაზღვრეთ ამ ფაქტორების მხრიდან მოსალოდნელი დადებითი და/ან უარყოფითი ეფექტები;
- მოამზადეთ დადებითი ფაქტორების გაძლიერების გზები, ისევე როგორც უარყოფითი ფაქტორების აღმოფხვრის ან შემცირების საშუალებები;
- განსაზღვრეთ ცოდნის, გამოცდილების და განათლების მოთხოვნილებები თქვენი საქმის წარმოებისათვის. რეალურად შეაფასეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- განსაზღვრეთ ბიზნეს იდეასა და მის რეალურად განხორციელებას შორის განსხვავება;
- განსაზღვრეთ და გაათვინობიერეთ ბიზნეს რისკები. მიიღეთ ეს რისკები და მოემზადეთ მათ სამართავად;
- განსაზღვრეთ საკუთარი დატვირთვა და როლი მომავალ საქმეში. გადაწყვიტეთ საკუთარ სამუშაო დროს დეფიციტთან დაკავშირებული პრობლემა;

თუ თქვენ გაიარეთ ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპები, დროა გადადგათ შემდეგი ნაბიჯი. წინააღმდეგ შემთხვევაში მიუბრუნდით მათ. **დღევანდელი უპასუხო კითხვები ხვალინდელი თავსატეხებია.** პრობლემები თავისთავად არ მოგვარდება.

აუცილებელი ეტაპი ბიზნესის წარმატებით დაწყებისთვის არის მომავალი საქმის ბიზნეს გეგმის შექმნა. ეს დოკუმენტი სხვა არაფერია თუ არა საკუთარი აზრების დალაგება და მომავალი საქმის დაგეგმვა. ჭადრაკში არსებობს პოპულარული ფრაზა: **უკეთესია ითანამშრომლობა ვიდრე ყოველგვარი გეგმის გარეშე.** ეს სიმართლეა ბიზნესის შემთხვევაშიც. საკუთარი ნააზრების და სამოქმედო გეგმის ფურცელზე გადატანა-ანალიზი საშუალებას მოგცემთ შენიშნოთ მნიშვნელოვანი, შესაძლოა მანამდე შეუმჩნეველი დეტალები, რომლებიც დამატებით ყურადღებას მოითხოვს.

ბიზნეს გეგმა უპირველეს ყოვლისა გჭირდებათ თქვენ. უნდა შექმნათ საკუთარი თავისთვის. ამ შემთხვევაში თავს არ მოიტყუებთ და არ დაგრჩებათ უყურადღებოდ არცერთი დეტალი.

ეს თავსატეხი მოზაიკის აწყობას ჰგავს რომლის პროცესში ნათლად ჩანს სად და რომელი ნაწილია უადგილოდ.

ბიზნეს გეგმა აუცილებელი პირობაა თუ თქვენი იდეის განხორციელება საჭიროებს პარტნიორების მოძიებას, ინვესტორების დაინტერესებას ან/და ფინანსური კომპანიებიდან თანხების მოზიდვას.

ბიზნეს გეგმა, როგორც სახელმძღვანელო, მომავალში უნდა გახდეს თქვენი სამაგიდო წიგნი. წიგნი, რომელიც გიჩვენებთ მიჰყვებით თუ არა გეგმებს, რა არის ჩამორჩენის ან წინსწრების მიზეზები. საჭიროებს თუ არა ცალკეული საკითხები გადახედვას.

ისევე როგორც მშენებელი მუდმივად მუშაობს წინასწარ შექმნილი პროექტით, ნახაზებითა და ხარჯთაღრიცხვით, ბიზნეს გეგმა თქვენი საქმის განუყოფელი ნაწილი უნდა გახდეს მომავალში.

ბიზნეს გეგმის სტრუქტურა განსხვავებულია ბიზნესის ტიპის მიხედვით. მაგალითად, ტურისტული კომპანიის ბიზნეს გეგმას არ სჭირდება მდინარეების კალაპოტისა და ჩამდინარე წყლების დეტალური ანალიზი, თუმცა ბუნება და მათ შორის მდინარეები მისი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია. მეორე მხრივ, კომპანიას, რომლის საქმიანობაც მდინარეზე ჰიდროელექტროსადგურის მშენებლობაა, ძირითადი აქცენტი მსგავს საკითხებზე ექნება გამახვილებული. მიუხედავად განსხვავებისა საქმიანობის სფეროს მიხედვით, ბიზნეს გეგმა მოიცავს შემდეგ ტიპიურ ინფორმაციულ ნაწილებს:

- ბიზნეს გეგმის შექმნის მიზანი და ამოცანა;
- ბიზნეს იდეის მოკლე მონახაზი;
- ბიზნესის დაწყების წინაპირობა;
- ბიზნესში ჩართული და მონაწილე კადრები, მათი კომპეტენცია და გამოცდილება;
- ბიზნესის სამოქმედო არეალის განსაზღვრა;
- სამუშაო ბაზარი და მისი მდგომარეობა;
- საკუთარი პროდუქტი, მისი დეტალური აღწერა, შედარებითი ანალიზი;
- მოთხოვნა მიწოდების მდგომარეობა ბიზნეს პროდუქტისთვის ბაზარზე;
- კონკურენტები და მათი გავლენა თქვენს ბიზნესზე;
- საკუთარი თავის ხედვა ბაზარზე დასაწყისში და მომავლის კონკრეტულ წერტილში;
- ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, არსებული შესაძლებლობები და საფრთხეები;
- ბიზნეს რისკები, მათი გავლენა, მოსალოდნელი ეფექტები და რისკების მართვის მექანიზმები;
- მეწარმის განკარგულებაში არსებული ფინანსური, მატერიალური და არამატერიალური რესურსები; საკუთარი და მოსაზიდი რესურსების განსაზღვრა, შეფასება;
- სრული სამოქმედო გეგმა. კონკრეტული, გასაწევი სამუშაო გაწერილი დროში, მოსალოდნელი შედეგებისა და შეფასების კრიტერიუმების მითითებით;
- ხარჯთაღრიცხვა. ხარჯების სახეები, მათი საჭიროების და ეფექტის დასაბუთება;
- მომავალი შემოსავლების პროგნოზირება. საპროგნოზო წყაროების დასაბუთება. პროგნოზებთან დაკავშირებული რისკები;
- წინასწარი ფინანსური გეგმა. ბიზნესის სრული პროგნოზირებადი ბიუჯეტი, შემოსავლებისა და ხარჯების დროში გაწერილი თანაფარდობით;
- ბიზნეს ნიშნულები. კონკრეტული შეფასების კრიტერიუმები მომავლის კონკრეტულ წერტილებში. საქმის წარმოების შეფასება;

ბიზნეს გეგმის შინაარსი, რეალიზმი, აქტუალობა და ეფექტური გამოყენება, სრულადაა დამოკიდებული დამწყები მეწარმის ცოდნაზე და უნარ-ჩვევებზე.

საკუთარი რესურსების შეფასება. რესურსების მოზიდვა. ლიკვიდურობა

პირველი საჭიროება, რომელიც ახალდამწყები მეწარმის წინაშე ჩნდება არის მატერიალური, ფინანსური და არამატერიალური რესურსების მოზიდვა. რა რესურსები გჭირდებათ? რა რაოდენობით? რამდენია აქედან თქვენი საკუთარი და რამდენი უნდა მოიზიდოთ? როგორ უნდა მოიზიდოთ და სხვა მრავალი კითხვა ბიზნესის დაწყებასთან ერთად გაჩნდება თქვენს წინაშე. განვიხილოთ ეს საკითხები, თანმიმდევრულად, რესურსების ტიპის მიხედვით. დავიწყოთ მატერიალური რესურსით.

მატერიალური რესურსის საჭიროება, ბიზნესის ტიპის და მასშტაბების მიხედვით, სხვადასხვაა: დაწყებული ელემენტარულით, როგორცაა საოფისე მაგიდა, სკამი, კარადა, კომპიუტერი, საკანცელარიო ნივთები და დამთავრებული წარმოების დანადგარებით. საკუთარი და შესაძენი მატერიალური რესურსების წინასწარი განსაზღვრა უკომენტაროდ მნიშვნელოვანია.

ის რაც თქვენ არ გაქვთ - შესაძენია, რაც თავისთავად წარმოშობს მეორე ტიპის რესურსების, ანუ ფინანსური რესურსების საჭიროებას. მოყვანილი მარტივი ცხრილი ამის დემონსტრირების მაგალითია.

საჭირო მატერიალური რესურსები		რაოდენობა	საკუთარი	შესაძენი	
				რაოდენ	ფასი
1	საოფისე მაგიდა	2 ცალი	2 ცალი	-	-
2	საოფისე სკამი	4 ცალი	2 ცალი	2 ცალი	140
3	კომპიუტერი	1 ცალი	-	1 ცალი	1 500
4
5	შესაძენი მატერიალური რესურსები ღირებულების ჯამი			1 640 ლარი	

ფინანსური რესურსები თავისთავად ორ ტიპად შეგვიძლია დავყოთ: საოპერაციო და არასაოპერაციო თანხებად. საოპერაციო თანხები არის ბიზნესის ყოველდღიური მუშაობისათვის საჭირო სახსრები. მაგალითად კომუნიკაციის ხარჯები (ტელეფონი, ინტერნეტი), თანამშრომელთა ხელფასი, წარმოებისათვის საჭირო მასალები და ა.შ. არასაოპერაციო თანხები კი არის ერთჯერადი ხარჯები, და ხარჯები, რომლებიც პირდაპირ არ არის დაკავშირებული ყოველდღიური ბიზნეს ოპერაციების წარმოებასთან.

ისევე, როგორც მატერიალური რესურსების შემთხვევაში, ფაქტი რომ თქვენ არა გაქვთ სრულად საჭირო ფინანსური რესურსი წარმოშობს მისი მოზიდვის საჭიროებას. მოზიდულ ფინანსურ რესურსს გააჩნია ღირებულება. მისი ღირებულება, როგორც წესი, გამოიხატება

პროცენტებში.ფინანსური რესურსების მოზიდვის წყარო შეიძლება იყოს ინდივიდუალური ინვესტორები ან/და ფინანსური ორგანიზაციები (ბანკები, საკრედიტო დაწესებულებები).

მოცემული ცხრილი საჭირო ფინანსური რესურსების განსაზღვრის მაგალითია. მსგავსი ცხრილის შედგენაგეხმარებათ ბიზნესის ხარჯების ნაწილის სწორად განსაზღვრაში რაც პირველი ნაბიჯია ხარჯვითი და შესაბამისად სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბებაში.

საჭირო ფინსური რესურსები (1 წლის პერიოდში)		საკუთარი თანხები	მოსაზიდი	
			თანხა	წლიური 15%
1	ელექტროენერგია	2 000	-	-
2	სხვა კომუნალური	200	-	-
3	კომუნიკაცია და ინტერნეტი	600	-	-
4	თანამშრომელთა ხელფასები	5 800	5 000	750
5	მასალები	-	25 000	3 750
6
7	ჯამი	8 600	შედეგი: მოსაზიდი თანხა არის 30 000 ლარი,ამ თანხის წლიური ღირებულებაა 15%, ანუ 4 500 ლარი	

მნიშვნელოვანია მეწარმეს ჰქონდეს წარმოდგენა თუ როგორ აფასებს ფინანსური ორგანიზაციები მის ბიზნესზე თანხის გაცემის შესაძლებლობას და პირობებს. ეს პირდაპირ კავშირშია მეწარმის გადახდისუნარიანობის შეფასებასთან.

პირველი წესი, რომელიც მეწარმემ უნდა იცოდეს: თანხას აძლევენ თქვენს ბიზნესს (და არა თქვენ), თქვენი და თქვენი ბიზნესის (ანუ არა მხოლოდ თქვენი ბიზნესის) მყარი გარანტიების ქვეშ.

თითოეულ ფინანსურ ორგანიზაციას, დეტალებში განსხვავებული, მაგრამ ძირითადად ერთნაირი შეფასების კრიტერიუმები გააჩნია. მსხვილ საკრედიტო ორგანიზაციებს ეს საკითხი, როგორც წესი, შიდა, სამუშაო დოკუმენტაციით აქვთ განსაზღვრული (როგორცაა მაგალითად „ბანკის საკრედიტო პოლიტიკა“). მსგავსი დოკუმენტები, როგორც წესი, მრავალფურცლიანია და ყველა პრაქტიკაში ცნობილ ვარიანტს მიესადაგება.

საკრედიტო პოლიტიკისა და კრიტერიუმების განხილვა შორს წაგვიყვანს. მოკლედ რომ შევაჯამოთ, პირველი ეტაპი რომელიც უნდა გადალახოთ არის ე.წ. მინიმალური ლიკვიდურობის პირობები, ანუ რა გზით აპირებთ აღებული სესხის დაბრუნებას და რას სთავაზობთ ფინანსურ ორგანიზაციას გარანტიად? საუბარია მყარ გარანტიებზე. არავინ არ მოუსმენს თქვენს თხოვნას გასესხონ ფული კალათა კვერცხის საყიდლად, რომელსაც წაიღებთ ბაზარში, გაყიდით და მიღებული მოგებიდან სესხსაც დააბრუნებთ და მოგებასაც მიიღებთ. არ მოუსმენენ იმიტომ, რომ გამსესხებელს აინტერესებს რა მოხდება ეს კვერცხი გაყიდვამდე უნებლიეთ, ან ვინმეს ბოროტი განზრახვით რომ გაგიტყდეთ? ამიტომ აუცილებელია აჩვენოთ გარანტია იმისა თუ რა

არის თქვენი ალტერნატიული წყარო კალათა კვერცხის ღირებულების ასანაზღაურებლად. პირველი ეტაპის გადალახვის შემდეგ გამსესხებელი ფიქრობს რა %-ით (ანუ ღირებულებით) მოგცეთ თანხა და რა ვადით. როგორც წესი, რაც უფრო მაღალი რისკისაა საქმე, მით უფრო მაღალია %, ხოლო მოკლეა სესხის დაბრუნების პერიოდი.

მნიშვნელოვანი სწორად შეაფასოთ საკუთარი როლი ამ სქემაში. ეს დაგეხმარებათ რეალურად განსაზღვროთ რა ფინანსური რესურსის მოზიდვის უნარი გააჩნიათ სინამდვილეში.

ფული, რომელსაც თქვენ იღებთ სესხის სახით, ისეთივე პროდუქტია როგორც დახლზე დაწყობილი საქონელი. შესაბამისად თითოეულ ფინანსურ ორგანიზაციას განსხვავებული ფინანსური პროდუქტი გააჩნია მყიდველის მისაზიდად. როგორც ნებისმიერი სხვა პროდუქტის შემთხვევაში, ფინანსური პროდუქტებიც განსხვავდება შეფუთვით, ღირებულებით, ზომით, ვადებით და ა.შ.

ის რაც ფინანსურ პროდუქტს (ანუ მარტივად ფულს) განასხვავებს სხვა პროდუქტისგან არის შემდეგი: მისი გამყიდველი (მაგალითად ბანკი), ჩვეულებრივი მაღაზიის გამყიდველისაგან განსხვავებით სერიოზულად სწავლობს თქვენს საქმიანობას, რისკებს, ლიკვიდურობას და ა.შ. ეს ყველაფერი კი იმიტომ, რომ მის მიერ გაყიდული პროდუქტის ღირებულებას თქვენ იხდით ისევ იგივე პროდუქტით (ფულით). დაახლოებით იმას ჰგავს 2 კილოგრამი ლობიოს მარცვალი რომ ისესხოთ და თვეების მანძილზე, ყოველი თვის ბოლოს, გამყიდველთან ას-ასი მარცვალი გქონდეთ მისატანი. ასე რომ იყოს, ლობიოს გამყიდველიც დაინტერესდებოდა თუ რა მიზნით ყიდულობთ მარცვალს - დასათესად თუ შესაჭმელად...