

შ. მაკაროვი, ი. ნაცვლიშვილი

მცირე ბიზნესის მართვა

თბილისი 2010

62

სახელმძღვანელოში განხილულია ინვესტიციების და ფინანსური ანგარიშების ანალიზი. მოყვანილია და განხილულია მარკეტინგის ინსტრუმენტის ფართო სპექტრი; საწარმოს განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე დაგეგმვისა და კონტროლის მეთოდები; საწარმოში მატერიალური მარაგების აღრიცხვის და კონტროლის მეთოდები. მოყვანილია დაბეგერის სახეები, რომლებიც იხდება საქართველოს რესპუბლიკაში, ყველა ადმინისტრაციულ დონეზე საქართველოს რესპუბლიკის საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად. განხილულია არსებულ საწარმოში რისკის და დაზღვევის მართვის მეთოდები.

სახელმძღვანელო შინაარსით შეესაბამება ახალ სასწავლო პროგრამას კურსში „მცირე ბიზნესის მართვა“, რომელიც იკითხება სპეციალობაზე „ინფორმაციის დამუშავება და მართვის ავტომატიზირებული სისტემები“.

სარჩევნო

1.....	
მცირე ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მეწარმეობის საზოგადოებაში	6
1.1.....	
მცირე ბიზნესის როლი საზოგადოების განვითარების ისტორიაში.....	6
1.2.....	
მცირე ბიზნესის განსაზღვრა.....	6
1.3.....	
მცირე ბიზნესის დადებითი მხარეები.....	9
1.4.....	
მცირე ბიზნესის სუსუტი მხარეები.....	10
2.....	
მეწარმე	11
2.1.....	
მეწარმის განსაზღვრება	11
2.2.....	
მეწარმის მახასიათებელი თვისებები	13
3.....	
მცირე ბიზნესის შესაძლებლობები და ტენდენციები	15
3.1.....	
მცირე ბიზნესის დარგობრივი ჯგუფები	15
3.2.....	
მცირე ბიზნესის ძირითადი ჯგუფები.....	17
4.....	
ახალი საქმის ძიება	19
4.1.....	
საქონლის თუ მომსახურების არჩევა	19
4.2.....	
არსებული საწარმოს შექმნა.....	20
4.3.....	
ახალი საწარმოს შექმნა.....	26
5.....	
ფრენჩაიზი	27

5.1.....	ფრენჩაიზის განსაზღვრა.....	27
5.2.....	ფრენჩაიზის სისტემის სახეები.....	29
5.3.....	ფრენჩაიზის არჩევა	
6.....	ბიზნეს-გეგმის შედგენა	31
6.1.....	დაგეგმვის მოთხოვნილება.....	31
6.2.....	ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა	32
6.3.....	ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის აღწერა	34
7.....	მცირე ბიზნესის სამართლებრივი ასპექტები	39
7.1.....	იურისტის კონსულტაცია	39
7.2.....	ბიზნეს ორგანიზაციის იურიდიული ფორმები	40
8.....	მცირე ბიზნესის ფინანსირება	45
8.1.....	ფულადი სახსრების მოთხოვნის შეფასება.....	45
8.2.....	სააქციონერო კაპიტალი და სასესხო კაპიტალი.....	47
8.3.....	სახსრების წყაროები.....	48
9.....	საბუღალტრო აღრიცხვა.....	50
9.1.....	საბუღალტრო აღრიცხვის გამოყენება.....	50
9.2.....	საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები.....	52
9.3.....	საფინანსო ანგარიშები.....	53
9.3.1.....	მოგება წაგების ანგარიში.....	53

9.3.2.....	საბალანსო ანგარიში	57
9.3.3.....	სალაროს ბიუჯეტი	59
10.....	ინვესტიციების კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების ანალიზი	62
10.1.....	ფინანსური ანგარიშების ანალიზი.....	62
10.1.1.....	საფინანსო ანალიზის არსი.....	62
10.1.2.....	დამაკმაყოფილებელი შემოსავლის მიღება.....	63
10.1.3.....	საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება.....	65
10.2.....	მოგების კრიტერიუმები.....	66
10.2.1.....	მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე.....	66
10.2.2.....	მოგება გაყიდვებიდან.....	68
10.3.....	ფინანსური კეთილდღეობის კრიტერიუმები	69
10.3.1.....	კრედიტუნარიანობა	69
10.3.2.....	სამომხმარებლო კრედიტი	71
10.4.....	კრედიტი და ინკასაცია	72
10.4.1.....	კრედიტის სახეები.....	72
11.....	მარკეტინგი	73
11.1.....	მარკეტინგული კვლევა	74
11.1.1.....	მარკეტინგული კვლევის გამოყენება.....	75

11.1.2.	ინფორმაციის მიღების აუცილებლობა.....	76
11.1.3.	ინფორმაციის მოძიება	78
11.1.4.	ინფორმაციის ანალიზი	79
11.1.5.	გადაწყვეტილების მიღება.....	80
11.2.	მარკეტინგის კომპლექსი	81
11.2.1.	გასაღების არხები	81
11.2.2.	ფასწარმოქმნა.....	81
11.2.3.	რეკლამა.....	85
11.2.4.	პერსონალური (პირადი) გაყიდვა	87
11.2.5.	რეალიზაციის სტიმულირება.....	89
11.2.6.	სერვისი.....	90
11.2.7.	პაბლისიტი.....	90
11.3.	მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება	91
12.	დაგეგმვა და კონტროლი	92
12.1.	საწარმოს ზრდის პრობლემები.....	92
12.1.1.	საწარმოს ზრდის ოთხი სტადია.....	93
12.1.2.	მეწარმე მენეჯერის როლში, სწრაფად განვითარებად საწარმოში	95
12.2.	მიზნის დასახვა.....	96

12.2.1.....	მიზნობრივი მართვა.....	97
12.3.....	კონტროლი და ფინანსირება.....	98
12.3.1.....	საალრიცხვო ინფორმაცია.....	100
12.3.2.....	გაყიდვიდან მოგების შედარება ინვესტირებული კაპიტალის მოგებასთან	101
12.4.....	მოგების გრაფიკი	102
13.....	შემსყიდველი საქმიანობა და სასაქონლო მატერიალური მარაგები.....	105
13.1.....	შემსყიდველი საქმიანობის მნიშვნელობა	105
13.2.....	მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების მართვა	106
13.2.1.....	შესყიდვის ძირითადი პრინციპები	107
13.2.2.....	შესყიდვის ციკლი	109
13.2.3.....	მოწოდების აღრიცხვა	111
13.2.4.....	შემსყიდველი საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრა	112
13.3.....	მარაგების მართვა	112
13.3.1.....	მარაგების მართვის პროგნოზი და კონტროლი.....	113
13.3.2.....	საქონლებრუნვის ანალიზი	116
13.3.3.....	არსებული მარაგების ინვენტარიზაცია.....	117
13.3.4.....	სასაქონლო მატერიალური მარაგების ღირებულება	118
14.....	დაბეგვრა მცირე ბიზნესში	119

14.1.....	120
დაბეგერის მოთხოვნა	120
14.2.....	121
განთავისუფლება გადასახადებიდან თუ თავის არიდება გადასახადების გადახდაზე.....	121
14.3.....	122
საქართველოს საგადასახადო სისტემა.....	122
15.....	124
რისკის და დაზღვევის მართვა.....	124
15.1.....	124
რისკის აღქმა.....	124
15.2.....	127
რისკი მართვის პროგრამები.....	127
15.2.1.....	127
რისკის განსაზღვრა.....	127
15.2.2.....	128
რისკის მართვის მეთოდების არჩევა.....	128
15.3.....	130
დაზღვევა და რისკის გადაცემა.....	130
15.4.....	131
დაზღვევის სახეები.....	131
15.4.1.....	132
დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის	132
15.4.2.....	134
დაზღვევა კორპორაციული კლიენტებისთვის	134
ლიტერატურა.....	137

„მცირე ბიზნესის მართვა“

(ლექციების კონსპექტი)

1. მცირე ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მშობიების საზოგადოებაში

1.1 მცირე ბიზნესის როლი საზოგადოების განვითარების ისტორიაში

პირველი წერილობითი შეტყობინება მცირე ბიზნესზე ითვლის 4000 წელს. ეს შეტყობინება გვამცნობდა თუ როგორ გასცემდნენ ფულს ბანკირები პროცენტის ქვეშ.

მცირე ბიზნესი ვითარდებოდა ყველა უძველეს კულტურაში მაგალითად: არაბები, ძვ. ბაბილონელები, ეგვიპტელები, ბერძნები, რომაელები გამოირჩეოდნენ ამ საქმით. მცირე ბიზნესის განვითარებით ცივილიზაცია გავრცელდა მთელს მსოფლიოში.

მცირე ბიზნესმა და მცირე საწარმოებმა მისცეს მსოფლიოს ბაბილონის ასტრონომია, ბერძნული ფილოსოფია, ებრაელები კალენდარი და რომის სამართალი.

მცირე ბიზნესი დღეისათვის ფასობს ისე როგორც არასოდეს, მაგრამ ისეთი პროფესიები როგორცაა მედიცინა და სამართალმცოდნეობა მაინც ჩრდილავს მას.

1.2 მცირე ბიზნესის განსაზღვრა

„მცირე ბიზნესს“ მარტივად ვერ განსაზღვრავთ ჩვეულებრივ ტერმინს „მცირე ბიზნესს“ ხალხი აღიქვამს, როგორც ეგრეთ წოდებულ „ოჯახურ მაღაზიებს“ და

რესტორნებს, ხოლო ტერმინს „მსხვილი ბიზნესი“, როგორც გიგანტურ წარმოებს.

მიუხედავად ამისა წარმოება ხვდება ზემოთ აღნიშნულ ორ უკიდურეს განსაზღვრებას შორის. ეს წარმოებები შეიძლება ჩაითვალოს მცირე ან მსხვილ საწარმოებად, დამოკიდებულად საწარმოს ზღვრული სიდიდის კრიტერიუმზე.

არსებობს მთელი რიგი საერთოდ მიღებული კრიტერიუმები.

ა) საერთო აქტივები – რეალური თანხა, მატერიალური სასაქონლო რესურსები, მიწის რესურსი, მანქანა-მოწყობილობები და სხვა რესურსები რომელსაც ფლობს წარმოება.

ბ) საკუთარი კაპიტალი – ინვესტორის მიერ განხორციელებული საერთო კაპიტალდაბანდებები.

გ) ყოველწლიურად საქონლის რეალიზაციიდან მიღებული თანხა.

დ) წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობა.

ყოველი კრიტერიუმი მნიშვნელოვანია წარმოებისათვის, მაგრამ განსაკუთრებით გამოსაყოფია „წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობის“ კრიტერიუმი, რადგანაც ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმი წარმოადგენს:

ა) ინფლაციურად მდგრადი – მასზე არ მოქმედებს დოლარის შემსყიდველობის უნარის ცვალებადობა.

ბ) გამჭირვალეობა – ადვილად განსაზღვრებადია და გასაგები.

გ) ადვილად მისაწვდომი – მონაცემის მიღება საწარმოდან გაიოლებულია.

მაშასადამე, თუ ჩვენ საწარმოს ზომის კრიტერიუმად მივიღებთ წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობას, რომ იგი მოხვდეს „მცირე საწარმოთა“ კატეგორიაში, საწარმოს შტატში უნდა იყოს არა უმეტეს 500 დაქირავებული მუშაკისა, უნდა მიეკუთვნებოდეს დამოუკიდებელ მფლობელს და დამოუკიდებლად იმართებოდეს.

არსებობს „მცირე ბიზნესის“ განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც. ერთ-ერთი მათგანია **ASB** (ამერიკის მცირე ბიზნესის ასოციაცია). განსაზღვრება (ნახეთ 1.1) ნახაზზე მოყვანილია კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით **ASB** მიაკუთვნის „მცირე ბიზნესის“ ყველა დარგობრივ ჯგუფში.

ნახ.1.1

ძირითადი დარგობრივი ჯგუფები	მუშაკთა რაოდენობა	ყოველწლიური საქონლის რეალიზაციიდან მიღებული თანხა მილ. \$
-----------------------------	-------------------	---

- | | | |
|---------------------|----------|------------|
| 1. წარმოება | 250–1500 | „——“ |
| 2. საბითუმო ვაჭრობა | 500 | „——“ |
| 3. საცალო ვაჭრობა | „——“ | 3.5 ÷ 13.5 |
| 4. მომსახურეობა | „——“ | 3.5 ÷ 14.5 |

1.3 „მცირე ბიზნესის“ დადებითი მხარეები

აშშ-ს მაგალითი გვიჩვენებს რომ ქვეყნის ეკონომიკაში მთავარ საციცოცხლო ფაქტორს წარმოადგენს „მცირე ბიზნესი“, რის დადასტურებაცაა, რომ მცირე ბიზნესში დაკავებულია ქვეყნის შრომითი რესურსის თითქმის ნახევარი.

როგორც ნაჩვენებია ნახ. 1.2 99% 19 მლნ. საწარმოდან აშშ-ში წარმოადგენს “მცირე საწარმოს”.

მუშაკთა რაოდენობა არა უმეტეს	საწარმოთა რაოდენობა %
------------------------------	-----------------------

10	88.9
20	91.5
100	99.1
500	99.8

მიუხედავად ამისა, რომ თუ „მცირე საწარმოდ“ ჩავთვლით ისეთ წარმოებას, სადაც დაკავებულია 100 მუშაკამდე.

როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს მცირე ბიზნესის ინვესტორი, ყოველ დახარჯულ ერთ დოლარზე იღებს მეტ ამონაგებს ვიდრე მსხვილი ბიზნესის ინვესტორი.

შესაძლებელია ორი ჰიპოტეზის შემოთავაზება თუ რატომაა წარმატებული მცირე ბიზნესი, მსხვილ ბიზნესთან შედარებით.

1. ბევრ მრეწველობის დარგში, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ მცირე დანახარჯებით სწრაფად რეაგირება იმ ცვლილებებზე რომლებიც ხორციელდება ტექნოლოგიურ პროცესებში, ბაზარზე, საქონელზე და მომსახურებაზე.

2. მცირე ბიზნესი უფრო მიმზიდველი გახდა ინდივიდუალური შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოსამჟღავნებლად.

გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ძირითადი გამოგონებები ერთნაირი სიხშირით რეგისტრირდება, როგორც მცირე საწარმოებიდან ასევე მსხვილ სამრეწველო საწარმოდან და კერძო პირებიდან.

მცირე საწარმოებმა და კერძო პირებმა მისცეს მსოფლიოს მრავალი ისეთი გამოგონება, რომელთა შორისაა: სამზარეულოს ქურები, ელექტროტოსტერი, მაცივრები, ჭურჭლის სარეცხი მანქანა, მტვერსასრუტი, რადიომიმღები და სხვა.

ASB – მონაცემებით დადგენილია, რომ მცირე საწარმოები ქმნიან უფრო მეტ სამუშაო ადგილს, ვიდრე მსხვილი საწარმოები.

1.4 მცირე ბიზნესის სუსტი მხარეები.

ბევრი მცირე საწარმო მოღვაწეობის დაწყებიდანვე მალე უქმდება. მაგალითისთვის 600 ათასი ახალი საწარმოდან აშშ-ში მხოლოდ ნახევარი აგრძელებს მოღვაწეობას 1.5 წლის შემდეგ, ხოლო 5 საწარმოდან ერთი მოღვაწეობს 10 წლამდე. ლატომია კრახის ასეთი მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი?

ძირითადი მიზეზია მცირე საწარმოს შექმნის გაიოლებული ფორმა, მართვის გამოცდილების არ ქონა, დარგის არ ცოდნა, თანხების არათანაბარი განაწილება.

ასევე ხშირად მცირე საწარმოები განიცდიან კრახს, რადგან ვერ უძლებიან მართვის გაზრდილ მოთხოვნილებებს

მაგალითად გაცილებით ადვილია მართვა მალაზიის 10 მუშაკით, ვიდრე მალაზიის–100 მუშაკით.

2. მეწარმე

2.1. მეწარმის განსაზღვრა

მეწარმე (Entrepreneur): პიროვნებაა, რომელიც აფუძნებს საწარმოს მოგების მიღების იმედით; რომელიც მართავს საწარმოს და იზიარებს საკმის შესაძლო წარუმატებლობის(ზარალის) რისკს.

მეწარმის ტიპის კლასიკური მაგალითია ჰენრი ფორდი და სტივენ ჯობსი.

წარმოებაში 1913 წელს გიგანტური ნახტომი მოხდა, როდესაც ჰენრი ფორდმა დანერგა Model T Ford-ის დამზადების ახალი ხერხი. ფორდს სურდა მანქანის ფასი ჩვეულებრივი ოჯახებისთვის ხელმისაწვდომ ღონემდე შეემცირებინა. მან მცირე ავტოსარემონტო სახელოსნოდან შექმნა მძლავრი საწარმო უზრუნველყოფილი თანამედროვე კონვეიერული ხაზით, რომელიც 1913 წელს ჩადგა წყობაში.

პირველი კომპიუტერები იმდენად რთული იყო, რომ მათთან მუშაობა მხოლოდ მეცნიერებს შეეძლოთ. სტივენ ჯობსს გაუჩნდა იდეა თუ კომპიუტერი მარტივად გამოსაყენებელი და იაფი იქნებოდა, მაშინ მას არაპროფესიონალებიც შეიძენდნენ. სტივენ ჯობსმა გააკეთა პირველი კომპიუტერი და მას Apple-1 დაარქვა. ფირმა Apple-მა 1980 წელს ღია ვაჭრობის წესით, პირველად გაყიდა თავისი აქციები საბაზრო ღირებულებით 1.79 მილიარდ დოლარად.

მეწარმეობა (Entrepreneurship): მენეჯერული ან ორგანიზაციული კვალიფიკაცია და უნარი, რომელიც ფირმების უმრავლესობას სჭირდება საქონლისა და მომსახურების მომგებიანად წარმოებისათვის.

ვინ შეიძლება გახდეს მეწარმე? ბევრი ცდილობს დაკვირვების გზით აღმოაჩინოს თუ რა პიროვნული თვისებები აქვს იღბლიან მეწარმეს.

მეწარმე შეიძლება გახდეს ყველანაირი ხასიათისა თუ გარეგნობის ადამიანი. შეუძლებელია სრულიად განისაზღვროს იღბლიანი მეწარმისათვის დამახასიათებელი თვისებები, მაგრამ მათ აქვთ საერთო თვისება – ეს ის ხალხია ვინც მართავს საკუთარ ბიზნესს, რადგან მოგების იმედი აქვთ. სწორედ მოგებისადმი მისწრაფებაა თავისუფალი მეწარმეობის მამოძრავებელი ძალა. ცხრილში 2.1 ნაჩვენებია ახლი საქმის დაწყების წყაროები.

ცხრილი 2.1

1.	წინა სამუშაო ადგილი	42%
2.	პირადი მისამართი (საცხოვრებელი ადგილი)	18%
3.	მოულოდნელი შესაძლებლობები	10%
4.	ბაზარზე არსებული პირობების შეცვლა	8%
5.	ნათესაობა და მეგობრები	6%
6.	ოჯახური საწარმო	6%
7.	განათლება	6%
8.	სხვა ფაქტორები	6%

ახალი საქმის დაწყებისათვის წინა სამუშაო ადგილიდან მიღებული გამოცდილება მნიშვნელოვნად ეხმარება მეწარმეს საკუთარი საქმის შექმნაში.

საცხოვრებელი პირობები და საცხოვრებელი გარემო მნიშვნელოვანი ბიძგია ახალი საქმის დასაწყებად, მოსახლეობაში არსებული ტენდენციის განსაზღვრა.

მოულოდნელი შესაძლებლობები: 1950-იან წლებში ცხოველებისათვის წამლების დასამზადებელი უდიდესი კომპანია იმის გამო შეიქმნა, რომ ადამიანებისათვის ანტიბიოტიკების მწარმოებელ კომპანიებს სირცხვილად მიაჩნდათ თავიანთი პროდუქციის ვეტერინარებისათვის მიყიდვა.

ბაზარზე არსებული პირობების შეცვლა საშუალებას გვაძლევს ახალი საწარმოების გახსნის პერსპექტივისათვის.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ბიზნესმენების ოჯახებიდან გამოსული პოტენციურად მეწარმეს საკუთარი საქმის დაწყების მეტი შანსი აქვს.

2.2 მეწარმის მახასიათებელი თვისებები

მეწარმეს უნდა ახასიათებდეს:

1. ნოვატორობა.
2. ქმედების რისკის აღთქმა.
3. საკუთარ თავში დარწმუნება
4. შეუვალობა, სიბეჯითე.
5. მიზნის დასახვა.
6. პასუხისმგებლობა.

ნოვატორობა: მეწარმის საქმიანობაში ნოვატორული იდეების გატარების ერთერთი საუკეთესო მაგალითია ჯორჯ ისტმანის გამოგონებული ფოტო ფირი, რომელმაც გადატრიალება მოახდინა ფოტოგრაფიაში, ისტმენის “კოდაკი” დღესაც ლიდერია ამ სფეროში.

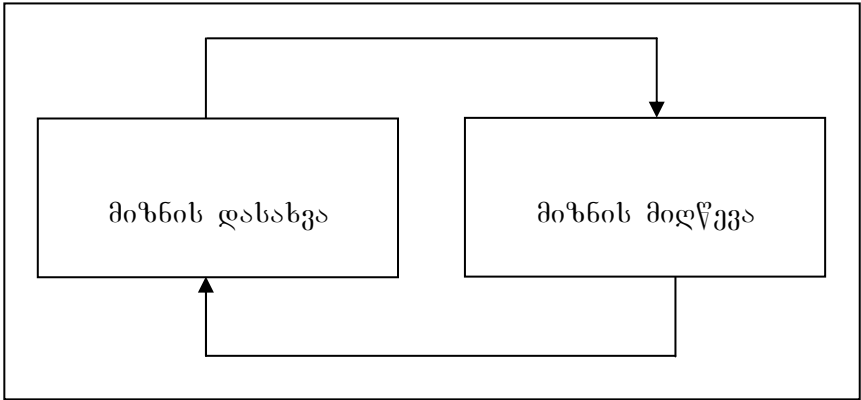
ქმელების რისკის აღთქმა: ყოველი ახალი საქმის დაწყება რისკთანაა დაკავშირებული, მაგრამ მეწარმისათვის აუცილებელია აღიქვას თუ წარმატების მიღწევის რა შესაძლებლობა აქვს. საქმის დაწყება წარმატების გარანტი არ არის და მეწარმის გეგმის განხორციელება უდიდეს რისკთანაა დაკავშირებული.

საკუთარ თავში დარწმუნება: მეწარმეები თავდაჯერებულნი არიან და სჯერათ, რომ თავის დარგში სხვაზე მეტს მიაღწევენ.

შეუვალობა, სიბეჯითე: მეწარმეების შრომა მიზნის მიღწევისათვის მოითხოვს დაბაბულ შრომას. მაღალი ეშელონის ხელმძღვანელები კვირაში 60 საათი მუშაობენ, ხოლო მეწარმეები – კიდევ მეტს. „იელის“ უნივერსიტეტის კვლევები გვიჩვენებს:

მეწარმეები ამტკიცებენ, რომ „უკეთესია ცხოვრება წელიწადის 50 კვირაში როცა მუშაობ, ვიდრე 2 კვირაში როცა ისვენებ“. უინსტონ ჩერჩილი სიბეჯითეს ახასიათებდა ასე: „მუშაობა და სიამოვნება ერთი და იგივეა“.

მიზნის დასახვა: ფსიქოლოგების განმარტებით ბედნიერება არის დასახული მიზნისკენ მისწრაფება. ეს განმარტება მისაღებია ბევრი მეწარმისათვის, როცა ისინი მომავალში ხედვით ისწრაფიან დასახული მიზნისაკენ.



ნახ. 2.2

მიზნის დასახვისა და მიზნის მიღწევის პროცესები ურთიერთცვლადია. (ნაჩვენებია ნახ. 2.2)

პასუხისმგებლობა: ხშირად მეწარმის მოღვაწეობის შედეგებს ზომავენ მოგების სიდიდით დახარჯულ კაპიტალზე და მოგების ზრდის ტემპით. ყოველივე ამას კი განსაზღვრავს მეწარმის პასუხისმგებლობა.

3. მცირე ბიზნესის შესაძლებლობები და ტენდენციები

განვიხილოთ მცირე ბიზნესის ოთხი ძირითადი ჯგუფი და მათი ურთიერთობა ერთმანეთს შორის და მომხმარებელთან.

3.1 მცირე ბიზნესის დარგობრივი ჯგუფები

მცირე ბიზნესის (მ/ბ) ოთხი ძირითადი დარგობრივი ჯგუფი არსებობს. განვსაზღვროთ თვითიული ცალ-ცალკე.

ა) **წარმოება:** წარმოებაში ხდება ნედლეული რესურსის გარდაქმნა მზა პროდუქციად. შემდგომში შეიძლება ეს

პროდუქცია მიეწოდოს სხვა წარმოებას ნედლეულის სახით, რათა დამზადდეს კიდევ სხვა სახის პროდუქცია, ან კიდევ ის შეიძლება მიეწოდოს საბითუმო ან საცალო გამყიდველს ან უშუალოდ მომხმარებელს.

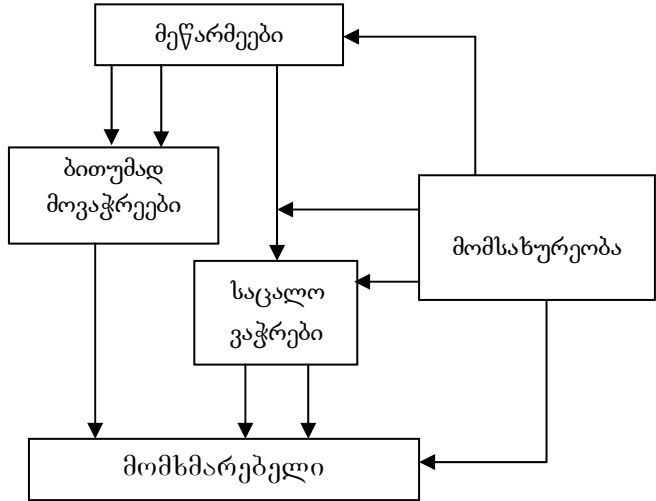
ბ) **საბითუმო ვაჭრობა:** საბითუმო ვაჭრობა წარმოადგენს შუამავალ რგოლს მწარმოებელსა და საცალო ვაჭრობას შორის. ბითუმად მოვაჭრეები საქონელს იძენენ მწარმოებლისგან, აწყობენ მზა პროდუქციას და შემდეგ ყიდიან საცალო მოვაჭრეებზე.

გ) **საცალო ვაჭრობა:** საცალო მოვაჭრეები იძენენ საქონელს მწარმოებლებისგან ან ბითუმად მოვაჭრეებისგან და აწვდიან (ყიდიან) მომხმარებლებს.

დ) **მომსახურეობა:** მომსახურე ფირმები არ აწარმოებენ პროდუქციას, ამის მაგივრად ისინი ყიდიან თავის ოსტატობას მეწარმეებზე, საბითუმო მოვაჭრეებზე და მომხმარებელზე.

როგორც წესი ყველაზე რთულია წარმოების შექმნა, ხოლო გაცილებით იოლია მომსახურე ფირმის შექმნა.

ნახ. 3.1 წარმოდგენილია ურთიერთკავშირები მცირე ბიზნესის რიგით ჯგუფებსა და მომხმარებელს შორის.



ნახ. 3.1

3.2 მცირე ბიზნესის ძირითადი

ჯგუფების განხილვა

წარმოება: წარმოების შექმნა მოითხოვს მნიშვნელოვან კაპიტალდაბანდებებს (მიწის შეძენა, შენობა დანადგარების შეძენა, ტექნიკის შეძენა, ენერჯო მომარაგება, ნედლეულის მიღება, შრომითი რესურსების მოზიდვა და ა.შ.). მიუხედავად რთული პირობებისა ბევრი მეწარმე ამჯობინებს საწარმო სფეროში მუშაობას. განსაკუთრებით ისეთ ნოვატორულ სფეროებში, როგორებიცაა ქიმიური მრეწველობა, ელექტრონული მრეწველობა, სათამაშოების წარმოება და ა.შ. წარმოებაში დახარჯული კაპიტალდაბანდებების დაკარგვის რისკი გაცილებით დიდია ვიდრე მ/ბ სხვა ჯგუფებში, მაგრამ მოგებაც მაღალია, 20% მოგება დაბანდებული კაპიტალიდან.

რადგანაც წარმოება საქონლის წყაროა, მას განვითარების მეტი შესაძლებლობა აქვს ვიდრე მ/ბ სხვა ჯგუფებს.

საბითუმო ვაჭრობა: მცირე ბიზნესში საბითუმო ვაჭრობას დომინანტის როლი უჭირავს, რაც აიხსნება იმით, რომ აქ მომსახურე პერსონალის შედარებით მცირე რაოდენობაა, ვიდრე წარმოებაში და საცალო ვაჭრობაში. საბითუმო ვაჭრები იძენენ საქონლის მწარმოებლებისგან დიდი რაოდენობით, აწყობენ მას საცალო ვაჭრებისათვის ხელმისაწვდომ ადგილას და შემდეგ ყიდიან საცალო ვაჭრობის მოთხოვნის შესაბამისად. საბითუმო მოვაჭრე ვერ გახდება სათანადო მომზადების და განათლების გარეშე, აუცილებელია დრო რათა აითვისო ამ საქმის ყველა წვრილმანი.

ბითუმად მოვაჭრე აბალანსებს საცალო ვაჭრობის მოთხოვნებს წარმოებასთან. მიუხედავად დაძაბული ცხოვრებისა ბითუმად მოვაჭრეები წარმატებას აღწევენ, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც ისწრაფვიან ნოვატორობისაკენ.

საცალო ვაჭრობა: საცალო ვაჭრობაში მეტი წილი დაკავებულია არა უმეტეს 5 ადამიანისა. არსებობს ასამდე ტიპის საცალო ვაჭრები პარფიუმერიის მაღაზიიდან დაწყებული საავტომობილო დილერებამდე, ნაყინის კიოსკიდან მსხვილ სუპერმარკეტამდე. განსაკუთრებით წარმატებულნი არიან საცალო ვაჭრების ნოვატორები, რომლებიც ქმნიან აფთიაქებს, წამლების ფასდაკლების ვაჭრობით, ან სადღეღამისო სასურსათო მაღაზიები, ასევე მიმზიდველია სპეციალიზირებული მაღაზიები (მამაკაცის და ქალის ტანსაცმლის მაღაზიები).

მომსახურების სფერო: მ/ბ ძირითადი 4 ჯგუფიდან, გაცილებით იოლია მომსახურების სფეროს საწარმოს შექმნა. აქ ზოგიერთი საწარმო მოითხოვს უმნიშვნელო კაპიტალდაბანდებას. მაგალითისთვის ცნობათა ბიურო საკუთარ ბინაში.

4. ახალი საქმის ძებნა

პირველი ნაბიჯი მცირე საწარმოს გახსნისა არის – გადაწყვეტილება გახდე მეწარმე.

შემდეგი ნაბიჯი საწარმოს, საქონლის ან მომსახურების არჩევა.

მესამე ნაბიჯი – არსებული საწარმოს შექმნა ან ახალი საქმის დაწყება.

4.1 საქონლის თუ მომსახურების არჩევა

ღრმა ანალიზის შემდეგ მეწარმემ უნდა აირჩიოს როგორი ბიზნესით უნდა დაკავდეს.

ამ ეტაპზე აუცილებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

1. რა შესაძლებლობები მაქვს წარმატებით ვაწარმოო საქონელი ან მომსახურება.
2. მსურს თუ არა ამ საქმით დაკავება.

4.2 არსებული საწარმოს შექენა

მას შემდეგ რაც მეწარმემ აირჩია საქონელი ან მომსახურეობა და დარწმუნებულია, რომ არჩეული შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და შესაძლებლობებს აუცილებელია გადაწყვიტოს შეიძინოს არსებული ან ჩამოაყალიბოს ახალი.

იურისტები და ბანკირები გვირჩევენ, რომ შევიძინოთ არსებული საწარმო და არ დავიწყოთ ნულიდან. არსებული საწარმოს შექენა გაცილებით მცირე რისკთან არის დაკავშირებული, რადგანაც მათ დაამტკიცეს თავისი სიცოცხლის უნარიანობა: კლიენტის მოზიდვა, მომგებიანობა, კარგი ურთიერთობები ბანკირებთან, მომწოდებელთან და კლიენტებთან.

საწარმოს შექენამდე მეწარმემ უნდა დააყენოს რიგი კითხვებისა: საწარმოს გაყიდვის მოტივი, საფინანსო მდგრადობა და საწარმოს ფასეულობა, რათა შევამციროთ შეფასების რისკი.

საწარმოს გაყიდვის საქმიანი მოტივები შესაძლებელია იყოს შემდეგი:

- პირადი და კარიერული მიზეზები. მფლობელებს სურთ თავისი წილი ოჯახურ ბიზნესში გადაიყვანონ ნაღდ ფულზე.
- მემკვიდრეობა მართვაში: მფლობელებს ეჭვი ეპარებათ ახალგაზრდა თანამფლობელის მომავალში წარმოების მართვის შესაძლებლობებში.
- ერთპიროვნული მმართველობა: მფლობელი გრძნობს რომ საწარმო გახდა საკმაოდ დიდი და მისი მართვა გართულდა. ხშირად საწარმოს მფლობელები

მაღავენ საწარმოს გაყიდვის რეალურ მიზეზებს და ამცნობენ მხოლოდ „დადებით“ მოტივებს:

- საწარმოს ფინანსურ მომავალი.
- საწარმოს კეთილგელობის დაწევა, იმის გამო, რომ ნაღდი ფულის შემოსავალი კლებულობს..
- წარმოების ტექნოლოგია, საქონელი და მომსახურება დაძველდა.

საწარმოს საფინანსო მდგრალობის შეფასება:

საწარმოს საფინანსო ანალიზი დაკავშირებულია შემდეგ საკითხებთან:

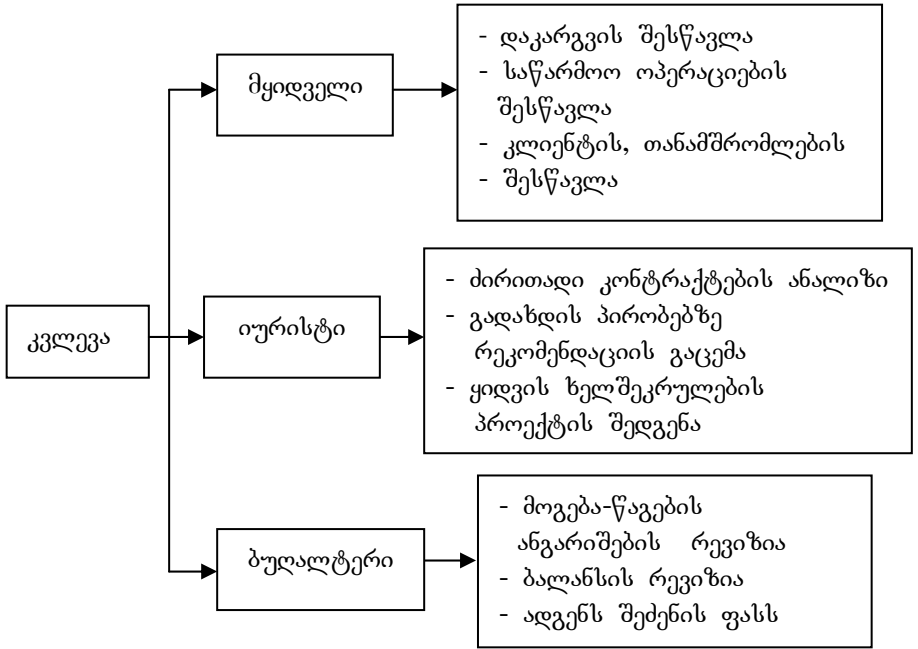
- როგორია გასაყიდი საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა?
- რამდენად მომგებიანი იყო საწარმო;
- საწარმოს ღირებულება;

ამ კითხვაზე პასუხის მისაღებად საჭიროა გავეცნოთ გასაყიდი საწარმოს საფინანსო ანგარიშებს.

ამასთან ერთად უნდა გავითვალისწინოთ, რომ საწარმოს არც თუ ისე ბევრი მფლობელი ახდენს საბუღალტრო ანგარიშების ფალსიფიცირებას, მაგრამ არის ბევრი მეთოდი რომელთა საშუალებით მათ შეუძლიათ კანონიერად შეამცირონ ან აამაღლონ მოგება.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა ანალიზის დროს მყიდველისათვის, პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიშების და ბალანსების შესწავლა გასული ხუთი წლის განმავლობაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ საწარმოს მყიდველს აუდიტის ჩასატარებლად ესაჭიროება ბუღალტრის და იურისტის დახმარება (რაც ნაჩვენებია ნახ. 4.1)



ნახ. 4.1

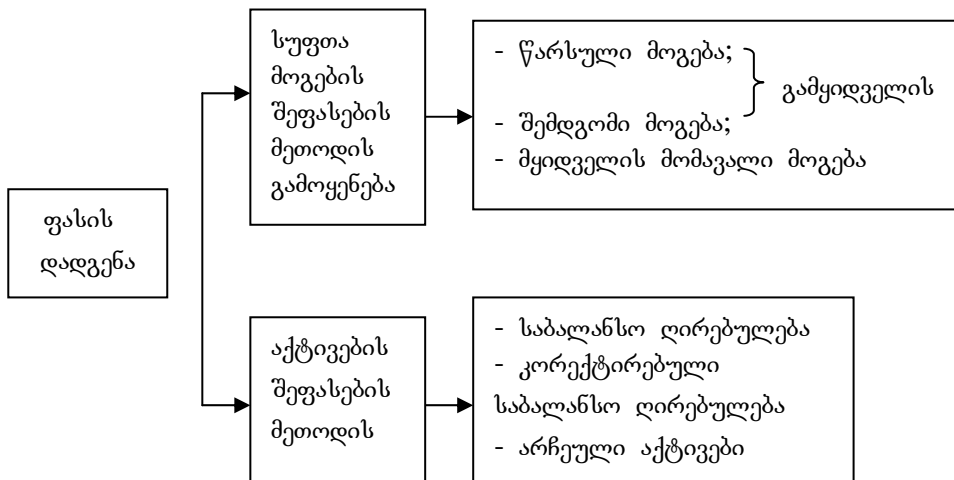
4.2.1. საწარმოს ღირებულების დადგენა

საწარმოს საფინანსო მოღვაწეობის დაწვრილებითი ანალიზის შემდეგ მყიდველმა უნდა დაადგინოს შესასყიდი საწარმოს ფასი.

საწარმოს ფასის დადგენის ორი მეთოდი არსებობს (ნახ. 4.2):

1. სუფთა მოგების შეფასება (მოგება გადასახადების შემდეგ)

2. აქტივების შეფასება (მიწა, შენობა-ნაგებობები, მწყობილობები, ნელლეული და მასალები, რასაც ფლობს საწარმო).



ნახ. 4.2.

მოგების შეფასების მეთოდი ითვალისწინებს:

- მოგების კაპიტალიზაცია ან პირადი შემოსავლის მეთოდი.

მოგების კაპიტალიზაცია ითვალისწინებს, რომ მყიდველი ყიდულობს რამდენ წლიურ მოგებას. მეთოდი განვიხილოთ მაგალითზე. დაუშვათ, რომ წიგნების მაღაზიის მყიდველი აფასებს წლიურ მოგებას 10000\$ შემდგომი 10 წლის განმავლობაში. რამდენი უნდა გადაუხადოს მყიდველმა ამ შემთხვევაში?

ამ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად გამყიდველმა უნდა შეაფასოს ჩადებული კაპიტალიდან მოგება. დავუშვათ, რომ მოსალოდნელი მოგება ჩადებული კაპიტალიდან შეადგენს 15%. რატომ 15%? იმიტომ, რომ 15% წარმოადგენს გამყიდველის მიმდინარე მოგებას. აქედან შეგვიძლია მივიღოთ შესყიდვის ფასი:

$$10000\$ = 15\% \times \text{შესყიდვის ფასი}$$

$$\text{შესყიდვის ფასი} = 10000\$ / 15\%$$

$$\text{შესყიდვის ფასი} = 67000\$$$

ამ მეთოდით ღვინდება კავშირი მოგებისა და ჯამური კაპიტალდაბანდებისა. პირადი შემოსავლის მეთოდი ითვალისწინებს მყიდველის პირადი შემოსავლის განსაზღვრას, ე.ი. პირადი შემოსავალი ჩადებულია კაპიტალზე. აქ გამოიყოფა ნაღდი ფული, რომელიც შეუძლია მიიღოს მყიდველმა საწარმოს შესყიდვით. ამ მეთოდით მყიდველის მოგება განცალკევებულია საწარმოს მოგებისაგან.

მყიდველს შეუძლია მიიღოს მოგება ჩადებული კაპიტალიდან შემდეგი სახით:

1) ხელფასი; 2) დივიდენტების და პროცენტების; 3) დამატებითი არარეგულარული შემოსავლებიდან. განვიხილოთ მაგალითზე:

სათამაშოების წარმოების საწარმოს გამყიდველი, თავაზობს მყიდველს საწარმოს 100000\$. მყიდველი ანალიზის შემდეგ ადგენს, რომ მისი წლიური პირადი მოგება შეადგენს:

24000 \$ – ხელფასის სახით;

4000\$ – დამატებითი არარეგულარული შემოსავალი;

2000 \$ – % გრძელვადიანი სესხი;

30000 \$ – ჯამური პირადი შემოსავალი.

მივიღოთ, რომ 100000\$ წარმოადგენს გამყიდველის მყარ ფასს, და მივღველი უზრუნველყოფს შესყიდვის ფასს შემდეგი სახით:

20000\$ - ნაღდი ფულით უზრუნველყოფს წარმოების აქციებს 60% შენარჩუნებით თავის სახელზე.

60000\$ - ნაღდი ფულით აქციების დარჩენილი 40% წილის გაყიდვით, სხვა პირებზე.

20000\$ - ხანგრძლივი სესხი წარმოებას, რომელსაც მივღველი წარუდგენს საწარმოს.

განვსაზღვროთ გამყიდველის პირადი მოგება ჩაღებულ კაპიტალზე:

პირადი შემოსავალი = 30000\$.

პირადი კაპიტალდაბანდება = 40.000\$ (სესხის გათვალისწინებით);

პირადი შემოსავალი ჩაღებულ კაპიტალზე = 75\$ წლიური $(30000/40000*100)$ აქტივების შეფასების მეთოდი ითვალისწინებს: ეს მეთოდი არ ითვალისწინებს მომავალ მოგებას, იგი ყალიბდება გამყიდველის აქტივებიდან (შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები, სასაქონლო-მატერიალური რესურსები, მოსალოდნელი შემოსავლები).

არსებობს აქტივების შეფასების სამი ტრადიციული მეთოდი, როგორებიცაა 1) საბალანსო ღირებულების შეფასება, 2) საბალანსო ღირებულების კორექცია, 3) არჩეული შეფასება.

- საბალანსო ღირებულება წარმოადგენს სხვაობას აქტივებსა და ვალდებულებებს შორის.

- საბალანსო ღირებულების კორექციის მეთოდი წარმოადგენს სხვაობას საბალანსო ღირებულებისა და საბაზრო ღირებულებას შორის.
- არჩეული აქტივების შეფასების მეთოდი წარმოადგენს მყიდველის მიერ არჩეული აქტივების ღირებულებას.

4.3 ახალი საწარმოს შექმნა.

ნამდვილი მეწარმეები ცდილობენ დაარსონ ისეთი საწარმოები რომლებიც წარმოადგენენ მათ საკუთარ შემოქმედებას. მათ სურთ მიიღონ შემოქმედებითი კმაყოფილება საკუთარი იდეების დანერგვით და მათი შემდგომი განვითარებით ძლიერ საწარმოდ.

ამ შემთხვევაში რისკი მაღალია. მოვიყვანოთ რამდენიმე კონკრეტული პრაქტიკული მიზეზი იმისა, თუ რატომ იწყებს მეწარმე ახალ საქმეს:

- წინა მფლობელის მიერ დაშვებული შეცდომების თავიდან აცილება;
- ჩამოყალიბოს თავისი წრე, მიმწოდებელი, პერსონალი, ადგილმდებარეობა, მატერიალური საწარმო მარაგი, მოწყობილობები, ბანკირთა წრე და ა.შ.

– შექმნას მომხმარებელთა საკუთარი ქსელი.

ახალი საქმის დაწყებისას მეწარმემ უნდა გამოიჩინოს დიდი ძალისხმევა მარკეტინგული კვლევის ჩასატარებლად, ბიზნეს გეგმის შედგენაზე, ბაზრის შესწავლაზე. შემდგომში ამ საკითხებს დაწვრილებით განვიხილავთ მე-6 და მე-14 ლექციაზე.

5. ფრენჩაიზი

წინა ლექციაზე ჩვენ განვიხილეთ საკუთარი საქმის დაწყების ორი მეთოდი: არსებული საწარმოს შესყიდვა და ახალი საწარმოს შექმნა. მესამე მეთოდია ფრენჩაიზის შექმნა.

5.1 ფრენჩაიზის განსაზღვრა

სიტყვა ფრენჩაიზი ფრანგული წარმოშობისაა Frenchaises, რაც ნიშნავს „მონობიდან განთავისუფლებას“. ამჟამად ამ სიტყვას აქვს რამდენიმე მნიშვნელობა დამოკიდებული დარგზე. პრინციპულად უბრალო ფრენჩაიზი წარმოადგენს ხელშეკრულებას გამყიდველსა და მყიდველს შორის. ხელშეკრულება, რომელიც საშუალებას აძლევს მყიდველს (ფრენჩაიზი), უფლებას გაყიდოს გამყიდველის (ფრენჩაიზის) საქონელი ან მომსახურეობა. საერთაშორისო ფრენჩაიზის ასოციაცია იძლევა შემდეგ განმარტებას: ფრენჩაიზი არის ლიცენზია, რომელიც კომპანიას უფლებას აძლევს იმოქმედოს როგორც დიდი სავაჭრო ქსელის ნაწილმა.

ფრენჩაიზებს უპირატესობები გააჩნიათ, ვინაიდან ახალი ფრენჩაიზებისათვის ფულს მყიდველი იხდის. ფრენჩაიზის გამყიდველი თავის საქმიანობას მინიმალური დანახარჯებით აფართოებს. ფრენჩაიზის გამყიდველები იმიტაც სარგებლობენ, რომ ფრენჩაიზის მყიდველი უფრო ბიზნესის მფლობელია, ვიდრე დაქირავებული მუშაკი. მან არ შეიძლება გავლენა არ მოახდინოს საქმისადმი დამოკიდებულებაზე. რაც ზრდის რეალიზაციას და მოგებას.

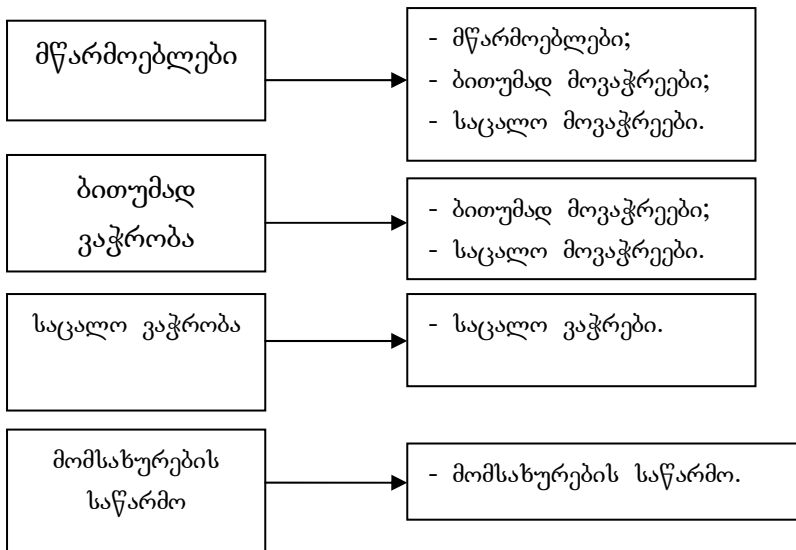
ფრენჩაიზის მყიდველსაც აქვს სარგებელი. ფირმა უზრუნველყოფს სწავლებას, ფინანსურ მხარდაჭერას და დახმარებას ბიზნესის ორგანიზაციაში და მართვაში. ფრენჩაიზის მყიდველისათვის ხელსაყრელია ფირმის სახელით სარგებლობა, რაც გავლენას ახდენს როგორც რეკლამაზე ისე რეპუტაციაზე. ეს კი თავისთავად ზრდის რეალიზაციას.

ფრენჩაიზებსაც აქვთ ზოგიერთი ნაკლოვანება. ფრენჩაიზის გამყიდველი იტოვებს უფლებას გააკონტროლოს მყიდველები: უკარნახოს ბიზნესის მართვის საკუთარი მეთოდები, შენობის გაფორმების სტილი, უნიფორმისა და ნიშნების სახეებიც კი. ამასთან ფრენჩაიზის ბევრი მყიდველი თვლის, რომ სათაო კომპანიამ მთელი პროდუქცია დადგენილი ფასებით უნდა შეისყიდოს.

ტანსაცმლის მაღაზიების, უძრავი ქონების გაყიდვის კანტორები, სწრაფი კვების ობიექტები, სასტუმროების ქსელის უმრავლესობა მოქმედებს ფრენჩაიზის პრინციპით. ფრენჩაიზების საუკეთესო მაგალითებს წარმოადგენს Naic, Adidas, Hilton, Mc'donalds, Vendis და ა.შ.

5.2 ფრენჩაიზის სისტემის სახეები

ნახ. 5.1 ნაჩვენებია ფრენჩაიზული სისტემების სახეები.



ნახ. 5.1.

ფრენჩაიზის შესაძლო ხელშეკრულების გაფორმებისათვის მეწარმემ უნდა მოითხოვოს ფრენჩაიზერისაგან მოლვაწეობის სრული ცნობა. ეს ცნობა იძლევა სრულ ინფორმაციას თუ რა ვალდებულებები უნდა შეასრულოს მყიდველმა.

ცნობა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

- ფრენჩაიზის (გამყიდველის) საფინანსო ანგარიშები;
- სასამართლო პროცესების სრული აღწერა, სადაც მონაწილეობას იღებდნენ გამყიდველის წარმომადგენლები;
- საწყისი ინფორმაცია გადასახადებზე, რომლებიც საჭიროა ფრენჩაიზის ყიდვისას;
- საწყისი ინფორმაცია ცნობილ პირებზე, სახელმწიფო მოლვაწეებზე, მსახიობებზე, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზთან;
- სხვა პირთა სია რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზში.

მოლვაწეობის სრული ცნობა სრულ ინფორმაციას ყოველთვის არ იძლევა ფრენჩაიზის შესახებ, ამიტომ აუცილებელია კვალიფიციური იურისტის ჩარევა. იურისტი აძლევს სრულ ინფორმაციას მყიდველს მის კანონიერ უფლებებზე, ხელშეკრულების გაფორმებამდე, ასევე უმარტავს სამართლებრივ უფლებებს ფრენჩაიზის წინაშე და რაც მთავარია შეაქვს ხელშეკრულებაში ცვლილებები მყიდველის ინტერესების დასაცავად.

5.3. ფრენჩაიზის არჩევა

ფრენჩაიზის მყიდველი, მეწარმე საქმეს ნულიდან არ იწყებს; მყიდველი ღებულობს მზა საწარმოს. ყველაფერი, რაც საჭიროა საწარმოს ფუნქციონირებისათვის, მყიდველი ღებულობს ფრენჩაიზერისაგან:

- რა საქონელი ან მომსახურება გაყიდოს;
- როგორ გაყიდოს;
- როგორ ვაკონტროლოთ დანახარჯები;

- რა სახის საფინანსო ანგარიშები წარმოადგინოს;
- სამუშაო დღის ხანგრძლივობის დადგენა და ა.შ.

ფრენჩაიზის შესაძლო ხელშეკრულების გაფორმებისათვის მეწარმემ უნდა მოითხოვოს ფრენჩაიზერისაგან მოლვაწეობის სრული ცნობა. ეს ცნობა იძლევა სრულ ინფორმაციას, თუ რა ვალდებულებები უნდა შეასრულოს მყიდველმა.

ცნობა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

- ფრენჩაიზის (გამყიდველის) საფინანსო ანგარიშები;
- სამართლებრივი პროცესების სრული აღწერა, სადაც მონაწილეობას იღებდნენ გამყიდველის წარმომადგენლები;
- საწყისი ინფორმაცია გადასახადებზე, რომლებიც საჭიროა ფრენჩაიზის ყიდვისას;
- საწყისი ინფორმაცია ცნობილ პირებზე, სახელმწიფო მოლვაწეებზე, სპორცმენებზე, მსახიობებზე, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზთან;
- სხვა პირთა სია, რომლებიც დაკავებულნი არიან ფრენჩაიზში.

მოლვაწეობის სრული ცნობა სრულ ინფორმაციას ყოველთვის არ იძლევა ფრენჩაიზის შესახებ. ამიტომ, აუცილებელია კვალიფიციური იურისტის ჩარევა.

იურისტი, ხელშეკრულების გაფორმებამდე, აძლევს სრულ ინფორმაციას მყიდველს მის კანონიერ უფლებებზე; ასევე უმარტავს სამართლებრივ უფლებებს ფრენჩაიზის შექმნაზე და, რაც მთავარია, შეაქვს ხელშეკრულებაში ცვლილებები მყიდველის ინტერესების დასაცავად.

6. ბიზნეს გეგმის შედგენა

ბიზნეს-გეგმა არის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ჩანაფიქრის გარდასაქმნელად რეალურ საქონლად ან მომსახურეობის შექმნისათვის.

6.1 დაგეგმვის მოთხოვნილება

დაგეგმვა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას თუ რა, როგორ და როდის უნდა შევასრულოთ.

ბევრ შემთხვევაში ბიზნეს გეგმა შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც გზის თავიდან ბოლომდე გავლა.

თანამედროვე რთული ეკონომიკის პირობებში ბიზნეს-გეგმის შედგენა აუცილებელია. დღეისათვის არცერთი ბანკირი და ინვესტორი არ გაიღებს თანხას მეწარმისათვის ბიზნეს-გეგმის გაცნობის გარეშე. ბიზნეს გეგმით დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ: მეწარმე, ბანკირები, ინვესტორი, წარმოების ხელმძღვანელი ჯგუფი. წარმოებისათვის ბიზნეს გეგმა წარმოადგენს მომავლის ესკიზს, რომლის შექმნაშიც ისინი მზად არიან თავისი შრომითი ენერჯის ჩასაღებად.

ბიზნეს გეგმა უნდა შეადგინოს თვით მეწარმემ და აუცილებლობის შემთხვევაში პროფესიონალი ბუღალტერის, იურისტის დახმარებით.

ბიზნეს-გეგმაში საბოლოო პროდუქცია წარმოდგენილი უნდა იქნეს სრული განმარტებით, იმისათვის, რომ ინვესტორებმა არ გამოთქვან ეჭვი საქონლის გამოყენებაზე ბაზარზე.

ყველა წესების დაცვით შედგენილ ბიზნეს-გეგმას მეწარმეების 5 % ადგენს. სწორედ ამიტომაც, რომ ბევრი მეწარმე მოლვაწეობის დაწყებისთანავე კრახს განიცდის.

6.2 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა

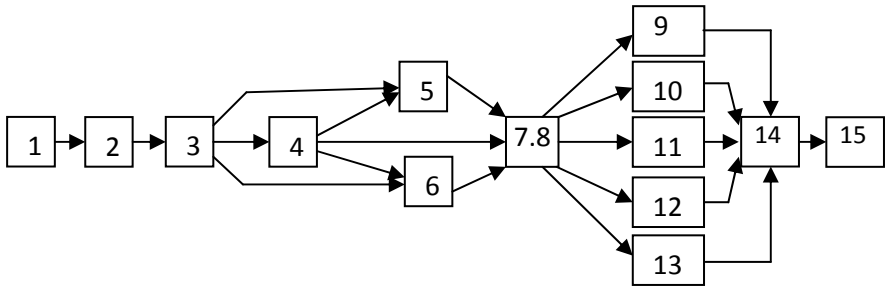
ბიზნეს-გეგმაში განსაზღვრული უნდა იქნეს სტრატეგია ისეთი ფუნქციების გამოყენების მიმართ, როგორებიცაა:

- წარმოება;
- მარკეტინგი;
- წარმოების ორგანიზაცია;
- წარმოების სამართლებლივი ასპექტები;
- საბუღალტრო აღრიცხვა;
- წარმოების ფინანსირება;

ბიზნეს-გეგმა უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- რა მინდა და რა შემიძლია;
- მიზნის მიღწევისათვის როგორი რეალური მეთოდები გაგვაჩნია;
- რას მივიღებ მომავალში.

ნახ. 6.1 მოყვანილია ბიზნეს-გეგმის შედგენის ბლოკ-სქემა, რომელიც შესდგება 15 ეტაპისაგან.



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

ნახ. 6.1. ბიზნეს-გეგმის ბლოკ-სქემის სტრუქტურა.

აღნიშვნები :

1. საქმის დაწყების ვალდებულებები;
2. საკუთარი შესაძლებლობის ანალიზი;
3. საქონლის ან მომსახურეობის არჩევა;
4. ბიზნესის შესწავლა;
5. მოგების და რეალიზაციის პროგნოზის შედგენა;
6. წარმოებისათვის ადგილ-მდებარეობის შედგენა;
7. წარმოების გეგმის შედგენა;
8. მარკეტინგის გეგმის შედგენა;
9. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემის შედგენა;
10. საწარმოს იურიდიული ფორმის შერჩევა;
11. საბუღალტრო აღრიცხვის გეგმის შედგენა;
12. საწარმოს დაზღვევის გეგმის შედგენა;
13. წარმოების კომპიუტერიზაციის გეგმის შედგენა;
14. საწარმოს ფინანსური გეგმის შედგენა;
15. თანმხლებების წერილის შედგენა.

ბიზნეს-გეგმის მოყვანილი სტრუქტურა მიეკუთვნება ახლად დაფუძნებულ წარმოებას, მაგრამ ამ სტრუქტურის გამოყენება შესაძლებელია არსებული საწარმოსათვის ზოგიერთი ეტაპების გამორიცხვით; ასე მაგალითად:

- არსებული საწარმოს შესყიდვისას, შესაძლებელია გამოვრიცხოთ ეტაპი 3, 8, 9;
- არსებული საწარმოს გაფართოებისას, შესაძლებელია გამოვრიცხოთ ეტაპი 1, 2, 3, 10;

6.3 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის აღწერა

დაწვრილებით განვიხილოთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის ყოველი ეტაპი.

- ეტაპი 1.** საკუთარი სქემის დაწყების ვალდებულებები. მეწარმე საკუთარ თავზე ვალდებულების ასაღებად დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ სურვილი, იმუშაოს თავისი კეთილდღეობისათვის მასში, გაცილებით ძლიერია, ვიდრე იმუშაოს სხვაზე.
- ეტაპი 2.** საკუთარი შესაძლებლობების ანალიზისათვის საჭიროა ჩამოვწეროთ საკუთარი თავის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ანალიზის დროს უნდა ვიყოთ პირნათელი საკუთარ თავთან, რადგან ხშირად საკუთარი თავის ნაკლოვანებების დანახვა ადვილი არ არის.
- ეტაპი 3.** საქონლის ან მომსახურების არჩევისას, არაგონივრულია ნაკლებად ცნობილი პროდუქტის ან მომსახურების არჩევა. უნდა ავირჩიოთ ის

საქონელი ან მომსახურების სფერო, რომელიც ჩვენთვის დაწვრილებით ნაცნობია მრავალწლიანი შრომის და მიღებული გამოცდილების შედეგად.

ეტაპი 4. ბაზრის შესწავლა. ბაზრის კვლევა წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის შემადგენელ ნაწილს (რასაც დაწვრილებით განვიხილავთ მე-14 თავში).

ეტაპი 5. მოგებისა და რეალიზაციის პროგნოზის შედგენა. ბაზრის პოტენციალის შეფასების შემდეგ მეწარმემ უნდა განსაზღვროს თუ ბაზრის რა ნაწილს მოიცავს მის მიერ წარმოებული საქონელი ან მომსახურება. შემდგომში ბაზრის ეს ნაწილი უნდა გამოისახოს რეალიზაციიდან მიღებულ მოგებაში.

ეტაპი 6. წარმოებისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევისათვის მეწარმემ უნდა შეუთანხმოს პირადი ინტერესები საქმის ინტერესებს. მაგალითად საცხოვრებელი ადგილი და მისი კლიმატური პირობები.

ეტაპი 7. წარმოების გეგმის შედგენისას უნდა განვსაზღვროთ წარმოების მაშტაბი, როგორც წარმოების მოცულობა წელიწადში და შემდეგ მეწარმემ უნდა დაამუშაოს საწარმოო პროცესის სქემა.

ეტაპი 8. მარკეტინგის გეგმის შედგენის ეტაპი მდგომარეობს შემდეგში: მომხმარებლის მომგებიანად მოზიდვის შესაძლებლობებში. თუ მეწარმემ სათანადოდ შეისწავლა ბაზარი მისი მარკეტინგის გეგმა იქნება ეფექტური (დაწვრილებით მე-14 თავში).

ეტაპი 9. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემის შედგენისას მეწარმემ ზუსტად უნდა დაადგინოს რა

სპეციალობის, რა კვალიფიკაციის და რა რაოდენობის მუშა ხელი სჭირდება საწარმოს. ზუსტად უნდა განისაზღვროს ყოველი სპეციალისტის (თანამშრომლის) უფლება მოვალეობები და მათი ურთიერთდაქვემდებარეობის სტატუსი საწარმოს სტრუქტურაში.

ეტაპი 10. საწარმოს იურიდიული ფორმის შერჩევისას მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს შევიდეს ბიზნესში ერთპიროვნული მფლობელის სახით თუ პარტნიორულ საფუძველზე. ამისათვის მას დასჭირდება იურიდიული კონსულტაცია.

ეტაპი 11. საბუღალტრო გეგმის შედგენა. საბუღალტრო აღრიცხვის სხვადასხვა სახე, რომელიც უზრუნველყოფს – სიზუსტის მაღალ დონეს;

- ინფორმაციის დამუშავებას მცირე დანახარჯებით;
- ანგარიშის სწრაფ შედგენას;
- ქურდობისა და თაღლითობის მინიმინზაცია.

ეტაპი 12. საწარმოს დაზღვევის გეგმის შედგენა. გაუთვალისწინებელი მოვლენებიდან საწარმოს დასაცავად აუცილებელია მეწარმემ შეადგინოს რისკის მართვის პროგრამა, რისთვისაც მან უნდა მიმართოს სადაზღვევო აგენტს და იურისტს (დაწვრილებით მე-15 თავში).

ეტაპი 13. წარმოების კომპიუტერიზაციის პროგრამა. წარმოების დაგეგმვის ეფექტურობისა და მეწარმის პირადი კონტროლისათვის აუცილებელია დამუშავდეს საწარმოს კომპიუტერიზაციის გეგმა, რომელშიც განისაზღვრება:

- საწარმოში ინფორმაციის მოთხოვნილება;

- აისახება ყველა აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირებისათვის;
- ხდება ხელმისაწვდომი კომპიუტერული სისტემების შეფასება და ა.შ.

ეტაპი 14. საწარმოს ფინანსური გეგმის შედგენა. ფინანსურ გეგმას ერთიანობაში მოყავს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპი. ფინანსური გეგმა ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ გეგმას გამოსახავს ფულად ერთეულში. ფინანსური გეგმა მოიცავს ოთხ შემადგენელს:

- პირადი სმეტა;
- მოგება წაგების ანგარიში;
- ბალანსი;
- მოგების გრაფიკი.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე.

პირადი სმეტა უჩვენებს მეწარმეს, რა რაოდენობით ფულადი სახსრები სჭირდება საწარმოს ფუნქციონირებამდე და წარმოების გაშვების შემდეგ. პირადი სმეტა ასრულებს სასიგნალო-მოწყობილობის ფუნქციას მეწარმისათვის, რომელიც უჩვენებს თუ როდის ექნება მას ფულადი სახსრების უკმარისობა და როდის ექნება მას ფულადი სახსრების სიჭარბე. პირადი სმეტა ზუსტ პასუხს აძლევს ბანკირებს და ინვესტორებს შემდეგ კითხვებზე: - რა რაოდენობის ფულადი სახსრებია საჭირო მეწარმისათვის, რომ მან განახორციელოს საკუთარი ბიზნეს-გეგმა;

- როდისაა საჭირო ეს სახსრები;
- როგორ დაიხარჯება ფულადი სახსრები;

ბალანსი და მოგება წაგების ანგარიში: პირადი სმეტის გარდა მეწარმემ უნდა შეადგინოს ბალანსი და მოგება წაგების ანგარიში. ეს შემაღენლები მნიშვნელოვანი ნაწილია ნებისმიერი და ყოველი ბიზნეს-გეგმის, ბანკებისათვის სმეტის წარდგენა აუცილებელია, რადგან სმეტა გვიჩვენებს თუ რა რაოდენობის ფულადი სახსრების დახარჯვას აპირებს მეწარმე ისეთ ძირითად ფონდებზე, როგორებიცაა მარაგები, მოწყობილობები, მიწა და ა.შ. ასევე როგორ აპირებს მეწარმე თავისი დანახარჯების ფინანსირებას.

მოგება წაგების ანგარიშში გაერთიანებულია მოსალოდნელი შემოსავალი რეალიზაციიდან და მოსალოდნელი საწარმოო დანახარჯები. სხვაობა შემოსავალსა და დანახარჯებს შორის წარმოადგენს მოგებას ან წაგებას.

მოგების გრაფიკი გვიჩვენებს, რა გავლენას ახდენს მოგებაზე, რეალიზაციის მოცულობა, სარეალიზაციო ფასი და საწარმოო დანახარჯები. გრაფიკი გვიჩვენებს რა მოცულობის საქონელი უნდა გაიყიდოს, რომ დაიწყოს მოგების მიღება. საფინანსო გეგმის ძირითადი კომპონენტების განმარტება მოყვანილია ნახ. 9.5.

ეტაპი 15. თანმხლები წერილის შედგენა. მიუხედავად იმისა, რომ თანმხლები წერილი არ წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის ნაწილს მის შედგენას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. თანმხლები წერილი წარმოადგენს საბაზრო ინსტრუმენტს ბანკირზე და ინვესტორზე ზემოქმედების მოსახდენად მასზე მეწარმე მოკლედ გადმოსცემს საკუთარ ბიზნეს-გეგმას, სადაც განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს მის მიზნებს და პერსპექტივებს.

7. მცირე ბიზნისის სამართლებრივი ასპექტები

ამ ლექციაზე განვიხილავთ დაწყებითი მეწარმის მოთხოვნილებას იურიდიულ დახმარებაში. ყურადღება უნდა დაეთმოს იურისტის შერჩევას, საწარმოს იურიდიულ ფორმას და ყველა იმ წესების დაცვას, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონით.

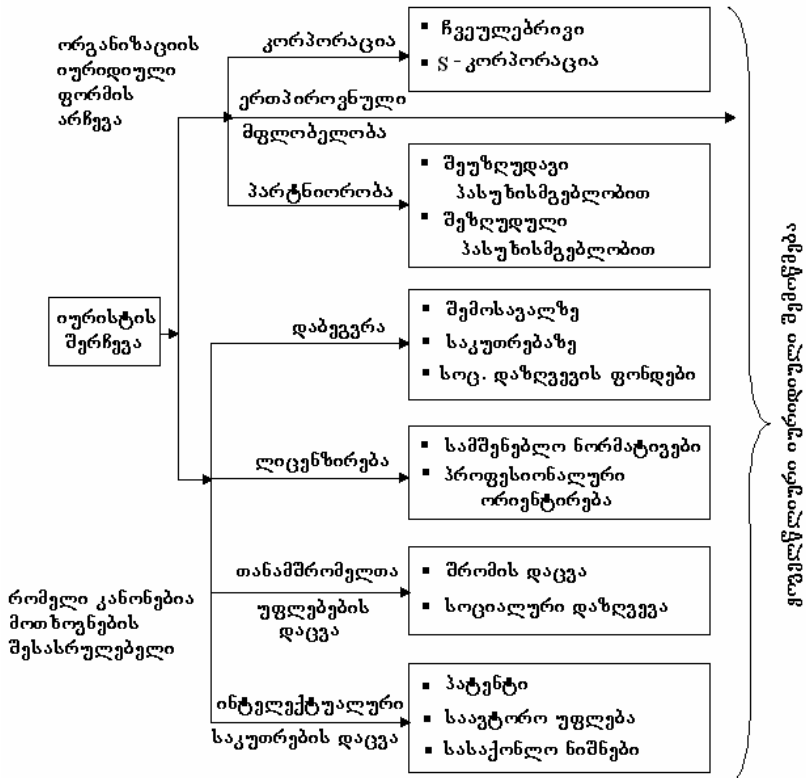
7.1. იურისტის კონსულტაცია

სამეწარმეო საქმიანობის დაწყების პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს იურისტთან კონსულტაციის მიღება.

ნახ. 7.1. მოყვანილია სამართლებრივი საკითხები, რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება.

იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს ისეთი გაფრთხილებით, როგორც ვარჩევთ ნეიროქირურგს. იურისტის არჩევა მეზობლების, მეგობრების ან ნათესავების რჩევით შეცდომაა, რადგან მათი მოთხოვნა იურიდიულ კონსულტაციაზე შეიძლება იყოს სრულიად სხვა სახის, ვიდრე დამწყები მეწარმისათვისაა საჭირო. იურისტის არჩევისათვის უნდა ვისარგებლოთ შემდეგი რეკომენდაციებით:

- შეირჩეს ისეთი იურისტი, რომელსაც აქვს მაღალი რეპუტაცია საქმიან ადამიანებში, მოცემულ დარგში;
- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს, მცირე იურიდიული ფორმებიდან, რადგან ისინი უფრო ხელმისაწვდომნი არიან, მათთან ურთიერთობა ატარებს პირად ხასიათს, მათი მომსახურება შედარებით იაფია ვიდრე მსხვილი ფირმების;
- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს პირადად მეწარმის მიერ.



ნახ. 7.1. სამართლებრივი საკითხები რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება

7.2. ბიზნესის ორგანიზაციის იურიდიული ფორმები

ბიზნესის ორგანიზაციის იურიდიული ფორმის შერჩევა წარმოადგენს უმთავრეს გადაწყვეტილებას მეწარმისათვის. ამ არჩევანზეა დამოკიდებული მთელი რიგი სამართავი და

საფინანსო საკითხები, როგორებიცაა დაბეგვრა, დაზღვევა, ინვესტირება, პასუხისმგებლობა და ა.შ.

განვიხილოთ საწარმოს ორგანიზების ძირითადი იურიდიული ფორმები:

1) ერთპიროვნული მფლობელობა, არის საქმე რომელსაც ერთი კაცი ფლობს. ესაა ბიზნესის ყველაზე გავრცელებული ფორმა. თითქმის ყველა ასეთი საწარმო მცირე ზომისაა. ამ ფორმის პოპულარობის მიზეზი ბიზნესის ამგვარად ორგანიზების სიმარტივე და სიიაფე. ერთპიროვნულ მფლობელებს უპირატესობები აქვთ. წარმოების მოგება მთლიანად მესაკუთრეებისაა, ისინი თვითონ არიან საკუთარი თავის პატრონები და ნებისმიერი ცვლილებების მოხდენა შეუძლიათ. ინდივიდუალური მესაკუთრეებისათვის კანონი ადგენს მინიმალურ შეზღუდვებს: ისინი არ იხდიან სპეციალურ გადასახადებს, რომლებიც გათვალისწინებულია სააქციო საზოგადოებისათვის. მათ წარმატებას მხოლოდ საკუთარი ძალისხმევით შეუძლიათ მიაღწიონ.

საკუთრების ინდივიდუალურ ფორმას ნაკლოვანებებიც გააჩნია. ძალიან მნიშვნელოვანია მესაკუთრისათვის სრული ქონებრივი შეუზღუდავი პასუხისმგებლობის დაკისრება – მესაკუთრე ვალდებულია დაფაროს ბიზნესთან დაკავშირებული ყოველგვარი ხარჯი და გადაწყვიტოს მრავალი პრობლემა. თუ ბიზნესმა კრახი განიცადა, მან უნდა გადაიხადოს მთელი ვალი. საკუთრების ინდივიდუალური ფორმის მეორე ნაკლია კაპიტალის შეზღუდულობა. ეს ნიშნავს, რომ ფული, რომელიც შეიძლება ჩაიდოს საქმეში, შეზღუდულია საკუთარი დანაზოგებითა და კრედიტის მიღების შესაძლებლობებით. როცა მესაკუთრე კვდება, ბიზნესიც კვდება. სხვა ნაკლოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს

წარმოების მაშტაბის ზრდის შეზღუდვები, მენეჯმენტის სიძნელეები.

2) ამხანაგობა – ეს ის საწარმოა, რომელსაც ორი ან მეტი თანამესაკუთრე ჰყავს. ბიზნესის ორგანიზების წინაფორმასთან შედარებით ამხანაგობას გარკვეული **უპირატესობები** აქვს.

– პარტნიორების გაერთიანება დამატებითი სახსრების მოზიდვის საშუალებაა.

– პარტიორებს შეუძლიათ საქმეში ჩართონ ახალი იდეა და თავიანთი ტალანტი.

– ერთპიროვნული მფლობელობის მსგავსად, ამხანაგობის ორგანიზება შედარებით მარტივია, რადგან იგი არ იხდის სპეციალურ გადასახადებს.

ნაკლოვანებები: ბევრ შემთხვევაში, ყოველ პარტნიორს აკისრია შეუზღუდავი ქონებრივი პასუხისმგებლობა. თითოეული პარტნიორი ერთპიროვნულად აგებს პასუხს ამხანაგობის ვალდებულებებზე. სხვანაირად, რომ ვთქვათ თუ ბიზნესმა კრახი განიცადა, მაშინ მის კრედიტორებს (მეგალებს) უფლება აქვთ სახსრების დაბრუნება მოსთხოვონ როგორც თითოეულს ცალ-ცალკე. ისე ყველა პარტნიორს ერთად. თუმცა პარტნიორული შეთანხმება იმგვარადაც შეიძლება შედგეს, რომ შეიზღუდოს ყველა პარტნიორის პირადი პასუხისმგებლობა. თუ ერთი პარტნიორი გარდაიცვლება ან საქმიდან გავა, ამხანაგობა ოფიციალურად წყვეტს არსებობას. თუ წარმოება აგრძელებს საქმიანობას, საჭიროა გაფორმდეს ახალი ხელშეკრულება.

შეზღუდულია ამხანაგობის მიერ მოზიდული კაპიტალის ოდენობა. ამ კაპიტალის ზუსტი ოდენობა განისაზღვრება ფირმის ქონებით, პარტნიორების შეძლებით და კრედიტუნარიანობით.

პარტნიორებს შეიძლება სხვადასხვა შეხედულებები ჰქონდეს ფირმის მართვის შესახებ, რამაც შეიძლება მისი საქმიანობა ჩაშალოს.

3) კორპორაცია (სააქციო საზოგადოება) არის საწარმოს ორგანიზების ფორმა, რომლის შექმნის დროს თქვენ უნდა მიიღოთ ოფიციალური დოკუმენტი რეგისტრაციის შესახებ. კორპორაციების საკუთრების უფლება აქციებად არის დაყოფილი, რის გამოც კორპორაციის მფლობელებს აქციონერებს უწოდებენ.

კორპორაციას სასამართლო სამართლებრივ იურიდიულ პირად ცნობს. მას შეუძლია დამოუკიდებლად მიმართოს სასამართლოს ან სამართალში იქნას მიცემული. გააფორმოს კონტრაქტები. ამასთან უნდა გადაიხადოს სპეციალური კორპორაციული გადასახადები.

კორპორაციას ამხანაგობასთან შედარებით შემდეგი უპირატესობები გააჩნია:

– **შეზღუდული პასუხისმგებლობა** ინდივიდუალური მესაკუთრისა და ამხანაგობის წევრებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ფირმის ვალდებულებებზე პირადი ქონებრივი პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მაქსიმუმ, რაც შეიძლება დაკარგოს აქციონერმა (ე.ი. მისი პასუხისმგებლობა), არის მის მიერ აქციებში გადახდილი თანხა. პასუხისმგებლობის შეზღუდვა იმდენად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, რომ ინგლისურენოვან ქვეყნებში (აშშ-ს) ფარგლების გარეთ კორპორაციები საკუთარ სახელწოდებას “LTD” (შეზღუდული) აბრევიატურას უმატებენ.

– **ოპერაციების განზორციელების სიმარტივე.** აქციების მფლობელებს შეუძლიათ კორპორაციაში შესვლა და

გამოსვლა, თუკი ისინი იყიდიან ან გაყიდიან ამ კორპორაციის აქციებს.

– **არსებობის შეუზღუდაობა.** როდესაც აქციონერი კვდება, მისი სააქციო წილი გადადის მემკვიდრეობაზე, ამასთან ეს მოვლენა არაფრით არ აისახება კორპორაციის საქმიანობაზე.

– **დაბეგვრის უპირატესობა.** კორპორაციის გაერთიანებით გარკვეულ შემთხვევაში ინდივიდებმა შესაძლოა მიაღწიონ თავიანთი პერსონალური გადასახადების შემცირებას.

კორპორაციებს ნაკლოვანებებიც გააჩნიათ:

– **სიძვირე.** კორპორაციის ორგანიზება ძალიან ძვირი და რთულია. საწარმოსა და წესების რეგისტრაციის პროცესისათვის ხშირად იურისტის დახმარებაა საჭირო. მცირე ფირმების უმეტესობა ცდილობს თავი აარიდოს ამ ხარჯებს და ამ მიზნით ქმნის ერთპიროვნულ მფლობელობას და ამხანაგობებს.

– **ორმაგი დაბეგვრა.** კორპორაციებმა სპეციალური გადასახადი უნდა გადაიხადონ. ფედერალური მთავრობა, ბევრი შტატის მთავრობა და მუნიციპალისტები აქციონერების მიერ მიღებულ დივიდენდებზე გადასახადებს უმატებენ ცალკე გადასახადი თვით კორპორაციის შემოსავლის ნაწილია, რომელიც ნაწილდება აქციონერებს შორის.

– **რეგულირება.** კორპორაციები, რომელთა აქციები ღია ბაზარზე იყიდება, უარს ამბობენ კომერციული საიდუმლოებების უფლებაზე. კანონი მოითხოვს, რომ ამ დიდმა ღია კორპორაციებმა ინფორმაცია თავიანთი ფინანსებისა და ოპერაციების შესახებ მისცენ ყველა დაინტერესებულ პირს. კანონის მიზანი ის არის, რომ ამ პირებს ინფორმაცია მიაწოდონ ამ კომპანიების შესახებ.

8. მცირე ბიზნესის ფინანსირება

დამწყებ მეწარმეს შეუძლია დააპროექტოს ელექტრონული მოწყობილობების გამოშვები მცირე საწარმო, რაც აუცილებელია მომხმარებლისათვის, მაგრამ საჭირო სახსრების გარეშე მეწარმეს იდეები არასოდეს განხორციელდება.

აი, რატომ უნდა იცოდეს მეწარმემ, როგორ შეაფასოს მისი მოთხოვნები ფულად სახსრებში და როგორ მოიძიოს.

8.1. ფულადი სახსრების მოთხოვნის შეფასება

საწარმოს ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთ ნაწილს შეადგენს საწარმოს სმეტა (ხარჯთაღრიცხვა), რაც საშუალებას აძლევს ბანკს, მიიღოს პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

1. თანხის რა რაოდენობაა საჭირო;
2. როგორ ხდება ამ თანხის განკარგვა;
3. თანხის დაბრუნების ვადა.

საწარმოს ხარჯთაღრიცხვის შედგენა დაკავშირებულია მრავალ სიძნელესთან, როგორებიცაა: მაღალკვალიფიციური ფინანსური ექსპერტების დაქირავება, მეწარმის მოუმზადებლობა ამგვარი საქმიანობისათვის და ა.შ.

8.1.1. ხარჯთაღრიცხვის შედგენა

ხარჯთაღრიცხვის შედგენამდე მეწარმემ უნდა შეადგინოს წარმოების ოპერატიული გეგმა; განსაზღვროს წარმოების მიზნები და კავშირები საკადრო პოლიტიკის, საბუღალტრო აღრიცხვის და სამართლებრივი შეფასების მიმართ; ასე ვთქვათ, ბიზნეს-გეგმის ყველა ძირითად კომპონენტებთან.

ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა კომპონენტის შედგენამდე უნდა შემოვიღოთ ორი შეზღუდვა:

1. ნებისმიერი სისტემა დამოკიდებულია მომავალი მოვლენების შეფასებაზე, რადგანაც ნებისმიერი ხარჯთაღრიცხვა – წარმოადგენს შეფასებას;
2. ხარჯთაღრიცხვაში შეუძლებელია გათვალისწინებულ იქნეს არამატერიალური ან არაგათვალისწინებული ფაქტორების ზემოქმედება.

განვიხილოთ, თუ როგორ შეიძლება ოპერატიული გეგმების გადაყვანა ხარჯთაღრიცხვაში, უპირველეს ყოვლისა, განვსაზღვროთ ძირითადი და საბრუნავი ხარჯები; განვსაზღვროთ მათ შორის განსხვავება.

ძირითადი სახსრები: ძირითადი სახსრები შეიძლება ვუწოდოთ რესურსებს, რომლებსაც მეწარმე გამოიყენებს საკუთრივ ერთ წელზე მეტს ვადაში.

საბრუნავი სახსრები: საბრუნავი სახსრები, ძირითადი სახსრებისაგან განსხვავებით, წარმოადგენს რესურსებს, რომელთა გამოყენებითაც მოგება შეიძლება მივიღოთ, არაუმეტეს, ერთი წლის განმავლობაში. საბრუნავ სახსრებს მიაკუთვნებენ სალაროს, დებიტორული ანგარიშები და მარაგები. დებიტორული ანგარიშები – დებიტორ მომხმარებლის ანგარიშები, რომლებსაც შეიძენენ კრედიტის სახით.

ოპერატიული გეგმების გადაყვანა ხარჯთაღრიცხვაში ხდება შემდეგი ეტაპებით:

1. საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციიდან შემოსავლის შეფასება პირველი სამი წლის განმავლობაში;
2. მეწარმე აერთიანებს საწარმოს დანახარჯებს სამ ჯგუფად:

- ა) ძირითადი სახსრები;
- ბ) საბრუნავი სახსრები;
- გ) და სხვა დანახარჯები.

რათა განისაზღვროს საერთო დანახარჯები მიმდინარე წელს.

დანახარჯებზე ყველა მონაცემის შეგროვების შემდეგ, მეწარმე ადგენს პირად ხარჯთაღრიცხვას პირველ წელიწადზე.

8.2. სააქციონერო კაპიტალი და სასესხო კაპიტალი

საწარმოს ფინანსირებისათვის ფულადი სახსრების მოთხოვნის განსაზღვრის შემდეგ, მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს, ფულადი სახსრების რა ნაწილი შემოვა ინვესტორებიდან, როგორც კომპანიის საკუთარი კაპიტალი და სახსრები კრედიტორებიდან, როგორც სასესხო კაპიტალი.

როგორც წესი, ბანკირები გვირჩევენ, რომ ყოველ სასესხო დოლარზე, უნდა ჩაიდოს საკუთარი კაპიტალის ერთი დოლარი.

მეორეს მხრივ, ზოგიერთი მეწარმე მიზანშეწონილად თვლის, რომ შეიტანოს რაც შეიძლება ნაკლები საკუთარი კაპიტალი და, ამასთან, შეინარჩუნოს სრული კონტროლი კომპანიაზე. განვიხილოთ მაგალითი: მეწარმეს, საკუთარი საწარმოს ფინანსირებისათვის ესაჭიროება 290000 \$, ხოლო მისი საკუთარი დანაზოგი შეადგენს მხოლოდ 40000\$. მეწარმე იღებს გადაწყვეტილებას, გამოუშვას 4000 ჩვეულებრივი აქცია, მინიმალური ღირებულებით – 20 \$.

მეწარმე შეიძენს 2000 აქციას, თითოეულს 20 დოლარის ღირებულებით და შემდეგ არწმუნებს მეგობრებს, შეიძინონ დანარჩენი 2000 აქცია, თითოეული 80 დოლარის ფასად, რაც სრულად შეადგენს 200000 დოლარს. დანარჩენ 90000 დოლარს მეწარმე მიიღებს კომერციული ბანკიდან სესხის სახით. 200000 დოლარი, რომელიც ითვლება ძირითად კაპიტალად, პრაქტიკულად წარმოადგენს სასესხო გარანტიას 90000 დოლარის მისაღებად კომერციული ბანკიდან. 200000 დოლარი წარმოადგენს 70%-ს, საერთო კაპიტალის და სესხის მისაღებად სრულ გარანტიას.

ზემოთ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება დავიწყოთ საკუთარი საქმე, რომლის საერთო ღირებულება შეადგენს 290000 დოლარს, – საკუთარი 40000 დოლარით. ასეთ შემთხვევაში, მეწარმე ინარჩუნებს აქციების 50%; ე.ი. სრულ კონტროლს საწარმოზე.

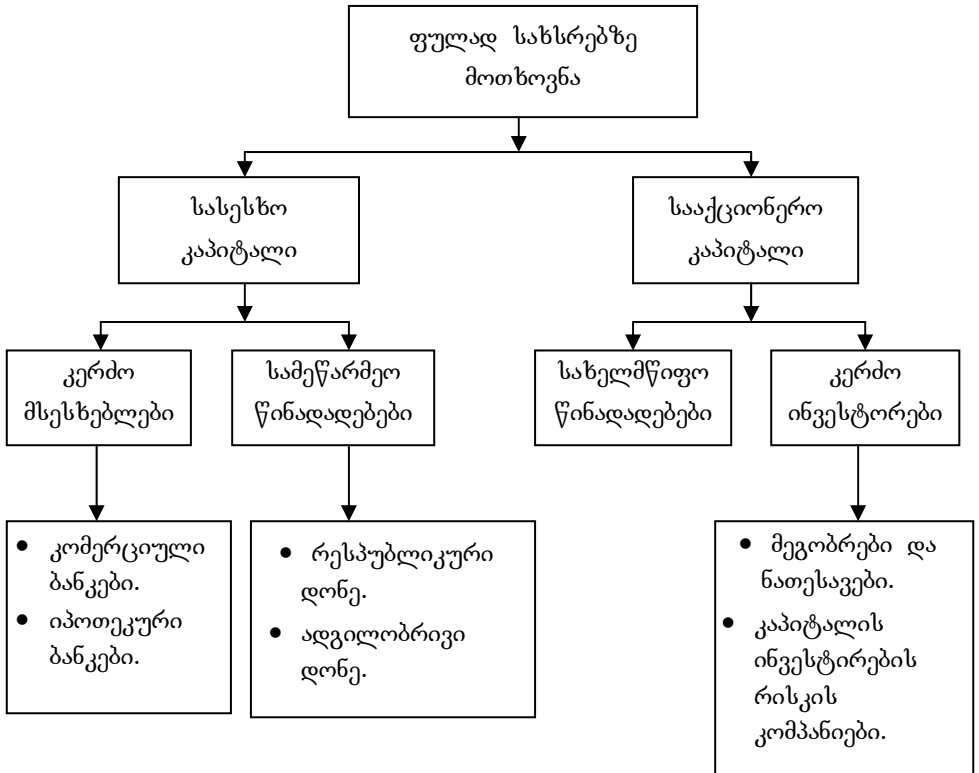
8.3. სახსრების წყაროები

სააქციონერო კაპიტალი და სასესხო კაპიტალი

მეწარმისათვის ყველაზე საჭირობო საკითხია, თუ რომელი წყაროებიდან მოხდეს საჭირო თანხის მობილიზაცია.

ნახ. 8.1. მოყვანილია მაგალითი, თუ რომელი წყაროებიდან მოხდება საწარმოს ფინანსირება. ეს წყაროებია:

1. სააქციონერო კაპიტალი (საინვესტიციო თანხები);
2. სასესხო კაპიტალი (კრედიტორთა თანხები).



ნახ. 8.1. საწარმოს ფინანსირების წყაროები

დამფინანსებელი კომპანიებიდან ჩვენთვის საინტერესოა:

ტრადიციონალური პარტნიორობა: როგორცაა – მდიდარი ოჯახები, „აგრესიული განწყობით“ – ოჯახური სახსრები, რითაც აფინანსებენ მცირე საწარმოებს.

ფონდები, რომლებიც იმართებიან პროფესიონალებით: რომლებიც გამოდიან როგორც ტრადიციონალური პარტნიორები და განკარგავენ სხვადასხვა ორგანიზაციების თანხებს.

საინვესტიციო საბანკო ორგანიზაციები: რომლებიც პერიოდულად აყალიბებენ ინვესტორთა გაერთიანებებს.

სადაზღვევო კომპანები: რომლებიც პერიოდულად ახდენენ საწარმოდან გარკვეული წილის მოთხოვნას სააქციონერო კაპიტალიდან, ინფლაციისგან დასაცავად.

კომერციული ბანკებიდან კრედიტი ორი სახისაა: მოკლევადიანი კრედიტი და გრძელვადიანი კრედიტი.

მოკლევადიანი კრედიტი: - კრედიტის ვადაა არაუმეტეს ერთი წლით. ასეთი სახსრები გამოიყენება სასაქონლო მარაგის შესაქმნელად ან მომხმარებელთა დასაფინანსებლად, რომლებიც შეიძენენ საქონელს განვადებით. მეწარმე ფარავს დავალიანებას, სასაქონლო მარაგის გაყიდვის ხარჯზე.

მოკლევადიანი კრედიტის აღებას უზრუნველყოფა არ სჭირდება; გირავნობა არ არის აუცილებელი.

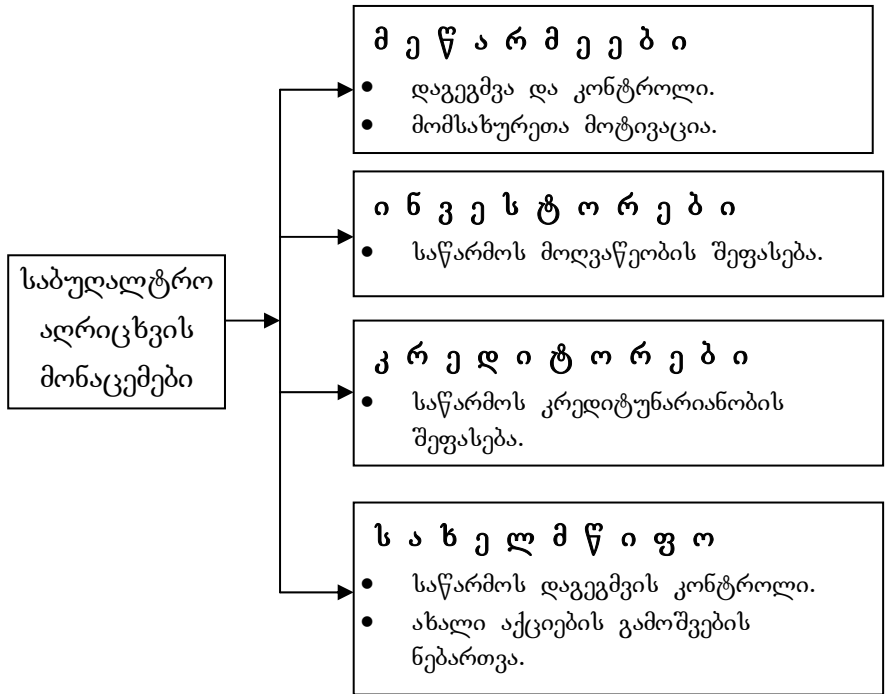
გრძელვადიანი კრედიტი: გრძელვადიანი კრედიტი ეხმარება მეწარმეს, მუდმივად დაკმაყოფილდეს ფულადი სახსრებით. გრძელვადიანი კრედიტი გაიცემა ერთ წელზე მეტი ვადით და საშუალებას აძლევს მეწარმეს, შეიძინოს ძირითადი აქტივები, როგორცაა: შენობები, დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებები და ა.შ.

9. საბუღალტრო აღრიცხვა

9.1. საბუღალტრო აღრიცხვის გამოყენება

საწარმოსათვის საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა უნდა დაამუშაოს ბუღალტერმა. ინფორმაციას, რომელსაც გვაწვდის საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა, აუცილებელია მეწარმისათვის, საწარმოს კონტროლისა და დაგეგმვისათვის. ასევე, ეს ინფორმაცია აუცილებელია ინვესტორებისათვის, კრედიტორებისათვის და სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის.

საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის მომხმარებელთა სქემა ნაჩვენებია ნახ. 9.1.



ნახ. 9.1. საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის მომხმარებელთა სქემა.

საბუღალტრო აღრიცხვის ის სისტემაა საუკეთესო, რომელიც აკმაყოფილებს შემდეგ პირობებს:

1. სისტემა, რომელიც მარტივად ადარებს საწარმოს მიმდინარე საფინანსო მოღვაწეობას გასულ პერიოდთან;
2. სისტემა, რომელიც სწრაფად ძებნის საგადასახადო დეკლარაციის და საფინანსო ანგარიშებისათვის აუცილებელ მონაცემებს;

3. სისტემა, რომელიც იძლევა ინფორმაციის სიზუსტის მაღალ ხარისხს;
4. სისტემა, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, მცირე დანახარჯებით დაამუშაოს ინფორმაცია.

არ არსებობს ყველაზე ეფექტური საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა, რომელიც გამოიყენება მცირე თუ დიდ ბიზნესში. ნებისმიერი საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა მისაღებია, რომელიც აკმაყოფილებს ზემოთ ჩამოთვლილ პირობებს.

ნებისმიერი საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა უნდა ეხმარებოდეს მეწარმეს, პასუხი გასცეს ორ საკვანძო კითხვას:

- ა. მომგებიანია, თუ არა, ჩემი საწარმო?
- ბ. როგორია საწარმოს ღირებულება?

ყოველ ამ კითხვაზე პასუხის მიღება შესაძლებელია მას შემდეგ, რაც ბუღალტერი შეადგენს ორ მთავარ საფინანსო აღრიცხვის დოკუმენტს:

1. საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიში;
2. საბალანსო ანგარიში.

9.2. საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები

არსებობს საფინანსო აღრიცხვის ორი სისტემა – სალაროს სისტემა და დარიცხვის მეთოდის სისტემა. ყველაზე წვრილ ბიზნესს, როგორცაა კიოსკიდან ვაჭრობა, მას შეესაბამება სალაროს სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს საფინანსო ანგარიშის შედგენას სალაროს აპარატის აღრიცხვის შესაბამისად. უფრო მსხვილი და რთული ბიზნესისათვის, როგორცაა ავტომობილებით

ვაჭრობის სადილერო კომპანია, გამოყენებულ უნდა იქნეს დარიცხვის მეთოდის სისტემა.

საბუღალტრო აღრიცხვის სალაროს სისტემით, გაყიდვიდან შემოსავალი აღირიცხება მხოლოდ ფულადი თანხის მიღების დროს. ანალოგიურად, დანახარჯები გამოითვლება შემოსავლებზე გამოკლებით მხოლოდ მაშინ, როდესაც გადახდილია შესაბამისი ფულადი თანხა.

საბუღალტრო აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდით, გაყიდვიდან შემოსავლები აღირიცხება დამოუკიდებლად იმისა, თუ როდის იყო თანხა მიღებული. აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდი უფრო ეფექტურია, რაც საშუალებას გაძლევს, უფრო ზუსტად აღირიცხო საწარმოს საფინანსო მდგომარეობა საქონლის გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალზე.

9.3. საფინანსო ანგარიშები

9.3.1. მოგება და წაგების ანგარიში

მოგება-წაგების ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს, რაოდენ წარმატებით ფუნქციონირებს საწარმო, ე.ი. რაოდენ მომგებიანია საწარმო. მოგება-წაგების ანგარიში საწარმოში უნდა შესდგეს, თუ ყოველთვიურად არა, სამ თვეში ერთხელ მაინც.

როგორ გამოიყურება ეს ანგარიში? – მისი მარტივი ფორმა გამოიყურება შემდეგნაირად (ნახ. 9.2.).

გაყიდვიდან შემოსავალი	200000
საოპერაციო დანახარჯი	180000
საოპერაციო მოგება	20000

ნახ. 9.2. საწარმოს წლიური ანგარიში.

საწარმოს მოგება გამოიყვანება საოპერაციო გასავლების გამოკლების შემდეგ შემოსავლიდან, ე.ი. მოგება წარმოადგენს სუფთა სხვაობას ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო ფულადი ნაკადისა:

- პროდუქციის გაყიდვიდან საწარმოში შემოსულ ფულად ნაკადს ეწოდება „გაყიდვიდან შემოსავალი“;
- პროდუქციის გაყიდვაზე გაწეულ დანახარჯებს, საწარმოდან გადინებულ ფულად ნაკადს „საოპერაციო დანახარჯებს“ უწოდებენ.

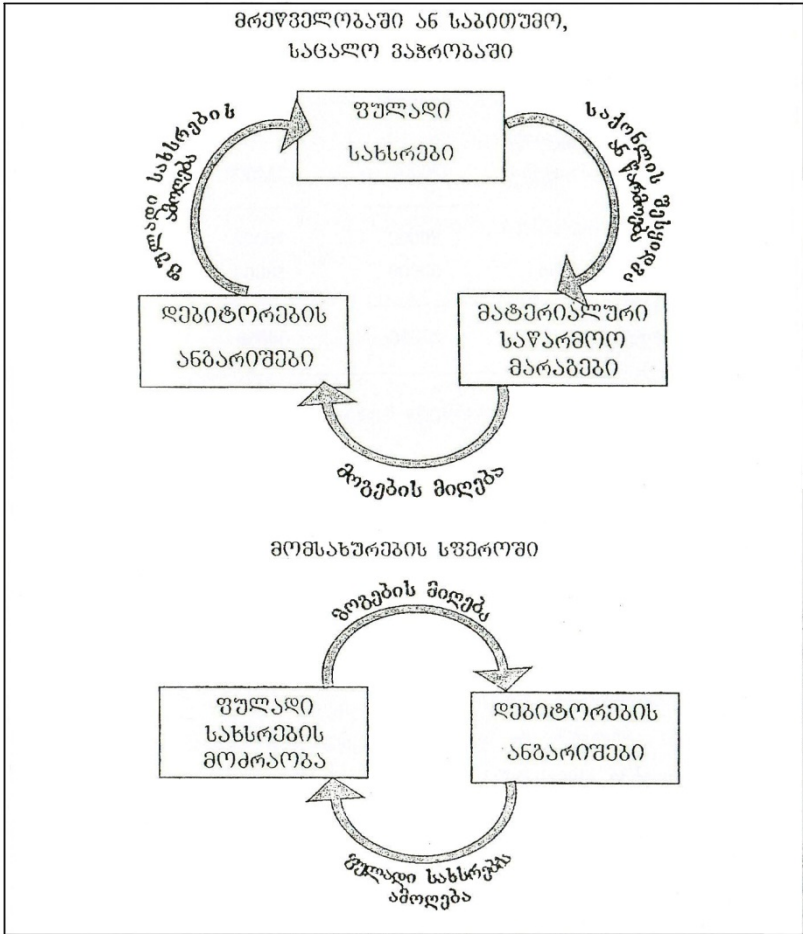
წარმოდგენილი ანგარიშის ფორმა მისაღებია იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც მუშაობენ მომსახურების სფეროში და არ აწარმოებენ პროდუქციას. საწარმოთა სხვა ჯგუფებისათვის (სამრეწველო საწარმოები, საბითუმო და საცალო სავაჭრო ობიექტები), მოგება-წაგების ანგარიში უნდა მოიცავდეს „რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულებას“ (ნახ. 9.3)

გაყიდვიდან შემოსავალი	200000
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	120000
სრული მოგება	80000
საოპერაციო დანახარჯი	60000
საოპერაციო მოგება	20000

ნახ. 9.3. საწარმოს წლიური ანგარიში.

საცალო სავაჭრო ობიექტებისათვის რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება წარმოადგენს თანხას, რომელიც გადახდილია პროდუქციაზე საბითუმო მოვაჭრესთან. საბითუმო სავაჭრო ობიექტებისათვის პროდუქციის თვითღირებულება წარმოადგენს თანხას, რომელიც გადახდილია მეწარმეზე საქონელში. მეწარმეებისათვის წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება არის თანხა, რომელიც დაიხარჯა ნედლეულის გარდასაქმნელად საბოლოო პროდუქციამდე, დამატებული ნედლეულის ღირებულება.

ნახ. 9.4. ნაჩვენებია ფულადი ნაკადების განსხვავება იმისდა მიხედვით, თუ რას აწარმოებს საწარმო – საქონელს, თუ მომსახურებას.



ნახ. 9.4. ძირითადი ფინანსური ნაკადები.

საფინანსო კონტროლი ნებისმიერ ბიზნესში წარმოადგენს იმ საშუალებას, რომელიც ეხმარება მეწარმეებს მიმდინარე მოღვაწეობის შესადარებლად თავის მიზნებთან. მაგალითი მოყვანილია ნახ. 9.5.

საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობა			
	ვაჭტიური	ღაბეგმილი	სხვაობა
გაყიდვიდან შემოსავალი	200000	190000	+ 10000
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	120000	114000	+ 6000
	_____	_____	_____
სრული მოგება	80000	76000	+ 4000
საოპერაციო დანახარჯები	60000	58000	+ 2000
	_____	_____	_____
საოპერაციო მოგება	20000	18000	+ 2000

ნახ. 9.5. საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის
ანგარიში.

9.3.2. საბალანსო ანგარიში

მოგება-წაგების ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს, რაოდენ წარმატებით ფუნქციონირებს საწარმო; ამასთან, საბალანსო ანგარიში გვიჩვენებს საწარმოს ფინანსურ კეთილდღეობას მოცემული მომენტისათვის. საბალანსო ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს შემდეგს:

- რა ღირებულებისაა საწარმო;
- რომელ აქტივებში რა თანხებია ჩადებული, როგორც მატერიალურ საწარმოო მარაგებში, ასევე, მიწასა და დანადგარებში;

- აღნიშნული აქტივები როგორ ფინანსირდებიან, ე.ი. ამ აქტივების შეძენის დაფინანსების წყაროები;
- ამ აქტივებში ვის და რა წილი აქვს.

ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხებისაგან შესდგება ყოველი საწარმოს ბალანსის სტრუქტურა. განვიხილოთ თითოეული პუნქტი:

მეწარმეები დარწმუნებულები არიან, რომ საწარმოს საბალანსო ღირებულება სრულიად არ ასახავს საწარმოს რეალურ ღირებულებას. ბუღალტრები ცდილობენ, არ შეაფასონ საწარმო იქამდე, სანამ მეწარმე არ გადაწყვეტს მის გაყიდვას.

ხშირად ბუღალტრები წარმოადგენენ საბუღალტრო ბალანსს, როგორც ანგარიშს, სადაც აქტივები წარმოდგენილია მარცხენა მხარეს, ხოლო ვალდებულებები და კაპიტალი (პასივები) – მარჯვნივ. ეს განსაზღვრა ზუსტია, მაგრამ არასრული, რადგან ის არ ასახავს სხვა მაჩვენებლებს, რომლებიც შედიან საბალანსო ანგარიშში. მაგალითისათვის:

- ბალანსის მარჯვენა მხარე (კაპიტალი) გვიჩვენებს, თუ როგორ აფინანსებენ მეწარმეები საწარმოს;
- ბალანსის მარცხენა მხარე (აქტივები) გვიჩვენებს, თუ როგორ ინვესტირებენ მათზე მიწოდებულ სახსრებს.

საბალანსო ანგარიშში აქტივები და კაპიტალი ყოველთვის ტოლია, რადგან საწარმოს ყველა აქტივი ვინმეს მიერ უნდა იქნეს მოთხოვნილი – ინვესტორის ან კრედიტორის მიერ. გარდა ამისა, რომ ყველა ამ მიკერძოების საერთო ჯამი არ უნდა აღემატებოდეს აქტივების ჯამს.

საწარმოში ყოველთვის უნდა იყოს დაცული შემდეგი ბალანსი:

აქტივი = კაპიტალი

9.3.3. სალაროს ბიუჯეტი

ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული საბუღალტრო აღრიცხვების სახეები მოგება-წაგების ანგარიშში, საბალანსო ანგარიში სრულად ვერ ასახავს ფულადი სახსრების მოძრაობას ნებისმიერ საწარმოში. მოგება-წაგების ანგარიში აფასებს საწარმოს მოღვაწეობის შედეგს, გარკვეულ პერიოდში, ხოლო საბალანსო ანგარიში აფასებს აქტივებს, გადატანილს მომდევნო პერიოდში, კაპიტალი, რომელიც ჩადებულია ამ აქტივებში.

ამასთან, არცერთი ზემოთ აღნიშნული ანგარიში არ იძლევა ფულადი სახსრების მოძრაობის შეფასებას.

საწარმოს ფულადი სახსრების არსებობა ბანკში ყოველთვის არაა დამოკიდებული საწარმოს მოგების ღონეზე, მოცემულ მომენტში.

მიუხედავად იმისა, თუ რაოდენ მაღალია საწარმოს მოგების ღონე ხშირად საწარმოს არ გააჩნია ფულადი სახსრები ბანკში, რათა მოახდინოს ანგარიშსწორება პარტნიორებთან.

განვიხილოთ მაგალითი:

- ბითუმად მოვაჭრე იწყებს ბიზნესს მიმდინარე წლის 1 იანვარს. მას გააჩნია 15000 დოლარი საქონლის სახით და 24000 დოლარი ნაღდი ფულის სახით. მეწარმე დროულად ახდენს ანგარიშსწორებას ბანკში და მყიდველებს უთმობს საქონელს 30-დღიანი კრედიტით. მეწარმეს, ასევე, გააჩნია საწყობში საქონელი იმ თანხაზე, რომლის ღირებულებაც ტოლია გაანგარიშებული მოგებისა მომდევნო 30 დღეზე.

ერთი თვის თავზე, მეწარმე ადგენს, რომ მისი მოგება 5000 დოლარია, ეს არცთუ ისე ცუდია დასაწყისისათვის. საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიში – იანვარში და მოსალოდნელი მოგება-წაგება – თებერვალში, ნაჩვენებია ნახ. 9.6

	შაქტიური იანვარი	მოსალოდნელი თებერვალი
გაყიდვიდან შემოსავალი	20000	32000
დანახარჯი	15000	24000
მოგება	5000	8000

ნახ. 9.6. მეწარმის მოგება-წაგების ანგარიში
(დოლარებში).

თებერვალში მეწარმეს ბანკიდან ატყობინებენ, რომ მის ანგარიშზე თანხა არ არის. ეს რატომ? მან ხომ იანვარში 5000 დოლარი მოგება მიიღო.

ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგია: თანხა, რომელიც აკლია მეწარმეს, ჩადებულია მატერიალურ მარაგებში და კრედიტში გაცემულ საქონელში.

კრედიტში მყიდველებმა მეწარმეს უნდა მიაწოდონ 20000 დოლარი, მან ეს თანხა შეიტანა ანგარიშში 24000 დოლარის ღირებულების საქონლის შესაძენად, დაგეგმილი 32000 დოლარის მისაღებად თებერვალში.

- ამიტომ, 5000 ლოლარი მოგება დარჩა მხოლოდ ქალაქში.

მეწარმეს შეეძლო, თავი აერიდებინა ამ პრობლემისათვის, მას უნდა შეეღებინა სალაროს ბიუჯეტი, რომელიც პასუხობს საწარმოსათვის ერთ-ერთ მთავარ კითხვას: შეძლებს, თუ არა, საწარმო, მოახდინოს ანგარიშსწორება მიმდინარე დანახარჯებისა?

	იანვარი	თებერვალი	მარტი
გაყიდვიდან შემოსავალი	20000	32000	40000
გაყიდვიდან ფულადი სახსრების მოდინება	0	20000	32000
მატერიალურ მარაგებზე ფულადი სახსრების გადინება	24000	30000	30000
სალაროს მოგება ან წაგება	(24000)	(10000)	2000

ნახ. 9.7. საწარმოს სალაროს ბიუჯეტის ანგარიში.

10. ინვესტიციების კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების ანალიზი

10.1 ფინანსური ანგარიშების ანალიზი

იმისათვის, რომ სწორედ დაიგეგმოს და გაკონტროლდეს საწარმოს მოღვაწეობა, მეწარმემ უნდა მოახდინოს ანგარიშების ანალიზი.

ბევრი მეწარმე თვლის, რომ ფინანსურ ანალიზს უნდა აწარმოებდეს ბუღალტერი. მიუხედავად იმისა, რომ ბუღალტერი აწარმოებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემას ფინანსურ ანალიზს უნდა აწარმოებდეს თვით მეწარმე.

10.1.1. საფინანსო ანალიზის არსი

ყველა ფინანსური ანგარიშების ანალიზის მეთოდების საფუძველია – შედარება.

მაგალითი: განცხადება იმისა, რომ საწარმომ მიიღო მოგება **10 000\$** წარმოადგენს უაზრობას. ეს მაჩვენებელი ხდება გასაგები, მხოლოდ მაშინ როცა ხდება შედარება რომელიმე ნორმატივთან. მაგალითად, მისი შედარება ისეთ ნორმატივთან, როგორცაა გასული წლის მოგება, ან მიმდინარე წლის დაგეგმილი მოგება.

მეწარმესათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმ შედარებებს, რომლებიც მოიცავენ მათ წინაშე დასახული

მიზნების ასახვას. ასეთი შედარებები მეწარმეებს უჩვენებენ, რამდენად ახლო არიან ისინი დასახულ მიზნებთან.

მეწარმეები ჩვეულებრივ აყენებენ როგორც საფინანსო მოთხოვნებს (შემოსავლები გაყიდვებიდან, შემოსავლები ინვესტიციებიდან), ასევე არასაფინანსო მოთხოვნებს (მორალური დაკმაყოფილება და სოციალური შედეგები).

მეწარმემ აუცილებლად უნდა შეინარჩუნოს წონასწორობა ამ ორი სახის მოთხოვნას შორის.

ამ მიზნებიდან უმთავრესად მნიშვნელოვანია ის მიზნები, რომლებიც დაიყვანება ციფრებამდე, როგორიცაა დამაკმაყოფილებელი შემოსავალი წარმოებაში ჩადებულ თანხაზე, ამასთან წარმოების საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება.

ავლნიშნოთ ამ მიზნის ორმხრივი ხასიათი:

- დამაკმაყოფილებელი შემოსავლის მიღება;
- საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება.

განვიხილოთ, თუ როგორ უნდა გაანალიზოს მეწარმემ საწარმოს ფინანსური ანგარიშგება, რომ გაიგოს რამდენად კარგად მუშაობდა საწარმო საფინანსო კუთხით განვლილ პერიოდში.

10.1.2. დამაკმაყოფილებელი შემოსავლის მიღება

საწარმოს მუშაობის შეფასების საუკეთესო კრიტერიუმს წარმოადგენს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე (**return on investment**) – **ROI**. **ROI**-ის მნიშვნელობა მიიღება სუფთა მოგების გაყოფით საინვესტიციო თანხაზე. **ROI**-ის მნიშვნელობა უჩვენებს, თუ რამდენ ცენტ მოგებას

იღებს მეწარმე წელიწადში, საწარმოში ყოველი ჩადებული დოლარიდან. ბანკის მენაბრეს კი **ROI** უჩვენებს რა მოგებას იღებს თითოეული დოლარიდან.

ინვესტიცია იყოფა სამ ძირითად კატეგორიად:

- აქტივების საერთო თანხა;
- მესაკუთრეთა წილი (**owner's equity**);
- მუდმივი კაპიტალი (**permanent capital**).

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მეწარმემ შეიძლება გათვალოს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე (**ROI**) სამი სხვადასხვა მაჩვენებლით. ყოველი მაჩვენებელი არის თუ არა საუკეთესო? პასუხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა იზომება.

მოგება აქტივების საერთო თანხიდან: ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, თუ რაოდენ წარმატებულად არის ინვესტირებული მეწარმეზე მონდობილი ფულადი სახსრები, მიუხედავად იმისა საიდან არის მოზიდული. აქციონერების გარდა ეს თანხა შეიძლება იყოს მოზიდული მოკლევადიანი კრედიტით, გრძელვადიანი კრედიტით და ასევე იპოთეკური ბანკებიდან;

მოგება სააქციონერო კაპიტალზე: ეს მაჩვენებელი უჩვენებს რაოდენ წარმატებულად დააბანდეს მეწარმეებმა მხოლოდ აქციონერებიდან მოზიდული თანხა;

მოგება მუდმივ კაპიტალზე: ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს თუ რაოდენ წარმატებულად არის ინვესტირებული მეწარმეზე მინდობილი ყველა გრძელვადიანი ფულადი სახსრები. აქ გათვალისწინებულია არა მხოლოდ აქციონერთა ინვესტიციები, არამედ ყველა გრძელვადიანი კრედიტი კომერციული და იპოთეკური ბანკებიდან, ობლიგაციებიდან და ა. შ.

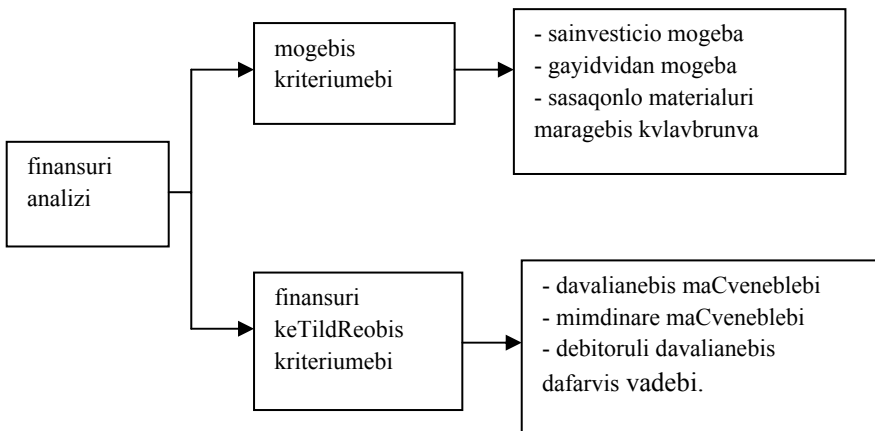
მუდმივი კაპიტალი ეწოდება კომპანიის საკუთარი კაპიტალის ჯამს გრძელვადიან საკრედიტო ვალდებულებებთან.

10.1.3. საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება

აქციონერებს სურთ მიიღონ საკმარისი მოგება კაპიტალდაბანდებიდან და იმელოვნებენ, რომ ისინი დაცულნი იქნებიან დამატებული რისკისაგან.

რისკის დაცვის ხარისხის შესაფასებლად, მეწარმემ შეიძლება გამოიყენოს რამდენიმე მაჩვენებელი. ზოგი მეწარმე იღებს საფუძვლად ყველა ვალდებულების შეფარდებას ყველა აქტივთან; ზოგი უგულებელყოფს ყველა ვალდებულებას და იღებს გრძელვადიანი ვალდებულებების შეფარდებას მუდმივ კაპიტალთან.

საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის შესაფასებლად გამოიყენება „შეფარდებითი მაჩვენებლების ანალიზის“ მეთოდი. საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის კრიტერიუმები იყოფა ორ კატეგორიად. (ნახ. 10.1).



ნახ. 10.1. ფინანსური ანალიზის ძირითადი მაჩვენებლები.

შემდგომში განვიხილავთ ფინანსური ანალიზის შეფარდებით მაჩვენებლებს კონკრეტული საწარმოს მაგალითზე.

10.2. მოგების კრიტერიუმები

10.2.1. მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე

მეწარმეს შეუძლია შეაფასოს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე ნებისმიერი სამი მაჩვენებლით (წარმოდგენილია ნახ. 10.1). მაჩვენებლის არჩევა დამოკიდებულია, თუ როგორ იხილავს მეწარმე თავის ინვესტიციას: როგორც აქტივების საერთო ჯამს, როგორც საკუთარი კაპიტალი ან როგორც მუდმივი კაპიტალი. ეს გათვლები წარმოებს შემდეგნაირად:

$$\frac{\text{მოგება} - \frac{\text{სუფთა მოგება} + \left[\frac{\text{კრედიტის პროცენტი}}{\text{წილი}} \times (1 - \frac{\text{დასჯების წილი}}{\text{წილი}}) \right]}{\text{გველა აქტივის ჯამი}} \times 100 =$$

$$= \frac{70\ 000 + [36\ 000 \times (1 - 0,30)]}{900\ 000} \times 100$$

$$= 10,6\% \text{ წელიწადში}$$

კომპანია „ინკ. პროდაქშენ“ ფინანსური ანგარიში ბალანსი 31 დეკემბერი 2007წელი (დოლარში)

აქტივები	სააქციო კაპიტალი
მიმდინარე აქტივები	მიმდინარე ვალდებულებები
ფულადი სახსრები 40 000	კრედიტორული ანგარიში

	80 000
დებიტორული ანგარიშები 100 000	გადასახდელი ვექსილი 40 000
სასაქონლო მატერიალური მარაგები 160 000 ჯსმლ 300 000	დაგროვილი ხარჯები 20 000 ჯსმლ 140 000
ძირითადი ფონდები	
მიწის ნაკვეთი 40 000	გრძელვადიანი
შენობა ნაგებობები 240 000	ვალდებულებები
დანადგარები 320 000 ჯსმლ 600 000	კრედიტის გადახდა (12%) 300 000
	მესაკუთრეთა წილი
	ჩვეულებრივი აქცია 200 000
აქტივები	გაუნაწილებელი მოგება 260 000 ჯსმლ 460 000
900 000	მთლიანი კაპიტალი ჯამი 900 000

მოგება წაგების ანგარიში	2007 წელი (ა.შ.შ. დოლარი)
გაყიდვიდან შემოსავალი	1 000 000
რეალიზებული საქონლის თვითღირებულება	700 000
მოგება	300 000
მიმდინარე ხარჯები	164 000
შემოსავალი ძირითადი საქმიანობიდან	136 000
კრედიტის პროცენტი (-)	36 000
მოგება ბეგარის გადახდამდე	100 000
საშემოსავლო ბეგარა	30 000
სუფთა მოგება	70 000

$$\text{მოგება საკუთარ კაპიტალზე} = \frac{\text{სუფთა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}} \times 100 =$$

$$= \frac{70\ 000}{460\ 000} \times 100 = 15,2\% \text{ წელიწადში.}$$

$$\text{მოგება მუდმივ კაპიტალზე} = \frac{\text{სუფთა მოგება} + \left[\text{კრედიტის პროცენტი} \times (1 - \text{დაბეგვრის ნიშრი}) \right]}{\text{საკუთარი კაპიტალი} + \text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}} \times 100 =$$

$$= \frac{70\ 000 + [36\ 000 \times (1 - 0,3)]}{460\ 000 + 300\ 000} \times 100 = 12,5\% \text{ წელიწადში.}$$

კომპანიის მოგების გათვლისას, აქტივსა და მუდმივ კაპიტალზე დამატებული იქნა კრედიტის გადახდის პროცენტი სუფთა მოგებაზე. ვინაიდან აქტივები ფინანსირდება აქციონერებიდანაც და კრედიტორებიდანაც. აქედან გამომდინარე, კრედიტის გადახდის პროცენტი უნდა აისახოს ორმხრივად. სუფთა მოგების მიღებისას, მოგებას ვალდებულებების პროცენტი აკლდება, როგორც ხარჯი. მაშასადამე სუფთა მოგების კორექტირება ხდება იმისთვის, რომ მასში აისახოს არა მხოლოდ შემოსავალი ინვესტიციიდან, არამედ შემოსავალი როგორც კრედიტიდან მიღებული თანხიდანაც.

ასეთი კორექტირება ხორციელდება კრედიტის საპროცენტო განაკვეთის გამრავლებით დაბეგვრის ნიშრზე, რადგანაც საპროცენტო განაკვეთის ხარჯების დაფარვა ხდება დასაბეგრი თანხიდან. მაგალითი:

თუ კომპანია იხდის **30%** ბეგარას, მაშინ ყოველი დოლარის ღირებულება დაბეგვრის შემდეგ შეადგენს 70 ცენტს.

10.2.2. მოგება გაყიდვებიდან

მოგება გაყიდვებიდან გვიჩვენებს თუ რამდენად ეფექტურად ფუნქციონირებს საწარმო, რამდენი ცენტი რჩება ყოველი გაყიდული დოლარიდან. კომპანია „ინკ. პროდაქშენ“-ის მაგალითზე:

$$\begin{aligned} \text{მოგება} &= \frac{\text{სუფთა მოგება}}{\text{გაყიდვებიდან შემოსავალი}} \times 100 - \\ &= \frac{70\ 000}{1\ 000\ 000} \times 100 = 7,0\%. \end{aligned}$$

ეს მაჩვენებელი საშუალებას გვაძლევს შევადაროთ რამდენად ეფექტურად მუშაობს აღნიშნული საწარმო, ამავე დარგის სხვა საწარმოებთან შედარებით.

10.3. ფინანსური კეთილდღეობის კრიტერიუმები

განვიხილოთ ის კრიტერიუმები, რომლებიც გვიჩვენებს თუ რამდენად წარმატებულად განაგებს მეწარმე ფინანსებს.

10.3.1. კრედიტუნარიანობა

ეს არის უნარი თავისდროულად მოხდეს გრძელვადიანი კრედიტების დაფარვა და მასთან მისი საპროცენტო

განაკვეთის გადახდა. რაც უფრო კრედიტუნარიანია საწარმო, მით უფრო დაცულია ის გაბანკროტებისაგან. საწარმოს კრედიტუნარიანობის შეფასებისათვის მეწარმე უნდა სარგებლობდეს „დავალიანების მაჩვენებლით“ (**debt ratio**) – რომელიც უჩვენებს აქტივებში დავალიანების წილს) და „პროცენტის დაფარვის მაჩვენებლით“ (**times interest earned**).

გამოვთვალოთ ეს მაჩვენებლები კომპანიისათვის.

$$\begin{aligned} \text{აქტივებში ნახევები} &= \frac{\text{დავალეულებების საერთო თანხა}}{\text{აქტივების საერთო თანხა}} \times 100 = \\ \text{თანხის წილი} & \\ &= \frac{140\ 000\$ + 200\ 000\$}{900\ 000\$} \times 100 = 48,9\%. \end{aligned}$$

დავალიანების მაჩვენებელი ამცნობს მეწარმეს თუ საწარმოს აქტივის რა ნაწილი ფინანსირდება კრედიტორების მიერ. ჩვეულებრივ ეს მაჩვენებელი ითვლება დამაკმაყოფილებლად თუ იგი არ აღემატება 50%. ამ მაჩვენებლის გამოთვლისას შეიძლება არ გავითვალისწინოთ მოკლევადიანი კრედიტები. დავალიანების მაჩვენებელი განისაზღვრება გრძელვადიანი ვალდებულებების შეფარდებით მუდმივ კაპიტალთან შემდეგი სახით:

$$\begin{aligned} \text{დავალიანების} &= \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებების გრძელვადიანი}}{\text{მაკლავრითა} + \text{გრძელვადიანი}} \times 100 = \\ \text{მაჩვენებელი} & \quad \text{წილი} \quad \text{ვალდებულებები} \\ &= \frac{300\ 000\$}{450\ 000\$ + 200\ 000\$} \times 100 = 39,5\%. \end{aligned}$$

ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, თუ საწარმო რამდენად ხშირად მიმართავდა კრედიტორებს მუდმივი კაპიტალის დასაფინანსირებლად.

ეს ორი მაჩვენებელი ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში, მაგრამ თავისთავად ისინი ვერ აფასებენ საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. მოცემული ანალიზის დასრულებისათვის აუცილებელია გამოვთვალოთ პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი (*times interest earned*).

$$\begin{aligned} \text{პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი} &= \frac{\text{საერთო მოგება პროცენტის გადახდაზე გრძელვადიანი ვალდებულების საპროცენტო განაკვეთი}}{\text{პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი}} = \\ &= \frac{136\ 000\$}{36\ 000\$} = 3,8\%. \end{aligned}$$

პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი გვაძლევს ინფორმაციას მასზედ, რომ თუ რამდენად მაღალია საწარმოს მოგება ვალდებულების საპროცენტო განაკვეთთან. ჩვენს მაგალითში საერთო მოგება 3,8-ჯერ აღემატება ვალდებულებების საპროცენტო განაკვეთს.

10.3.2. სამომხმარებლო კრედიტი

დებიტორული დავალიანების დაფარვის პერიოდი (*collection period*) გვიჩვენებს, თუ რამდენად ჩქარა იღებს საწარმო თანხებს იმ კლიენტებიდან რომლებიც პროდუქციას იღებენ ნისიად.

საწარმოს მოღვაწეობის შესაფასებლად მეწარმემ უნდა გამოთვალოს ორი მაჩვენებელი:

$$\begin{aligned} \text{დებიტორული დავალიანების კვლავბრუნვა (receivables turnover)} &= \frac{\text{ნისიად დაყოფის გრძელვადიანი თანხა}}{\text{დებიტორული დავალიანების თანხა}} = \\ &= \frac{1\ 100\ 000\$}{100\ 000\$} = 10 - \text{ჯერ.} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{დებიტორული დავალიანების დაფარვის პერიოდი}}{\text{ავთვის რაოდენობა წელიწადში}} = \frac{\text{გრძელვადიანი ფინანსური დაფარვის კვალი}}{\text{დებიტორული დავალიანების კვალი}} =$$

$$= \frac{360}{10} = 36 \text{ დღე}$$

მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს საშუალო რეალურ ვადას დებიტორული დავალიანების დაფარვისათვის.

პრაქტიკულად ეს პერიოდი არ უნდა აღემატებოდეს $1\frac{1}{3}$ კვირ, დებიტორული დავალიანების დაფარვის პერიოდს. ჩვენს მაგალითზე საწარმოსათვის დებიტორული დავალიანების დაფარვის დრო 30 დღეა, ეს მაჩვენებელი 36 დღე მისაღებია.

10.4. კრედიტი და ინკასაცია

მრეწველობის სხვადასხვა დარგები ხშირად გასცემენ მომხმარებლებზე კრედიტებს. მიუხედავად იმისა, რომ კრედიტი ეხმარება მყიდველის მოზიდვას, ასევე ამალღებს კრახის რისკს საწარმოსათვის.

10.4.1. კრედიტის სახეები

არსებობს ორი სახის კრედიტი: კომერციული კრედიტი (**commercial credit**) – კრედიტი რომელიც მეწარმემ შეიძლება გასცეს სხვა მეწარმეზე და სამომხმარებლო

კრედიტი (*consumer credit*) – კრედიტი რომელსაც მეწარმე გასცემს ცალკეულ მომხმარებლებზე.

კომერციული კრედიტი – საცალო ვაჭრობაში და მომსახურების სფეროში მეწარმეს შეუძლია აირჩიოს – გაყიდოს ნაღდ ფულზე ან ნისიად. საბითუმო ვაჭრობაში და მრეწველობის ზოგიერთ დარგში იშვიათადაა ასეთი არჩევანი, რადგანაც:

- მყიდველს სურს უკეთესად გაეცნოს შესასყიდ პროდუქციას, გადახდამდე.
- მყიდველს ესაჭიროება ფინანსური დახმარება გამყიდველისაგან.

სამომხმარებლო კრედიტი – მეწარმეები რომლებიც უშუალოდ გასცემენ სამომხმარებლო კრედიტს, მომხმარებელზე განსაკუთრებით ექვემდებარებიან ფინანსური დანაკარგების რისკს. მყიდველის შემოწმებისათვის მეწარმემ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს:

- რა რაოდენობის კრედიტი შეიძლება გაიცეს რისკის გარეშე მოცემულ კლიენტზე?
- არის თუ არა ინფორმაცია მასზე, რომ აღნიშნული კლიენტი დროულად იხდიდა დავალიანებას?

11. მარკეტინგი

მეწარმის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მყიდველის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოგების მიღების მიზნით. ამ მიზნის მიღწევაში მეწარმეს მარკეტინგი ეხმარება,

რომელიც ხელს უწყობს საქონლის და მომსახურების მოძრაობას მეწარმიდან მომხმარებლამდე.

არსებობს მარკეტინგის ინსტრუმენტის ფართო სპექტრი, რომლებიც ერთმანეთთან ურთიერთკავშირშია:

- მარკეტინგული კვლევა;
- გასაღების არხები;
- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირადი) გაყიდვა;
- რეალიზაციის სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი.

მარკეტინგის ინსტრუმენტი მოყვანილია ნახ.11.1



ნახ. 11.1. მარკეტინგის ინსტრუმენტი

11.1. მარკეტინგული კვლევა

მრავალი სპეციალისტის აზრით ბაზრის მარკეტინგული კვლევა წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვან საშუალებას მარკეტინგის კომპლექსში, რადგანაც ეს კვლევა გვეხმარება დავაკმაყოფილოთ დაუსრულებელი მოთხოვნა „ინფორმაცია ბაზრის“ შესახებ:

- როგორი საქონელი და მომსახურება გაიყიდოს;
- სად გავყიდოთ, რა რაოდენობით და რა ფასში;
- რას ყიდიან კონკურენტები, ვინ არიან ისინი და რამდენად ძლიერნი არიან.

საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობა და განვითარება უმთავრესად განპირობებულია მარკეტინგული კვლევის ხარისხით. საწარმოსათვის სასიცოცხლო აუცილებლობას წარმოადგენს ამგვარი კვლევების არსებობა, როგორც მისი ფუნქციონირების დასაწყისში, ასევე მისი მუშაობის პროცესში. მარკეტინგული კვლევა ხელმისაწვდომია ნებისმიერი მეწარმისათვის საწარმოს ზომის მიუხედავად.

ყოველი მეწარმე უნდა ფლობდეს ბაზრის შესწავლის მეთოდებს.

11.1.1. მარკეტინგული კვლევის გამოყენება

მარკეტინგული კვლევა გვაძლევს საშუალებას პირადი განსაზღვრებებიდან გადავიდეთ ფაქტებზე და შევამციროთ საწარმოს რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ბაზრის სწრაფ ცვლილებებთან. ფაქტების გაუთვალისწინებლად მეწარმემ შეიძლება დაუშვას შეცდომები. მაგალითად:

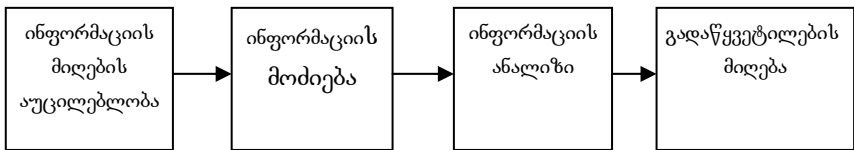
- გამოუშვას ბაზარზე ახალი საქონელი, მხოლოდ იმის გამო, რომ იგივე გააკეთა მისმა უახლოესმა კონკურენტმა;

- დაამუშაოს შემოსავლის გაზრდის ახალი გეგმა, რადგან ვილაც თვლის, რომ ეს გეგმა აუცილებლად შედეგს გამოიღებს;
- შესთავაზოს ახალი მომსახურება, რადგან ამბობენ რომ მყიდველი კმაყოფილია.

არ არის გასაკვირი, რომ ბევრი მეწარმე აღმოჩნდეს თამაშგარეთ. ისინი მხედველობიდან კარგავენ იმ ფაქტს, რომელიც დაკავშირებულია მყიდველთან; წარმატების გასაღები – კონკურენტის მოქმედების უკეთ აღქმასთანა დაკავშირებული და ასევე ის რაც იზიდავს მყიდველს.

მეწარმის უმთავრესი უნარია – წინ გაუსწროს მოვლენებს, შეეწყოს ბაზრის ცვლილებებს და გამოიყენოს არსებული სიტუაცია კაპიტალის გასაზრდელად.

ნახ. 11.2 მოყვანილია მარკეტინგული კვლევის თანმიმდევრობა.



ნახ. 11.2. მარკეტინგული კვლევის თანმიმდევრობა

11.1.2. ინფორმაციის მიღების აუცილებლობა

მარკეტინგული კვლევის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს შესაბამისი კითხვების დასმა. სანამ მეწარმე არ გადაწყვეტს, თუ რა პრობლემებია მისთვის პრიორიტეტული, ის ვერ შეძლებს სწორედ შეაფასოს ბაზარი, რომელზეც ის აპირებს გასვლას.

მარკეტინგული კვლევა საშუალებას გვაძლევს ვუპასუხოთ შემდეგი კატეგორიის კითხვებს:

საქონლის ტიპი. საქონლის ფიზიკური და ქიმიური მახასიათებლები. სად გამოიყენება? სად მზადდება?

ბაზრის ხასიათი. რამდენად დიდია მრეწველობის დარგი? რას წარმოადგენს? სად არის კონცენტრირებული მომხმარებლის ძირითადი მასა?

ბაზრის განვითარების

პერსპექტივები. საქონლის რა რაოდენობა შეიძლება გაიყიდოს წელიწადში? საქონლის რა რაოდენობა იყიდებოდა გასული წლების განმავლობაში? რომელი ფაქტორები მოქმედებენ ბაზრის განვითარების პერსპექტივებზე?

ფასწარმოქმნა. როგორ შეიცვლება ფასები ბოლო ხუთ წელიწადში? რა ფაქტორები მოქმედებენ ფასებზე? რა ფაქტორები იმოქმედებენ ფასებზე მომავალში?

წარმოება. მოცემული საქონლის რა სპეციფიკაციას უნდა შეესაბამებოდეს წარმოება? როგორი უნდა იყოს შეფუთვა? რომელი საპატენტო უფლებებია შესასყიდი?

კონკურენცია. ვინ არის კონკურენტი? სად მდებარეობს კონკურენტთა წარმოებები? როგორია

კონკურენტების საწარმოო სიმძლავრეები?

მარკეტინგი.

რა არხებით იყიდება საქონელი? საბრუნავი სახსრების ყოველი დოლარიდან რამდენი იხარჯება რეკლამაზე და მომსახურეობაზე?

რეალური მიზნების

დასახვა.

რაც უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობს მეწარმე, მით უფრო ადვილად იპოვის იგი ბაზარზე ფანჯარას, რომელიც ყველაზე უკეთესად შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და სურვილს.

იმისათვის, რომ მეწარმემ აღმოაჩინოს (იპოვოს) არსებულ ბაზარზე მისთვის სასურველი ფანჯარა, მან უნდა მოიპოვოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც მას საშუალებას მისცემს:

- განისაზღვროს შედარებით მოძებნიანი ბაზარი;
- განისაზღვროს ბაზრის მიერ შემოსაზღვრული ზონები;
- შეირჩეს ახალი საქონელი და მომსახურეობა რომელზეც მოთხოვნილებაა მომხმარებლიდან;
- განისაზღვროს მიზეზები თუ რაოდენ წარმატებულად ან ცუდად ხდება საქონლის თუ მომსახურეობის რეალიზაცია;
- განისაზღვროს ბაზრის რეალური მიზნები.

ბაზრის რეალური მიზნების დადგენა წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ლოგიკურ დასასრულს. თუ მეწარმეს არ შეუძლია განსაზღვროს ეს მიზნები, მაშინ იგი

ვერ შეაფასებს თავის რეალურ (ფაქტიურ) მდგომარეობას და მისი ბიზნესის განვითარების მიმართულებებს.

11.1.3. ინფორმაციის მოძიება

დიდ კორპორაციებს შეუძლიათ დახარჯონ დიდი თანხები მარკეტინგული კვლევის ჩასატარებლად. ასეთ კორპორაციებს გააჩნიათ ბაზრის კვლევის განყოფილებები, რომლებშიც შვიდას კაცამდე მუშაობენ.

მეწარმეს არ შეუძლია აიყვანოს მუდმივ სამსახურში მარკეტინგული კვლევის სპეციალისტები, ამიტომ მათ თვითონ უხდებთ ბაზრის კვლევა. მათ შეუძლიათ მოიპოვონ ინფორმაცია შემდეგნაირად:

- სავაჭრო ცენტრების მიერ მომზადებული ინფორმაციის მიღება;
- მარკეტინგული კვლევის ფირმებიდან ინფორმაციის მიღება;
- საკუთარი საწარმოს ძალებით განახორციელოს დროებითი მარკეტინგული კვლევები.

სტატისტიკური ინფორმაციის გამოყენება – სტატისტიკური ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ:

- მოსახლეობის შემადგენლობა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით (10 წლამდე, 10-დან 19წლამდე, 20-დან 30 წლამდე და ა.შ.);
- ერთი ოჯახის საშუალო წლიური შემოსავალი;
- მოსახლეობის ის ნაწილი რომელთაც აქვთ საკუთარი სახლი;

- ოჯახების წილი, რომელთაც აქვთ საკუთარი ავტომობილი.

არსებული სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე მეწარმეს შეუძლია გააკეთოს ყველა სახის დასკვნა, არსებული ბაზრის შესახებ.

11.1.4. ინფორმაციის ანალიზი

ინფორმაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის მესამე ეტაპს. ინფორმაციის ანალიზის მიზანია: განსაზღვროს ბაზრის განვითარების მიმართულებები. ბაზრის რომელ სეგმენტებზე მივმართოთ ჩვენი მოღვაწეობა? ამ კითხვაზე პასუხი მნიშვნელოვანია და გადაწყვეტ როლს თამაშობს მეწარმესათვის.

ბაზრის სეგმენტაცია – ეს არის ბაზრის დაყოფა მომხმარებელთა ჯგუფებად მოთხოვნაზე ერთნაირ საქონელზე ან მომსახურეობაზე.

მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს თავისი ბაზრის სეგმენტაცია ოთხი ძირითადი ჯგუფ ფაქტორის შესაბამისად:

- ფაქტორები დაკავშირებული პროდუქციასთან;
- გეოგრაფიული ფაქტორები;
- ფსიქოგრაფიული ფაქტორები;
- დემოგრაფიული ფაქტორები.

ფაქტორები დაკავშირებული პროდუქციასთან – ფაქტორები დაკავშირებული სარგებელთან, რომელიც მომხმარებელს შეუძლია მიიღოს ამა თუ იმ საქონლის შეძენიდან.

გეოგრაფიულ ფაქტორებს მიეკუთვნებიან ადგილის ტოპოგრაფიული მახასიათებლები, კლიმატი, მოსახლეობის სიმჭიდროვე, ბუნებრივი რესურსები და ა.შ.

ფსიქოგრაფიული ფაქტორები მოიცავს სამ ძირითად ჯგუფს: ხასიათის ინდივიდუალური მახასიათებელი, პირადი მოტივები და ცხოვრების სტილი.

დემოგრაფიული ფაქტორები დაკავშირებულია მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე ამა თუ იმ სახის საქონელზე. ასეთი ფაქტორები შეიძლება გამოვლენილი იქნეს დაკვირვების და გამოკითხვის მეთოდების გამოყენებით.

11.1.5. გადაწყვეტილების მიღება

მას შემდეგ რაც მეწარმე გამოავლენს საკუთარი ბაზრის სეგმენტს, მოახდენს მის შესწავლას მან უნდა გადადგას ბოლო ნაბიჯი – მიიღოს საჭირო გადაწყვეტილება. მან უნდა გადაწყვიტოს როგორ მიიზიდოს ახალი მყიდველები და არ დაკარგოს ძველი კლიენტები. ამის განსახორციელებლად მან უნდა მოამზადოს მარკეტინგის კომპლექსი.

11.2. მარკეტინგის კომპლექსი

მარკეტინგის კომპლექსის დამუშავება ეს არის კომპონენტების კრებული, რომელიც წარმოადგენს მარკეტინგის გეგმას, რომელშიც მეწარმემ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ქვემოთ ხსენებულ შვიდ სხვადასხვა მარკეტინგის სპექტრში. ესენია:

- გასაღების არხები;
- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირადი) გაყიდვა;
- გასაღების სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი.

განვიხილოთ თითოეული კომპონენტი ცალ-ცალკე.

11.2.1. გასაღების არხები

გასაღების არხების შემადგენელი ნაწილებია: მწარმოებელი, საბითუმო ან საცალო ვაჭარი და სერვისის ფირმები. გასაღების არხების კონტროლი ხორციელდება ძირითადად მწარმოებლების მიერ. სწორედ ისინი ლეზულობენ გადაწყვეტილებას თუ როგორ კარგად მიაწოდონ საქონელი მომხმარებელს წარმოებიდან.

11.2.2. ფასწარმოქმნა

ახალ საქონელზე ფასების დადგენა – მეწარმეს ხშირად უჭირს ახალ საქონელზე ფასის დადგენა. ხშირად მეწარმე მაქსიმალურ ფასს ადებს საქონელს, რათა მიიღოს მეტი მოგება თავისი სიახლიდან. ფასწარმოქმნის ასეთ პრაქტიკას ეწოდება სკიმინგი (*skimming* ნაღების მოხდა) ე.ი. მაღალი ფასის დადგენა ახალ საქონელზე, გათვალისწინებულია იმ მომხმარებელზე, რომელიც მზადაა შეიძინოს ახალი საქონელი.

არსებობს მეორე პრაქტიკა ფასწარმოქმნის, ფასი ახალ საქონელზე დგინდება იმ მიზნით, რომ საქონელმა შეაღწიოს ბაზარზე (*penetration pricing*). ამასთან მეწარმე ადგენს საქონელზე დაბალ ფასს, იმ მიზნით რომ დაიპყროს მყიდველი.

ფასწარმოქმნის მეთოდები. უმარტივესი ფორმულა ფასისი დადგენის შემდეგია:

ფასი = დანახარჯები + სამართლიანი მოგება.

უმარტივესი ფორმულა მეწარმეს არ აძლევს გარანტიას მოგებაზე, რადგან მოგება, წაგების შეფასება დამოკიდებულია შესაძლო გაყიდვების შეფასებაზე. შესაძლო გაყიდვების მოცულობა კი დამოკიდებულია თუ რაოდენ სწორადაა ფასი დადებული ახალ საქონელზე.

ფასწარმოქმნის პროცესის უკეთ გაცნობისათვის განვიხილოთ კითხვები, რომლებსაც უნდა უპასუხოთ ყოველმა მეწარმემ, ფასის დადგენისას:

- რამდენად უნიკალურია საქონელი? საკმარისად განსხვავდება სხვა საქონლიდან, რამეთუ გამართლებული იყოს მაღალი ფასი მასზე?
- რამდენად მოახდენს ამ ფასზე გავლენას გასაღების არხები? რით განისაზღვრება ფასის დაკლების ჩვეულებრივი პრაქტიკა გასაღების არხების ყოველ დონეზე?
- როგორი რეაქცია ექნებათ კონკურენტებს ამ ფასზე? რას მოიმოქმედებენ: ფასს დააგდებენ, სრულყოფენ თავის პროდუქციას ან გააუმჯობესებენ მომსახურებას?

- არსებობს თუ არა რაიმე სამარლებრივი შეზღუდვები რომლებიც მოახდენენ გავლენას ახალ ფასზე?

ფასის დადგენა საბითუმო და საცალო გამყიდველების მიერ – საბითუმო და საცალო გამყიდველები სარგებლობენ ფასწარმოქმნის შემდეგი მეთოდით, რომლის სახელწოდებაა „დანახარჯები +დამატებები“ (*markup pricing*). დამატებები გამოითვლება როგორც სხვაობა სარეალიზაციო ფასსა და დანახარჯები შექმნის ფასს შორის:

დამატება = სარეალიზაციო ფასი – დანახარჯები შექმნაზე.

დამატებების სიდიდე იცვლება დიდ დიაპაზონში, დამოკიდებულია საქონლის სახეზე. მაგალითი: საშუალო დამატებები პარფიუმერიაზე შესაძლებელია აღემატებოდეს 100%, მაშინ როცა მხატვრულ ლიტერატურაზე შეიძლება იყოს 20%-ზე ნაკლები. დამატებები შეიძლება განისაზღვროს პროცენტულად გასაყიდ ფასთან ან დანახარჯებით საქონლის შექმნაზე:

$$\text{პროცენტული დანამატი გასაყიდ ფასზე} = \frac{\text{დამატება}}{\text{საცალო ფასზე}} \times 100$$

$$\text{პროცენტული დანამატი საქონლის შექმნაზე} = \frac{\text{დამატება}}{\text{დანახარჯი საქონლის შექმნაზე}} \times 100$$

კონკრეტული მაგალითი:

მეწარმემ შეიძინა საქონელი ცალი **66\$**, მას სურს მიიღოს 40%-იანი დანამატი სარეალიზაციო ფასზე, დადგენილი ბითუმად მოვაჭრის მიერ. რა ფასში უნდა გაყიდოს მეწარმემ ეს საქონელი:

$$\text{ფასი} = \frac{\text{დანახარჯი საქონლის შექმნაზე}}{(100\% - \text{პროცენტული დანამსტი საცალო ფასზე})} \times 100 =$$

$$= \frac{66\%}{100\% - 40\%} \times 100 = 110\%.$$

საქონლის სარეალიზაციო ფასი წარმოადგენს **109,95\$**.

ფასის დადგენა მომსახურებაზე – საქონლისაგან განსხვავებით, მომსახურება წარმოადგენს არამატერიალურ პროდუქციას, რაც ართულებს ფასწარმოქმნის პროცესს. მაგალითად: ელექტროსაქონლის შემკეთებელ სახელოსნოს შეუძლია დაადგინოს ელექტროსაქონლის შეკეთების ფასი ჩამონათვლის საშუალებით, ამდაგვარ სამუშაოებზე, ან კიდევ ფასი შეიძლება დადგინდეს სამუშაოს ღირებულებას დამატებული სათადარიგო ნაწილების ღირებულება. ამის გარდა ცალკე ფასი შესაძლებელია დადგინდეს დაზიანების შესაბამისად ან ტრანსპორტირების ფასით. უფროსი ხელოსნის სამუშაო დრო შეიძლება ღირდეს ძვირი ვიდრე ასისტენტის ან მოსწავლის.

როგორ აფასებენ თავის მომსახურებას ისეთი სპეციალისტები, როგორებიც არიან იურისტები ან ექიმები? ზოგიერთი მათგანი ადგენს ფიქსირებულ გადასახადს, მაგალითად 100 დოლარი სამედიცინო გამოკვლევაზე ან 349 დოლარი განქორწინების გასაფორმებლად. ზოგიერთი იღებს საათობრივად გარკვეულ თანხას, მაგალითად დიპლომირებული ბუღალტრები, აუდიტები ან მენეჯმენტის კონსულტატები.

11.2.3. რეკლამა

რეკლამა წარუდგენს მყიდველს ინფორმაციას საქონელზე ან მომსახურებაზე, ხაზს უსვავს კონკრეტული საქონლის შეძენის უპირატესობას, ასევე არწმუნებს მყიდველს მოცემული საქონლის უპირატესობაზე სხვა საქონელთან შედარებით.

რეკლამის მიწოდების სახეებია:

- ორი სვეტი ადგილობრივ პრესაში, სადაც აღწერილია მოცემული საქონლის განსაკუთრებული ხარისხი;
- ფერადი პლაკატები, წარმოდგენილი მაღაზიებში, რომლებიც აუწყებენ მომხმარებელს, მოცემულ საქონელზე ფასდაკლებას;
- 30 წამიანი სარეკლამო როლიკი, რადიოსა და ტელევიზიაში, რომელიც აუწყებს მომხმარებელს თუ რატომ უნდა შეიძინოს სახელდობრ ეს საქონელი;
- ბილბორდები შენობებზე და გზებზე, რომლებიც საშუალებას აძლევს მყიდველს გაეცნოს ახალ საქონელს.

ხარჯები რეკლამაზე უნდა შეესაბამებოდეს მეწარმის მიზანს. მაგ.: მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს ახალი პროდუქციის გამოშვება ორიენტირებული ახალგაზრდობაზე. მისი მიზანია მიიღოს შემოსავალი პირველ წელს **200 000\$**.

როგორი სახსრები უნდა დახარჯოს მან ამ მიზნის მისაღწევად?

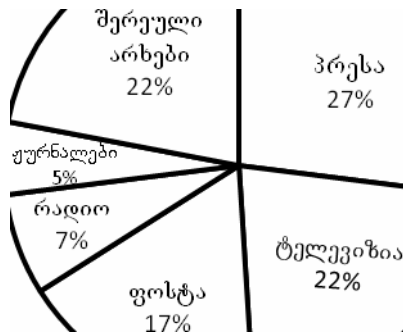
მას შეუძლია გადაწყვეტილების მიღება მას შემდეგ როცა ის იპოვის პასუხს შემდეგ ორ კითხვაზე:

- როგორი უნდა იყოს სარეკლამო მიმართვა?
- მასობრივი ინფორმაციის რომელი წყაროები უნდა იქნეს გამოყენებული ამისათვის?

სარეკლამო ტექსტის მომზადება: მეწარმემ უნდა შეისწავლოს ბაზარი, შეაფასოს ბაზრის მოცულობა, შემოსავლის დონე, მომხმარებლის ასაკი და ა.შ. იქამდე, ვიდრე შეუდგებოდეს სარეკლამო ტექსტის შედგენას.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების არჩევა: მეწარმე უნდა თანამშრომლობდეს სარეკლამო აგენტებთან რეკლამის შედგენისას. სარეკლამო აგენტებს შეუძლიათ პროფესიონალურ დონეზე მოამზადონ მიმართვა პრესაში, რადიოსა და ტელევიზიაში.

ნახაზზე მოყვანილია სარეკლამო ხარჯები ამა თუ იმ მასობრივი ინფორმაციის წყაროებზე (ნახ. 11.3).



სურ. 11.3. სარეკლამო ხარჯების წილი მასობრივი ინფორმაციის წყაროებზე.

11.2.4. პერსონალური (პირადი) გაყიდვა

რეკლამა აუწყებს მყიდველს შეიძინოს საქონელი; იგი ამალღებს საქონელზე ინტერესს. რეკლამას იშვიათად მივეყვართ გაყიდვამდე.

პერსონალური (პირადი) გაყიდვა – შეხვედრა მყიდველთან და საქონლის შეძენის აუცილებლობის ახსნა.

მეწარმემ უნდა შეინარჩუნოს წონასწორობა რეკლამასა და პერსონალურ (პირად) გაყიდვას შორის. მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ შეათანხმოს თავისი სტრატეგია „საქონლის გატანა“ (*push strategy*) – გასაღების სტიმულირება საქონლის შეძენის აუცილებლობაზე, „მომხმარებლის მოზიდვის“ (*pull strategy*) თანასტრატეგიასთან. მომხმარებლის „მოზიდვის“ სტრატეგია ხელს კრავს მომხმარებელს საქონლის მიმართ დაინტერესებაზე. საქონლის „გატანის“ სტრატეგია აიძულებს მომხმარებელს საქონლის შეძენაზე.

გაყიდვის პროცესი: ძირითადად არსებობს შვიდსაფეხურიანი გაყიდვის პროცესი. ქვემოთ მოყვანილია ყოველი საფეხურის მოკლე აღწერა.

1. პოტენციალური მყიდველის გამოვლენა (პროსპექტინგი) (*prospecting*). პასუხი კითხვაზე ვინ შეიძლება გახდეს მოცემული საქონლის პოტენციალური მყიდველი? პროსპექტინგის ეტაპზე მეწარმე ამახვილებს თავის ყურადღებას პოტენციალურ მომხმარებელზე, რომლებსაც აქვთ სურვილი შეიძინონ აღნიშნული საქონელი და გააჩნიათ შეძენისათვის საჭირო თანხა.

2. პირველადი კონტაქტის დამყარება. პირველ შთაბეჭდილებას გადამწყვეტი როლი გააჩნია შეძენის პროცესში. გამყიდველმა ყველა ძალა უნდა იხმაროს იმისათვის, რომ დაადგინოს თუ რა სჭირდება მყიდველს და როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს მყიდველის მოთხოვნა.
3. პროდუქციის წარდგინება. ამ ეტაპზე გამყიდველი უყვება კლიენტს საქონლის უპირატესობაზე სხვა საქონელთან შედარებით.
4. საქონლის დემონსტრირება. ამ ეტაპზე გამყიდველმა თვალსაჩინოდ უნდა მოახდინოს საქონლის დემონსტრირება. ამასთან პოტენციალურმა მყიდველმა პირადად უნდა შეამოწმოს საქონლის თვისებები და ხარისხი.
5. წინააღმდეგობების დაძლევა. ამ ეტაპზე გამყიდველმა საშუალება უნდა მისცეს მყიდველს გამოთქვას თავისი პრეტენზიები საქონელზე, დასვას ნებისმიერი შეკითხვა, თუ რატომ არ იძენს იგი ამ საქონელს.
6. გაყიდვის ხელშეკრულება. ამ ეტაპზე გამყიდველი სთავაზობს მყიდველს შეიძინოს საქონელი.
7. გაყიდვის დასასრული. ამ ბოლო ეტაპზე გამყიდველმა უნდა ყურადღება მიაპყროს, რომ საქონელი მიეწოდოს მყიდველს დროულად და ხარისხიანად. ამასთან გამყიდველმა უნდა დაარწმუნოს მყიდველი, რომ საქონლის მიღების შემდეგ გამყიდველი ყოველთვის დაეხმარება მას შეძენილი საქონლის ექსპლოატაციაში.

კვალიფიცირებული გამყიდველის პოვნა. გამყიდველები ყოველ მალაზიას ინდივიდუალობას ანიჭებენ. ისინი

ეხმარებიან ჩამოაყალიბონ გარკვეული იმიჯი და დააკავონ თავისი მყიდველები.

მეწარმემ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს სანამ იგი მიიღებს სამუშაოზე გამყიდველს:

- რა ფუნქციები ექნება გამყიდველს;
- როგორი იქნება მისი ხელფასი და დამატებითი შეღავათები;
- ექნება თუ არა გამყიდველს წინსვლის პერსპექტივა სამსახურში.

11.2.5. რეალიზაციის სტიმულირება

რეალიზაციის სტიმულირება ამალღებს რეკლამის ეფექტურობას და პერსონალურ (პირად) გაყიდვას. მეწარმეს ამ მიზნით შეუძლია:

- გამყიდველის წახალისება კარგი სამსახურისათვის. მაგალითად: საავტომობილო დილერს შეუძლია წახალისოს საუკეთესო გამყიდველი ორკვირიანი დასვენებით საუკეთესო კურორტზე;
- შემოიღოს ფასდაკლება ძნელად რეალიზებად საქონელზე;
- გაავრცელოს ახალი საქონლის უფასო ნიმუშები. მაგალითად: დაარიგოს კოსმეტიკური საქონელი უფასოდ სავაჭრო ცენტრებში;
- უფასოდ შესთავაზოს მყიდველს ახალ საქონელზე დამატებული სხვა საქონელი;

- მოაწყოს გამოფენები საქონლის იმიჯის ფორმირებისათვის.

11.2.6. სერვისი

მარკეტინგის ეს მეთოდი მიმართულია მყიდველის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად: ელექტროსაქონლის დილერმა უნდა შეიძინოს სათადარიგო მოწყობილობების ნაწილები, იმ შემთხვევისათვის თუ მოწყობილობა მწყობრიდან გამოვა. ასეთი სერვისის არ არსებობა გამოიწვევს კლიენტის უკმაყოფილებას და მის დაკარგვას.

სერვისი მიამართულია არა მხოლოდ პროდუქციაზე, არამედ მომხმარებელზე. მაგალითად: დიდ სუპერმარკეტებში სთავაზობენ ბავშვების მოვლას იმ პერიოდში როდესაც მშობლები ახდენენ შესყიდვებს.

ერთერთი საუკეთესო მეთოდი კლიენტის ნდობის მოსაპოვებლად არის საგარანტიო ვადის დაწესება საქონელზე. ეს ნიშნავს საქონელზე რეკლამაციის უცილობლად აღმოფხვრას საგარანტიო ვადის პერიოდში. მაგალითად: მამაკაცის ტანსაცმლის გამყიდველი, რომელიც იძლევა გარანტიას თავის მაღალხარისხიან პროდუქციაზე, პირობას იძლევა უკან დაიბრუნოს საქონელი ექვსი თვის შემდეგ თუ მყიდველმა გამოთქვა პრეტენზია.

11.2.7. პაბლისიტი

პაბლისიტი – ეს არის უფასო შეტყობინება, რომელიმე ფირმაზე ან პროდუქციაზე, რომელიც გადაიცემა მასობრივი ინფორმაციის წყაროებით. პაბლისიტი მეწარმემ უნდა დააფასოს სათანადოდ, რადგან ის წარმოადგენს მარკეტინგის ერთ ერთ მთავარ საშუალებას.

პაბლისიტის მიზანია, ფირმაზე ან პროდუქციაზე ყურადღების მიპყრობა, რეკლამაზე დანახარჯების გარეშე.

11.3. მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება

მას შემდეგ, რაც მეწარმე დარწმუნდა, რომ მან უნდა მოიზიდოს მყიდველი, აუცილებელი ხდება მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება.

როგორც ცნობილია, მარკეტინგის კომპლექსის კომპონენტებია:

- გასაღების არხები;
- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირად) გაყიდვა;
- რეალიზაციის სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი;

ყველა ეს კომპონენტი – ცალკეულად ან სხვადასხვა კომბინაციაში – მიმართულია მომხმარებლის მოზიდვაზე. მეწარმის ამოცანაა, შეადგინოს საჭირო კრებული ამ კომპონენტებიდან, ისეთი დანახარჯებით, რომელიც მოიტანს მაქსიმალურ მოგებას ყოველ დახარჯულ დოლარზე.

მარკეტინგის მიზანია ისეთი კრებულის მიგნება ამ კომპონენტებიდან, რომ მივიღოთ მაქსიმალური მოგება და დაგაკმაყოფილოთ მყიდველის მოთხოვნა.

მას შემდეგ რაც მეწარმე შექმნის მარკეტინგის კომპლექსს მან უნდა მიმართოს მთელი ძალისხმევა მარკეტინგული ხარჯების აღრიცხვისაკენ. ეს აუცილებელია იმისთვის, რომ შევადაროთ ყოველი გამყიდველის ხელფასი,

იმ შემოსავლებს, რომლებიც მათ შემოაქვთ საწარმოში, კარგი ან ცუდი მუშაკის გამოსავლენად.

12. დაგეგმვა და კონტროლი

საწარმოს შექმნისას მეწარმემ უნდა იფიქროს და იმოქმედოს. ისინი ფიქრობენ როცა ადგენენ ბიზნეს გეგმის თანმიმდევრულ ეტაპებს, ხოლო მოქმედებენ როდესაც მათ ახორციელებენ. ბიზნეს გეგმის ყოველი ეტაპი წარმოადგენს ერთი პროცესის განუყოფელ ნაწილს. გეგმის მოფიქრებას მივეყვართ მოქმედებისაკენ, ხოლო მოქმედებას მივეყვართ ახალი გეგმების მოფიქრებისაკენ, ეს კი თავის მხრივ ახალ მოქმედებისაკენ და ასე შემდეგ სანამ არ ჩამოყალიბდება საწარმო.

ეს წრიული პროცესი წარმოადგენს დაგეგმვასა და კონტროლს. ჩვენ განვიხილავთ დაგეგმვასა და კონტროლს უკვე მოქმედ საწარმოში და ძირითად ყურადღებას გავამახვილებთ ისეთ ამოცანებზე, როგორიცაა საწარმოს ზრდის პრობლემები, მიზნის დასახვა, ფინანსირება და შემოსავლების გრაფიკების გამოყენება.

12.1. საწარმოს ზრდის პრობლემები.

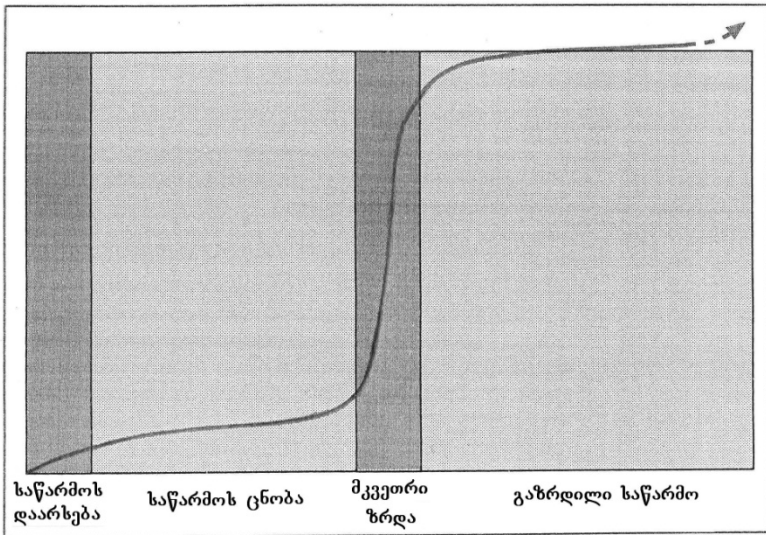
საწარმოს დაგეგმვა და კონტროლი მეწარმეს ხელს უწყობს შეინარჩუნოს საწარმო სასურველ დონეზე. ზოგიერთი მეწარმე წააგავს მთასვლელს, მწვერვალზე ასვლის შემდეგ დაბლა ეშვება, მათ წარმოდგენაში დაგეგმვა საჭიროა მხოლოდ საწარმოს შექმნის პროცესში და არა საწარმოს შექმნის შემდეგ. საწარმოს ფუნქციონირების

პროცესში დაგეგმვის არ არსებობისას საწარმო არ ვითარდება და იგი მიდის გაკოტრებამდე.

12.1.1. საწარმოს ზრდის ოთხი სტადია

ახალი საქონლის ბაზარზე გასვლის პროცესში, საწარმოში შემოსული თანხები გაცილებით ნაკლები იქნება გასავალზე. ამ პროცესის აღდგენას შეიძლება თვეები დასჭირდეს.

ბევრი საწარმო ვითარდება შემდეგი თანმიმდევრობით (ნახ. 12.1).



ნახ. 12.1. საწარმოს ზრდის სტადიები

როგორც წესი უკეთესად ხდება საწარმოს მართვა საწარმოს დაარსების (*presbirth*) და საწარმოს ცნობის სტადიებზე. საწარმოს ცნობის სტადიაზე მეწარმე უნდა

ეცადოს შექმნას არაწამებებიანი საწარმო, ბაზარზე უნიკალური საქონლის გამოტანით.

საწარმოს ცნობის (**acceptance**) სტადიის შემდეგ მოდის საწარმოს მკვეთრი ზრდის (**breakthrough**) სტადია. ამ მომენტამდე საწარმოს ზრდის პროცესი იყო ნელი, მაშინ როცა მკვეთრი ზრდის სტადიაზე, საწარმოს განვითარების ტემპები გაიზარდა ისე მკვეთრად, რომ მეწარმე ვერ ასწრებს რეაგირებას. ამასთან წარმოიშვება პრობლემები, რომლებიც მოითხოვენ დაუყონებლივ გადაწყვეტას. ეს პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იქნენ:

- ფულადი სახსრების ნაკადები – მეწარმემ უნდა იცოდეს ეყოფა თუ არა ფულადი სახსრები აღებული ვალდებულებების გასასტუმრებლად;
- წარმოებასთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე, დაბალი საწარმოო დანახარჯებით შეინარჩუნოს პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
- ხარისხთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე დააკმაყოფილოს მყიდველთა ყველა პრეტენზია, გარანტია პროდუქციის მაღალ ხარისხზე, რომელიც უპასუხებს სტანდარტის მოთხოვნას;
- საქონლის მიწოდებასთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე დროულად მიაწოდოს საქონელი ყველა კლიენტს.

ამასთან შეიძლება მკვეთრად გაიზარდოს კონკურენცია. ამ პრობლემებზე მეწარმეები მხოლოდ რეაგირებენ და არ მოქმედებენ. როცა გაყიდვიდან შემოსავალი კლებულობს ან მატულობს, მეწარმეები მიმართავენ დახმარებისათვის ისეთ სპეციალისტებს როგორებიც არიან ბუღალტრები, ხარისხის

ანალიტიკოსები ან მყიდველთან მომუშავე აგენტები. მათი დახმარებით და საერთო ძალისხმევით საწარმო იძენს თავის სიზნისტეს, რომელიც დაკარგა მკვეთრი ზრდის სტადიაზე. საწარმოს ზრდის სტადია კვლავ იწყება თავიდან სანამ არ მიაღწევს იგი გაზრდილი (*maturity*) საწარმოს სტადიას.

12.1.2. მეწარმე მენეჯერის როლში, სწრაფად განვითარებად საწარმოში

ზოგიერთი მეწარმეები სწორედ მოქმედებენ საწარმოს განვითარების სტადიაზე (საწარმოს დაარსება, საწარმოს ცნობა). შედარებით სუსტად მოქმედებენ და მართავენ საწარმოს ბოლო ორ სტადიაზე (მკვეთრი ზრდა, გაზრდილი საწარმო). რატომაა, რომ ზოგიერთი საწარმო წარმატებით ვითარდება, ხოლო ზოგიერთი კრახს განიცდის? ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგია: მეწარმის ის უნარი რომელმაც მიიყვანა საწარმო წარმატებამდე განვითარების პირველ ორ სტადიაზე, შეიძლება უსარგებლო გამოდგეს საწარმოს განვითარების ბოლო ორ სტადიაზე.

საწარმოს განვითარების ბოლო ორ სტადიაზე, მეწარმე მონაცვლეობით უნდა გამოდიოდეს როგორც მენეჯერის ისე მეწარმის როლში:

- მეწარმემ უნდა მოიწვიოს საწარმოს მართვის სპეციალისტები, რომლებიც უკეთესად ერკვევიან საწარმოს მოღვაწეობის მთელ რიგ საკითხებში;
- ამ თანამშრომლების უნარები მეწარმემ უნდა მიმართოს საწარმოს მაღალეფექტურობისაკენ;

- აუცილებელია მეწარმემ ფეხი აუწყოს საწარმოს მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებს.

ამასთან მეწარმემ მენეჯერის როლში, არ უნდა დაივიწყოს მეწარმეობა. მეწარმე მუდმივად უნდა ექებდეს საწარმოს განვითარების საშუალებებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში საწარმოს განვითარებას ცუდი პერსპექტივები ექნება.

12.2. მიზნის დასახვა

საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობის და ეფექტურობის შესანარჩუნებლად მეწარმემ უნდა დასახოს გარკვეული მიზნები, ისე როგორც საწარმოს შექმნის პროცესში.

მიზნის დასახვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როცა საწარმო სწრაფად ვითარდება და იზრდება მომუშავეთა რაოდენობა საწარმოში. სწორედ ამ სტადიაზე მეწარმემ, როგორც მენეჯერმა უნდა წაიყვანოს თავისი მოსამსახურეები ამ მიზნის მისაღწევად. მიზნის დასახვიდან, მეწარმე უნდა დარწმუნდეს, რომ ყოველ თანამშრომელს გათავისებული აქვს ეს მიზნები და მიისწრაფიან მათი განხორციელებისაკენ.

მეწარმემ მიზნის დასახვისას უნდა დაადგინოს, რას მიექცეს ყურადღება პირველ რიგში და რას მოითხოვს გრძელვადიანი დაგეგმვა.

ბევრი მეწარმე თვლის, რომ საწარმოს მუშაობის მთავარ მიზანს მოგების მიღება წარმოადგენს. როგორც წესი, რაც მაღალია მოგება, მით უკეთესად არის დაკმაყოფილებული მომხმარებლის მოთხოვნა და პირიქით რაც დაბალია მოგება, იმდენად უკმაყოფილოა მომხმარებელი.

დარწმუნება იმაში, რომ მოგება ერთადერთი მიზანია საწარმოსათვის, მცდარია და ნაკლებად ხელს უწყობს საწარმოს განვითარებას.

იმისათვის, რომ მეწარმემ დასახოს სწორი მიზნები, მან უნდა შეაფასოს საკუთარი ძალები და შესაძლებლობები.

12.2.1. მიზნობრივი მართვა

მიზნობრივი მართვა (*management by objectives MBO*)

ერთერთი მეთოდია იდეების გადაყვანის კონკრეტულ მიზნებად. მიზნობრივი მართვა ფართოდ გამოიყენება გიგანტურ კორპორაციებში, ეს მეთოდი მართვის ძლიერ საშუალებას წარმოადგენს.

MBO –ეს სისტემაა, საერთო ძალისხმევით მიზნის დასახვის, რომელიც მოიცავს მთელ ბიზნესს ქვემოდან ზევით.

მიზნობრივი მართვის პირველი რიგირს ამოცანაა, მკაცრად განსაზღვროს ყოველი მუშაკის როლი საერთო მიზნის მისაღწევად და შეიქმნას ამისათვის შესაბამისი სტიმული.

მიზნის დასახვა – მხოლოდ დასაწყისია. შემდეგ მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს როგორ მიაღწიოს დასახულ მიზანს. ამისათვის აუცილებელია დამუშავდეს მოქმედების გეგმა, რომელიც წარმოადგენს:

- მიზნის მიღწევის ყოველი ნაბიჯის დეტალური დამუშავება;
- ყოველი ნაბიჯის პასუხისმგებელ პირზე განთავსება;
- ყოველი ნაბიჯის საკონტროლო ვადის დაწესება.

მოქმედების გეგმა წარმოადგენს ჩანაფიქრის განხორციელებას. ასეთი გეგმის გარეშე დასახული მიზანი აზრს კარგავს. ასეთი გეგმის მაგალითს წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმა.

მოქმედების გეგმა შეიძლება იყოს მარტივი. ის წარმოდგენილი უნდა იყოს ქალაქულ რაზა არ გახდეს შემდგომი დავის საკითხი.

12.3. კონტროლი და ფინანსირება

მიზნის დასახვა და მოქმედების გეგმის დამუშავება საკმარისი არაა. მეწარმემ ღროის გარკვეულ ინტერვალში უნდა შეაფასოს საკუთარი ფირმის პროგრესი. ამისათვის საჭიროა მეწარმეს ჰქონდეს ინფორმაცია, რამდენად მიღწეულია დასახული მიზნები.

შეფასების ეს მეთოღია კონტროლი (**control**), რომელიც ეხმარება მეწარმეს და მის თანამშრომლებს დარწმუნდნენ რომ ისინი სწორად მოქმედებდნენ.

კონტროლის საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას აძლევს მეწარმეს შეადაროს ფაქტიური მოღვაწეობა დაგეგმილს.

განვიხილოთ თუ როგორ მოქმედებს ფინანსირების მეთოღი მუშა საწარმოზე, შემდეგ მაგალითზე. მეწარმე ასახავს ახალი ავტომობილის გაყიდვების მოცულობას, მათი რაოდენობით (ნახ 12.2)

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
პატარა	200	300	300	200	1000
საშუალო	100	150	150	100	500
დიდი	200	250	250	200	900
	500	700	700	500	2400

ნახ. 12.2. ახალი ავტომობილების გაყიდვების ბიუჯეტი კვარტლების შესაბამისად (საქონლის ერთეული).

გაყიდვების მოცულობა გამოსახული საქონლის ერთეულით, მისაღებია ფირმის გამყიდველების მუშაობის შეფასებისათვის. მენეჯერის მიერ გაყიდვების შეფასება, გამოსახული ფულადი ერთეულით, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საწარმოს კონტროლის დროს. 2400 ახალი ავტომობილის გაყიდვის დროს გაყიდვის მენეჯერს შეუძლია იმოქმედოს სხვა მეთოდით – მისცეს მითითება გამყიდველებს მასზედ, რომ გაყიდვისას ისარგებლონ ფასდაკლებით ან „შემხვედრი გაყიდვით“ (*trade in* – ძველი ავტომობილის ჩაბარებით ახლის შეძენისას), რაც აღიღებს შემოსავალს. გაყიდვის ასეთი მეთოდის კონტროლის დროს საწარმოს ბიუჯეტი უნდა გამოისახოს ფულადი ერთეულით (ნახ. 12.3).

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
პატარა	1 600 000	2 400 000	2 400 000	1 600 000	8 000 000
საშუალო	1 200 000	1 800 000	1 800 000	1 200 000	6 000 000
დიდი	3 000 000	3 750 000	3 750 000	3 000 000	13 500 000
	5 800 000	7 950 000	7 950 000	5 800 000	27 500 000

ნახ. 12.3. ახალი ავტომობილების გაყიდვების ბიუჯეტი (შემხვედრი გაყიდვების გამოკლებით) ფულად ერთეულში.

კონტროლის ასეთი სისტემა არასრულყოფილია, რადგან გაყიდვების მენეჯერმა 2400 ავტომობილის რეალიზაციის დროს შეიძლება გადახარჯოს ფირმის სახსრები. ამიტომ მეწარმემ უნდა შეადგინოს კიდევ ერთი ბიუჯეტი, რომელიც დაკავშირებულია სავაჭრო დანახარჯებთან (ნახ. 12.4).

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
ხელფასი	600 000	600 000	600 000	500 000	2 400 000
საკომისიო	300 000	450 000	450 000	300 000	1 500 000
რეკლამა	60 000	120 000	180 000	120 000	480 000
ტელეფონი	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
	963 000	1 173 000	1 233 000	1 023 000	4 392 000

ნახ. 12.4. სავაჭრო დანახარჯების ბიუჯეტი

აღნიშნული ბიუჯეტების გამოყენებით მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს რეალიზაციის განყოფილების კონტროლი. ამის გარდა ეს ცხრილები საშუალებას აძლევს მეწარმეს შეაფასოს გაყიდვების მენეჯერების მუშაობა, ხოლო ამ უკანასკნელებს თავის მხრივ შეაფასონ გამყიდველების საქმიანობა. საწარმოს მოღვაწეობის შეფასების ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს მეწარმეს წახალისოს საწარმოს თანამშრომლები.

12.3.1. სააღრიცხვო ინფორმაცია

ბიუჯეტის უკეთესად გამოყენებისათვის, მეწარმემ უნდა შექმნას შედარების სისტემა, საწარმოს ფაქტიური მოღვაწეობის და გეგმიურს შორის, ე.ი. აღრიცხვის სისტემა. ნახ. 12.5. მოყვანილია შედარების სისტემური ბარათი ავტომობილების რეალიზაციის ფორმის. ეს ბარათი იძლევა ზუსტ და ცხად ინფორმაციას საწარმოს ფინანსურ მოღვაწეობაზე.

საწარმოს მოღვაწეობის შედარება კვარტლების მიხედვით გვიჩვენებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. I კვარტალში პატარა და საშუალო ავტომობილების დაგეგმილ გაყიდვას ფაქტიურმა გადააჭარბა, ეს გვიჩვენებს თუ რა კარგად იმუშავა რეალიზაციამ ამ მოდელებთან, ამასთან დიდ

მოდელტან დაგეგმილტან შედარებოტ ნაკლებოტ რეალიზებული (იხ. ნახ. 12.5.)

კვარტალი	პატარა მოდელი			საშუალო მოდელი			დიდი მოდელი		
	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა
I	200	220	+20	100	110	+10	200	180	-20
II	300	280	-20	150	150	-	250	220	-30
III	300	310	+10	150	140	-10	250	230	-20
IV	200	180	-20	100	110	+10	200	190	-10
სულ	1000	990	-10	500	510	+10	900	820	-80

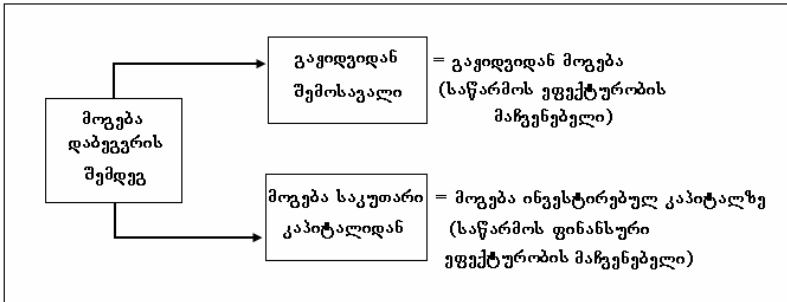
ნახ. 12.5. ავტომობილების გაყიდვების ანგარიში ფაქტიურ და დაგეგმილ რაოდენობას შორის (საქონლის ერთეულებში)

12.3.2. გაყიდვიდან მოგების შედარება ინვესტირებული კაპიტალის მოგებასტან

ჩვენ განვიხილეთ მეთოდები, თუ როგორ განახორციელოს მეწარმემ კონტროლი გამყიდველების და მენეჯერების მოღვაწეობაზე.

რა შეიძლება ითქვას უშუალოდ ხელმძღვანელის მოღვაწეობის შეფასებაზე. მისი მოღვაწეობა უნდა შეფასდეს ორი კრიტერიუმით: საწარმოს მწარმოებლობით და საწარმოს ფინანსური ეფექტურობით. ხელმძღვანელის მიერ დაგეგმილი მიზანია – გაყიდვიდან მოგება, დაგეგმილი **3,2%** მწარმოებლობის მახასიათებელია; სხვა – მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე **10%** წელიწადში, ახასიათებს ფინანსურ ეფექტურობას. მას შემდეგ წლის ბოლოს მეწარმემ უნდა შეადაროს თავისი მოღვაწეობის ფაქტიური მაჩვენებლები დაგეგმილს. მაგალითად თუ მოგება

ინვესტირებულ კაპიტალზე გახდა **10,5%**, მაშინ ეს მიუთითებს მეწარმის კარგ მუშაობაზე.



ნახ. 12.6. გაყიდვიდან მოგება, მოგება ინვესტირებული კაპიტალიდან.

ამ ორი კრიტერიუმის შერევა ერთმანეთში არ შეიძლება, განსხვავება ამ ორ კრიტერიუმს შორის ნაჩვენებია ნახ. 12.6.

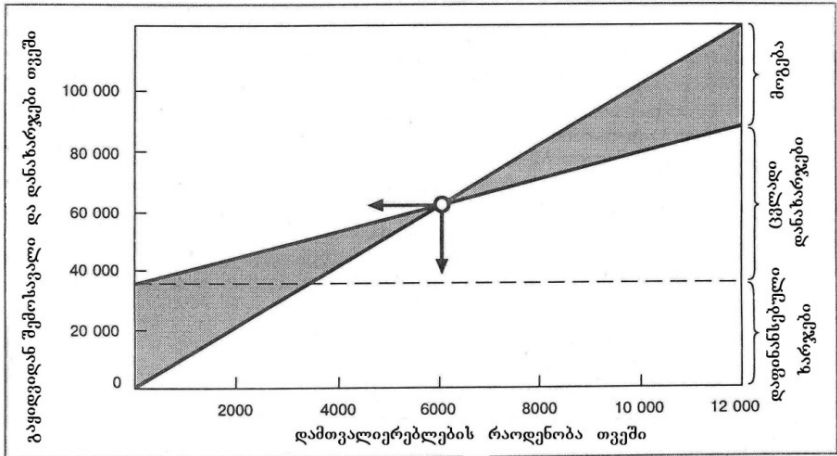
12.4. მოგების გრაფიკი

დაგეგმვის და კონტროლის კარგ საშუალებას წარმოადგენს მოგების გრაფიკი (**profitgraf**), სხვანაირად საწარმოს არაწამგებიანობის გრაფიკი (**breakeven chart**). ტერმინი „მოგების გრაფიკი“ უფრო მისაღებია, რადგან საწარმოს მიზანია – მიიღოს მოგება (არაწამგებიანობის ტერმინთან შედარებით). „მოგების გრაფიკი“ მეწარმეს თვალსაჩინოდ აძლევს პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

- პროდუქციის რა რაოდენობა უნდა ვაწარმოო და გავყიდო, მოგების მიღებამდე?
- როგორი უნდა იყოს საწარმოს მწარმოებლობა პროცენტულად, მოგების მიღებამდე?
- რამდენად მეტი უნდა იყოს მეწარმის გაყიდვების მოცულობა კონკურენტთან შედარებით.

მოგების გრაფიკი გამოყენებული შეიძლება იქნეს როგორც მთლიანი საწარმოსათვის ასევე მისი ცალკეული ნაწილებისათვის.

განვიხილოთ კონკრეტულ მაგალითზე, მოგების გრაფიკის აგება. მეწარმეს გააჩნია რესტორანი სავაჭრო ცენტრში, რომელსაც მოგება მოაქვს 6 წლის განმავლობაში. მეწარმეს წარმატება ხელს უწყობს გახსნას მეორე რესტორანი სხვა სავაჭრო ცენტრში. მან უნდა დაადგინოს თუ რამდენი მომხმარებელი შევა დღეში ახალ რესტორანში, რომ ობიექტი მომგებიანი იყოს.



ნახ. 12.7. საწაროს მოგების გრაფიკი

ბუღალტერმა დაითვალა, რომ ახალ ობიექტზე ცვლადი დანახარჯები შეადგენს 0,4 დოლარს გაყიდვიდან შემოსულ ყოველ დოლარზე. ფიქსირებული დანახარჯები შეადგენს **36 000** დოლარს თვეში, თუ ყოველი მომხმარებელი დახარჯავს რესტორანში საშუალოდ 10 დოლარს. ამ ინფორმაციის გამოყენებით მეწარმეს შეუძლია ააგოს მოგების გრაფიკი, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 12.7. გრაფიკი გვიჩვენებს, რომ ახალი რესტორანი მოგების მოტანას დაიწყებს თუ მისი შემოსავალი მიაღწევს **60 000** დოლარს ყოველთვიურად, ე.ი. თუ მომხმარებლის რაოდენობა მიაღწევს **6 000** კაცს თვეში.

მოგების გრაფიკის აგების დროს მეწარმე აგებს ჰორიზონტალურ კოორდინატის პარალელურად **36 000** დოლარის შესაბამის წერტილიდან ხაზს, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ფიქსირებული დანახარჯები **36 000\$** მუდმივია, მიუხედავად მომხმარებელთა რაოდენობისა ყოველთვიურად. შემდეგ ვაკვებთ ახალ ხაზს ვერტიკალური კოორდინატიდან, შესაბამისად **36 000** დოლარისა, და მატების კუთხით 0,4 დოლარისა ყოველი შემოსული დოლარიდან, ან 4 დოლარი ყოველ მომხმარებელზე, რომ ვაჩვენოთ მთლიანი დანახარჯი.

საბოლოოდ ხაზავს მესამე ხაზს, ნულოვანი წერტილიდან მატების კუთხით, რომელიც შეესაბამება 10 დოლარს ყოველ მომხმარებელზე საშუალოდ, იმისათვის რომ ვაჩვენოთ მთლიანი შემოსავალი.

ამ ბოლო ორი ხაზის გადაკვეთის წერტილი წარმოადგენს ნულოვან წერტილს (შემოსავალი=გასავალი).

13. შემსყიდველი საქმიანობა და სასაქონლო მატერიალური მარაბები

13.1. შესყიდველი საქმიანობის მნიშვნელობა

შემსყიდველი საქმიანობის საბოლოო მიზანია საწარმოს მომგებიანობის გაზრდა. მეწარმე ყოველთვის ამახვილებს ყურადღებას იმ მასალების, მომსახურების და მომარაგების წყაროების არჩევაზე, რომლებიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს, მინიმალური დანახარჯებით და შესაბამისი ხარისხით:

- ბითუმად მოვაჭრეები ხარჯავენ **0,8 + 0,85** დოლარს საკუთარი ბრუნვის ყოველ დოლარზე, მასალების შექმნაზე მათი შემდგომი გაყიდვის მიზნით;
- საცალო მოვაჭრეები ხარჯავენ **0,6 + 0,7 \$** იგივე მიზნებზე;
- მწარმოებლები ხარჯავენ **0,2 + 0,5 \$** ყოველ გაყიდულ დოლარზე, ნედლეულის შესაძენად, რომელიც აუცილებელია მზა პროდუქციის წარმოებისათვის.

შესყიდველებზე დანახარჯების ეკონომიამ, შეიძლება მიგვიყვანოს მოგების საგრძნობ მატებასთან (მაგალითი ნახ. 13.1.). აღსანიშნავია, რომ მოგების შეფარდება გაყიდვების სიდიდესთან შეადგენს **2%**, მაშინ **1000\$** ეკონომია, მიღებული შესყიდვებიდან, მოგების ექვივალენტი იქნება, მიღებული გაყიდვების გაზრდით **50 000** დოლარით.

თუ მოგების შეფარდება გაყიდვებთან დაბეგვრამდე შეადგენს . . .	შესყიდვებიდან ეკონომია 1000\$, საშუალებას მოგვცემს გავზარდოთ მოგება იმ ზომით, რა ზომითაც გაიზრდება გაყიდვა
20%	5 000\$
15	6 700
10	10 000
5	20 000
2	50 000

ნახ. 13.1. ეკონომია შესყიდვებზე

13.2. მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების მართვა

მატერიალურ ტექნიკური მომარაგება (მ.ტ.მ.), მარტო შესყიდვის აქტი არაა, არამედ ეს არის უნარი მოთხოვნის ზუსტი პროგნოზის და კარგი ურთიერთობის დამყარება მომწოდებლებთან. აქ აუცილებელია მუშაობა კომპიუტერთან, რადგან შესყიდვის მართვა შესაძლებელია კომპიუტერის მეშვეობით.

შემსყიდველი საქმიანობა თავის მხრივ მოიცავს:

- მასალების და მომსახურების მოთხოვნის ზუსტ შეფასებას;

- შესაბამისი მომწოდებლების მოძიებას და შერჩევას;
- მომწოდებლებთან ფასების და მოწოდების ვადების შეთანხმებას;
- კონტრაქტების და შეკვეთების პირობების განხილვას;
- იქნება თუ არა მომწოდებელი საიმედო პარტნიორი კონტრაქტის მოქმედების ვადაში.

მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების კლასიკურ პრინციპებს წარმოადგენს საქონლის და მომსახურეობის საჭირო ხარისხის, საჭირო რაოდენობით, საჭირო დროში, საიმედო მომწოდებელთან და მისაღებ ფასში შექენა.

13.2.1. შესყიდვის ძირითადი პრინციპები

განვიხილოთ შესყიდვის ძირითადი პრინციპები:

1. საჭირო ხარისხის საქონლის და მომსახურეობის შექენა.

მეწარმე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მის მიერ შექენილი საქონელი და მომსახურეობა პასუხობს მის მოთხოვნას. მწარმოებლებმა უნდა გაამახვილონ ყურადღება მასზე, რომ შექენილი მასალები სრულად აკმაყოფილებდნენ წარმოების ტექნიკურ მოთხოვნებს; წინააღმდეგ შემთხვევაში დამზადებული ნაწარმი უვარგისი შეიძლება აღმოჩნდეს. საცალო მოვაჭრეებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ, რომ ბითუმად მოვაჭრიდან შექენილი საქონელი აკმაყოფილებდეს მოხმარების

ხარისხის ნორმატივებს; წინააღმდეგ შემთხვევაში მომხმარებელი აღარ შეიძენს საქონელს.

2. *საქონლის და მომსახურეობის შეძენა საჭირო რაოდენობით.*

რადგან მეწარმე აბანდებს მნიშვნელოვან თანხებს სასაქონლო მატერიალურ მარაგებში, იგი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ იძენს აუცილებელ საჭირო მარაგს, საჭირო რაოდენობით. ძალიან დიდ შესყიდვებს, მიყვავართ საქონლის რეზერვის მეტობასთან, რამაც შეიძლება მიიყვანოს მეწარმე დანახარჯების მკვეთრ ზრდასთან და შენახული მარაგების მორალურ მოძველებასთან.

გამოცდილი მომწოდებლები გვირჩევენ „დაიწყე მცირედით“, რადგან ისინი მოწმე არიან ბევრი კომპანიის კრახის, დიდი რაოდენობით სასაქონლო მარაგების შექმნის გამო.

3. *საქონლის და მომსახურეობის შეძენა საჭირო დროს (Just in time).*

შესყიდვების მომენტის შერჩევას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მწარმოებლებისათვის. შეძენა საჭირო დროს, ნიშნავს ნედლეულის შეძენას საწარმოო გეგმის შესაბამისად, მარაგებით სასაქონლო საწყობების გადაუტვირთავად. ინფლაციის პერიოდში ეს ნიშნავს ნედლეულის შეძენას ფასების შემდგომ გაზრდამდე.

4. *საქონლისა და მომსახურეობის შეძენა საჭირო მომწოდებლიდან.*

საჭირო მომწოდებელზე არჩევანის შეჩერება – ეს ერთ-ერთი რთული გადაწყვეტილებაა, რომელიც უნდა მიიღოს კომპანიის ხელმძღვანელმა. მომწოდებლის არასწორმა შერჩევამ, შეიძლება დაარღვიოს გეგმები, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის ხარისხთან, ფასთან, რაოდენობასთან და პროდუქციის გამოშვების ვადებთან. მეწარმე რეგულარულად უნდა ახდენდეს ურთიერთობის კორექტირებას მომწოდებლებთან. ამავე დროს იგი უნდა ეძებდეს დუბლიორ მომწოდებელს, ან უბრალოდ უკეთეს მომწოდებელს.

5. საქონლის და მომსახურების შეძენა საჭირო ფასში.

სწორი ფასი – ყოველთვის მინიმალური ფასი არაა. მოწოდების დაბალი ფასი, მეწარმისათვის არაა გარანტია ნედლეულის ხარისხზე, რომელიც აუცილებელია საწარმოსათვის. საქონლის ფასის მიღების გადაწყვეტილების დროს, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, პირველ რიგში ხარისხი, შემდეგ მომსახურება, რაოდენობა, მოწოდების ვადა და ფასი. ჩამონათვალში რატომ აქვს ფასს ბოლო ადგილი? იმიტომ, რომ მეწარმე დიდად არ იქნება მოგებული დაბალი ფასის არჩევისას, რადგან იგი აგებს ხარისხში, მომსახურებაში.

13.2.2. შესყიდვის ციკლი

შესყიდვის ციკლი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ეტაპები განხილულია საცალო ვაჭრობის მაგალითზე, მისაღები იქნება საბითუმო ვაჭრობის, მომსახურების და წარმოების საწარმოებისათვის.

1. **საქონელზე მოთხოვნის შეფასება.** საქონლის შეძენამდე მეწარმემ უნდა განსაზღვროს როგორ შეესაბამება მოთხოვნა მოცემულ საქონელზე სხვა მოთხოვნებს აღნიშნული საწარმოსათვის. ზოგიერთი საქონლის მოთხოვნაზე საკმარისია ცნობების მოგროვება არსებულ მარაგებზე და ბოლო გაყიდვების შესახებ. საქონლის სხვა ჯგუფებისათვის, ეს ნიშნავს მივიღოთ სარისკო გადაწყვეტილება მასზედ, რომ რომელი მოდელი ავირჩიოთ, რა რაოდენობით შევისყიდოთ თითოეული. მეწარმე არ უნდა დარჩეს არასეზონური და მოდიდან გადასული საქონლით.
2. **მომწოდებლის არჩევა.** მას შემდეგ რაც მოხდება საქონლის მოთხოვნის შეფასება, მეწარმემ უნდა იპოვოს მომწოდებელი. არსებობს საქონელი, რომლის მიღება შესაძლებელია მხოლოდ ერთი მომწოდებლიდან; ასეთ შემთხვევაში ყველაფერი დადის გადაწყვეტილებამდე, ვიქონიოთ საქმე ამ საქონელთან თუ არა. მეტი წილი საქონლის მოწოდება შეუძლიათ სხვადასხვა მომწოდებელს; ამ შემთხვევაში მეწარმემ უნდა შეაფასოს არა მხოლოდ საქონლის ფასი, არამედ მომსახურების დონეც, ე.ი. საქონლის მოწოდების პირობები, კრედიტის პირობების რეგულირება, მოწოდების გრაფიკი და ა.შ.
3. **მოლაპარაკება შესყიდვებზე.** გადამწყვეტ მე-3 ეტაპზე განხილვა მოიცავს: შესყიდვის ფასს, მოწოდების მოცულობას, მოწოდების ვადებს, მოწოდებას ერთ ან რამდენიმე პარტიად, ხარჯები შეფუთვაზე და ტრანსპორტირებაზე, საქონლის ხარისხის გარანტია და ა.შ.

4. **მოწოდების კონტროლი.** მოწოდების პირობების გასაუმჯობესებლად გარკვეულდროულად მეწარმემ უნდა გადახედოს ყოველ მომწოდებელთან ურთიერთობას. თუ მოწოდების ვადები ირღვევა, მეწარმე ვალდებულია გააქტიუროს თავისი მოღვაწეობა, ე.ი. მოითხოვოს მომწოდებლიდან მოწოდების დაჩქარება. ასეთი ქმედებით მას შეუძლია თავიდან აიცილოს საწარმოს გაჩერება ნედლეულის უკმარისობის გამო.

13.2.3. მოწოდების აღრიცხვა

აღრიცხვის კარგი სისტემა მეწარმეს საშუალებას აძლევს გაცნობიერებული იყოს შემდეგში:

- ყველა მიღებულ შეკვეთაზე და ყველა შესრულებულ შესყიდვაზე;
- შესყიდული მასალების გამოყენების ტემპებზე;
- მოწოდების რაოდენობის და მოწოდების ციკლებზე;
- მომწოდებლების კოორდინატებზე და მათი საქონლის ფასებზე;
- შეკვეთების ციკლზე და შეკვეთების რაოდენობაზე;
- მომწოდებლებთან დასაბრუნებელი საქონლის რაოდენობაზე.

ასეთი მონაცემები ამაღლებენ შესყიდვების ეფექტურობას.

13.2.4. შემსყიდველი საქმიანობის

ეფექტურობის განსაზღვრა

მეწარმემ უნდა გააკონტროლოს შესყიდვების პროცესის მიმდინარეობა არა ნაკლებ წელიწადში ერთხელ, ამასთან მან უნდა მიიღოს ორ ძირითად კითხვაზე პასუხი:

- რამდენად შეედარება მეწარმის მიერ საქონლის შეძენაზე გაწეული დანახარჯები, მისი კონკურენტების დანახარჯებს?
- როგორია დანაკარგები შრომიდან, უხარისხო საქონლიდან და ქურდობიდან?

შემსყიდველი საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვის მარტივ მეთოდს წარმოადგენს გასაყიდი საქონლის თვითღირებულების შედარება დარგის საშუალო მაჩვენებელთან.

13.3. მარაგების მართვა

წარმოებაში მარაგები – მასალები ან ნახევარფაბრიკატები, რომლებიც ინახება საწყობში და გამოიყენება მზა პროდუქციის წარმოებისათვის.

საცალო ვაჭრობაში მარაგს წარმოადგენს – გასაყიდი საქონელი კლიენტზე, რომელიც ინახება საწყობში და მალაზიაში.

რისთვის არის საჭირო სასაქონლო მატერიალური მარაგები? ჩამოვთვალოთ ზოგიერთი მათგანი:

- მარაგის უქონლობის გამო ხდება კლიენტის მოთხოვნის დაუკმაყოფილებლობა;

- მყიდველმა უნდა შეისწავლოს საქონელი ყიდვის წინ;
- გამოვიყენოთ ფასების შესაძლო აწევა და დაწევა ნედლეულზე;
- წარმოების უწყვეტი მუშაობის უზრუნველყოფა პერსონალის შემცირების გარეშე;
- პროდუქციის იმ რაოდენობით გამოშვება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს დანახარჯების მინიმიზაციაში;
- საქონლის დროული მიწოდება კლიენტზე;
- გაფიცვიდან თავის დაცვა.

ეს ჩამონათვალი არასრულია, და არცერთი დებულება ცალ-ცალკე არ მუშაობს, რადგან ყველა ურთიერთგადასაკვეთია.

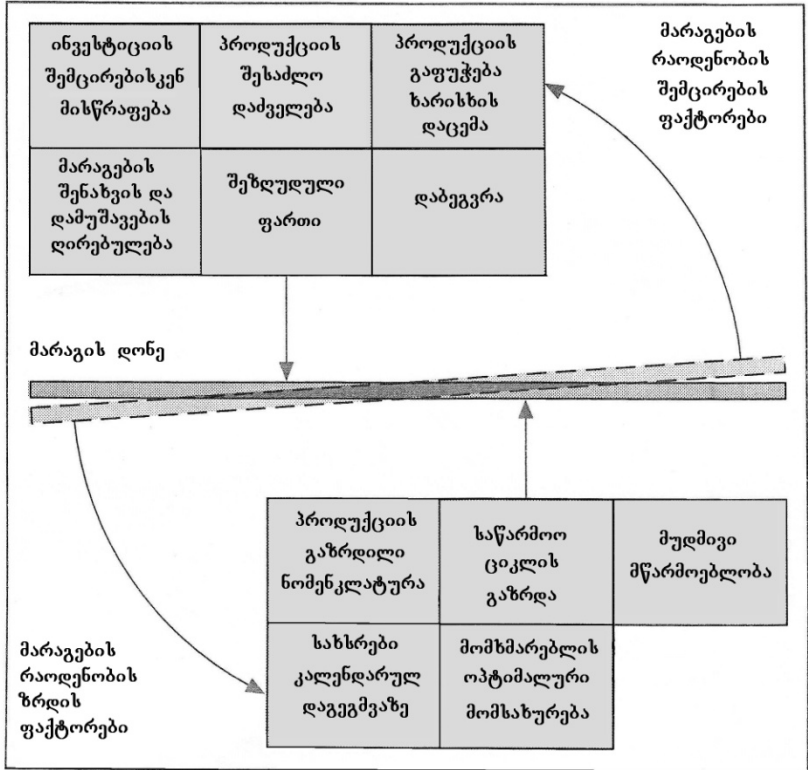
13.3.1. მარაგების მართვის პროგნოზი და კონტროლი

მატერიალურ ტექნიკური მარაგების დაგეგმვის წინ მეწარმემ ყოველთვის უნდა შეასრულოს გაყიდვებიდან შემოსავლის პროგნოზი. იმ მეწარმეებს, რომელთაც აქვთ მონოპოლია დაუკმაყოფილებელ ბაზარზე, შეუძლიათ გარკვეული სიზუსტით თქვან, როგორი იქნება მოთხოვნა მათ საქონელზე და ამგვარად განსაზღვრონ მათი მარაგების მდგრადობა. მეტი წილი მეწარმეებისათვის საქონლის მიწოდების ვადები და მოცულობა არ ექვემდებარება რაიმე ზუსტ პროგნოზს. ვინ იცის მაგალითად, როგორი იქნება

მოთხოვნა ღია ბარათებზე, რომელიც გამოდის „წმინდა ვალენტინის“ დღისთვის. როგორც არ უნდა იყოს პროგნოზი მოთხოვნაზე, ის გახდება ნულის ტოლი 14 თებერვლის დასასრულს. აქედან გასაგებია, რომ მეწარმე შეიძლება მკაცრად დაისაჯოს, ზედმეტად მინდობის გამო პროგნოზზე. იმისათვის, რომ დაუკვეთოს მეწარმემ ღია ბარათების საჭირო რაოდენობა, იგი უნდა დაეყრდნოს პირველრიგში მარაგების მართვის სტრატეგიას. მარაგების მართვის ამოცანა წარმოადგენს ერთმანეთში კონფლიქტური ინტერესების ბალანსს, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახ. 13.2.

მარაგების მართვის მიზანს წარმოადგენს:

- საფონდო მარაგების შენახვა, რომლებიც საკმარისია შეკვეთების დროულად შესასრულებლად;
- მარაგების შენახვა დაბალ დონეზე, მათში ჩადებული თანხების შემცირების მიზნით;
- მარაგების შენახვა მაღალ დონეზე, უწყვეტი წარმოების უზრუნველყოფის მიზნით, მიუხედავად მოთხოვნის შესაძლო გაზრდის ან დაცემისას. ამგვარად მეწარმე შეძლებს თავის დაცვას წარმოების ძვირადღირებული გაჩერებების და თანამშრომელთა დროებით შემცირებებისაგან.



ნახ. 13.2. მარაგების რაოდენობაზე მოქმედი კონფლიქტური ინტერესები.

13.3.2. საქონელბრუნვის ანალიზი

კონფლიქტური ინტერესების ბალანსის შესანარჩუნებლად, მეწარმემ უნდა მიმართოს სასაქონლო მარაგების კვლავბრუნვის იდეას. პროგნოზირებასთან ერთად ეს ანალიზი ეხმარება მეწარმეს დაადგინოს, რამდენ თვეზე უნდა ჰქონდეს გათვლილი მარაგი.

მატერიალური მარაგების ბრუნვა ემსახურება ოპტიმალურ მაჩვენებელს, რომელიც ასახავს, თუ რამდენად ეფექტურად მართავს მეწარმე თავის შესყიდვებს.

საქონლის წლიური ბრუნვა, რომელიც ტოლია 100, ითვლება საშუალო მაჩვენებლად ბაკალეა – გასტრონომიული საქონლის ბითუმად მოვაჭრეებისათვის. საქონლის წლიური ბრუნვა 90 მიგვითითებს მასზედ, რომ ვაჭარი ასაღებს არამოთხოვნად ან გაფუჭებულ საქონელს; მაჩვენებელი 110 გვიჩვენებს, რომ ვაჭარი ყიდის მოთხოვნად საქონელს.

მარაგების კვლავბრუნვა სხვადასხვა დარგში სხვადასხვაა, მაგალითად: საშუალო კვლავბრუნვა ტანსაცმლის მაღაზიის შეადგენს – 3, საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოების მაღაზიის – 4, რესტორნების – 22 და ა.შ.

შესყიდვების დროს მეწარმის მიზანია, მიიღოს ისეთი კვლავბრუნვის მაჩვენებელი, რომ იგი ტოლი ან მეტი იყოს საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელზე.

განვიხილოთ მაგალითი: საცალო ვაჭრობის საწარმო, რომელიც ვაჭრობს მამაკაცის ტანსაცმლით, პროგნოზით გაყიდვიდან მიიღებს **1 200 000\$** შემდეგ წელიწადში. ამ დარგში მარაგების კვლავბრუნვა წელიწადში საშუალოდ შეადგენს 3.

- 1) წელიწადის რამდენ თვეზე უნდა იქონიოს მეწარმემ სავაჭრო მარაგი?
- 2) რა რაოდენობის ინვესტირების თანხაა საჭირო აღნიშნული მარაგის შესაქმნელად?

$$\text{ბრუნვის ხანგრძლივობა} = \frac{\text{წელიწადის 12 თვე}}{3 \text{ ბრუნვა წელიწადში}} - \text{მარაგი 4 თვეზე}$$

$$\begin{aligned} \text{ბრუნვის ხანგრძლივობა} &= \frac{1\,200\,000\text{\$ წელიწადური ნადავრი} \times 75\%}{3 \text{ ბრუნვა წელიწადში}} \\ &= 300\,000\text{\$} \end{aligned}$$

აქედან **75%** – წარმოადგენს დანახარჯების შეფარდებას რეალიზაციის ფასთან.

13.3.3. არსებული მარაგების ინვენტარიზაცია

არსებული მარაგების ინვენტარიზაციის დროს რეალურად არსებული მარაგების რაოდენობა დარდება სააღრიცხვო დოკუმენტების მონაცემებს. თუ მარაგები საბუღალტრო წიგნების მიხედვით არ ემთხვევა არსებული მარაგების რაოდენობას, მაშინ აუცილებელია შევიტანოთ შესწორებები სააღრიცხვო დოკუმენტებში.

მაგალითად – საქონელი შეიძლება იყოს დაკარგული, მოპარული, გადაყრილი ან გამორჩენილი ინვენტარიზაციიდან და ა.შ. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან წვრილმანი ქურდობა ვრცლად განმარტებულია, შემდეგი მიზეზები ნაკლებად განმარტებულია, მაგრამ ერთგვარად წამებულიანია.

- თუ საქონლის რაოდენობა ნაკლებია, ანგარიშფაქტურაში მითითებულ რაოდენობაზე, მაშინ სხვაობის თანხა უნდა დაფაროს მეწარმემ.
- საქონელი შეიძლება იყოს გაყიდული მომხმარებელზე, მაგრამ ანგარიში არ იქნა გამოწერილი, ასეთ შემთხვევაში მეწარმე განიცდის დანაკლისს საქონლის ღირებულების შესაბამისად, ასევე არ მიიღებს მოგებას საქონლის რეალიზაციიდან.

დანაკლისის თავიდან ასაცილებლად მეწარმე უნდა აწარმოებდეს ინვენტარიზაციას (აღწერას) ყოველკვირეულად, რადგან მინიმუმამდე დაიყვანოს საქონლის დანაკლისი და არ მოაღუნოს მომსახურე პერსონალის ყურადღება.

13.3.4. სასაქონლო მატერიალური

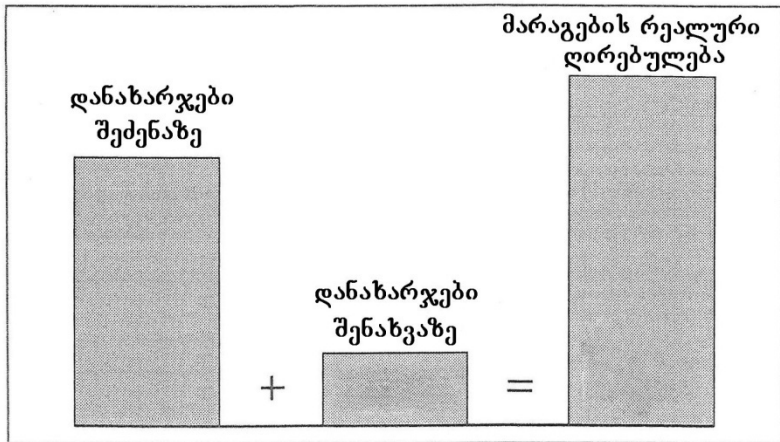
მარაგების ღირებულება

მატერიალური მარაგების შესყიდვა და შენახვა ძვირადღირებული საქმიანობაა.

ამავე დროს ბევრი მეწარმე თვლის მხოლოდ მასალების შესასყიდ ღირებულებას, მხედველობაში არ იღებს იმ დანახარჯებს, რომლებიც გასაწევია მათი შესყიდვის შემდეგ. ამ დანახარჯებს მიეკუთვნებიან:

- შენახვა და მომსახურება;
- დაზღვევა და ქონებრივი დაბეგვრა;
- დაძველება და ხარისხის დაკარგვა;
- აღრიცხვის წარმოება.

ზოგიერთი შეფასებით მატერიალური მარაგების შენახვის დანახარჯები შეადგენს 21%-ს მატერიალური მარაგების შექმნის ღირებულებიდან (როგორც ნაჩვენებია ნახ. 13.3.)

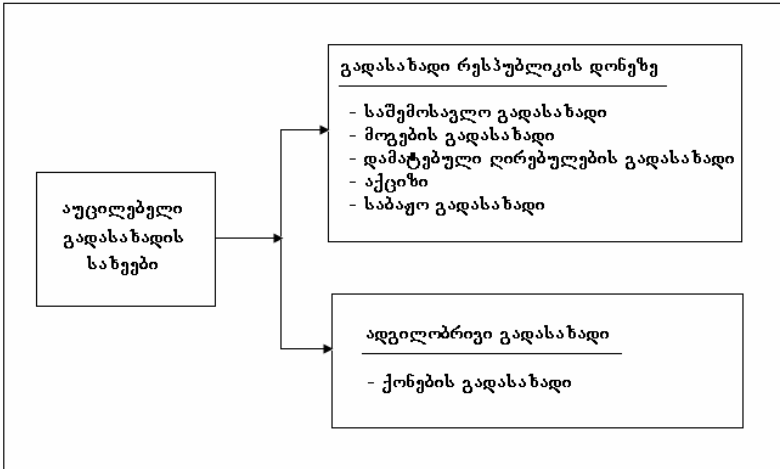


ნახ. 13.3. მარაგების რეალური ღირებულება

14. დაბეგვრა მცირე ბიზნესში

მეწარმეებს შორის დაბეგვრა იწვევს ბევრ საწინააღმდეგო აზრს. მეწარმეებს უნდა ჰქონდეთ ცხადი წარმოდგენა თუ რომელი ბეგარა უნდა გადაიხადონ, ასევე რაც მეტად საყურადღებოა რა გავლენას იქონიებს დაბეგვრა

მათ ბიზნესზე. ნახ. 14.1. მოყვანილია დაბეგვრის სახეები, რომლებიც იხდება საქართველოს რესპუბლიკაში, ყველა ადმინისტრაციულ დონეზე.



ნახ. 14.1. დაბეგვრის სახეები, საქართველოს ყველა ადმინისტრაციულ დონეზე.

14.1. დაბეგვრის მოთხოვნა

ინგლისელმა მწერალმა რობერტ ხერრიკმა დაბეგვრის შესახებ დაწერა „გაუშვი მეფეებმა გაკრიჭონ თავისი ცხვრები, მაგრამ არ უნდა გააძრონ მათ ტყავი“. ეს ციტატა გამოდახილს პოულობს ბევრი მეწარმის გულში, ამასთან ბევრი მეწარმე არ ხდის სადაოს ზოგიერთი დაბეგვრის აუცილებლობას

„ბეგარა არის ის რაც უნდა გადავიხადოთ ცივილიზებულ საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის“.

ბეგარა შეიძლება წარმოვიდგინოთ ნაკადის სახით, რომელსაც აქვს წრიული მიმართულება. თანხა გადახდილი ბეგარის სახით უბრუნდება ისევ მეწარმეს და სხვებს, სასარგებლო რეზულტატის სახით.

ბეგარის გადახდა მძიმე ტვირთია, მაგრამ არც ერთი მსხვილი ან მცირე კომპანია ვალდებული არაა გადაიხადოს იმაზე მეტი, რასაც ითხოვს არსებული კანონმდებლობა.

14.2. განთავისუფლება გადასახადებიდან თუ თავის არიდება გადასახადების გადახდაზე

მეწარმემ კარგად უნდა წარმოიდგინოს განსხვავება ორ მცნებას შორის, გადასახადებიდან განთავისუფლებასა და გადასახადებიდან თავის არიდებისაგან.

- თავის არიდება დაბეგვრიდან – ნიშნავს შეგნებულად დაარღვიოს მეწარმემ არსებული საგადასახადო კანონი;
- დაბეგვრიდან განთავისუფლება შესაძლებელია სხვადასხვა საკანონმდებლო ორგანოებიდან ნებართვის მიღებით.

საგადასახადო კანონმდებლობა ყოველწლიურად იცვლება, როგორც შემცირებისაკენ ასევე მათი გაზრდისკენ. ასეთი ცვლილებების შესახებ მუდმივად საქმის კურსში უნდა იყოს მეწარმე, ამისათვის აუცილებელია იურისტის ან საგადასახადო ორგანოს კონსულტაციები.

14.3. საქართველოს საგადასახადო სისტემა

გადასახადების ცნება:

გადასახადი არის საქართველოს სახელმწიფო, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივ ბიუჯეტებში სავალდებულო, უპირობო ფულადი შენატანი, რომელსაც იხდის გადასახადის გამამხდელი, გადახდის აუცილებელი, არაეკვივალენტური და უსასყიდლო ხასიათიდან გამომდინარე.

საქართველოს საგადასახადო სისტემა მოიცავს:

- ა) საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობის მონაწილეთა სამართლებრივ მდგომარეობას, მათ უფლებებს, მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას;
- ბ) გადასახადებს, მათი დაწესების, შემოღების, შეცვლისა და გაუქმების წესებს;
- გ) გადასახადების გადახდასთან და საგადასახადო კონტროლთან, აგრეთვე საგადასახადო ვალდებულებათა შესრულების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ ფორმებს, მეთოდებსა და წესებს;
- დ) საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობისას წარმოშობილ დაავთა გასაჩივრებისა და გადაწყვეტის წესს.

გადასახადის სახეები:

1. საქართველოში მოქმედებს საერთო – სახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი გადასახადები.

2. საერთო – სახელმწიფოებრივი გადასახადებია დაწესებული გადასახადები, რომელთა გადახდა სავალდებულოა საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე.
3. ადგილობრივი გადასახადებია დაწესებული და ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოების ნორმატიული აქტებით შემოღებული გადასახადები (ზღვრული განაკვეთების ფარგლებში), რომელთა გადახდა სავალდებულოა შესაბამისი სუბიექტების ტერიტორიაზე.
4. საერთო-სახელმწიფოებრივ გადასახადებს განეკუთვნება:
 - ა) საშემოსავლო გადასახადი;
 - ბ) მოგების გადასახადი;
 - ვ) დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ);
 - დ) აქციზი;
 - ე) საბაჟო გადასახადი.
5. ადგილობრივ გადასახადებს განეკუთვნება:
 1. ქონების გადასახადი;

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად გადასახადები და მოსაკრებლები იყოფა ფიზიკური პირებისათვის და იურიდიული პირებისათვის (იხ. ნახ. 14.1.).

ფიზიკური პირები იხდიან ქონების გადასახადს და სოციალურ გადასახადს.

იურიდიული პირებისათვის გადასახადები და მოსაკრებლები:

- დამატებული ღირებულების გადასახადი;
- აქციზის გადასახადი;

- მოგების გადასახადი;
- საშემოსავლო გადასახადი;
- საბაჟო გადასახადი;
- მოხმარებული ბუნებრივი რესურსით სარგებლობის გადასახადი;
- სათამაშო ბიზნესის მოსაკრებელი.

15. რისკის და დაზღვევის მართვა

ცხოვრება რისკია. გამოთქმა „რას მოგვიტანს ხვალინდელი დღე“ განსაკუთრებით შესაბამისობაშია ბიზნესთან. მეწარმეები მალე ხვდებიან, რომ რისკი მათი მუდმივი თანამგზავრია და ამ რისკთან გამკლავების უნარი მათი ცხოვრების პოზიციაზეა დამოკიდებული. თუ მეწარმე არ ითვალისწინებს რისკის შესაძლებლობას, იგი ადრე თუ გვიან მიხვდება თავის შეცდომას. თუ ის რისკისთვის მზადაა და ითვალისწინებს მას, იგი ზრდის კომპანიის ცხოვრებისუნარიანობას.

15.1. რისკის აღქმა

რისკის განსაზღვრება ძნელად აღსაქმელია. არასპეციალისტის თვალთახედვიდან რისკი ნიშნავს, როგორც წესი ჯანმრთელობის დაკარგვის შესაძლებლობას, რეპუტაციის დაკარგვას ან საკუთარი იმიჯის დაკარგვას.

მეწარმისათვის რისკი – ეს არის ალბათობის შესაძლებლობა განიცადოს ფინანსური დანაკარგები. როცა ჩვენ რისკზე ვსაუბრობთ, პირველ რიგში მხედველობაში

გვაქვს რისკი დაკავშირებული ფინანსებთან, სახელდობრ რისკი რომლის გამოსახულებაა ფულადი ერთეული.

ფინანსური დანაკარგების ფიქსირება ხდება საფინანსო დოკუმენტებში; მაგალითად საბალანსო ანგარიშში ან მოგება წაგების ანგარიშებში.

ფინანსური დანაკარგები შეიძლება იყოს შემდეგი სახის:

კაყიდიდან შემოსავლის შემცირება, როცა ხანძრის შედეგად ქარხნიდან რჩება მარტო აგურები; წარმოება ჩერდება;

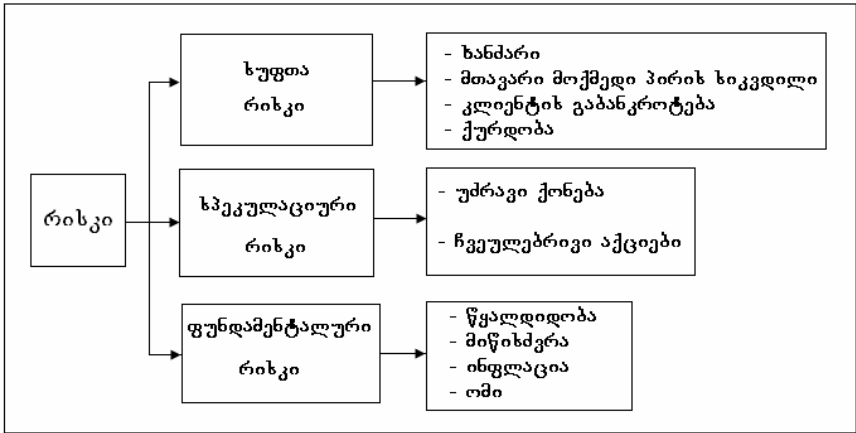
საექსპლოატაციო დანახარჯების გაზრდა, როცა მეწარმეს ხანძრის შემდეგ გადააქვს წარმოება დროებით, მაგრამ ძვირადღირებულ შენობაში;

ფონდების შემცირება, როცა მოპარულია მატერიალური სასაქონლო მარაგები ან საწარმოო დანადგარები;

დავალიანების გაზრდა, როცა მეწარმე ვერ ასრულებს კონტრაქტით გათვალისწინებული საქონლის მიწოდების ვალდებულებებს.

აღსანიშნავია, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ დანაკარგებს აქვთ რაღაც საერთო: ამ მოვლენების გამოჩენის წინასწარმეტყველება შეუძლებელია.

ნახ. 15.1. წარმოდგენილია რისკის სამი სახე: სუფთა რისკი, სპეკულაციური და ფუნდამენტალური.



ნახ. 15.1. ფინანსური რისკის კატეგორიები

განვიხილოთ რისკის თითოეული სახე:

სუფთა რისკი: რისკს ეწოდება სუფთა, თუ მისი რეზულტატია დანაკარგი ან დანაკარგის არ არსებობა, მაგარამ არ არის მოგების საშუალება; მაგალითად: ხანძარი, მთავარი მოქმედი პირის სიკვდილი, კლიენტის გაბანკროტება, ქურდობა, საგზაო სატრანსპორტო შემთხვევა. მეწარმე უძღვრია სუფთა რისკის თავიდან აცილებას.

სპეკულაციური რისკი: რისკს ეწოდება სპეკულაციური, რიცა მეწარმე იგებს ან აგებს; მაგალითად: ინვესტიციის ჩადება ჩვეულებრივ აქციებში, რომელთაც შეუძლიათ მოუტანონ მეწარმეს წაგება ან მოგება.

ფუნდამენტალური რისკი: ფუნდამენტალური რისკი ერთგავროვნად ეხება ყველა კომპანიას. როგორც წესი რისკის ეს სახე დაკავშირებულია ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ და ბუნებრივ ძალებთან, რომელთა ზემოქმედების ქვეშაა საზოგადოება. ფუნდამენტალურ რისკის რიცხვს

მიეკუთვნება: წყალდიდობა, მიწისძვრა, ინფლაცია, ომი და ა.შ.

15.2. რისკის მართვის პროგრამები

მეწარმემ უნდა გააკეთოს ყველა არსებული და არაარსებული შესაძლო დანაკარგის ანალიზი.

ამ მიზნის მისაღწევად მთავარია ექსპერტული შეფასება. მეწარმემ უნდა მიმართოს სადაზღვევო აგენტს რისკის მართვის პროგრამის შესადგენად. ეს პროგრამა:

- განსაზღვრავს რისკებს, რომლებიც გამოისახება ფულად ერთეულებში;
- გვაძლევს შეფასებას, რამდენად სერიოზული იქნება დანაკარგები;
- გვეხმარება ავირჩიოთ ოპტიმალური მეთოდი ყოველი ცალკეული რისკის მიმართ.

15.2.1. რისკის განსაზღვრა

რადგან რისკიდან დანაკარგები უშუალოდ ეხება კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას, საფინანსო ანგარიშები წარმოადგენენ ამოსავალ წერტილს შესაძლო დანაკარგების განსაზღვრისთვის. მაგალითად: საბალანსო ანგარიში გვიჩვენებს, რომ შენობა შეფასებულია **300 000\$**. მეწარმე სვავს კითხვას: „რამ უნდა გაანადგუროს აღნიშნული ფასეულობის შენობა?“.

იგი სხვა მიზეზებთან ერთად, იდენტიფიცირებს ხანძრის რისკს ან საქვების აფეთქებას. შესაძლო დანაკარგების განსაზღვრისათვის, საჭიროა შედგეს რისკზე დაქვემდებარებული სქემა როგორც ეს მოყვანილია ნახ. 15.1.

რისკის იდენტიფიკაციაზე მუშაობა არასოდეს არ მთავრდება. საწარმოს განვითარებასთან ერთად წარმოიშვება ახალი რისკის ფაქტორები. მეწარმის ამოცანას წარმოადგენს ამ რისკების გამოვლენა და მათზე რეაგირება.

15.2.2. რისკის მართვის მეთოდების არჩევა

სადაზღვევო კომპანიის აგენტის დახმარებით მეწარმეს შეუძლია აარჩიოს ამა თუ იმ რისკების მართვის ოპტიმალური მეთოდები. შესაძლებელია ოთხი ვარიანტი:

- რისკიდან სრული თავის არიდება;
- შევამციროთ რისკი თვითდაზღვევით;
- დანაკარგების დაწყების გაფრთხილება, შევამციროთ მათი წარმოშობის ალბათობა ან მათი სერიოზულობის ხარისხის შემცირება;
- რისკის გადამისამართება სხვა პირზე დაზღვევის გზით.

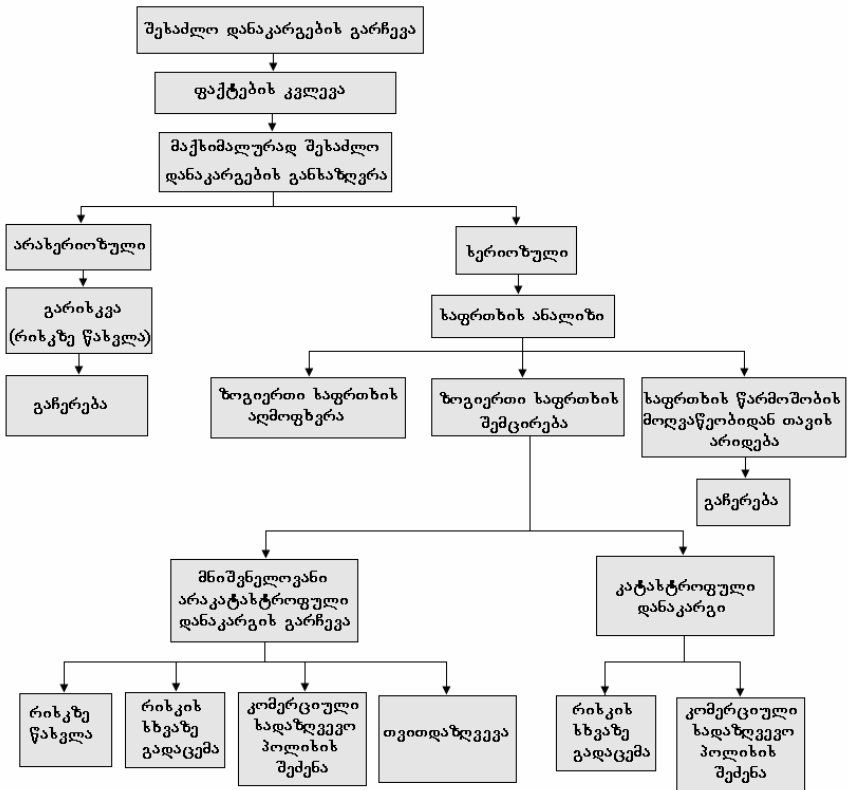
პრაქტიკაში მეწარმეები ცდილობენ რისკის თავიდან არიდებას ბევრი მეთოდით.

მაგალითად: მეწარმეები სატრანსპორტო საშუალებებს იღებენ არენდაში, იმის მაგივრად, რომ შეიძინონ. ამასთან ისინი თავს არიდებენ ამგვარი ქონებიდან გამომავალ რისკის ფაქტორებს. მეწარმე საწარმოს აქციების გაყიდვით, თავს იცავს რისკებიდან, რომლებიც დაკავშირებულია შეუზღუდავ პასუხისმგებლობასთან და ერთპიროვნულ მფლობელობასთან. ყოველდღიური დებონირებით ბანკში ნაგაჭრი ნაღდი ფულის შეტანით მეწარმე თავს იცავს ქურდობის რისკისგან.

თვითდაზღვევა – არის რისკის შემცირება, სპეციალურად გადაღებული ნაღდი ფული, თვითდაზღვევის მიზნით.

დანაკარგებისაგან გაფრთხილება – არის მეთოდი რისკის ალბათობის მინიმუმამდე დაყვანის, როგორც:

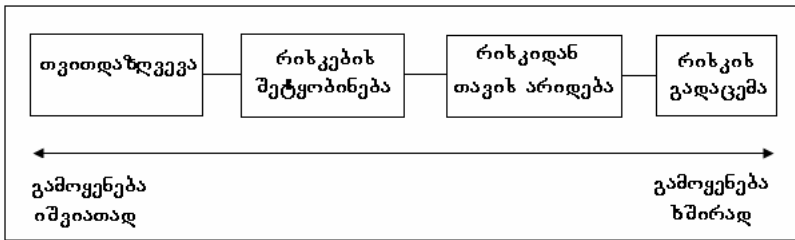
- დაპროექტებული იქნეს საკუთრება (მაღაზია, საწარმო, ოფისი, საწყობი) იმგვარად, რომ მინიმუმადე იყოს დაყვანილი რისკის ფაქტორი, რომელიც გამოწვეულია ხანძრიდან, უბედური შემთხვევიდან და ა.შ.



ნახ. 15.2. რისკის დაქვემდებარებული დანაკარგების განსაზღვრა

- ჩატარდეს შრომის უსაფრთხოების სწავლება თანამშრომელთა შორის;
- რეგულარულად მოხდეს დამცავი მოწყობილობის რემონტი და კონტროლი;
- საწარმოს ქონების დაცვა უნდა ხდებოდეს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების მიერ.

ამდგვარი პრაქტიკული ღონისძიებები ამცირებენ ან არიდებენ მეწარმეს დანაკარგებს. ნახ.15.3. წარმოდგენილია **რისკის გადაცემის** მეთოდი, რომელიც ყველაზე მეტადაა გავრცელებული მცირე ბიზნესში.



ნახ. 15.3. რისკებიდან თავის არიდების მეთოდები

15.3. დაზღვევა და რისკის გადაცემა

რა არის დაზღვევა? დაზღვევა არის ორმხრივი ხელშეკრულებით სუფთა რისკის გადაცემა. დაზღვევა არის მეორე პირზე რისკის გადაცემის მეთოდი, განსაზღვრული საფასურის სანაცვლოდ, რომელსაც პრემია ეწოდება, მეორე პირი იღებს ვალდებულებას აანაზღაუროს დანაკარგები, რომლებიც აღნიშნულია ხელშეკრულებაში ანუ სადაზღვევო პოლისში. ასეთი პოლისის შექმნით მეწარმე ცვლის განუსაზღვრელ დანაკარგებს (დავუშვათ **200 000€** ღირებულების შენობის განადგურება ხანძრით),

განსაზღვრული მცირე დანაკარგით, სახელდობრ პრემიის სახით.

სადაზღვევო კომპანიები თვლიან, რომ რისკი შეიძლება დაზღვეული იქნეს თუ იგი პასუხობს შემდეგ ოთხ კრიტერიუმს:

- რისკი დაკავშირებულია დიდი რაოდენობის კლიენტთან;
- დანაკარგები უნდა იყოს დაქვემდებარებული შემთხვევაზე და არა მეწარმეზე;
- დანაკარგები ზუსტად უნდა იქნეს განსაზღვრული ანუ უნდა ექვემდებარებოდეს ზუსტ გაზომვას;
- დანაკარგის სიდიდე უნდა იყოს იმდენად დიდი, რომ მეწარმეს არ შეეძლოს მისი ანაზღაურება.

15.4. დაზღვევის სახეები

საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულია დაზღვევის ორი სახე:

- 1.** დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის;
- 2.** დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის.

დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის ითვალისწინებს:

- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- ავტომობილის დაზღვევა;
- ქონების დაზღვევა;
- სიცოცხლის დაზღვევა;
- საპენსიო ფონდი;
- სამოგზაურო დაზღვევა;
- იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა.

დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის
ითვალისწინებს:

- ქონების დაზღვევა;
- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- პასუხისმგებლობის დაზღვევა;
- ტრანსპორტის დაზღვევა;
- სასამართლო პროცესის ხარჯების დაზღვევა;
- ფინანსური რისკების დაზღვევა;
- საპენსიო ფონდი;
- იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა.

15.4.1. დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის

ავტომობილის დაზღვევა: ავტოსაგზაო უსიამოვნებისგან დაზღვეული არავინაა. ავტომობილთან დაკავშირებული პრობლემები ყოველთვის დიდი დროის, ძალისა და რაც ყველაზე მთავარია ფულის ხარჯვასთანაა დაკავშირებული. ავტომობილის დაზღვევა ეხმარება კლიენტს გზაზე გაუთვალისწინებელი სიტუაციების შედეგების მოგვარებაში.

ქონების დაზღვევა: სიტყვა „სახლი“ განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია ჩვენთვის, რადგან სახლი მხოლოდ კედლები და ავეჯით მოწყობილი გარემო არ არის – იგი სიმყუდროვის და კომფორტის განუმეორებელი ატმოსფეროა, რომლის შენარჩუნება და დაცვა ყველა ჩვენთაგანის საფიქრალია.

ბინა, სახლი, აგარაკი ძვირფას ქონებას წარმოადგენს. მის სრულ დაცვას ვერ უზრუნველყოფს სტანდარტული ჩამკეტი და სიგნალიზაციის სისტემები, ხოლო ისეთი

მოულოდნელობის წინასწარი გათვლა, როგორცაა მიწისძვრა, მეწყერი, ხანძარი, ქურდობა და სხვა სამწუხაროდ შეუძლებელია.

გაუთვალისწინებელი მოვლენებისაგან დამდგარი ფინანსური ზარალისაგან დაცვის ერთერთი საუკეთესო საშუალებაა დაზღვევა.

სიცოცხლის დაზღვევა: სიცოცხლე ფასდაუდებელია, მაგრამ შესაძლოა არასასურველი მოვლენების გამო ფინანსური ზარალი მიადგეს მთელ ოჯახს. სადაზღვევო კომპანია გთავაზობთ სიცოცხლის დაზღვევის პროგრამებს, რომელიც უზრუნველყოფს ოჯახის ფინანსურ კეთილდღეობას მარჩენალის დაკარგვის შემთხვევაში. დროებითი შრომისუნარიანობის თუ პენსიაზე გასვლის სიცოცხლის დაზღვევა გარანტიაა ოჯახის სტაბილური შემოსავლებისა და ხელს შეგიწყობთ თქვენ და თქვენს ოჯახს იმედიანად უყუროთ მომავალს.

საპენსიო დაზღვევა: მუშაობთ, გაქვთ უზრუნველყოფილი აწყმო, მაგრამ გსურთ იზრუნოთ მომავალზე, რათა ხანდაზმულობისას მყარი ფინანსური გარანტია გქონდეთ.

საპენსიო დაზღვევა თანხის დაგროვების საუკეთესო საშუალებაა. თქვენ თავად განსაზღვრავთ გადახდის ფორმას, ვალებს, თანხებს.

საპენსიო დაზღვევა ითვალისწინებს:

- თქვენს ფინანსურ უზრუნველყოფას ხანდაზმულობის პერიოდში;
- საპენსიო შენატანზე დარიცხულ დამატებით შემოსავალს;

- საპენსიო შენატანების ოდენობის, გადახდის პერიოდულობისა და პენსიის ტიპის თავისუფალ არჩევას.

სამოგზაურო დაზღვევა: მივლინებით თუ სამოგზაუროდ გამგზავრებისას წინასწარ დაიცავთ თავს მოულოდნელი შემთხვევებისაგან.

იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა: სადაზღვევო პოლისის შეძენით, თქვენ გეძლევათ საშუალება ისარგებლოთ წამყვანი იურიდიული კომპანიების მომსახურებით.

15.4.2. დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის

1. ქონების დაზღვევა: დაზღვევას ექვემდებარება კომპანიის უძრავი და მოძრავი ქონება, საწარმოო საქმიანობის შეჩერებით გამოწვეული ზარალი, დასაწყობებული მარაგები, მანქანა დანადგარები თუ ტვირთები.

2. ჯანმრთელობის დაზღვევა: იზრუნეთ თქვენი თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე.

- მაქსიმალურად მცირდება სამედიცინო ხარჯები;
- თავს არიდებთ ფინანსურ პრობლემებს საწარმოში მომხდარი უბედური შემთხვევის მოხდენისას.

3. პასუხისმგებლობის დაზღვევა: გულისხმობს

- მესამე პირთა წინაშე პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- დამსაქმებლის პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- გადამზიდველთა პასუხისმგებლობის დაზღვევას;

4. ტრანსპორტის დაზღვევა: ტრანსპორტის და მასთან დაკავშირებული რისკების დაზღვევა გულისხმობს:

- ნებისმიერი ავტოტრანსპორტის (სახმელეთო, საწყალო, საავიაციო) დაზღვევას;
- მესამე პირის (პირთა) წინაშე წარმოქმნილი პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- მძღოლისა და მგზავრების უბედური შემთხვევისაგან დაზღვევას.

5. სამართლო პროცესის ხარჯების დაზღვევა: თუ თქვენი კომპანია აპირებს სამოქალაქო ან ანდმინისტრაციული დავის დაწყებას (ან უკვე დავის პროცესში ხართ), შეგიძლიათ დააზღვიოთ პროცესის ხარჯები.

ასეთ შემთხვევაში თქვენი კომპანიის საქმეს გაეცნობა სადაზღვევო კომპანიის სამართლებრივი განყოფილების იურისტი და საქმის ანალიზის შემდგომ გაცნობებენ სამართალწარმოების სავარაუდო წარმოებისა და სამართალწარმოების შედეგად თქვენი კომპანიისათვის სასურველი შედეგის დადგომის შესაძლებლობის შესახებ.

6. ფინანსური რისკების დაზღვევა: გულისხმობს კომპანიის ან ფიზიკური პირის საქმიანობიდან გამომდინარე მესამე მხარისადმი ვალდებულებების შეუსრულებლობის დაზღვევას, რაც შეიძლება კონკრეტულ ფინანსურ ზარალში აისახოს.

7. საპენსიო ფონდი: საპენსიო დაზღვევა ითვალისწინებს:

- თქვენს ფინანსურ უზრუნველყოფას ხანდაზმულობის პერიოდში;
- საპენსიო შენატანზე დარიცხულ დამატებით შემოსავალს;

- საპენსიო შენატანების ოდენობის, გადახდის პერიოდულობისა და პენსიის ტიპის თავისუფალ არჩევას.

8. იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა:

სადაზღვევო პოლისის შექმნით, შეძლებთ ისარგებლოთ წამყვანი იურიდიული კომპანიის მომსახურებით.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Николас К. Сирополис «Управление Малым Бизнесом». Москва. Издательство «Дело», 1997г.
2. გონა ჩოგოვაძე „ინფორმაცია“ მოსკოვი, შპს დატა+. 2003წ.
3. აროლდ თ. შკაპირო “ პპლიედ ცონომიცს” ჩოლორადო შპრინგს, ჩოლორადო. 1997.
4. „აღდაგი ბისიაი“ სადაზღვევო კომპანიის სტანდარტი.
5. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო „საქართველოს საბაჟო-საგადასახადო კოდექსი“.

