

ISET

International School of Economics at TSU
Policy Institute



პროფესიული განათლება
ეკონომიკის განვითარებისთვის
INDUSTRY-LED SKILLS AND
WORKFORCE DEVELOPMENT

ბიზნეს-ქეისები: ვისწავლოთ ქართული მეწარმეების გამოსწორებიდან



“ამ პუბლიკაციის გამოცემა შესაძლებელი გახდა ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ საქართველოსთვის გაცემული გრანტის მეშვეობით, ათასწლეულის გამონვევის კორპორაციის (www.mcc.gov) დაფინანსებით, ორ ქვეყანას შორის ხელმოწერილი კომპაქტის ფარგლებში. ინფორმაცია, რომელიც მოცემულია აღნიშნულ გამოცემაში არ წარმოადგენს აშშ-ის მთავრობის, ათასწლეულის გამონვევის კორპორაციისა და ათასწლეულის გამონვევის ფონდი - საქართველოს პოზიციას”.

ISET

International School of Economics at TSU
Policy Institute



პროფესიული განათლება
პროგრამის განვითარების
INDUSTRY-LED SKILLS AND
WORKFORCE DEVELOPMENT

ბიზნეს-ქეისები: ვისწავლოთ ქართული მეწარმეების გამოცდილებიდან

ავტორები:

ერიკ ლივნი
თამთა მარიდაშვილი

დამხმარე გუნდი:

ენდრიუ ჰარგრეისი
გურანდა დარჩიძე
სარა ფელდმანი

წიგნისა და ვიდეოების დიზაინი:

დავით ფიფია
ილია ბატუაშვილი
ნატალია ლლონტი

6 შინაგარეშე

7 მონეტარული პოლიტიკა

9 „დემოკრატია“ ბიზნეს-ქვეყნის: როგორ შევანერგოთ სწორი ბიზნეს-რეაქცია

11 გლობალური ეკონომიკის დანერგვა ბიზნეს-რეაქცია

15 „ინვესტიციები“: მონეტარული პოლიტიკის განხილვა

20 „დემოკრატია“ ბიზნეს-ქვეყნის: ფინანსური სტრატეგია

24 OK GOOGLE, როგორ დავაწყოთ მონეტარული პოლიტიკა?

28 როგორ განვიხილოთ მონეტარული პოლიტიკა?

31 მონეტარული პოლიტიკის განხილვა: მონეტარული პოლიტიკის განხილვა

36 „მონეტარული პოლიტიკა“: 21-ე საუკუნის მონეტარული პოლიტიკა

პირველ რიგში, გვინდა, მადლობა გადავუხადოთ ათასწლეულის გამოწვევის კორპორაციას გაწეული მხარდაჭერისათვის.

ასევე აღსანიშნავი და დასაფასებელია მეწარმეების/კომპანიების წარმომადგენლების მზადყოფნა, წვლილი შეიტანონ საქართველოში სამეწარმეო განათლების გაუმჯობესების საქმეში. განსაკუთრებული მადლობა გოგი ელანიძეს, მარიამ ლუჟავას, მარიტა გენებაშვილს, ნინო ნანიტაშვილს, საბა კვანტრიშვილსა და სანდრო ჭუაძეს.

დაბოლოს, მადლობას ვუხდით ISET-ის გუნდს, რომელიც მუდმივად მზად არის გვერდში დგომისა და სასარგებლო რჩევების მოცემისათვის.

ამ წიგნში თავს იყრის რვა ბიზნეს-ქეისი, რომლებიც დაფუძნებულია ქართველი მენარმეების ისტორიებზე. ამ მენარმეებმა გამოიჩინეს გამბედაობა, დაეწყოთ საკუთარი ბიზნესი. დიახ, გამბედაობა, რადგან მათ გამოიარეს სირთულეებით სავსე გზა ბიზნეს-გარემოში, რომელიც არც თუ ისე მეგობრულია ახალდამწყებებისადმი: შეზღუდულია წვდომა ფინანსებზე, ინფორმაციასა და თანამედროვე ტექნოლოგიებზე; ბაზარი პატარაა და სავსეა უხარისხო, თუმცა იაფი იმპორტირებული პროდუქციით, იაფი პროდუქცია კი შესაბამისობაშია მოსახლეობის დაბალ მსყიდველობითუნარიანობასთან; მცირე მენარმეები ძირითადად დაბალპროდუქტიულ დარგებში მოღვაწეობენ, აწარმოებენ ერთმანეთის მსგავს პროდუქციასა თუ სერვისებს და, შედეგად, მინიმალურ მოგებაზე მუშაობენ; კვალიფიციური კადრების მოძიება რთულია, ცოტაა ისეთი ადამიანიც, ვისგანაც შესაძლებელია სასარგებლო რჩევის მიღება.

ბიზნეს-ქეისები შედგენილია იმგვარად, რომ მკითხველმა კარგად გაითავისოს ის ეტაპები, რომელთა გავლაც საჭიროა ბიზნესის დასაწყებად და შემდგომში სამართავად.

- » პირველი საკითხი, რასაც ვეხებით, არის ბიზნეს-შესაძლებლობების შეფასება და ბიზნეს-იდეის შერჩევა. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ კი მოყვანილია ლევან ჭიორელის მაგალითი, რომელსაც გარკვეული დრო დასჭირდა ისეთი პროდუქტის აღმოსაჩენად, რომლის ადგილობრივად წარმოება გამართლებული იქნებოდა და რომლითაც შეძლებდა იმპორტის ჩანაცვლებას. ბევრი ფიქრის შემდეგ, მან არჩევანი ღრუბელზე (მატრასებისა და ავეჯის წარმოების მთავარ ნედლეულზე) შეაჩერა შემდეგი მიზეზების გამო: პირველ რიგში, ღრუბლის წარმოებას არ სჭირდებოდა ძვირადღირებული ტექნოლოგია, რაც შესაძლებლობას აძლევდა ლევანს, ექსპერიმენტული წარმოებით დაეწყო და, თუ გაამართლებდა, შემდეგ გაეფართოვებინა; მეორე რიგში კი, მოცულობის ერთეულზე დაბალი ფასის გამო ტრანსპორტირება ძვირი ჯდებოდა ფასთან მიმართებაში, რაც მისი, როგორც ადგილობრივი მწარმოებლის წისქვილზე ასხამდა წყალს. ლევანმა რისკიანი, თუმცა კარგად გაანალიზებული ნაბიჯის გადადგმით დიდ წარმატებას მიაღწია.
- » შემდეგი ბიზნეს-ქეისი მოგვითხრობს მენარმის ისტორიას, რომელსაც გრძელი გზის გავლა მოუწია, სანამ ოცნებას აისრულებდა. გოგი ელანიძე თუში ფერმერის ოჯახში დაიბადა და ყოველთვის ოცნებობდა საკუთარ ფესვებთან დაბრუნებაზე, თუმცა ფინანსების არქონის გამო, არაერთი პროფესიით მოუწია მუშაობა. იგი ქვეყნიდან ქვეყანაში, ერთი საქმიანობიდან მეორეში ინაცვლებდა, სანამ საკმარისი ფული არ დააგროვა, რომ სოფლის მეურნეობას დაბრუნებოდა. გოგის შემთხვევა იმითაც არის საინტერესო, რომ ის, რისკების დივერსიფიკაციის მიზნით, სხვადასხვა სამენარმეო საქმიანობით იყო/არის დაკავებული: ამზადებდა მეტალოპლასტმასის კარ-ფანჯარას, აქვს მცირე საოჯახო სასტუმრო, ჰყავს ფუტკარი, გააშენა ხურმის ბაღი, დაბოლოს, მოაშენა ქართულ-შვეიცარიული თხების ფერმა.
- » „ინებს“ ქეისი იმითაა საინტერესო, რომ ის პროდუქტის ინოვაციის ამბავი და კრეატიული ამოცანების ისტორიაა. ოჯახის შექმნის შემდეგ მარიტამ და მისმა მეუღლემ სადილის მიტანის სერვისის ორგანიზება გადაწყვიტეს. თუმცა დიდმა კონკურენციამ და იმ წნეხმა, რომელიც დაკავშირებულია სადილის მცირე, ორსაათიან ინტერვალში კლიენტებთან მიტანასთან, უბიძგა მათ, შეეცვალათ თავიანთი ბიზნეს-მოდელი. ამისათვის მათ შექმნეს ინოვაციური პროდუქტი: დიეტური მენიუების ადგილზე მიტანის სერვისი. აღნიშნული პროდუქტის შეთავაზებით კი დაგეგმვაზე ორიენტირებულ მოდელზე გადავიდნენ, რამაც ბევრად გაამართივა ბიზნეს-პროცესი.
- » „დენოლას“ დამფუძნებელ ლევან ჭიორელს ხანგრძლივმა ბიზნეს-გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ბიზნესისთვის გაყიდვები წარმოებაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია. ბაზარზე, რომელიც უკვე სავსეა მსგავსი პროდუქტით, ახალი პროდუქტის შეტანა საჭიროებს ფასწარმოქმნის ჭკვიანურ სტრატეგიას. რა ფასი უნდა დაადო? ზედმეტად დაბალი ფასი და შესაძლო შემოსავალს დაკარგავ; ზედმეტად მაღალი ფასის შემთხვევაში კი შეიძლება ბაზრის წილის დათმობა მოგინოს.

- » ჩვენ შეიძლება ვფიქრობდეთ, რომ ფერმერული მეურნეობები წარმატებას მიწის პატარა ნაკვეთით ვერ მიაღწევენ, თუმცა, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების შემთხვევაში, ნაკვეთის ზომა ნამდვილად აღარ წარმოადგენს შეზღუდვას. გოგი ელანიძე, ქვემო ალვანში თხის ფერმის გაშენების იდეაზე ფიქრის დროს, სამი მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დადგა: (1) ქვემო ალვანის მეცხვარეობაში დასაქმებულ თემში თხის ფერმას იშვიათად თუ შეხვდებით, ამიტომ ექსპერტული რჩევის მიღების შესაძლებლობა ძალიან მცირე იყო; (2) ქართული ჯიშის თხები ცოტას, დღეში 0.5-1 ლიტრს ინველებიან; (3) ქვემო ალვანი არ არის საძოვრებით მდიდარი სოფელი. გოგი სამივე გამოწვევას გაუმკლავდა იმით, რომ გუგლის საძიებო სისტემა მთავარ ბიზნეს-მრჩეველად გაიხადა.
- » შესაძლოა, მარკეტინგი არ იყოს ყველაფერზე პასუხი, თუმცა ის ნამდვილად ძალიან მნიშვნელოვან როლს ასრულებს! კრეატიული მარკეტინგით შეგიძლიათ იყოთ ყველასგან გამორჩეული, მაშინაც კი, როდესაც სტანდარტულ პროდუქტსა თუ სერვისს სთავაზობთ მომხმარებელს. სანდრომ, ახალგაზრდა თელაველმა ბიჭმა, სწორედ რომ კრეატიული მარკეტინგით მოახერხა, წარმატებისთვის მიეღწია. სულ რაღაც 3000 ლარი (ბანკში მისი საკრედიტო ლიმიტი) ჰქონდა, როდესაც გადანყვითა, ლუდის მაღაზია გაეხსნა. ერთი შეხედვით თითქოს არაფრით გამორჩეულმა მაღაზიამ მალე ბევრი თელაველის ყურადღება მიიქცია, რადგან გასაყიდად ცოცხალი კიბორჩხალები დაამატა. მოგვიანებით კი თელავში პირველი ბავარიული სტილის ლუდის ფესტივალიც ჩაატარა.
- » ყველაზე მოსაწყენი ბიზნესიც კი შეიძლება გადახალისდეს. სწორედ ამის მაგალითია ირაკლი, რომელმაც ავჭალაში საბჭოთა დროინდელი ქარხნის ნანგრევები შეისყიდა და ცოტა ხანში მოფუსფუსე „ხელოსნების ქალაქად“ აქცია. ნაცვლად იმისა, რომ ფართები ნებისმიერი მსურველისთვის მიეჭირავებინა, გადანყვითა, მხოლოდ ავეჯის სექტორში მომუშავე მეწარმეები მოვიდა. ირაკლის ხედვამ და მოთმინებამ შედეგი გამოიღო და რამდენიმე წელიწადში ავეჯის კლასტერიც შეიქმნა. ამჟამად, ავეჯის ქსელში მომუშავე კომპანიებს შორის არსებული ძლიერი სინერგიული კავშირის გამო, ქირის ფასი ირაკლის კლასტერში გაცილებით მაღალია, ვიდრე მიმდებარე ტერიტორიაზე, რაც მას საშუალებას აძლევს, გააფართოვოს და გააუმჯობესოს საკუთარი ბიზნესი.
- » მეწარმეობა არ არის მხოლოდ ფულის კეთების საშუალება. ის საზოგადოებისთვის დამატებითი ღირებულების შექმნის შესაძლებლობაცაა. სწორედ აღნიშნული იდეის განხორციელებისკენ ისწრაფვიან სოციალური მეწარმეები და „ტრაქტორი“ ამის კარგი მაგალითია. სოციალური სანარმო „ტრაქტორი“ ორმა ახალგაზრდა პოლანდიელმა ბიჭმა ქართველ გოგონასთან ერთად საერთაშორისო დონორების ფინანსური მხარდაჭერით დააარსა. „ტრაქტორი“ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით ქართველ ფერმერებს აწვდის ინფორმაციას ამინდზე, წარმოების საშუალებებსა და მათ ფასებზე, ასევე, აძლევს კონკრეტულ რჩევებს კონკრეტული სოფლის მეურნეობის დარგისთვის. გარდა იმისა, რომ „ტრაქტორის“ მიერ ფერმერებთან საკომუნიკაციოდ არჩეული გზა არის ინოვაციური, კომპანიის შემთხვევა იმითაცაა საინტერესო, რომ გვაჩვენებს იმ სირთულეებს, რომლებიც თან ახლავს სოციალური სანარმოს ფუნქციონირებას. კერძოდ კი, დონორებისგან მიღებული დაფინანსება მუდმივი არ არის და რაღაც ეტაპზე იწურება. ამიტომ საჭიროა, მოიძებნოს გზები, რომელთა საშუალებითაც სოციალური სანარმო თვითდაფინანსებადი გახდება.

.....

თითოეული ქეისის ბოლოს მითითებულია ვიდეოს ელექტრონული მისამართი (ლინკი). აღნიშნულ ვიდეოებში მეწარმეები/კომპანიის წარმომადგენლები ჰყვებიან თავიანთ ისტორიებს და რიგ საკითხებს წიგნთან შედარებით უფრო ვრცლად მიმოიხილავენ. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი ის არის, რომ ვიდეოები თითქოს აცოცხლებს ტექსტს (მაგ. სანარმო პროცესის ჩვენებით), რაც სწავლის პროცესს მკითხველისთვის უფრო შთამაგონებელსა და სახალისოს ხდის.

„დენოლას“ ბიზნეს ქეისი: როგორ შევარჩიოთ სწორი ბიზნეს-იდეა



ლევან ჭიორელს ჰიდრომშენებლის დიპლომი აქვს, თუმცა თავისი სპეციალობით არასდროს უმუშავია. 21 წლისამ გადაწყვიტა, შენარმე გამხდარიყო. ახლა 41 წლისაა და არაერთი ბიზნეს-იდეა სცადა, მათ შორის ნაწილმა გაამართლა. ყველაზე დიდ წარმატებას 2014 წელს მიაღწია, როდესაც პარტნიორებთან ერთად „დენოლა“ დააფუძნა.

დენოლა ქალის ძველი სახელია, რაც სვანურ ენაზე „გოგონას“ ნიშნავს. დღეს ძნელად თუ იპოვით ვინმეს, რომ ეს სახელი ერქვას, თუმცა ლევანის წყალობით, ამ სახელწოდების პროდუქტს აუცილებლად შეხვდებით სავაჭრო ობიექტებში.

» **დისკუსიის თემა:** რა კრიტერიუმებით ისარგებლებდით გადაწყვეტილების მიღებისას, რა ანარმოდით საქართველოში?

ლევანს და მის პარტნიორებს უნდოდათ ადგილობრივად ეწარმოებინათ ისეთი პროდუქტი, რომელიც კონკურენციას გაუწევდა იმპორტირებულ საქონელს.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ შეიძლება მოიპოვოს ადგილობრივმა მწარმოებელმა უპირატესობა საერთაშორისო კონკურენტთან შედარებით?

ტრანსპორტირების როლი

ლევანმა აირჩია იმპორტირებული პროდუქტი, რომლის საქართველოში ტრანსპორტირება ძვირი ღირს. მაგალითად, გერმანელი კონკურენტი დიდი რაოდენობით პროდუქციას რომც აწარმოებდეს და, შესაბამისად, ერთეულის წარმოება იაფი უკდებოდეს, ადგილობრივი მცირე მწარმოებელი შეიძლება მაინც უფრო კონკურენტუნარიანი იყოს გერმანიიდან საქართველოში ტრანსპორტირების მაღალი ხარჯის გამო. მაგალითად, თუ გერმანიაში პროდუქტის წარმოება 4000 ლარი ჯდება, მისი საქართველომდე ტრანსპორტირება კი - 2000 ლარი, იმისათვის, რომ გერმანიიდან იმპორტმა აზრი დაკარგოს, საკმარისია ქართველმა მწარმოებელმა შეძლოს, 6000 ლარზე ნაკლებად აწარმოოს იდენტური ხარისხის პროდუქტი.

შესაძლებელია, ბიზნესის ადგილმდებარეობა შეარჩიოთ იმის მიხედვით, თუ რას აწარმოებთ. თუმცა შეიძლება ისიც მოხდეს, რომ ბიზნესის შესაძლო ადგილმდებარეობის მიხედვით გადამწყვეტია, რა ანარმოდით.

- » **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, ჩამოთვლილი პროდუქტებიდან, რომლის ტრანსპორტირებაა ყველაზე ძვირი მათ ფასთან მიმართებაში? (მინიშნება: ტრანსპორტირება არის ძვირი ფასთან მიმართებაში მაშინ, როცა ტრანსპორტირების ხარჯის ხვედრითი წილი პროდუქციის ფასში არის მაღალი)
- 1) 1997 წლის მერსედესი E190 თუ 2017 წლის მერსედესი S600 AMG?
- 2) ზუთხის ხიზილალა თუ ლეისის კარტოფილის ჩიპსი?

ლევანის აზრით, საქართველო შეიძლება იყოს კონკურენტუნარიანი შემდეგი სამი პროდუქტის წარმოებაში:

- ა) მუყაო (რომელიც გამოიყენება დასაფასოებელი მასალების, მაგალითად, ყუთების წარმოებაში);
- ბ) ბამბა (სამედიცინო ან კოსმეტოლოგიური დანიშნულების);
- გ) ღრუბელი (რომელიც გამოიყენება მატრასების, რბილი ავეჯის, ჭურჭლის სარეცხი ღრუბლისა და სხვა პროდუქციის წარმოებაში).

- » **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, რა საერთო აქვს ამ სამ პროდუქტს და რატომ ფიქრობს ლევანი, რომ მათი ადგილობრივად წარმოება გამართლებულია?

ეს სამი პროდუქტი არ არის ძალიან ძვირი (ხიზილალისგან განსხვავებით!), ამასთან ერთად, მოცულობითია და, შედეგად, მათი ტრანსპორტირება ძვირი ჯდება ფასთან მიმართებაში.

- » **დავალება:** სატვირთო მანქანაში ეტევა 20 ტ. ხიზილალა, რომლის ღირებულებაც 20 მლნ. აშშ დოლარია, ან 2 ტ. მუყაო, რომლის ღირებულებაც 5,000 აშშ დოლარია. ტრანსპორტირების ხარჯი იგივეა, 2,000 აშშ დოლარი, რაც გულისხმობს თურქეთიდან სატვირთო ავტომანქანის დაქირავების საფასურს.
- 1) რა არის 1 კგ. ხიზილალის და 1 კგ. მუყაოს ტრანსპორტირების ხარჯი?
- 2) რა არის ტრანსპორტირების ხარჯის წილი ხიზილალის და მუყაოს საბოლოო ფასში?

მეტიც, უცხოეთიდან ტრანსპორტირებას დრო სჭირდება და მეტ რისკთანაც არის დაკავშირებული, ვიდრე ადგილობრივად შესყიდვა.

- » **დისკუსიის თემა:** ტრანსპორტირების ხარჯების გარდა, სხვა რა სახის ხარჯებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული პროდუქციის იმპორტი?

წარმოების ტექნოლოგია

ლევანისთვის ძალიან რთული აღმოჩნდა სწორი პროდუქტის არჩევა. არჩევანის გასაკეთებლად ევროპაში წავიდა და ადგილზე ნახა, როგორ იწარმოება თითოეული პროდუქტი.

- » **დავალება:** იუთუბზე მოძებნეთ შემდეგი ვიდეოები:

ბამბა: <https://www.youtube.com/watch?v=orKBbm9Ij1s>

მუყაო: <https://www.youtube.com/watch?v=jNbKlc8tD5I>

ღრუბელი: <https://www.youtube.com/watch?v=zi7am1We9SE&t=79s>

ნახეთ ვიდეოები და განიხილეთ, რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს მუყაოს, ბამბისა და ღრუბლის წარმოებას საქართველოში.

და გამარჯვებულია... ღრუბელი. ლევანმა არჩევანი სწორედ რომ ღრუბლის წარმოებაზე გააკეთა. არჩევანი კი განაპირობა შემდეგმა ორმა ფაქტორმა: (1) ფიქსირებული ხარჯის სიდიდემ და (2) ნედლეულის ხელმისაწვდომობამ.

- » **დისკუსიის თემა:** ახსენით, რა კავშირშია ფიქსირებული ხარჯის სიდიდე და ნედლეულის ხელმისაწვდომობა იმ ფაქტორს, რომ ლევანმა არჩია ღრუბლის და არა ბამბის ან მუყაოს წარმოება.



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**

<https://www.youtube.com/watch?v=uW23fkXwXcE&t=113s>

გოგი ელანიძის დაუსრულებელი ბიზნეს-ორისაა



ღორების ფერმა

გოგი ელანიძე შეძლებულ თუშურ ოჯახში დაიბადა. მამამისი, დანიელ ელანიძე თელავში ყველის ქარხნის დირექტორი იყო, თუმცა 1988 წელს სამსახურს თავი დაანება და შვილებთან ერთად საქართველოში ერთ-ერთი პირველი კომერციული ღორების ფერმა დააარსა ქვემო ალვანში კოლპერატივის სახით. საოჯახო ფერმა წარმატებული ბიზნესი გამოდგა, რამაც დანიელს საშუალება მისცა, ფერმის ძირითადი სამშენებლო სამუშაოები დაესრულებინა და ადგილობრივი საბჭოთა მეურნეობიდან მიწა და დანადგარები გამოესყიდა.

ყველაფერი კარგად იყო, სანამ პოსტ-საბჭოთა არეულობა დაიწყებოდა.

დანიელ ელანიძე 1994 წელს გარდაიცვალა. მისმა გულმა ვეღარ გაუძლო იმის ყურებას, როგორ ნადგურდებოდა მისი ფერმა საქართველოს დამოუკიდებლობის პირველ წლებში, როცა ქვეყანაში ქაოსი და განუკითხაობა იყო გამეფებული.

მოძრაობაში

მომდევნო 12 წლის განმავლობაში ოჯახის რჩენაზე თავგადადებულმა გოგიმ ბედი არაერთ საქმეში სცადა, სამსახურიდან სამსახურში, ქვეყნიდან ქვეყანაში და ბოლო დროს ბიზნესიდან ბიზნესში ინაცვლებდა.

1994-1995 წლებში საქართველო-თურქეთის ავტობუსის ხაზზე მძღოლად მუშაობდა, მაგრამ მას შემდეგ, რაც „მხედრიონელებმა“ მისი მგზავრები დააყაჩაღეს, გადაწყვიტა, ბევრად უსაფრთხო პოზიციაზე საგადასახადო ინსპექტორად გადასულიყო ახმეტაში, მიუხედავად იმისა, რომ ეს საქმე დიდად არ მოსწონდა.

ახმეტაში რამდენიმე წლის მუშაობის შემდეგ, გოგის ოდისეა ჯერ სამხრეთ რუსეთში საზამთროსა და პომიდვრის მოყვანით გაგრძელდა, შემდეგ კი ფოთში თევზსაჭერ გემზე მუშაობით.

» **დისკუსიის თემა:** ამდენი სამუშაოს გამოცვლა, ალბათ, ძალიან დამღლელი იყო. თქვენი აზრით, რა უშლიდა გოგის ხელს, საქართველოში საკუთარი ბიზნესი წამოეწყო?

2004-2005 წლებში (და შემდეგაც) გარემო ბიზნესისათვის საქართველოში არახელსაყრელი იყო. ბიზნესის დასაწყებად გოგის ჯერ საწყისი თანხა (კაპიტალი) უნდა დაეგროვებინა. თან უნდა აღმოეჩინა, რა სახის ბიზნესი იქნებოდა როგორც მის უნარებთან, ისე ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნასთან თანხვედრაში.

2005 წელს გოგიმ, როგორც იქნა, „ჯეკპოტი“ მოიგო და სარისკო, მაგრამ კარგად ანაზღაურებადი სამსახური დაიწყო ამერიკის სამხედრო ბაზაზე ერაყში. ის ტრაილერის მძღოლი იყო და ბაზას საკვებით ამარაგებდა. ერთ წელიწადში მოახერხა და 10,000 აშშ დოლარი დააგროვა. თანხა ბევრი არ იყო, მაგრამ საკმარისი გამოდგა, რომ საკუთარი ბიზნესის წამოწყებაზე დაეწყო ფიქრი. თან მაფია და კორუმპირებული საჯარო მოხელეებიც აღარ წარმოადგენდნენ საფრთხეს.

გოგის არავითარი პროფესიული განათლება არ ჰქონდა, რომელიც გადანყვეტილების მიღებაში დაეხმარებოდა. რადგან ფერმერის ოჯახში იყო გაზრდილი, ერთ-ერთ ალტერნატივად სოფლის მეურნეობაში დაბრუნებას განიხილავდა.

» **დისკუსიის თემა:** ბიზნესის გადმოსახედიდან, რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს ფერმერულ მეურნეობას?

უარყოფითი მხარეები (გამოწვევები)	დადებითი მხარეები (შესაძლებლობები)
1. მოსავლის ხარისხსა და რაოდენობაზე, ფერმერული უნარ-ჩვევების გარდა, მოქმედებს ბუნებრივი ფაქტორები (მაგალითად, ამინდი, დაავადებები).	1. რიგი სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობისათვის დიდი საწყისი კაპიტალი არ არის საჭირო, განსაკუთრებით ისეთ სოფლებში, სადაც ადამიანებს აქვთ სასოფლო-სამეურნეო მიწა და წვდომა წყალზე.
2. სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის ფასები ძალიან არასტაბილურია, როგორც სეზონურად, ისე წლიდან წლამდე, რადგან ფერმერების მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე (როგორც ლოკალურად, ისე გლობალურად) მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას.	2. სტანდარტული სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების გაყიდვას არ სჭირდება განსაკუთრებული მარკეტინგული ხერხები თუ რეკლამა.
3. სასოფლო-სამეურნეო საქონელი მალეფუჭებადია. სამაცივარე ტექნოლოგია შეიძლება ძვირი ღირდეს.	3. თუ ფერმერი შეძლებს, რომ სამაცივრე/სასაწყობე ტექნოლოგია შეიძინოს, მაღალ მოგებას მიიღებს.
4. სასოფლო-სამეურნეო აქტივობები არ არის დროში თანაბრად განაწილებული. ზოგჯერ საქმე ცოტაა, ზოგჯერ ძილის დროც კი არ არის.	4. ფერმერებს შეუძლიათ გამოთავისუფლებული დრო სხვა ბიზნესს, ოჯახს, ახალი ცოდნის მიღებასა და დასვენებას მოახმარონ.
5. ზოგიერთი ტიპის ფერმერულ საქმიანობას (მაგალითად, ვენახის, თხილის პლანტაციებისა და ხეხილის გაშენებას) სჭირდება გრძელვადიანი ინვესტიცია, სანამ მოგებას მოიტანდეს (5-7 წელი).	5. ზოგიერთი ტიპის ფერმერული საქმიანობა (მაგალითად, მეფრინველეობა) სწრაფად იძლევა მოგებას.
6. ფერმერობა განვითარებად ქვეყნებში შეიძლება ასოცირდებოდეს დაბალ სოციალურ სტატუსთან (ე.წ. „გლეხთან“).	6. ფერმერობა შეიძლება ძალიან სასიამოვნო იყოს, თუ ადამიანს ბუნებაში ყოფნა და/ან ცხოველებთან მუშაობა მოსწონს.

გოგის საწყისი ინვესტიციისთვის საკმარისი თანხა ჰქონდა. თუმცა ესმოდა, რომ საბრუნავი კაპიტალის შესავსებად (რომელიც საჭიროა წარმოების საშუალებების, ხელფასების, ქირისა და კომუნალურების ხარჯების დასაფარად) თავიდანვე მოგებაზე გასვლა იყო საჭირო, რაც შეუძლებელი იქნებოდა იმ ფერმერული მეურნეობების შემთხვევაში, რომლებსაც გოგი მოიაზრებდა. მეტიც, ფერმერულ მეურნეობაში ინვესტიციის ჩადება სარისკო ჩანდა, რადგან, როგორც წესი, მრეწველობისგან განსხვავებით, სასოფლო-სამეურნეო მოსავლის ხარისხი, რაოდენობა თუ ფასები მხოლოდ ფერმერის განუვლ შრომაზე არ არის დამოკიდებული.

მრეწველობა

2006 წელს გოგიმ გადაწყვიტა, მეტალოპლასტმასის კარ-ფანჯრის დამამზადებელ მცირე საწარმოში ჩაედო ფული. ეს ის დრო იყო, როცა მთავრობა ადგილობრივ სკოლებსა და საჯარო დაწესებულებებს აქტიურად არემონტებდა. გოგიმ მოახერხა საკმარისი რაოდენობის ტენდერის მოგება, რამაც მომდევნო 7 წლის განმავლობაში სტაბილური შემოსავალი და საკუთარ ფესვებთან დაბრუნებისა და სოფლის მეურნეობაში გრძელვადიანი ინვესტიციის ჩადების შესაძლებლობა მისცა.

» **დისკუსიის თემა:** იმჯელეთ დივერსიფიკაციის დადებით და უარყოფით მხარეებზე.

უარყოფითი მხარეები (გამოწვევები)	დადებითი მხარეები (შესაძლებლობები)
1. მცირე მენარმე, რომელიც ერთდროულად პირუტყვსაც უვლის და მარცვლეულს მოჰყავს, ნაკლებად ერკვევა თითოეულ სფეროში სიღრმისეულად, ვიდრე ის, ვინც ერთ-ერთში სპეციალიზდება.	1. შესაძლებელია სხვადასხვა სახის საქმიანობებს შორის სინერგიის ეფექტი¹ წარმოიქმნას: მაგალითად, თუ მრეწველობით ხარტ დაკავებული და გაქვთ ქარხანა, შესაძლებელია ქარხანაში არსებული მანქანა-დანადგარები სასოფლო-სამეურნეო აღჭურვილობის დასამზადებლად გამოიყენოთ. ასევე, სინერგიის ეფექტი იქმნება სხვადასხვა ფერმერული მეურნეობების ერთმანეთთან დაკავშირებით: • ნაკელი -> სასუქი, ბიოენერგიის წყარო; • თივა -> ქათმებისა და სხვა შინაური ფრინველების საბუდარი, საქონლის საკვები; • მარცვლეული -> საქონლის საკვები. გარდა ამისა, სასოფლო-სამეურნეო კულტურების როტაციის გზით იზრდება მათი მოსავლიანობა. (მაგალითად, სიმინდის და სოიოს მონაცვლეობით დათესვა ერთსა და იმავე მიწის ნაკვეთზე სასარგებლოა სიმინდისათვის, რადგან სოიოს აქვს უნარი, შეითვისოს ჰაერის თავისუფალი აზოტი და გაამდიდროს ნიადაგი, საიდანაც შემდგომში სიმინდი გამოიკვებება.
2. დივერსიფიკაციის დროს ხდება საწარმოო რესურსების (ფული, ფიზიკური კაპიტალი, მიწა, ადამიანური რესურსი) გადანაწილება სხვადასხვა აქტივობებზე. ამისგან განსხვავებით, როცა საწარმოო რესურსს მხოლოდ ერთ აქტივობაზე მივმართავთ, შედეგად ვიღებთ წარმოების დიდ მასშტაბს ერთ სფეროში. დიდი მასშტაბით წარმოება კი გარკვეულ სიკეთეებთან შეიძლება ასოცირდებოდეს, მაგალითად: • დიდი რაოდენობით ნედლეულის შესყიდვის დროს ერთეულის ფასი შეიძლება დაბალი იყოს; • თუ ფიქსირებული ხარჯი ძალიან მაღალია, მაგალითად, მანქანა-დანადგარებისა და სხვა აღჭურვილობის შეძენა ძვირი ღირს, დიდი მასშტაბით წარმოება ამცირებს ერთეულის თვითღირებულებას. ეს იმიტომ, რომ ფიქსირებული ხარჯი წარმოების უფრო დიდ მოცულობაზე ნაწილდება.	2. სეზონურად თავსებად საქმიანობებში დივერსიფიკირება იძლევა დროის სრულად ათვისების საშუალებას. მაგალითად, სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობა ზაფხულში და მეთუნეობა ზამთარში.

1 სინერგიის ეფექტი მარტივი მათემატიკური ტოლობით ($1+1>2$) შეიძლება გამოისახოს. სინერგიის ეფექტი იქმნება მაშინ, როცა ორი საქმიანობის ერთმანეთთან დაკავშირებით მიღებული სარგებელი აჭარბებს ცალ-ცალკე საქმიანობებიდან მიღებული სარგებლის ჯამს.

3. დივერსიფიცირება ამცირებს რისკებს (მაგ. ბუნებრივი პირობებით ან დაავადებებით გამოწვეული ზიანის რისკებს). არსებობს რეალური მტკიცებულებები, რომ დივერსიფიცირებას ადამიანები სწორედ რომ რისკების შესამცირებლად მიმართავენ (ლინი და სხვები, 1974 წ.). ერთი საქმე არ გამოვა, სხვა ხომ გამოვა!

გოგიმ მამისგან შემკვიდრებით მცირე ზომის მიწის ნაკვეთი მიიღო ქვემო ალვანში, რომლის უმეტესი ნაწილი საღორისა და სხვა შენობების ნანგრევებს ეკავა. ახლომახლო უფრო დიდი მიწის ნაკვეთის ყიდვა შეუძლებელი იყო, რადგან ქვემო ალვანი არ არის მიწით მდიდარი სოფელი. გოგი საგონებელში იყო ჩავარდნილი, ფიქრობდა, რა შეიძლებოდა მცირე ზომის მიწაზე გაეკეთებინა.

» **დისკუსიის თემა:** გოგის ადგილზე, თქვენ რა სახის სასოფლო-სამეურნეო ბიზნესს/პროდუქტს აირჩევდით?

თაფლი

თავდაპირველად, გოგიმ მეფუტკრეობაზე შეაჩერა არჩევანი. ამ გადაწყვეტილებას რამდენიმე მიზეზი ჰქონდა: (1) სკებისა და ჩარჩოების დამზადება საკუთარ საწარმოში შეეძლო, რაც ბიზნესის დაწყების ხარჯებს არც თუ ისე უმნიშვნელოდ უმცირებდა; (2) თაფლის წარმოება იმითაა კარგი, რომ წლობით შეიძლება მისი შენახვა, სანამ მომხმარებლებს მოიზიდავდე; (3) თაფლის შენახვა ძვირი არ ჯდება: არ არის საჭირო ძვირადღირებული სასაწყობე/სამაცივრე აღჭურვილობა.

მაგრამ როგორ უნდა გახდეს მეფუტკრე, თუ აქამდე ეს საქმე არასდროს გიკეთებია?

» **დისკუსიის თემა:** რა გზას მიმართავდით, რომ მეფუტკრეობაზე განათლება მიგელოთ?

პირველი ამოცანა მეფუტკრეების პოვნა იყო. გოგიმ 2 თვე „იხეიალა“ კახეთში, თუმცა ეს ნამდვილად ღირდა. გოგიმ ბევრი სასარგებლო ინფორმაცია მიიღო. მაგალითად, გაიგო, რა შეცდომას უშვებდნენ ადამიანები სკის სტრუქტურის არჩევისას.

თაფლის წარმოება კარგი ბიზნესი გამოდგა, თუმცა გოგის თუშური სულისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ალბათ დედაბუნებასა და მწყემსის ტრადიციულ ცხოვრებასთან დაბრუნება იყო. როგორც მისი წინაპრები დაატარებდნენ ცხვარს თუშეთს, შირაქსა და ალვანს შორის, გოგიც სკებით დატვირთული სატვირთოთი მოგზაურობდა კახეთში: ადრე აპრილში ლაგოდეხის აკაციის ტყეებიდან შირაქის აყვავებულ ველებზე, გვიან მაისში კი ყვარლის ცაცხვის ტყეებში (თქმაც არ უნდა, რომ გოგის თაფლის გასინჯვა ნამდვილად ღირს).

თუმცა თაფლი მისი ბიზნეს-მოგზაურობის დასასრული არ ყოფილა. პირიქით, თაფლის მეურნეობამ, როგორც შემოსავლის კიდევ ერთმა სტაბილურმა წყარომ, უფრო გაათამაშა გოგი, დამატებით რაიმე ახალი მოესინჯა, უფრო რისკიანიც კი, რასაც მეტი ცოდნა და ინვესტიცია სჭირდებოდა.

ხურმა

2011 წელს გოგის კახელი დათო დაემგზავრა, რომელსაც, როგორც აღმოჩნდა, ხურმა მოჰყავდა და უკრაინელებზე ყიდდა. უკრაინელები მოსავლის აღების დროს კახეთში სატვირთოებით ჩამოდიოდნენ, ამიტომ გაყიდვა პრობლემას არ წარმოადგენდა. გოგი დაინტერესდა ხურმის ბიზნესით და გადაწყვიტა, დათოსთან მისულიყო, რათა მეტი გაეგო.

ერთ წელიწადში მამისეული ფერმის გვერდით 600 ხე დარგო. 2016 წელს წვეთოვანი სარწყავი სისტემაც დაამატა და იმედი აქვს, რომ ერთ-ორ წელიწადში 18-20 ტონა მოსავალს აიღებს. შემთხვევითი სულაც არ არის, რომ ერთ (უკრაინულ) სატვირთოზე სწორედ რომ 20 ტონა ხილი ეტევა.

» **სამინაო დავალება:** 3-4 სტუდენტისგან დაკომპლექტებულმა ჯგუფებმა უნდა მოიძიონ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია და დაასაბუთონ, რამდენად კარგი იდეაა ხურმის მოყვანა (გაითვალისწინეთ საექსპორტო ფასები და ბაზრები, საჭირო საწყისი კაპიტალი და უკუგების პერიოდი, მოგების მარჟა და ა.შ.).



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**

https://www.youtube.com/watch?v=kKyz_19t9eA

„ინება“: ბენიადობა სომაჩივშია



მარიტა და მისი მეუღლე კულინარიით დაქორწინების შემდეგ დაინტერესდნენ. ყოველდღე ეძებდნენ ინტერნეტში სიახლეებს, სინჯავდნენ სხვადასხვა ინგრედიენტებს და იგონებდნენ ახალ რეცეპტებს. ამ ჰობით შთაგონებულებმა გადაწყვიტეს, საკუთარი, კვებასთან დაკავშირებული ბიზნესი დაეწყოთ. შეზღუდული ფინანსების გამო რესტორნის გახსნა ვერ შეძლეს, ამიტომ საკვების ადგილზე მიტანის ონლაინ სერვისზე შეაჩერეს არჩევანი.

უფრთხილდით ფიქსირებულ ხარჯებს!

ფიქსირებული არის ხარჯი, რომელიც არ არის დამოკიდებული გაყიდვების მოცულობაზე. არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენს ყიდი ან ვერ ყიდი, ფიქსირებული ხარჯი მაინც უნდა დაფარო.

ფიქსირებული ხარჯების ერთ-ერთი ცხადი მაგალითია ზედნადები ხარჯები. ზედნადები ხარჯი შეიძლება იყოს ნაქირავები ფართის საფასური, ხელფასები (მაგ. მზარეულის).

რჩევა: მაქსიმალურად ეცადეთ, ფიქსირებული ხარჯი მინიმალური იყოს, განსაკუთრებით ბიზნესის საწყის ეტაპზე. პირველ წლებში შემოსავალი შეიძლება მცირე იყოს მცირე გაყიდვების გამო. ამიტომ თავდაპირველად შეიძლება არ გქონდეთ საკმარისი თანხა ფიქსირებული ხარჯების დასაფარად. რაც უფრო ნაკლები ფიქსირებული ხარჯი გაქვთ, მით უფრო მარტივი იქნება დარჩეთ ბიზნესში, სანამ გაყიდვები მნიშვნელოვნად არ გაგებრდებათ.

» **დისკუსიის თემა:** რატომ იქნებოდა მარიტასა და მისი ქმრისთვის რესტორნის გახსნა საკვების ადგილზე მიტანის სერვისზე უფრო ძვირი?

რესტორნის ფიქსირებული ხარჯი გაცილებით მაღალია, რადგან საჭიროა ფართის დაქირავება ქალაქის შედარებით ცენტრალურ (და ძვირადღირებულ) ლოკაციაზე. ხოლო იმისათვის, რომ ადგილზე მიტანის სერვისი შესთავაზო მომხმარებელს, იაფფასიანი ფართის დაქირავებაც საკმარისია. შედეგად, ერთეულის თვითღირებულება შედარებით დაბალი იქნება (მაგ. ერთ ხინკალზე).

დღეში გაყიდული ხინკლის რაოდენობა	დღიური ფიქსირებული ხარჯი (ქირა, გადასახადები + ძირითადი მომსახურე პერსონალის ხარჯი)	ცვალებადი ხარჯი (ხინკლის ინგრედიენტები და გაზი)	ერთი ცალი ხინკლის წარმოებაზე გაწეული ხარჯი	ხინკლის ფასი
100	200 ლ	$0.2 \times 100 = 20$ ლ	$(200 + 20) / 100 = 2.2$	0.7
500	200 ლ	$0.2 \times 500 = 100$ ლ	$(200 + 100) / 500 = 0.6$	0.7
1,000	200 ლ	$0.2 \times 1,000 = 200$ ლ	$(200 + 200) / 1,000 = 0.40$	0.7

საკვების ადგილზე მიტანის სერვისის ბაზარზე მრავალი სხვა კომპანია იყო უკვე წარმოდგენილი. ამიტომ კონკურენტებთან გასამკლავებლად რაიმე სახის უპირატესობის მოპოვება გახდა საჭირო. მარიტამ და მისმა ქმარმა გადაწყვიტეს, მომხმარებლებისთვის უკეთესი ხარისხი და ინოვაციური სამმარეულო შეეთავაზებინათ.

ორი მთავარი ბიზნეს-პროცესი იყო სამართავი: სამმარეულო და ადგილზე მიტანის სერვისი.

ოპერაციების მენეჯმენტი არის მენეჯმენტის სფერო, რომელიც ეხება პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების პროცესის შემუშავებას/მოდულიზაციასა და კონტროლს. წარმოების პროცესი მოიცავს ოპერაციებს, რომლის დროსაც წარმოების საშუალებები (მასალები, შრომა და ენერგია) გარდაიქმნება პროდუქციად და/ან მომსახურებად.

ოპერაციების მენეჯმენტის მიზანია, ოპერაციები იყოს **ხარჯთეფექტური**² და **ეფექტიანი**³. ის მოიცავს სტრატეგიულ (გრძელვადიან) და ყოველდღიურ მართვას. ოპერაციების მენეჯმენტი ორგანიზაციის უმთავრეს ფუნქციათაგან ერთ-ერთია, ღირებულებათა ჯაჭვის, გაყიდვების, ფინანსებისა და ადამიანური რესურსების მართვასთან ერთად.

» **დისკუსიის თემა:** რა არის თითოეული პროცესის ფიქსირებული და ცვალებადი ხარჯი?

	ფიქსირებული ხარჯები	ცვალებადი ხარჯები
სამმარეულო	ფართის ქირა სამმარეულოს აღჭურვილობა მმარეულების ხელფასი თუ ფიქსირებულია და არა გამომუშავებით (მოკლევადიან პერიოდში) ადმინისტრაციული პერსონალის ხელფასები კომუნალური გადასახადები (მაგ. ოფისის გათბობა)	კომუნალური გადასახადები (მაგ. გაზი საკვების მოსამზადებლად) საკვების ინგრედიენტები მმარეულების ხელფასები (საშუალოვადიან პერიოდში)
ადგილზე მიტანის სერვისი	სკუტერები (მოკლევადიან პერიოდში) მძღოლის/კურიერის ხელფასები თუ ფიქსირებულია და არა გამომუშავებით (მოკლევადიან პერიოდში)	საწვავი სკუტერები (საშუალოვადიან პერიოდში) სკუტერების ცვეთა

2 ხარჯთეფექტური ხარ მაშინ, როცა მინიმალური რესურსების გამოყენებით აწარმოებ.

3 ეფექტიანი ხარ მაშინ, როცა მომხმარებელთა მოთხოვნას მაქსიმალურად აკმაყოფილებ.

მარიტამ იქირავა ფართი, იყიდა სამზარეულოს აღჭურვილობა და დაიქირავა მზარეულები, რომელთაც შეეძლოთ გემრიელი ევროპული კერძების მომზადება. როგორც მოსალოდნელი იყო, მოტივირებული, გამრჯე და პროფესიონალი მზარეულების პოვნას დიდი დრო დასჭირდა. თუმცა მარიტას შეთავაზებას ის უპირატესობა ჰქონდა, რომ მზარეულებს შეეძლოთ მხოლოდ დღის საათებში ემუშავათ (ადგილზე მითანის სერვისის ძირითადად ლანჩებში/იგივე სადილებში სპეციალიზდებოდა), მაშინ როცა ტრადიციულ რესტორნებსა თუ სასტუმროებში მზარეულებს გრძელი სამუშაო დღე აქვთ და გვიან ღამე ამთავრებენ მუშაობას.

საკვების მომხმარებელამდე მისატანად კი შეიძინეს სკუტერები და დაიქირავეს კურიერები. კურიერების პოვნა ისეთი ძნელი არ გამოდგა, რადგან ამ შემთხვევაში არ იყო საჭირო განსაკუთრებული უნარ-ჩვევები, გარდა მოტივაციისა და გულმოდგინებისა. თუმცა მათი პატარა არმიის მართვა მოსალოდნელზე უფრო რთული აღმოჩნდა: კურიერები ხშირად იკარგებოდნენ, შეცდომით ერთის შეკვეთა მეორესთვის მიჰქონდათ. როგორც მარიტა ამბობს, რამდენიმე ისიც კი მოახერხა, რომ სკუტერი დაკარგა.

» **დისკუსიის თემა:** რატომ აღმოჩნდა ასეთი რთული კურიერების მართვა? გამოყავით მზარეულებსა და კურიერებს შორის განსხვავებები (რა ტიპის ადამიანები მუშაობენ, რა სტიმული აქვთ, რა განსხვავებაა მონიტორინგის თვალსაზრისით?). როგორ უნდა იმართებოდეს ადამიანური რესურსის სხვადასხვა კატეგორია?

ადამიანური რესურსების მართვასთან ერთად სხვა პრობლემებიც გაჩნდა. ონლაინ შეკვეთები ძირითადად შუადღის ორსაათიან მონაკვეთში იყრიდა თავს, როდესაც ადამიანები ჩვეულებრივ სადილობენ. ამ მონაკვეთში კომპანია დაახლოებით 200 შეკვეთას იღებდა. შესაბამისად, საკვების მომზადება და 200 სხვადასხვა მისამართზე მითანა სტარტაპისთვის ძალიან დიდ რესურსს მოითხოვდა. ბიზნეს-პროცესს კიდევ უფრო ართულებდა ის ფაქტი, რომ მარიტა ძალიან დიდ ყურადღებას აქცევდა საკვების ხარისხს და მზარეულებისგან ითხოვდა, საკვები შეკვეთის მიღების შემდეგ მოემზადებინათ, რათა ადგილზე ახალმომზადებული სადილი მიეტანათ. იმისთვის, რომ პროცესი ნაკლებსტრესული ყოფილიყო, მარიტას მოუხდა ექვსი მზარეულისა და იმდენივე კურიერის დაქირავება, რაც, რა თქმა უნდა, მოითხოვდა უფრო მსხვილი ინვესტიციის ჩადებას სამზარეულოს აღჭურვილობასა (რომ მზარეულებს პარალელურად მუშაობის საშუალება ჰქონოდათ) და სკუტერებში.

» **დისკუსიის თემა:** რატომ არის ხარჯიანი ბიზნეს-პროცესი, რომელიც მეტწილად ორსაათიან მონაკვეთზე კონცენტრირდება?

დროის მცირე მონაკვეთში პიკის საათის დატვირთვისასთან დაკავშირებული მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ბევრად მეტი ინვესტიცია უნდა ჩაიდოს ფიქსირებულ აქტივებში, როგორიცაა ფართი, სამზარეულოს აღჭურვილობა, სკუტერები. თან პიკური დატვირთვის საათებში კომპანიას უწევს დიდი რაოდენობით პერსონალის დასაქმება, რომელთა მხოლოდ მცირე ნაწილს შეიძლება გადაუხადოს საათობრივად (შეუძლებელია პროფესიონალი მზარეულის დღეში მხოლოდ 2 საათით დაქირავება და საათობრივად გადახდა). როდესაც მოთხოვნა დროში თანაბრად არ არის განაწილებული (დღისა თუ კვირის განმავლობაში), ფიქსირებული ხარჯები მაღალია, იმისგან დამოუკიდებლად, თუ რამდენს ყიდის კომპანია.

მიუხედავად იმისა, რომ მარიტასა და მის ქმარს დიდი გამოწვევების გადალახვა მოუხდათ, საკვების ადგილზე მითანის ონლაინ სერვისმა რამდენიმე თვე იმუშავა და მომგებიანიც იყო. თუმცა მარიტას არასოდეს შეუწყვეტია ფიქრი, როგორ გაემართებინა ბიზნეს-პროცესი.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ შეცვლიდით მარიტას ბიზნეს-მოდელს ისე, რომ გაყიდვები არ იყოს კონცენტრირებული დღის ორსაათიან მონაკვეთზე?

პიკური დატვირთვის პრობლემის გადაჭრის ერთი გზა იყო სხვა პროდუქტზე გადასვლა, მაგალითად, წინასწარ დაფასოებულ საკვებზე, რომელიც წინასწარ მზადდება და საკმარისია მისი მიკროტალღურ ღუმელში გათბობა. ასეთი საკვები ერთი დღით ადრევე შეიძლება მომზადდეს და ნებისმიერ დროს მივიღეს მომხმარებელამდე.

თუმცა ერთი პრობლემა იყო: მარიტა ლანჩების შემთხვევაში ამგვარ პროდუქტს ვერ შესთავაზებდა, იმიტომ რომ კონკურენტები, რომლებიც საკმაოდ ბევრნი არიან ამ ბაზარზე, ახლადმომზადებულ საკვებს სთავაზობდნენ მომხმარებლებს. შესაბამისად, მარიტა კონკურენციას ვერ გასწევდა. საჭირო იყო, სხვა რამ მოეფიქრებინა.

აი, სწორედ მაშინ გაჩნდა იდეა, ლანჩები დიეტური საკვებით ჩაენაცვლებინათ.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ შეეძლო მარიტას, დიეტური საკვების მიტანის სერვისზე გადართვით შეემცირებინა საოპერაციო ხარჯები?

დიეტა, როგორც წესი, არის დაგეგმილი/წინასწარ გაწერილი. შესაბამისად, მარიტას მომხმარებლისთვის მთელი კვირის საკვების და სრული მენიუს წინასწარ შეკვეთის შეთავაზების შესაძლებლობა ეძლეოდა. სრულ მენიუში შედიოდა არამხოლოდ სადილი, არამედ საუზმე და ვახშამიც.

ვინაიდან ქართველი მომხმარებლისთვის მსგავსი რამ აქამდე არავის შეუთავაზებია, მარიტამ ახალი მომსახურება ლანჩების ადგილზე მიტანის არსებული სერვისის პარალელურად დაიწყო. აღმოჩნდა, რომ დიეტური მენიუს პირველი კლიენტები უკვე არსებული მომხმარებლები იყვნენ, რადგან მათ უკვე იცოდნენ და აფასებდნენ მარიტას მიერ შეთავაზებულ შესანიშნავ ხარისხს.

ახალი ბიზნეს-მოდელი იმდენად წარმატებული აღმოჩნდა, რომ სადილის ადგილზე მიტანის სერვისი გააუქმეს და მთლიანად ყოველკვირეულ დიეტურ მენიუებზე გადაერთვნენ. ყოველ საღამოს, ორშაბათიდან პარასკევამდე მომხმარებელი იღებს სრულ მენიუს მომდევნო დღისთვის.

ახალმა ბიზნეს-მოდელმა მნიშვნელოვნად შეამცირა ლოჯისტიკური გამოწვევები და შესაბამისად ხარჯები:

(1) წინასწარი გადახდის სისტემამ დადებითად იმოქმედა ლიკვიდურობაზე⁴. თუ მანამდე მარიტა ჯერ ინგრედიენტებს ყიდულობდა და შემდეგ იღებდა მომხმარებლისგან სერვისის საფასურს, ახლა წინასწარ იღებს თანხას, რაც ფინანსურ ხარჯებს (მაგ. საკრედიტო ხაზის საპროცენტო ხარჯს) უმცირებს.

(2) მომავალ შეკვეთებზე ინფორმაციის ქონა საშუალებას აძლევს, ზუსტად დაგეგმოს, რა რაოდენობის ინგრედიენტები სჭირდება. შედეგად, არც ინგრედიენტები რჩება და უფუჭდება და არც მათი ამონერვის რისკის წინაშე დგება.

(3) საკვების **წინასწარ მომზადებისა და დღის ნებისმიერ მონაკვეთში ადგილზე მიტანის შესაძლებლობამ** მარიტას საშუალება მისცა, მნიშვნელოვნად შეემცირებინა თანამშრომელთა რაოდენობა და, შესაბამისად, სახელფასო ფონდი. ახლა ხარისხის კონტროლიც უფრო ადვილია: აღარ არის საჭირო სკუტერები და დაბნეული კურიერები. მეტიც, მარიტას უფრო ნაკლები ფართი სჭირდება და სამზარეულოს აღჭურვილობის ნაწილიც გაყიდა. დაბოლოს, ნაკლებად სტრესულ სამუშაო გარემოში პერსონალიც თავს უფრო კომფორტულად გრძნობს, რაც აადვილებს მათ დაქირავებასა და შენარჩუნებას.

თავდაპირველად, მარიტა ფიქრობდა, დიეტური საკვები თითოეულ მომხმარებელზე მოერგო, თუმცა მოგვიანებით გადაწყვიტა, სტანდარტიზების უფრო მაღალი დონე აერჩია და მომხმარებლისთვის ოთხი სტანდარტიზებული დიეტური მენიუ შეთავაზებინა.

» **დისკუსიის თემა:** რატომ აირჩია მარიტამ სტანდარტიზება? რითი არის სტანდარტიზება მიმზიდველი?

სტანდარტიზების შემთხვევაში, ერთ ადამიანს (შეფ-მზარეულს) შეუძლია შეადგინოს ერთი დიეტური მენიუ, დაატერინგოს პერსონალი და ადვილად გააკონტროლოს თითოეული გაყიდული კერძის ხარისხი. სტანდარტიზებული მენიუს შემთხვევაში, მზარეულებისთვის საჭირო პროფესიული კვალიფიკაციაც შედარებით დაბალია.

მასშტაბის ეკონომიას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც, წარმოების მოცულობის ზრდასთან ერთად, პროდუქტის თვითღირებულება მცირდება.

ასევე, სტანდარტიზებას წარმოებაში მასშტაბის ეკონომია შემოაქვს. იმის გამო, რომ „ინებე“ მხოლოდ რამდენიმე სახის მენიუს ამზადებს, შედარებით მცირე სახეობის ინგრედიენტები სჭირდება, ხოლო თითოეული ინგრედიენტი - დიდი მოცულობით. ინგრედიენტის დიდი მოცულობით შესყიდვა კი შედარებით დაბალი (ე.წ. საბითუმო) ფასით არის შესაძლებელი. ხოლო მცირე სახეობის ინგრედიენტების შესყიდვა დაკავშირებულია ნაკ-

ლებ ტრანზაქციულ და ტრანსპორტირების ხარჯთან. ასე რომ, სტანდარტიზება ამცირებს ერთეულის თვითღირებულებას.

მარიტა მომხმარებელს ოთხი სახის სტანდარტულ ერთკვირიან მენიუს სთავაზობს, რომელსაც **ფიქსირებული ფასი აქვს** (189-249 ლარის ფარგლებში მერყეობს და დამოკიდებულია დიეტის ტიპზე). მარიტას მენიუში

4 იყო ლიკვიდური ნიშნავს, გქონდეს საჭირო ოდენობის ფინანსური სახსრები ყველა აუცილებელი ტრანზაქციის განსახორციელებლად.

დროდადრო მცირედი მოდიფიკაციები შეაქვს მომხმარებლების უკუკავშირზე დაყრდნობით. მაგალითად, ძროხის ენა მას შემდეგ ამოიღეს მენიუდან, რაც გაირკვა, რომ ქართული გემოვნებისთვის დიდად მიმზიდველი არ არის. დიეტური მენიუები ექიმ ნუტრიციოლოგებსა და ფიტნესის ინსტრუქტორებთან კონსულტაციების საფუძველზე შედგა. მარიტამ სცადა ცნობილი ექიმ ნუტრიციოლოგების დათანხმება, მათი სახელები გამოეყენებინა დიეტური მენიუების პოპულარიზებისას, თუმცა ისინი დიდი სიფრთხილით მოეკიდნენ საკუთარ რეპუტაციას და უარი უთხრეს. ახლა მარიტა ამავე საკითხზე მოლაპარაკებას ფიტნესის ინსტრუქტორებთან მართავს.



„ინებეს“ ორშაბათის მენიუ

მარიტა მომხმარებელს ფეისბუქისა და სატელეფონო კონსულტაციების მეშვეობით იზიდავს. გარდა იმისა, რომ უშუალოდ იღებს მათ შეფასებებს, მარიტა აანალიზებს მომხმარებელთა მონაცემებსაც, რათა უკეთ გაიგოს, რა მოსწონთ და რას ყიდულობენ. მაგალითად, აშკარა გახდა, რომ გენდერი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს: თუ ქალები მომხმარებელთა უმრავლესობას შეადგენენ, კაცები უკეთ იცავენ დიეტას და, თუ დაიწყეს, ნაკლებად ანებებენ თავს. მეტიც, კაცები უფრო ხშირად ირჩევენ ფიტნეს-დიეტას. ასეთი სახის ინფორმაცია ეხმარება მას უკეთესი მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავებასა და არსებული და მომავალი მომხმარებლების კლასიფიცირებასა და ტარგეტირებაში (მაგალითად, პროდუქტის რეკლამირებისას ფეისბუქს აქვს ფუნქცია, აირჩიო მომხმარებლების კატეგორია, მათი ასაკის, სქესის, ინტერესებისა, და ა.შ. მიხედვით და სპეციალურად მათკენ მიმართო აღნიშნული რეკლამა).

სამომავლოდ მარიტა გეგმავს, ბიზნესი გააფართოვოს და დამატებით დიეტური ინგრედიენტებისა და შესაბამისი რეცეპტების მითაღის სერვისის შესთავაზოს მომხმარებლებს. ეს საშუალებას მისცემს მას, განავითაროს მომხმარებელთა ახალი ნიშა, რომელთაც სურთ, გემრიელი კერძების მომზადებით თავად ისიამოვნონ და ამასობაში გარკვეული თანხაც დაზოგონ.

Inebe.ge-ზე მეტი ინფორმაციისთვის, ეწვიეთ შემდეგ ვებ-გვერდებს:

<https://inebe.ge/>

<https://www.facebook.com/inebe.ge/>



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით ამ ბმულზე

<https://www.youtube.com/watch?v=fTbcsGCJaY&t=60s>

„დენოლას“ ბიზნეს-ქეისი: ფასდადების სტრატეგია



ლევან ჭიორელმა 20 წლის დაგროვილი სამეწარმეო გამოცდილების შემდეგ გადაწყვიტა, დაეწყო პროდუქტის წარმოება, რომელიც კონკურენციას გაუწევდა იმპორტირებულ საქონელს. საერთაშორისო კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალი დანახარჯები რომ ჰქონოდა, ისეთი იმპორტირებული პროდუქტი აირჩია, რომლის საქართველოში ტრანსპორტირებაც ძვირია. ერთ-ერთი ასეთი პროდუქტი აღმოჩნდა ღრუბელი, რომელიც გამოიყენება, მაგალითად, მატრასების წარმოებაში. ღრუბელი იაფი პროდუქტია და, ამასთან ერთად, დიდ ადგილს იკავებს კონტეინერში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ღრუბლის ტრანსპორტირების ხარჯის ხვედრითი წილი პროდუქტის საბოლოო ფასში მაღალია. შედეგად, ადგილობრივ მწარმოებელს, რომელსაც ტრანსპორტირების ხარჯის გაღება არ უწევს, კონკურენტული უპირატესობა ენიჭება, თუნდაც ეს უკანასკნელი ისეთი ხარჯთეფექტური არ იყოს, როგორიც უცხოელი კონკურენტია. გარდა ამისა, ნედლეული, რომლითაც ღრუბელი მზადდება (მაგალითად, პოლიურეთანი ან ბუნებრივი ლატექსი) მცირე მოცულობის არის და, შესაბამისად, მისი ტრანსპორტირება ძვირი არ ჯდება მზა ღრუბლისგან განსხვავებით. ღრუბლის წარმოება იმიტაცია გამართლებული, რომ საჭირო ტექნოლოგია საკმაოდ მარტივია და არ მოითხოვს მსხვილ სანყის ინვესტიციას.

ღრუბლის წარმოების იდეა ძალიან იმედისმომცემი ჩანდა, თუმცა ლევანმა არ იჩქარა და, ბიზნეს-გეგმის შედგენის ნაცვლად (რომელიც დიდ დროს მოითხოვს), პროტოტიპის შექმნას შეუდგა. ამისთვის ჩამოიყვანა ევროპელი ტექნოლოგი, რომელმაც ქართველ პერსონალს მაღალი ხარისხის ღრუბლის დამზადება ასწავლა. შემდეგ კი პროდუქტი პოტენციურ კლიენტებს – მატრასებისა და ავეჯის მწარმოებლებს – წარუდგინა. პროდუქტისა და ბაზრის თავსებადობა დადასტურდა: მწარმოებლები დაინტერესდნენ „დენოლას“ ღრუბლით, რომლის ხარისხიც დამაკმაყოფილებელი იყო. მალე ახალი პროდუქტიც (ჭურჭლის სარეცხი ღრუბელი) დაამატა, რომელიც ასევე ღრუბლისგან იწარმოება. ამგვარად, მან ბაზარზე ჭურჭლის სარეცხი ღრუბლითა და ავეჯის ღრუბლით დააპირა შესვლა. თუმცა ბაზარზე გატანამდე კიდევ ერთი საკითხი იყო მოსაგვარებელი: როგორი უნდა ყოფილიყო ფასდადების სტრატეგია ბაზარზე ახალი პროდუქტის შეტანისას?

ლევანის მსგავსად, არაერთი მეწარმე დგას ფასდადების პრობლემის წინაშე. რა ფასი უნდა დაადო პროდუქტს? ამკარაა, რომ სწორი ფასი გადამწყვეტია: დაბალი ფასი წამგებიანია, მაღალი ფასით კი შეიძლება პროდუქტი ვერ გაყიდოს.

» **დისკუსიის თემა:** რა უნდა გავითვალისწინოთ ფასდადებისას? (მაგალითად: პროდუქციის თვითღირებულება, ადგილობრივ და იმპორტირებულ პროდუქტებთან კონკურენცია (კონკურენტების ფასები), საკუთარი პროდუქტის ხარისხი კონკურენტთან შედარებით, პროდუქტის „ბრენდირების“ შესაძლებლობა, ფასით პროდუქტის ხარისხზე მინიშნების შესაძლებლობა (რიგი პროდუქტებისთვის) –მუშაობს B2C (business to consumer) მარკეტინგში⁵ იმ შემთხვევებში, როცა რთულია/შეუძლებელია ყიდვის დროს მომხმარებელმა განსაზღვროს ხარისხი).

» **დისკუსიის თემა:** რა არის ბრენდი?

ბრენდი არის ე.წ. დაპირება მომხმარებლისადმი. პროდუქტის/სერვისის ყიდვისას მომხმარებელი არ არის დარწმუნებული, მიიღებს თუ არა მისთვის სასურველ ხარისხს (მაგ. პროდუქტის გამძლეობა, ფუნქციები, და სხვ.). ბრენდი, რომლის სახელითაც იყიდება პროდუქტი/სერვისი, იძლევა სიგნალს, რომ პროდუქტი სანდოა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს მომხმარებლის გაურკვევლობის დონეს. მეტიც, ბრენდის დაპირება ხშირად ხელშესახებ მახასიათებლებზე გაცილებით მეტს ნიშნავს. ის ჰპირდება მომხმარებელს იმ ემოციებსაც, რისი განცდის მოლოდინი და სურვილიც აქვს მას პროდუქტის/სერვისის გამოყენებისას. ბრენდი შეიძლება თვითონ შექმნა (რასაც დრო სჭირდება) ან ისეთი პროდუქტის წარმოება დაიწყო, რომლის ადგილწარმოშობა უკვე ბრენდულია.

» **დისკუსიის თემა:** დავუშვათ, ინყებთ შემდეგი სამი პროდუქტის წარმოებას: თუშური მატყლის ხალიჩა (თუშური მატყლი, რომლისგანაც თუშური ხალიჩა მზადდება, ცნობილია მაღალი ხარისხით, ამასთან ერთად, თუშური ხალიჩა გამოირჩევა ორიგინალური და მრავალფეროვანი ძველი ქართული ორნამენტებით), ბოთლის საფერავი ხაშმიდან (სოფელი კახეთში, სადაც საუკეთესო საფერავის ჯიშის ყურძენი მოდის) და რუსთავში დამზადებული ნათურა. რა ფასს დაადებდით ამ პროდუქტებს, კონკურენციის გათვალისწინებით?

თუ დამწყები ხართ, მაგრამ თუშური ტრადიციებითა და მატყლით ამზადებთ ხალიჩებს, შეიძლება გქონდეთ შესაძლებლობა, უფრო მაღალი ფასი დაადოთ თქვენს ხალიჩებს კონკურენტებთან შედარებით. ის ფაქტი, რომ მატყლი თუშურია, სიგნალს იძლევა, რომ ხარისხიანია, რაც ამცირებს მომხმარებლის გაურკვევლობას. მეტიც, ძველი ტრადიციით დამზადებული ხალიჩა შეიძლება განსაკუთრებულ ემოციას, ე.წ. ქართულ სიამაყეს ინვესტდეს.

ღვინო საფერავის შემთხვევაში, თუ მას ხაშმის ყურძნიდან დაამზადებთ და ეტიკეტზეც წარმოების ადგილად ხაშმს მიუთითებთ, ამით მომხმარებელს მიანიშნებთ, რომ ღვინოს საუკეთესო გემოვნური თვისებები აქვს. შედეგად, კონკურენტებზე მაღალი ფასის დადება შეგეძლებათ.

რუსთავში დამზადებული ნათურა კი არანაირ სიგნალს არ იძლევა. ამის გამო, მასზე მაღალი ფასის დადება სხვა ნათურებთან შედარებით, რომელთაც მსგავსი ფიზიკური მახასიათებლები აქვს (მაგ. ეკონომიურობა, თეთრი თუ ყვითელი ნათება), ნაკლებად არის შესაძლებელი.

» **დისკუსიის თემა:** რითი ჰგავს „დენოლას“ ღრუბელი ამ პროდუქტებს ფასდადების თვალსაზრისით? თუშური მატყლის ხალიჩას უფრო ჰგავს თუ რუსთავში დამზადებულ ნათურას?

„დენოლას“ ღრუბელი რუსთავში დამზადებულ ნათურას ჰგავს. შესაბამისად, „დენოლა“, სანამ თვითონ არ შექმნიდა ბრენდს, ვერ დაადებდა კონკურენტებზე მაღალ ფასს.

იცოდა რა ლევანმა ეს, გადაწყვიტა, დაბალი ფასით (მინიმალური ფასნამატი) შეეღწია ბაზარზე, როგორც ჭურჭლის სარეცხი ღრუბლის, ისე ავეჯის ღრუბლის შემთხვევაში. „დენოლა“ იმედოვნებდა, რომ დაბალი ფასის დადებით ბაზარს უფრო სწრაფად აითვისებდა.

ავეჯისა და მატრასების ღრუბლის შემთხვევაში იმედებმა ნამდვილად გაამართლა. „დენოლამ“ იმპორტირებული ღრუბლის 80% ჩაანაცვლა. თუმცა ლევანისთვის მოულოდნელად, ჭურჭლის სარეცხი ღრუბლის იმპორტის ჩანაცვლება არც ისე წარმატებული აღმოჩნდა.

» **დისკუსიის თემა:** რა სხვაობაა მატრასების ღრუბელსა და ჭურჭლის სარეცხ ღრუბელს შორის მარკეტინგის თვალსაზრისით?

ჭურჭლის სარეცხი ღრუბელი მომხმარებელზე იყიდება, სამრეწველო დანიშნულების ღრუბელი კი (მატრასებისა და ავეჯის წარმოებისთვის) – ბიზნესებზე.

5 B2C მარკეტინგისა ბიზნესი საბოლოო მომხმარებელზე პირადად ყიდის პროდუქციას/მომსახურებას.

» **დისკუსიის თემა:** რა განსხვავებაა ბიზნესისთვის მიყიდვასა და მომხმარებლისთვის მიყიდვას შორის?

ბიზნეს-კლიენტები უფრო „რაციონალურები“ არიან, რადგან მათ ხშირ შემთხვევაში აქვთ საშუალება, სათანადოდ შეამოწმონ პროდუქტი ლაბორატორიაში და შეაფასონ ხარისხის ფასთან შესაბამისობა (ხშირ შემთხვევაში, შეფასება შეუძლიათ ყიდვის გარეშე ან/და მინიმალურ დროში). ამის გამო, ბრენდის იარაღი კარგავს თავის დანიშნულებასა და მნიშვნელობას.

შედეგად, „დენოლასთვის“ ბიზნეს-კლიენტების მოზიდვა საკმაოდ ადვილი აღმოჩნდა. ლევანს უბრალოდ უნდა ეჩვენებინა, რომ მისი პროდუქციის ხარისხი საკმარისად მაღალი იყო (ფასთან მიმართებაში) და შეეძლო პროდუქციის დროულად და კლიენტის ტექნიკური მოთხოვნების გათვალისწინებით მიწოდება.

სარეცხი ჭურჭლის შემთხვევაში კი იმისთვის, რომ მომხმარებელმა გამოცადოს, მან უნდა იყიდოს „დენოლას“ პროდუქცია. ამასთან ერთად, გამოცდას დრო სჭირდება. შესაბამისად, მთავარი ამოცანაა, ერთხელ იყიდოს „დენოლას“ სარეცხი ღრუბელი და, თუ მოეწონება, ისევ იყიდოს.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ უნდა აყიდინო შენი პროდუქტი მომხმარებელს პირველად, როდესაც მას უკვე ჰყავს სხვა ფავორიტი ბრენდი ბაზარზე?

ლევანმა გადაწყვიტა, უბრალოდ დაბალი ფასი კი არ დაედო ჭურჭლის სარეცხ ღრუბელზე, არამედ ყველაზე იაფი მიმწოდებელი ყოფილიყო ქართულ ბაზარზე.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ ფიქრობთ, რამდენად ჭკვიანურია ლევანის სტრატეგია?

ხშირად ფასი შეიძლება ხარისხის ინდიკატორად მოგვევლინოს. უილიამ ფაუნდსტონის მიერ ჩატარებული ექსპერიმენტი სწორედ ამას ადასტურებს. პირველ ტესტში ფაუნდსტონმა ექსპერიმენტის მონაწილეებს შესთავაზა ლუდის ორი ვარიანტი: საშუალო ხარისხის ლუდი 1.80 აშშ დოლარად, პრემიუმ ხარისხის ლუდი 2.50 აშშ დოლარად.

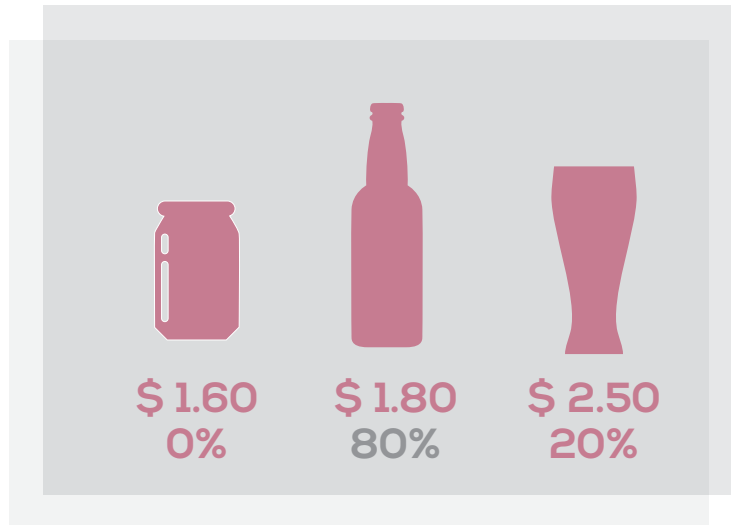
» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, რა შედეგით დასრულდა ფაუნდსტონის ექსპერიმენტი?

აღმოჩნდა, რომ ყოველი ხუთიდან ოთხმა მონაწილემ აირჩია უფრო პოპულარული პრემიუმ ლუდი, მიუხედავად იმისა, რომ უფრო ძვირი ღირდა.



მეორე ტესტში, ფაუნდსტონმა არჩევანს მესამე ლუდი დაამატა, რომლის ფასიც 1.60 აშშ დოლარი იყო, პირველ ტესტში მოცემულ იაფ ლუდზე კიდევ უფრო იაფი.

» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, რა შედეგით დასრულდა მეორე ტესტი?



უი! საშუალო ხარისხის ლუდი, რომელიც წინა შემთხვევაში მხოლოდ ოცმა პროცენტმა აირჩია, ახლა ყოველი ხუთიდან ოთხმა შეიძინა.

მესამე ტესტში, იაფფასიანი ლუდის დამატების ნაცვლად, ფაუნდსტონმა დაამატა კიდევ უფრო ძვირადღირებული სუპერ პრემიუმ ლუდი, რომლის ფასიც 3.40 აშშ დოლარია.

» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, რა შედეგით დასრულდა მესამე ტესტი?



» **დისკუსიის თემა:** შეიძლება ჭურჭლის სარეცხ ღრუბელთან დაკავშირებული წარუმატებლობა თავდაპირველი ფასდადების სტრატეგიით ავხსნათ? რა ალტერნატივას შესთავაზებდით „დენოლას“, ფაუნდსტონის ექსპერიმენტის შედეგების გათვალისწინებით?



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**
<https://www.youtube.com/watch?v=XMcvTVSBoGI&t=1s>

OK GOOGLE! რა გინდა რა გინდა თხების ზეგნა ქვემო აღვანში?



„ტრადიციულ ამროვნებას თავი უნდა დავაღწიოთ და ახალ ტენდენციებს ფეხი ავუწყოთ. ბოლო დროს მსოფლიოში ბევრი რამ შეიცვალა: ადრე თუ წლები გჭირდებოდა რამის სასწავლად, ახლა წუთებში შეგიძლია მიიღო ინფორმაცია. უბრალოდ, თვალები უნდა გაახილო და სხვებს შეხედო, როგორ აკეთებენ, არა მხოლოდ შენ ირგვლივ, არამედ მთელ მსოფლიოში. მერე კი, თავადაც სცადო,“ – გოგი ელანძე.

გოგი ელანძე თუშურ ოჯახში დაბადებული, ქვემო ალვანში გადმოსახლებული ფერმერია. მან გრძელი და რთული გზა გაიარა, სანამ საკმარისი ფული არ დააგროვებდა, რომ საკუთარი საქმიანობით დაკავებულიყო. სამეწარმეო საქმიანობა მეტალოპლასტმასის კარ-ფანჯრების წარმოებით დაიწყო. 2013 წელს საწარმოს საქმე უკან წავიდა, რის შემდეგაც გადაწყვიტა, თხის ან ძროხის რძის წარმოებაში ეცადა ბედი.

» **დავალემა:** სტუდენტები ნაწილდებიან სამ ჯგუფად. ერთმა ჯგუფმა უნდა გაეცნოს ძროხების ფერმის იდეა, მეორემ – თხების ფერმა, მესამე ჯგუფი კი უნდა იყოს ჟიური და შეაფასოს თითოეული ბიზნეს-იდეა.

	ძროხების ფერმა	თხის ფერმა
ხარჯები	საკვების ხარჯები (ფერმერს ერთი სული ძროხის გამოსაკვებად იმ პერიოდში, როცა საძოვარზე ბალახი არ არის, დღეში 15-18 კგ. ხელოვნურად მოყვანილი ბალახი სჭირდება); ერთი სული ხბოს ან დეკეულის საფასური; ინექციების, საწველი აპარატის, მაცივრის, ტრანსპორტის, საწვავისა და ელექტროენერგიის ხარჯები.	საკვების ხარჯები (ფერმერს ერთი სული თხის გამოსაკვებად იმ პერიოდში, როცა საძოვარზე ბალახი არ არის, დღეში 3 კგ. ხელოვნურად მოყვანილი ბალახი სჭირდება); ერთი სული ციკნის საფასური; ინექციების, საწველი აპარატის, მაცივრის, ტრანსპორტის, საწვავისა და ელექტროენერგიის ხარჯები.

შემოსავლები	წველადობის საშუალო ხანგრძლივობა (დღეები) $\times$ რძის საშუალო დღიური რაოდენობა $\times$ რძის საფასური (მერყეობს და შეადგენს ლიტრზე 1 ლარს აქტიურ სეზონზე, 2 ლარს პასიურ სეზონზე)	წველადობის საშუალო ხანგრძლივობა (დღეები) $\times$ რძის საშუალო დღიური რაოდენობა $\times$ რძის საფასური (მერყეობს და შეადგენს ლიტრზე 5 ლარს აქტიურ სეზონზე, 10 ლარს პასიურ სეზონზე)
ადგილობრივი ცოდნა, გამოცდილება და სერვისები	ადგილობრივ მოსახლეობას ჰყავს ძროხები, ამიტომ არსებობს საკმარისი ადგილობრივი ცოდნა, გამოცდილება და სერვისები (ხელოვნური განაყოფიერება, ვეტერინარია)	ადგილობრივ მოსახლეობას არ ჰყავს თხები, ამიტომ ადგილობრივი ცოდნა, გამოცდილება და სერვისების მიწოდება შემლუდულია
მარკეტინგი	მოთხოვნა მაღალია, რადგან ყველა მოიხმარს ძროხის რძეს ან იყენებს მას ყველის ან რძის სხვა პროდუქტების დასამზადებლად. თუმცა მიწოდებაც ძალიან მაღალია და კონცენტრირებულია წლის რამდენიმე თვეზე, როდესაც საძოვრებზე ბალახი არის.	თხის რძის მარგებლობაზე (არ შეიცავს ალერგენებს) და პროდუქტებზე (მაგალითად, თხის ყველზე) ცნობადობა დაბალია. შესაბამისად, მოთხოვნა შედარებით მცირეა, ისევე, როგორც მიწოდება.

გოგის შეეძლო ძროხების ფერმა გაეკეთებინა, მაგრამ ალვანში არ იყო საკმარისი რაოდენობით საძოვრები, ამიტომ ძროხების გამოკვება მთელი წლის განმავლობაში ძვირი დაუჯდებოდა.

მეორე მხრივ, წაკითხული ჰქონდა ორგანული თხის რძის სასარგებლო თვისებებზე. ისიც სმენოდა, რომ თხები თითქმის ყველაფერს ჭამენ, ვაშლით დაწყებული საახალწლო ნაძვისხეებითა და ცოცხებით დამთავრებული. მაგრამ ნეტა საიდან უნდა დაეწყო? თხები და თხის რძე უცხო ხილი იყო ალვანის მეცხვარე მოსახლეობაში, ამიტომ აზრს ვერავის ჰკითხავდა და გამოცდილებასაც ვერავინ გაუზიარებდა.

» **დისკუსიის თემა:** რას მოიმოქმედებდით, რომ თხებზე და თხების ბიზნესზე ინფორმაცია მიგელოთ?

საბედნიეროდ, გოგის ჰქონდა ინტერნეტი და შეეძლო თავად ესწავლა ყველაფერი, თავიდან მაინც. როდესაც ერთ შაბათ დილით მამისეულ ღორების ფერმასთან (რომელიც საბჭოთა კავშირის დანგრევის შემდეგ განადგურდა) შევხვდით, გოგი ინტერნეტში ნაპოვნ ნახაზებს ათვალიერებდა, რომლის მიხედვითაც აპირებდა ძველი ღორების ფერმის გადაკეთებას და თხებზე მორგებას.

ასევე ინტერნეტში წააწყდა ინფორმაციას, რომ ადგილობრივი თხები მხოლოდ 0.5-1 ლიტრს იწველებიან დღეში. ხოლო ელიტური შვეიცარიული თხები 4-6 ლიტრს აღწევენ.

» **დისკუსიის თემა:** რა გზას მიმართავდით, რომ ადგილობრივი თხების პროდუქტიულობა (ამ შემთხვევაში წველადობა) გაგებარდათ?

საუკეთესო გამოსავალი იყო შვეიცარიიდან მამალი თხების ჩამოყვანა, ქართულ თხებთან შეჯვარება და ამით ადგილობრივი ჯიშის გაუმჯობესება, რასაც 3-5 წელი მაინც დასჭირდებოდა. გოგიმ ინტერნეტში მოძიებული ინფორმაციის საფუძველზე დაადგინა, რომ თავისი ფერმისთვის თავიდან 5-6 მამალი თხა დასჭირდებოდა. სამწუხაროდ, ასეთი მცირე რაოდენობით თხების ტრანსპორტირება ძვირი ჯდებოდა.

» **დისკუსიის თემა:** რას მოიმოქმედებდით ასეთი მცირე რაოდენობით თხის სხვა ქვეყნიდან საქართველოში ტრანსპორტირების ხარჯების შესამცირებლად?

ხანგრძლივი ძეგლის შემდეგ, გოგიმ ნატახტარში იპოვა თხის რძით დაინტერესებული ადამიანი. თუ გაერთიანდებოდნენ და უფრო მეტ თხებს ჩამოიყვანდნენ ერთად, ერთი სული თხის ჩამოყვანის ხარჯი ნაკლები ექნებოდათ (ხუთ თხას ჩამოიყვან თუ ათ თხას, არ აქვს მნიშვნელობა, მაინც ერთი კონტეინერის ტრანსპორტირების ფასი უნდა გადაიხადო). შეთანხმება შედგა და 2015 წლის მაისში ათმა ზაანურმა მამალმა თხამ ქვემო ალვანის ცვრიან მიწაზე ამაყად დადგა ფეხი.

ერთ წელიწადში გოგის 29 რჩეულ ადგილობრივ დედალ თხას 39 ციკანი ეყოლა. ბამბის ქულასავით თეთრი ციკნები გაჭრილი ვაშლივით ჰგავდნენ თავიანთ შვეიცარიულ მამებს. მაგრამ გოგიმ კარგად იცოდა, რომ პროდუქტიულობის შვეიცარიული დონის მისაღწევად კიდევ რამდენიმე თაობის გამოცვლა იყო საჭირო, რასაც მინიმუმ სამი წელი დასჭირდებოდა.

გოგის ძალიან ცოტა საძოვარი ჰქონდა, საახალწლო ნაძვისხეებისა და ცოცხების მარაგიც მალე ამოეწურა. რაც უფრო იზრდებოდა თხის რაოდენობა, მით უფრო იზრდებოდა მათი გამოკვების ხარჯი და მცირდებოდა ფერმის მომგებიანობა.

» **დავალება:** საკვების დანახარჯის შემცირება ხარისხის ხარჯზე კარგი იდეა არ არის. ცხრილში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, გამოთვალეთ და შეადარეთ მოგება/დანაკარგი დაბალი და მაღალი ხარისხის საკვების შემთხვევაში.

	მაღალი ხარისხის საკვები	დაბალი ხარისხის საკვები
თხების ფერმის მოვლის ფიქსირებული ხარჯი (ერთი მუშა, ელექტროენერგია)	500 ლ თვეში	500 ლ თვეში
საკვების ხარჯი	400 ლ თვეში	200 ლ თვეში
რძის წარმოება	500 ლიტრი	300 ლიტრი
რძის საფასური	2 ლ	2 ლ
მთლიანი ხარჯი	900 ლ	700 ლ
მთლიანი შემოსავალი	1000 ლ	600 ლ
მთლიანი მოგება/დანაკარგი	-	-

გოგიმ, იმისათვის, რომ საკვების დანახარჯი შემცირებინა (თუმცა არა ხარისხის ხარჯზე), ისევ ყოვლისშემძლე გუგლს მიმართა კითხვით, როგორ მოეყვანა დიდი რაოდენობით მაღალი ხარისხის ბალახი მცირე ნაკვეთზე. მხოლოდ რამდენიმე ძირითადი სიტყვა აკრიფა კლავიატურაზე და გუგლმაც ვარიანტად ჰიდროპონიკის დანადგარი შესთავაზა.

გოგის უამრავ მოდელსა და მწარმოებელს შორის უნდა გაეკეთებინა არჩევანი. საბოლოოდ ჩინურ დანადგარზე შეჩერდა, რადგან ეს ვარიანტი ყველაზე იაფი იყო. ჩინურ კომპანიაში საქართველოზე არაფერი სმენოდათ, ამიტომ მოსთხოვეს, დანადგარის სრული საფასური წინასწარ გადაეხადა. გოგიმ თვალეები დახუჭა და ისე გადარიცხა 8,700 აშშ დოლარი.

რამდენიმე თვის უძილო ღამეების შემდეგ დანადგარი ქვემო ალვანში ჩამოვიდა. თუმცა პრობლემები ამით არ დასრულებულა: დანადგარს ინსტრუქციები არ მოჰყვა. საბედნიეროდ, ყოვლისშემძლე გუგლი კიდევ ერთხელ მოევლინა მხსნელად. გოგიმ გუგლში ქართულად ჩაწერა „ჰიდროლონიკა“ და აღმოაჩინა კაცი ქობულეთში, რომელსაც მსგავსი დანადგარი ჰქონდა ფერმაში და ტელეფონის ნომერიც მიეთითებინა. გოგიმ დაურეკა და სასიამოვნოდ გაოცებული დარჩა, როცა გაიგო, რომ ეს კაცი თხების ფერმით ყოფილა დაინტერესებული და გოგის ფერმაში ჩამოსვლის სურვილიც გამოთქვა, რათა მისთვის დანადგარის აწყობა და დამონტაჟება ესწავლებინა, თან თხებზეც მიიღებდა რჩევებს.

ახლა გოგის 50 ულამაზესი თხა ჰყავს, რომლებიც ძალიან ჰგვანან თავიანთ მამებს. ფიქრობს, რომ 2 წელიწადში უკვე მიაღწევს პროდუქტიულობის შვეიცარიულ დონეს (4-6 ლიტრი დღეში).

ამ ეტაპზე გოგის არ აქვს საკმარისი რძე, რომ თანამედროვე ყველის ქარხანაში ინვესტიცია ჩადოს. რძის მყიდველის პოვნაც საკმაოდ რთული აღმოჩნდა, რადგან მსხვილ გადამამუშავებელ ქარხნებს არ უღირდათ ალვანიდან მცირე რაოდენობით თხის რძის ტრანსპორტირება. ყოველი მათგანი დღეში მინიმუმ 150-200 ლიტრ რძეს ითხოვდა, რაც გოგის რამდენიმე წელიწადში თუ ექნებოდა.

ბოლოს, ბევრი გაკითხვა-გამოკითხვის შემდეგ, აღმოაჩინა, რომ სოფელ შალაურში, რომელიც 30 კილომეტრშია ქვემო ალვანიდან, მცირე მეწარმე აწარმოებს თხის ყველს. გოგისა და მცირე მეწარმეს შორის შეთანხმება შედგა: მას ყოველ დილით ჩააქვს რძე შალაურში. ჯერჯერობით დიდი შემოსავალი არ აქვს, თუმცა საკმარისია თხების გამოსაკვებად. გოგი დარწმუნებულია, რომ რამდენიმე წელიწადში სრულად ამოიღებს ჩადებულ ინვესტიციას.



გოგის ჰიდროლონიკის დანადგარი



გოგის არისტოკრატიული წარმოშობის თხები



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**

<https://www.youtube.com/watch?v=e0CV1Lk-fNc&t=3s>

როცა მარკეტინგი ყვარაფილია!



„საუკეთესო გზა, იზინასწარმეტყველო მომავალი, არის ის, რომ თავად შექმნა ის“ – პიტერ დრუკერი

სანდრო ჭუაძე ერთი თელაველი ბიჭია, რომელიც თბილისში ჩამოვიდა სასწავლებლად (უსარგებლო) დიპლომის ასაღებად. ფარატიანა ფურცლის ალების შემდეგ, რომელიც მის საგანმანათლებლო მიღწევებს ადასტურებდა, სანდრო დაქორწინდა და თელავში დაბრუნდა, რათა ოჯახს ლუდის დისტრიბუციაში, მის ლოჯისტიკასა და მარკეტინგში დახმარებოდა.

ბიზნესი ნელა ვითარდებოდა. ამიტომ გადაწყვიტა, თავად შეექმნა რაიმე ახალი. ამ იდეას ბიძგი იმანაც მისცა, რომ ერთ დღეს ბანკისგან მოკლე ტექსტური შეტყობინება მიიღო, რომელიც მას 3000-ლარიანი სასესხო ლიმიტის დამტკიცებას ატყობინებდა.

» **დისკუსიის თემა:** სანდროს ადგილას რომ ყოფილიყავით, რას გააკეთებდით 3000 ლარით?

სანდროს უკვე ჰქონდა გარკვეული გამოცდილება და ცოდნა ლუდის ინდუსტრიაში, ამიტომ გადაწყვიტა, ლუდის მაღაზია გაეხსნა, რომელსაც მოგვიანებით „ლუდის სახლი“ დაარქვა. თავდაპირველად მცირე ფართი იქირავა, რომელიც სულ რაღაც 16 კვ.მ. იყო და, შესაბამისად, იაფიც ღირდა – თვეში მხოლოდ 150 ლარი. თუმცა არც მაღაზიის ადგილმდებარეობა იყო სახარბიელო და ვერც ექსტერიერი იზიდავდა პოტენციურ მომხმარებლებს. მაღაზიის ამ ნაკლოვანებების საკომპენსაციოდ, სანდრომ მთელი თავისი ენერგია (და არა ფული, რომელიც ისედაც არ ჰქონდა) ახალი ბიზნესის რეკლამირებას მოახმარა.

» **დისკუსიის თემა:** დავუშვათ, არ გაქვთ ფული. როგორ გაუკეთებდით საკუთარ ბიზნესს რეკლამირებას?

სანდრომ „ლუდის სახლს“ ფეისბუქზე პერსონალური გვერდი (და არა ბიზნეს-გვერდი, რომელიც ფასიანია) შეუქმნა და მეგობრებში რაც შეიძლება მეტი თელაველი დაიმატა. ის რამდენიმე დღის განმავლობაში ამატებდა მეგობრების მეგობრებს, მეგობრების მეგობრების მეგობრებს, ყველას ეპატიჟებოდა, თვალი ედევნებინათ მისი გვერდისთვის. შედეგად, სულ რაღაც 2 კვირაში 4,000 მეგობარზე ავიდა.

» **დისკუსიის თემა:** რა ხერხს მიმართავდით (მოიფიქრეთ რაიმე ახალი და განსხვავებული) მაღაზიაში მომხმარებლების მოსაზიდად?

სანდრომ გადაწყვიტა, ლუდთან ერთად ცოცხალი კიბორჩხალები გაეყიდა, რაც თელაველებისთვის სიახლე იყო. ის აკვარიუმში ცოცხალ კიბორჩხალებს ფოტოებს უღებდა და ფეისბუქის გვერდზე დებდა. ბევრი ადამიანი დაინტერესდა სანდროს მაღაზიით, ცოცხალი კიბორჩხალებითა და, რაღა თქმა უნდა, ლუდით.

„ლუდის სახლი“ თელავისთვის ეგზოტიკურ ადგილად იქცა, რომელიც ბევრ ადამიანს იზიდავდა. ახლა უკვე დადგა დრო, მომხმარებელთა შენარჩუნებასა და მათი რაოდენობის გაზრდაზე ეზრუნა.

» **დისკუსიის თემა:** სანდროს ადგილზე თქვენ რას მოიმოქმედებდით არსებულის შენარჩუნებისა და ახალი მომხმარებლების მოსაზიდად?

სანდრომ **ჯაკვიანურ მარკეტინგულ** ხერხს მიმართა და ლუდი გართობასთან დააკავშირა. იგი ხშირად აწყობდა სხვადასხვა გასართობ აქტივობას (რომლებსაც ფეისბუქ გვერდის მეშვეობით აანონსებდა). ერთ-ერთი ასეთი ღონისძიება იყო ლუდის სმის კონკურსი.

წარმატებული წლის შემდეგ, სანდრომ უკვე თამამად გადანყვიტა, გაეფართოებინა ბიზნესი და ახალი ლუდის მაღაზია გახსნა. ეს უკანასკნელი იმ ახალგაზრდა თელაველებს მოემსახურებოდა, რომლებიც საღამოობით მთავარ მოედანზე მეგობრებთან ერთად გასართობად იკრიბებოდნენ. სანდრომ მოედანთან ახლოს შესაფერისი, გაცილებით დიდი ფართი შეარჩია მაღაზიისთვის, კარგად გაარემონტა და საკუთარ ასორტიმენტს ღვინოც შემატა, რადგან ხშირად შედიოდნენ ტურისტები, რომელთაც ქართული ღვინოს დაგემოვნება სურდათ.

სანდროს წარმატების ამბავი მალე მთელს თელავში გავრცელდა. ცოტა ხანში ქალაქში კიდევ ერთი ლუდის მაღაზია გაიხსნა, რომელიც ძალიან ჰგავდა სანდროსას. მომდევნო თვეში კიდევ სამი დაემატა. სანდრომ თელავში ახალი ტენდენცია დაამკვიდრა და შემდეგ თავადვე მოუწია კონკურენტებთან გამკლავება.

» **დისკუსიის თემა:** რა შეიძლება ყოფილიყო სანდროს პასუხი გაზრდილ კონკურენციაზე?

(1) სანდრო ბრუნავდა **პროდუქციის ხარისხის** შენარჩუნებაზე. დისპენსერის მოწყობილობა რეგულარულად იწმინდებოდა, იყიდებოდა სულ ახალი ლუდი, რომლის ფერსა და ხარისხს ზედმინევით აკონტროლებდა.

(2) სხვა მაღაზიებთან კონკურენციის გასაწევად, სანდრო იძულებული იყო, შეენარჩუნებინა **მინიმალური ფასები**. დაბალი ფასნამატისა და მაღალი გაყიდვების მოცულობის სტრატეგია წარმატებული აღმოჩნდა დაბალშემოსავლიანი და ლუდის მოყვარული მომხმარებლებისთვის. სანდროს გაყიდვებმა მოლოდინს გადააჭარბა, თუმცა ის კვლავ აგრძელებდა ყოველი გამოქვეყნებული თეთრის ბიზნესში ჩაბრუნებას, რათა კონკურენტებისთვის ეჯობნა.

რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს ფართო ასორტიმენტის შეთავაზებას?

მრავალფეროვანი პროდუქციის შეთავაზებას არაერთი დადებითი მხარე აქვს: სხვადასხვა სახის ლუდით შესაძლებელია სხვადასხვა გემოვნების მქონე მომხმარებლის მოზიდვა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მაღაზიას მეტი ადამიანი ესტუმრება. თევზი, ლუდი, ბურგერები, შემწვარი კარტოფილი და სხვა სასუსნავები შემაკვებელი პროდუქტებია. თუ მომხმარებელს ლუდთან ერთად რომელიმე ამ სასუსნავის ყიდვა მოუნდა, მხოლოდ ერთ მაღაზიაში მისვლა მოუწევს, ნაცვლად იმისა, რომ რამდენიმე მაღაზია მოიაროს.

უარყოფითი მხარე კი მაღალი ლოჯისტიკური ხარჯებია. პირველ რიგში, რაც უფრო დიდია ასორტიმენტი, მით უფრო რთულია, დაგეგმო, რა სიხშირით უნდა მომარაგდეს მაღაზია ლუდით. თუ სწორად არ დაგეგმავ, შეიძლება გაგიფუჭდეს ან პირიქით, გაგითავდეს პროდუქტი. მეორე რიგში, ფართო ასორტიმენტის ქონა შეიძლება ბევრ სხვადასხვა დისტრიბუტორთან ურთიერთობასაც მოითხოვდეს. სანდრო უკვე 30-ზე მეტი დისტრიბუტორისგან ყიდულობს პროდუქციას, რაც მის ტრანზაქციულ დანახარჯებს მნიშვნელოვნად ზრდის.

(3) იმისათვის, რომ პროდუქცია დიდი რაოდენობით გაეყიდა, სანდრო **ასორტიმენტს** სულ უფრო და უფრო ზრდიდა. ამჟამად, ის ლუდის 16 სახეობას სთავაზობს მომხმარებელს, მათ შორისაა ასპინძური ქვევრის და რამდენიმე სხვა ეგზოტიკური ლუდი. ლუდთან ერთად, ყიდის 30 სახეობის თევზსა და ღვინოს. სულ ახლახანს დაამატა ისეთი სასუსნავები, რომლებიც კარგად მიდის ლუდთან: ბურგერები, შემწვარი კარტოფილი და სხვ.

(4) „ლუდის სახლის“, როგორც ბრენდის, გართობასთან უფრო მეტად დასაკავშირებლად, სანდრომ სოციალური ქსელი და ადგილობრივ მუნიციპალიტეტში საკუთარი კავშირები გამოიყენა და თელავში **გერმანული ოქტობერფესტის მსგავსი ფესტივალი** მოაწყო. ყველაფერი გულდასმით დაიგეგმა და განხორციელდა. ტრადიციულ ბავარიულ ტანისამოსში გამოწყობილი გოგონები დაატარებდნენ შესანიშნავ ლუდს, ცოცხალი მუსიკა ისმოდა ყველა კუთხეში, თელაველი ბაიკერებიც შეუერთდნენ ფესტივალს და ქუჩებში რეკლამირებას უწევდნენ ღონისძიებას.

შედეგად, სანდრომ ნამდვილად გაიმარჯვა კონკურენტებზე!

თელავური ოქტობერფესტი



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**
<https://www.youtube.com/watch?v=muoj2hg2tlw&t=2s>

თბილისის ავეჯის კდასტერი: კადა ერთობაშია



ავჭალა თბილისის ერთ-ერთი გარეუბანია. ერთი შეხედვით უსიცოცხლო და გადაკარგულ უბანში კი 4 ჰა ტერიტორიაზე მოფუსფუსე „ხელოსნების ქალაქია“ გაშენებული.

საბჭოთა პერიოდში ამ ტერიტორიაზე ხალიჩების მწარმოებელი ფაბრიკა იყო განთავსებული. თუმცა საბჭოთა კავშირის დაშლიდან მალევე, ფაბრიკა უსარგებლო ბეტონის კარკასად იქცა, ტერიტორია კი დაჭაობდა. ირაკლიმ ეს ტერიტორია 2007 წელს შეისყიდა.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ შეეძლო ირაკლის ახალშექმნილი ფართის გამოყენება?
(შესაძლო ვარიანტები: მიეყიდა ინდუსტრიული ინვესტორებისთვის, განეახლებინა და დაენყო საკუთარი წარმოება, მოეწყო სავაჭრო ცენტრი, გაეყიდა/გაექირავებინა მთელი ფართი რამდენიმე მსხვილ ან ბევრ მცირე მენარმეზე)

ყიდვიდან ერთ წელიწადში რუსეთ-საქართველოს ომისა და გლობალური ფინანსური კრიზისის გამო უძრავი ქონების ფასები დაეცა, ბიზნესები გაკოტრდა, გაიზარდა უმუშევრობა და უცხოელმა ინვესტორებმაც დაკარგეს ინტერესი, საქართველოს ეკონომიკაში ჩაედოთ ინვესტიციები.

» **დისკუსიის თემა:** როგორ იმოქმედა ამ მოვლენებმა ირაკლის გეგმებზე? რა ვარიანტები დარჩა მას?

დასაწყისისთვის, ერთადერთი შესაძლო ვარიანტი იყო, ფართი მცირე მენარმეებზე გაექირავებინა და შემდეგ უბრალოდ უკეთეს დროს დალოდებოდა.

იმისათვის, რომ ირაკლის მცირე მენარმეები მოეზიდა, სხვა თუ არაფერი, კლიენტებისთვის მინიმალური პირობები უნდა შეეთავაზებინა: ამოეშრო ჭაობი, გაეუმჯობესებინა მისასვლელი გზა, შენობებამდე მიეყვანა ელექტროენერგია და გაზი, შეეკეთებინა ჭერი და ა.შ. ხოლო იმისათვის, რომ უფრო მაღალი ფასი დაედო საკუთარი ფართისთვის, ვიდრე ანალოგიური ფართები ღირდა ახლომახლო, საჭირო იყო დამატებითი გაეკეთებინა რაიმე.

» **დისკუსიის თემა:** რა გზისთვის უნდა მიემართა, რომ საკუთარი ქონება უფრო მიმზიდველი გაეხადა პოტენციური კლიენტებისთვის? (შესაძლო ვარიანტები: შეეძლო გაეკეთებინა რეკლამა, პირველი კლიენტებისთვის შეეთავაზებინა ფასდაკლება, შენობაში გაეხსნა სასადილო/რესტორანი, მოეწყო საპირფარეშოები, შეეძინა მინივენები, რომლებიც ხალხს თბილისის სხვა უბნებიდან მის ტერიტორიაზე მიიყვანდა)

რიჩარდ პორტერის წიგნით შთაგონებულ ირაკლის ბრწყინვალე იდეა გაუჩნდა. გადაწყვიტა, ე.წ. ინდუსტრიული კლასტერი⁶ შეექმნა. კერძოდ კი მის ტერიტორიაზე მოეზიდა კომპანიები, რომლებიც იმავე ან მონათესავე ინდუსტრიაში მოღვაწეობენ. მან იცოდა, რომ ამგვარ კომპანიებს გეოგრაფიული სიახლოვე მრავალ სარგებელს მოუტანდა. მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ კი უფრო მაღალი ფასის გადახდისთვის იქნებოდნენ მზად.

» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, როგორ სარგებლობენ ბიზნესები გეოგრაფიული სიახლოვით ისეთ ინდუსტრიაში, როგორიცაა: ავეჯი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, კერამიკა.

გეოგრაფიული სიახლოვის შედეგად მიღებული სარგებელი შეიძლება სხვადასხვა სახის იყოს:

(1) ძლიერი სინერგიული ეფექტი შეიძლება წარმოიშვას **ვერტიკალურად დაკავშირებულ** ბიზნესებს (მაგალითად, მასალების მიმწოდებლებსა და მწარმოებლებს) შორის:

- ფიზიკური სიახლოვე ხელს უწყობს **ნდობის გაჩენას** და ერთმანეთის შესაძლებლობების შესახებ ცოდნის დაგროვებას, რაც ამარტივებს ადამიანებსა და ბიზნესებს შორის სწრაფი და არაფორმალური ურთიერთობების დამყარებას. როცა არსებობს ნდობა, ბიზნესები კონსიგნაციით ყიდნიან საქონელს ერთმანეთზე (მაგ. მასალების მიმწოდებელი მასალების საფასურს ავეჯის მწარმოებლისგან მაშინ ითხოვს, როცა ეს უკანასკნელი ავეჯს გაყიდის) ან ერთიანდებიან მსხვილი შეკვეთების შემთხვევებში.
- ფიზიკური სიახლოვე მიმწოდებლებსა და კლიენტებს შორის მნიშვნელოვნად ამცირებს საქონლის **ტრანსპორტირების ხარჯებს**. მასალების მიმწოდებლებს შეუძლიათ უფრო სწრაფად და იაფად მოემსახურონ კლიენტებს. კლიენტები კი, თავის მხრივ, ზოგავენ დროსა და თანხას, რადგან აღარ უწევთ ლოდინი მასალების მისაღებად და არ სჭირდებათ მარაგების შექმნა.

(2) ფიზიკური სიახლოვის შედეგად შეიძლება ძლიერი **ჰორიზონტალური კავშირები** გაჩნდეს ერთი შეხედვით კონკურენტ ფირმებს შორის:

- იქმნება **მუშახელის საერთო ბაზა**, რაც ამარტივებს სასურველი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების დაქირავებას. მეტიც, როდესაც ერთი კომპანია სრულად არ იყენებს მუშახელს, შეუძლია ზედმეტი/უქმად დარჩენილი თანამშრომელი სხვა კომპანიას „მიაქირაოს“. შედეგად, ყველა ბედნიერია: თანამშრომელს დამატებითი შემოსავალი აქვს და გამოცდილებას იძენს; „გამქირავებელ“ კომპანიებს უმცირდებათ ხარჯები და ჰყავთ კმაყოფილი თანამშრომლები; მუშახელის დროებით დამსაქმებელი კომპანიები კი დროულად უმკლავდებიან მსხვილ შეკვეთებს ისე, რომ არ ხარჯავენ დროსა და რესურსებს ახალი თანამშრომლების დაქირავებასა და გადამზადებაში.
- კლასტერში შეიძლება შეიქმნას **მანქანა-დანადგარების საერთო ბაზა**. მაგალითად, CNC რუტერი, რომელიც მყარი ზედაპირის მასალების (ხის, ალუმინის, ფოლადისა და პლასტმასის) დასაჭრელად გამოიყენება, ძალიან ძვირი ღირს (მისი ღირებულება, ზომის მიხედვით 10,000-60,000 აშშ დოლარის ფარგლებში მერყეობს). ხშირ შემთხვევაში, მცირე და საშუალო კომპანიებს არ აქვთ საკმარისი ფინანსური რესურსი, რომ ასეთი ძვირი დანადგარები დამოუკიდებლად შეიძინონ. თუმცა ფიზიკურმა სიახლოვემ შეიძლება უბიძგოს მათ, გაერთიანდნენ და CNC რუტერი ერთობლივად შეიძინონ და გამოიყენონ, რაც მნიშვნელოვნად შეამცირებს წარმოების ხარჯებს, გაზრდის ხარისხსა და შესაძლებლობათა სპექტრს. ანალოგიურად, უამრავი მცირე და საშუალო საწარმო სხვადასხვა პროფილით სპეციალიზდება და აქვს შესაბამისი (დიდი თუ პატარა) დანადგარები, რაც შეიძლება მეზობლებსაც გამოადგეს (გარკვეულ ფასად ან სულაც უფასოდ – ხელი ხელს ბანს, ორივე ერთად კი – პირს).
- გეოგრაფიული სიახლოვე კარგია **ცოდნის გაზიარებისა და იდეების არაფორმალური გაცვლისთვისაც**, რასაც ხელს უწყობს საერთო სასაძილოებისა და ყავის სახლების არსებობა. მათ ერთმანეთის მუშაობაზე დაკვირვების შესაძლებლობაც ეძლევათ: მაგალითად, ირაკლის ავეჯის კლასტერში დურგლებს შეუძლიათ უყურონ ძალიან გამოცდილ ბერძენ დურგალს, რომლის სპეციალობაც ხეზე ჭრა და ჩუქურთმების დამზადებაა. ასეთ უფასო „მასტერკლასებს“ ყოველდღე ატარებენ ადამიანები, რომლებიც სპეციალიზდებიან სხვადასხვა მასალების (მაგალითად, ტყავის, ალუმინის, ქვისა და შუშის) დამუშავებაში.

6 ინდუსტრიული კლასტერი – ეს არის კომპანიების ერთობლიობა, რომლებიც იმავე ან მონათესავე ინდუსტრიაში მოღვაწეობენ და თანამშრომლობენ ერთმანეთთან. ინდუსტრიულ კლასტერში შემავალი კომპანიები, ხშირ შემთხვევაში, თავმოყრილი არიან ერთ გეოგრაფიულ სივრცეში, რადგან გეოგრაფიული სიახლოვე მრავალ სარგებელს ანიჭებს დაკავშირებულნი.

ირაკლი ხვდებოდა, რომ მისი ფართი საცალო მაღაზიებისა თუ IT კომპანიის ოფისებისათვის არ გამოდგებოდა, რადგან ცენტრიდან ძალიან შორს იყო და არც სათანადოდ იყო გარემონტებული. ავეჯის მწარმოებლები კი შეიძლება უფრო დაინტერესებულ იყვნენ. თანაც, ადგილობრივად წარმოებულ ავეჯზე მოთხოვნა იზრდებოდა, რადგან ხალხმა მოსმემდგომი ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების კვალდაკვალ კვლავ დაიწყო სახლების შესყიდვა თუ გარემონტება. ირაკლისთვის მთავარი გამოწვევა იყო, როგორ მოეზიდა ავჭალაში ავეჯის მწარმოებლები, რომელთა უმეტესობა მაშინ ელიავაზე იყო თავმოყრილი.

» **დისკუსიის თემა:** რა ნაბიჯებს გადადგამდით ავეჯის ინდუსტრიაში მოღვაწე კომპანიების მოსაზიდად?

ირაკლიმ გადაწყვიტა, თავდაპირველად ნედლეულის მთავარი მიმწოდებლები მოეზიდა. ამისთვის მათ სასაწყობო ფართებზე დიდი ფასდაკლება შესთავაზა, ასევე, საშუალება მისცა, თვითონვე შეერჩიათ და შეეძინათ მათთვის საჭირო ფართი. ახლა უკვე, როცა მთავარი ნედლეულის მიმწოდებლები ჰყავდა, შედარებით მარტივი იქნებოდა მცირე და საშუალო მწარმოებლების მოზიდვა. ირაკლის სტრატეგიამ კარგად იმუშავა.

მას გააზრებული ჰქონდა რა კლასტერის უპირატესობები, საკუთარ სივრცეში არ შემოუშვა ისეთი ბიზნესები, რომელთაც ავეჯის წარმოებასთან არავითარი კავშირი არ ჰქონდათ.

ამჟამად „ხელოსნების ქალაქში“ 180 კომპანიაა განთავსებული, რომლებიც ავეჯის ღირებულებათა სრულ ჯაჭვს ქმნიან: აქ თანაარსებობენ ნედლეულის მიმწოდებლები, სერვისების პროვაიდერები (დიზაინი ან დანადგარების გაქირავება) და ავეჯის მწარმოებლები. ეს კომპანიები თითქმის 2,000 ადამიანს ასაქმებენ და განსხვავდებიან სიდიდითა და სპეციალიზაციის მიხედვით. კლასტერში თითქმის ყველა საჭირო სპეციალიზაციის პოვნაა შესაძლებელი: ხისა და ფოლადის ღუნვა, ლამინირება, ნებისმიერი მასალის – ბუნებრივი ხის, ლამინირებული მდფ-ის, ფანრის პანელების, მარმარილოსა თუ ქვის – ზუსტი წრა.



ერთი ავეჯის ნაკეთობა შეიძლება უამრავი სხვადასხვა მასალისგან შედგებოდეს: მუშა, ლითონი, ხე და პლასტმასი

» **დისკუსიის თემა:** რა უნდა გააკეთოს ირაკლიმ, რომ ავეჯის კლასტერში კავშირები გააძლიეროს და ამით კიდევ უფრო განავითაროს საკუთარი ბიზნესი?

ირაკლი მოწადინებულია, კლასტერში შემავალ თითოეულ კომპანიას დაეხმაროს. ყოველ დილით ის 5-6 კომპანიას სტუმრობს და ეკითხება მათ, რა პრობლემების წინაშე დგანან. ეს საშუალებას აძლევს, დროულად აღმოფხვრას ინფრასტრუქტურული პრობლემები, მაგალითად, დროულად მისცეს სასაწყობო ფართი ან კომპანიებს დააკავშიროს ადამიანები, როცა სჭირდებათ იდეები ან ქებები გარკვეულ კვალიფიკაციებს. ასევე, ირაკლი შუამავლის როლს ასრულებს მათსა და დონორებს, ფინანსურ პარტნიორებსა და პოტენციურ კლიენტებს შორის. გარდა ამისა, ირაკლი თანამშრომლობს საჯარო პროფესიულ კოლეჯ „სპექტრთან“, რომელიც კლასტერისთვის ახალგაზრდა პროფესიონალებს ამზადებს.

ამჟამად, მისი მთავარი საზრუნავი ახალგაზრდა ნიჭიერი დიზაინერების მოზიდვა და დიზაინერთა ასოციაციის შექმნაა. ეს დაეხმარება კლასტერს, უფრო მაღალი დონის, ინოვაციური პროდუქტი შექმნას. კლასტერში ინოვაციების დანერგვის კიდევ ერთი გზა კომპანიების წახალისებაა, მონაწილეობა მიიღონ ავეჯის გამოფენებში.

შედეგად, კლასტერი უკვე საკმაოდ მომგებიანი ბიზნესია. სულ რაღაც 10 წლის წინ 1 კვ.მ-ის ფასი ავჭალაში დაახლოებით 5 ლარი იყო. დღეს ირაკლის შეუძლია იგივე ფართი 100 აშშ დოლარად გაყიდოს. კლასტერში ქირის ფასი 50-70%-ით მაღალია მიმდებარე ტერიტორიაზე არსებულ ფასებზე. კომპანიები მზად არიან, გადაიხადონ უფრო მეტი კლასტერში ყოფნისთვის.

დღევანდელი სტანდარტებით თუ ვიხედოდავანელებთ, კლასტერში შემავალი კომპანიების უმეტესობა ამ ეტაპზე საშუალო ხარისხის პროდუქტს ქმნის. თუმცა, თუ/როცა ირაკლი მოახერხებს კლასტერის მიერ შექმნილი ხარისხის გაუმჯობესებას, მისი ფართის ფასიც გაიზრდება, შესაბამისად, გაიზრდება ირაკლის მოგებაც.

ირაკლის მოტივაციას ისიც ჰმატებს, რომ ავეჯის ინდუსტრიის განვითარებით საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში შეაქვს წვლილი და მისი შრომა მხოლოდ საკუთარ, ვიწრო ინტერესებს არ ემსახურება.

„დიზაინ ლაბორატორია 66“ ავეჯის წარმოებას „ხელოსნების ქალაქს“ უკვეთავს

სანდრო ნაჭყებიას საკუთრებაში არსებული „დიზაინ ლაბორატორია 66“ არის სტუდია, რომელიც მომხმარებლებს სერვისების ფართო სპექტრს სთავაზობს: ავეჯის დიზაინი და მისი წარმოება, ინტერიერის

დიზაინი და არქიტექტურა, გრაფიკული დიზაინი და რეკლამირება, ექსტერიერის დიზაინი და ლანდშაფტის დაგეგმარება. ყველა სერვისი, გარდა ავეჯის წარმოებისა, სტუდიაში სრულდება, ხოლო ავეჯის წარმოება დაკვეთაზე გადის. თავდაპირველად სანდრო ავეჯის მსხვილ მწარმოებლებთან მუშაობდა, რომელთაც ნებისმიერი ზომისა და სირთულის პროექტის შესრულება შეეძლოთ. მიუხედავად იმისა, რომ ერთ პროექტზე ერთ მსხვილ მწარმოებელთან მუშაობა თეორიულად უფრო კომფორტულია, ვიდრე რამდენიმე მცირე მწარმოებელთან, სანდროსთვის მსხვილ კომპანიებთან ურთიერთობა პრობლემატური აღმოჩნდა: ხშირად უგვიანებდნენ, რადგან მათთვის მისი პროექტები მცირე მასშტაბის და, შესაბამისად, ნაკლებპროფიტუბელი იყო.

ტრანზაქციული დანახარჯი

ტრანზაქციული დანახარჯი წარმოიქმნება ნებისმიერი პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვისას.

ტრანზაქციული დანახარჯები დაკავშირებულია პარტნიორის მოძიებასთან; მასთან კონტაქტის დამყარებასა და შეთანხმების მიღწევასთან; შეთანხმების შესრულების უზრუნველყოფასთან (მაგ. მონიტორინგის საშუალებით).

» **დისკუსიის თემა:** რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს ერთი პროექტის ნაწილებად დაყოფასა და რამდენიმე კომპანიისათვის დაკვეთას?

ერთ პროექტზე რამდენიმე კომპანიასთან მუშაობა მაღალ ტრანზაქციულ დანახარჯებთან ასოცირდება. მაგალითად, უნდა იპოვოთ კომპანიები, რომლებიც თქვენთვის მისაღებ ფასსა და ხარისხს შემოგთავაზებენ, ხელშეკრულება გააფორმოთ და იურთიერთოთ თითოეულთან ცალკეაღკვეთ, აკონტროლოთ მათი პროდუქციის ხარისხი; წამოიღოთ თითოეული მწარმოებლის მიერ დამზადებული ნაწილები და გაუწიოთ ზედამხედველობა აწყობის პროცესს.

ერთი პროექტის ნაწილებად დაყოფა და რამდენიმე კომპანიისთვის დაკვეთა შეიძლება პრობლემატური გამხდარიყო სანდროს ბიზნესისთვის, თუმცა მან მოძებნა გამოსავალი და “ხელოსნების ქალაქის” კომპანიებთან დაიწყო მუშაობა, რამაც მნიშვნელოვნად შეუმცირა ტრანზაქციული დანახარჯები.

» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, როგორ დაეხმარა სანდროს კლასტერთან მუშაობა ტრანზაქციული დანახარჯების შემცირებაში?

„ხელოსნების ქალაქში“ უამრავი ალტერნატიული მწარმოებელია, ამიტომ სანდრო ბევრ დროს არ ხარჯავს პარტნიორის მოძიებაზე; მეტიც, იმის გამო, რომ კლასტერში ინფორმაცია სწრაფად ვრცელდება, სანდროს შეუძლია მარტივად გაიგოს, რომელია სანდო პარტნიორი. ეს კი თავის მხრივ ზრდის კონკურენციას და უბიძგებს კომპანიებს, მაღალი ხარისხის პროდუქცია აწარმოონ; ასევე, იმის გამო, რომ ავეჯი ერთ სივრცეში მზადდება, სანდროსთვის მარტივია ხარისხის მონიტორინგი.

» **დისკუსიის თემა:** რითი განსხვავდება კლასტერი მსხვილი ავეჯის საწარმოსგან?

გარკვეულწილად კლასტერი ჰგავს კიდევ მსხვილ საწარმოს, რომელსაც სხვადასხვა სპეციალიზირებული დეპარტამენტები აქვს. თუმცა ორი მთავარი განსხვავებაა, ერთი „ხელოსნების ქალაქის“, მეორე კი მსხვილი საწარმოს სასარგებლოდ: 1) თუ მსხვილ საწარმოში ერთი დეპარტამენტი სპეციალიზდება მაგ. ლეხვანში, კლასტერში აღნიშნული სპეციალობით რამდენიმე კომპანიაა, რომლებიც ერთმანეთთან კონკურენციაში არიან; 2) „ხელოსნების ქალაქს“, მსხვილი საწარმოსგან განსხვავებით, არ ჰყავს დირექტორი, რომელიც კოორდინაციას უწევს პასუხისმგებელი, ამიტომ სანდროს თავად უწევს კოორდინირება.

როცა ცოდნა პაერშია! კოტე სებისკვერადის „საოჯახო სერვისები“ სერვისის მიმწოდებელი და ავეჯის მწარმოებელი კომპანიაა, რომელიც კლასტერში მდებარეობს. კოტეს კლასტერში მუშაობის მთავარ უპირატესობად უამრავი სიახლის სწავლის შესაძლებლობა მიაჩნია. როგორც თავად ამბობს, კლასტერში სხვებზე დაკვირვებით ისწავლა ქვის დამუშავება დეკორატიული ელემენტების დასამზადებლად და ხის მოლუნვა/დამუშავება.

სახელმძღვანელოებითა და იუთუბის სასწავლო ვიდეოებით უამრავი რამის სწავლა შეიძლება, თუმცა ზოგჯერ სწავლისთვის საჭიროა რეალურ სივრცეში დააკვირდეთ, როგორ მუშაობენ სხვები, დასვათ კითხვები, გყავდეთ პროფესიონალი ზედამხედველი და მიიღოთ კომპეტენტური რჩევები. სახელმძღვანელოს გამოყენებით მარტივია გადაჭრა მათემატიკური პრობლემა, მაგრამ გაცილებით რთულია, დაეუფლო ხელოსნობას. ამიტომ უფროს კოლეგებთან სიახლოვე, რომლის შესაძლებლობასაც ირაკლის კლასტერში ყოფნა იძლევა, დიდი უპირატესობაა.



გარდა ამისა, კოტესთვის კლასტერის წევრობას უამრავი სხვა სარგებელი აქვს: ზოგავს მასალების ტრანსპორტირების ხარჯებს; მსხვილი შეკვეთის შემთხვევაში დროებით ქირაობს მუშებს; საშუალება აქვს, ნედლეული შეიძინოს კონსიგნაციით; წვდომა აქვს ნებისმიერ დანადგარზე, ისე რომ ავჭალიდან გასვლა კი არ უწევს.

ძალა ერთობაშია მომხმარებელთა მოსაზრებად! შპს „ფარაონი“ კლასტერის ტერიტორიაზე მყოფი ავეჯის მწარმოებელი კომპანიაა. მისი დამფუძნებლის, გოჩა გიორგაძისთვის „ხელოსნების ქალაქის“ წევრობის მთავარი უპირატესობა არის ის, რომ კლასტერს კარგი რეპუტაცია აქვს (ელიავას ბაზრისგან განსხვავებით, სადაც მისი ბიზნესი 2007 წლამდე მუშაობდა) და, შედეგად, ბევრი კლიენტიც ჰყავს. როდესაც მისი მეზობელი კომპანია მაღალ ხარისხს სთავაზობს თავის მომხმარებელს, ეს გოჩას ბიზნესზეც აისახება, რადგან კმაყოფილი მომხმარებელი ისევ დაბრუნდება და/ან სხვებსაც მოიყვანს. გოჩა, კლიენტებზე გაუმჯობესებულ წვდომასთან ერთად, სხვა მწარმოებლებთან მჭიდრო თანამშრომლობის შესაძლებლობებზეც ამახვილებს ყურადღებას.

სამომავლო გეგმები. ირაკლის „ხელოსნების ქალაქი“ ერთ-ერთი პირველი ინდუსტრიული კლასტერია საქართველოში. კლასტერმა, რომელიც დონორების ან მთავრობის ყოველგვარი დაფინანსების გარეშე შეიქმნა, ახლა ხან მიიქცია გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზაცია GIZ-ის ყურადღება. GIZ-ის მიერ დაქირავებული ცნობილი ბულგარელი კონსულტანტი, რომელიც კლასტერებთან მუშაობს, ცდილობს, „ხელოსნების ქალაქის“ წევრი კომპანიები ფორმალურ ასოციაციაში გააერთიანოს და ხელი შეუწყოს მათ, მსხვილი შეკვეთები შეასრულონ. ეს იდეა ნამოვიდა ბულგარეთში არსებული ავეჯის კლასტერისგან, სადაც შექმნილია ფორმალური ასოციაცია და აერთიანებს 50-ზე მეტ მცირე და საშუალო საწარმოს. „ხელოსნების ქალაქისაგან“ განსხვავებით, ბულგარეთში არსებულ კლასტერს მართავს მცირე ჯგუფი, რომელიც კლიენტების მოზიდვასა და კოორდინაციაზე არის პასუხისმგებელი. მწარმოებლების გარდა, ბულგარულ კლასტერში გაერთიანებულია რამდენიმე დიზაინერი და სამი უნივერსიტეტი. ბულგარული კლასტერის წევრი კომპანიები, „ხელოსნების ქალაქისაგან“ განსხვავებით, ერთ სივრცეში არ არიან თავმოყრილნი, თუმცა, მაკოორდინირებელი ორგანოს წყალობით, შეუძლიათ მსხვილი შეკვეთების ჯგუფურად შესრულება. კლასტერი იმდენად წარმატებულია, რომ შეკვეთებს ისეთი მსხვილი ევროპული ბრენდებისგან იღებს, როგორიცაა იკეა, ჰილტონი, მარიოტი და სხვ.



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**
<https://www.youtube.com/watch?v=HXZeX6J-dzA&t=19s>

„ტრაქტორი“: 21-ე საუკუნის სოციალური საწარმო



დონორები ხშირად აფინანსებენ პროექტებს, რომელთა მიზანი საქართველოს მსგავს ქვეყნებში სოციალური და ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობაა. დონორი ორგანიზაციები ეხმარებიან ქვეყნებს შექმნან სამუშაო ადგილები, გააუმჯობესონ ღარიბების საცხოვრებელი პირობები, დაიცვან მათი უფლებები და ხელი შეუწყონ ახალი უნარ-ჩვევების ათვისებაში.

როდესაც 24 წლის ნინო ნანიტაშვილი ორ პოლანდიელს, ჯონ კატშეკსა და მარკ ვან ემბდენ ანდრესს შეხვდა, ერთად დაიწყეს ფიქრი ინოვაციურ იდეებზე, თუ როგორ შეეწყობა ხელი საქართველოს განვითარებისთვის და როგორ მოეპოვებინათ დონორების დაფინანსება.

- » **დისკუსიის თემა:** გაქვთ იდეა, თავად როგორ შეგიძლიათ ხელი შეუწყოთ საქართველოს განვითარებას? როგორ დაარწმუნებდით საერთაშორისო თუ ადგილობრივ დონორს, რომ თქვენი იდეა იმსახურებს მხარდაჭერას?

ჯონი და მარკი, სანამ ნინოს გაიცნობდნენ, უკვე წლების განმავლობაში ცხოვრობდნენ საქართველოში და ესმოდათ, რომ ქვეყნის განვითარება შეუძლებელია სოფლის მეურნეობის სექტორში მუშახელის პროდუქტიულობის გაზრდის გარეშე. იდეებზე მუშაობისას აქცენტს სწორედ სოფლის მეურნეობაზე აკეთებდნენ და მალევე გადაწყვიტეს პროექტის გაკეთება, რომელიც ქართველი ფერმერების საჭიროებებს უპასუხებდა.

- » **დისკუსიის თემა:** რა შეიძლება იყოს მიზეზი იმისა, რომ საქართველოს ტრადიციული სოფლის მეურნეობა არ არის პროდუქტიული?

ერთ-ერთი (და ცხადია, არა ერთადერთი) მიზეზი არის ის, რომ ქართველმა მცირე ფერმერებმა არ იციან, რომ მიწის დამუშავებისას, მოსავლის აღებისა თუ შენახვისას მცირე და არც თუ ისე ძვირადღირებული ცვლილებების შეტანითაც კი შესაძლებელია პროდუქტიულობის მნიშვნელოვნად გაუმჯობესება.

ამგვარად, საჭირო იყო მათთვის ინფორმაციის მიწოდება. მაგრამ როგორ?

ნინო და მისი პოლანდიელი პარტნიორები ფიქრობდნენ, რომ თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები საუკეთესო საშუალება იქნებოდა ამ მიზნის მისაღწევად.

- » **დისკუსიის თემა:** როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები ფერმერებისთვის საჭირო ინფორმაციის მისაწოდებლად?

ლევანი თხილის მოსავლის აღებისთანავე თხილის გადამამუშავებელ ქარხნისკენ გაემართა სენაკში. სამუხაროდ, კილოგრამში იმაზე ნაკლები გადაუხადეს, ვიდრე მის მეზობელ ნანას, რომელმაც თხილი სულ რამდენიმე დღით ადრე ჩააბარა. უთხრეს, რომ მისი თხილი არ იყო საკმარისად გამომშრალი და ლპობა ჰქონდა დაწყებული. ლევანმა თხილი ერთიანად, მოსავლის აღების ბოლო პერიოდში აკრიფა. ნანა და მისი ოჯახის წევრები კი თხილს ძირს დაცვენისთანავე კრეფდნენ. საიდან იცოდა ნანამ, რომ რამდენიმე დღეც საკმარისი იყო, რომ თხილს ლპობა შეპარვოდა? აღმოჩნდა, რომ მან ტრაქტორის პლატფორმაზე (www.traktor.ge) რამდენიმე ვიდეოს უყურა.

მათი თავდაპირველი იდეა გულისხმობდა სასწავლო ვიდეოების მომზადებას (მაგ. როგორ დავრგოთ და მოვუაროთ კაკლის ხეს), და უფასოდ განთავსებას ონლაინ სივრცეში. სრულიად მოულოდნელად, ვიდეოებმა სამნახევარი მილიონი ნახვა დააგროვა, რაც იმას ნიშნავდა, რომ იდეამ ნამდვილად გაამართლა.

დღეს „ტრაქტორი“ ყველაზე პოპულარული ონლაინ და მობილური საგანმანათლებლო აპლიკაციაა ფერმერებისთვის. „ტრაქტორის“ ვებ-გვერდს აქტიური სეზონის დროს 30,000 უნიკალური ვიზიტორი, მობილურ აპლიკაციას კი 10,000 მომხმარებელი ჰყავს. „ტრაქტორი“ განაგრძობს ვიდეორეკომენდაციების მომზადებას. ვიდეო-

რეკომენდაციებს გასცემენ წარმატებული ფერმერები საკუთარ გამოცდილებებზე დაყრდნობით. მაგალითად, ვიდეოში ფერმერი შეიძლება ხსნიდეს, მან როგორ გასხლა ხე ისე, რომ მოსავლიანობა 30%-ით გაეზარდა. მეტიც, აპლიკაციას აქვს ამინდის პროგნოზი და კალენდარი, რომელიც მომხმარებელს აწვდის ინფორმაციას, როდის უნდა დაიწყოს, მაგალითად, გასხვლა, დარგვა, ნიადაგის განოყიერება, მოსავლის აღება და ა.შ.

მიუხედავად ამ წარმატებისა, „ტრაქტორის“ დამფუძნებლებმა იციან, რომ დონორებისგან მიღებული დაფინანსება რაღაც ეტაპზე ამოიწურება და საჭიროა, მოიძებნოს გზები, რომელთა საშუალებითაც საწარმო თვითდაფინანსებადი გახდება.

» **დისკუსიის თემა:** რა გზები არსებობს, რომ „ტრაქტორი“ გახდეს თვითდაფინანსებადი?

„ტრაქტორმა“ განიხილა შემდეგი სამი ვარიანტი:

- 1) ვიდეო-კონსულტაციებზე ფასის დადება;
- 2) ფასიანი კომერციული რეკლამების განთავსება სასწავლო ვიდეოებში ან „ტრაქტორის“ ვებ-გვერდზე/მობილურ აპლიკაციაში;
- 3) მობილური აპლიკაციისა და ვებ-გვერდის საშუალებით სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების (წარმოების საშუალებების) გაყიდვა.

» **დისკუსიის თემა:** განიხილეთ თითოეული ვარიანტის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

(1) „ტრაქტორის“ დამფუძნებლებმა ვიდეო კონსულტაციებზე ფასის დაწესებაზე თავიდანვე უარი თქვეს, რადგან ფერმერებთან შეხვედრებისას აღმოაჩინეს, რომ ისინი არ იყვნენ მზად, გადაეხადათ საფასური აღნიშნულ სერვისში, მით უმეტეს, როცა სახელმწიფო უკვე სთავაზობს ფერმერებს მსგავს მომსახურებას (ე.წ. ფერმერთა საკონსულტაციო მომსახურება სასოფლო-სამეურნეო ექსტენციის ფარგლებში). მართალია, არა იმავე ხარისხითა და ინოვაციური გზით (ტექნოლოგიების გამოყენებით), თუმცა სრულიად უფასოდ.

(2) რეკლამების განთავსების იდეა მისაღები არ აღმოჩნდა დონორი ორგანიზაციებისთვის, რადგან „ტრაქტორს“ სოციალურ პროექტად განიხილავენ (კომერციული რეკლამა შეიძლება შეიცავდეს მცდარ და არასრულყოფილ ინფორმაციას).

(3) მესამე ვარიანტი ყველაზე რეალური ჩანდა და „ტრაქტორმაც“ სწორედ ეს გზა აირჩია. „ტრაქტორმა“ გადაწყვიტა, ონლაინ პლატფორმის საშუალებით, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის გამყიდველები დაეკავშირებინა ფერმერებთან, საიდანაც „ტრაქტორი“ შემოსავალს საკომისიოების სახით მიიღებდა.

» **დისკუსიის თემა:** თქვენი აზრით, იყიდიან ქართველი ფერმერები პროდუქტებს „ტრაქტორის“ ონლაინ პლატფორმაზე?

მიუხედავად იმისა, რომ ონლაინ პლატფორმის ვიზიტორებისა და აპლიკაციის მომხმარებელთა რაოდენობა დიდია, ინტერნეტ ვაჭრობა საქართველოში ჯერჯერობით არ არის გავრცელებული პრაქტიკა და, შესაბამისად, ცოტაა მომხმარებელი, ვინც ინტერნეტით ვაჭრობს.

ის ფაქტი, რომ ფერმერს არ შეუძლია, ფიზიკურად შეამოწმოს პროდუქტი, ალბათ, ონლაინ გაყიდვების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ნაკლია. ქართველ ფერმერებს არ აქვთ ინტერნეტ ვაჭრობის გამოცდილება და ყოველთვის არ იციან, რამდენად რეალურია, რასაც ინტერნეტით სთავაზობენ.

ამ დაბრკოლების გადასაღებად, „ტრაქტორმა“ გადაწყვიტა, ფერმერებს არა წინასწარ, არამედ მიღების შემდეგ გადაახდევინოს პროდუქტის საფასური. თუმცა ამ ნაბიჯმა ინტერნეტ გაყიდვები მკვეთრად მაინც არ გაზარდა. როგორ ფიქრობთ, რაშია კიდევ პრობლემა?

» **დისკუსიის თემა:** რატომ გაუჭირდა „ტრაქტორს“ ონლაინ გაყიდვების გაზრდა, მიუხედავად იმისა, რომ არ ითხოვდა წინასწარ გადახდას?

ადგილობრივ ქართულ მაღაზიებში ვაჭრობას ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა აქვს: ყოველთვის შესაძლებელია შევაჭრება და თანხის მოგვიანებით, მოსავლის აღების შემდეგ გადახდა. ეს კი საკმაოდ მნიშვნელოვანია სოფლის მოსახლეობისთვის. ფიზიკურ სივრცეში ვაჭრობას ის უპირატესობაც აქვს, რომ ფერმერს შეუძლია რჩევა ჰკითხოს სხვა მყიდველს და/ან მაღაზიის მენეჯერს.

» **დისკუსიის თემა:** რითი შეიძლება დააკომპენსიროს „ტრაქტორმა“ ინტერნეტ ვაჭრობის უარყოფითი მხარეები?

„ტრაქტორმა“ სატელეფონო მომსახურების ცენტრი და ლაივ-ჩატი შექმნა, რომელთა საშუალებითაც პროფესიონალები მუდმივ რეჟიმში გასცემენ კონსულტაციებს. შედეგად, ინტერნეტ ვაჭრობასთან დაკავშირებული დაუცველობის განცდა ნაკლებია მომხმარებელში. გარდა ამისა, კომპანია ასაჩუქრებს ფასდაკლების პაკეტებით მათ, ვინც „ტრაქტორის“ მომსახურების ხარისხსა და სანდლობაზე ინფორმაციას ავრცელებს.

გადადგმულმა ნაბიჯებმა საბოლოო ჯამში პოზიტიური შედეგები გამოიღო: 2018 წლის პირველი კვარტალის გაყიდვები ათჯერ მეტი იყო 2017 წელთან შედარებით. კომპანია კვლავ ეძებს ინოვაციურ გზებს, უფრო მეტად გაზარდოს შემოსავალი.

» **დისკუსიის თემა:** შეგიძლიათ მოიფიქროთ ალტერნატიული სტრატეგიები, როგორ გავხადოთ „ტრაქტორი“ თვითდაფინანსებადი?

„ტრაქტორის“ ონლაინ პლატფორმაზე შეიძლება შეიქმნას სპეციალიზებულ ფერმერთა ჯგუფები. მაგალითად, თხილის მოყვანაზე სპეციალიზებული მენარმეები ერთ ჯგუფად შეიკრიბებიან პლატფორმაზე და ერთმანეთს გაუზიარებენ ინფორმაციას მიწის დამუშავების ტექნოლოგიებზე, ამინდის პროგნოზზე, სხვადასხვა წარმოების საშუალებებსა და მათ ფასებზე და ა.შ. შედეგად, „ტრაქტორს“ აღარ დასჭირდება ძვირადღირებული ექსპერტებისა და თანამშრომლების დაქირავება, რაც შეამცირებს ხარჯებს, ხოლო სოციალური მიზანი კვლავ შესრულდება.

ამავდროულად, მას შემდეგ, რაც დონორების დაფინანსება ამოიწურება და, შესაბამისად, „ტრაქტორს“ აღარ ექნება მათ წინაშე ვალდებულებები, შეიძლება შემოსავალი რეკლამებიდან მიიღოს. კერძოდ კი, შესაძლებელია სპეციალიზირებულ ფერმერთა ჯგუფებზე წვდომა მიყიდოს იმ კომპანიებს, რომელთაც თავიანთი წარმოების საშუალებების რეკლამირება სურთ. ეს ვარიანტი ძალიან ჰგავს ფეისბუქის, იუთუბისა თუ სხვა სოციალური ქსელების მოდელს, რომლებიც შემოსავალს მიზნობრივი რეკლამის გაყიდვებიდან იღებენ.



საილუსტრაციო ვიდეოს სანახავად გადადით **ამ ბმულზე**
<https://www.youtube.com/watch?v=DIq07qspC5U>

ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტი არის წამყვანი და დამოუკიდებელი კვლევითი ცენტრი ეკონომიკის დარგში საქართველოსა და სამხრეთ კავკასიის მასშტაბით. ინსტიტუტის საქმიანობის საგანს წარმოადგენს როგორც კვლევითი და საკონსულტაციო საქმიანობა, ისე ტრენინგებისა და დისკუსიების ორგანიზება საჯარო პოლიტიკის ირგვლივ. ISET-ის კვლევით ინსტიტუტსა და თსუ ეკონომიკის საერთაშორისო სკოლას (ISET) შორის არსებული მჭიდრო კავშირი უზრუნველყოფს ორივე ორგანიზაციის ინტელექტუალურ-ფინანსურ მდგრადობას. ინსტიტუტის მიზანია, წვლილი შეიტანოს ეკონომიკის, განათლების სისტემის, დემოკრატიული მმართველობისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებაში საქართველოსა და რეგიონის მასშტაბით.