

მოგების გაზრდა შეუძლია. მარიონს მასალის შოვნაზე, საადრიცხვო სამუშაოებზე, შეფუთვასა და ნაწარმის გაგზავნაზე ბევრი დრო ეხარჯება. მას ესმის, რომ რამდენიმე ადამიანის დაქირავების შემთხვევაში საქმე გაუადვილდება, მაგრამ მათი დახელოვნებისათვის სულ ცოტა 3 თვეა საჭირო. მარიონი კი არ არის დარწმუნებული იმაში, რომ დაქირავებული მომუშავეები მის ფირმაში სამუშაოდ დიდხანს დარჩებიან. წარმოების მასშტაბების გაზრდა სხვა საშიშროებასთანაა დაკავშირებული. დამატებითი კრედიტის ასაღებად მარიონმა საკუთარი სახლი უნდა დააგირავოს, რაც, მისი აზრით, დიდ რისკთან არის დაკავშირებული. ამ მოსაზრებების გამო მარიონი ჯერჯერობით არ ფიქრობს წარმოების გაფართოებაზე და პროდუქციის მცირე მოცულობით იფარგლება.

სადისკუსიო კითხვები

1. როგორ ფიქრობთ, ინდივიდუალური მფლობელობა წარმოადგენს თუ არა მარიონის ბიზნესის ყველაზე ხელსაყრელ ფორმას? პასუხი დაასაბუთეთ.
2. მარიონ ტეიტის ბიზნესის ასეთი ფორმით ორგანიზებას რა ძირითადი უპირატესობანი და ნაკლოვანებები გააჩნია?
3. რა მიზნებს ისახავდა მარიონი თავისი ბიზნესის დაარსებისას და რამდენად იქნა ისინი მიღწეული?
4. დაასახელეთ და დაასაბუთეთ ინდივიდუალური მფლობელობის ფორმით მისაღები ბიზნესის 10 მაგალითი.

თავი 4. სამეწარმეო საქმიანობის დაბეზვება

4.1. დაგეგმვის მიზანი და ამოცანები

დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების შემუშავებას და მათი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრის პროცესს. მიზნის დასახვა გულისხმობს მცდელობას შექმნას სასურველი, მიღწევადი პროდუქტი (შედეგი). ე.ი მიზნების დასახვა ნიშნავს ორგანიზაციის საქმიანობის გაშლას სპეციფიკურ, კონკრეტულ აღსრულებად მიმართულებებად, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია მომავალში კომპანიის პროგრესის გაზომვა. მიზანი კომპანიის პროგრესის ძირითადი ინდიკატორია (მაჩვენებელი).

განასხვავებენ **სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ** მიზნებს. მიზნის დასახვა ყველა დონის მენეჯერის ამოცანაა. ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს შესაბამისად მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც კომპანიის მთლიან მიზნებში მის წილს განსაზღვრავს.

მიზნები უნდა იყოს (SMART Objectives)

- **სპეციფიკური (Specific)** (ცხადი, კონკრეტული)
- **გაზომვადი (Measurable)**

- მიღწევადი (chievable)
- რელევანტური (Relevant)
- დროში შემოსაზღვრული (Time bounded)

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ თუ

ა) სად იმყოფება ორგანიზაცია, განვითარების რა დონეზეა ამჟამად?

ბ) საით მიდის ორგანიზაცია, რა შედეგს უნდა მიაღწიოს?

გ) როგორ უნდა მივიღეს მიზნამდე, რა ნაბიჯები უნდა გადაიდგას შედეგზე გასასვლელად?

ფორმალური დაგეგმვისას აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტები:

- ✓ ტაქტიკა
- ✓ პოლიტიკა
- ✓ პროცედურები
- ✓ წესები

ბიზნესის დაგეგმვის ეტაპები



თითოეული მათგანი განსაზღვრული უნდა იყოს გეგმის თითოეულ საკითხთან ან მთლიან გეგმასთან მიმართებაში.

საქმიანი ორგანიზაციის არსებობის გენერალურ (ძირითად) მიზანს **მისიას** უწოდებენ. **მისიის განსაზღვრა** ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიზანმიმართული მოღვაწეობის პირობებს – მისია აყალიბებს საერთო ორიენტირებს ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა

კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადაც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა.

სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიერ მისიისა და მთავარი მიზნების შემუშავებისა და ამ მიზნების მისაღწევად საკუთარი რესურსების გამოყენების პროცესი, **სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციული მცდელობა შემუშავდეს ძირეული სამოქმედო გეგმა, მოქმედების გეზი.**

სტრატეგიული მიზანი ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას;

სტრატეგიული დაგეგმვისთვის საჭიროა:

- ინფორმაციის ეფექტიანი შეგროვება;
- სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება და შესწავლა;
- მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების განსაზღვრა

ტაქტიკური მიზანი კერძო ხასიათის ამოცანაა, რომლის გადაჭრა აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად; ოპერატიული მიზანი მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის. მათ შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებს უმაღლესი დონის მენეჯერი და იგი მოიცავს დროის პერიოდს ორიდან ხუთ წლამდე ბევრ კომპანიაში, განსაკუთრებით კი მსხვილ კორპორაციებში, სტრატეგიული გეგმა არის წერილობით ორგანიზებული დოკუმენტი, რომელსაც შესაბამისად აღასრულებს კომპანიის ყველა მენეჯერი, ტაქტიკური გეგმა შეიმუშავებს საშუალო დონის მენეჯერი ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის; ხოლო ოპერატიული გეგმა არის დაბალი რგოლის მენეჯერის ყოველწლიური საშუალო გეგმა. როგორც წესი, ორგანიზაციაში დაგეგმვის ფუნქცია ხორციელდება მრავალი ქვედანაყოფის ურთიერთთანამშრომლობით, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მეტად მრავალმხრივია და ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვას. სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მოქმედების გენერალური მიმართულებაა, რომლის განხორციელებითაც მიიღწევა უმთავრესი მიზანი. ამასთან, ყოველი მაღალი იერარქიული საფეხურის ქვედანაყოფის სტრატეგიის ელემენტი ქვემდგომი დონეებისთვის მიზნის იდენტიურია. სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს არა მომავალი გადაწყვეტილებების, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, ვიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მიზნების მართვა, სტრატეგიულ დაგეგმვაში გამოყენება ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლადები, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მასთან ერთად მხედველობაში მიიღება სოციო-ფსიქოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები. ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა პასუხობს კითხვაზე - „რა ვაკეთოთ?“, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი კი - „როგორ და ვინ გააკეთებს ამას?“;

ბიზნესოპერაცია არის მეწარმის მოქმედებების ერთობლიობა ერთი საქმის დაწყებიდან დასრულებამდე. ნებისმიერი ბიზნესი, რომელიც ხორციელდება ერთი საერთო ბიზნესოპერაციის სახით, შედგება მთელი რიგი ნაწილებისაგან. ბიზნესოპერაციის ჩატარებისათვის საჭიროა დაისახოს ოპერაციის მიზნები და ამოცანები, შემუშავდეს მოქმედებათა გეგმა, ოპერაცია უზრუნველყოფილი იქნეს აუცილებელი რესურსებით, გარდაიქმნას რესურსები საბოლოო პროდუქტად, გაიყიდოს პროდუქტი და მიღებულ იქნას მოგება.

სტრატეგიული დაგეგმვაში იგულისხმება სხვადასხვა ბიზნესოპერაციები

- ორგანიზაციის მისიის შემუშავება ან გადახედვა;
- მომავლის ხედვა-მიზნის დასახვა;
- გარემოს ანალიზი -SWOT ანალიზი;
- ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირება,, კლასიფიკაცია, ანალიზი, გადაჭრის გზები
- სტრატეგიული მიზნების /ალტერნატივების /განსაზღვრა;
- მიზნების ანალიზი, პრიორიტიზება,
- სტრატეგიის დაგეგმვა;
- სტრატეგიის რეალიზაციის დაგეგმვა;
- საბიუჯეტო პოლიტიკის ინტეგრაცია გეგმასთან (ხარჯების დაგეგმვა
- გეგმის კომპონენტების კოორდინირების დაგეგმვა;
- სტრატეგიის შეფასება
- მისიის გადასინჯვა

კომპანიის **SWOT** ანალიზი ეს არის გარკვეულ მაჩვენებელთა ერთობლიობა, რომელიც შეისწავლის კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე მის გარე შესაძლებლობებსა და მოსალოდნელ საშიშროებას. ეს არის მიმდინარე სტრატეგიული მდგომარეობის სწრაფი ანალიზის მეთოდი.

ძლიერი და სუსტი მხარეები:	შესაძლებლობები და საფრთხეები:
<ul style="list-style-type: none"> • ფინანსური, ინტელექტუალური და ლოკაციური რესურსები; • კლიენტთა მომსახურება; • კომპეტენტურობა; • ინფრასტრუქტურა; • ხარისხი; • კადრები; • მენეჯმენტი; • ფასები; • მიწოდების დრო; • თვითღირებულება; • წარმადობა; • კავშირები კლიენტებთან; • ბრენდის პოპულარობა; • ადგილობრივი ენის ცოდნა; • ეთიკა; • პრინციპები. 	<ul style="list-style-type: none"> • პოლიტიკური/საკანონმდებლო; • ბაზრის ტენდენციები; • ეკონომიკური პირობები; • ტექნოლოგიები; • კონკურენტები და კონკურენციული ქმედებები; • PR; • ცვლილებები მსოფლიო ბაზრებზე • სხვა ფაქტორები.

ფაქტიურად, **SWOT** ანალიზის საფუძველზე ხდება კომპანიის შიდა შესაძლებლობებსა (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და ექსტერნალურ (გარე) მდგომარეობებს (გარე შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროება) შორის შესაბამისობის დამყარება. კომპანიის სიძლიერე გამოიხატება იმაში, თუ რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას სხვაზე უკეთესად. კომპანიის ძლიერ მხარეებს შორის არის გამოცდილება, კომპეტენცია, მაღალღირებულებული ორგანიზაციული რესურსები, კონკურენტული შესაძლებლობები, გარკვეული მიღწევები, რაც მას საბაზრო უპირატესობის მოპოვების საშუალებას აძლევს (მაგალითად, უკეთესი პროდუქცია, საზოგადოებრივი აღიარება, უმაღლესი ტექნოლოგია, უკეთესი სამომხმარებლო მომსახურება და სხვ.).

კომპანიის სისუსტე არის ყოველივე ის, რისი გაკეთებაც საჭიროა, მაგრამ კომპანიას არ შეუძლია, ან შეუძლია, მაგრამ არა სხვებზე უკეთესად, რაც მას წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს.

მას შემდეგ, რაც გარკვეულია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნდა მოხდეს მათი დახარისხება. კერძოდ, ზოგიერთმა ძლიერმა ფაქტორმა შესაძლებელია უფრო დიდი ხარისხის ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის ქცევაზე, ვიდრე დანარჩენმა. ანალოგიურად, ზოგიერთი სუსტი მხარე შესაძლებელია გაცილებით უარყოფითად ახასიათებდეს ფორმის ქცევებს, ვიდრე დანარჩენი. SWOT ანალიზი ემსახურება სტრატეგიული ბალანსის ფორმირებას. სტრატეგიული დაგეგმვისას SWOT ფაქტორების შეჯერებით განისაზღვრება მიღწევადია თუ არა დასახული მიზანი, თუ მიზანი მიღწევადია შემდეგ შეკითხვებზე პასუხების გაცემის საშუალებით, ხდება რაც შეიძლება მეტი სტრატეგიის შემუშავება:

- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული ძლიერი მხარე (Strength)?
- როგორ შეგვიძლია აღმოვფხვრათ თითოეული სუსტი მხარე (Weakness)?
- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული პერსპექტივა (opportunity)?
- როგორ შეგვიძლია დავიცვათ თავი საფრთხეებისგან (Threat)?

სტრატეგიების შემუშავების შემდეგ, სტრატეგიული დაგეგმვისას ხდება სამოქმედო გეგმის მომზადება და მათი მიხედვით დასახული ამოცანის განხორციელება. თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს გეგმის კომპონენტების სისწორის ყოველმხრივ დასაბუთებას, ვინაიდან რაოდენ კარგადაც უნდა იყოს მოფიქრებული და განხორციელებული სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია, თუკი დაგეგმვის ეტაპი უხარისხოდ ჩატარდა, წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. ამიტომ მიიჩნევა ბიზნესის გეგმა პროგრამულ დოკუმენტად. ის საჭიროა როგორც მენეჯერისათვის, ისე სამეწარმეო საქმიანობაში დაინტერესებული ეკონომიკური სუბიექტის გეგმის საფუძვლიანობაში დასარწმუნებლად.

4.2. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

ბიზნეს-გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ინვესტიციების მოსაზიდად, დაკრედიტებისას.

ბიზნეს-გეგმის ფუნქციები:

- ✓ მისი საშუალებით მეწარმე განსაზღვრულ დროით ინტერვალში აფასებს თავისი საქმიანობის ფაქტობრივ შედეგებს;
- ✓ იგი შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც ბიზნესის განვითარების პერსპექტივების კონცეფცია;
- ✓ გვევლინება სახსრების მოპოვების ინსტრუმენტად;
- ✓ ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, სოციალური მხარეები წარმოდგენილია, როგორც მოცემული. როცა ბიზნესის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციები, მაშინ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლები ხდება ბიზნეს-გეგმის მთავარი შემადგენელი ნაწილი.

ბიზნესის დაგეგმვის ყველაზე რთული ნაწილია **გასაღების ბაზრისა და გაყიდვების მოცულობის განსაზღვრა**. (მიზნობრივი ბაზრის), მყიდველის მოთხოვნის პრაქტიკული შესწავლა, ცალკეულ ბაზრებზე მოცემული საქონლის გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობების გამოვლენა და იმ პროგნოზის დადგენა, რომელიც

შესაძლებლობას იძლევა განისაზღვროს კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის შესაძლო მოცულობა, რომელსაც ფირმა მომხმარებელს სთავაზობს.

ბიზნესის გეგმის სტრუქტურა

ბიზნეს-გეგმის მკაცრად რეგლამენტირებული ერთიანი ტიპობრივი სტრუქტურა არ არსებობს. უფრო ხშირად მას ასეთი შედგენილობა და განყოფილებები აქვს:

1. სატიტულო ფურცელი
2. შესავალი ნაწილი (რეზიუმე)
3. დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი
4. პროექტის არსი და ძირითადი მიზნები
5. მარკეტინგის გეგმა
6. საწარმოო გეგმა
7. მართვის და საორგანიზაციო გეგმა
8. რისკების შეფასება
9. საფინანსო გეგმა
10. დანართი

დამატებით საფინანსო საკრედიტო ორგანიზაციები მოითხოვენ რომ ბიზნეს-გეგმა შეიცავდეს: პროექტის მიზანს, ფირმის (კომპანიის) ზოგად აღწერას, საქონლისა და მომსახურების დახასიათებას, ბაზრის ანალიზს, ფინანსურ გეგმას.

1. სატიტულო ფურცელი ბიზნეს-გეგმის პირველი განყოფილებაა და არ მიეკუთვნება უშუალოდ ბიზნეს-ოპერაციების დაგეგმვას. იგი დაინტერესებული პირისათვის ქმნის წარმოდგენას ფირმის, მისი ბიზნესის, ფირმის დაარსების, განვითარებისა და საერთოდ ფირმის საქმიანობის შესახებ. ასეთი ცნობები სასარგებლოა იმ პირისა ან ორგანიზაციისათვის, რომლებიც არ იცნობენ ან ნაკლებად იცნობენ ფირმას. ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს მოკლე ინფორმაცია ფირმის საწარმოო პოტენციალის, მისი პროდუქციის შესახებ.

ბიზნეს-გეგმის სატიტულო ფურცელში მოცემულია: ფირმის დასახელება და მისამართი (იურიდიული და ფაქტიური), დამფუძნებლების დასახელება და ტელეფონები, პროექტის არსი, ღირებულება, დაფარვის ვადები და მოთხოვნა საიდუმლოებაზე. სატიტულო ფურცელი იწერება ერთი ფურცლის მოცულობით.

2. შესავალ ნაწილში მოცემულია ფირმის საქმიანობა, მისი დაფუძნებისათვის საჭირო თანხა. ფირმის პროდუქციაზე არსებული მოთხოვნილება, მოსალოდნელი ეფექტი და მისი მიღწევის გზები. ბიზნეს-გეგმის ეს თავი არის პროექტის რეკლამა, ამიტომ ის უნდა შეიცავდეს პროექტის მომგებიანობის დასაბუთებას. იწერება 3-4 გვერდის მოცულობით.

3. დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი. ამ თავის დანიშნულებაა აჩვენოს დარგის სპეციფიკა და დონე, კერძოდ (განვითარებადია, განვითარებული, სტაბილური თუ სტაგნირებული). ნაჩვენები უნდა იყოს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნილების ფორმირება ეკონომიკის განვითარების საერთო დონიდან გამომდინარე.

გეგმის ამავე ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ამ პროდუქციის (მომსახურების) გაყიდვის დინამიკა ბოლო 5 წლის განმავლობაში საქართველოსა და მსოფლიოში, მომავალში რეალიზაციის პროგნოზები, მოცემული ფირმის წილი საქართველოში პროდუქციის წარმოებაში, ძირითადი პოტენციური კონკურენტები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ჩვენი უპირატესობები.

4. პროექტის არსი. ამ თავში გადმოცემული უნდა იყოს: პროდუქციის აღწერა, მონაცემები პატენტების შესახებ, სასაქონლო ნიშანი, რით განსხვავდება გამოსაშვებად გათვალისწინებული პროდუქცია კონკურენტულისაგან, რა

პირობებით შეიძლება იყოს იგი ექსპორტირებული, ლიცენზიის აუცილებლობა, საწარმოს განლაგების ადგილი, სატრანსპორტო კავშირების სქემა, მოთხოვნები საწარმოო და ადმინისტრაციულ პერსონალზე, მეწარმისა და მისი პარტნიორების დახასიათება, არგუმენტები ფირმის წარმატების მისაღწევად.

5. საწარმოო გეგმა. ამ თავის დანიშნულებაა დაწვრილებით იყოს აღწერილი ფირმაში მიმდინარე საწარმოო პროცესი. ამ მიზნით მოცემულია საწარმოო პროცესის გრაფიკული სქემა, მისამართები და შერჩევის დასაბუთება, სპეციფიკური მოთხოვნები წარმოების ორგანიზაციის მიმართ, საჭირო მოწყობილობის ჩამონათვალი, მათი მომწოდებლები, მოწოდების პირობები და ღირებულება, ნედლეულისა და მასალების დასახელება და საორიენტაციო ფასები, ნედლეულითა და მასალებით მომარაგების წყაროები, პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულება, რომელი მოწყობილობა იქნება საჭირო მომავალში, ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

6. მართვის და საორგანიზაციო გეგმა. ამ ნაწილში მოცემულია საკუთრების ფორმა, პარტნიორობის პირობები, ფირმის სამართლებრივი ფორმა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მართვის და ორგანიზების ძირითადი ფორმები, მოვალეობების განაწილება ხელმძღვანელობის წევრებს შორის, ასევე ღირეპქტორთა საბჭოს წევრები, მათი ტელეფონები და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები, ვის აქვს ხელის მოწერის უფლება ფინანსურ დოკუმენტებზე, ურთიერთობა მმართველობის ადგილობრივ ორგანოებთან, იმ საკითხების ჩამოთვლა, რომელთა გადაჭრა არსებითად არის დამოკიდებული რეგიონულ ადმინისტრაციაზე, კადრების დაკომპლექტების, შრომის ანაზღაურების პირობების და ა.შ.

ბიზნესის დაგეგმვის დროს აუცილებელია ბიზნეს-გეგმაში იყოს წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტის) განყოფილება. თუ წარმოებას ადვიტკვამთ ფართო გაგებით – საქონლის გამოშვება, მომსახურების გაწევა, მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის შექმნა, მაშინ საწარმოო საქმიანობის ელემენტები გვხვდება ბიზნესის ნებისმიერ საქმეში. მთლიანად ეს განყოფილება შეიცავს ცნობებს ფირმის საწარმოო ფართობის, ძირითადი საშუალებების, საწარმოო სიმძლავრეებისა და შრომითი რესურსების შესახებ, რომლებიც უზრუნველყოფენ განსაზღვრული სახისა და ხარისხის პროდუქტის მოცულობის გამოშვებას. ეს განყოფილება მოიცავს შემდეგ ცნობებს:

- როგორია წარმოების ობიექტების ან საქონლის შექმნის ადგილმდებარეობა და ამ ადგილების შერჩევის უპირატესობები;
- რა სახის მოწყობილობა იქნება გამოყენებული საქონლის წარმოების, ტრანსპორტირების, შენახვისა და მიტანისათვის;
- მონაცემები წარმოების ტექნოლოგიისა და გამოსაყენებელი მასალების შესახებ;
- ნედლეულით, მასალებით, ენერჯით, მოწყობილობით მომარაგების წყაროები;
- საგეგმო სამუშაოების შესრულებისათვის საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობა და ხარისხი.

პირველ რიგში განისაზღვრება სასტარტო ფულადი კაპიტალის სიდიდე, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის განვითარებისათვის. შემდგომ დგინდება სასტარტო კაპიტალის მიღების წყაროები და პირობები, ნასესხები ფულადი კაპიტალის წესები და ვადები.

გაყიდვების მოცულობისა და საბაზრო ფასების პროგნოზის საფუძველზე განისაზღვრება მთლიანად საქონლისა და მომსახურების და ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ცალკეული პერიოდების მიხედვით. გაყიდვებიდან მიღებული საპროგნოზო ამონაგები (ნავაჭრი). ამის შემდეგ დგინდება საგეგმო ბიზნესოპერაციის ჩატარებაზე დანახარჯების საანგარიშო დონე. შემოსავლებისა და დანახარჯების შეფასება

ასახავს ფულადი სახსრების ბრუნვასა და ბალანსს, რაც უნდა აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. ჩვეულებრივ, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების გაანგარიშება ხდება თვეების მიხედვით, და ამის საფუძველზე ფასდება, როგორ შეიცვლება ფირმის მოგება მთელი ბიზნესოპერაციის პროცესში

7. მარკეტინგის გეგმა

ამ თავში ნაჩვენებია უნდა იყოს, რომ საქონლის რეალიზაციაში სერიოზული პრობლემები არ შეიქმნება. აღწერილია საბოლოო მომხმარებელი, მოთხოვნის ხასიათი, ბაზრის იმ მოთხოვნის სპეციფიკურობა, რომელზეც ორიენტირებულია ფირმა, კონკურენტებთან უპირატესობები სეგმენტში, ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოთხოვნას ფირმის პროდუქციაზე (მომსახურებაზე), ტექნოლოგიური ცვლილებების ზემოქმედება პროდუქციის დამზადებაზე, კონკურენტების რომელი ქმედებაცაა საშიში, და როგორია შემხვედრი ქმედების ძირითადი ელემენტები, პროდუქციის (მომსახურების) ფასის დასაბუთება, გასაღების ორგანიზაცია, გასაღების სისტემის აღწერა, მოსაზრებები რეკლამის ორგანიზების შესახებ, მიზნობრივი მაჩვენებლები მომდევნო 2 წლის განმავლობაში, ხელშეკრულებები საქონლის რეალიზაციაზე.

ბაზრის გამოკვლევისა და ანალიზის შედეგები არის საფუძველი ფირმის მიერ საქონლის წარმოებისა და გაყიდვების დაგეგმვისათვის. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში ჯეროვანი ადგილი უნდა დაეთმოს მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემას (გეგმას).

მარკეტინგულ ღონისძიებათა დაგეგმვა უნდა ემყარებოდეს ფირმის მიზნებსა და სტრატეგიას. დაგეგმვის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს:

- მარკეტინგული გარემოს ანალიზი: ეკონომიკის მდგომარეობა; ბაზრის საერთო მდგომარეობა, მისი განვითარება (პროდუქტი, ფასი, საქონელმოდრობა); მარკეტინგის სამსახურები, დარგის მდგომარეობა; კონკურენტული გარემო.
- მარკეტინგული კვლევა: ბაზრის ტევადობა; მარკეტინგული პროცედურები; მარკეტინგის ორგანიზაცია; მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლი და ა.შ.
- მარკეტინგის სისტემის ანალიზი: მისი მიზნები; მარკეტინგის სტრატეგია; მენეჯერთა (ხელმძღვანელთა) უფლებები და მოვალეობები მოცემულ დარგში; ინფორმაციული უზრუნველყოფა და ა.შ.

მარკეტინგული საქმიანობის დაგეგმვაში მთელი პროცესისათვის საკვანძო ეტაპია საბაზრო მიზნების დასახვა. შესაძლებელია მარკეტინგული მიზნების განსაზღვრის 4 ვარიანტი:

- 1) არსებული პროდუქტები არსებული ბაზრებისათვის;
- 2) ახალი პროდუქტები უკვე ამოქმედებული ბაზრებისათვის;
- 3) არსებული პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;
- 4) ახალი პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;

მარკეტინგული სტრატეგიები მოიცავს მარკეტინგის კომპლექსის 4 მთავარ ელემენტს: პროდუქტს, ფასს, პროდუქტის წინ წაწევას და პროდუქტის მიტანას მომხმარებელთან (გასაღებას, გაყიდვის ადგილს).

ფასწარმოქმნის მოქნილი პოლიტიკაც განეკუთვნება მარკეტინგს. ფირმამ უნდა დაგეგმოს არა მარტო საქონლის საშუალო ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს მოგების განსაზღვრულ დონეს, არამედ მისგან შესაძლო გადახრები ან ქვევით, ან ზევით. მოთხოვნის დაცემისას და კონკურენტებთან უფრო დაბალი ფასების დროს დასაშვებია ფასის შემცირება ზღვრულ დაბალ დონეზე, რომლის დროსაც გაყიდვის ფასი უახლოვდება საქონლის თვითღირებულებას. ასეთი ზღვრული დონე სასურველია აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგჯერ ფასის შემცირება არ ამცირებს საერთო მოგებას, თუ ამასთან იზრდება გაყიდვების მოცულობა. ამავე დროს ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული ფასის აწვევის მოთხოვნის ზრდის პირობებში. ბიზნეს-გეგმაში ასევე უნდა აისახოს

როგორ, ტრანსპორტის რომელი სახეებით მიეწოდება საქონელი სავაჭრო წერტილებს, იყიდება ბათუმად თუ ცალკობით, რეალიზდება თვით მეწარმის, ფირმის მიერ, თუ სავაჭრო შუამავლების მეშვეობით.

8. რისკების შეფასება. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 3-4 გვერდზე. მისი დანიშნულებაა იმ საშიშროების შეფასება, რომელიც ემუქრება ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის შესრულებას. ყველა გაანგარიშება წარმოებს ორჯერ:

1. პროექტის შედგენის მომენტში;
2. ყველაზე საშიში ელემენტების გამოვლენის შემდეგ.

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმის განხორციელება რისკთან არის დაკავშირებული. ეს გამოწვეულია გაურკვევლობის (განუსაზღვრელობის) ფენომენით, რომელიც სოციალურ - ეკონომიკურ სისტემას ახასიათებს და რომლის გამო, ყველაფრის ზუსტი პროგნოზირება შეუძლებელია. განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია ახალი სამეწარმეო საქმისათვის. რისკი არის მოსალოდნელი, შესაძლებელი დანაკარგების საშიშროება, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს ბუნების მოვლენებმა ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობამ

9. ფინანსური გეგმა. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის მისი საკვანძო ნაწილი, რადგან იგი განსაზღვრავს ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის ეფექტურობას.

ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ნაწილში მოცემულია **სამუშაო ბიუჯეტი, ნაღდი ფულის ნაკადებისა და საბალანსო ანგარიშის პროგნოზები.**

სამუშაო ბიუჯეტი შეფასებას აძლევს მომავალში ფირმის პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას და წარმოებაზე დანახარჯებს ერთი წლის განმავლობაში. ბიუჯეტის მუხლებში თვეებისა და მთელი წლის მიხედვით ასახულია შემდეგი ინფორმაცია: რეალიზაციის წმინდა მოცულობა, შემოსავალი რეალიზაციიდან, ნედლეულისა და მასალის ხარჯი, დანახარჯები ხელფასზე, საწარმოო ხარჯები, ენერჯისა და სათბობის ხარჯები, გადასახადები, საამორტიზაციო ხარჯები, საერთო მოგება, საექსპლუატაციო ხარჯები, მმართველობის ხარჯები, მარკეტინგის ხარჯები, სხვა ხარჯები, მოგება გადასახადების გადახდამდე, მოგების გადასახადი და წმინდა მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ.

სამუშაო ბიუჯეტის დანახარჯების ნაწილის გამოყენებით, უფრო ზუსტად მისი დაყოფით ცვალებად და მუდმივ ხარჯებად და ფირმის პროდუქციის ფასის მეშვეობით კეთდება თვითანაზღაურების პროგნოზი ანუ იანგარიშება პროდუქციის თვითანაზღაურების მოცულობა.

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიში ფირმაში დგება 3 წლისათვის: პირველ წელს თვეების მიხედვით, მეორე წელს კვარტლებისა და მესამე წელს – წლიური. პროგნოზი კეთდება ფირმის საქმიანობის სახეების მიხედვით:

- ა) ძირითადი საქმიანობა (პროდუქციის გამოშვება ან მომსახურების გაწევა);
- ბ) ინვესტიციური საქმიანობა (უძრავი ქონების შექმნა ყიდვა-გაყიდვა);
- გ) საფინანსო საქმიანობა (სესხების აღება-დაბრუნება).

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიშში, ერთი მხრივ მოცემულია ყოველი მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები, მეორეს მხრივ ხარჯი (გასავალი). ცხადია, კეთდება ფულის წმინდა ნაკადების (შემოსავალ-გასავლის სხვაობა) პროგნოზიც. გეგმა ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ ყოველი თვის, კვარტლისა თუ წლის ბოლოს წმინდა ნაკადი დადებითი იყოს, ე.ი. შემოსავალი აღემატებოდეს ხარჯს.

ფირმის საბალანსო ანგარიშის პროგნოზი კეთდება ბალანსის ფორმით და მასში ნაჩვენებია მისი აქტივების საპროგნოზო მოცულობა დაფინანსების წყაროების (პასივების) მინიშნებით. ბალანსს შეიძლება თან ახლდეს მთელი საანგარიშო მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ფირმის

გადახდისუნარიანობას და ფინანსურ დამოუკიდებლობას (მაგ.,ლიკვიდობის კოეფიციენტები, ავტონომიის კოეფიციენტი და ა.შ).

10. დანართი. ბიზნესის გეგმას დანართის სახით თან ახლავს ყველა დოკუმენტი, რომელიც მოხსენიებულია გეგმაში და რომელიც უფრო დამაჯერებელს ხდის გეგმის პოზიტიურ შედეგებს.

ამგვარად, ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიული გეგმის ნაწილს. მასში განზოგადებულია ფირმის საქმიანობის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები დასახული ბიზნეს-პროექტის მიზანშეწონილობის, ცხოვრებაში გატარების ეფექტიანობის შესახებ. ამ მიზნით კეთდება საგეგმო ბიზნეს-პროექტის რენტაბელობის ანალიზი, ფასდება მისი ეკონომიკური და სოციალური შედეგები.

ბიზნეს-გეგმა ღებუა ან ერთი ოპერაციის ერთი პროექტის მიხედვით, ან განსაზღვრული პერიოდისთვის. გეგმის დასკვნით ნაწილში უნდა იყოს ნახევნები, რა გავლენას მოახდენს მისი განხორციელება ფირმის მომავალ საქმიანობაზე.

საკონტროლო კითხვები

1. რას ნიშნავს ბიზნესის დაგეგმვა? რა მნიშვნელობა აქვს მას?
2. როგორ განისაზღვრება სტრატეგიის არსი?
3. რა არის ბიზნეს გეგმა ?
4. ჩამოთვალე ბიზნეს გეგმის განყოფილებები
5. რას გულისხმობს რისკის შეფასება?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

კომპანია „იდეალი“, საშუალო ზომის საწარმოა. უკვე 8 წელია მარმელადს აწარმოებს. წლების მანძილზე მისი პროდუქცია საქართველოს ბაზარზე პოპულარული იყო, რამდენიმე თვეა, რაც პროდუქციის სასომხეთში გატანა დაიწყო. ამჟამად მენეჯმენტის წინაშე დგას ამოცანა შეაფასოს არსებული მდგომარეობა, შეიმუშაოს ახალი სტრატეგია და შექმნას სამოქმედო გეგმა.

ინფორმაცია კომპანიის შესახებ:

ასორტიმენტი: 5 სახის მარმელადი. /მარმელადის ფერადი ბურთულები, მარმელადის ფიგურების ასორტი, შოკოლადში ამოვლებული მარმელადის ბალიშები, მარმელადის ჩხირები ფერადი ზოლებით, მარმელადში ამოვლებული კრეკერები/

მუშაკების რაოდენობა: 35 თანამშრომელი. მენეჯერთა ჯგუფი – 8, (წარმოების მენეჯერი, მომარაგების მენეჯერი, მარაგების მენეჯერი, გაყიდვების მენეჯერი, მარკეტოლოგი და ფინანსისტი, ცვლის მენეჯერები); ტექნოლოგი – 2; საწარმოო ხაზის ინჟინერი – 1, საწარმოო ხაზის მუშა – 20, დამხმარე პერსონალი (დამლაგებელი, მტვირთავი) – 4 და ბუღალტერი – 1.

საწარმოს ფართი – 90 კვ.მ. ქარხანა საკმაოდ კარგად არის აღჭურვილი, აქვს ლაბორატორია ახალი დამონტაჟებულია, დანადგარები გამართული. სამართლებრივი საკითხები (რეგისტრაცია, ლიცენზია და სხვა) სათანადოდ არის მოწესრიგებული.

სამუშაოს ორგანიზება: ორ ცვლაში მუშაობა.

არსებული კონტროლის სისტემა შემოიფარგლება ანგარიშგაქტურებში ასახული თანხების რეალურ შემოსავალთან შედარებით.

ახალი სტრატეგია: ხარისხის მატების ხარჯზე 6 თვეში გაიზარდოს გაყიდვების მოცულობა 20%-ით, ისე, რომ წუნი არ იყოს 2%-ზე მეტი.

გამოკვეთილი პრობლემა: დასახვეწია ფინანსური კონტროლის სისტემა.

გასაღების ბაზარი: საქართველოს ბაზარი მთლიანად, სასომხეთის რამდენიმე რეგიონი.

საწარმოს შიდა და გარე სიტუაცია:

წარმოება 8 წელი მოგებაზე მუშაობდა, მისი ძირითადი მომხმარებელი არის მოსახლეობის საშუალო ფენა. ბოლო 2 თვეა გაუმჯობესების ნაცვლად საწარმო უხარისხო პროდუქციას უშვებს. შემოწმებით აღმოჩნდა, რომ ტექნოლოგია ფაქტიურად არ ირღვევა, ტექნოლოგიური ხაზი გამართულია, მაგრამ მარმელადს ფორმა დაკარგული აქვს, სველია. პაკეტები კარგად არ იკვრება, პროდუქტი მალე ფუჭდება, პაკეტიდან შოკოლადი ჟონავს და ეტიკეტს აზიანებს. შესაბამისად, ვიზუალური პრობლემების გამო მომხმარებლის ნდობა დაიკარგა, გაყიდვები საგრძნობლად შემცირდა, ბოლო დროს კი ნაწარმი უკან ბრუნდება, დიტრიბუტორები ასეთი პროდუქტის გატანაზე უარს ამბობენ. შემოსავალმა იკლო, ბოლო თვეს მუშებს ხელფასი არ აუღიათ. მათი უკმაყოფილება ყოველდღიურად მატულობს. მენეჯერმა პრეტენზია წაუყენა წამყვან ტექნოლოგს. მისცა ზეპირი გაფრთხილება. მას გაუჭირდა პრობლემის იდენტიფიცირება, ვერ მიხვდა რა სახის ორგანიზაციული მოლოდინები დაარღვია. შენიშვნის შემდეგ ის ცდილობდა უკეთ ემუშავა, თუმცა ახლა წერილობითი საყვედური მიიღო, რომლის საფუძველდაც მოყვანილი იყო სხვადასხვა ფაქტორები, რაც უკავშირდებოდა მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუარესებას. სცადა მენეჯერთან გასაუბრება, მაგრამ ვერ მოახერხა, ნერვიულობა დაიწყო და საწარმოდან წასვლის გადაწყვეტილება მიიღო. ამან კიდევ უფრო დაამძიმა სიტუაცია. მენეჯერი ნაკლებად ენდობა თანადაქვემდებარებულებს, აღარ ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას და გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს. იგი დახურულია კონტაქტებისათვის ხელქვეითებთან და მხოლოდ ბრძანებებს იძლევა, არც თუ ისე იშვიათად მიმართავს მუქარებს. მაინც თვლის, რომ საგანგაშო არაფერია და ეს საკითხი მოგვარებადია, რადგან როგორც დანადგარები, ისე ლაბორატორია სრულიად ახალია. საკმარისი იქნება ტექნოლოგი უკეთესი სპეციალისტით შეიცვალოს და ხარისხის პრობლემა სულ ადვილად მოგვარდება.

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

მენეჯმენტის აზრით, ახლა წარმოების შეჩერება ბაზრიდან გავარდნას ნიშნავს.

ზოგადად, ფინანსური განყოფილების წინასწარი გაანგარიშების მიხედვით, კომპანია დიდხანს ვერ გაუძლებს მოზღვავებულ პრობლემებს. მან მენეჯმენტს ამ ეტაპზე ხარჯების შემცირება შესთავაზა, მაგრამ აღმოჩნდა, რომ მარკეტინგის მენეჯერმა სასწრაფოდ დადო ხელშეკრულება ქალაქის შესაბამის სამსახურთან „ბილბორდების“ განსათავსებლად, რადგან მიიღო დავალება სარეკლამო კამპანიის სასწრაფოდ გააქტიურების შესახებ. მენეჯერი გრძნობს, რომ თანამშრომლებში რაღაც ეჭვებია, მაგრამ რამდენადაც სამსახურის დაკარგვა არ უნდათ, დუმან.

თქვენი ამოცანაა:

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

თაზი 5. ინოვაციები და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა

5.1. ინოვაციური საქმიანობა და მისი სუბიექტები

საბაზრო ეკონომიკისათვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია მეცნიერებისა და ტექნიკის სწრაფი განვითარება და მათი გავლენის ზრდა ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროზე.

ნებისმიერ ფორმაში ჯანსაღი ბიზნესის განვითარება წარმოდგენილია ინოვაციების დანერგვის გარეშე.

ტერმინი „ინოვაცია“ ნიშნავს სიახლეს, სიახლის შემოტანას. ინოვაციური საქმიანობის შედეგად დასაბამი მიეცა ახალ ტექნოლოგიებს, ახალი სახის საქონლის გამოშვებას, ახალ და სრულყოფილ მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას, კომპიუტერულ და რობოტიზირებულ სისტემებს, მოდერნიზებულ მენეჯმენტს და ა.შ.

ინოვაციური საქმიანობის გამოკვლევა განსაკუთრებით მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან გააქტიურდა. ამ საქმეში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ი. შუმპეტერმა. ინოვაციური სფეროს ფუნქციონალური დანიშნულება მან ასე ჩამოაყალიბა:

- ინოვაციების პოტენციურ მომხმარებელთა ანალიზი;
- პერსპექტიული იდეებისა და ფუნქციონირების წყაროების ძიება;
- სიახლეების შექმნისა და დანერგვის ორგანიზაცია;
- სიახლეების გავრცელება და მხარდაჭერა.

ინოვაციური საქმიანობის დროს ხდება მიზნის, საქმიანობის ხერხის არჩევა და მასზე კონტროლის დამყარება. ინოვაციურ საქმიანობას ი. შუმპეტერი შემოქმედებით საქმიანობას უწოდებს, რომელიც „თვითონ ირჩევს მიზანს და ასრულებს თავის ფუნქციას“.

ინოვაციური საქმიანობის მახასიათებლებია ინოვაციური ციკლი და სიცოცხლისუნარიანობის ციკლი. პირველი იწყება იდეის წარმოშობიდან და გრძელდება მათ პრაქტიკულ გამოყენებამდე, კონკრეტული შედეგების მიღებამდე. მეორე წარმოებაში დანერგვიდან მის სრულ დაძველებამდე. ანუ თუ ინოვაციური ციკლი იწყება მეცნიერული იდეის წარმოშობით, ინოვაციის სასიცოცხლო ციკლი იწყება სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევის პრაქტიკული დანერგვით.

ინოვაციური პროდუქტის თავისებურება ისაა, რომ იგი არ ემორჩილება საბაზრო ეკონომიკის ზოგიერთ კანონს. მაგალითად, მოთხოვნა-მიწოდების, შემცირებადი შემოსავლიანობის და ა.შ. პირველი კანონის მიხედვით საქონელი მაშინ იწარმოება, როცა მასზე მოთხოვნა არსებობს. ინოვაციური საქმიანობის შემთხვევაში პროდუქცია ისე იწარმოება, რომ ცნობილი არ არის, მიიღებს თუ არა მას