

გაკვეთილი 5

სამეწარმეო საფუძვლები

სამოქმედო გეგმა

ბიზნესის საგანი. რისი გაყიდვით ელოდებით შემოსავალს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა ბიზნესის დაწყებისათვის არის ზუსტად იცოდეთ რა არის თქვენი ბიზნესის საგანი, ანუ რისი გაყიდვით ელოდებით შემოსავალს. ამ თემაზე საუბარი შესაძლებელია დაუსრულებლად. ჩვენ ვისაუბრებთ რამოდენიმე კრიტიკულ მახასიათებელზე.

ნებისმიერი ბიზნეს პროდუქტი, იქნება ეს მომსახურება თუ საქონელი, ორ ძირითად ჯგუფად შეიძლება გაიყოს. ამ გაყოფას განაპირობებს მომხმარებლის საჭიროება მოცემულ პროდუქტზე. მაგალითად ტანისამოსი ის პროდუქტია, რომელსაც ადამიანების აბსოლუტური უმრავლესობა მოიხმარს, ხოლო ელექტროხერხს არა.

მაშასადამე, არსებობს პირველადი საჭიროების პროდუქტები, როგორცაა პური, წყალი, ტანისამოსი და მეორადი საჭიროების პროდუქტები, როგორცაა ველოსიპედი, დაფა, ელექტროხერხი და ა.შ. რაც უფრო მაღლაა პროდუქტი საჭიროების შკალის მიხედვით მით უფრო მეტი მყიდველი ყავს მას და შესაბამისად მაღალია მისი გაყიდვის სიხშირე და ალბათობა.

მნიშვნელოვანია, რომ მეწარმეს, რომელიც მუშაობს დაბალი ბრუნვის საქონელთან (ანუ საჭიროების შკალაზე ეს საქონელი დაბლა დგას) სჭირდება გაცილებით ძლიერი „ფინანსური ზურგი“ ვიდრე მეწარმეს, რომელიც მაღალი ბრუნვის საქონელთან მუშაობს.

ეს არ არის პროდუქტის ერთადერთი კლასიფიკაცია. მარკეტინგი არის მეცნიერება ბაზრის შესახებ. მრავალ სხვა კრიტერიუმთან ერთად მარკეტოლოგები გვეუბნებიან, რომ პროდუქტებს გააჩნია (ან არ გააჩნია მკაფიოდ გამოხატული) სქესი, ასაკი, მატერიალური მდგომარეობა და შესაძლოა თვალის ფერიც კი გააჩნდეს. მაგალითად ფრჩხილების ფერადი ლაქი მდედრობითი სქესისაა, ხოლო ავტომანქანა ბენტლი ძალიან მდიდარია...

საკუთარი პროდუქტის კარგად ცოდნა მისით მანიპულირების საშუალებას მოგცემთ. მაგალითად „დაშალოთ“ ან „გაამსხვილოთ“ ის გაყიდვების გასაზრდელად. რას ვგულისხმობთ ამაში? მაგალითად, ტურისტულმა კომპანიამ შესაძლოა გაყიდოს მომსახურება ერთ პაკეტში: სასტუმრო დაბინავება, ექსკურსია მუზუმში და ტრანსპორტით მომსახურება, თუმცა ეს სერვისი დაშლილად (ცალკე სასტუმრო დაბინავება, ცალკე ექსკურსია და ა.შ.) გაყიდვის შემთხვევაში უფრო მოქნილი იქნება. დაფიქრდით, რა შესძენს თქვენს პროდუქტს მეტ მოქნილობას? გაერთიანება დუ დაშლა? შესაძლოა საერთოდ არ სჭირდებოდეს ცვლილება. გამოიყენეთ ეს ინსტრუმენტი სხვა მრავალთან ერთად თქვენი ბიზნეს პროდუქტის გაყიდვების ზრდისთვის.

ყველა სხვა პირობა რომ გვერდზე გადავდოთ, შეუძლებელია ბიზნესმა იარსებოს თუ არ ხდება მისი პროდუქტის გაყიდვა. რეალურად განსაზღვრა თუ როგორ და რა რაოდენობით გაიყიდება თქვენი პროდუქტი ძალიან მნიშვნელოვანია. ერთ-ერთი სახალისო და ამავდროულად სასარგებლო მეთოდია „პროდუქტის გაცოცხლება“.

მაგალითისთვის „გავაცოცხოთ“ სათამაშო თოჯინა, გასაყიდი ღირებულებით 50 ლარი:

- ასაკი: 2 წლიდან - 12 წლამდე;
- სქესი: მდედრობითი;
- მატერიალური მდგომარეობა: ოჯახის საშუალო თვიური შემოსავალი - 1 500 ლარი და ზემოთ;

ეს პროცესი შესაძლებელია უფრო მეტად გავაგრძელოთ. მისი დანიშნულება იმაშია, რომ პოტენციური მყიდველების პორტრეტი მაქსიმალურად მიახლოებულად დავხატოთ და ამგვარად მეტი სიზუსტით დავთვალოთ. ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში პოტენციური მყიდველები 2-დან 12 წლამდე გოგონების მშობლებია, ძირითადად დედები. მშობლებს გააჩნიათ მინიმუმ საშუალო მატერიალური მდგომარეობა და ა.შ...

მნიშვნელოვანია არამარტო თქვენი ბიზნეს პროდუქტის „გაცოცხლება“, არამედ ამ გაცოცხლებულის შედარება მის ცოცხალ ანალოგებთან © (პოტენციურ მომხმარებლებთან). გარკვევა თუ რამდენად შესატყვისობაშია მათ მოთხოვნებთან, სურვილებთან და მოლოდინთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენი პროდუქტი შესაძლებელია გამოიყურებოდეს როგორც ფრანკენშტეინი სილამაზის კონკურსზე.

მომავალი გაყიდვების და შესაბამისად შემოსავლების პროგნოზირება ხარჯების პროგნოზირებასთან შედარებით გაცილებით რთული საქმეა. ეს პირდაპირი მნიშვნელობით ბნელ ოთახში შავი კატის ძებნას წააგავს.

რითი შეიძლება ვიხელმძღვანელოთ? ეს დეტალურადაა აღწერილი მოცემული გზამკვლევის დასაწყისში – სამოქმედო ბაზრის ტიპებთან და პოტენციური მყიდველების განსაზღვრასთან კავშიტში. ქვემოთ მოვიყვანთ სხვა რამოდენიმე ვარიანტს.

1	მსგავსი ბიზნესის გამოცდილება	დავუშვათ თქვენ გინდათ პურის საცხობის გახსნა. თქვენ იცით, რომ მსგავსი ზომის პურის საცხობი, რომელიც თქვენს მეგობარს აქვს გახსნილი ქალაქის სხვა ნაწილში ყოველთვიურად ყიდის 5 000 ცალ პურს...
2	ბაზრის სტატისტიკური მონაცემები	ისევ პირველი მაგალითის საფუძველზე: სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე თქვენ იცით, რომ წლიური პურის მოხმარება გასულ პერიოდში ქალაქის მასშტაბით შეადგენდა 11 მილიონ პურს...
3	მინიმალური შემოსავლები ხარჯების დაფარვის მიზნით	თქვენ განსაზღვრეთ თქვენი წლიური ხარჯები და დაიანგარიშეთ, რომ წლიური გაყიდვები არ უნდა იყოს 72000 პურზე ნაკლები...

თითოეულ მოყვანილ მეთოდს თავისი მინუსი გააჩნია და მისი სარგებელი მხოლოდ ნაწილობრივია. მესამე ვარიანტი ბიზნესის ნულოვანი წერტილის გამოყვანაა. ანუ იმ წერტილის, როდესაც ჰყიდით ზუსტად იმდენს, რომ დაფაროთ გაწეული ხარჯები. ამ ინფორმაციის ცოდნა ძალიან სასარგებლოა. მასზე მოცემული გზამკვლევის დასაწყისში დეტალურად გვქონდა საუბარი.

სამოქმედო გეგმის შედგენა. წინასწარი ფინანსური გეგმა.

ბიზნესის სამოქმედო გეგმა არის, დროში გაწერილი დოკუმენტი, დასახული მიზნის მისაღწევად ყველა იმ გასაკეთებელი საქმის ჩამონათვალით რომელმაც თავი იჩინა წინასწარი ანალიზის პერიოდში.

სამოქმედო გეგმა არის დოკუმენტი, რომელიც საშუალებას მოგცემთ შეაფასოთ გაწეული სამუშაო მომავლის გარკვეულ წერტილში. ის უნდა შეიცავდეს გასატარებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს და უნდა ასახავდეს დასაწყისში სასურველ, ხოლო მომავალში რეალურად მიღწეულ შედეგებს.

ქვემოთ მოვიყვანთ სამოქმედო გეგმის გამარტივებულ მაგალითს პირობითი ვებ-დიზაინისა და პროგრამირების კომპანია შპს „მაგალითი-1“ ისთვის.

კომპანია: „მაგალითი-1“ ის სამოქმედო გეგმა

N	დასახელება	2011წელი				წლიური ბიუჯეტი		მიზანი	მოსალოდნელი შედეგი	შეფასების კრიტერიუმები	შესრულება და შენიშვნები
		1 კვ	2 კვ	3 კვ	4 კვ	საკუთ	მოსაზ				
1	კომპანიის რეგისტრაცია, მათ შორის:					450	-	შპს „მაგალითი-1“ რეგისტრაცია;	შპს „მაგალითი-1“ მოქმედი ფირმა;	კომპანიის წესდება, გადამხდელის მოწმობა	შენიშვნა
	შესაბამისი დოკუმენტაციის მომზადება					250	-				თარიღი: სტატუსი:
	საწესდებო კაპიტალი და სხვა					200	-				თარიღი: სტატუსი:
2	სამუშაო პირობების შექმნა, მათ შორის:					7 570	-	შპს „მაგალითი-1“ ის ოფისის გახსნა	ოფისში არის მუშაობისათვის საჭირო ყველა პირობა	ოფისი 20მ2 იჯარა; მაგიდა 2; სკამი 6; კარადა; ნოუთბუქი 1; პრინტერი,სკანერი, ქსეროსი 1; საკანც. ნივთ; ტელეფონის აპარატი	შენიშვნა
	ოფისი					5 100	-				თარიღი: სტატუსი:
	საოფისე ინვენტარი					1 520	-				თარიღი: სტატუსი:
	კომპიუტერი					-	-				თარიღი: სტატუსი:
	პრინტერი, სკანერი, ქსეროქსი (3 ერთში)					450	-				თარიღი: სტატუსი:
	საკანცელარიო ნივთები					500	-				თარიღი: სტატუსი:
	ტელეფონის აპარატი					-	-				თარიღი: სტატუსი:
3	საოპერაციო ხარჯები, მათ შორის:					840	4 800	შპს „მაგალითი-1“ ის ოფისის სამუშაო ხარჯების გაწევა	ოფისი მუშაობს შეუფერხებელად	ელექტროენერგია; კომუნიკაციები; ინტერნეტი; თანამშრომელი 1 ადამიანი მე-3 კვარტალიდან	შენიშვნა
	ელექტროენერგია					300	-				თარიღი: სტატუსი:
	სხვა კომუნალური ხარჯები					120	-				თარიღი: სტატუსი:
	კომუნიკაცია, ინტერნეტი					420	-				თარიღი: სტატუსი:
	თანამშრომლის ხელფასი					-	4 800				თარიღი: სტატუსი:

N	დასახელება	2011წელი				წლიური ბიუჯეტი		მიზანი	მოსალოდნელი შედეგი	შეფასების კრიტერიუმები	შესრულება და შენიშვნები
		1 კვ	2 კვ	3 კვ	4 კვ	საკუთ	მოსაზ				
4	<i>პრომო მასალების მომზადება</i>					1 045	-	შპს „მაგალითი-1“ სერვისის მიტანა პოტენციურ კლიენტებამდე	შეკვეთების მიღება (თანახმად პრომო გეგმისა)	X შეკვეთა; X ლარი შემოსავალი	შენიშვნა
	საკუთარი ვებ გვერდის შექმნა (პოსტინგის და დომენის შექმნა)				200	-	თარიღი: სტატუსი:				
	სარეკლამო ბანერის დამზადება (პოლიგრაფიული მომსახურება)				45		თარიღი: სტატუსი:				
	სარეკლამო ფლაერების დამზადება (პოლიგრაფიული მომსახურება)				500		თარიღი: სტატუსი:				
	სარეკლამო ფლაერების დარიგება (ტრანსპორტის ხარჯი)				300		თარიღი: სტატუსი:				

<i>შემაჯამებელი ცხრილი ყველა პოზიციის მიხედვით</i>						9 905	4 800	მიზანი	მოსალოდნელი შედეგი	შეფასების კრიტერიუმები	შესრულება და შენიშვნები
1	კომპანიის რეგისტრაცია				450	-	შპს „მაგალითი-1“ რეგისტრაცია;	შპს „მაგალითი-1“ მოქმედი ფირმა;	კომპანიის წესდება, გადამხდელის მოწმობა	თარიღი: სტატუსი: შენიშვნა:	
2	სამუშაო პირობების შექმნა				7 570	-	შპს „მაგალითი-1“ ის ოფისის გახსნა	ოფისში არის მუშაობისათვის საჭირო ყველა პირობა	ოფისი 20მ2 იჯარა; მაგიდა 2; სკამი 6; კარადაქ; ნოუთბუქი 1; პრინტერი, სკანერი, ქსეროსი 1; საკანც. ნივთ; ტელეფონის აპარატი	თარიღი: სტატუსი: შენიშვნა:	
3	საოპერაციო ხარჯები				840	4 800	შპს „მაგალითი-1“ ის ოფისის სამუშაო ხარჯების გაწევა	ოფისი მუშაობს შეუფერხებლად	ელექტორენერგია; კომუნიკაციები; ინტერნეტი; თანამშრომელი 1 ადამიანი მე-3 კვარტალიდან	თარიღი: სტატუსი: შენიშვნა:	
4	პრომო მასალების მომზადება				1 045	-	შპს „მაგალითი-1“ სერვისის მიტანა პოტენციურ კლიენტებამდე	შეკვეთების მიღება (თანახმად პრომო გეგმისა)	X შეკვეთა; X ლარი შემოსავალი	თარიღი: სტატუსი: შენიშვნა:	

პირობითად ჩავთვალოთ, რომ მოყვანილი მაგალითი შპს „მაგალითი-1“ის სრული სამოქმედო გეგმაა. მაშასადამე, დამფუძნებლის საჭირო ბიუჯეტი 2011 წელს 14 705 ლარს შეადგენს. აქედან მისი საკუთარი ფინანსური რესურსები 9 905 ლარია, ხოლო 4 800 ლარის მოზიდვის იმედი აქვს. ამ ბიუჯეტიდან (14 705 ლარი) 2 665 ლარი ერთჯერადი ხარჯია, ხოლო 12 040 ლარი სავარაუდოდ ყოველწლიურად გასაწევი ხარჯი. მოვაწესრიგოთ ეს მონაცემები ცხრილის სახით:

N	დასახელება	სულ თანხა	მათ შორის	
			საკუთარი თანხა	მოსაზიდი თანხა
1	<u>პროექტის ბიუჯეტი</u>	<u>14 705</u>	<u>9 905</u>	<u>4 800</u>
2	<u>ერთჯერადი ხარჯები</u>	<u>2 665</u>	<u>2 665</u>	<u>0</u>
	კომპანიის რეგისტრაცია	450	450	-
	საოფისე ინვენტარი	1 520	1 520	-
	ტექნიკა: პრინტერი, ქსეროქსი, სკანერი	450	450	-
	საკუთარი ვებ გვერდის შექმნა (ჰოსტინგის და დომენის შეძენა)	200	200	-
	სარეკლამო ბანერის დამზადება (პოლიგრაფიული მომსახურება)	45	45	-
3	<u>მოსაზიდი თანხიდან</u>			
	ერთი თანამშრომლის 6 თვის ხელფასი	4800	-	4800

ხარჯების მსგავსი კლასიფიცირება ძალიან სასარგებლოა ახალდამწყები მეწარმისათვის. მნიშვნელოვანია მას გაანალიზებული ჰქონდეს და გააჩნდეს სწორი შეხედულება იმაზე თუ რა ტიპის ხარჯებთან ექნება საქმე მომავალში.

ერთჯერად ხარჯებს სხვაგვარად დაუბრუნებელ ხარჯებს ეძახიან. მეწარმე ამ ხარჯებს, როგორც წესი, ერთჯერადად გაიღებს და ბიზნესის წარუმატებლობის შემთხვევაში მათი უკან – ფულად ქცევა ფაქტიურად შეუძლებელია ან მხოლოდ მცირე ნაწილითაა შესაძლებელი.

პერიოდულად განმეორებადი ხარჯების ცოდნა აძლიარებს მეწარმის სიფხიზლეს და ამცირებს მისი ფინანსური ლიკვიდურობის რისკს. მეწარმე საქმის კურსშია და მზადაა ძირითადი ხარჯებისთვის, რომლებიც თითქმის ერთი და იგივე პერიოდულობით მეორდება.

წინასწარი ფინანსური გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელშიც მეწარმე გარკვეული პერიოდის ფინანსურ მაჩვენებლებს (ხარჯებს, შემოსავლებს, გადასახადებს...) ერთ ფორმაში უყრის თავს. ეს საშუალებას აძლევს მეწარმეს ბიზნესის ფინანსური განვითარების პერსპექტივა დაინახოს.

ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი პირობითი კომპანიის, შპს „მაგალითი-1“ის, გამარტივებული ფინანსური გეგმაა.

N	დასახელება	თანხა სულ	2011 წელი			
			1 კვ	2 კვ	3 კვ	4 კვ
<u>ბარჯები:</u>		5 550	1 725	1 275	1 275	1 275
1	შპს „მაგალითი-1“ ის დაფუძნების დოკუმენტაციის მომზადება	250	250	-	-	-
2	საწესდებო კაპიტალის შევსება	200	200	-	-	-
3	ოფისის იჯარა	5 100	1 275	1 275	1 275	1 275
4	და ა.შ.
<u>შემოსავლები</u>		8000	500	2 000	2 500	3000
5	კორპორაციული ვებ გვერდების დამზადება	5 000		1 500	1 500	2 000
6	ვებ გვერდები ფიზიკური პირებისთვის	3 000	500	500	1 000	1 000
7	და ა.შ.
<u>დაუბეგრავი მოგება</u>		2 450	- 1225	725	1 225	1 725
<u>გადასახადები</u>	
8	მოგების გადასახადი და ა.შ.
<u>წმინდა მოგება</u>	