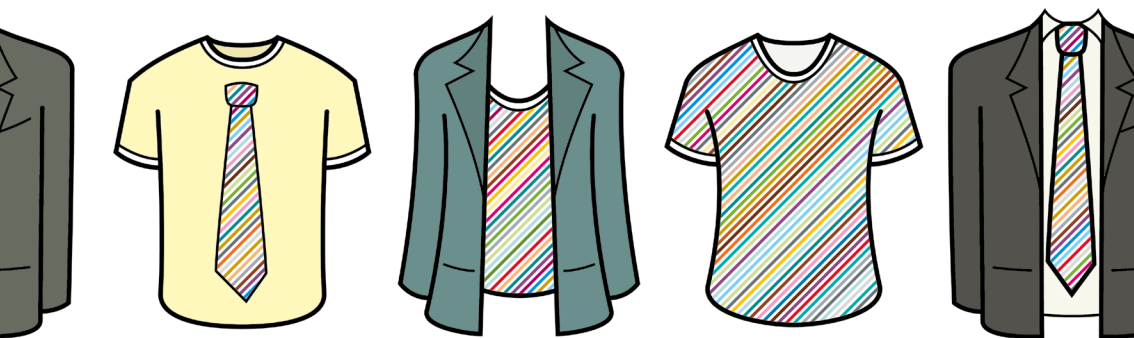


მაისურები და პიჯაკები შემოქმედებითი ბიზნესის გამკვლევი დევიდ პერიში

წინასიტყვაობა ჰონ ვუდვორდისა
პარლამენტის წევრი, შემოქმედებითი
ინდუსტრიებისა და ტურიზმის მინისტრი



ეს გონივრული,
გასაგები წიგნი ამომწურავი გამკვლევია
შემოქმედებითი ბიზნესის დაარსების, გაზრდისა და მართვის
საქმეში. სწორედ რომ საჭირო დილაკებს აწვება.

პოლ სმიტი. Arts & Business

„ძალიან საჭირო და სტიმულის მომცემი წიგნია; გამოსადეგი თანამგზავრი იქნება შემოქმედებითი ინდუსტრიის მომავალი მენარმეებისთვის.“

დაგ კიელსაას ჰოტვედტი
Akerselva Innovasjon, ნორვეგია

„იმის გარდა, რომ წიგნი ძალიან საინტერესოდ იკითხება, ის ძალიან გამოსადეგი იარაღი გახლავთ ყველასთვის, ვინც შემოქმედებით სექტორის ბიზნესს ხელს ჰკიდებს ან მასში თავის გასატანად იბრძვის.“

დაიან ეარლესი, Chartered Institute of Marketing

„გინდ ეს გზამკვლევი გქონია, გინდ პროფესიონალი მრჩეველი გყოლია გვერდში.“

ენი მაკლენერი, UK Trade and Investment

„მეაფით და ლაკონიურია, მშვენიერი, სწორი დიზაინით. „მაისურები და პიჯაკები“ თეორიის, პრაქტიკისა და შთაგონების დიდებული ნაზავია.“

ფიონა შუი, Capsica Publishing

„მართლაც საჭირო, მოტივაციის მომცემი და ხატოვანი წიგნია, გამოადგებათ შემოქმედ აღამიანებს და არა მხოლოდ მათ! შეგიძლიათ, დროდადრო მიუბრუნდეთ ხოლმე. შემოქმედებითი გონების ნაყოფია“

პატრიცია ვან დენ აკერი. ულტურული ინდუსტრიების განვითარების სააგენტო

ეს წიგნი ორივემ ერთდროულად, ერთი შაბათ-კვირის განმავლობაში წავიკითხეთ, რასაც ბევრ სამენეჯმენტო წიგნზე ვერ იტყვი, და მიგვაჩნია, რომ რომ ის შთამაგონებელიც არის და პრაქტიკულად გამოსადეგიც – განსაკუთრებით აუცილებელია შემოქმედებით სფეროში, სადაც აღამიანები ზოგჯერ მიიჩნევენ, რომ შთაგონება თავისთავად უკვე ყველაფრისთვის კმარა.“

რონი ჰიუზი და სარა ჰორტონი. A Sense of Place

მაისურები და პიჯაკები
შემოქმედებითი ბიზნესის გზამკვლევი
დევიდ პერიში

გამომცემელი: Merseyside ACME
303 Vanilla Factory, Fleet Street, Liverpool, L1 4AR. England
www.merseysideacme.com

პირველი გამოცემა: 2005 წ, რბილ ყდაში
ხელახალი გამოცემა: 2006 წ
ელექტრონული წიგნი გამოიცა 2007 წ

Copyright © 2005-2007 David Parrish.

დევიდ პერიშის უფლება, იყოს აღიარებული ამ ნამუშევრის ავტორად, დაცულია მის მიერ 1988 წლის საავტორო უფლების, დიზაინისა და პატენტების კანონის თანახმად.

ზოგი უფლება შენარჩუნებულია. ამ ნაშრომზე გაცემულია ქრიეტივ ქომონის 'Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 2.0 UK: England & Wales' ლიცენზია. თქვენ შეგიძლიათ ამ ნაშრომის გადაიწერა, გავრცელება, დემონსტრირება და წარმოჩენა შემდეგი პირობების დაცვით:

ატრიბუცია – უნდა დაასახელოთ პირველადი ავტორი.

არაკომერციულობა – უფლება არ გაქვთ, ეს ნაშრომი კომერციული მიზნებით გამოიყენოთ.

ნაწარმოები ნამუშევრები – უფლება არ გაქვთ, შეცვალოთ, გადააკეთოთ ან დააშენოთ ამ ტექსტზე.

განმეორებითი გამოყენებისას ან გავრცელებისას სხვებს მკაფიოდ უნდა განუმარტოთ ამ ნაშრომის სალიცენზიო პირობები.

ამ პირობათაგან ნებისმიერი შეიძლება გაბათილდეს, თუ მიიღებთ წერილობით ნებართვას საავტორო უფლების მფლობელისგან, ვისთან დაკავშირებაც შესაძლებელია გამომცემლის მეშვეობით.

გემოთქმული არაფრით ლახავს თქვენ მიერ სათანადო გამოყენების და სხვა უფლებებს.

ეს გახლავთ კოდექსის (სრული ლიცენზიის) შეჯამება, აღამიანური ენით გადმოცემული.

ამ ლიცენზიის პირის სანახავად ეწვიეთ საიტს: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/uk/>

პასუხისმგებლობის მოხსნა. იმის მიუხედავად, რომ გამოცემის თარიღისთვის წიგნში მოყვანილი ინფორმაციის სიზუსტის უზრუნველსაყოფად ყველანაირი ძალისხმევა იქნა გაწეული, მკითხველებს ვერჩევთ, შეამოწმონ, ამ წიგნში შესული ინფორმაცია ხომ არ შეცვლილა მისი დაბეჭდვის მერე. წიგნში გადმოცემული ინფორმაცია ზოგადი ხასიათისაა და ავტორსა და გამომცემელს ვერ დაეკისრება პასუხისმგებლობა მისი გამოყენების გამო კომერციული თუ სხვა სახის გადანაცვლებებთან დაკავშირებით, ვერც შეცდომებისა თუ მხედველობიდან რაიმეს გამორჩენის გამო. აქ შესული ინფორმაცია არ წარმოადგენს პროფესიონალურ რჩევას. მკითხველს ვერჩევთ, კონსულტაცია გაიარონ საკუთარ პროფესიონალ მრჩეველთან.

წიგნში გამოთქმული თვალსაზრისი ავტორის საკუთარი შეხედულებებია და არ არის აუცილებელი, ემთხვეოდეს მერსისაიდ ACME-ის თვალსაზრისს.

წიგნის CIP კატალოგის ჩანაწერი შეგიძლიათ მოიპოვოთ British Library-ისგან

ეს წიგნი ასევე ხელმისაწვდომია რბილი ყდით, მისი ფასია £15.00 (UK). ISBN 978-0-9538254-4-8

T-Shirts and Suits® და მისიურებისა და პიჯაკების ლოგო დარეგისტრირებული საავტორო ნიშნებია.

დიზაინი: Mike's Studio, ლივერპული.

ქართული თარგმანი მომზადდა ევროკავშირისა და აღმოსავლეთ პარტნიორობის პროგრამა „კულტურა და კრეატიულობის“ მხარდაჭერით.

მთარგმნელი: ნინო ბარძიმიშვილი

რედაქტორი: დავით გაბუნია

კომპიუტერული უზრუნველყოფა: გიორგი დემეტრაშვილი

კულტურა და
კრეატიულობა

ევროკავშირისა და აღმოსავლეთ
პარტნიორობის პროგრამა



სარჩევი

წინასიტყვაობა	4
შესავალი	5
1. შემოქმედებითობა და ბიზნესი	6
2. შეიცანი შენი თავი	16
3. გარემოს დამგვრვა	26
4. მარკეტინგის მაგია	34
5. კონკურენციასთან გამკლავება	44
6. თქვენი შემოქმედების დაცვა	52
7. ფულის თვლა	62
8. კარგი კომპანია	72
9. ლიდერობა და მენეჯმენტი	80
10. ბიზნესის განხორციელებადობა	88
11. თქვენი გზა წარმატებისკენ	96
დასკვნა	104
დანართი 1. შემოქმედებითი ინდუსტრიები	106
დანართი 2. მერსისაიდი ACME	107
გამოყენებული ლიტერატურა	108
საძიებელი	109
ავტორის მადლობის სიტყვა	112
დამატებითი ინფორმაცია	112
იდეები მოქმედებაში	
შარონ მატჩი	14
პეპერდ სპრაუტი / პლასტიკ რაინო	24
ონლაინ ორიგინალს	32
ნიუ მაინდ ინტერნეტი	42
ESP მულტიმედია	50
მედიქიშენ	60
JAB დიზაინ კონსალტანსი	70
რედ პროდაქშენ კომპანია	78
თიმი	86
მანდო ჯგუფი	94
ვინდოუს პროჯექტი	102

წინასიტყვაობა შონ ვუდვორდისა (Shaun Woodward)

პარლამენტარი, შემოქმედებითი ინდუსტრიებისა და ტურიზმის მინისტრი

შემოქმედებითი ინდუსტრიები უაღრესად მნიშვნელოვანია გაერთიანებული სამეფოს ეკონომიკისათვის და მომავალში ეს მნიშვნელოვნება მხოლოდ მოიმატებს.

თუ გვინდა, ჩვენი შემოქმედებითი ინდუსტრიებისთვის ეს მომავალი ნათელი იყოს, საჭიროა, ჩვენს მცირე და საშუალო ბიზნესებს სალი ბიზნესუნარები და ძლიერი სამეწარმეო საფუძველი ჰქონდეთ. ეს თანამედროვე ეკონომიკაში ბრდისა და წარმატების უმთავრესი ამძრავი ძალაა.

მაგრამ დღეს გაერთიანებულ სამეფოში მცირე და საშუალო ბიზნესის სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა 24 თვეს შეადგენს. ცუდად შედგენილ ბიზნესგეგმას სწორედ ამ ხნის მერე გამოუჩნდება ხოლმე ხარვეზები.

როგორ ავირიდოთ ეს თავიდან? რით შეგვიძლია, გავუხანგრძლივოთ შემოქმედებით ბიზნესებს სიცოცხლე და ვაქციოთ ის წარმატებად, რომლის მისაღწევადაც იყვნენ შექმნილი? ამას მთავრობა იკვლევს შემოქმედებითი ეკონომიკის პროგრამის მეშვეობით, რომელიც 2005 წლის მიწურულს ამუშავდა.

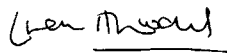
ჩვენ პროგრამის ყოველი ძირითადი თემისთვის ცალკე სამუშაო ჯგუფი შევკარით. ამ თემათაგან ერთ-ერთია ბიზნესის დახმარება და ფინანსებზე წვდომა. შემოქმედებითობა და ბიზნესი ყოველთვის მხარდამხარ არ დადიან – მაგრამ 21-ე საუკუნეში წარმატების მისაღწევად ორივეა საჭირო. ამ საკითხზე ორი სწავლება არსებობს: პირველი, რომ ამათგან ერთი ტვინის მარცხენა ნახევარსფეროს პროდუქტია, მეორე – მარჯვენასი და ეს ორი ერთად ვერასოდეს იქნება; ან მეორე: რომ შემოქმედებითი და კულტურული სფეროებში მომუშავე ადამიანები უბრალოდ ხელს არ ჰკიდებენ ბიზნესს, რადგან მათ არასოდეს უსწავლიათ ამის კეთება და ამაში არც არავინ დახმარებით.

ამ დილემიდან ჩანს, რომ არსებობს ხარვეზი მენეჯმენტურ უნარებში და საჭიროა მისი გამო-სწორება.

მენეჯმენტისადმი „მაისურების და პიჯაკების“ მიღგომა ერთმანეთს უკავშირებს შემოქმედებით აზროვნებასა და ბიზნესუნარებს. წიგნი „მაისურები და პიჯაკები“ გვთავაზობს მაგალითებს, თუ როგორ შეიძლება, გაერთიანდეს შემოქმედებითი და ბიზნეს-აზროვნება იმისათვის, რომ წარმოქმნას – და შეინარჩუნოს – წარმატებული საწარმოები. ეს წიგნი გვიჩვენებს, როგორ გამოვიყენოთ საუკეთესო ბიზნესიდეები და ცნებები შემოქმედებითი საწარმოების კონტექსტში.

დევიდ პერიში დაეყრდნო საკუთარ ცოდნას და გამოცდილებას, რათა შემოქმედებითი მეწარმეებისთვის მიმზიდველი ფორმით გამოეთქვა და წარმოეჩინა ბიზნესის ძირითადი პრინციპები. „მაისურები და პიჯაკები“ შემოქმედებითი მეწარმეთა მენეჯმენტურ უნარებსა და შედეგად, მათ საწარმოთა წარმატებაში შეტანილი მნიშვნელოვანი წვლილია.

მსურს, მიველოცო დევიდს – და მერსისაიდო ACME-ს¹ – რომ მათ შესძინეს ეს სახელმძღვანელო ზოგადად შემოქმედებითი ინდუსტრიებსა და ცალკეულ ბიზნესებს, რომლებსაც, უეჭველია, დიდად გამოადგებათ მისი ნაკითხვა.



შონ ვუდვორდი, პარლამენტარი

შესავალი

განზრახული გვქონდა, ეს წიგნი ყოფილიყო შთამბრალბელო და პრაქტიკულიც; მკითხველისთვის შეეთავაზებინა ზოგი მშვენიერი იდეა შემოქმედებითი ბიზნესის ასაწყობად, მაგრამ ამავე დროს გაეფრთხილებინა, რომ ეს იოლი არაა. წიგნი გამიზნულია დამწყებებისა და ჩამოყალიბებული საწარმოებისთვის, დიდებისა და მცირეებისთვის; ვცადეთ, იკითხებოდეს მთლიანადაც და მასთან მიბრუნება ამა თუ იმ კონკრეტული პარაგრაფის განსახილველადაც სასარგებლო იყოს; მოგვცეთ შესაძლებლობა, აიღოთ წიგნიდან ის, რაც თქვენთვის სასარგებლოა, რა სახით და როდესაც შეგეფერებათ, დანარჩენი კი სხვებს დაუტოვოთ ან სხვა დროისთვის გადადოთ.

რასაც შემდგომ გვერდებზე ნახავთ, უმეტესი წილი საკუთარ შეცდომებზე ვისწავლე. საუკეთესო კვალი-ფიგაცია მოპოვებული მაქვს არა აკადემიური და პროფესიული განათლებით, არამედ საქმეში ყოფნით, საქმის კეთებით, შეცდომითა და მერე როგორღაც ამ შეცდომის გამოწვრთვებით. ჩართული ვიყავი მომსახურება კოოპერატივების მუშაობაში, სოციალურ საწარმოებსა და შემოქმედებითი ბიზნესში იმაზე ბევრად ადრე, ვიდრე ტერმინ „შემოქმედებითი ინდუსტრია“ გამოიგონებდნენ. ამ წიგნში წარმოდგენილ ყველა საკითხთან მტკნავი შეხება მქონია და სწავლა ჯერაც არ დამიმთავრებია. დღეს პიტასაც მშვენიერად ვირეგებ და მაისურსაც.

კონსულტაციის განწყვასა და ტრენინგებთან ჩემი მიდგომა ასეთია: ლექციას კი არ ვკითხულობ, დამხმარის როლს ვასრულებ: ვთავაზობ რაღაც-რაღაც ამრებსა და გამოცდილებას, რაც წარმოქმნის ახალ იდეებს, აძლიერებს უკვე არსებულს. ამით ვეხმარები ადამიანებს, იპოვონ ინდივიდუალური გადაწყვეტა, რაც მათ საწარმოს მიესადაგება. ეს წიგნიც ასეთი მიდგომით დავწერე. ამ გამკვლევის კითხვისას სულ გაასოფდეთ, რომ არაფერი მასში არ უნდა მიიღოთ ღოგმად და საბოლოო გადაწყვეტილებად. ყოველი იდეა უნდა მიესადაგოს თქვენს გარემოებასა და ეთოსს; ყოველი მათგანი შემოთავაზებულია, როგორც მსვლელობის დასაწყისი – და არა როგორც დასკვნა. თუ რომელიმეს არ ეთანხმებით, მშვენიერია. თუ ის გიბიძგებთ, უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტა იპოვოთ, ამას რა სჯობს. ამ წიგნის მიზანი არაა, გიკარნახოთ, როგორ წარმართოთ თქვენი ბიზნესი – უბრალოდ, ზოგ იდეასა და დახმარებას გთავაზობთ.

წიგნის დანერა შთამბრალბელო შემოქმედებითი ინდუსტრიაში ჩართულმა იმ ასობით ადამიანმა, ვისთანაც წლების განმავლობაში მიმუშავია და რჩევები მიმიცია.

შემოქმედებითი ინდუსტრია შემოქმედებითი ტალანტის გარდაქმნის ამ ტალანტის მიერ შექმნილი ინტელექტუალური საკუთრების მფლობელის შემოსავლის წყაროდ. ბრიტანეთი ლიდერობს შემოქმედებითი ინდუსტრიაში და ამიტომ მისი მთავრობა მხარს უჭერს ამ მზარდ ეკონომიკას. ბრიტანეთს შეუძლია, ბევრი რამ შესთავაზოს დანარჩენ მსოფლიოს. ბრიტანეთის საბჭო შემოქმედებითი ინდუსტრიების იდეების მთელი მსოფლიოს მასშტაბით გავრცელებას უწყობს ხელს. იუნესკოც ასევე ეხმარება კულტურული ინდუსტრიების გაძლიერებას განვითარებად ქვეყნებში.

ეს გახლავთ დიდი ბიზნესი, რომელსაც სჭირდება მაისურები და პიტაკებიც. (შემოქმედებითი ინდუსტრიების შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად იხ. დანართი 1.)

ჩემი რამდენიმე ბოლო ნამუშევარი უკავშირდება პროექტს „შემოქმედებითი უპირატესობა“² (Creative Advantage) მერსისაიდში, რომელიც ეხმარება შემოქმედებითი საწარმოების ფართო სპექტრს, როგორც უკვე წელში გამართულებს, ასევე – ახლებს. ეს წიგნი ამ საქმიანობის წარმატებას დაეფუძნა. ამ გამკვლევაში გამოთქმული ზოგი თვალსაზრისის ილუსტრირებისთვის მერსისაიდული ბიზნესების მაგალითია მოყვანილი, მაგრამ თემები, რომლებსაც ვეხები, უნივერსალურია და აგრეთვე ეყრდნობა ჩემს მუშაობას CIDS-ში³, CIDA-ში⁴ და სხვა ორგანიზაციებში; ასევე, კონსულტაციებისა და ტრენინგების ჩატარებაში ჩემს საერთაშორისო გამოცდილებას, რომელიც მიღებული მაქვს ისეთ განსხვავებულ ქვეყნებში, როგორიცაა ჩინეთი, სამხრეთ აფრიკა და ინდოეთი.

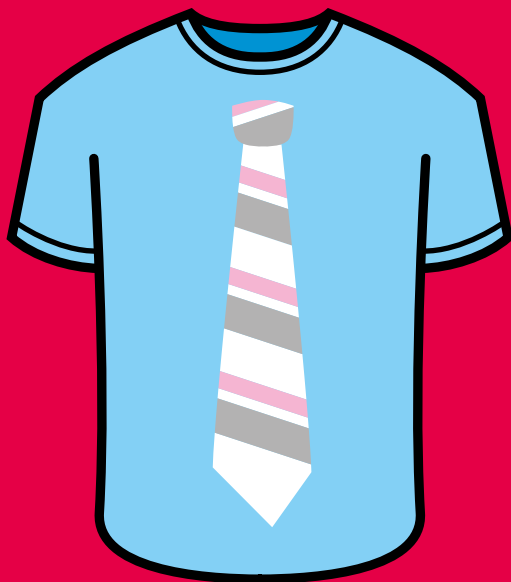
სიამოვნებით მოვისმენდი თქვენს შენიშვნებს ამ წიგნზე, კარგი პრაქტიკის სხვა მაგალითებსა და დამატებით იდეებს, რასაც ჩემი საკონსულტაციო მივლინებების, ტრენინგების და დამხმარე პროექტების მეშვეობით სხვა შემოქმედებითი მენარმეებსაც გაუზიარებდი.

დევიდ პერიში, ნოემბერი, 2005 წ.
david.parrish@tshirtsandsuits.com

1

შემოქმედებითობა და ბიზნესი

- ამ პირველ თავში გაბათილებულია მოჩვენებითი დაპირისპირება შემოქმედებითობასა და ბიზნესს შორის და განხილულია გზები, როგორ შეიძლება მათი გაერთიანება: შემოქმედებითად.
- მასში დასმულია საკვანძო კითხვა: რატომ ხართ შემოქმედებით ბიზნესში ან აპირებთ, ჩაერთოთ?
- მასში აგრეთვე განხილულია ბიზნესის მიმართ სხვადასხვა მიდგომა და ნაჩვენებია, თუ რა მნიშვნელოვანია, მკაფიოდ გქონდეთ განსაზღვრული ღირებულებები და მიზნები.





შემოქმედებითობა

არ

არის

„ხელოვანის“

მონოპოლია



შემოქმედებითობა თუ ბიზნესი?

ზოგ ადამიანს მიაჩნია, რომ შემოქმედება და ბიზნესი ზეთი და წყალივითაა – ერთმანეთს არ ერევა და მორჩა. ისინი ფიქრობენ, რომ საკითხი ასე დგას: შემოქმედება ან ბიზნესი. მე მათ არ ვეთანხმები.

ერთ კონფერენციაზე, რომელიც შემოქმედებითობის თემას ეძღვნებოდა და რომელსაც მეც ვესწრებოდი, ზოგ დამსწრეს შემოქმედება ესმოდა, როგორც „ხელოვნება“, ის, რასაც ქმნის ამა თუ იმ სახის შემოქმედი – და მათგან ყველას მაისურები ეცვა. ამ ხელოვანებს შეგნებული ჰქონდათ, რომ ზოგჯერ (საუბედუროდ) მათ უხდებოდათ, გამოლაპარაკებოდნენ არსებებს პარალელური სამყაროდან, ანუ ბიზნესის სამყაროდან – პიჯაკიან ადამიანებს, ვინც სულ სხვანაირად აზროვნებენ და უცნაურ ენებზე ლაპარაკობენ – და, რასაკვირველია, მათი არაფერი გაეგებოდათ. მე უარყოფ იდეას, რომ ბიზნესი და შემოქმედება შეუთავსებელი პოლუსებია. იმ კონფერენციაზე აღვნიშნე, რომ ვარ გამოქვეყნებული პოეტიც⁵ და MBA-ც,⁶ რამაც, შეიძლება ზოგი წუთით შეაშფოთა კიდევაც. მე განვაგრძე ლაპარაკი და ვთქვი, რომ ჩემი შემოქმედების საუკეთესო ნაწილია არა ჩემი ლექსები, არამედ – ჩემი გამომგონებლობა ბიზნესის სფეროში, იდეებისა და მეთოდების ახალ გარემოებებზე მორგება, ისე, რომ დაბრკოლებად არ იქცეს საზღვრები ინდუსტრიებს, დარგებსა და კულტურებს შორის, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში. სხვა დელეგატებმა დაადასტურეს, რომ მათ ბევრად მეტი შემოქმედებითობა უნახავთ საინჟინრო ფირმებში, ვიდრე ზოგ სარეკლამო სააგენტოში. შემოქმედებითობა არ არის „ხელოვანის“ მონოპოლია: ის ბევრად უფრო ფართოა და მისი პოვნა შეიძლება განათლებასაც, მეცნიერებასაც და ყველგან, სადაც გინდათ. შემოქმედებითობა არის ყველა ჩვენგანში და ყველგან ჩვენ გარშემო.

6
 წარმადგენელი
 შემოქმედებითი
 ქვანახევარი
 აღიარებენ
 ორივეს:
 შემოქმედებით-
 აობასა და
 ბიზნესსა

ბიზნესფორმულა
 იბ. გვერდი 97

შემოქმედებითი ალქიმია

ჩემი ღრმა რწმენით, ყველაზე აღმაფრთოვანებული შემოქმედება ის ალქიმიაა, რომელიც ერთმანეთში აბავებს ერთი შეხედვით შეუთავსებელ ინგრედიენტებს – იმას, რასაც ხშირად „ხელოვნებას“ და „მეცნიერებას“ ვუწოდებთ: აღიარება, რომ ისინი სრულიადაც არ არიან საპირისპირონი და არ ვართ იძულებულნი, ავარჩიოთ მათგან ან ერთი, ან მეორე, არ არსებობს ასეთი ბინარული დაპირისპირება, არამედ ესაა ერთი მთლიანის ინი და იანი. ეს წიგნი გვიამბობს იმის შესახებ, თუ როგორ ვაქციოთ შემოქმედებითობა და ბიზნესი მოკავშირეებად; როგორ შევაერთოთ „მასისურიანებისა“ და „პიჭაკიანების“ საუკეთესო იდეები შემოქმედებით ბიზნესში და შემოქმედებითი ტალანტი შემოსავლის წყაროდ ვაქციოთ.

წარმატებული შემოქმედი მენარმეები აღიარებენ ორივეს: შემოქმედებასა და ბიზნესსაც. შეიძლება, ისინი არ ხმარობდნენ ბიზნესჟაგონს და მოგება არ იყოს მათი უპირველესი მიზანი. ზოგჯერ ისინი გულისთქმას აყოლილები მოქმედებენ, ან წარმატებას იღბალს ანდობენ, მაგრამ მათი მოჩვენებითი უგუნურების უკან მაინც რაღაც მეთოდი დგას, იმის მიუხედავად, აცნობიერებენ თავად ამას თუ არა.

ბიზნესი არის ხელოვნება, უამრავი სხვადასხვა ვარიანტიდან შეადგინო კონკრეტული კომბინაცია და შექმნა კონკრეტული პროდუქტი ან მომსახურება, კონკრეტული მომხმარებლის საჭიროებისთვის, იმგვარად, რომ ეს ფინანსურად მომგებიანი იყოს. შედეგად მიღებული სურათი იქნება წარმატებული საწარმოს **უნიკალური ბიზნეს-ფორმულა**.

რასაკვირველია, შემოქმედებითი ბიზნესების საქონელი თუ მომსახურება მაღალი კონცენტრაციით შეიცავს ახალ იდეებს. ნებისმიერი სახის წარმატებული ორგანიზაცია შემოქმედებითად აერთიანებს ყველა ძირითად ბიზნესელემენტს. აუცილებელია, წარმატებულ შემოქმედებით საწარმოებს შემოქმედებითი საქონელი ან მომსახურება ჰქონდეთ; აგრეთვე, სჭირდებათ, მოიფიქრონ სპეციალური მუშა ფორმულა, რომელშიც გაერთიანებული იქნება ბიზნესის ყველა არსებითი შემადგენელი.

„გაუყიდველობის“ ხელოვნება

ხშირად მეკითხებიან: ხელოვნების ბიზნესად ქცევა გარდაუვლად ხომ არ ნიშნავს ხელოვნების სიწმინდის შებღაღვას, ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მის „გაყიდულობას“? ამაზე ვპასუხობ, რომ არსებობს ამის შესაძლებლობა, მაგრამ არა აუცილებლობა. პრობლემის გადაჭრა დევს ზემოთ უკვე ნახსენებ ფორმულაში, რომელშიც ნახსენებია კონკრეტული საქონელი/მომსახურება და კონკრეტული მომხმარებელი, ხოლო ესენი, თუკი გულდასმით და ფრთხილად იქნა

შერჩეული, წარმატების ფორმულის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია. თუ თქვენს საქონელს ან მომსახურებას შეუთავსებთ არასწორ კლიენტებს, ეს შეუსაბამოა მიგიყვანთ იქამდე, რომ ასარჩევი გეგნებათ: გაიყიდოთ თუ გაკოტრდეთ. შეუძლებელია, მიჰყიდოთ ყველა თქვენი პროდუქტი ყველა მომხმარებელს ყოველთვის, მაგრამ თუ ცოტა შემოქმედებითად მივუდგებით **სწორი მომხმარებლის არჩევის საქმეს**, და ამავე დროს არც ბუღალტრულ ბალანსს დავივიწყებთ – განხორციელებადი ბიზნესფორმულის შემუშავებასაც შევძლებთ.

წარმატება

„წარმატების“ მნიშვნელობა თქვენი განსასაზღვრია და არა – ჩემი. აქ ვერ იპოვით ღირებულ მსჯელობას იმის შესახებ, ზუსტად რას შეიძლება ნიშნავდეს „წარმატება“. „უფრო დიდი“ აუცილებლად „უკეთესს“ არ ნიშნავს: ხშირად პატარა მართლაც მშვენიერი რამ გამოდის. თქვენ უნდა გადაწყვიტოთ, სამომავლოდ სად გინდათ იყოს თქვენი შემოქმედებითი საწარმო. როგორც იტყვიან, „თუ არ იცი, სად გინდა მისვლა, ვერასოდეს გადაწყვეტ, რომელ გზას დაადგე“. ასე რომ, წარმატებისკენ მიმავალ რომელ გზას აირჩევთ, ამას განსაზღვრავს თქვენი დანიშნულების ადგილი – სადაც გინდათ სამომავლოდ ყოფნა – თქვენი **ხედვა**.

მოგება?

მოგება ყოველთვის არ არის მთავარი – თუმცა არაკომერციული ორგანიზაციებიც კი ვერ იარსებებენ, თუ მათი ხარჯები მთლიან შემოსავალს აღემატება. არსებობს რამდენიმე ეკონომიკური მოდელი, რომლებიც შემოქმედებითი და კულტურული ინდუსტრიების სექტორში გამოიყენება და 13 ქვესექტორსაც⁷ ფარავს: მოგებაზე ორიენტირებული კომერციული ბიზნესი, არამომგებიანი ან საქველმოქმედო ორგანიზაციები და სოციალური საწარმოები. ამიტომაც მე ვარჩევ, ვილაპარაკო „სასურველ ფინანსურ შედეგზე“ და არა აუცილებლად „მოგების მიღებაზე“. ბევრი სახელოვნებო ორგანიზაცია ქველმოქმედებაზეა აგებული და მათი შემოსავალი გრანტებსა და სუბსიდიებს მოიცავს. სოციალური საწარმოები წარმატებას **სამმაგი კრიტერიუმის მიდგომით** განსაზღვრავენ და ამისათვის წარმატებას ზომავენ სამი მიმართულებით: ფინანსური, სოციალური და ეკოლოგიური თვალსაზრისით. ზოგი შემოქმედებითი მენარმე, ასევე, „სოციალური მენარმეცაა“.

ცხოვრების სტილის ბიზნესი

„ცხოვრების სტილის ბიზნესისთვის“ წარმატება ნიშნავს, რომ ისინი მფლობელისთვის უზრუნველყოფენ ჯანსაღ შემოსავალსაც და ცხოვრების მაღალ ხარისხსაც. სხვებისთვის „წარმატება“ ნიშნავს ისეთი შემოსავლიანი ბიზნესის აწყობას, რომელსაც მერე და მერე

აღარ დასჭირდება მათი ჩართულობა და შესაძლებელი იქნება მისი გაყიდვა და სხვა საქმეზე გადასვლა. ხოლო ზოგს სურს, შემოქმედებას მიჰყავდეს თავისი სხვა კარიერისგან და ეს იყოს ჰობი და არა ბიზნესი.

რატომ უნდა ვაკეთოთ ეს?

მათთვის, ვინც შემოქმედებით წარმოებაში შესაბამისად ემზადება, პირველი კითხვა ასე უნდა დაისვას: რატომ უნდა აკეთო ეს? რატომ უნდა ააგო ბიზნესი შენი შემოქმედებითი გატაცების გარშემო? ცხადი პასუხია: იმიტომ, რომ შენი შემოქმედებაც გამოხატო და ამავე დროს კარგი შემოსავალიც გქონდეს. მაგრამ ეს მართლაც ასე მარტივია? მოცემული წიგნი გამოკვეთს სხვადასხვა გამოწვევას, რომლებიც ბიზნესზე გავლენას ახდენს, და მათი გადაჭრის გზის რამდენიმე მაჩვენებელს გთავაზობთ. ამ გზაზე გადასალახი იქნება ბევრი დაბრკოლება, მოგიწევთ ბევრ კომპრომისზე წასვლა და ბევრი მძიმე გადაწყვეტილების მიღება. იმიტომ აჭობებს, სულ თავიდანვე აწონ-დაწონოთ, რა დევს თქვენი შემოქმედებითი წარმოების გულისგულში და რატომ აკეთებთ ამას – ან გეგმავთ გაკეთებას.

მიუხედავად იმისა, რომ გაქვთ ასეთი განზრახვა: საკუთარ შემოქმედებას ასპარეზი მისცეთ იმით, რომ მთელი თქვენი დრო მას მიუძღვნათ, როგორც ბიზნესს – ზოგი ადამიანი მაინც ჩივის, რომ მას შემდეგ, რაც შემოქმედება ბიზნესად გაიხდა, მისთვის აღრინდელზე არათუ მეტი, ნაკლები დროც კი რჩება. სხვები ფიქრობენ, ხომ არ გადაერთონ ჩვეულებრივ, ფულის საშოვნელ სამუშაოზე, რათა შეძლონ საკუთარი შემოქმედებითობის დაკმაყოფილება ცალკე, ბიზნესის შემოღებისა და წნეხისგან თავისუფლად.

შეიძლება, ჯობდეს, გავყოთ: ერთი მხრივ, საარსებო საშუალების გამოუმუშავება და მეორე მხრივ – შემოქმედება, და მათგან თითოეული რაც შეიძლება კარგად ვაკეთოთ, იმის ნაცვლად, რომ ვერცერთი ვაკეთოთ ისე, როგორც საჭიროა. არსებობს საფრთხე, რომ თქვენს შემოქმედებას ბიზნესმა ფრთები შეაკვეცოს? შეიძლება, მიიჩნიოთ, რომ ეს ამრი უადგილოა ამ ტიპის წიგნში, მაგრამ, უმჯობესია, ამ საკითხზე ახლავე გულწრფელად ვიმსჯელოთ, თუ ამგვარ სიტუაციაში აღმოჩნდით – ან, შეიძლება, სამომავლოდ აღმოჩნდეთ.

დიახ, არსებობს საშიშროება, რომ თქვენს შემოქმედებითობას ბიზნესმა საფრთხე შეუქმნას – და შემოქმედებითობის დაკმაყოფილებით თქვენი ბიზნესის შემოსავლიანობა დადგეს საფრთხის წინაშე – თუ სწორად არ შეადგენთ **ბიზნესფორმულას**. მაგალითად, ფინანსური ფორმულა, რომელიც გამოსადეგია ჰობისთვის, როგორც წესი, არ გამოდგება ბიზნესისთვის, როცა საჭირო ხდება უფრო მაღალი ფასების დადება მუშაობის რეალური ღირებულებისა და სხვა ხარჯების დასაფარად.

აწონ-
დაწონი,
რაც
აკეთებ
ან
გეგმავ
ამის
გაკეთებას

სად?

სად გინდათ იყოთ მომავალში? დათქვით მომავლის მნიშვნელოვანი თარიღი ან თქვენი ცხოვრების ეტაპი (არ არის აუცილებელი, ეს იყოს „ხუთი წლის მერე“, თუმცა ესეც შეიძლება). აღწერეთ, როგორი იქნება თქვენი ბიზნესი. ვინ იქნებიან თქვენი კლიენტები? რამდენი ადამიანი ჩაერთვება მასში? შემოსავლების რა დონეც მიიღწევთ? მოხაზეთ თქვენი მიზნები. იყავით ამბიციური. აირჩიეთ დანიშნულებები, რომლებსაც ვერ წვდებით, მაგრამ თვალსაწიერზეა. ეს არის თქვენი **ხედვა**.



ხედვა

რა?

რა ბიზნესში ხართ ჩართული? ამ კითხვას პასუხს ყველაზე უკეთ თქვენი მუშტრები გასცემენ. თქვენ შეიძლება გეგონოთ, რომ ვებ-გვერდების დიზაინის ბიზნესში საქმიანობთ, მაგრამ თქვენი მუშტრებისთვის მარკეტინგის კონსულტანტი იყოთ; შეიძლება, საკუთარ თავს თეატრალურ დასს უწოდებდეთ, მაგრამ თქვენი მუშტრები სოციალურ საკითხებზე შეტყობინებათა გავრცელების საშუალებას ყიდულობდნენ. **ყური უგდეთ მუშტარს**, რათა გაარკვიოთ, სინამდვილეში რას აფასებენ ისინი თქვენში. რა არის ის ფასეულობა, რომელსაც სთავაზობთ მუშტრებს და რაც არის თქვენი წვლილი სამყაროს გაუმჯობესებაში? უპასუხეთ მუშტრის შეკითხვას: „რა არის ამაში საჩემო?“, რათა გაიგოთ, რეალურად რას აკეთებთ მათთვის. ეს არის თქვენი **მისია**. აუცილებელი არაა, გქონდეთ „განაცხადი მისიის შესახებ“ (მით უმეტეს, სიტყვაპირაგალი დოკუმენტი), მაგრამ აუცილებელია, გესმოდეთ, რას აფასებს მუშტარი თქვენს ბიზნესში და სინამდვილეში რაში გიხდია ფულს.

მუშტრისთვის ყურის დაგდება
იხ. გვერდი 38



მისია

როგორ?

როგორ აკეთებთ ბიზნესს, ანუ, რა არის თქვენი რწმენა, მნეობა და ეთიკა? თქვენი **ფასეულობები**. ზოგჯერ ისინი იმდენად ჩვენი არსებობის ნაწილია, რომ ვერც კი ვხედავთ ან უბრალოდ, თავისთავად ნაგულისხმევად მივიჩნევთ. მაგალითად, ჩემი კლიენტები აღნიშნავენ, რომ ჩემი უნარი, მომესმინა, პატივი მეცა სხვისი ამრისთვის და დავხმარებოდი მათ, საკუთარი ხერხით მიეღწიათ თავიანთი მიზნისთვის – ჩემი განსაკუთრებული ფასეულობები იყო. მაგრამ ეს თვისებები ჩემი იმდენად განუყოფელი ნაწილია, რომ მე მათ ვერ ვხედავდი. ეს პუნქტები მხედველობიდან გამომჩრა და ჩემი სარეკლამო განაცხადი მათ ნაცვლად ჩემს პროფესიონალურ კვალიფიკაციებს უსვამდა ხაზს. დაეკითხეთ სხვებს: თანამოაზრეებს, მეგობრებს, კოლეგებს და, განსაკუთრებით, მუშტრებს, იმისთვის, რომ საკუთარი თავი და თქვენი ბიზნესი უფრო მკაფიოდ დაინახოთ.

იხ. თავი 2: შეიცანი შენი თავი



ფასეულობები

ხედვა, მისია და ფასეულობები

ხედვა აღწერს, თუ საით მივდივართ – „აღთქმულ ქვეყანას“. ხედვა არის მეწარმის „ნაოცნებარი“ მომავალი, სიტყვებით (და რიცხვებით) დახატული სურათი, რომელიც გამიზნულია ადამიანების შთაგონებისთვის და საამისოდ მიმართავს როგორც მათ გულს, ასევე გონებას.

მისია აღწერს, თუ რის გაკეთებას ვაპირებთ ჩვენი ხედვის განსახორციელებლად. განაცხადი მისიაზე – ესაა უბრალოდ დანვრილებით აღწერა, თუ მართლაც რას აკეთებს ორგანიზაცია – რას აძლევს სამყაროსა და საზოგადოებას – რათა თანამშრომლებმა, მუშტრებმა და სხვა დაინტერესებულმა მხარეებმა გაიგონ, რაში უნდა იყოს ეს ბიზნესი გამორჩეული და სხვაზე აღმატებული.

ფასეულობები აღწერს, როგორ ვაპირებთ მოქცევას წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

იდეები მოქმედებაში – იბ.
გვერდი 14

განხორციელებადობის
ფილტრი
იბ. გვერდი 89

როდის?

შესაფერისი დროა? მზად ხართ, ახლავე ჩაერთოთ ბიზნესში თუ სჯობს, უკეთეს დროს დაუცადოთ? **შარონ მატჩის** ფოტოგრაფიულ ხელოვნებას ცხრა წლის განმავლობაში ედებოდა მტვერი, სანამ ის ბიზნესს წამოიწყებდა.

როდესაც თქვენ შეაჯერებთ პასუხებს „სად?“ „რა?“ „როგორ?“ და „როდის?“ კითხვებზე, ამის მერე უნდა განვსაჯოთ, ამ ყველაფრით თუ დგება მუშა ბიზნესფორმულა, ბიზნესმოდელი, რომელიც რეალისტური და მიღწევადია. ამ წიგნში ქვემოთ მოცემული **განხორციელებადობის ფილტრი** დაგეხმარებათ, გამოიკვლიოთ, რამდენად შესაძლებელია სხვადასხვა ალტერნატივათა განხორციელება.

ეს წიგნი ორგანოდ დაგეხმარებათ წარმატების მიაღწევაში:

1. წაგაქვებთ, განსაზღვროთ წარმატება საკუთარი სიტყვებით, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, **დააკონკრეტოთ თქვენი მიზნები**.
2. გაპოვინებთ რეალისტურ და განხორციელებად **გზას წარმატებისკენ**.



ძირითადი საკითხები

- 1 ზოგს მიაჩნია, რომ შემოქმედებითობას და ბიზნესს ერთმანეთს ვერ შუერევ. მე მათ არ ვეთანხმები. ბიზნესი და შემოქმედებითობა განიხილეთ მოკავშირეებად და არა მოწინააღმდეგეებად.
- 2 ერთმანეთს შეუთავსეთ მაისურებისა და პიჯაკების საუკეთესო იდეები იმისათვის, რომ თქვენი შემოქმედებითი ტალანტი შემოსავლის ნაკადად აქციოთ.
- 3 შემოქმედებითი ტალანტი ავტომატურად არ „იმსახურებს“ წარმატებას ბიზნესში. ყველა შემოქმედებითი იდეა ვერ ქმნის განხორციელებად ბიზნესს.
- 4 შემოქმედებისგან ბიზნესის შექმნა არ გულისხმობს, რომ საჭირო გახდება, „გაიყიდოთ“ – თუ სწორ ბიზნესფორმულას შექმნით.
- 5 შემოქმედებითი პროდუქტის ან მომსახურების გარდა, საჭირო იქნება, შექმნათ უნიკალური და განხორციელებადი ბიზნესფორმულა.
- 6 მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ წარმატების თქვენეული განსაზღვრება. იცოდეთ, რას გინდათ მიაღწიოთ – თქვენი ხედვა.
- 7 ცხადად გამოკვეთეთ თქვენი ბიზნესის კონკრეტული მისია.
- 8 აღიარეთ და მისდიეთ თქვენს ფასეულობებს.
- 9 გადანწყვიტეთ: ახლა დგას სწორი დრო დაწყების ან გაფართოებისთვის?
- 10 ეს პრინციპები მიესადაგება როგორც კომერციულ, ისე არაკომერციულ ბიზნესს.

იდეები მოქმედებაში

შარონ მატჩი ფოტოხელოვანი

შარონ მატჩი (Sharon Mutch) არის ხელოვანი, რომელიც გატაცებულია თავისი საქმით და ბიზნესისთვის საჭირო გონებაც უჭრის. მისი, როგორც ხელოვანის, გატაცება მისივე გამოცდილებიდან იშვა. „ნატიფი ხელოვნების ფაკულტეტზე სწავლისას, მეორე კურსზე საშვილოსნოსგარე ორსულობა მქონდა და კინაღამ მოვკვდი. დავინწყე ამ გამოცდილების ჩადება ჩემს ფოტოხელოვნებაში. ბევრი ჩემი ნამუშევარი ქალების გამოსახულებაა: ჩემს ნამუშევართა კოლექციას Feminae in Vitro (ქალი შუშაში) ჰქვია“, ამბობს ის.

სწავლის დასრულების შემდეგ შარონის ნამუშევრები რამდენიმე მაღალი პროფილის ფოტოგალერეაში იყო გამოფენილი. „მაგრამ მაინც, ჩემთვის სწორი დრო ჯერ არ დამდგარიყო. თავიდანვე მივხვდი, რომ ჩემი ნამუშევრები ძლიერია როგორც გამო-მსახველობით, ასევე შინაარსისა და აზრის სიღრმის თვალსაზრისით. ისიც გავიანჯრე, ჩემი ნამუშევრების ემოციური სიმბოლიზმი ბევრ ქალს შიშველ ნერვზე ხვდებოდა, იმის მიუხედავად, თუ რა სოციალური სტატუსი, მსოფლმხედველობა და პირადი გამოცდილება ჰქონდათ. მიუხედავად იმისა, რომ ჩემი ნამუშევრები საკმაოდ დიდ ყურადღებას იპყრობდა, მაინც ისეთი გრძნობა მქონდა, თითქოს „ხელოვნების სამყაროში“ ჩემი ადგილი არ იყო, რომ ყველაფერი მდომებდა სწრაფად ხდებოდა“, იხსენებს ის.

ცხრა წლის შემდეგ მან თავის ნამუშევრებს მტერის ფენა გადაწმინდა და იგრძნო, რომ ბიზნესში შესაბამისად შესაფერისი დრო დამდგარიყო. საქმიან-

ობა დაიწყო, როგორც ინდივიდუალურმა მენარმემ. „მე ვარ ხელოვანი და ამავე დროს ვარ საკუთარი თავის მენეჯერი და აგენტი. როდესაც საქმე საკომისიო გადასახადებს, გამოფენასა და მარკეტინგს ეხება, გემის მანიშნებელი ფაქტორი ჩემი ბიზნესპარტნიორებია“, განმარტავს ის. მისმა ბიზნესპარტნიორებმა გადაწყვიტა, გასულიყო მსოფლიოს მონინავე სახელოვნებო ბაზრებზე: ნიუ-იორკში, ლონდონსა და პარიზში. მზად იყო, ეთქვა „არა“ ამაზე მცირე შესაძლებლობისთვის, რათა მთელი ძალისხმევა იქით მიემართა, რომ ნიუ-იორკის ჩელსისა და სოჰოს ზონაში შეეღწია, იმის მიუხედავად, რომ ბრიტანეთის საკონსულო ურჩევდა: „მსოფლიოში სწორედ ამ სახელოვნებო სივრცეშია ყველაზე ძნელი ნამუშევრის გამოფენაზე გატანა“.

შარონს კარგად ესმოდა, რა გამოწვევასაც ეჭიდებოდა, მაგრამ ისიც იცოდა, რომ, თუ აქ შეძლებდა წარმატების მიღწევას, ამას სხვა გამოფენები და გაყიდვები მოჰყვებოდა. მან შეიმუშავა სტრატეგია და დაიწყო შერჩეული ბაზრის კვლევა, თავდაპირველად – საკუთარი სამუშაო მაგიდიდან, ჩხრეკდა ვებგვერდებს და გალერეების მოთხოვნებს ეცნობოდა. გაერთიანებული სამეფოს გატრობის და ინვესტირების დეპარტამენტის „პასპორტი ექსპორტისთვის“ („Passport to Export“) სქემის დახმარებით და ნიუ-იორკში ბრიტანეთის საკონსულოს ხელშეწყობით დაესწრო ნიუ-იორკის არტ-ექსპოს და ეწვია სხვადასხვა საგამოფენო დარბაზებს თავისი პორტფოლიოთი. შედეგად, ორმა გალერეამ შესთავაზა ნამუშევრების გამოფენა, რომელთაგან ვირიდიან არტისტს გალერეი (Viridian Artists Gallery) აირჩია. მისი ნამუშევრები იქ 2005 წლის ივლის-აგვისტოში იყო გამოფენილი.

ეს წარმატება – რომელსაც, უეჭველია, სხვა გამოფენები და გაყიდვები მოჰყვება – მოიტანა არა მხოლოდ ხელოვანის გატაცებამ და ტალანტმა, არამედ ნიუ-იორკის რთულ, მაგრამ მომგებიან ბაზარზე შესაღწევად ბიზნესპარტნიორების მოხმობამაც.



ბმეულები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * „მაისურების“ და „პიტაკების“ საუკეთესო იდეათა შეზავება (იხ. გვ. 8)
- * ბიზნესის წამოწყების დროის განსაზღვრა (იხ. გვ. 12)
- * კონკრეტული ბაზრების/მუშტრების მიზანში ამოღება (იხ. გვ. 36)
- * ბაზრის კვლევა (იხ. გვ. 38)
- * „არას“ თქმა (იხ. გვ. 92)

2

შეიცანი შენი თავი

- ამ თავში განვიხილავთ ტექნიკას, რომელიც დაგეხმარებათ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების ობიექტურად შეფასებაში – როგორც თქვენი განხორციელებადი ბიზნესფორმულის აღმოჩენის ნაწილს.
- განვიხილავთ მთავარ კომპეტენციებს, რომლებზედაც შეგიძლიათ, ააგოთ თქვენი შემოქმედებითი საწარმო.
- ამას გარდა, გაგაცნობთ ზოგ მოსაზრებას სწავლის, ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების შესახებ.



‘
ქეთიანი
ქნი ქვენი
ღ
ქეთიანი
ქნი აზვი
,

საკუთარი თავის შეცნობა გულისხმობს არა მხოლოდ თქვენი პირადი შემოქმედებითობის, უნარისა და მიდრეკილებების გაგებას. ჩვენი ბიზნესისა თუ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გაგებისას საჭიროა, ვითვალისწინებდეთ ყველას, ვინც კი ძირითად გუნდშია ჩართული, აგრეთვე, დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის, მოკავშირეებისა და მრჩეველების, უფრო ფართო „ოჯახს“. ასევე აუცილებელია, ვაფასებდეთ საკუთარ აქტივებს, რეპუტაციას, ბაზრის ცოდნასა და ინტელექტუალურ კაპიტალს.

 ფასეულობები

ინტელექტუალური
საკუთრება
იბ. გვერდი 54

ბაზრის კვლევა
იბ. გვერდი 38

ფასეულობები
იბ. გვერდი 11

ფინანსები
იბ. გვერდი 64

PRIMEFACT ჩამონათვალი

ადამიანები (People)

რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვთ ჩვენს საწარმოსთან დაკავშირებულ ადამიანებს (თანამშრომლებს, დირექტორებს, წევრებს, მოკავშირეებს, მრჩეველებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს)?

რეპუტაცია (Reputation) ანუ ბრენდი

რა რეპუტაცია გვაქვს ჩვენს სამიზნე მომხმარებლებს შორის? რა არის ჩვენი ბრენდის ან ბრენდების ძლიერი თუ სუსტი მხარე?

ინტელექტუალური საკუთრება (Intellectual Property)

რა ინტელექტუალური საკუთრება გვაქვს? როგორ არის ის დაცული? რამდენად იოლად შეიძლება მისი ქცევა შემოსავლის ნაკადად?

ბაზრის კვლევა/საბაზრო ინფორმაცია (Market Research/Market Information)

რა ინფორმაციას ვფლობთ ბაზრის სეგმენტებისა და ბაზარზე არსებული ტენდენციების შესახებ? რა ვიცით ცალკეულ კლიენტებსა და მათ კონკრეტულ საჭიროებებზე?

ეთოსი (Ethos) ანუ ფასეულობები ანუ კულტურა

რა არის ჩვენი ეთოსი, ჩვენი ფასეულობები და ჩვენი ორგანიზაციული კულტურა? ყველა დაინტერესებული მხარე იზიარებს ამ ეთოსს?

ფინანსები (Finances) ანუ ფული

როგორია შემოსავლიანობის, ფულის ნაკადის და აქტივების მიმდინარე მდგომარეობა? რამდენი ფული გვაქვს ინვესტიციისთვის ან რამდენი შეგვიძლია ვისესხოთ?

სისხარტე (Agility) (ანუ სისწრაფე ანუ ცვლილების უნარი)

საკმარისად სხარტი ვართ ახალი შესაძლებლობების მოსახელთებლად? ადამიანები მომზადებული და გახსნილი არიან ცვლილებისთვის? თუ არ შეგვიძლია ცვლილება?

თანამშრომლები (Collaborators) (მოკავშირეები, პარტნიორები და ქსელები)

რა არის სხვა ბიზნესებთან და ორგანიზაციებთან (მათ შორის, მთავრობასთან) ჩვენი კავშირების ძლიერი და სუსტი მხარეები?

ტალანტები (Talents) (კომპეტენცია და უნარები)

რა არის ჩვენი მთავარი კომპეტენცია?
რა უნარებს ვფლობთ და რა ხარვეზები გვაქვს?
როგორ შევიძენთ ახალ უნარებს?



გულწრფელად აღნიშნეთ საკუთარი სუსტი მხარეებიც. გახსოვდეთ, რომ ყველა სისუსტის გამოსწორება არ არის აუცილებელი. შეიძლება, იზოვოთ ბაზარზე ისეთი ახალი პოზიცია, სადაც თქვენი სუსტი მხარეები არცთუ ხელისშემშლელი იქნება. აქ მნიშვნელოვანია, თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები კონკურენტებთან მიმართებაში გაიაზროთ. შესაძლოა, გქონდეთ რაღაც განსაკუთრებული ძლიერი მხარე, მაგრამ თუ ის თქვენს კონკურენტებსაც აქვთ, ან უფრო ძლიერებიც კი არიან, მაშინ ეს მხარე თქვენ ვერ მოგცემთ **კონკურენტულ უპირატესობას**.

მთავარი კომპეტენციები

თქვენი **მთავარი კომპეტენციები** არის ის ძირითადი უნარები, რომლებსაც თქვენს ბიზნესწარმატებას საფუძვლად უდებთ. ისინი ხშირად უფრო „ღრმადია დამარხული“, ვიდრე შეიძლება თავდაპირველად მიგაჩნდეთ.

მაგალითად, ქენონმა აღიარა, რომ მათი მთავარი კომპეტენცია იყო არა კამერები, არამედ, უფრო ძირეულად, ოპტიკა. ამან მათ შესაძლებლობა მისცა, დაენახათ, რომ შეეძლოთ, თავიანთი გამოცდილება ფოტოასლების ბაზარზე გაეტანათ. ასევე, სონის მთავარი კომპეტენცია არის არა ელექტრონიკა, არამედ მინიატურიზაცია; ჰონდას კომპეტენცია არა ავტომობილები, არამედ ძრავები – რის შედეგადაც მათ დაინახეს პერსპექტივა მანქანების გარდა მოტორიანი ნავებისა და გაზონის საკრეჭების ბაზრებზე. რიჩარდ ბრენსონის (Richard Branson) ბრენდი ვირჯინი (Virgin) არსობრივად მუშაობს მომხმარებლის მომსახურებაზე, ამიტომ შეიძლება მოერგოს არა მხოლოდ მუსიკას, არამედ თვითმფრინავებს, მატარებლებს, ფინანსურ მომსახურებას და მობილურ ტელეფონებს.

ზოგი თეატრალური დასი თავის მთავარ კომპეტენციად მიიჩნევს „გზავნილის გადაცემას“ დრამის გამოყენებით – და არა დრამას, როგორც ასეთს. ზოგჯერ ვებდღიშაინერების ძირითადი კომპეტენცია არის კონსულტაციების გაწევა ბრენდინგისა და მარკეტინგის საკითხებზე. **პეპერლ სპრაუტის** მთავარი კომპეტენცია არის არა გასაჯაროება, არამედ – „კლიენტებისთვის იდეების მიწოდება“.

კარგად დაფიქრდით, რა არის თქვენი მთავარი კომპეტენცია?



ზღარბის სტრატეგია

ზღარბი

ერთ-ერთი მიზეზი, თუ რატომ უნდა შეაფასოთ თქვენი კონკურენტული ძლიერი მხარეები, გახლავთ პასუხის მიღება კითხვაზე: რაში შეიძლება თქვენი ბიზნესი იყოს მსოფლიო დონის? დააკვირდით, რომ შეკითხვა ისმის არა ასე: „რაში გინდათ, რომ იყოთ მსოფლიო დონის?“ არამედ: „რაში შეგიძლიათ იყოთ?“ ამის ცოდნა, შემდეგ კი თქვენს ძირითად ძლიერ მხარეზე დაუღალავი მუშაობა, არის წარმატებული **ზღარბის სტრატეგიის**¹⁰ ნაწილი.

მელას, რომელიც განთქმულია გამჭრიახობით, ზღარბის მოკვლის ბევრი სტრატეგია აქვს.¹¹ მეორე მხრივ, ზღარბს თავის დაცვის მხოლოდ ერთი სტრატეგია მოეპოვება. როცა კი მელა უტევს, საიდანაც გინდა უტევდეს, ზღარბი ეკლიან ბურთად იგორგლება. ეს ხერხი ყოველთვის ჭრის. ზღარბი უაღრესად დახელოვნებულია ერთ რამეში და ახერხებს თავდაცვას იმით, რომ არ ცვლის თავის მომგებიან სტრატეგიას. თქვენი საწარმოს „ზღარბის სტრატეგიის“ განსაზღვრა მომდინარეობს იმის ღრმა და ობიექტური გააზრებიდან, თუ რაში შეგიძლიათ (და არ შეგიძლიათ) იყოთ მსოფლიო დონის.

95:5 წესი

შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ძებნისას მთავარი უნარია, ამოირჩიოთ მნიშვნელოვანი ცოტა ბანალურ მრავალთაგან, რადგან აქაც, როგორც ყველგან, მოქმედებს პარეტოს პრინციპი. პარეტოს პრინციპი ეფუძნება ეკონომისტ ვილფრედო პარეტოს (Wilfredo Pareto) დაკვირვებას, რომ მის დროს იტალიის მოსახლეობის 20% მთელი ქვეყნის სიმდიდრის 80%-ს ფლობდა და ცნობილია „80:20 წესის“ სახელითაც. ჩემი შეფასებით, ის **95:5 წესი** უფროა.



მთავარი 95:5 წესი

95:5 წესი აღწერს, რომ მოვლენაზე გავლენათა უდიდეს წილს იწვევს მხოლოდ ცოტა, მაგრამ მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მაგალითად, გაყიდვათა 95% შეიძლება პროდუქტების 5%-ის გაყიდვით შემოდიოდეს. მოგების 95% შეიძლება მუშტრების 5%-ს მოჰქონდეს. ან თქვენი კონკურენტული უპირატესობის 95%-ს შეიძლება თქვენი ძლიერი მხარეების 5% გაძლევდეთ (ასევე, უსიამოვნებათა 95%-ს კოლეგების 5% იწვევს!) და ა.შ.

6

გაენიშნება
აქცენი
ძლიერი
და სუსტი
მხარეები
აქცენს
მეცოქეობას
მიმართებაში

9

პროფესიული
განვითარების
გაგრძელება

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 86

სუსტი მხარეები შეიძლება უამრავი იყოს და მათი პოვნა მოხერხდება PRIMEFACT ჩამონათვალის ნებისმიერ პუნქტში. კარგი ამბავი ის გახლავთ, რომ აუცილებელი არაა ამათგან ყველას გამოსწორება. თქვენს ძლიერ მხარეებზე დაყრდნობა აგრეთვე გულისხმობს თქვენი სუსტი მხარეებისთვის გვერდის ავლას. თქვენი ბიზნესფორმულის ნაწილია გადაწყვეტა, თუ რა არ აკეთოთ. გამოსწორება სჭირდება მხოლოდ იმ სუსტ მხარეებს, რომლებიც საფრთხეს უქმნის თქვენს ბიზნესსტრატეგიას. **იხ. თავი 11: თქვენი გზა წარმატებისკენ**

უნარები: ტრენინგი თუ სწავლა?

ტრენინგ-კურსების გავლის გარდა სწავლის მრავალი სხვა გზაც არსებობს. ისევე, როგორც თქვენი საწარმოს ძირითადი უნარების (მთავარი კომპეტენციების) ამოცნობისას, აქაც იქნება არეები, რომლებშიც საჭირო გახდება უნარების გაუმჯობესება და, თუ ცვალებად გარემო პირობებსა და მუშტართა ცვალებად მოთხოვნილებებსაც გავითვალისწინებთ, მუდმივი სწავლა წარმატების აუცილებელი შემადგენელი ნაწილია. შეიძლება, ჩატარდეს ტრენინგის საჭიროების ანალიზი, რათა შეფასდეს ხარვეზები იმ უნარსა და ცოდნაში, რომლებიც არსებითია ბიზნესსტრატეგიისთვის, თუმცა პირადად მე ვამჯობინებ, ყურადღება გავამახვილო „სწავლის საჭიროებაზე“ და არა „ტრენინგის საჭიროებაზე“. სწავლა ტრენინგზე ბევრად უფრო ფართო ცნებაა. სწავლის წახალისების კულტურის ქონა ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტრენინგებისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტისა.

„სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში“ უბრალოდ ლამაზი სიტყვები არაა, ეს ცხოვრებისეული ფაქტია და **პროფესიული განვითარების გაგრძელების (CPD)** პროგრამა აუცილებელია ყველა იმ ადამიანისთვის, ვინც რაღაც როლს თამაშობს საწარმოში, რათა, ბიზნესის და მისი მუშტრების სარგოდ, მათი უნარი და ცოდნა სათანადო დონეზე იყოს შენარჩუნებული. ყოველ ადამიანს შეიძლება ჰქონდეს პირადი განვითარების პორტფოლიო ანუ გეგმა (PDP), როგორც ეს აქვთ **თიმის** თანამშრომლებს.



ორგანიზაცია, რომელიც სწავლობს

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 86

ბიზნესის მართვის პანელი
იხ. გვერდი 99

ორგანიზაცია, რომელიც სწავლობს

კორპორაციულ დონეზე უნდა არსებობდეს ფილოსოფია: აშენდეს **ორგანიზაცია, რომელიც სწავლობს**. მე ამას აღვწერ, როგორც კომპანიას ან სხვა დაწესებულებას, რომლის შიგნითაც ყველა განუწყვეტლივ სწავლობს: მუშტრებისგან, მეტოქეებისგან თუ კოლეგებისგან. ამის მაგალითია **თიმი**. ზუსტად ასევე მნიშვნელოვანია კულტურა, რომელიც გულისხმობს კოლეგებისთვის სწავლის გაზიარებას და სისტემათა მეშვეობით ამ ცოდნის ორგანიზაციაში დანერგვას, „სტრუქტურული ინტელექტუალური კაპიტალის“ სახით. ეს არის ფირმის ნოუ-ჰაუ, ის უფრო მეტია, ვიდრე ცალკეულ თანამშრომელთა შეჯამებული ცოდნა და გამოცდილება, ის ეკუთვნის ორგანიზაციას და არა (ან არა მართლ) მასში მომუშავე ადამიანებს.

შემოქმედებით სანარმოში მუდმივი სწავლა და ცოდნის დაგროვების მაჩვენებელი უნდა იყოს **ბიზნესის მართვის პანელის** ნაწილი და ისევე ყურადღებით უნდა მოწმდებოდეს, როგორც წარმატების ფინანსური მაჩვენებლები. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ სწავლის პრიორიტეტები საერთო ბიზნესსტრატეგიის მიხედვით იყოს განლაგებული და არა ცალკეული პიროვნებების პირადი სურვილით.

6

სწავლა
წესი წყ
ბეკარ
ეზრო
ვარდო
წესება

9



ძირითადი საკითხები

- 1 შეაფასეთ თქვენი და თქვენი ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ყველა დაინტერესებული მხარის ჩათვლით.
- 2 გამოიყენეთ PRIMEFACT ჩამონათვალი.
- 3 სთხოვეთ დახმარება გარეშე პირებს – მათ შეუძლიათ ისეთი სუსტი და ძლიერი მხარეების დანახვა, რასაც თქვენ ვერ შეამჩნევთ.
- 4 გახსოვდეთ, რომ აუცილებელი არაა ყველა სუსტი მხარის გამოსწორება.
- 5 განსაზღვრეთ, რა მთავარი კომპეტენცია იქნება თქვენი წარმატების საფუძველი.
- 6 დაფიქრდით ზღარბის სტრატეგიაზე, რათა მიხვდეთ, რაში შეგიძლიათ იყოთ მსოფლიო დონისა.
- 7 გამოიყენეთ 95:5 წესი და განსაზღვრეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების უმნიშვნელოვანესი 5%.
- 8 განსაზღვრეთ დამატებითი სწავლის და უნარის გაუმჯობესების საჭიროებები, რაც ბიზნესის სტრატეგიის განსახორციელებლად არის საჭირო.
- 9 სწავლის წახალისების კულტურა ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტრენინგებისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტი.
- 10 არსებობს სწავლის მრავალი ხერხი, ტრენინგ-კურსების გავლის გარდა. იფიქრეთ „სწავლაზე“ და არა „ტრენინგზე“, რათა აღმოაჩინოთ ცოდნისა და უნარის გაუმჯობესების ახალი შესაძლებლობები.

იდეები მოქმედებაში

პეპერდ სპრაუტი / პლასტიკ რაინო რეკლამირება

„ეს ნაწარმი ისე გვიყვარდა, რომ დავგლიჯეთ“, – (თითქმის) ასე თქვა ქრის მორისმა (Chris Morris), როდესაც გვიყვებოდა, როგორ შეუდგნენ თავიანთი კომპანია პეპერდ სპრაუტისთვის (Peppered Sprout) პუმას ბრიტანული ფილიალისგან (Puma UK) ახალი ბიზნესის მოპოვების საქმეს. ქრისმა და მისმა ბიზნესპარტნიორმა, პეტერ კელეტმა (Peter Kellett) გადანწყიტეს, რომ პუმა ერთ-ერთი მათი სამიზნე კლიენტი იყო და მოინდომეს მისი გაოცება თავიანთი დაუოკებელი შემოქმედებით. ამისთვის დაიწყეს პუმას ფესვსაგმელების თმის სამშენისებად დაშლა და მათი ფოტოების გამოქვეყნება თავიანთ ჟურნალში პლასტიკ რაინო (Plastic Rhino). მიაღწიეს კიდევ განზრახულს.

ქრისი გამიზნულად მისდევს დევიდ ოგილვის (David Ogilvy), მთელ მსოფლიოში კარგად ცნობილი სარეკლამო სააგენტოს, ოგილვი ენდ მათერის (Ogilvy and Mather) დამაარსებლის, კვალს და არ ჯდება მანპეტენელი ადმინისტრატორის ზოლიანპერანგიან და აჭიმებიან სტერეოტიპში. მისი არაფორმალური ტანსაცმელი და ძალდაუტანებელი ქცევა გამჭრიახ ბიზნეს-გონებას ნილბავს. დევიდ ოგილვის მსგავსად, ქრისსა და პეტერს შედგენილი აქვთ სამიზნე კლიენტების სია, ვისთან მუშაობასაც აპირებენ, და აქტიურად მისდევენ მას. ისინი რეკლამას არ იკეთებენ, შეთავაზებებს არ გავაზიან. პირდაპირ შეტევამ გადადიან.

როგორც ეს მერეკლამე კაცი თავად აღიარებს, თავიანთ ჟურნალში პლასტიკ რაინო თავდაპირველად „სულელობდნენ“, მაგრამ, საქმე საქმეზე რომ

მიდგა, ეს თავის წარმოჩენის ყველაზე უფრო ეფექტური ხერხი აღმოჩნდა – ჟურნალი მათი 8 თანამშრომლის იდეების გამოსაფენი ვიტრინა და შეკვეთებზე მომუშავე ხელოვანთა საერთაშორისო მონაცემთა ბაზა გახდა. პლასტიკ რაინო 15 ქვეყანაში ვრცელდება და თავისთავად წარმატებული პროექტია.

„ყველაზე უკეთესი, რაც გაგაკეთეთ, ის იყო, რომ საკუთარი დახლი დავდგი“, ამბობს ქრისი, როცა მიყვება, მან და პიტერმა უკვე დასაწყისშივე როგორ დასახეს ბიზნესისთვის მკაფიო მიზანი. ისინი გამომცემლები იყვნენ და შეედლოთ, პლასტიკ რაინოს გამოშვებაზე ფოკუსირებულიყვნენ, საკუთარ ბიზნესად კი გამომცემლობა განესაზღვრათ. ამის ნაცვლად მათ აღიარეს, რომ მათი მთავარი კომპეტენცია კლიენტებისთვის იდეების შეთავაზებაა, ხოლო ჟურნალი უბრალოდ ამ უნარის წარმოჩენის ერთ-ერთი საშუალებაა. ამგვარად, ჟურნალი შეფარებულია პეპერდ სპრაუტის ფრთის ქვეშ, ხოლო ეს სააგენტო კლიენტებს სთავაზობს რეკლამას მაღაზიაში დადგმული ინსტალაციების, ფოტოებისა და ილუსტრაციების, შეფუთვებისა და სპეციალური გამოცემების ფორმით.

პეპერდ სპრაუტის გუნდში იციან, საით აქვთ გემი აღებული, იყენებენ საკუთარ ძლიერ მხარეებს, მკაფიოდ ესმით, რა ბიზნესი აქვთ და რომელი კლიენტის მოპოვება სურთ იმისათვის, რომ მათი შემოქმედებითი საწარმო არჩეული მიმართულებით განავითარონ.



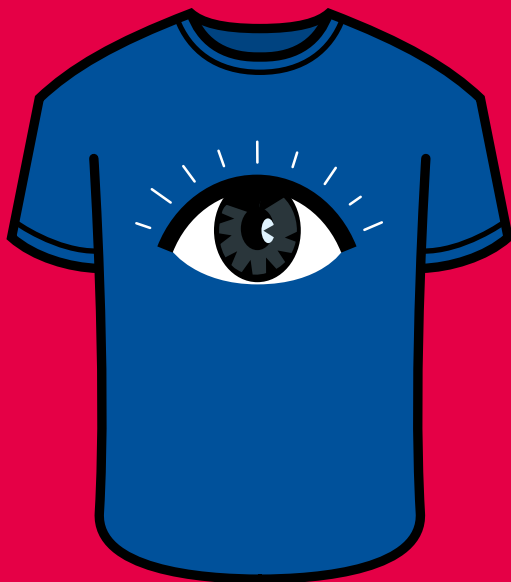
ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * სწორი მუშტრის შერჩევა (იხ. გვ. 36)
- * იცოდეთ, საით მიდიხართ – ხედვა (იხ. გვ. 11)
- * განსაზღვრეთ მთავარი კომპეტენციები (იხ. გვ. 19)
- * შტატიანი თანამშრომლები და ფრილანსერები (იხ. გვ. 84)

3

გარემოს დაზვერვა

- ამ თავში განხილულია, რა სარგებლობა მოაქვს ბიზნესრადარის გამოყენებას ცვალებად სამყაროზე დასაკვირვებლად, რათა აღმოვაჩინოთ შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლებსაც, შესაძლოა, ჩვენს საწარმოზე დადებითი ან უარყოფითი გავლენა ჰქონდეს.

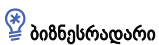


ფხიზლად იყავით! გარშემო ისეთი რამეები ხდება, რამაც შეიძლება ააშენოს ან დააქციოს თქვენი ბიზნესი. მსოფლიო სწრაფად იცვლება და ეს ცვლილებები ჩვენს პირდაპირ კონტროლს არ ექვემდებარება – მაგალითად, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური ან რეგულაციების ცვლილებები. გარემო პირობების ამგვარმა ცვლილებებმა შეიძლება ძლიერი გავლენა იქონიოს ბიზნესსა და ორგანიზაციაზე, და თუნდაც მთელ ინდუსტრიებზე.

ბოლო რამდენიმე წელიწადში მობილურმა ტელეფონებმა შეცვალა ჩვენი კომუნიკაციის ხასიათი, ინტერნეტმა მსოფლიო ბაზრების კარები გახსნა. ევროკავშირის რეგულაციები სულ უფრო მეტ ეროვნულ მთავრობასა და მისი მზარდი საზღვრების შიგნით მცხოვრებ თითოეულ მოქალაქეს ეხება. ცვლილება მუდმივად ხდება.

„რადარის“ გამოყენება

იმისთვის, რომ მეტოქეებს ვუსწრებდეთ, საჭიროა, წინასწარ განვჭვრიტოთ მოვლენები და არა მხოლოდ შემდეგ გვქონდეს მათზე რეაქცია. ეს მოითხოვს განუწყვეტელ დაკვირვებას გარემო პირობებზე – მე ამას ვამსგავსებ გემის რადარს, რომელიც მუდამ ეძებს საფრთხეებსა თუ დამხმარეს, რადარის ეკრანზე დროულად გამოაჩენს მოახლოებულ გემებსა და მოსალოდნელ ქარიშხლებს. რასაკვირველია, ჩვენ კავშირი გვაქვს სამყაროსთან, რომელშიც ვცხოვრობთ, და სულ ვიგებთ ახალი მოვლენების შესახებ ტელევიზორიდან, მეგობრებისგან, პრესიდან და უამრავი სხვა წყაროდან. მაგრამ იმისათვის, რომ გვქონდეს ეფექტური 360°-იანი **ბიზნესრადარი**, უფრო სისტემურად უნდა ვეძებოთ შესაძლებლობები – და საფრთხეები. ამ ძებნას შეიძლება დავარქვათ **გარე აუდიტი** (ან გარემოს ანალიზი). **PEST ანალიზი** გვთავაზობს, გავიხედოთ ოთხი მიმართულებით: პოლიტიკის, ეკონომიკის, სოციალური ვითარებისა და ტექნოლოგიების, და საფრთხეები თუ შესაძლებლობები ამ ოთხი მიმართულებით ვეძებოთ. უფრო ამომწურავი მიდგომა რვა მიმართულებით გავგახედებს. ამისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ **ICEDRIPS ჩამონათვალი**, რომელიც მომდევნო გვერდზეა მოცემული. ჩემი მოფიქრებული ეს აკრონიმი ბევრ ორგანიზაციაში გამოიყენება, ბიზნეს- თუ სოციალურ საწარმოებთან, მათი შესაძლებლობების და საფრთხეების განსაზღვრაში დასახმარებლად. იხ. **ვინდოუ პროექტი**.



ბიზნესრადარი



ICEDRIPS ჩამონათვალი

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 102

ICEDRIPS ჩამონათვალი

ინოვაციები

მოიცავს კომპიუტერულ ტექნოლოგიებს და (რა თქმა უნდა) ინტერნეტს, აგრეთვე ბიომცნიერებისა და ტრანსპორტირების სხვა მიღწევებს.

კონკურენცია

საფრთხეები არა მხოლოდ მეტოქეთა მხრიდან, არამედ სხვა კონკურენციის ფაქტორებისგანაც, როგორიცაა ბაზარზე ახალშემოსვლელები და შემცვლელი საქონელი.

ეკონომიკა

მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა ინფლაცია, გაცვლის კურსები, ინდუსტრიის დაღმავლობა, მომხმარებელთა ხარჯები და ა.შ.

დემოგრაფია

მოიცავს მოსახლეობის დაბერებას, მიგრაციებს, ტენდენციებს მუშახელის დაქირავების სფეროში, სოციალურ კლასს და ა.შ.

რეგულაციები

ესენია ახალი კანონები, პროტოკოლები, შეთანხმებები, კონვენციები და ინდუსტრიათა რეგულაციები, როგორიცაა, მაგალითად, ოფკომის (Ofcom) რეგულაციები და სკოლების შემოწმება ოფსტედის (Ofsted) მიერ.

ინფრასტრუქტურა

როგორიცაა სატელეკომუნიკაციო ქსელები, ტრანსპორტი, საჯარო სერვისები და კომუნალური მომსახურება.

პარტნიორები

სტრატეგიული ალიანსები სხვა კომპანიებსა და ორგანიზაციებთან (იხ. აგრეთვე თანა-კონკურენცია).

სოციალური ტენდენციები

მოიცავს ტექნოლოგიის მიმღებლობას, თავისუფალი დროის გამოყენებას, მოდას და ცვალებად შეხედულებებს.

შენიშვნა: *გემოთ მოყვანილი ფაქტორები არ არის დალაგებული მნიშვნელობების მიხედვით, უბრალოდ, ამ სახით სია იოლად დასამახსოვრებელ აკრონიმს იძლევა.*

ამ ჩამონათვალის გამოყენების საუკეთესო ხერხია, ჩამოწეროთ გრძელი, დაახლოებით 100-პუნქტიანი სია, თუ რა ხდება მსოფლიოში – და სავარაუდოდ, რა შეიძლება მოხდეს. (გაიხსენეთ ყველაფერი, რასაც მოუყვებოდით კოლეგას, რომელმაც ბოლო ათი წელი კოსმოსში გაატარა!)

ეს მოგცემთ ზოგად სიას, რომელიც ყველა ორგანიზაციას გამოადგებოდა. კონკურენციისა და პარტნიორების პუნქტები უფრო კონკრეტულად იქნება მორგებული მოცემულ ბიზნესს ან ორგანიზაციას.

ამას დაუმატეთ ყველა სპეციფიკური გარე ფაქტორი, რომლებიც თქვენს სექტორს ეხება. ეს, მაგალითად, შეიძლება მოიცავდეს ტექნიკურ მიღწევებს, სამთავრობო ინიციატივებს ან ინდუსტრიის საკითხებს.

ეს ყველაფერი ჩამოწერეთ, მერე კი ყურადღებით გაცხრილეთ სია და გამოარჩიეთ ის ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება თქვენი ბიზნესისთვის იყოს შესაძლებლობის ან საფრთხის მომტანი.

მაგალითად, იაფი საერთაშორისო ფრენები (ინფრასტრუქტურა) და მუსიკალური ფაილები, რომლის ჩამოტვირთვაც შეიძლება (ინოვაცია) ზოგი საწარმოსთვის შესაძლებლობის მიმცემია, მაშინ, როცა, მეორე მხრივ, სასამართლო დავის წარმოების გაზრდილი შესაძლებლობა (რეგულაციები) და ახალი ევროპული სახელმწიფოებიდან ბაზარზე ახალი მონაწილეების შემოსვლა (კონკურენცია) გახლავთ საფრთხე სხვა ბიზნესებისთვის.

გააჩნია თქვენს ვითარებას: ცვლილებებმა შეიძლება მოგიტანონ წინსვლა ან განადგურება; ცვლილებები შეიძლება იყოს ხელისშემწყობი ან ხელისშემშლელი ძალა, იმის მიხედვით, თუ რა გავლენას ახდენს ის თქვენზე. ცვლილებები შეიძლება გიქმნიდეთ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს, გააჩნია, როგორ მოექცევით მათ. მაგალითად, კანონი შეზღუდული შესაძლებლობების დისკრიმინაციის შესახებ გაერთიანებულ სამეფოში ეხება არქიტექტორებს, ვებდизაინერებს, რეკლამის სპეციალისტებსა და სხვა შემოქმედებით ბიზნესებს. მაშინ, როცა ზოგს შეიძლება ის თავისი ბიზნესის პრობლემად მიაჩნდეს, ის, ვინც „დანინაურებელია“, სწრაფად მოერგება ახალ მოთხოვნებს და მიიღებს კონკურენტულ უპირატესობას.

გახსოვდეთ, რომ თქვენი უშუალო მეტოქეების გარდა არსებობს სხვა კონკურენციის ფაქტორებიც, მათ შორის – მყიდველების და მომმარაგებლების შედარებითი ძალა, აგრეთვე – ბაზარზე ახალი შემომსვლელები და შემცვლელი პროდუქტები, რაც შეიძლება იყოს როგორც შესაძლებლობა, ასევე საფრთხე, იმის მიხედვით, თუ როგორ მანევრირებთ შეცვლილ კონკურენტულ გარემოში.

“
ცვლილებებს
შეიძლება
მოჰქონდეს
შესაძლებლობა
ან
საფრთხე

მეორე მხრივ, აშკარა კონკურენტები გარკვეულ ვითარებაში შეიძლება თანამშრომლები გახდნენ, რაც მეტოქეებს პარტნიორებად აქცევს, ხოლო საფრთხეებს – შესაძლებლობად, **თანა-კონკურენციის** იდეის გამოყენებით.

ტიმოთი ჩანი (Timothy Chan), კომპიუტერული თამაშების მწარმოებელი კომპანიის შანდა ენთერტეინმენტის (Shanda Entertainment, შანხაი) თავმჯდომარე იმ სფეროში საქმიანობს, სადაც პროგრამების პირატული მითვისება ჩვეულებრივი ამბავია. პროგრამების პირატული მითვისება საფრთხე იყო, მაგრამ მან ის შესაძლებლობად აქცია: შანდამ შეცვალა თავისი ბიზნესმოდელი ისე, რომ კლიენტები იძულებული ხდებოდნენ, ონლაინ თამაშში ჩასაბმელად ფული გადაეხადათ. ამგვარად, პირატული ასლების გავრცელება რეალურად სულ უფრო მეტ ადამიანს უბიძგებს, შევიდეს გვერდზე და გადამხდელი მუშტარი გახდეს.¹²

ონლაინ ორიგინალსმა (Online Originals) გამოიყენა გარემო პირობების ცვლილებები (განსაკუთრებით, ინოვაცია) და შექმნა პირველი მხოლოდ ინტერნეტში არსებული ელექტრონული წიგნების გამოცემლობა.

მას შემდეგ, რაც ჩამონათვალის გამოყენებით განსაზღვრავთ რაც შეიძლება მეტ პოზიტიურ და ნეგატიურ ფაქტორს, მომდევნო ნაბიჯია, ორივესგან ამოარჩიოთ მნიშვნელოვანი მცირე რაოდენობა, **95:5 წესის** გამოყენებით. მოსალოდნელია, რომ გარე შესაძლებლობების მხოლოდ 5% იყოს თქვენი მომავალი წარმატების 95%-ის მომტანი. მხოლოდ ერთი მთავარი საფრთხე შეიძლება ოცჯერ უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ერთად აღებული რამდენიმე სხვა შემჩნეული საფრთხე.

რაც შეეხება საფრთხეებს, ივარაუდეთ ყველაზე უარესი – შენდევ კი გადაწყვიტეთ, როგორ მოაგვაროთ ან თავიდან აირიდოთ ის. იხილეთ აგრეთვე **რისკის ანალიზი**.

რისკის ანალიზის მეორე მხარეა შესაძლებლობათა ანალიზი. ეს გახლავთ ტექნიკა, რომელიც იყენებს იმავე პრინციპებს, რასაც რისკის ანალიზი. ის აფასებს, რომელი შესაძლებლობები იქნება ბიზნესისთვის უფრო მეტი ალბათობით მომგებიანი, აგრეთვე – თითოეული მათგანის სავარაუდო დადებით გავლენას, რათა გამოარჩიოს ყველაზე მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები.

და ბოლოს, ICEDRIPS ჩამონათვალის მეშვეობით შეგიძლიათ, შეიმუშაოთ **ბიზნესრადარი**, როგორც ადრეული გამაფრთხილებელი სისტემა, იმისთვის, რომ თავი აარიდოთ ან შეებრძოლოთ საფრთხეებს და თან ამოიცნოთ გაჩენილი შესაძლებლობები – მანამ, სანამ ამას თქვენი კონკურენტები იზამდნენ.



ძირითადი საკითხები

- 1 გარე ძალებს, რომლებიც ჩვენს კონტროლს არ ემორჩილება, შეიძლება დადებითი ან უარყოფითი გავლენა ჰქონდეს ჩვენს ბიზნესზე.
- 2 საჭიროა, წინასწარ განვჭვრიტოთ ცვლილებები, და არა მხოლოდ ვუპასუხოთ მათ.
- 3 გამოიყენეთ ICEDRIPS ჩამონათვალი „ბიზნესრადარად“ და მისი დახმარებით გამოიკვლიეთ გარემო პირობები, განსაზღვრეთ ფაქტორები, რომლებსაც შეიძლება ზეგავლენა ჰქონდეთ თქვენს საწარმოზე.
- 4 გარე ფაქტორები გაცხრილეთ და დატოვეთ ერთი ან ორი განსაკუთრებული შესაძლებლობა და ასეთივე პოტენციური საფრთხე.
- 5 შეიძლება საფრთხეების გადაქცევა შესაძლებლობებად.
- 6 გახსოვდეთ 95:5 წესი და გამოყავით „მნიშვნელოვანი ცოტა“ „ბანალური ბევრისგან.“
- 7 ივარაუდეთ ყველაზე უარესი შესაძლებლობები – შემდეგ გადაწყვიტეთ, როგორ მოაგვაროთ ან თავიდან აიცილოთ ისინი.
- 8 მუდმივად ზვერეთ გარემო.

იდეები მოქმედებაში

ონლაინ ორიგინალს ელექტრონული წიგნების ინტერნეტგამომცემელი

ონლაინ ორიგინალსმა (Online Originals), მხოლოდ ინტერნეტით გავრცელებული ელექტრონული წიგნების გამომცემელმა, კარგად გამოიყენა ტექნიკურ გარემოში მომხდარი რამდენიმე ცვლილება და ელექტრონული წიგნების ინტერნეტგამომცემის პიონერი გახდა. საერთოდ, მათ ამ სექტორში ბევრი რამ შემოიღეს „პირველად“: ელექტრონული წიგნების სტანდარტულ ფორმატად PDF ფაილების გამოყენება; ელექტრონული წიგნებისთვის წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომრის (ISBN) გამოყენება; და ელექტრონული წიგნების მიმოხილვა ძირითად პრესაში. მათ აგრეთვე გამოსცეს პირველი ელ.წიგნი, რომელიც ბუკერის პრემიით აღინიშნა. ისინი გამოსცემენ ორიგინალურ სქელტანიან მხატვრულ ლიტერატურას, დოკუმენტურ ლიტერატურასა და დრამას.

1995 წელს დევიდ გეტმანმა (David Gettman) და კომპანიის თანადამაარსებელმა, ქრისტოფერ მაკანმა (Christopher Macann) დაიწახეს ახალი შესაძლებლობა ახლებური საგამომცემლო ნამოწყებისთვის. პროდუქციის მიწოდების ელექტრონულ კომერციულ არხად ინტერნეტი იქნებოდა გამოყენებული, მკითხველები მათი ავტორების ნამუშევარს წაიკითხავდნენ ციფრული ფაილების სახით, პერსონალური კომპიუტერების, ფელ-მაკების და პალმ (Palm) პერსონალური ციფრული მოწყობილობების საშუალებით.

მაშინ, როდესაც მოთხოვნიდა ავტორების უმრავლესობა შეკრული იყო ტრადიციულ გამომცემლებთან დადებული კონტრაქტებით, რომლებიც ელექტრონული

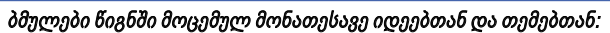
ქტრონული გამოცემის უფლებებსაც მოიცავდა, ონლაინ ორიგინალსში საკმაოდ გამჭრიახები და სხარტები აღმოჩნდნენ და „მხოლოდ ელექტრონულ უფლებებზე“ დაიწყეს მოლაპარაკება ავტორებთან, მათ შორის, ბესტსელერების ავტორ ფრედერიკ ფორსაითთან (Frederick Forsyth). ეს შეთანხმება ავტორებს უფლებას უტოვებს, სხვა ხელშეკრულებები დადონ ჩვეულებრივი წიგნების გამომცემლებთან.

ონლაინ ორიგინალსმა შეცვალა წარმოდგენა გამომცემლობაზე და შექმნა ახალი ბიზნესმოდელი, რომელიც ამცირებს წიგნის ტრადიციულ გამოცემასთან დაკავშირებულ ძალიან ბევრ ხარჯს, მათ შორის, ბეჭდვის, საწყობის, ფიზიკური გადატანისა და დარჩენილი რაოდენობის გასაღების ხარჯებს და თითქმის მთლიანად არამატერიალურ აქტივებს ეფუძნება. ეს ახალი „ბიზნესფორმულა“ ეკონომიკურად შესაძლებელს ხდის, გამოიცეს მცირეტირაჟიანი წიგნებიც, რომლებიც არ იქნებოდა მიმზიდველი გამომცემელი კონგლომერატებისთვის. მეტიც, ისინი ინტერნეტგაყიდვებით მიღებული შემოსავლების სრულ 50%-ს ჰონორარად უხდიან ავტორებს, რომლებიც დაითვლებენ თავიანთ ნაწარმოებზე საავტორო უფლებას.

ტრადიციულ გამომცემლებს აშფოთებთ ის, რომ ელექტრონულ წიგნებს შეუძლია, შეაფერხოს ნაბეჭდი ეგზემპლარების გაყიდვები, მაგრამ მხოლოდ ელექტრონული წიგნების გამომცემელი, ონლაინ ორიგინალსი ამ საკითხზე სხვა შეხედულებისაა. შიფრის ტექნოლოგია უარყოფილი აქვთ როგორც ფილოსოფიური, ასევე ბიზნეს-მოსაზრებებით. ისინი ხელს უწყობენ ციფრული წიგნების გაცვლას მეგობრებს შორის – ეს მოქმედებს, როგორც ვირუსული მარკეტინგის ერთგვარი ფორმა და როცა ელ.წიგნი მკითხველისგან მკითხველს გადაეცემა, ცნობა ონლაინ ორიგინალსის შესახებ მთელ მსოფლიოში გრცელდება.

გენჩურული კაპიტალის დახმარებით ონლაინ ორიგინალსი დღესდღეობით იყენებს უახლეს ტექნოლოგიას და ავტომატიზირებული აქვს გამოცემის მრავალი ბიზნესპროცესი – ხელნაწერების მიღების

არის ის განლაგებული, რადგან ამას მნიშვნელობა არ აქვს), რომელიც თავის ბიზნესს აწარმოებს ძირითადად კიბერსივრცეში, მას არ სჭირდება კორპორაციული სათავო ოფისი, საწყობები ან საცალო ვაჭრობის პუნქტები.



- * გარემო პირობები (იხ. გვ. 27)
- * ვირტუალური ორგანიზაცია (იხ. გვ. 75)
- * სააგროტორ უფლება (იხ. გვ. 54)
- * არამატერიალური აქტივები (იხ. გვ. 53)
- * ვირუსული მარკეტინგი (იხ. გვ. 40)

4

მარკეტინგის მაგია

- ამ თავში განვმარტავთ, რომ მარკეტინგის ნამდვილი მნიშვნელობა არის არა რეკლამირება და გაყიდვა, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, სწორი მუშტრის არჩევა, შემდეგ კი მზადყოფნა იმისათვის, რომ ეს მუშტრები დააყენოთ ცენტრში და თქვენი ბიზნესი მათი მოთხოვნების გარშემო ააგოთ, უსმინოთ მათ და დააკმაყოფილოთ მათი ცვალებადი საჭიროებები.



ბანძეჯგუფი
ქეთქედები
საბანძო
მარალთა
მოძმარებელი
ორი სერი

სტრატეგიული და ოპერაციული მარკეტინგი

ოპერაციული მარკეტინგი უფრო ხილული მხარეა: რეკლამა, პიარი და გაყიდვა, ანუ ეს არის კომუნიკაცია მუშტრის მიმართულებით, მათთვის საქონლისა და მომსახურების შესახებ მოყოლა. სტრატეგიული მარკეტინგი მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებზე დაყრდნობით წყვეტს, პირველ რიგში რა საქონელი და მომსახურება უნდა იყოს წარმოებული. ის პასუხისმგებელია მთელი ორგანიზაციის აწყობაზე კონკრეტული მუშტრის საჭიროებების გარშემო. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია სტრატეგიულ მარკეტინგს მიეხედოს, რადგან, თუ თქვენი თავდაპირველი ბიზნესფორმულა სწორად არ არის შედგენილი – კონკრეტულ პროდუქტსა და მომსახურებას მომგებიანად არ უსადაგებს არჩეულ მომხმარებელს – მაშინ ოპერაციული მარკეტინგი მარცხისთვისაა განწირული, სულერთია, რაც უნდა ჭკვიანური (და შემოქმედებითი) იყოს რეკლამა.

სტრატეგიული მარკეტინგის ფორმულა მოიცავს გადაწყვეტას, თუ რომელ მუშტარს უნდა მოემსახუროთ. ეს არ არის ოპორტუნიზმის საკითხი, არამედ ის თქვენი ბიზნესფორმულის ცენტრში დგას და თქვენი წარმატებისკენ მიმავალი გზაა.

ფოკუსი მუშტარზე

სწორი მუშტრის შერჩევა ნებისმიერი წარმატებული ბიზნესფორმულის აუცილებელი და უპირველესი შემადგენელი ნაწილია. შემდეგ კი, თქვენი საწარმოს აგება ამ არჩეული კლიენტების თუ ბაზრის სეგმენტების ცვალებადი საჭიროებების გარშემო არის ის, რასაც მარკეტინგი სინამდვილეში ნიშნავს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ესაა მუშტრის პირველ ადგილზე დაყენება – ბიზნესპროცესის დასაწყისში და არა ბოლოში. **მუშტრის საჭიროებები უნდა იყოს ბიზნესის მთელი არსი, თავიდან ბოლომდე.** ამიტომ თქვა დევიდ პაკარდმა, ჰიულეტ-პაკარდის თანადამაარსებელმა, ის ცნობილი ფრაზა: „მარკეტინგი ზედმეტად მნიშვნელოვანია საიმისოდ, რომ ის მარკეტინგის განყოფილებას მივანდოთ“. მარკეტინგი მთელი ბიზნესის პასუხისმგებლობაა და არა მხოლოდ პროცესის ბოლოში მდგარი, გაყიდვებზე მომუშავე ადამიანების.

ფოკუსირებული სტრატეგიის მქონე ბევრ ბიზნესს აქვს იმ სამიზნე კლიენტების სია, რომლებიც უკვე განსაზღვრეს, როგორც მათი ბიზნესსტრატეგიისთვის შესაფერისები. დევიდ ოგილვი, სარეკლამო სააგენტო ოგილვი ენდ მაზერის დამაარსებელი, თავის წიგნში „მერეკლაზე კაცის განცხადება“ (Confessions of an Advertising Man) წერდა, როგორ ააგო თავისი ბიზნესი იმით, რომ გამოარჩია სამიზნე კლიენტები და ეცადა, რადაც უნდა დასჯდომოდა, მათგან რეკლამის შეკვეთები მიეღო. ოგილვი ენდ მაზერის სია 50 წელიწადზე მეტ ხანს შეიცავდა ისეთ სახელებს, როგორიცაა ამერიკან ექსპრეს-

სი, ფორდი, შელი, ბარბი, კოდაკი, აიბიემი, დავი და მაქსველ ჰაუსი (American Express, Ford, Shell, Barbie, Kodak, IBM, Dove, Maxwell House). სხვა შემოქმედებითი ბიზნესების მაგალითებად, რომლებსაც კონკრეტული მუშტარი ჰყავთ სამიზნედ არჩეული, იბ. **შარონ მატჩი, პეპერდ სპრაუტი** და **მანდო ჯგუფი**.

მარკეტინგი ნამდვილად არ არის ძალისხმევა, „ყოველთვის ყველა კლიენტს ასიაშოვნოთ“, არამედ ეს არის იმ მომხმარებელთა ამორჩევა, რომლებთანაც ყველაზე ეფექტიანად და სარფიანად შეგიძლიათ თანამშრომლობა, რომელთა საჭიროებებსაც საუკეთესოდ მიესადაგება თქვენი შემოქმედებითი უნარები. სწორედ ისე, როგორც ბიზნესსტრატეგია მოიცავს იმის განსაზღვრასაც, თუ რა არ უნდა გაკეთდეს, სტრატეგიული მარკეტინგი მოიცავს გადაწყვეტას, რომელ მუშტართან არ დაიჭერთ საქმეს. ყველა მუშტარი კარგი მუშტარი როდია. თუ ცდილობთ, იმუშაოთ ყველა შესაძლო მუშტარზე, ეს ნიშნავს, რომ საერთოდ არავისზე მუშაობთ!



ბაზრის სეგმენტაცია

ბაზრის დაყოფა სეგმენტებად

ბაზრის სეგმენტაცია არის პოტენციური მუშტრების დაყოფა ერთი და იმავე მახასიათებლის მქონე ჯგუფებად – შესაძლებელია, ამ მახასიათებლებს განსაზღვრავდეს გეოგრაფია, გენდერი, ასაკი, საჭიროებები, ინდუსტრია ან ნებისმიერი სხვა, სხვებზე უფრო აქტუალური ან შესაფერისი კატეგორია. მუშტრების სეგმენტთა ანალიზი იძლევა შესაძლებლობას, მკაფიოდ გადაწყვიტოთ: რომელი სამიზნე სეგმენტები იყოს პრიორიტეტული და რა ტიპის მუშტარს ერიდოთ იმის გამო, რომ ისინი არ შეეფერებიან თქვენი ბიზნესფორმულის სპეციფიკაციას. ეს დაგეხმარებათ ოპერაციულ მარკეტინგშიც, რადგანაც თითოეული სეგმენტისთვის საერთო მახასიათებლების გათვალისწინებამ შეიძლება გაგიიოლოთ განსაზღვრა, თითოეული ჯგუფისთვის ხმის მისაწვდენად რომელი მედიაარხი იქნება ყველაზე ეფექტიანი. მუშტრების სეგმენტებად დაყოფის ერთ-ერთი განსაკუთრებით სასარგებლო ხერხი ეფუძნება მახასიათებელს, თუ რა მედიას კითხულობენ ან უყურებენ ისინი, რადგანაც ეს თავისთავად გკარნახობთ, რომელი სარეკლამო მედია გამოიყენოთ ამ ჯგუფთან.

უკვე არსებული მუშტრები სასარგებლო რესურსია, რადგან მათი მახასიათებლების გაანალიზება შეიძლება დაგეხმაროთ გაიგოთ, ბაზრის რომელ სეგმენტებთან შეგიძლიათ მუშაობა ყველაზე უკეთ. ჩვენ აქ კი სტრატეგიულ მიდგომას ვუწვევთ პროპაგანდას, მაგრამ თქვენი მომხმარებელთა ბაზა შეიძლება შემთხვევით უფრო იყოს ჩამოყალიბებული, ვიდრე წინასწარი დაგეგმვის გზით. და თქვენი ამჟამინდელი მუშტარი შეიძლება დაგეხმაროთ თქვენი ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეების გაგებაში – თუკი დაეკითხებით.

იბ. თავი 2: შეიცანი შენი თავი

ამას გარდა, უფრო ადვილი და იაფია (როგორც ამბობენ, ერთი-ხუთად), უკვე არსებული კლიენტების მიერ მოხმარების გაზრდის ხარჯზე გაზარდო ბიზნესი, ვიდრე ახალი მუშტრები მოიპოვო. მოუფრთხილდით ძველ მუშტრებს!

და კიდევ, არსებულმა მომხმარებელმა შეიძლება ახალი კლიენტები მოგიყვანოთ. საუკეთესო (და უიაფესი) რეკლამა ზეპირი გადაცემაა, ასე რომ, ხელი შეუწყვეთ მის გაგრცელებას, თუ ის სწორ მუშტარს იზიდავს.

მუშტრისთვის ყურის დაგდება

ამგვარად, თუ ბიზნესის მთელი არსი, თავიდან ბოლომდე, მომხმარებელშია, თავისთავად ცხადია, რომ არ კმარა მათი მოსმენა პროცესის ბოლოს, არამედ მათ ყურს უნდა ვუგდედეთ დასაწყისიდანვე. მარკეტინგი დიალოგია, არა მონოლოგი. **მუშტრისთვის ყურის გდებას** მრავალი განზომილება აქვს, მაგრამ ეს უპირველესად არის დამოკიდებულება მომხმარებლის მიმართ: იგი ჩვენი აქტიური პარტნიორია და არა პასიური სამიზნე. ეს აგრეთვე გულისხმობს საგანთა და მოვლენათა დანახვას მუშტრის თვალით.

მარკეტინგი შეიძლება აღიწეროს, როგორც „მუშტართან ახლოს ყოფნა“ და ის მოიცავს ბაზრის კვლევას, მაგრამ არა მხოლოდ სტერეოტიპულ ბაზრის კვლევას (რაზეც უნებლიეთ მახსენდება ხალხმრავალ ქუჩებში ბლოკნოტმომარჯვებული ხალხისთვის თვალის არიდება და ის გამაღიზიანებელი სატელეფონო ზარები, ტელევიზორის ყურებისას რომ დამატყდება ხოლმე). მუშტრისთვის ყურის დაგდების და საგნებისთვის მათი თვალით შეხედვის ბევრი გზა არსებობს, ოღონდ კი ამის სურვილი გქონდეთ. თუ გინდათ, მართლა იცოდეთ ბაზრისა და მუშტრების შესახებ, მრავალი პირდაპირი თუ არაპირდაპირი საშუალებით შეგიძლიათ გარკვევა. პირდაპირი (პირველადი) კვლევის გარდა ბაზრის კვლევა მოიცავს მეორად (სამაგიდო) კვლევასაც, მათში გამოიყენება ბიზნესსფეროს ანალიზების, სახელმწიფო სტატისტიკისა და პროფესიული ჟურნალების მიერ გამოქვეყნებული მონაცემები, რომელთა დიდი ნაწილის მოძიება შეიძლება ბიბლიოთეკებსა და ინტერნეტში. იხ. **შარონ მატჩი**.

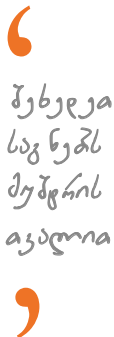
უფრო პირდაპირი გზაა, შეხედეთ მომხმარებელს, მოიწვიოთ ისინი ფოკუსჯგუფებში და დააკვირდეთ, როგორ მოიხმარენ ისინი თქვენს (ან კონკურენტის) პროდუქტს. ეწვიეთ მათ და ნახეთ, როგორ მუშაობენ. ჩართეთ მუშტარი ახალი პროდუქტის შემუშავების საქმეში, როგორც ამას **ნიუ მაინდი** აკეთებს. გამოიკვლიეთ, როგორ შეგიძლიათ, ხელი შეუწყოთ მათ თავიანთი ბიზნესის განვითარებაში. და ბოლოს, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ყური



მუშტრისთვის ყურის გდება

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 14

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 42



ქვეყნის
საგარეო
მეჭრის
აქალი

უგდეთ მათ და ააგეთ დიპლომატი უკუკავშირის მექანიზმის, ფოკუს-ჯგუფების, წინადადებათა ყუთების დახმარებით ან ერთობლივ ლანჩზე. დაპატიჟეთ სასმელზე და გაიცანით ისინი. სამაგიეროდ, თქვენი შეიძენთ მათ კარგ იდეებსა და ერთგულებას.

მოგჭერ უცებ შეიძლება მიხვდეთ, რას ყიდულობს მუშტარი, და ეს შეიძლება სულაც არ იყოს ის, რასაც, თქვენი აზრით, ყიდით. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ მორალური ამბავი ლუდზე, რომელიც აფრიკაში კარგად იყიდებოდა მხოლოდ იმიტომ, რომ მისი ცარიელი ქილიდან მშვენიერი ნავთის ლამფა გამოდიოდა; ან წიგნის მაღაზიაზე, რომელსაც არავინ დაუბრუნა ვაუჩერი, ბუკერის პრემიით აღნიშნული რომანის ფურცლებს შორის რომ ჩაატანეს, რადგან სინამდვილეში ხალხს წიგნი ყავის მაგიდაზე დასაღებად უნდოდა, მეგობრებზე შთაბეჭდილება რომ მოეხდინათ. ასეთი ამაფორიაქებული დაკვირვებები გეხმარებათ, საგნებს მუშტრის თვალით შეხედოთ.

ჰკითხეთ საკუთარ თავს: რა იცით თქვენს ამჟამინდელ, დაკარგულ თუ სამიზნე მუშტარზე? იდეალურ შემთხვევაში, რის ცოდნას ისურვებდით? შეიმუშავეთ ხერხი, რომლითაც შეძლებთ, მიიღოთ სასურველი ცოდნა.

ოპერაციული მარკეტინგი

თუ სტრატეგიული მარკეტინგი სწორად ააგეთ, მაშინ ოპერაციული მარკეტინგი ბევრად იოლდება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ თქვენ ბიზნესფორმულა არჩეულ მუშტარსა და მათთვის სასურველ პროდუქტს შორის ბუნებრივ შესაბამისობაზე ააწყვეთ და ფასიც სწორად დაადეთ, მაშინ რეკლამირება და პრომოუშენი მათთვის ინფორმაციის მიწოდება უფრო იქნება, ვიდრე მათი დარწმუნება. აღარ გჭირდებათ დაჟინებული რეკვა და აგრესიული რეკლამირება, თუ მთელი ეს ხანი მუშტარს ყურს უგდებდით და თავიდანვე ჩართული გყავდათ პროექტში. მეორე მხრივ, რაც გინდა დამატებული (ან „შემოქმედებითი“) რეკლამა ვერ გაყიდის პროდუქტს, თუ ეს ის არ არის, რაც მუშტარს უნდა და არ ადევს სწორი ფასი.

✱ მარკეტინგის
4 შემადგენელი

პროდუქტი
ფასი
პრომოუშენი
დისტრიბუცია

მარკეტინგის ნაზავს 4 შემადგენელი ქმნის. ესენია: პროდუქტი, ფასი, პრომოუშენი და დისტრიბუცია (მარკეტინგის 4P: Product, Price, Promotion, Place. ეს უკანასკნელი „დისტრიბუციის“ აღმნიშვნელად მის, რადგან „4P“ უკეთ ჟღერს, ვიდრე „3P და 1D“). ეს ოთხი მართვადი შემადგენელი შეიძლება სხვადასხვანაირად შეერიოს ერთმანეთს საუკეთესო გაყიდვების მისაღებად – იმ დათქმით, რომ პროდუქტი შესაფერისია გულისყურით შერჩეული სამიზნე ბაზრისთვის.

პრომოუშენი მარკეტინგის ნაზავის რეალურად მხოლოდ ერთი ასპექტია, მაგრამ ადამიანები ტერმინ „მარკეტინგის“ გამოყენებისას ხშირად სწორედ მას გულისხმობენ და ასე შემოკლებით აღნიშნავენ რეკლამირებას, საზოგადოებასთან ურთიერთობას (პიარი) ან მარკეტინგული კომუნიკაციის სხვა არხებს, მათ შორის – წერილის პირდაპირ მიწერასა და სავაჭრო შოუებზე დასწრებას. ყველაფერი ეს არსობრივად ემსახურება სწორი გზავნილის მიწოდებას სწორი ადამიანებისთვის, რაც შეიძლება მეტად ეფექტური გზით, როდესაც ხაზი გაესმის **სარგებელს და არა მახასიათებლებს**.

ოპერაციული მარკეტინგი ყოველთვის შემზღუდულია ბიუჯეტით და ეს ბიუჯეტი ზოგჯერ შეიძლება მართლაც ძალიან მცირე იყოს, განსაკუთრებით, ახალი შემოქმედებითი ბიზნესებისთვის. თუმცა ზოგჯერ ყველაზე იაფი საუკეთესოც აღმოჩნდება – მაგალითად, მეპირად გავრცელებული რეკომენდაციები – ამიტომ ხელი შეუწყვეთ, ასეთი რამ რომ მოხდეს, და ნახაღისეთ, როცა კი მოხდება. **მანდო ჭკუფი** იხდის პროცენტულ საკომისიოს ანაზღაურებიდან, თუ რეკომენდაციებს ახალი სამუშაო მოაქვს. **გირუსული მარკეტინგი**, რომელსაც უადრესად ეფექტიანად იყენებს ჰოთმეილი, როდესაც მთელ ინტერნეტს მოდებული ელექტრონული წერილების ქვეშ საკუთარ რეკლამას ათავსებს, ასევე გამოიყენა **ონლაინ ორიგინალსმა**: მათ ელექტრონულ წიგნებს რეკლამაც მოსდევს, როდესაც მეგობრები ერთმანეთს ლიტერატურულ ნაწარმოებებს უზიარებენ.

როდესაც მუშტარს აღიქვამ პარტნიორად და არა პასიურ სამიზნედ, აზრად მარკეტინგის ინტერაქტიული ფორმები მოგდის. მაგალითად, ვებგვერდები, რომლებშიც ადამიანებს შეუძლიათ, ჩართულები იყვნენ (არა მხოლოდ იკითხონ) და ნაბეჭდი მასალები, რომლებშიც უკუკავშირის გზა არის შემოთავაზებული – ეს ყველაფერი მუშტარს აქტიური მონაწილის როლს ანიჭებს.

იმის ნაცვლად, რომ იფიქროთ ძვირ და ნაკლებად მიზანზე მიმართულ მასობრივ მარკეტინგზე (რომელიც მაინც შეუფერებელი იქნება შემოქმედებითი ბიზნესების უმრავლესობისთვის), თავდაყირა დააყენეთ ეს მიდგომა და გადანაცვით, რომელი ცალკეული მუშტარი იქნებოდა იდეალური, მხოლოდ ერთის ყოლა რომ შეგძლოთ. ამის შემდეგ მიაგენით მას, მერე იპოვეთ კიდევ ერთი, ამის შემდეგ – კიდევ, და ა.შ..

დასკვნა ასეთია: მარკეტინგი არაა ჯადოსნური ჯოხი, რომელიც ნებისმიერ რამეს გაგაყიდვინებთ. მარკეტინგის მაგია მაშინ ჭრის, როდესაც ცენტრში მუშტარებს აყენებთ და მთელ საწარმოს მათი საჭიროებების გარშემო აგებთ.



ძირითადი საკითხები

- 1 „მარკეტინგი“ არ არის უბრალოდ ლამაზი სიტყვა, რომლითაც „გაყიდვას“ ანაცვლებენ. მას ბევრად უფრო მრავლისმომცველი მნიშვნელობა აქვს.
- 2 გაცხრილეთ თქვენი სტრატეგიული მარკეტინგი (ბიზნესფორმულის ნაწილი), სანამ ოპერაციულ მარკეტინგს დაგეგმავდეთ.
- 3 მიზანში ამოიღეთ კონკრეტული ბაზარი ან კონკრეტული მუშტრები. მოხაზეთ იმ კლიენტების სამიზნე სია, რომელთა მოპოვებაც გსურთ.
- 4 მარკეტინგი დიალოგია და არა მონოლოგი. ის გულისხმობს მუშტრებისთვის ყურის გდებას და მათთან საუბარს.
- 5 ყველა მუშტარი კარგი მუშტარი როდია.
- 6 მართლაც მუშტარზე ხართ ორიენტირებული თუ მაინც – პროდუქტზე?
- 7 თქვენი ბიზნესი მუშტრების ცვალებადი საჭიროებების გარშემო ააგეთ. მზად იყავით, შეიცვალოთ მათი საჭიროებების შეცვლის კვალად.
- 8 რამდენი იცით თქვენს ამჟამინდელ, დაკარგულ თუ სამიზნე მუშტრებზე? რის ცოდნას ისურვებდით? შეიმუშავეთ ხერხი იმის გასაგებად, რის გაგებაც გჭირდებათ, სხვადასხვა საშუალების გამოყენებით, მათ შორის – ბაზრის პირდაპირი და არაპირდაპირი კვლევით.
- 9 დაეხმარეთ და უბიძგეთ არსებულ მუშტრებს, რეკომენდაცია გაგიწიონ სხვა მუშტრებთან – თუ ისინიც სათანადო ტიპის არიან.
- 10 განსაზღვრეთ იდეალური მუშტარი და იპოვეთ იგი. მერე იპოვეთ შემდეგი და ასე განაგრძეთ.

იდეები მოქმედებაში

ნიუ მაინდ ინტერნეტი

ინტერნეტი, მარკეტინგი და ტექნოლოგია

„გამოარჩიეთ ბაზრის სეგმენტი და თქვენად აქციეთ“ – ამას ურჩევს რიჩარდ ვილი (Richard Veal) სხვა შემოქმედებით მენარმეებს და სწორედ ეს მოიმოქმედა ნიუ მაინდმა (New Mind), როდესაც შექმნა სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფა ტურიზმის სექტორისთვის. ამ „მსოფლიო კლასის პროდუქტს ნიშური ბაზრისთვის“, რიჩარდი ასევე უწოდებს „პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც კლიენტებისთვის მუშაობს“. ერთ-ერთი მიზეზი, თუ რატომ მუშაობს ის ასე კარგად, გახლავთ, რომ მუშტრები ჩართულნი არიან მის განვითარებაში და პროგრამის ახალი ვერსიები სამ თვეში ერთხელ გამოდის – რათა კლიენტების ცვლადად საჭიროებებს მისდიოს. ნიუ მაინდი ყურს უდევს თავის მუშტარს და თავის შემოქმედებითობასა და უნარებს მიმართავს იმაზე, რომ იძლეოდეს გადაწყვეტას, რომელსაც შედეგი მოაქვს.

ამ კომპანიის სხვა პროდუქტის, იომისისგან (Iomis®), განსხვავებით, რომელიც უფრო ზოგადი ბაზრისთვისაა განკუთვნილი, მის ტურისტულ პროგრამულ უზრუნველყოფას არ გააჩნია საერთო ბრენდული ნიშანი, არამედ „თეთრი იარღიყის“ მქონე პროდუქტია და კლიენტს აქვს შესაძლებლობა, მასზე საკუთარი ბრენდის ნიშანი დასვას. მაგალითად, ლანკაშირის ტურისტული სფერო მას იცნობს, როგორც LOIS-ს (ლანკაშირის ონლაინ საინფორმაციო სისტემა), მერსი პარტნერშიპი (Mersey Partnership) – როგორც MERVIN-ს (მესისაიდის ვიზიტორთა საინფორმაციო ქსელი).

ნიუ მაინდ ჯგუფში, რომელიც რიჩარდმა და მისმა ბიზნესპარტნიორმა ენდი აბრამმა (Andy Abram) 1999 წელს დააარსეს, 30 თანამშრომელი მუშაობს და £2 მილიონზე მეტი ბრუნვა აქვს. 5 წელიწადში 1000%-იანმა ზრდამ ამ ბიზნესს პრესტიჟული პრემია ინერსითი 100 (Inner City 100) მოუტანა, როგორც ჩრდილო-დასავლეთის ყველაზე სწრაფად მზარდ ბიზნესს. ნიუ მაინდის ტექნოლოგიებმა და ვებგვერდებმა ასევე მოუპოვა პრემიები მათ რამდენიმე კლიენტს, რომელთა შორისაა ბაზ ტურიზმი (Bath Tourism) და ბითლზ სტორი (The Beatles Story), მრავალ სხვასთან ერთად.

ნიუ მაინდ ჯგუფი რეგისტრირებულია, როგორც სამი ცალკე კომპანია: ნიუ მაინდ ტექნოლოჯი (New Mind Technology Ltd), ნიუ მაინდ ინტერნეტ კონსალტანსი (New Mind Internet Consultancy Ltd) და ნიუ მაინდ მარკეტინგი (New Mind Marketing Ltd) – ნაწილობრივ იმისთვის, რომ მათ ნამუშევართა სპექტრი ცალკალკე ბრენდინგით უზრუნველყონ და ნაწილობრივ – ბიზნესრისკების გადასანაწილებლად. ნიუ მაინდ ინტერნეტ კონსალტანსს სამუშაოდ აყვანილი ჰყავს ჯგუფის პერსონალის 30 წევრი და ჯგუფის ბიზნესის დიდი წილი ამ კომპანიის სახელით წარმოებს. სრულიად განზრახვლად, ჯგუფის ინტელექტუალური საკუთრების მფლობელია ნიუ მაინდ ტექნოლოჯი – ეს ჯგუფს შესაძლებლობას მისცემს, მოგვიანებით გაყიდოს თავისი ინტელექტუალური საკუთრება ამ კომპანიის გაყიდვის გზით, რაც უფრო მოსახერხებელი იქნება თანამშრომლების არყოლის გამო და მისცემთ გადასახადების თვალსაზრისით ხელსაყრელ საშუალებას არამატერიალური აქტივების გაყიდვისთვის.

რიჩარდი (მარცხნივ) და ენდი, ნიუ მაინდ ინტერნეტ



ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * ინტელექტუალური საკუთრების ვესპულატაცია (იხ. გვ. 58)
- * კომპანიის სტრუქტურა (იხ. გვ. 75)
- * მუშტრის ჩართულობა საქონლის განვითარებაში (იხ. გვ. 38)
- * მუშტრის ცვლადი საჭიროებები (იხ. გვ. 36)

5

კონკურენციასთან გამკლავება

- ამ თავში განვიხილავთ იდეებს, თუ როგორ გაუმკლავდეთ კონკურენტებს და როგორი უნდა იყოს თქვენი პოზიციონირება, მათ შორის, კონკურენტული უპირატესობის შესაქმნელად.
- ასევე, ყურადღებას მივაპყრობთ კონკურენციის უფრო დიდ ძალებს, მათ შორის – ახალშემომსვლელებს და შემცვლელ საქონელს, ასევე – თქვენს უშუალო მეტოქეებს.
- და ბოლოს, კონკურენტებთან თანამშრომლობის – თანა-კონკურენციის – იდეა.



მუშტრის ცვალებად საჭიროებებზე ყურადღების გამახვილების გარდა, წარმატებული შემოქმედებითი ბიზნესების უმრავლესობა აცნობიერებს, რომ კონკურენტულ გარემოში მუშაობენ, და შემუშავებს კონკურენციის სტრატეგიას. ბაზარზე სხვა ბიზნესებიც არიან, რომლებიც იმავე მუშტარს უმიზნებენ! ზოგი საწარმო კონკურენციას წევს ფასის მეშვეობით, მაშინ, როცა სხვები სპეციალიზდებიან ნიშური ბაზრის მომსახურებაზე, ხდებიან საუკეთესონი იმ ნიშში და, შესაბამისად, აწესებენ მაღალ ფასებს.

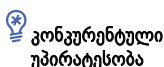
კონკურენტული უპირატესობა

ერთ-ერთი კითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გაცეცს, არის: რის გაკეთება შეგვიძლია ჩვენს კონკურენტებზე უკეთ? ბედის ირონია ისაა, რომ ეს შეიძლება არ ემთხვეოდეს იმას, რაშიც საუკეთესონი ხართ! **კონკურენტული უპირატესობა** გაქვთ იმ სფეროში, რომელშიც თქვენს კონკურენტებს იოლად ამარცხებთ – თუნდაც ეს არ იყოს თქვენი საუკეთესო უნარი ან ის, რის კეთებაც ყველაზე მეტად გსიამოვნებთ.

აქ თვალსაჩინოებისთვის ვიყენებ ხოლმე შედარებას ჩემს შეჯიბრებთან სამთო სირბილში. მე ბევრად უფრო სწრაფად დავრბივარ დაღმართში, ვიდრე აღმართში (ცხადია), მაგრამ სხვებიც ხომ ასეთები არიან! აღმართში სირბილი უფრო ნელი და დამღლეულია – მაგრამ ასეთივეა ჩემი მეტოქეებისთვისაც. აღმართის ეტაპს მე შეჯიბრის მოწინავეთა შორის ვასრულებ, მაგრამ დაღმართში სირბილისას საშუალო მორბენალზე უფრო ნელი ვარ. ამიტომ, იქნებ სჯობს, იტალიაში გამოვიდე შეჯიბრებზე, სადაც სამთო სირბილის ფინიში მწვერვალზეა – რადგანაც, ამ შემთხვევაში, ჩემი ძლიერი და სუსტი მხარეების კომბინაცია კონკურენტულ უპირატესობას მანიჭებს.

კონკურენტულ უპირატესობაზე ამ კუთხით ფიქრის და იმავდროულად მუშტრის საჭიროებებზე ყურადღების გამახვილების შედეგად კითხვა ასეთ სახეს იღებს: **რომელი მუშტრის პრობლემების გადაჭრა შეგვიძლია ნებისმიერ სხვაზე უკეთ?**

ბიზნესსტრატეგია – თქვენი გზა წარმატებისკენ – გულისხმობს იმის გადაწყვეტასაც, კონკრეტულად რა უნდა გააკეთოთ და რომელ მუშტრებთან. ეს ამავე დროს გულისხმობს გადაწყვეტას, რა **არ უნდა** გააკეთოთ, მათ შორის, გადაწყვეტას, ბაზრის რომელ სეგმენტში არ ჩაერთოთ კონკურენციაში, რადგან იქ კონკურენცია მეტისმეტად დიდია, და სამაგიეროდ ყურადღება გაამახვილოთ იმ არეებზე, სადაც კონკურენტული უპირატესობა გაქვთ. **სწორი მუშტრის შერჩევა** კონკურენტების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.



კონკურენტული უპირატესობა



როდელი
მეჭრის
წინადადება
გადაჭრა
შეგვიძლია
ნებისმიერ
სხვაზე
უკეთ?



სწორი მუშტრის შერჩევა
იხ. გვერდი 47

თქვენ და თქვენი მეტოქეები

კონკურენტული პოზიციონირება არის ტექნიკა იმის გასაანალიზებლად, რა პოზიცია გიკავიათ ამჟამად კონკურენტ ბიზნესებს შორის, გადასაწყვეტად, სად გინდათ, რომ იყოთ და განსასაზღვრად, სად არის თქვენი „ხელსაყრელი მდგომარეობა“ კონკურენციის ბრძოლის ველზე.

როგორ აღიქვამს მუშტარი თქვენს ბიზნესს თქვენს მეტოქეებთან მიმართებაში?

თქვენი და თქვენი კონკურენტების მონაცემები შეიძლება გამოსახოთ გრაფიკებით, რომლებსაც სხვადასხვა ღერძები აქვს: ფასის, მომსახურების დონის, სისწრაფის, ა.შ. ტექნიკა, რომელიც ცნობილია **კონკურენციის გრაფიკის**¹³ სახელით, ანიჭებს ქულებს, დავუშვათ, ათი კრიტერიუმის მიხედვით ყოველ თქვენს კონკურენტს და ასევე თქვენც. ეს გეხმარებათ იმის დადგენაში, თუ სად შეგიძლიათ საკუთარი თავის განთავსება და სად გჭირდებათ გაუმჯობესება.

აქ მუშტრის ხედვა უზენაესია და უაღრესად მნიშვნელოვანია, თქვენს ბიზნესს – და სხვა ბიზნესებსაც – მუშტრის თვალით შეხედოთ. მუშტრები მოგანიჭებენ თქვენ ან თქვენს მეტოქეებს იარაღებს: „იაფი და იორღა“, „ყველაზე ძვირი, მაგრამ ღირს“, „მათთან საერთო ენის მოძებნა ადვილია“, „ყველაზე სწრაფები“, ან რამე სხვას, რითაც კი ისინი „ხარისხს“ განსაზღვრავენ.

ხარისხი

ხარისხი ყველას უყვარს – მაგრამ რა არის მისი ზუსტი მნიშვნელობა? უფრო კონკრეტულად: ხარისხის ვისეული განსაზღვრებაა უფრო ღირებული – თქვენი თუ მუშტრის? ეროვნული ბიბლიოთეკა უსინათლოთათვის (NLB), ბრაილის შრიფტით წიგნების გამოცემელი, თავს იწონებს თავისი უნაკლო ბრაილით. ტექსტის გასუფთავება დიდ ოსტატობას მოითხოვს და შეიძლება, თვეები დასჭირდეს. მკითხველებისთვის ყურის დაგდების შედეგად, NLB-მ შეიტყო, რომ ზოგ მუშტარს ერჩივნა, კორექტურის მხრივ შეუმონშებელი ბრაილი ეკითხა, რომელიც ნაბეჭდი ორიგინალის გამოცემის მერე სულ რამდენიმე დღეში უკვე ხელმისაწვდომი იყო, ვიდრე რამდენიმე კვირა ეცადა უნაკლო გამოცემისთვის. მათთვის ხარისხის მაჩვენებელი სისწრაფე იყო. ახლა NLB თავის მკითხველებს აძლევს შესაძლებლობას, აირჩიონ, რომელი ხარისხი სურთ.

ხარისხი არ არის გაქვავებული ცნება. ბიზნესის განმარტებით, ხარისხი – ესაა პარმონია მუშტრის საჭიროებებსა და შეთავაზებულ საქონელს შორის.

კონკურენციის ძალები

ყველაზე თვალსაჩინო კონკურენცია მოდის იმ ხალხისგან, ვინც იმავეს აკეთებს, რასაც თქვენ. მაგრამ ისინი უბრალოდ თქვენი მეტოქეები არიანო, გვეუბნება პარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორი, მაიკლ პორტერი (Michael Porter)¹⁴. გასათვალისწინებელია კიდევ ოთხი კონკურენციის ძალა. ეს ძალებია: ახალშემომსვლელები; შემცვლელი საქონელი და მომსახურება; მომმარაგებლების სავაჭრო პოტენციალი; და მუშტრის სავაჭრო პოტენციალი.

ქნარქეტი
ყურადღებას
ამახვილებენ
მუშტრის
სარგებლოზე
და არა
მახასიათებლებზე

ახალშემომსვლელებთან დაკავშირებით ასეთი კითხვა ისმის: რა დაუშლის სხვას ბიზნესში შემოსვლას და უშუალოდ ჩვენთან კონკურირებას? „შემოსვლის დაბრკოლებები“ შეიძლება ძალიან მყიფე იყოს, თუკი თქვენი საწარმო საავტორო უფლებებით დაცული ტექნოლოგიით ან დიზაინით არ მუშაობს, თუ სპეციალური ლიცენზია არ სჭირდება და თუ მსხვილ კაპიტალდაბანდებას არ მოითხოვს. როგორ შევიძლიათ ისეთი ადგილის დაკავება, სადაც სხვები იოლად ვერ მოგვყვებიან?

პოტენციურად კიდევ უფრო მეტად საზიანო კონკურენციის ძალა არის შემცვლელი პროდუქტი. გაიხსენეთ, რა უქნა ხელმისაწვდომმა ტექსტურმა პროცესორებმა საბეჭდი მანქანების ინდუსტრიას! თვითმფრინავების ერაში ვინღა ჩავა ნიუ-იორკში ოკეანის ლაინერთი? ისევ: ამას მუშტრის თვალით რომ შევხედოთ, მათ საბეჭდი მანქანა ან ტექსტური პროცესორი კი არ სჭირდებათ, არამედ – დოკუმენტის დამზადების პროფესიონალური შესაძლებლობა; გემის საწოლი ან თვითმფრინავის სავარძელი კი არა – ნიუ-იორკში სწრაფად და უსაფრთხოდ ჩასვლა.

პოტენციურ შემცვლელ პროდუქტებთან დაკავშირებით კითხვა ასე ისმის: რა სარგებელს იღებს მუშტარი **არსებული** საქონლით ან მომსახურებით? თუ მუშტრის საჭიროებას მართლა გაიგებთ, მეტია ალბათობა, რომ თქვენ თავად გამოიგონოთ შემცვლელი საქონელი ან მომსახურება – იმის ნაცვლად, რომ მისი მსხვერპლი გახდეთ.

მეწარმე ყურადღებას ამახვილებს მუშტრის **სარგებელზე და არა მახასიათებლებზე**, რაც ამ სარგებლის მიმწოდებელ საშუალებებს ან მომსახურებას აქვს. მუშტარს სურს, იცოდეს: „რა არის ამაში საჩემო?“ თუ მუშტრის პასუხია: „ჰოდა, მერე?“, ესე იგი, თქვენ მას ელაპარაკებოდით მახასიათებლებზე და არა სარგებელზე.



თანა-კონკურენცია

ზოგჯერ შეიძლება, კონკურენტები სხვადასხვა პროექტში ან საერთო წამოწყებებში თანამშრომლობდნენ, როგორც პარტნიორები.

თანა-კონკურენციის¹⁵ მისაღებად ერთმანეთს ერწყმის თანამშრომლობა და კონკურენცია – არა მხოლოდ ახალი სიტყვის, არამედ ახალი პარტნიორობის მისაღებადაც.

თანა-კონკურენციული პარტნიორობა უფრო მაშინ ყალიბდება, როდესაც მასში მონაწილეთა კონკურენტული პოზიციონირება რაღაცით განსხვავდება, ანუ, თქვენი სახე-პროდუქტი და ძლიერი მხარეები მთლად ერთი და იგივე არ არის.

თანა-კონკურენცია ეყრდნობა იდეას, რომ აუცილებელი არაა ერთი ბიზნესის მარცხი მეორის წარმატებისთვის. მათ შეუძლიათ, იმის მაგივრად, რომ მისი განაწილებისთვის ებრძოლონ ერთმანეთს, ითანამშრომლონ საერთო წილის გასამსხვილებლად, შედეგად კი თითოეულს შეხვდეს მეტი, ვიდრე ადრე ჰქონდა. გაიხსენეთ ლონდონის ჩარინგ-ქროს როუდი, სადაც მეტოქე წიგნის გამყიდვლებს გვერდიგვერდ უდევთ ბინა და ერთმანეთის მეტოქეები არიან, მაგრამ ამავე დროს გაერთიანებულნი არიან იმისათვის, რომ მეტი მუშტარი მოიზიდონ წიგნის მაღაზიებით ამ მსოფლიოში განთქმულ ქუჩაზე. აგტორბოლების ფორმულა 1-ის ინდუსტრია ინგლისის სამხრეთშია კონცენტრირებული პატარა სპეციალიზირებული ფირმების კლასტერად. ასევე, „შემოქმედებითი კლასტერები“ ლივერპულში, ლონდონში, ჰელსინკიში, ჰადერსფილდში, ტოკიოში, დუბლინში, სანკტ-პეტერსბურგსა და ლოს-ანჯელესში მუშტარს იზიდავენ იმიტომ, რომ ერთად აგროვებენ ურთიერთდაკავშირებულ ბიზნესებს, რომლებიც კონკურენციასაც უწევენ და თანამშრომლობენ კიდევაც ერთმანეთთან.

მოკლედ რომ ვთქვათ, კონკურენტული უპირატესობა არის იმ მუშტრებისა და იმ ბაზრების ამორჩევა, სადაც გამარჯვებული იქნებით. გამჭრიახი გადაწყვეტილებები მოაქვს გააზრებას, რომელია თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები სხვა საწარმოებთან მიმართებაში, რათა შეგეძლოთ, ჭკვიანურად გადაწყვიტოთ, რა ჯობია: მათი გზიდან გაცლა, შებრძოლება თუ თანამშრომლობა. გამარჯვებული იქნება ის ბიზნესები, რომლებიც შემოსავლის მომტან მუშტრებს სასურველ ხარისხს ყველა სხვაზე უკეთ მიაწვდის.



აუცილებელი
არაა
ერთი
ბიზნესის
მარცხი
მეორის
წარმატებისათვის





ძირითადი საკითხები

- 1 შეაფასეთ თქვენი მეთოდების ძლიერი და სუსტი მხარეები თქვენს სამიზნე მუშტრებთან მიმართებაში. გადაწყვიტეთ, რომელი კონკურენციის დამარცხება შეგიძლიათ – და რომლის არ შეგიძლიათ.
- 2 წინასწარ განჭვრიტეთ შემცვლელი პროდუქტებისგან მომავალი კონკურენტული საფრთხეები – თავად გამოიგონეთ ისინი, ვიდრე ამას სხვა გააკეთებს.
- 3 გაიაზრეთ მუშტრის საჭიროებები, რომელსაც ამჟამინდელი საქონელი ან მომსახურება აკმაყოფილებს. ჩაერთეთ მუშტრებთან დიალოგში.
- 4 რა დაუშლის სხვას ბიზნესში შემოსვლას და თქვენთან კონკურირებას? რა გზით შეგიძლიათ ისეთი ადგილის დაკავება, სადაც ისინი ვერ მოგყვებიან?
- 5 გრაფიკულად გამოსახეთ კონკურენცია. სად იმყოფებით თქვენს მეთოდებს შორის? სხვაგან სად შეგიძლიათ საკუთარი თავის პოზიციონირება?
- 6 დასვით კითხვა: რომელი მუშტრის საჭიროებების მომსახურება შემიძლია ნებისმიერ სხვაზე უკეთ?
- 7 როგორ აღიქვამს მუშტარი თქვენს ბიზნესს თქვენს მეთოდებთან მიმართებაში?
- 8 თუ მუშტრის პასუხია: „ჰოდა, მერე?“ ეს ნიშნავს, რომ თქვენ მას ელაპარაკებოდით მახასიათებლებზე და არა სარგებელზე.
- 9 არსებობს გარემოებები, რომელშიც კონკურენტებთან თანამშრომლობდით? დაფიქრდით თანა-კონკურენციაზე.
- 10 ხართ შემოქმედებითი კლასტერის ნაწილი? იქნებოდით?

იდეები მოქმედებაში

ESP მულტიმედია

CD/DVD-ების შექმნა და ვიდეო-აუდიო პოსტპროდუქცია

„ESP მულტიმედია (ESP Multimedia Ltd) ახალი მედიადამუშავების კომპანიაა, იგი სპეციალიზირდება CD ROM-ებისა და DVD-ების შექმნისა და ვიდეო-აუდიო პოსტპროდუქციის სამუშაოებზე. მისი დამაარსებლები არიან დევიდ ჰიუზი (David Hughes) და დევიდ ჰარი (David Harry). მის კლიენტთა შთამბეჭდავ საიაში შედიან უორნერ ბროზერსი, ბიბისი, სქაი, ტოიოტა, სმირნოვი და ფილმ ფორი (Warner Bros, BBC, Sky, Toyota, Smirnoff, Film Four).

ESP-ის დაარსებამდე დევიდ ჰიუზი იყო ფილმის „ბანქო, ფული და ორი ლულა“ საუნდტრეკის თანაკომპოზიტორი და ამის მერე მალევე აღმოჩნდა ლოს-ანჯელესში, სადაც მუშაობდა ისეთ ფილმებზე, როგორიცაა „უკოლო“, რენე ზელვეგერის მონაწილეობით. ასეთი მაღალი დონის პროექტები ყოველთვის ყველაზე შემოსავლიანები როდიო, ამბოზს დეივი. უფრო „კომერციული“ პროექტები, როგორიცაა სქაი TV-ის მუსიკალური ბიბლიოთეკის შექმნა, გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო მომგებიანია – და არც ყოველთვის ნაკლებად შემოქმედებითი, ამტკიცებს დეივი.

დევიდ ჰარი იყო 90-იანების ბენდ „ოკეანიკის“ (Oceanic) რეიტინგული საცეკვაო წარმოდგენის წევრი, სანამ თავის უნარებს მულტიმედიისკენ მიმართავდა, მასალის დამამუშავებლისა და კონსულტანტის როლში.

ESP-ის ბიზნესფორმულა ერთმანეთს უთავსებს უკიდურესად შემოქმედებით პროექტებს და იმ

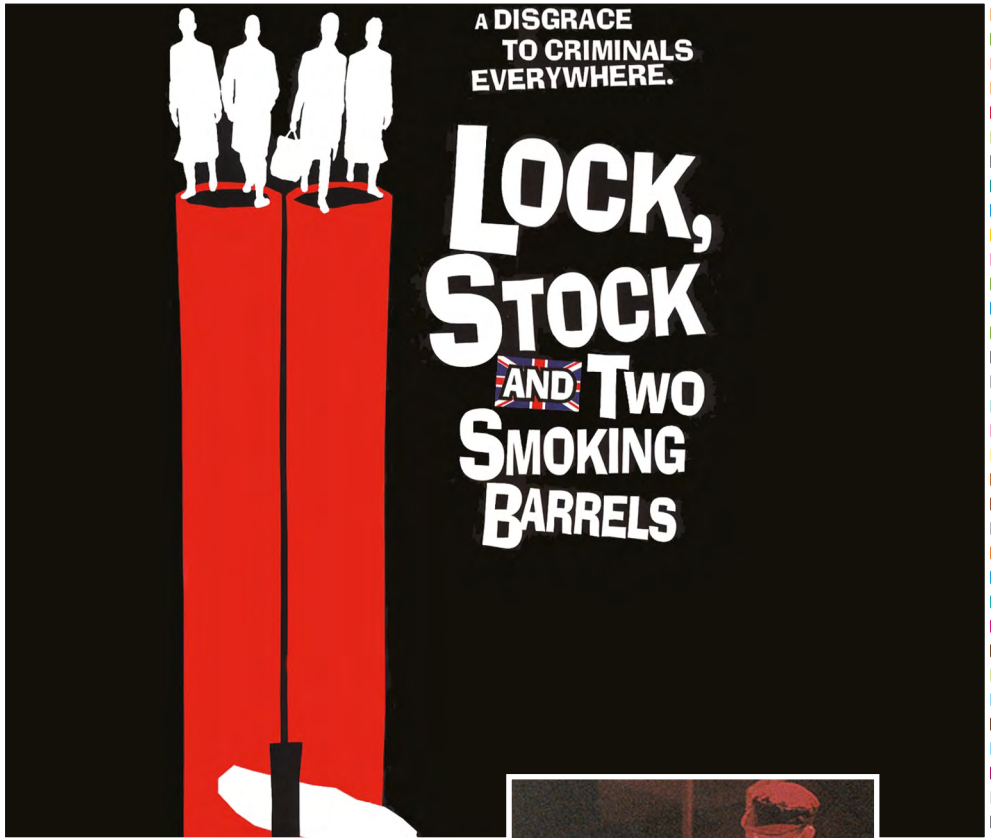
სამუშაოს, რასაც დეივი „ლუკმაპურის“ საქმიანობას უწოდებს, ანუ უფრო მცირემასშტაბიან სამუშაოებს, რომელთა წყალობითაც შემოსავალი აქვთ დიდ პროექტებს შორის პერიოდებში – მაგალითად, DVD-ებისა და CD-ების შექმნა და გამრავლება.

ESP-ის CD-ების გამრავლების ბიზნესი, თავდაპირველად პარტნიორობის სახე რომ ჰქონდა, ახლა შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის ფორმატში მოექცა, მფლობელებისთვის ბიზნესრისკის შესამცირებლად. CDDuplicator.co.uk ჯერაც დამოუკიდებელ ბრენდად რჩება და ახლა მისი საქმიანობაა, როგორც დეივი ამბობს, იყოს „სადარბაზო კარი“ კლიენტებისთვის, გააცნოს მათ ESP-ის ტექნიკური სპეციალიზაციისა და პროფესიული მედიასერვისის რთული სპექტრი.

შემოსავლის კიდევ ერთი წყაროა ჰონორარები მასალიდან, რომელზეც საავტორო უფლებები აქვთ. ბიბისის სატელევიზიო სერიალისთვის ფანლანდი (Funland) დეივი ჰიუზმა დადო ხელშეკრულება, გაერთიანებულ სამეფოში სერიალის ეთერში გასვლის მერე შეენარჩუნებინა გამოცემის უფლება ზოგიერთი DVD-ის გამოშვებაზე და პროგრამის სხვა გაყიდვებზე.

მაღალი დონის პროექტებისა და კლიენტთა ვრცელი სიის მიუხედავად, დეივი ამტკიცებს, რომ მათი შემოქმედებითი საწარმო საბოლოოდ ცხოვრების გაუმჯობესებას ემსახურება – სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „ცხოვრების ნირის ბიზნესია“.

www.espmultimedia.com
www.cdduplicator.co.uk



დევიდ ჰიუსი მუშაობისას

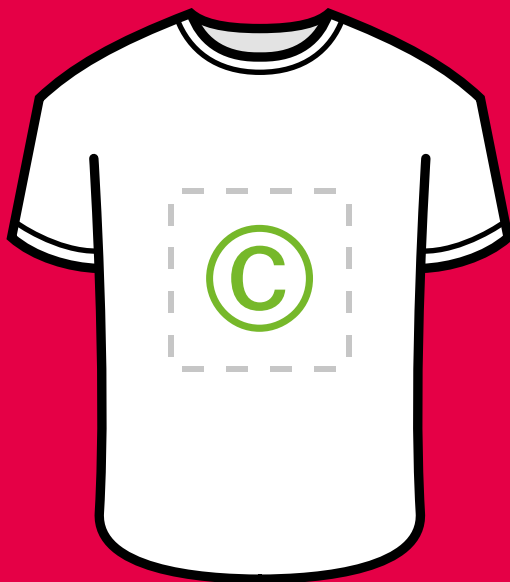
ბმულები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * პარტნიორობა და კომპანიის სტრუქტურა (იხ. გვ. 75)
- * კომერციული და „შემოქმედებითი“ ერთმანეთს ყოველთვის არ უპირისპირდება (იხ. გვ. 8)
- * საავტორო უფლების შენარჩუნება შემოსავლის ნაკადის შესაქმნელად (იხ. გვ. 58)
- * ბრენდები (იხ. გვ. 53)
- * მუშტრის ცვალებადი საჭიროებები (იხ. გვ. 9)

6

თქვენი შემოქმედების დაცვა

- ეს თავი შეეხება არამატერიალური აქტივების მზარდ მნიშვნელობას ინფორმაციის ხანაში
- მასში საუბარია ინტელექტუალური საკუთრების მნიშვნელოვნებაზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება დაიცვათ თქვენი იდეები საავტორო უფლებებით, დიზაინის უფლებებით, საგაჭრო ნიშნებითა და პატენტებით.
- და, რაც მთავარია, მასში განხილულია, როგორ შეიძლება გამოიყენოთ ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები თქვენი გონებამახვილური იდეების შემოსავლის ნაკადად.



ახალმა ათასწლეულმა გვაუწყა „ინფორმაციის ხანის“ შემოსვლა და ინდუსტრიული ხანიდან გასვლა, რაც თავისი მნიშვნელობით არ ჩამოუვარდება სასოფლო-სამეურნეოდან ინდუსტრიულ ხანაზე გადასვლას ორიოდ საუკუნის წინ. მაშინ ძალაუფლებისა და სიმდიდრის გაგება მიწიდან ქარხნებზე გადაინაცვლა, ამჟამად კი ის ინფორმაციასა და იდეებზე ინაცვლებს.

არამატერიალურის ხანა

ამ ახალ ხანას შეიძლება არამატერიალურ საგანთა ხანა ვუწოდოთ, რადგან უდიდესი ძალაუფლება და სიმდიდრე გროვდება ისეთი **არამატერიალური ქონებით** როგორიცაა ბრენდები, საბაზრო ინფორმაცია, ნოუ-ჰაუ და იდეები. ხელით მას ვერ შევხებით, მაგრამ არამატერიალური შეიძლება ვიყიდოთ და გავყიდოთ, მიწისა და დანადგარების მსგავსად, და ის მზარდი პროპორციით შეადგენს მსოფლიო სიმდიდრის ნაწილს. თუ თქვენ მაიკროსოფტის წილს ყიდულობთ, თქვენი შენაძენის მხოლოდ მცირე ნაწილი გამოიხატება მიწით, შენობებითა თუ კომპიუტერული მოწყობილობებით; მასში უდიდესი წილი არის მაიკროსოფტის ბრენდები, ლიცენზიები, სისტემები, ცოდნა-გამოცდილება და თანამშრომელთა უნარიანობა – სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის არამატერიალური საქონელი, რაც მომავალში მოგებას მოიტანს. ტრადიციული ბუღალტერია ვერ ახერხებს არამატერიალურის ღირებულების დათვლის კარგი მეთოდის პოვნას, მაგრამ ბაზარი მას არ უგულებელყოფს და მზადაა, გადაიხადოს იმაზე ბევრად მეტი, ვიდრე ეს ბუღალტრულ ბალანსშია ასახული. როდესაც საწარმოს არა მხოლოდ მისი შენობების და ინვენტარის ღირებულების გამო ყიდულობ, იმ უხილავ პრესტიჟში დამატებით შესაძლებელია მილიარდობით დოლარი გადაიხადო.

ინტელექტუალური საკუთრება (IP)

კრეატიული იდეები არსებობდა და საყოველთაოდ გამოიყენებოდა იმაზე ბევრად უფრო ადრეც, სანამ ვიღაც პირველ ბორბალს გამოიგონებდა დაამზადებდა; მაგრამ შემოქმედების მესაკუთრეობა არასოდეს იყო ისე ცხადი და გასაგები, როგორც ბუნებრივი რესურსებისა თუ წარმოების საშუალებებისა, და დღემდე ასეა. არამატერიალურის ხანაში მცხოვრები შემოქმედებითი მენარმეებისთვის შემოქმედების მესაკუთრეობა არასოდეს ყოფილა ასე მნიშვნელოვანი. შემოქმედებითობის მესაკუთრეობა რთულია, როგორც ფილოსოფიური, ასევე სამართლებრივი თვალსაზრისით.

ინტელექტუალური საკუთრება (IP) არის პროდუქტი შემოქმედებითი იდეებისა, რომლებიც ნამუშევარშია გამოხატული და **ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები (IPR)** არის ამ შემოქმედებითი ნამუშევრების მესაკუთრეობასთან, დაცვასთან და კომერციულ გამოყენებასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ძალები.

არამატერიალური ქონება

6
შემოქმედებითობის
ქესაქარსობა
არასოდეს
ყოფილა ასე
მნიშვნელოვანი

ინტელექტუალური საკუთრება და ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები

ინტელექტუალური საკუთრება გულისგულია შემოქმედებითი ინდუსტრიებისა, რომლებიც ასე განიმარტება: „საქმიანობა, რომელიც ინდივიდუალური შემოქმედებითობიდან, უნარებიდან და ნიჭიდან იღებს სათავეს და რომელსაც აქვს სამუშაო ადგილებისა და დოვლათის შექმნის პოტენციალი, ინტელექტუალური საკუთრების შექმნისა და ექსპლუატაციის გზით“. ¹⁶

საავტორო უფლება, დიზაინი, საავტორო ნიშნები და პატენტები

ეს რთული სამართლებრივი სფეროა, მაგრამ მოცემული მთავარი პუნქტები გამოგადგებათ საკითხში უკეთ გარკვევის საფუძვლად, სანამ სპეციალისტის რჩევას მიიღებდეთ.

სამართლებრივი თვალსაზრისით, იდეები, როგორც ასეთი, საკუთრება ვერ იქნება, შეიძლება, ფლობდეთ მხოლოდ მათ კონკრეტული სახით გამოხატვას. მაგალითად, რომანის იდეა საავტორო უფლებით დაცული ვერ იქნება, მხოლოდ მისი წერილობითი ფორმის დაცვაა შესაძლებელი. გაერთიანებული სამეფოს კანონმდებლობით, საავტორო უფლება ჩნდება მაშინ, როგორც კი იდეა იქცევა ამა თუ იმ მუდმივ/ხელშესახებ ფორმად. რეგისტრირება აუცილებელი არ არის. საავტორო უფლება ავტომატურად იცავს ნამუშევრებს, როგორიცაა თხზულება, მუსიკა, ფილმი, ილუსტრაციები, ტელე- თუ რადიოგადაცემები და კომპიუტერული პროგრამები. როგორც წესი, საავტორო უფლება გრძელდება ავტორის მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, პლიუს 70 წელი. საავტორო უფლების სიმბოლო © არ არის არსობრივი, არამედ განსაზღვრავს საავტორო უფლების მფლობელს და იმას, რომ მათი სამუშაოს კოპირებისთვის ნებათაშვას საჭირო. არარეგისტრირებული დიზაინის უფლება იწყებს არსებობას დიზაინის განხორციელების შემდეგ, საავტორო უფლების მსგავსად. ამას გარდა, დიზაინი შეიძლება დარეგისტრირდეს გაერთიანებული სამეფოს საპატენტო ბიუროში, თუ მას უნიკალური „ინდივიდუალური ხასიათი“ აქვს.

სავაჭრო ნიშნები გამოიყენება ერთი ბიზნესის საქონლისა თუ მომსახურების გასარჩევად მეორისაგან. სავაჭრო ნიშნები არის არა მხოლოდ ლოგოები, რომლებსაც კომპანიები და ორგანიზაციები სიმბოლოებად იყენებენ, არამედ ისინი შეიძლება იყოს სიტყვები, ფორმები, ჰანგი, სუნები ან ფერები. („კედბერისის“ ცნობილი იისფერი დარეგისტრირებული სავაჭრო ნიშანია: შოკოლადის შესაფუთად ამ ფერს სხვა ვერავინ გამოიყენებს.) სავაჭრო ნიშანი ენიჭება საქონლისა და მომსახურების სხვადასხვა კლასებს, ამიტომაც, რომ პინგვინი შეიძლება იყოს როგორც წიგნების, ასევე ნამცხვრების სავაჭრო ნიშანი. მიმაშიმა რეკორდსმა (Mimashima Records) მთელი მსოფლიოს სავაჭრო ნიშნები გადაამოწმა და თავისი სავაჭრო

სამართლებრივი
აკადოსაზრისით,
იდეები,
როგორც
ასეთი,
საკუთრება
არ
იქნება

სახელი ისე აირჩია. მართალია, სახელი „შიმა“ გამოიყენებოდა იაპონური კომპანიების მიერ, მაგრამ მათგან არცერთი არ ყოფილა ხმის ჩამწერი ბიზნესი, ასე რომ, სხვა კომპანიების სავაჭრო უფლებები არ დარღვეულა. **მედიქიშენ** ღამის კლუბის მეპატრონის რეგისტრირებული სავაჭრო ნიშანი და არა – წამლების კომპანიისა.

სავაჭრო ნიშნები შეიძლება იყოს არარეგისტრირებული ან მუდმივად რეგისტრირებული გაერთიანებული სამეფოს საპატენტო ბიუროში. თვითონ პატენტები გამოიყენება გამოგონებათა დასარეგისტრირებლად და დასაცავად და ძირითადად შეეხება მექანიზმებს, დიზაინს, პროცესებს და ა.შ.

გაერთიანებული სამეფოს საპატენტო ბიუროს ვებგვერდი იძლევა სასარგებლო და დეტალურ ინფორმაციას პატენტების, დიზაინებისა და სავაჭრო ნიშნების რეგისტრაციის თაობაზე.

სავაჭრო ნიშნების, დიზაინებისა თუ გამოგონებების დარეგისტრირების არანაირი ვალდებულება არ არსებობს – სინამდვილეში კოკა-კოლას რეცეპტი უბრალო, ძველმოდური გასაიდუმლოებით უფრო არის დაცული, ვიდრე პატენტით. თუმცა, რეგისტრირების გარეშე უფრო ძნელი იქნება სამართლებრივი დაცვის მიღწევა, თუკი თქვენს დიზაინს, სავაჭრო ნიშანს ან გამოგონებას ვინმე საკუთარი მიზნებისთვის გამოიყენებს.

ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები (IPR)

ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები მოიცავს მორალურ, გამოცემისა და მექანიკურ უფლებებს. მორალური უფლებები ნიშნავს შემქმნელის უფლებას, მიიღოს აღიარება, როგორც ნამუშევრის შემქმნელმა, და სხვებს ხელი შეუშალოს, უმართებულოდ მიიწერონ შემქმნელის დამსახურება. საავტორო უფლება შეიძლება ნამუშევრის შემქმნელს დარჩეს ან სხვა პიროვნებას თუ კომპანიას გადაეცეს. გამოცემის უფლებები შეიძლება გადაეცეს მესამე მხარეს, რათა მან გამოსცეს ნამუშევარი კონკრეტული ხერხით, განსაზღვრული დროით, კონკრეტულ ბაზრებზე – ისე, რომ გამოცემელს საავტორო უფლება არ გადაეცეს. ტერმინი „მექანიკური უფლებები“ გამოიყენება მუსიკალურ ინდუსტრიაში და აღნიშნავს ნამუშევრის ცალკეულ ჩანერას. ამგვარად, მორალური უფლებები, საავტორო უფლებები და მუსიკალურ ნაწარმოებზე მექანიკური უფლებები შეიძლება სამ სხვადასხვა პირს ან კომპანიას ეკუთვნოდეს. საავტორო უფლებები, სავაჭრო ნიშნები და სხვა ინტელექტუალური საკუთრება ადამიანმა სხვა საქონლის მსგავსად შეიძლება იყიდოს ან გაყიდოს. უფლებები და მესაკუთრეობა იესთერდები (Yesterday) და ბიტლზის სხვა სიმღერებზე თავისთავად მთელი ისტორიაა.

ჭეიძოვა
ინტელექტუალური
საკუთრების
ყიდა
და
გაყიდა,
სხვა
საქონლის
მსგავსად

ბოლო წლებში ინტერნეტიდან ჩამოტვირთვის დამატებითმა პარამეტრმა ინტელექტუალური საკუთრების კომერციალიზაციის ახალი გზა გააჩინა. როკ-ლევენდა პიტ უაილი (Pete Wylie) დროულად მიხვდა, რომ უნდა შეენარჩუნებინა თავისი მუსიკის ჩამოტვირთვის უფლებები, როდესაც 2000 წელს ჩამწერ კომპანიასთან მოლაპარაკებებს აწარმოებდა. ახლა მისი სიმღერების ჩამოტვირთვა შეიძლება აიტუნსიდან (iTunes Music Store) და აქედან შემოსული ჰონორარებიც მისია.

ხელოვანმა და ბიზნესმენმა დევიდ ბოუიმ თავისი შემოქმედება კომერციად 1997 წელს აქცია. ის პირველი იყო, ვინც ობლიგაციების გაყიდვა წამოიწყო და \$55 მილიონი შეაგროვა თავის მუსიკაზე საავტორო უფლებების უკან გამოსასყიდად. ახლა თავისი ნაწარმოებების გამოყენებას თავად აკონტროლებს და ობლიგაციების მფლობელებს უხდის ფიქსირებულ რენტას ინვესტიციაზე, იმ შემოსავლებიდან, რასაც იღებს თავისი ინტელექტუალური საკუთრების ექსპლუატაციის შედეგად, მრავალრიცხოვანი სალიცენზიო გარიგებებიდან.

დაქირავებული თანამშრომლები, კონტრაქტორები და კლიენტები

უნდა აღინიშნოს, რომ დაქირავებული თანამშრომლები, რომლებიც რაღაცას ქმნიან, როგორც მათი სამსახურებრივი მოვალეობის ნაწილს, ამას აკეთებენ თავიანთი დამქირავებლის სასარგებლოდ და ამგვარად, ნამუშევრის მესაკუთრენი არიან არა თვითონ, არამედ დამქირავებლები. ეს საკითხები დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული და, ჩვეულებრივ, ეს სამუშაოზე აყვანის კონტრაქტშია გაწერილი. ნიუ მაინდის სამსახურებრივი კონტრაქტები განსაზღვრავს, რომ პროგრამები, რომლებსაც თანამშრომლები ქმნიან, კომპანიის საკუთრებაა. შეკვეთებზე მომუშავე კონტრაქტორებისთვის და სხვა სიტუაციებისთვის მდგომარეობა ნაკლებად გადაჭრითაა განსაზღვრული და მოლაპარაკების საგანია. ეს მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი მხარეა შემოქმედებითი ინდუსტრიების ბიზნესგარემოში, სადაც ბევრი კერძო შეკვეთებზე მომუშავე კონტრაქტორი და დროებითი პარტნიორობაა, აგრეთვე გავრცელებულია პირობითი ურთიერთობები დამქირავებელ-დაქირავებულს შორის. როდესაც შეკვეთა შემოქმედებითი პროდუქტის შექმნას გულისხმობს, შემოქმედების ნაყოფის მფლობელობა და მომავალი გამოყენება წინასწარ უნდა შეთანხმდეს, ისე, რომ ვითარება ყველა მონაწილე მხარისთვის გასაგები იყოს. ინტელექტუალური საკუთრების მფლობელობა და გადაცემა უნდა ჩაიწეროს შეკვეთის ხელშეკრულებებში და გარიგების პირობებში. იხ. **JAB დიზაინი**.

6

შემოქმედებითი
საწარმოს

სიძე იძუ,
 უფრო

საკარგოთა,
 მისი

არამატერიალური
 ქონება
 იყო

,

იდევნებ მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 42

ამგვარად, არამატერიალური საკუთრება შეიძლება გარკვეულ-წილად დაცული იყოს, მაგრამ მათი წარმოების საშუალებათა მფლობელობა ფაქტობრივად შეუძლებელია. სურსათი არის ვიდაცის მფლობელობაში არსებული მიწის პროდუქტი, ნივთები რომელიმე ფირმის საკუთრებაში არსებული ქარხნის პროდუქტია, მაგრამ იდეები – ესაა ტვინის ნაყოფი, ტვინი კი ეკუთვნის ადამიანს, რომელიც არ შეიძლება, ვინმეს საკუთრება იყოს და შეუძლია, ბიზნესიდან გავიდეს. თუ სინდიკატის ყველა თანამშრომელი მოიგებს ლატარიის ჯეკპოტს და ორშაბათს სამსახურში აღარ გამოცხადდება (ასეთი რამ მოხდა ესპანეთში!) რა ღირებულება დარჩება თქვენს შემოქმედებით საწარმოს? მიწა და ქარხნები ვერსად წავა, მაგრამ ადამიანურ პერსონალს შეუძლია, ეს ჩაიდინოს.

რაც გრჩებათ ბიზნესში მას მერე, რაც თქვენი ყველა დაქირავებული თანამშრომელი შინ წავა – ისაა მართლა თქვენი საკუთრება. თავად ბიზნესს ეკუთვნის მხოლოდ ის რაღაცები, რაც არ არის დამოკიდებული ადამიანებზე. ეს მატერიალური ქონება შეიძლება ოფისის ავეჯით, კომპიუტერებითა და სხვა აღჭურვილობებით ამოიწურებოდეს. შემოქმედებითი მენარმის სიმდიდრე, უფრო სავარაუდოა, მისი არამატერიალური აქტივები იყოს, ანუ მისი ინტელექტუალური საკუთრება, როგორიცაა საავტორო უფლებები, ბრენდები, სავაჭრო ნიშნები და პატენტები – სათანადოდ რეგისტრირებული და დაცული.

იდევნის გენერირება შემოქმედებითი და კულტურული საწარმოების ყოველდღიური საქმეა, ამ იდეების გამოხატულება კი ინტელექტუალურ საკუთრებას შეადგენს. საჭიროა ამ ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა სავაჭრო ნიშნების, დიზაინისა და პატენტების რეგისტრირებით – ამით თავიდან აიცილებთ თქვენი ქმნილების უპატიოსნოდ გამოყენებას და შეძლებთ ბიზნესში ადგილის შენარჩუნებას. ინტელექტუალური საკუთრება, რომელიც არამატერიალური აქტივებად იქცევა, თქვენი საწარმოს ღირებულების საფუძველია და ამის წყალობით თქვენი ბიზნესი უთქვენოდაც რაღაცას წარმოადგენს.

როდესაც მოისურვებთ, სხვა საქმეს შეუდგეთ ან საქმეს ჩამოშორდეთ, მხოლოდ ესაა, რაც გასაყიდად გაქვთ, რადგან, თუ საწარმო მთლიანად თქვენს უნარებსა და თქვენს წარმოდგენაში არსებულ იდეებს ეყრდნობა, მაშინ თქვენი ბიზნესის ვინმესთვის მიყიდვა შეუძლებელი იქნება. **ნოუ მაინდმა** მთელი თავისი ინტელექტუალური საკუთრება თავის ერთ-ერთ კომპანიაში ჩადო, ისე, რომ სამომავლოდ მისი ცალკე გაყიდვა შესაძლებელი.

შემოქმედებითობის ქცევა შემოსავლად

მართალია, მორალურ უფლებებს ხელოვანისა თუ შემოქმედისთვის აღიარება მოაქვს, ბიზნესის თვალსაზრისით ინტელექტუალური საკუთრების უფლების დანიშნულება არის მათი გამოყენება (ექსპლუატაცია) – რათა მფლობელს გაუჩნდეს შემოსავალი, პირდაპირი გაყიდვების თუ სალიცენზიო გარიგებების გზით.

ბევრი შემოქმედებითი ბიზნესი ინტელექტუალური საკუთრების მთელ სფეროს განიხილავს მხოლოდ მათი უფლებების დაცვის თვალსაზრისით. წარმატებული შემოქმედებითი მენარმეები კი შეთავაზების მიდგომასაც იყენებენ. აქ მოვიხიშთ შედარებას მატერიალური საქონლის სფეროდან, მაგალითად, საწყობში შენახულ საქონელთან. დიახ, ჩვენ საიმედოდ უნდა ჩავვცეთ ის ღამდამობით ქურდებისგან დასაცავად; მაგრამ დღისით ფართოდ და თავდაჯერებით უნდა გავხსნათ კარი, რათა მარაგები გაყიდვით. ფული სწორედ ამ დროს შემოგვდის. მართალია, უნდა დავიცვათ ჩვენი ინტელექტუალური საკუთრება მოპარვისგან, მაგრამ ამავე დროს უნდა ვეძებდეთ მისი გაყიდვის შესაძლებლობებს, რაც ვერ მოხერხდება, თუ იმდენს ვიზრუნებთ დაცვაზე, რომ კარი მუდამ დაკეტილი გვექნება.

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 78

შემოქმედებით ნაწარმოებს შეიძლება დანიშნულება შეეცვალოს, ანუ სხვადასხვა გზით იქნეს გამოხატული სხვადასხვა გაყიდვადი ერთეულებით. მაგალითად, მხატვარს შეუძლია, გაყიდოს არა მხოლოდ ორიგინალური ნამუშევარი, არამედ მისი ნაბეჭდი რეპროდუქციები, ღია ბარათები ან თუნდაც ტოჩები და მაუსის დასაფენები, ზედ თავისი ნახატით.

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 50

რედ ფროდაქშენ ქომფანი ფორმატის უფლებებზე იღებს ლიცენზიას და ყიდის DVD-ებს თავისი ტელენაწარმის ჩანაწერით. სალიცენზიო გარიგებები საშუალებას აძლევს მესამე მხარეს, გამოიყენოს ინტელექტუალური საკუთრება კონკრეტული მიზნებით და განსაზღვრული ვადით, ანაზღაურების სანაცვლოდ, ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების გაყიდვის გარეშე. მაგალითად, დევიდ ჰიუმს სალიცენზიო შეთანხმება აქვს დადებული ბიბისისთან. იხ. **ESP მულტიმედია**.

დასკვნა:

შემოქმედებითი ბიზნესი აღიარების მოგებად ქცევის ხელოვნება და ინტელექტუალური საკუთრების შემოსავლის ნაკადად ქცევის მეცნიერებაა.



ძირითადი საკითხები

- 1 მატერიალური ქონების გარდა, აღრიცხეთ თქვენი არამატერიალური აქტივებიც.
- 2 შეაფასეთ თქვენი ამჟამინდელი ინტელექტუალური საკუთრება – როგორც თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების PRIMEFACT ანალიზის ნაწილი.
- 3 ბიზნესსტრატეგიაში ჩართეთ თქვენი ინტელექტუალური საკუთრება – და მისი დაცვა.
- 4 ინტელექტუალური საკუთრება არა მხოლოდ უნდა დაიცვათ, არამედ გამოიყენოთ კიდევ. როგორ შეგიძლიათ მისი შემოსავლად ქცევა, როგორც პირდაპირი, ისე არაპირდაპირი გზით?
- 5 დარწმუნებული ხართ, რომ არ არღვევთ სხვების ინტელექტუალური საკუთრების უფლებებს?
- 6 დაქირავებულ თანამშრომლებთან, შემკვეთებთან და კონტრაქტორებთან დადებულ ხელშეკრულებებში მკაფიოდ თუ არის გაწერილი ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების მფლობელობისა და გადაცემის საკითხები?
- 7 შემოქმედებითი საწარმოს სიმდიდრე უფრო სავარაუდოა, იყოს მისი არამატერიალური აქტივები, ვიდრე მატერიალური.
- 8 რა ღირებულება დარჩება თქვენს ბიზნესს მას მერე, რაც ყველა თქვენი დაქირავებული თანამშრომელი შინ წავა?
- 9 დიზაინის, სავაჭრო ნიშნისა და პატენტის დარეგისტრირების საკითხზე მიიღეთ სპეციალისტის რჩევა. რამდენი ღირებულება დევს თქვენი ბიზნესის იმ ნაწილში, რომელსაც არ შეუძლია, ერთ მშვენიერ დღეს ადგეს და წავიდეს?
- 10 გახსოვდეთ: შემოქმედების ბიზნესი აღიარების მოგებად ქცევის ხელოვნება და ინტელექტუალური საკუთრების შემოსავლის ნაკადად ქცევის მეცნიერებაა.

იდეები მოქმედებაში

მედიქეიშენ

სტუდენტური ღამის კლუბი და პრომოუშენის კომპანია

Medication® კომპანია მედიქეიშენის (Medication Ltd) რეგისტრირებული სავაჭრო ნიშანია, ოღონდ ეს ფარმაცევტული კომპანია კი არა, ლივერპულში სტუდენტური ღამის გასართობების ყველაზე წარმატებული პრომოუტერია.

მისმა დამაარსებელმა მარკ ჯონსმა (Marc Jones) თავისი ბრენდი სავაჭრო ნიშნად გაერთიანებული სამეფოს საპატენტო ბიუროში დაარეგისტრირა, კლასში კატეგორიაში 41, რომელშიც შედის „გართობის მომსახურება; ღამის კლუბებისა და დისკოთეკების მიერ მომსახურება“.

მარკი განმარტავს: „ნებისმიერი სამედიცინო პროდუქტისთვის შეუძლებელი იქნებოდა სავაჭრო ნიშნად Medication-ის გაფორმება, მაგრამ ჩვენ მაგ ბიზნესში არ ვართ და გასართობი ბენდისთვის მისი დარეგისტრირება ექსკლუზიური მოხმარების ნიშნად უპრობლემოდ მოხერხდა“.

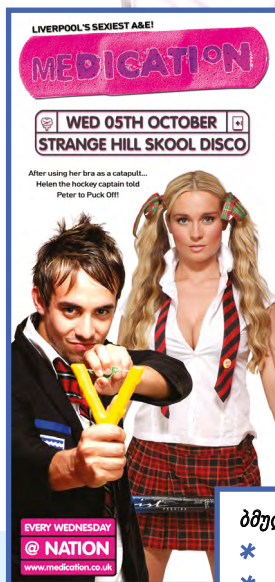
მარკი და მისი ძმა, ჯეისონ ჯონსი აპირებენ, ეს ბრენდი და მისი ნაირსახეობები აქციონ სავაჭრო ნიშნად მუსიკალური გამოცემებისა და ტანსაცმლისთვისაც. მათ წინდაწინ დაარეგისტრირეს ეს ნიშანი კატეგორიაში 09 (ხმის და ვიდეოჩანწრა ფირფიტებზე ან ფირფიტებზე) და კატეგორიაში 25 (ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და ქუდები).

მედიქეიშენი ის ბიზნესია, რომელსაც არავითარი ფიქსირებული მნიშვნელოვანი ქონება არ გააჩნია და მარკს და ჯეისონს კარგად აქვთ შეგნებული, რომ მათი წამოწყება ეფუძნება მათ ნოუ-ჰაუსა და სხვა არამატერიალურ ქონებას – მათ ბრენდსა და რეგისტრირებულ სავაჭრო ნიშანს.

ამ ბიზნესწამოწყების ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა ბრენდის სავაჭრო ნიშნად რეგისტრირების გზით მათ აძლევს შესაძლებლობას, „სტუდენტური ღამის“ ბიზნესი სხვა ქალაქებზეც გაავრცელონ. დამატებით, სხვა კატეგორიებში სავაჭრო ნიშნის რეგისტრირება კი შეაძლებინებთ, თავიანთი ბრენდი სხვა საქმიანობაშიც ჩართონ, მაგალითად, მერჩანდაიზმში.

ამას გარდა, ამაჟამად მათ ხელსაყრელი მდგომარეობა უკავიათ იმისათვის, რომ სხვა ბიზნესთან ერთობლივ წამოწყებებზე აწარმოონ მოლაპარაკება იმ იმედით, რომ ეს არგებს მედიქეიშენის ბრენდს. ამ ტექსტის წერისას მედიქეიშენს ახალი წამოწყებული ჰქონდა ერთობლივი პროექტი ლიკვიდემენტან (Liquidation), ლივერპულის ერთ-ერთ წამყვან ალტერნატიულ ღამის გასართობ ცენტრთან. პროექტს ჰქვია „ინდიქეიშენი“ (Indication), ეს გახლავთ პარასკევის ღამის ახალი ალტერნატივა და აპირებს, ქიშკი მოეცეს ხალხის ხელახლა გაღვიძებული ინტერესის ტალღას დიდი გიტარების, ჟღრიალა გამაძლიერებლებისა და გამხდარი გოგო-ბიჭების ანსამბლების მიმართ.

www.medication.co.uk



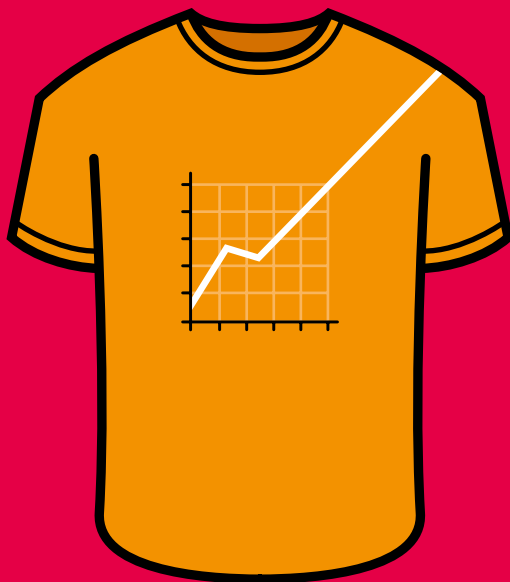
ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * ინტელექტუალური საკუთრება (იხ. გვ. 54)
- * საგატრო ნიშნები (იხ. გვ. 54)
- * არამატერიალური აქტივები (იხ. გვ. 53)
- * ბრენდები (იხ. გვ. 53)

7

ფულის თვლა

- ეს თავი ყურადღებას ამახვილებს თქვენი საწარმოს ფინანსური სიტუაციის გაგებასა და თვალყურის დევნებაზე, და ამისთვის ფინანსურ ღონისძიებებს სამი სხვადასხვა პერსპექტივიდან განიხილავს.
- აგრეთვე ეხება ფონდების მოძიებას და სამომავლო შემოსავლის ნაკადის შექმნას როგორც ინვესტორების, ასევე თქვენი გრძელვადიანი ფინანსური უსაფრთხოებისთვის.



ამ თავში ფინანსებზეა საუბარი და შეეხება როგორც არაკომერციულ ორგანიზაციებს, ასევე – კომერციულ ბიზნესებს. ჩემი გამოცდილებით, ზოგჯერ სოციალური საწარმოს ამუშავება, საჭირო ფინანსური შედეგის მისაღებად ეკონომიკური წნეხის გაწონასწორება შემოქმედებითი ან სოციალური იდეალებით რეალურად მეტ კომერციულ გამჭრიახობას მოითხოვს.

როდესაც ბიზნესის სუსტი მხარეების შესახებ ვსვამ კითხვას, ჩვეულებრივ ერთ-ერთი პირველი პასუხი არის ხოლმე: „საკმარისი ფული არ გვაქვს!“ რასაკვირველია, ფულის კრიტიკული ნაკლებობა პრობლემაა ნებისმიერი ბიზნესის თუ სოციალური საწარმოსთვის – ახლის თუ უკვე განმტკიცებულისთვის – და ეს შეიძლება დაბრკოლება აღმოჩნდეს მისი წარმატების ან თუნდაც გადარჩენისთვისაც კი.

წამყვანის
ამერიკის
ხშირად
ქველად
სახელის
ქაჩილობა
დაწყებულია

ფინანსური დაბრკოლება რეალური რამაა – ან ზოგჯერ წარმოსახვითია. „წარმოსახვითი“ იმ ამრით, რომ ადამიანები ხშირად წარმოიდგენენ, რომ ახალი ბიზნესის წამოწყება მოითხოვს, დაუყოვნებლივ ჰქონდეთ ყველა ის ქონება და ატრიბუტი, რაც კი კარგად აწყობილ ბიზნესს მოეპოვება: აღჭურვილობა, ოფისები, მანქანები და ა.შ., მაშინ, როცა ძალიან ხშირად საამისოდ ნაკლებია საჭირო, ვიდრე მათ ჰგონიათ. საკითხავია არა იმდენად: რამდენი ფული გვჭირდება იდეალურ შემთხვევაში? უკეთესი შეკითხვა იქნება: რამდენად ცოტა გვჭირდება იმისათვის, რომ საწარმოს დაარსება შესაძლებელი იყოს? (გინდ ახალი ბიზნესის, გინდ დამატებითი წამოწყების). ლოდინი, როდის მიიღებთ მთელ ფულს სრულად: მოგცემთ ბანკი, დამფინანსებელი ან ლატარიაში მოიგებთ – შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ეს არასოდეს მოხდება. წარმატების ისტორია ხშირად შემლუღული საწყისი კაპიტალით დაწყებულია. აღჭურვილობა შეიძლება იქირაოთ ან ითხოვოთ, ახლის ყიდვის ნაცვლად, მანქანებიც იქირაოთ, ოფისი იყოს საზიარო (ან ვირტუალური), ხოლო პროფესიონალური მომსახურება – ბარტერული. ზრდა შეიძლება იყოს თანმიმდევრული, ერთბაშად მიღწეულის ნაცვლად, და დაბალი ზედნადები ხარჯებით იოლას გასვლა შეიძლება არა მხოლოდ საწყისი პერიოდისთვის სასარგებლო დისციპლინა გამოდგეს, არამედ – მდგრადი გრძელვადიანი ფინანსური სტრატეგიის საფუძველიც.

არსებითია, მკაფიოდ განისაზღვროს, რამდენია საჭირო კაპიტალური ხარჯებისთვის და ბრუნვის კაპიტალისთვის. აღჭურვილობის შესყიდვათა მინიმიზაცია ამცირებს წარმოების ძირითად საშუალებებში გაყინული ფინანსების რაოდენობას და რჩება მეტი თავისუფალი ფული, რათა შექმნას ბიზნესისთვის სასიცოცხლო სისხლის მიმოქცევა, ანუ ბრუნვის კაპიტალი –

ფული, რომელიც მოძრაობს საბანკო ანგარიშზე და აუცილებელი ყოველდღიური გადახდების განხორციელების საშუალებას იძლევა. თუ ეს ბრუნვის კაპიტალი საკმარისი არ არის, ბიზნესი შეიძლება ჩამოიშალოს, თუნდაც მომგებიანი პროექტები ჰქონდეს წამოწყებული.

სამი ფინანსური სარკმელი

ფულის თვლის სამი ხერხი

ნებისმიერი საწარმოს ფინანსების კონტროლის სამი გზა **სამი ფინანსური სარკმლის** მოშველიებაა. ესენია: შემოსავლისა და ხარჯის ანგარიში, ბალანსი და ფულის ნაკადი. ამათგან თითოეული შეიძლება იყოს წარსული აქტივობის ანგარიშიც და სამომავლო ვითარებათა წინასწარი მონახაზიც. თითოეული თავის წილ ამბებს გამცნობთ და გეხმარებათ წარმატებული მომავლის დაგეგმვაში: შემოქმედებით მეწარმეს სამივე უნდა ესმოდეს და შეეძლოს მათი გამოყენება.

შემოსავლისა და ხარჯის ანგარიში¹⁷ გვიჩვენებს განსაზღვრული პერიოდის, ჩვეულებრივ, ერთი წლის, განმავლობაში მიღებულ სარგებელს. (ეს არაკომერციული ორგანიზაციებისთვისაც კი მნიშვნელოვანი ცნებაა. კოოპერატიული მოძრაობა ამკობინებს ტერმინს „ზედმეტობა“ და ის ამ სიტყვით შეიძლება ჩანაცვლდეს მთელ ამ თავში, თუ საჭირო იქნება.)

ბალანსი გვიჩვენებს ბიზნესის მთლიან ღირებულებას (სუფთა აქტივები) დროის განსაზღვრულ მომენტში. ეს გახლავთ მფლობელთა აქტივების, ვალდებულებებისა და აქციების „მომენტალური კადრი“. ბუღალტრული ბალანსი გამოავლენს ბიზნესის ფინანსურ ძლიერებასა და შესაძლებლობებს.

ფულის ნაკადის ანგარიში გვიჩვენებს, წარსულში საიდან შემოვიდა ფული და სად გავიდა. არსებითია, რომ ფულის ნაკადის წინასწარი მონახაზი განსაზღვრავს, სავარაუდოდ როდის შემოვა ან გავა ფული, ყოველთვიურად თუ ყოველკვირეულად, წინასწარ განსაზღვრებადი მომავლისთვის. ფულის ნაკადის წინასწარი მონახაზი ფინანსური მართვის უმნიშვნელოვანესი იარაღია.

ფინანსური აღრიცხვა – ესაა სამართლებრივი თუ საგადასახადო მიზნებით წარდგენილი ანგარიშები და, როგორც წესი, მოვლენებიდან კარგა ხნის გასვლის მერე დგება. პირიქით, მმართველობითი აღრიცხვა მენეჯერებისთვის რეალურ დროში გამო-საყენებლად არის განკუთვნილი. ეს არის ინფორმაცია, რომელიც უნდა გქონდეთ – როცა და რა სახითაც კი დაგჭირდებათ – რათა თვალყური ადევნოთ მოვლენებს და ბიზნესს მიმართულებას უჩვენებდეთ წარმატებულ ან წარუმატებელ პერიოდში.

ბრუნვა
აბსოლუტა,
მოცემა –
კეილოგონიკა

ფულის ნაკადს – ანუ მის ნაკლებობას – ყველაზე სწრაფად შეუძლია, ბოლო მოუღოს ბიზნესს, ამიტომ ფულის ნაკადის მართვა ყოველდღიური მენეჯმენტის ყველაზე გადაუდებელი საზრუნავი უნდა იყოს. სანამ ფულის ნაკადი ჯანსაღია, მომგებიანობის ზრდასა თუ ჩაგარდნებთან გამკლავება შესაძლებელია; თუმცა არამომგებიანი საქმიანობა ადრე თუ გვიან ფულის ნაკადსაც დააზიანებს.

ყოველმა პროექტმა თუ განყოფილებამ წვლილი უნდა შეიტანოს ორგანიზაციის ზედნადებ ხარჯებში, ასევე, დაფაროს საკუთარი პირდაპირი ხარჯები. ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ძირითადი ხარჯების პროპორცია ყოველ პროექტსა თუ განყოფილებაზე უნდა იყოს გადანაწილებული.

ბალანსი გვიჩვენებს ბიზნესის ღირებულებას კონკრეტულ მომენტში – წარსულში, ამჟამად თუ მომავალში. ეს შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის საჯარო ინფორმაციაა და გარეშე პირებისთვისაც ხელმისაწვდომია, თუ რა არის კომპანიის სუფთა აქტივები, წარმოების ძირითადი საშუალებების (აღჭურვილობა და ქონება), მიმდინარე აქტივების (ნაღდი ფული და მისაღები თანხები) და მიმდინარე ვალდებულებების (ვალუები და გადასახდელი თანხები) თვალსაზრისით. ამ აქტივების ფონზე კომპანიას შეიძლება სურდეს ფულის შესხება.

ბევრი შემოქმედებითი და კულტურული საწარმო ყურადღებას ამახვილებს გაყიდვებზე (ბრუნვა) მოგების ნაცვლად. როგორც იტყვიან, „ბრუნვა ამაოებაა, მოგება – კეთილგონიერება“. სოციალური საწარმოებისთვისაც კი, სადაც მთავარი საზრუნავი მოგება არაა, წაგებები შეიძლება საბედისწერო აღმოჩნდეს. ცხადია, მოგება მომდინარეობს შემოსავალსა და ხარჯებს შორის განსხვავებიდან, ასე რომ, ხარჯების კონტროლიც ძლიერ მნიშვნელოვანია.

ხარჯების კონტროლი

ორი ტიპის ხარჯები უნდა კონტროლდებოდეს. ერთი, **ცვალებადი ხარჯები** (ხარჯები, რომლებიც გაიზრდება და შემცირდება გაყიდვების დონეების შესაბამისად), რადგან მათი კონტროლი დაგეხმარებათ, საქმიანობა და პროექტები უფრო მომგებიანი გახადოთ.

მეორე, **ფიქსირებული ხარჯების** (ხარჯები, რომლებიც უნდა გადაიხადოთ იმის მიუხედავად, სამუშაო გაქვთ თუ არა) კონტროლი დაგეხმარებათ, თავიდან აირიდოთ ფულის ნაკადის პრობლემები და პოტენციური კატასტროფა უშემოსავლო პერიოდში. დაბალი ფიქსირებული ხარჯები ასევე გაძლევთ

შესაძლებლობას, ნაკლებად იყოთ დამოკიდებული მუდმივად მაღალ გაყიდვებზე და ამგვარად, ნაკლებად გამყადინებული, იშვოვოთ ფული, რადაც უნდა დაგიჯდეთ – მაგალითად, აკეთოთ არამომგებიანი პროექტები არასამიზნე მუშტრებისთვის – იბ. **მანდო ჯგუფი**. გამოიყენეთ ფულის ნაკადის პროგნოზი და განსაზღვრეთ, რამდენად მალე შეიძლება დაგიდგეთ ფულის კრიზისი, თუ ბიზნესს დროებითი დაღმასვლა დაემუქრება, და ეს გააკეთეთ ფიქსირებული ხარჯების სხვადასხვა სცენარისთვის. უნარს, გადაიტანო ცუდი დროება და გადარჩე, ზოგჯერ განაპირობებს ფილოსოფია: გქონდეს რაც შეიძლება მცირე ფიქსირებული ხარჯები.

ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ხარჯი თანამშრომლების დროის ანაზღაურებაა, ამიტომ ამას თვალყური უნდა ადევნოთ სასარგებლო მმართველობითი ინფორმაციის მისაღებად, ხარჯების კონტროლისთვის და მომგებიანობის გასაზრდელად. რუმინული ბრენდინგის კომპანია „გრეიპფრუტი“ (Grapefruit) იყენებს ავტომატიზირებულ სისტემას თანამშრომელთა მიერ პროექტებზე დახარჯული დროის აღსარიცხად – ეს სასარგებლო პრაქტიკა კომპანიის მთავარმა შემოქმედებითმა ხელმძღვანელმა, მარიუს ურსაჩემ (Marius Ursache) აშშ-ში ისწავლა.

ფინანსების მოძიება

ფინანსების მოძიება – ეს არსებითად არის ინვესტორების დარწმუნება, რომ ისინი ინვესტიციაზე უკუგებას მიიღებენ.

ეს შეეხება ბანკსაც, რომელსაც უნდა, იცოდეს, როგორ შეძლებთ კაპიტალისა და სარგებლის გადახდას, და აქციონერსაც, რომელსაც უნდა მოგების და დივიდენდების მეშვეობით ინვესტიციის ამოღების პროგნოზირება. საჯარო საფინანსო ორგანიზაცია დარწმუნებული უნდა იყოს თქვენს ხანგრძლივ სიცოცხლისუნარიანობაში და თქვენგან „საზოგადოებრივი სარგებლის“ მიღებაში, რათა გაამართლოს მის მიერ საჯარო ხაზინიდან გაღებული ინვესტიცია. (ფინანსური სიცოცხლის-უნარიანობა შეიძლება გულისხმობდეს თანადაფინანსებას სხვა წყაროებიდან ან თვითგენერირებული შემოსავლის დონეს.)

ამგვარად, სადაც არ უნდა ეძებდეთ ფინანსებს, საწყისი პუნქტი არის არა მოთხოვნის ფორმა, არამედ – განხორციელებადი ბიზნეს-ფორმულა, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მდგრადი „ბიზნესმოდელი“, რომელიც წინასწარ პროგნოზირებად ფინანსურ შედეგებს აჩვენებს. უპირველეს ყოვლისა, უადრესად მნიშვნელოვანია, სწორად შეადგინოთ ბიზნესფორმულა, სანამ მას ბიზნესგეგმად გააფორმებდეთ. **მანდო ჯგუფმა** თავისი ბიზნესგეგმის გამოისობით ბევრჯერ შეძლო სესხის მოპოვება, ისევე, როგორც **JAB დიზაინმა**.

6

აპალი
გეჭიროა
მოძვედიანოზისა
და ველის
ნაჰარის
ციკერბლოფი

,

პროგნოზირება რისკის შემცველია და პროგნოზირებადობის ხარისხი დამოკიდებულია ინვესტორის დამოკიდებულებაზე რისკის მიმართ. ინვესტორები ხშირად გაურბიან რისკს და მოინდომებენ გირაოს თქვენი ქონების სახით. ცნობილია, რომ არამატერიალური ქონება, როგორცაა ინტელექტუალური საკუთრება, ძნელი გამოსაყენებელია უსაფრთხოების გარანტიად. ბანკები მოითხოვენ, რომ რისკი ნაწილობრივ თქვენი იყოს და მოითხოვენ გარანტიებს თქვენი ბიზნესის ქონების ან პირადი საკუთრების სახით, მაშინ, როცა ვენჩურული კაპიტალის ფირმები, ჩვეულებრივ, სწევენ მეტ რისკს, მაგრამ მოელიან მეტ უკუგებას – თქვენი ბიზნესის მსხვილი ნაჭრის მიღების გზით.

ცალკეულ რეგიონებში კონკრეტული ბიზნესისთვის სტარტაპის გრანტების ან სესხების გაცემის მრავალნაირი სქემა არსებობს. ისინი სეხშირად იცვლება, რომ ამათვე კონკრეტულად ლაპარაკი არ ღირს. ეძიეთ ფინანსური რჩევა პროფესიონალებისგან, მენტორების, მეგობრებისა და დახმარების სააგენტოებისგან, თუ როგორ გამოიყენოთ სესხის საგარანტიო სქემა, საგადასახადო შეღავათები ან როგორ მოიპოვოთ პარტნიორული დაფინანსება. უნდა აღინიშნოს, რომ სამეფო საგადასახადო და საბაჟო დეპარტამენტი (HMRC) გადასახადების აკრეფის გარდა, ვრცელ დახმარებას და რჩევებსაც იძლევა. ბიზნესის მხარდაჭერის სააგენტოებისგან შეიძლება უახლესი ვითარების შესაბამისი რჩევის მიღება და მათი საკონტაქტო ინფორმაციის მოპოვება ვებგვერდებზეა შესაძლებელი **(იხ. დამატებითი ინფორმაციის ნაწილი ამ წიგნის ბოლოს.)**

უნდა აღინიშნოს, რომ გრანტებსა და სესხებს ყოველთვის უკავშირდება გარკვეული პირობები და აპლიკაციის პროცესმა შეიძლება დრო წაიღოს და პროექტის დაყოვნება გამოიწვიოს. უარეს შემთხვევებში მინახავს, არასათანადო გრანტს ორგანიზაცია არასწორი მიმართულებით რომ წაუყვანია. ზოგჯერ ბიზნესები ითხოვენ დახმარებას გრანტის ან სესხის მოპოვებაში, მაშინ, როდესაც რეალურად სჭირდებათ ბიზნესმოდელის შეცვლა, რაც მათ გააძლიერებდა და გრანტსა თუ სესხზე ნაკლებად დამოკიდებულს გახდიდა. ამიტომ კარგი რჩევაა, შეაფასოთ გრანტებისა და სესხების როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები, სანამ გადაწყვეტდეთ, მოითხოვოთ თუ არა ისინი.

თქვენი ფინანსური კონტროლის პანელი

შემოქმედებითი ხალხი ფინანსებსა და ბუღალტერიას ხშირად ბიზნესის მოსაწყენ ნაწილად მიიჩნევს, მაგრამ ისინი, ვისაც ეს მხარე უგულებელყოფილი აქვს, ვერ აკონტროლებენ თავიანთი ბიზნესის ბედს. ეს იგივეა, მანქანას მართავდეს და პანელს არ

უყურებდე. წარმატებულ მეწარმეს არ სჭირდება მთელი ფინანსური ინფორმაციის დეტალებში ჩახედვა, მაგრამ აუცილებლად სჭირდება ძირითადი ფინანსური ოპერაციებისთვის თვალყურის დევნება – იმათთვის, რომლებიც ისევე მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის, როგორც მანქანისთვის – მართვის პანელზე გამოტანილი ინფორმაცია სიჩქარის, საწვავის და ზეთის წნევის შესახებ. ამათი ფინანსური ექვივალენტი არის მომგებიანობა (ცალკეული პროექტისაც და მთლიანობაშიც), ფულის ნაკადი და სუფთა აქტივები.

ფინანსური მართვის პანელი

ის, რაც ყველა საწარმოს სჭირდება, არის მარტივი, მაგრამ ეფექტიანი **ფინანსური მართვის პანელი**, რომელიც ბიზნესის გაძღოლისას მუდამ თვალწინ გექნებათ. უფრო ზუსტი საშუალებები მოიცავს ფინანსურ მიმართულებებსა და თანაფარდობებს. თუ თვალი არ გიჭირავთ მომგებიანობისა და ფულის ნაკადის ციფერბლატზე, იქ, საითაც მიექანებით, ავარია გელით – ან ცარიელი საწვავის ავზი ფინიშის სწორზე!

ბიზნესის მართვის პანელი
იხ. გვერდი 99

უფრო ამომწურავ **ბიზნესის მართვის პანელში** გათვალისწინებული იქნება სხვა მნიშვნელოვანი ინდიკატორებიც, ასევე – მთავარი ფინანსური ოპერაციებიც.

ფინანსური უსაფრთხოების შექმნა

ფინანსურ უსაფრთხოებას იძლევა ისეთი შემოსავლის ნაკადების შექმნა, რომელიც არ არის დამოკიდებული თქვენს მუდმივ მუშაობაზე. ეს ის შემოსავალია, რომელიც გროვდება, სანამ თქვენ გძინავთ. ის, რაც ამ ფულის ნაკადს ქმნის, მოგვიანებით აგრეთვე შეიძლება გაიყიდოს. შემოქმედებით ინდუსტრიებში ამის ყველაზე თვალსაჩინო გზა ინტელექტუალური საკუთრების მოხმარება და ექსპლუატაციაა. უნარიანად მართული ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები შემოქმედს აძლევს შესაძლებლობას, სხვადასხვა წყაროდან უწყვეტი შემოსავალი მიიღოს. **იხ. თავი 6: თქვენი შემოქმედების დაცვა.**

მოკლედ რომ ვთქვათ, შემოქმედებითი ბიზნესი გახლავთ შემოქმედებითი ნიჭის ისეთ ინტელექტუალურ საკუთრებად გადაქცევის ხელოვნება, რომელიც მის მფლობელს შემოსავლის ნაკადს გაუჩენს.



ძირითადი საკითხები

- 1 ნუ დაელოდებით, როდის გექნებათ ფულის იდეალური რაოდენობა – ეს დღე შეიძლება არასოდეს დადგეს.
- 2 გაერკვიეთ თქვენი ბიზნესის ფინანსებში და ამისთვის მათ სამი სხვადასხვა პერსპექტივიდან შეხედეთ.
- 3 გამოიყენეთ მმართველობითი აღრიცხვა თქვენი ბიზნესისთვის თვალყურის სადევნებლად და დასაგეგმად, და არა მხოლოდ ფინანსური აღრიცხვა, რომელიც წარსულ მოვლენებზე ანგარიშის წარსადგენად იწარმოება.
- 4 აკონტროლეთ ფიქსირებული ხარჯები.
- 5 ფონდების მოსაძიებლად დაგჭირდებათ აჩვენოთ, თქვენი ბიზნესფორმულა როგორ შექმნის მდგრად შემოსავლის ნაკადს.
- 6 გადაწყვიტეთ, რა უნდა გაიზომოს, შემდეგ შექმენით ფინანსური მართვის პანელი, რომლის საშუალებითაც შეძლებთ კონტროლს. თვალი გეჭიროთ პანელის ციფერბლატებზე, რათა აიცილოთ ავარია – ან ფინიშის სწორზე საწვავი არ გაგითავდეთ.
- 7 გადასახადებზე, დღგ-ზე და სხვა ფინანსურ საკითხებზე მიიღეთ პროფესიული რჩევა ბუღალტრისგან.
- 8 ლაპარაკია არა მხოლოდ ბიზნესის მოგებაზე – ზედმეტობის წარმოქმნა სოციალურ საწარმოებსაც სჭირდებათ.
- 9 გაიაზრეთ, რა შეზღუდვები მოჰყვება გრანტებსა და სესხებს.
- 10 შეიქმენით ფინანსური უსაფრთხოება თქვენი ინტელექტუალური საკუთრების ექსპლუატაციის გზით.

იდეები მოქმედებაში

JAB დიზაინ კონსალტანსი ინდუსტრიული პროდუქტის დიზაინი

JAB დიზაინი (JAB Design) გახლავთ საერთაშორისო ჯილდოს მფლობელი პროდუქტების დიზაინის კომპანია, რომელიც ნოვატორებთან და მრეწველებთან ერთად მუშაობს კომერციულად წარმატებული ახალი პროდუქტების შესაქმნელად. კომპანიას აქვს გამოცდილება სამედიცინო მოწყობილობების, სახანოების, ავეჯის, ლაბორატორიული ავტომატიკის, სამომხმარებლო საქონლის, ელექტრონიკის ყუთების და რამდენიმე სხვა ტიპის პროდუქტის დიზაინის შექმნაში.

მმართველი დირექტორი, ჯონათან ბატერსი (Jonathan Butters) ამბობს: „ერთ რომელიდაც სფეროში სპეციალიზაციის ნაცვლად ჩვენ ვმუშაობთ მიღებულ სპეციალიზაციათა მთელი რიგისთვის, რადგან სწორედ მათ შორის არსებული მიჯნა არის საინტერესო და შემოქმედებითი. მაგალითად, ჩვენ ვაკეთებთ ისეთი სამედიცინო აღჭურვილობის დიზაინს, რომლებსაც ტრადიციულად სპეციალისტები იყენებენ, მაგრამ ვაკეთებთ ამას პაციენტებისთვის შინ მოსახმარად, და ამაში სამომხმარებლო საქონლის დიზაინში გამოცდილებას ვეყრდნობით. ვთქვამთ, მიჯნა ფსიქოლოგიასა და ინჟინერიას შორის ან ელექტრონიკასა და სოციოლოგიას შორის ასევე აღძრავს ახალი შემოქმედებითი დიზაინის იდეებს“.

„კარგი დიზაინი შეუძლებელია მარტო მომუშავე დიზაინერის გეოცენტრული ნაშუადღარი იყოს“, ხაზს უსვამს იგი, „დიზაინის პროცესი გულისხმობს კლიენტთან დიალოგს, რათა გათვალისწინებული იყოს სხვადასხვა ინტერესის მქონე თემთა საჭიროებები, მათ შორის – საბოლოო მომხმარებელიც და ისინიც, ვინც პროდუქტის გაყიდვაზე, მოვლასა და უტილიზაციაზეა პასუხისმგებელი“. კარგ დიზაინერს შეუძლია მუშტართან შეთანხმება და ის აცხადებს, რომ ისეთი გენიოსი ხელოვანებიც კი, როგორებიც იყვნენ კარავაჯო და და ვინჩი, ძირითადად მუშაობდნენ მუშტრებისთვის და არა შემოქმედებითი იმოლაციაში და მაინც ახერხებდნენ, თავიანთ

ქმნილებებში საკუთარი არსების ნაწილი ჩაედოთ, ისე, რომ ხელოვნების პრინციპები და კლიენტის მოთხოვნები ერთმანეთს არ დაპირისპირებოდა.

ჯონათანი ბიზნესში 1999 წელს ინჟინერის ცოდნითა და გამოცდილებით შევიდა, როგორც ინდემწარმე და 2001-ში შემდეგაა ბიზნესის ზრდის სტრატეგია ახალი კომპანიისთვის, ბიზნესის მხარდაჭერის სააგენტოების დახმარებით, რომელთა შორის იყო ქრეიტივი ბიზნეს სოლუშენს (Creative Business Solutions). მათი ბიზნესგეგმა განსაზღვრავდა, ზრდის რომელ არეალებზე უნდა გამახვილებულიყო ყურადღება, მათ შორის იყო ბიოტექნოლოგიები, აგრეთვე – სამედიცინო და უსაფრთხოების აღჭურვილობა. თითოეულ ამ არეალში მათ შექმნეს წარმატებული პროდუქტები, რომლებზეც ამ სფეროში მერტი სამუშაო მოუტანათ. ეს გახლავთ ზრდის ტექნიკა, რომელსაც ჯონათანი ასე აღწერს: „პატარა თევზის სატყუარად გამოყენება დიდი თევზის დასაჭერად“.

ბიზნესის ზრდას სესხის აღება სჭირდებოდა და ჯონათანი გულისტკივილით დარწმუნდა (რაც მოულოდნელი არ ყოფილა), რომ ბანკები და სხვა დამფინანსებლები „ერთიანად ურისკო ტიპების კრებული“ იყო. საკუთარმა ბანკმა უარი უთხრა სესხზე და არც სხვა ინსტიტუციები ამჯავებდნენ თავიდან დიდი ენთუზიამს. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მან თავისი სახლი ჩადო გირაოდ და საქმეს საკუთარი ფული მიაშველა, იოვრა დამფინანსებლები, რომლებიც მზად იყვნენ, რისკი გაენაწილებინათ. „დამფინანსებლებს უნდათ, იცოდნენ, რომ მზად ხარ, გამოწვევის მთელი სიმძიმე იგრძნო და მთელი მონდომება ჩადო ბიზნესის საქმეებში“. დაფინანსების ბოლო პაკეტი, დაახლოებით £200 ათასის ოდენობით, მან მიიღო სესხად მერსისაიდის სპეციალური საინვესტიციო ფონდისგან (Small Firms Guarantee Scheme) (Lloyds TSB-ის მეშვეობით), რასაც მისი საკუთარი სახლის ხელახალი დაგირავება დაემატა. ასევე, მიიღო საგრანტო თანხა ბიზნეს ლინკისა (Business Link) და ბიზნესლივერპულისგან (BusinessLiverpool).

მას მერე JAB დიზაინი გაიზარდა და აყვავებულ ბიზნესად იქცა. ახლა მას 9 თანამშრომელი, 20 შემკვეთი და წლიურად დაახლოებით £750 ათასის ოდენობის ბრუნვა აქვს. თანამშრომლების დაქირავებამდე ჯონათანმა ინვესტიცია ჩადო სამართლებრივ რჩევაში, რათა უზრუნველყო, რომ სამუშაოდ აყვანის ხელშეკრულება სრულყოფილი ყოფილიყო. მას მერე კომპანიამ შეძლო, გადაეჭრა პერსონალთან დაკავშირებული რამდენიმე

www.jabdesign.co.uk

პრობლემა მუსტი პროცედურების დაცვით, ისე, რომ არ დასჭირვებია აპელაციები და შემხვედრი ბრალდებები, რადგან თანამშრომლებთან სათანადო ხელშეკრულებები ჰქონდა დადებული.

ახლა ჯონათანი უკვე აღარ არის ერთკაციანი ანსამბლი და უფრო მეტს მუშაობს „ბიზნესზე და არა ბიზნესში“, რასაც თავად „სტრატეგიული სიმაღლის დაკავებას“ უწოდებს. მისი თანამშრომლები ფოკუსირებული არიან დიზაინერულ სამუშაოზე, რისთვისაც ხმარობენ უახლეს ტექნოლოგიას – SolidWorks 3D CAD პროგრამულ უზრუნველყოფას. თავად ჯონათანი კი ზედამხედველობს ყველა პროექტს და „ზედა ხარისხობრივ ფენას ამატებს“, როგორც თავად ამბობს. მისი ერთ-ერთი უმთავრესი მოვალეობა მუშტრებთან ურთიერთობაა, რაც გულისხმობს მოკლე საინფორმაციო შეტყობინებებისა და ტექნიკური სპეციფიკაციების წერას, კლიენტთან მუშაობის ეტაპების შეთანხმებას და მუშტრის მოლოდინებთან გამკლავებას, რაც, ჯონათანს თუ დაფუკერებთ, „ხანდახან გაეროს დონის დიპლომატიას“ მოითხოვს.

კომპანიის გარიგების პირობები (რომელიც მის ვებგვერდზე დევს) წინდაწინვე იყო მომზადებული სპეციალისტთა დახმარებით და ჯონათანი ამას დღესაც მნიშვნელოვან ნაბიჯად მიიჩნევს. მას მერე ისინი ორჯერ განახლდა და გაუმჯობესდა, ზოგი იმ საკითხის დასაშუსტებლად, რომლებიც კონკრეტულ კლიენტებთან წამოიჭრა. JAB Design-ს მას მერე ჰქონდა მნიშვნელოვანი დავა შემკვეთთან და მოახერხა, შეთანხმებისთვის



სასამართლოს გარეშე მიელწია, მათი საქმიანობის პირობების მკაფიო განსაზღვრულობის წყალობით.

მნიშვნელოვანი პუნქტები ეხება ინტელექტუალური საკუთრების კლიენტისთვის გადაცემას. მნიშვნელოვანია, რომ ინტელექტუალური საკუთრების გამოშვება მიზნულია კლიენტის გადახდაზე და ამგვარად დაზღვეულია ფულის ნაკადი. ბოლო ნამუშევრებისთვის JAB დიზაინი აწარმოებდა მოლაპარაკებას პროდუქტის გაყიდვიდან მიღებული წილით ანაზღაურებაზე, რის სანაცვლოდაც დიზაინში გადასახდეულ თანხას ამცირებდა.

კომპანიის ღირებულებებზე საუბრისას ჯონათანი ამბობს: „ჩვენ გვითაცებს ისეთი საქონელი, რომელიც ცხოვრების ხარისხს აუმჯობესებს, და არა ჩვეულებრივი ნივთები. სამედიცინო და უსაფრთხოების აღჭურვილობა ჩვენთვის მნიშვნელოვანია, ცხოვრების გაუმჯობესება კი გართობისა და დასვენებისთვის საჭირო პროდუქტებს მოიცავს. სამხედრო სამუშაოებს არ ვასრულებთ“. JAB დიზაინის კიდევ ერთი პროექტი, ახალი უსაფრთხოების ნივთი ღრმა ზღვაში თევზჭერის ინდუსტრიისთვის, რომელიც სავარაუდოდ წელიწადში 50 სიცოცხლეს გადაარჩენს, წიგნის წერის მომენტში ჯერაც შემკვეთის კონფიდენციალურობის დაცვის ფარგლებში რჩებოდა. ამაზე მომავალში შევითყობთ!

ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * შემოქმედებითობის ალქიმია (იხ. გვ. 8)
- * ბიზნესი, როგორც დიალოგი მუშტართან (იხ. გვ. 38)
- * მუშაობა ბიზნესისთვის და არა ბიზნესში (იხ. გვ. 81)
- * ფონდების მოძიება და დახმარების სააგენტოების გამოყენება (იხ. გვ. 66)
- * ინტელექტუალური საკუთრების ფლობა და მისი გადაცემა
- * კლიენტებისთვის (იხ. გვ. 56)
- * ფასეულობები (იხ. გვ. 11)

8

კარგი კომპანია

- ეს თავი განმარტავს შეზღუდულ და შეუზღუდავ ფინანსურ პასუხისმგებლობებს და თქვენი ბიზნესისთვის შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის დაარსების დადებით და უარყოფით მხარეებს, ასევე, განიხილავს სხვა კორპორაციულ სტრუქტურებს.
- მოხაზულია სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურა, ასევე, ისეთი იდეები, როგორიცაა „ვირტუალური ორგანიზაცია“.



გვერდი
აქვე
ვინსერი
წასვლის-
მკვლობა

ბიზნესების უდიდეს უმრავლესობას ათ ადამიანზე ნაკლები თანამშრომელი ჰყავს და გამონაკლისი არც შემოქმედებითი ინდუსტრიებია – მათგან ბევრი ერთკაციანი საწარმოა, თვითდასაქმების საფუძველზე საქმიანობენ ინდემწარმეების სტატუსით. ზოგი შემოქმედებითი ბიზნესი დაარსებულია კომპანიის ან სოციალური საწარმოს ფორმით.

ფინანსური პასუხისმგებლობა

თვითდასაქმებას აქვს თავისი დადებითი მხარეები, მაგრამ უარყოფითიც ახლავს. ამ უკანასკნელთა შორისაა მფლობელის **შეზღუდული პასუხისმგებლობა**, რაკი სამართლებრივი თვალსაზრისით მისი ბიზნესი და პიროვნება ერთი და იგივეა. მფლობელის პირადი და ბიზნესფინანსები „ერთ ქვაბშია“ მოქცეული. შეზღუდული პასუხისმგებლობა ასევე მიესადაგება პარტნიორობებსაც (თუ ეს შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორობა არ არის).

შეზღუდული პასუხისმგებლობა ჩვეულებრივ მიიღწევა შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის, როგორც ცალკეული ერთეულის ან ბიზნესის წარმოების საშუალების, დაარსებით, ისე, რომ ინვესტორების (წევრების) პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება იმ თანხით, რის ჩადებაც გადაწყვიტეს კომპანიაში. თუ ბიზნესი კოტრდება, დანაკარგები ამოიწურება ბიზნესში ჩადებული თანხით და არა მათი პირადი ქონებით. (ეს განსხვავდება ინდემწარმეების და ინდივიდუალური პარტნიორების „შეზღუდული პასუხისმგებლობისგან“, ვისაც შეიძლება ბიზნესის ვალების საკუთარი ფინანსებით დაფარვა მოუხდეთ.)

შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიასაც კი ბანკმა შეიძლება მოსთხოვოს პირადი გარანტიები ბიზნესსესხისთვის, თუ თავად ბიზნესს არ გააჩნია სათანადო ქონება. ამ დროს პასუხისმგებლობა კომპანიიდან გადადის პიროვნებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს სესხს.

მნიშვნელოვანია, რომ წამოწყებაში ჩართულთაგან ყველას გაცნობიერებული ჰქონდეს თავისი ფინანსური პასუხისმგებლობა.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიები

კერძო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიის დაარსება ძალიან მარტივია. უნდა გაითვალისწინოთ მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

სამართლებრივად, შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანია განიხილება ცალკეულ სამართლებრივ „პირად“. ეს განცალკევებულობა არსებითი ელემენტია მისი წევრებისთვის შეზღუდული პასუხისმგებლობის დაკისრებაში. ეს ნიშნავს იმასაც, რომ ქონებას ფლობს კომპანია – და შეიძლება მისი სამართლებრივი დევნა – და არა ინდივიდუალური მენილე.

პატარა საწარმოსთვის ერთ-ერთი არგუმენტი, თუ რატომ უნდა გაფორმდეს შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიად, გახლავთ იმიჯი: შეიძლება, ამ სტატუსის ბიზნესს მეტად ენდონ, ვიდრე ინდემნარმის სტატუსის მქონეს – გააჩნია, რა სექტორში საქმიანობთ, და გააჩნია მუშტრის აღქმას.

კომპანია, რომელსაც აქვს აქციები, ფინანსების მოძიების სასარგებლო იარაღს ფლობს. ის ბიზნესის აქციებს გადასცემს ინვესტორებს და ბიზნესის ზრდის კვალად მასში შემოჰყავს სხვა ადამიანები – როგორც აქციონერები, როგორც დირექტორები ან ორივე სტატუსში.

კომპანიების ერთ-ერთი უარყოფითი მხარე ის გახლავთ, რომ მათ დირექტორების და წლიური ბიუჯეტის შესახებ ანგარიში უნდა წარუდგინონ კომპანიების სახლს (Companies House), სადაც ეს ინფორმაცია ხელმისაწვდომი ხდება საჯარო შემოწმებისთვის.

სოციალური საწარმოები

შეზღუდული პასუხისმგებლობის დადებითი მხარეები ასევე ეხება არაკომერციულ ორგანიზაციებსაც (ან, უფრო ზუსტად, მოგების არაგამანაწილებელ ორგანიზაციებს). ისინი შეიძლება რეგისტრირებული იქნენ, როგორც „გარანტიით შეზღუდული კომპანია სააქციო კაპიტალის გარეშე“ (LBG), რაც სხვა კომპანიების მსგავსია, მხოლოდ არ გააჩნია აქციები და შესაბამისად, აქციონერებს ვერ გაუნაწილებს მოგებას დივიდენდების სახით. ამგვარი კომპანიები ასევე შეიძლება გახდნენ რეგისტრირებული საქველმოქმედო დაწესებულებები. სოციალური საწარმო – ბიზნესი, რომელსაც უპირველესად სოციალური მიზნები აქვს – ჩვეულებრივ, არეგისტრირებს კომპანიას, თუმცა ზოგი კოოპერატივი ინდუსტრიული და ეკონომიური საზოგადოებებია (Industrial and Provident Societies, IPS). ახალი, **საზოგადოებრივი ინტერესის კომპანიის** (Community Interest Company) სტატუსი შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც აქციების მქონე, ასევე არმქონე კომპანიებისთვის და შემოღებული იქნა სოციალური საწარმოებისთვის სპეციფიკური სამართლებრივი სტატუსის მისანიჭებლად.

იმის მიხედვით, თუ როგორია თქვენი ბიზნესაქტივობების სპექტრი, ასევე, სხვა ადამიანებთან თუ ბიზნესებთან თქვენი მუშაობის გათვალისწინებით, შეიძლება გამართლებული იყოს თქვენი ბიზნესსაქმიანობისთვის ერთზე მეტი სტრუქტურის გამოყენება.

კომპანიების გაზრდის კვალად მათ შეიძლება შეიძინონ სხვა ბიზნესი, დააარსონ დამხმარე კომპანიები ან გაიყონ გაცალკევებულ სამართლებრივ ერთეულებად, თუ სხვადასხვა ბიზნესსტრატეგიების ახალი შესაძლებლობები ალტერნატიულ სტრუქტურებს მოითხოვს. საქველმოქმედო დაწესებულებები ხშირად აარსებენ ცალკე სავაჭრო დამხმარე კომპანიებს. ბიზნესები აარსებენ ცალკე კომპანიებს იმიჯის, ბრენდინგის, მესაკუთრეობის თუ ფინანსური სირთულეების, ინტელექტუალური საკუთრების გაყიდვის თუ საერთო რისკის შემცირების საკითხების გათვალისწინებით. იხ. **ვინდოუ პროექტი** და **ნიუ მაინდი**.

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 102 და 42

ორგანიზაციული სტრუქტურები

თუ პროექტებზე დამოკიდებულ გარემოში ეფექტიანად მუშაობა სურთ, ორგანიზაციებმა ახალი ფორმა უნდა მიიღონ. ტრადიციული ფორმაცვლელი კომპანია, თანამშრომელთა მუდმივი რაოდენობითა და ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურით ამ ახალ გარემოს არ შეეფერება. ინფორმაციის ხანის საწარმოებს სჭირდებათ ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებსაც ეწოდათ: ვირტუალური, ქსელური, სამყურა და სენდვიჩი-ორგანიზაციები.

ასეთი ორგანიზაციული მოდელები არის არა სპეციალური სამართლებრივი სტრუქტურები, არამედ ბიზნესსაქმიანობის ორგანიზების მოქნილი გზების კონცეპტები.



ვირტუალური ორგანიზაცია

ვირტუალური ორგანიზაცია შეიძლება „უხილავი“ იყოს, იმდენად, რამდენადაც მას არ აქვს სათავო ოფისი, რომლის ადგილმდებარეობის დასახელებაც შესაძლებელია; მისი წევრები შეიძლება გეოგრაფიულად დაშორებული და სავარაუდოდ, ერთმანეთთან ინტერნეტით დაკავშირებულნი იყვნენ. ვირტუალური ორგანიზაცია შეიძლება სწრაფად ჩამოყალიბდეს ინტერნეტში კონკრეტული მიზნით, გარკვეული რაოდენობის ადამიანების და ორგანიზაციებისგან. ხშირად მისი სამუშაოს დიდი წილი ქვეკონკრეტული გადამცემა მასთან დაკავშირებულ კომპანიებს. ვირტუალური ორგანიზაცია კოორდინირებას უწევს ამ სამუშაოს და აკონტროლებს ინტელექტუალურ და სხვა არამატერიალურ კაპიტალს, როგორიცაა ბრენდინგი. ვირტუალური ორგანიზაცია შეიძლება საქმის დასრულებისთანავე გაქრეს, თუმცა მისი ინდივიდუალური წევრები შეიძლება სწრაფად გადაეწყონ ახლებურ კომბინაციაზე და ახალი ვირტუალური ორგანიზაცია წარმოქმნან.

ქსელური ორგანიზაცია შეიძლება აღნიშნავდეს რამდენიმე ცალკეულ ორგანიზაციას ან პიროვნებას, რომლებიც ერთად მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად, მაგალითად: დიზაინერი, მრეწველი და მომმარაგებელი. ეს ტერმინი ასევე შეიძლება გამოყენებული იყოს დიდი ორგანიზაციის აღსანიშნად, რომელშიც სხვადასხვა ნაწილები ურთიერთობენ უფრო ორგანული და ავტონომიური სახით, ვიდრე ეს ტრადიციულ იერარქიულ სტრუქტურებში ხდება.

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 78

სამყურა ორგანიზაცია ჩარლზ შენდის¹⁸ მოგონილი სახელია ბიზნესისტვის, რომელიც სამი ნაწილისგან შედგება: ძირითადი პერსონალის, პროექტის ფრილანსერი მუშაკებისა და ქვეკონკონტრაქტორი ფირმებისგან. **რედ ფროდაქშენ კომპანია** ამ მოდელის კარგი მაგალითია. მას ძირითადი პერსონალი მცირერიცხოვანი ჰყავს, მაგრამ ასობით ფრილანსერ მუშაკს ქირაობს სატელევიზიო დრამების შექმნაზე მუშაობისას და ზოგ ფუნქციას, როგორიცაა, მაგალითად, მერჩანდაიზინგი, გადასცემს ერთობლივი საწარმოს სხვა ნაწილს.



სენდვიჩი-ორგანიზაცია

სამყურას მოდელზეა აგებული ჩემი კონცეფცია, რომელსაც **სენდვიჩ-ორგანიზაციას** ვუწოდებ. იგი:

- ა. აღიარებს შემოქმედ პიროვნებებს, რომლებსაც სჭირდებათ სოციალური ურთიერთობები და „წევრთა კლუბის“ შესაძლებლობები;
- ბ. წარმოადგენს ძირითადი პერსონალის, პროექტის ფრილანსერი მუშაკებისა და ქვეკონკონტრაქტორი ფირმების სამი „ფენის“ მეტაფორას; აგრეთვე
- გ. წარმოადგენს სამ ფენას შორის სხვადასხვა ურთიერთობებისა და ურთიერთკავშირის დონეების მეტაფორას, რაც შეიძლება შევადაროთ სენდვიჩის სხვადასხვა გარნირს.

შემოქმედებითი საწარმოს წამოწყების პირველ ხანებში კორპორატიული სტრუქტურის საკითხებში ჩაკირკიტება შეიძლება უსარგებლო საქმედ გეჩვენოთ, მაგრამ ბიზნესფორმულის ამ ნაწილის სწორად შედგენამ შეიძლება სამომავლოდ ბევრი თავის ტკივილი აგაცილოთ და წარმატებისკენ მიმავალი გზა გაგაიადვილოთ.

და ბოლოს, ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილებები უნდა იყოს თქვენი ბიზნესსტრატეგიის დამხმარე და არა მისი ამძრავი ძალა.



ძირითადი საკითხები

- 1 გაცნობიერებული გქონდეთ თქვენი ფინანსური პასუხისმგებლობა.
- 2 განიხილეთ თქვენი ფინანსური პასუხისმგებლობის შემზღუდავი კომპანიის დაარსების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- 3 იფიქრეთ, ხომ არ აჯობებს, გქონდეთ სხვადასხვა კომპანიები სხვადასხვა აქტივობებისა და პროექტებისთვის, ბიზნესრისკების გადასანაწილებლად.
- 4 მკაფიოდ განსაზღვრეთ, საით მიდიხართ. საცხოვრებელი ბიზნესი გსურთ თუ საწარმო, რომლის გაყიდვასაც მომავალში შეძლებთ? გამოიყენეთ სხვადასხვა სტრუქტურა თქვენი ბიზნესსტრატეგიის მხარდასაჭერად – და არ დაუშვათ, რომ თქვენმა სტრუქტურამ გიკარნახოთ თქვენი ბიზნესის მიმართულება.
- 5 სოციალურმა საწარმოებმა განიხილონ საზოგადოებრივი ინტერესის კომპანიის ვარიანტი.
- 6 ადრეულ ეტაპებზე კორპორაციის სტრუქტურის სწორად განსაზღვრა სამომავლოდ ბევრ თავის ტკივილს აგაცილებთ.
- 7 შეაფასეთ თქვენი სტრუქტურა იმიჯისა და ბრენდინგის თვალსაზრისით – მუშტრის პერსპექტივიდან.
- 8 საჭირო რჩევა მიიღეთ სპეციალისტისგან: ბიზნესმრჩევლის ან ბუღალტრისგან.
- 9 იფიქრეთ პარტნიორობაზე ვირტუალური ორგანიზაციების მეშვეობით.
- 10 გადაწყვიტეთ, თქვენი საწარმოს რომელი საქმეები უნდა მოგვარდეს შიდა ძალებით და რომელი გადაეცეს სხვებს ქვეკონტრაქტით.

იდეები მოქმედებაში

რედ პროდაქშენ კომპანია სატელევიზიო დრამების მწარმოებელი კომპანია

„დათხოვნა“, „მეორედ მოსვლა“ და „კაზანოვა“ (Clocking Off, The Second Coming, Casanova) – ესაა ზოგი იმ სატელევიზიო დრამის ჩამონათვალი, რომელიც სხვადასხვა ჯილდოს მფლობელ რედ პროდაქშენ კომპანიას აქვს გადაღებული. „რედი“ ნიკოლა შინდლერმა (Nicola Shindler) დააარსა და მისი პირველი წარმატება რასელ ტ. დევისის (Russell T Davies) მიერ დაწერილი „ხალხივით უცნაურის“ (Queer as Folk) გადაღება იყო. ნიკოლას ამ დროისთვის უკვე ჰქონდა მშვენიერი წარსული, მის ნამუშევრებს შორის ჯიმი მაკგოვერნის „ჰილსბოროუ“ (Hillsborough by Jimmy McGovern) იყო.

„ტელეწარმოება ფრილანსერთა სამყარო“, ამბობს მმართველი დირექტორი, ენდრიუ კრიტჩლი (Andrew Critchley), ჰოდა, რედიც იწვევს ფრილანსერებს პერსონალის გასაზრდელად და კონტრაქტებს პროექტის საჭიროების მიხედვით დებს. რედს მხოლოდ 8 თანამშრომელი ჰყავს და ოფისს სხვა ტელეკომპანიაში ქირაობს, შესაბამისად, ფიქსირებული ხარჯები მინიმალური აქვს. ის კლასიკური „საპროექტე ორგანიზაცია“ და, როცა საჭიროა, თავისი სხვადასხვა პროდუქტისთვის რამდენიმე ასეული ადამიანის მოწვევა შეუძლია დროებითი ხელშეკრულებით.

რედი წარმატებული საწარმოა როგორც შემოქმედებითი, ასევე კომერციული თვალსაზრისით და მის შემოსავლიანობას, როგორც ამას ანდრიუ კრიტჩლი განმარტავს, განაპირობებს ძირითადად მისი მასშტაბები და არა მოვების მარჟა. £5 მილიონის პროდუქტი, რომელსაც მხოლოდ 5%-იანი მარჟა აქვს, მაინც ტოვებს საკმაოდ, £0.25-მილიონიან მოგებას.

www.redproductioncompany.com
www.ind-dvd.co.uk

რედი ყოველი პროექტისთვის შემღწეული პასუხისმგებლობის კომპანიას ქმნის და ეს „ერთჯერადი დანიშნულების კომპანიები“ (SPVs) მას შესაძლებლობას აძლევს, სხვადასხვა უჯრედში გადაანაწილოს თითოეულ წამოწყებასთან დაკავშირებული ბიზნესრისკი. რედ პროდაქშენი (Red Production Company Ltd) დგას რამდენიმე სხვა ასოცირებული კომპანიის ცენტრში, როგორებიცაა სექენდ ქამინგი (Second Coming Ltd), ლინდა გრინი (Linda Green Ltd), ბობ ენდ როუზი (Bob and Rose Ltd) და ამათგან ყოველი ერთჯერადი დანიშნულების კომპანიაა, ცალკეული პროექტისთვის შექმნილი. თითოეული პროდუქტის მთელი საქმიანი ნაწილი მისთვის განკუთვნილი კომპანიის მეშვეობით სრულდება, შემდეგ კი ეს ერთჯერადი კომპანია კვლავ მოქმედი რჩება, რათა მისი მეშვეობით შეიკრიბოს მიმდინარე შემოსავლები შესაბამისი პროდუქციის უფლებების გაყიდვიდან, ფორმატის გადასახადებიდან და DVD-ებიდან.

ტელეპროდუქციის ბიზნესგარემოში გარიგების პირობები შეიცვალა დამოუკიდებელი პროდიუსერების სასარგებლოდ – ახლა ისინი თავიანთ ნაწარმზე ინტელექტუალური საკუთრების უფლების მეტ პროცენტს იღებენ. ეს განხორციელდა პაქტის¹⁹ ჩარევის და ოფტომის რეგულაციებში²⁰ ცვლილებების შედეგად.

ამ ცვლილების პასუხად, და ახალი შესაძლებლობების გამოყენებით, რედი სულ უფრო ინტენსიურად უწევს ექსპლუატაციას ინტელექტუალურ საკუთრებას, რომელსაც მისი პროდუქცია შეიცავს – თავისი სატელევიზიო სერიალების საავტორო უფლებების, ფორმატზე გადასახადების (მაგალითად, „ხალხივით უცნაურის“ ფორმატი მიჰყვია აშშ-ს საკაბელო ტელევიზიას) და DVD-ების გაყიდვით.

ეს მარკეტინგი და მერჩანდაიზინგი მიღწეული იქნა DVD-ის იარაღივით „ind“ – ეს გახლავთ ერთობლივი წამოწყება სხვადასხვა ჟანრის პროდიუსერულ კომპანიებთან, რომლებიც ინდივიდუალურად (ind DVD Ltd) არიან გაერთიანებული.

რედ პროდაქშენს; „ყველა ჩემიანი“ (Mine All Mine) (მელა) და „კაზანოვა“



ბმულები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * ცალკეული კომპანიის სტრუქტურები (იხ. გვ. 75)
- * გარე ვითარების (რეგულაციების) ცვლილებები (იხ. გვ. 28)
- * დაბალი ფიქსირებული ხარჯები (იხ. გვ. 65-66)
- * ვირტუალური ორგანიზაციები (იხ. გვ. 75)
- * ინტელექტუალური საკუთრების ექსპლუატაცია მერჩანდაიზინგის გზით (იხ. გვ. 58)

9

ლიდერობა და მენეჯმენტი

- ამ თავში განხილულია გადართვა თქვენს „ბიზნესში“ მუშაობიდან თქვენი „ბიზნესისთვის“ მუშაობაზე.
- ის იკვლევს ადამიანების – დაქირავებული თანამშრომლებისა თუ სხვების – ლიდერობისა და მართვის საკითხებს, ხელმძღვანელობის სხვადასხვა სტილის გამოყენებას და ცვლილებასთან გამკლავებას ლიდერობის მეშვეობით.
- ის ასევე ეხება ადამიანების სამუშაოზე აყვანის ზოგ ასპექტს.



მენჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც „მიზნების მიღწევა სხვა ადამიანების მეშვეობით“; შესაბამისად, მენეჯერის საქმიანობაა სხვა ადამიანების საქმიანობათა კოორდინირება რაიმეს გასაკეთებლად. ბევრისთვის „თავისი ხელით კეთებიდან“ სხვების მართვაზე გადასვლა ძნელია ხოლმე და ეს ხშირად ითქმის შემოქმედ ადამიანებზე, რომლებიც იწყებენ თავიანთ ერთკაციან ბიზნესს, შემდეგ კი, სანარმოს ზრდის კვალად, ქირაობენ სხვა ადამიანებს.

მენეჯერის, როგორც კოორდინატორის, საქმე შეიძლება შევადაროთ საჰაერო მიმოსვლის კონტროლიორის საქმიანობას, რომელსაც ევალება, უზრუნველყოს, რომ თვითმფრინავები მშვიდობიანად ფრენდნენ და ერთმანეთს არ შეეჯახონ. მათი საქმე არ არის, თავად მართონ თვითმფრინავის საჭე. მენეჯერად ყოფნის იმედგაცეუბა ისაა, რომ ახლა თავად აღარ მართავთ თვითმფრინავს, რადგან ამიერიდან გევალებათ, კოორდინაცია გაუწიოთ სხვების მუშაობას, რათა მათ ეს კარგად აკეთონ.



ბიზნესში

მუშაობა

აუ

ბიზნესისაკის?



„ბიზნესში“ და „ბიზნესისთვის“ მუშაობა

ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ადამიანები დაწინაურების შედეგად, როგორც წესი, შორდებიან თავდაპირველ სამუშაოს, რომელიც მათ იზიდავდა. ეს ითქმის მასწავლებლებზე, გაყიდვაში ჩართულ ადამიანებზე, ძიებზე და სხვებზე. იგივე ემართება შემოქმედ მენარმეებსაც, რომლებიც ხშირად მეუბნებიან, რომ მათი ბიზნესის ზრდის კვალად სულ უფრო ნაკლები დრო რჩებათ უშუალოდ შემოქმედებითი საქმიანობისთვის და სულ უფრო მეტ დროს ანდომებენ სხვა ადამიანების ლიდერობასა და მართვას. შესაძლოა, ეს არის ერთი მიზეზი, რატომ არ ცდილობენ ბიზნესში ჩართულები გამსხვილებას, ბევრი ადამიანის სამუშაოდ აყვანის გზით, არამედ სურთ, ცხოვრების ნირის ბიზნესი ააწყონ. ადამიანების უმრავლესობა ბიზნესს იწყებს იმიტომ, რომ სურთ, თავად იმუშაონ ბიზნესში, მაგრამ მენარმისთვის, ვისაც თავისი სანარმოს გაზრდა უნდა, აუცილებელია, ყურადღება გადაიტანოს ბიზნესისთვის მუშაობაზე. გემის კაპიტანი ბოგურიდან უნდა იძლეოდეს მითითებებს, სამანქანოში კი არ უნდა მუშაობდეს. თუ გსურთ ისეთი ბიზნესის შექმნა, რომლის გაყიდვაც შეგეძლებათ სამომავლოდ, საქმე ისე უნდა ააწყოთ, რომ მერე და მერე საერთოდ აღარ იყოთ მასში ჩართული. მნიშვნელოვანია, თქვენი მიზნები და განზრახვები ნათლად გქონდეთ გააზრებული.

სხვა ადამიანების მეშვეობით რაღაცების კეთება მრავალი მიზეზით შეიძლება იყოს ძნელი. უპირველესად, უფრო დიდი ხანი სჭირდება

6
 ეჭვიანოდ
 მოძუძავ
 ღიად
 ხელმძღვა-
 ნელობის
 სხვადასხვა
 სივს
 ესა
 იყენებს

9

ვინმესთვის სწავლებას, ვიდრე საკუთარი ხელით კეთებას. იმისათვის, რომ სხვებს სრულად გააგებინოთ ყველაფერი, რაც თქვენ იცით ბიზნესის შესახებ, კომუნიკაციის ძალიან მაღალი ხარისხია საჭირო. პირველი ადმინისტრატორის როლის კისრება, მაგალითად, გათავისუფლებით გარკვეული საკანცელარიო სამუშაოებისგან, მაგრამ იმავდროულად გავალდებულებთ მენეჯერად ყოფნას. გუნდის შიგნით კომუნიკაცია გადამწყვეტია, მაგრამ შეიძლება უკიდურესად ბევრ დროს მოითხოვდეს. ბიზნესში ჩართული ადამიანების რაოდენობის მატებასთან ერთად მათ შორის კომუნიკაციისთვის საჭირო დროც შესაბამისად იზრდება. გადანწყვეტა, თუ რა უნდა იცოდნენ და რა არ უნდა იცოდნენ ადამიანებმა, რა ფორმით უნდა გაიგონ და ვინ უნდა უთხრას, თავისთავად მენეჯერული მუშაობაა.

ლიდერობა

სიტყვა „ლიდერობა“ რომ გვესმის, ხშირად გვახსენდება მსოფლიოს ხალხთა და მოძრაობათა უდიდესი ლიდერები: ნელსონ მანდელა, უინსტონ ჩერჩილი, მაჰატმა განდი, მარტინ ლუთერ კინგი და სხვები; ამიტომ ის შეიძლება მედმეტად დიდებული იყოს ხუთკაციანი დიზაინერული ფირმის ბოსის მოსახსენიებლად. მაგრამ მოთხოვნები ლიდერის მიმართ (მენეჯერისგან განსხვავებით) აქაც იგივეა. ზოგადად რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი ფოკუსირებულია იმაზე, რომ ადამიანებს უთხრას, რა უნდა აკეთონ, ხოლო ლიდერობა არის ადამიანებისთვის იმის თქმა, თუ საით მიდიან, შემდეგ კი მათი შთაგონება და შესაძლებლობის მიცემა, მოგზაურობაში თავიანთი როლი შეასრულონ.

ხელმძღვანელობის სტილი

ეფექტიანად მომუშავე ლიდერი სხვადასხვა **ხელმძღვანელობის სტილს** უნდა იცნობდეს – იდეალურია, თუ განაფული იქნება ლიდერობის ყველა „ენაში“ და სათანადოდ გამოიყენებს თითოეულ მათგანს სხვადასხვა დროს, გარემოების მიხედვით. ლიდერობის სტილების ჩემუელი სახელები, რომლებიც დანიელ გოლემანის²¹ (Daniel Goleman) მიერ შემოთავაზებულ ტერმინებზე დაყრდნობით შევქმენი, შემდეგია:

დიქტატორი – მაჩო ბოსი

მხედველი – შთააგონებს ხედვის მეშვეობით

ხალხოსანი – მომხიბვლელი, კომუნიკატორი

მსმენელი – რჩევის მომცემი, დემოკრატიული

სუპერმენი – საქმის სწრაფ ტემპს აწესებს

აღმზრდელი – ასწავლის და ავითარებს სხვებს

ოსტატობა ისაა, ლიდერობის ყველა ამ სტილის გამოყენება შეგეძლოს – და იცოდე, როდის რომელია გამოსადეგი.

როგორც ხშირად ხუმრობით ამბობენ ხოლმე, ბიზნესის კეთებას რა უჭირს, მუშტარი რომ არაო, აქაც შეიძლება ვთქვათ, ლიდერობა და მართვა იოლი იქნებოდა, ხალხთან საქმის დაჭერა რომ არ იყოს საჭირო. ხალხს კი აქ ყველა ზომა-წონისას შეხედებით: თანამშრომლებს, პარტნიორებს, მუშტრებს, კოლეგებს, მომმარაგებლებს და სხვებს, რომლებიც ზოგჯერ შეიძლება იყვნენ მოუქნელები, მომთხოვნები, ზედმეტად ენთუზიასტები, დაბნეულები, ყბედები, ჭიუტები ან უბრალოდ სრულიად შეუგნებლები!

ემოციური ინტელექტი

იმისათვის, რომ ადამიანებთან კარგად იმუშაოთ, აუცილებელია საკმაოდ კარგი **ემოციური ინტელექტი**, რასაც მე განვსაზღვრავ, როგორც უნარს, ეფექტიანად ვმართოთ ჩვენი თავი და ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან, ისე, რომ გვესმოდეს საკუთარი და სხვა ადამიანების გრძნობები და შეგნეული გვექონდეს, რომ ჩვენ, ადამიანებს, რაციონალურის გარდა ემოციური მხარეც გაგვაჩნია.

შემთხვევითი არაა, რომ ადამიანები, რომლებიც თავიანთი ბიზნესის თუ დაწესებულებების ლიდერებად დაწინაურდებიან, არიან ისინი, რომლებსაც აკადემიური, შემოქმედებითი თუ ტექნიკური პროფესიონალიზმის გარდა კომუნიკაციის უნარები და ემოციური ინტელექტიც მოეპოვებათ.

არსებობს ლიდერობის სხვადასხვა ტიპი – აუცილებელი არაა, ის ქარიზმატული მაჩოს სტერეოტიპში ჯდებოდეს. ზოგი საუკეთესო ლიდერი პირად საკითხებში ძალიან მოკრძალებული ადამიანია, მაშინ, როცა უშეღავათოდ ამბიციურია, თუ საქმე კომპანიას ეხება – ასეთს **მეხუთე დონის ლიდერი**²² ეწოდა.

მეხუთე დონის ლიდერი

შთაგონებისმიცემილიდერები იძლევიან იმას, რაც, თანამშრომელთა უმრავლესობას – მათივე თქმით – სურს თავიანთი ბოსებისგან: შთაგონებას; თუმცა, გაერთიანებულ სამეფოში გაჭრობისა და ინდუსტრიის სამინისტროს გამოკითხვის მონაცემებით, მათგან მხოლოდ 11% ამბობს, რომ მართლაც იღებს ამას.²³

არასწორხაზოვნად მოაზროვნე ლიდერები დიდი იდეების ან ახალი ტექნიკების საპოვნელად ეძებენ და ყურს უგდებენ აზრებს მათი ინდუსტრიისა თუ კულტურის ფარგლებს გარეთაც. შემოქმედებით ინდუსტრიაში ამგვარი არასწორხაზოვანი აზროვნების მქონე ლიდერი აღიარებს შემოქმედებითი სექტორის გარეთ არსებულ იდეებსაც და შემდეგ შემოქმედებითად უდგება ამ იდეების გამოყენებას თავის სექტორში.

ცვლილების მართვა

„ცვლილების მენეჯმენტი“ ბიზნესში მარადიული თემაა, რამდენადაც თავად ცვლილება არის მუდმივი მოვლენა. მაგრამ „ცვლილების მენეჯმენტი“ გარკვეული აზრით არასწორად გამოყენებული ტერმინია. მე უპირატესობას ვანიჭებ ტერმინს „ცვლილების გაძღოლა“, რადგან, რაც მნიშვნელოვანია, ცვლილებას ლიდერობა ისევე სჭირდება, როგორც მენეჯმენტი და „ცვლილების მენეჯმენტი“ კი, როგორც წესი, გულისხმობს, რომ ცვლილება ადმინისტრაციული თუ ტექნიკური საქმიანობაა. სინამდვილეში ეს გახლავთ უფრო ადამიანების შთაგონება ხედვის განსახორციელებლად, მის მისაღწევად თავისუფლების მინიჭება და საჭირო დახმარების განწევა.

იდეები მოქმედებაში – იხ.
გვერდი 24

ადამიანების სამუშაოდ აყვანა

ადამიანების გაძღოლა და მართვა (ლიდერობა და მენეჯმენტი), ცხადია, სამსახურში აყვანილ თანამშრომლებთან ურთიერთობას გულისხმობს, მაგრამ პერსონალის დაქირავება არ არის ბიზნესის ზრდის – ან ადამიანების გაძღოლის – ერთადერთი გზა.

ფრილანსერებთან მუშაობის ნაცვლად ადამიანთა სამსახურში აყვანის დადებითი და უარყოფითი მხარეები გულდასმით უნდა იყოს განხილული და ზოგი ორგანიზაცია ამ ორი შესაძლებლობის სერიოზულ ნაბაგს იყენებს. **პეპერდ სპრაუტი** ისეთი ბიზნესის მაგალითია, რომელსაც ხელშეკრულებით მომუშავე მუდმივი თანამშრომლებიც ჰყავს და მის მონაცემთა ბაზაში შეყვანილ ფრილანსერ ხელოვანებთანაც მუშაობს. შემოქმედებით სექტორში ქსელური ბიზნესები და ვირტუალური ორგანიზაციები ჭარბობს – **იხ. თავი 8: კარგი კომპანია**, სტრუქტურის შესახებ იდეების გასაცნობად.

ადამიანების სამსახურში აყვანის სასარგებლო მხარე ძირითადად არის ის, რომ თქვენ მუდმივი და ექსკლუზიური წვდომა გაქვთ მათ დროსა და პროფესიულ უნარებზე – და მათი შემოქმედების შედეგიც თქვენია (**იხ. თავი 6: თქვენი შემოქმედების დაცვა**). უარყოფითი მხარე ისაა, რომ გემატებათ ფიქსირებული ხარჯების გაღების ვალდებულება ხელფასების სახით, აგრეთვე – სამსახურში ამყვანის პასუხისმგებლობა.

ფრილანსერებს შეუძლიათ, უზრუნველგყონ თქვენთვის საჭირო უნარებით სწორედ მაშინ, როცა გჭირდებათ, ისე, რომ არ გქონდეთ ფიქსირებული ხარჯები – თუმცა, საათობრივი ანამლაურება უფრო მაღალი იქნება. პასუხისმგებლობა აქ ნაკლები გაქვთ, მაგრამ იკლებს კონტროლიც – მათ დროზე, ხელმისაწვდომობასა და შემოქმედებაზე.

ადამიანების
უძრავი ქსოვით
აპიანია
უზრუნველგყონ
ქაღალდის
ძილვა
სურს

ერთკაციან კანტორად ყოფნიდან პირველი თანამშრომლის აყვანამდე გადადგმული დიდი ნაბიჯი არსებითია და მონიშნავს შემობრუნების წერტილს – **ბიზნესში** მუშაობიდან **ბიზნესისთვის** მუშაობისკენ.

JAB დიზაინმა თანამშრომლებთან დასაბუთებული ხელშეკრულების (აგრეთვე, გარიგების პირობების) შესადგენად სამართლებრივი კონსულტაცია საქმიანობის ადრეულ ეტაპებზევე მიიღო. სამუშაოზე აყვანის, გადასახადებისა და მოგების რეგულაციებისთვის ფეხის აწყობა, აგრეთვე – კარგი სისტემებისა და პროცედურების მომარჯვება სამსახურში მიღების, ტრენინგების შეფასების, პერსონალის განვითარების, ანაზღაურების, ჯარიმებისა და დისციპლინური საკითხებისთვის – წარმატებულ შემოქმედებით სანარმოში ადამიანების მართვის უბრალოდ ერთ-ერთი მორიგი ასპექტია.



ძირითადი საკითხები

- 1 მზად ხართ, გახდეთ „საჰაერო მიმოსვლის კონტროლიორი“?
- 2 „ბიზნესში“ მუშაობთ თუ „ბიზნესისთვის“?
- 3 იყავით ლიდერი, არა მხოლოდ მენეჯერი.
- 4 თქვენი თანამშრომლები იმ 11%-ს შორის არიან, რომელთათვისაც ლიდერი შთაგონების წყაროა?
- 5 თქვენი ის არასწორხაზოვნად მოამზოვნე ლიდერი ხართ, რომელიც სწავლობს სხვა ინდუსტრიებისგან და შემდეგ თავის საქმეს არგებს მათ იდეებს?
- 6 გამოყავით დრო კომუნიკაციისთვის თქვენს პერსონალთან, ასევე – პერსონალის გუნდის წევრებს შორის.
- 7 აითვისეთ – და გამოიყენეთ – ლიდერობის ექვსი სხვადასხვა სტილი.
- 8 განვითარეთ ემოციური ინტელექტი, რათა ადამიანებთან უკეთ შეგეძლოთ მუშაობა.
- 9 აწონ-დაწონეთ დადებითი და უარყოფითი მხარეები: თანამშრომლების აყვანა თუ ფრილანსერებთან მუშაობა?
- 10 უზრუნველყავით, რომ თქვენი სამუშაო ხელშეკრულებები და პროცედურები მკაფიოდ, არაორაზროვნად იყოს განწერილი და ვადას შეესაბამებოდეს.

იდეები მოქმედებაში

თიმი

ბრენდული კომუნიკაციის კონსულტაციები

თიმი (The Team) გაერთიანებული სამეფოს ყველაზე ეფექტიან ბრენდული კომუნიკაციის საკონსულტაციო კომპანიადაა არის შეფასებული „დიზაინ ვიკის“ (Design Week) 2002, 2003 და 2004 წლის გამოკითხვებით. კომპანიას შეუძლია დაიკვეთოს კლიენტთა შთამბეჭდავი რაოდენობით – კერძო, საჯარო თუ არაკომერციული სექტორებიდან. მათ შორის არიან ვოდაფონი, ენეიჩესი, კომიქ რილიფი, ბიბისი, კადრებისა და განვითარების ჩარტერული კომპანია, ბიტლზი და მეტროპოლიტან პოლისი (Vodafone, NHS, Comic Relief, BBC, Chartered Institute of Personnel and Development, Beatles, Metropolitan Police).

მმართველი დირექტორი, ჯულიან გრაისი (Julian Grice) ერთ-ერთი იყო იმ ოთხი დიზაინერიდან, ვინც 20 წლის წინ თიმი დააარსა. „მაშინ ის რეალურად ოთხი სხვადასხვა ბიზნესი იყო, ოთხიდან თითოეული დიზაინერს თავისი, დანარჩენებისგან განსხვავებული ბიზნესმოდელი ჰქონდა არჩეული, სხვადასხვა კლიენტებთან იჭერდა საქმეს და სხვადასხვა ტიპის სამუშაოზე იყო მიმართული“, ამბობს ჯულიანი.

რვა წლის წინ თიმმა შეაფასა თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და დაასკვნა, რომ ისინი „უღიდეგროები“ იყვნენ. შედეგად, მან გადააკეთა თავისი ბიზნესი და ახლა აქვს „მეორე თაობის სამენეჯერო გუნდი, უნარებისა და გამოცდილების საგულდაგულოდ შერჩეული ნაშავით. რვა ადამიანი, თითოეული განსხვავებული ხმის მქონე“, ასე აღწერს ჯულიანი ვითარებას.

თიმის წარმატება შემოქმედების და ბიზნესის კარგად მოფიქრებული შერევის შედეგია.

www.theteam.co.uk

ჯულიანის, როგორც ლიდერის, როლი მოიცავს, „გულდასმით შევქმნა ისეთი ატმოსფერო, სადაც ადამიანების თვალსაზრისის პატივს სცემენ, იმის მიუხედავად, „შემოქმედებით“ როლს ასრულებენ თუ „ბიზნესროლს“, – ამბობს იგი. ასეთ ვითარებაში თიმს შეუძლია, თავი მოუყაროს თავის სხვადასხვა უნარს და კლიენტის საჭიროებაზე მიმართოს. „ჩვენ გვსიამოვნებს, კლიენტს რომ იმას ვუსრულებთ, რაც უნდა“, – დასძენს იგი.

თიმი სიამაყით მიიჩნევს, რომ სექტორში, რომელიც, ჯულიანის აზრით, დიდად ვერ დაიკვევნის მუშტართან საუკეთესოდ აწყობილი ურთიერთობით, თავად არიან „უაღრესად პრაგმატული, შემოქმედებით აზროვნებას რეალურ ცხოვრებისეულ სიტუაციებს არგებენ“. „შემოქმედებითობა ჩვენთან კოლეგიის დღის წესრიგში არ არის შეტანილი“, ამბობს იგი, „რადგან იგულისხმება, რომ ის არის ყველაფერში, რასაც კი ჩვენ ვაკეთებთ“. თიმში ყველაფერი კლიენტის საჭიროების კონტექსტში ხდება და ისინი ბაზრის კონკრეტულ ნიშებზე არიან ფოკუსირებული.

1990-იანების ბოლოს თიმი გაცნობიერებულად გადაერთო საჯარო სექტორის კლიენტებზე – ნაწილობრივ იმიტომ, რომ აღმოაჩინეს: მათი მისწრაფება კომუნიკაციის საკითხების მოგვარებისკენ საუკეთესო ნამუშევარს სწორედ ამ სექტორში იძლეოდა; ნაწილობრივ კი – ეკონომიკური დაღმავლობის ციკლისთვის თავის ასარიდებლად, რომელიც კერძო სექტორს ეხება. რაც კომპანია გაიზარდა და ინვესტიცია ჩაღო უნარებსა და სისტემებში, საჯარო სექტორში ამ გადანაცვლებამ კიდევ უფრო ფოკუსირებული სახე მიიღო.

თიმს აქვს მკაფიო სტრატეგია, თუ ვინ არიან მისი კლიენტები და, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, რის კეთებას არ მოჰკიდებს ხელს. კომპანიას აქვს პოლიტიკა, ეთიკური მოსაზრებებით უთხრას „არა“ პოტენციურ მუშტრებს თამბაქოს, თავდაცვისა და დევლოპერული ინდუსტრიებიდან. უფრო პრაქტიკული მოსაზრებით, ისინი არ ერთვებიან პროექტში, თუ მოცემულ კომპანიას არ აქვს ტექნიკური სპეციალიზაცია, ვთქვამთ, საცალო ვაჭრობის ან შეფუთვების. ერთ-ერთი ფაქტორი აგრეთვე არის

რისკის ანალიზი და თიმი უარს ეუბნება ზოგ შემკვეთს, რათა თავიდან აიცილოს ამა თუ იმ კონკრეტულ კლიენტთან თუ პროექტებთან დაკავშირებული ბიზნესრისკი.

პირადი განვითარების სფეროში თიმი ასევე ერთ-მანეთთან აზავებს პრინციპებსა და პრაგმატიზმს. პერსონალის ერთგულების გასაზრდელად და მათი დენადობის შესამცირებლად ის მჭიდრო თანამშრომლობას ინარჩუნებდა კადრებისა და განვითარების ჩარტერულ ინსტიტუტთან (CIPD), ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის კარგი პრაქტიკის ასათვისებლად. პერსონალის ყოველ წევრს აქვს პირადი განვითარების პორტფოლიო ანუ PDP, რომელსაც – რაც მნიშვნელოვანია – აწარმოებს თავად მომსახურე, და არა უფროსობა. „ჩვენ ვიზიარებთ თვალსაზრისს, რომ ყველაფერი სწავლის შესაძლებლობაა“, ამბობს ჯულიანი მათი „სასწავლო ორგანიზაციის“ არსის განსაზღვრად და ასახელებს სხვადასხვა საშუალებებს, რითაც ადამიანები მუშაობისას სწავლობენ, თან დასძენს, რომ, ირონიულად ჟღერს, მაგრამ ოფიციალური ტრენინგები ამ საშუალებათაგან ხშირად ყველაზე ნაკლებ ეფექტიანია.

ჯულიან გრაისი



თიმი პერსონალის ახალი წევრები აჰყავს დიზაინის კოლექტივიდან, რომლებთანაც მჭიდრო კავშირები აქვთ, წამყვანი პედაგოგების მეშვეობით. კომპანია სტუდენტებს მუშაობის შესაძლებლობას სთავაზებს და ამასობაში შეუძლია, შეაფასოს პოტენციური თანამშრომლები – როგორც მათი შემოქმედებითობის თვალსაზრისით, ასევე, რაც გადამწყვეტია, მათი უნარის მიხედვით, იმუშაონ პრაგმატულად კლიენტებისთვის – რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს თიმის ეფექტიანობას შემოქმედებითი და ბიზნესაზროვნების შემაჯავებელ საქმედში.

ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- შემოქმედების და ბიზნესის ეფექტიანად შერევა (იხ. გვ. 8)
- ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება (იხ. გვ. 17)
- ბაზრის სეგმენტაცია (იხ. გვ. 37)
- კლიენტის საჭიროებებზე ფოკუსირება (იხ. გვ. 36)
- ხელმძღვანელობა (იხ. გვ. 82)
- „არას“ თქმა (იხ. გვ. 92)
- * რისკის ანალიზი (იხ. გვ. 100)
- * პროფესიული განვითარების გაგრძელება (იხ. გვ. 21)
- * პროფესიული განვითარების პორტფოლიოები (იხ. გვ. 21)
- * სასწავლო ორგანიზაციები (იხ. გვ. 22)

10

ბიზნესის განხორციელებადობა

- ეს თავი გაძლევთ შესაძლებლობას – და გაცნობთ კონკრეტულ ტექნიკას – შეამოწმოთ თქვენი ბიზნესიდეების განხორციელებადობა, რათა შეძლოთ, აირჩიოთ ისინი, რომლებიც მოგაწვდიან თქვენი შემოქმედებითი ბიზნესისთვის განხორციელებად ფორმულას.





საბელისწერო

ქეცოძე,

მიქნია,

რომ

ქეცოძე

„იმსახურებს“

ბიჭნეს

წარმადგენს



„არას“ თქმა

იხ. გვერდი 92



განხორციელებადობის
ფილტრი

თქვენ გაქვთ შემოქმედებითობა და მიზნები, მაგრამ ეს არ კმარა. თქვენ გჭირდებათ განხორციელებადი ბიზნესფორმულა – თორემ შეიძლება, ხელი მოგეცართ იმ ბევრი შემოქმედი, გონიერი და ენთუზიასტი ადამიანის მსგავსად, ვინც თქვენზე ადრე იწვნია მარცხი.

საბელისწერო შეცდომაა, მიიჩნით, რომ ნებისმიერი შემოქმედების გადაქცევა შეიძლება წარმატებულ ბიზნესად, ან გწამდეთ, რომ შესანიშნავი შემოქმედება თავისთავად „იმსახურებს“ ბიზნესწარმატებას. წარმატებული ფორმულის შედგენას, რომელიც სასურველ ფინანსურ შედეგს მოიტანდა, სჭირდება მეტი, ვიდრე ბრწყინვალე შემოქმედებითობის და პოტენციურ კლიენტთა ჯგუფის ძველებური ნარევია. ოსტატობა ისაა, შეგეძლოთ, ამოიცნოთ, სავარაუდოდ რომელი ფორმულა იქნება წარმატებული ან წამგებიანი – და გააკეთოთ ეს სწრაფად და უმტკივნეულოდ, სანამ ფუჭად დაგეხარჯებოდეთ ძვირფასი დრო, ენერგია და ფული.

ამისთვის საჭიროა, გქონდეთ არაერთი მყარი იდეა, აგრეთვე მეთოდი, მათგან განხორციელებადთა გამოსაყოფად, შემდეგ კი ამ „კარგებიდან“ საუკეთესოს ასარჩევად. თუ ჩვენ შეგვიძლია ერთზე მეტი იდეის მოფიქრება, იმის განსჯა, რომ მათგან რომელია კონკრეტული იდეა განუხორციელებადია, ეს გახლავთ არა „მარცხი“, არამედ – წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე გადადგმული მორიგი ნაბიჯი. მეწარმეებისა და მათი დახმარების მსურველთა საქმე უნდა იყოს არა ის, რომ აიღონ პირველივე იდეა, რომელიც აზრად მოგივიდათ, და როგორღაც აამუშაონ ის მასში ფულის, მარკეტინგული რჩევების თუ ტრენინგების ჩაყრით; მათი საქმე არის ისიც, რომ უთხრან „არა“ იმ იდეებს, რომლებიც, სავარაუდოდ, არ იქნება განხორციელებადი.

აქ საჭიროა იდეების გადასასინჯი მეთოდი, რათა გამოარკვიოთ, თითოეული იდეა განხორციელებადია თუ არა, რათა აირჩეს ის ერთი ან ორი, რომლებიც, ყველაზე დიდი ალბათობით, წარმატებული იქნება. საჭიროა, გამოვთქვათ ბევრი იდეა და შემდეგ გარკვეული მეთოდის მოშველიებით ავირჩიოთ საუკეთესო. მე შემოქმედებითი საწარმოს განხორციელებადობის შესაფასებლად ვიყენებ მეთოდს, რომელსაც განხორციელებადობის ფილტრს²⁴ ვუწოდებ.

განხორციელებადობის ფილტრი

ის გვთავაზობს საუკეთესო, გამორჩეული იდეების, პროექტებისა და ბიზნესშესაძლებლობების შეფასების მეთოდს ერთდროულად ორი პარამეტრით:

სრულად იყენებს თქვენს შემოქმედებითობას და აძლევს მას შესაძლებლობას, იბრწყინოს?

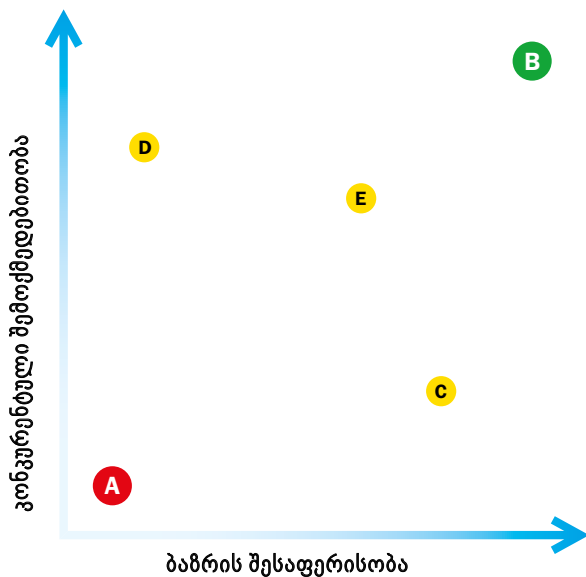
თუ არსებობს ბაზარი, რომელზეც შეგვეძლება მომგებიანად მუშაობა და რომელიც მდგრადი შემოსავლის ნაკადით უზრუნველგვყოფს?

ცხადია, ამ კითხვებს პასუხი თქვენი ფასეულობების გათვალისწინებით უნდა გაეცეს.

განხორციელებადობის ფილტრი უნდა გამოიყენოთ ყოველი საქონლის, მომსახურების ან პროექტისთვის, რომელზედაც კი ფიქრობთ, რათა იპოვოთ ისინი, რომლებიც ორივე კითხვის შედეგებით ყველაზე მეტი ქულით შეფასდებიან.

კონკურენტული შემოქმედებითობა
აჩვენებს, რამდენად შეგიძლიათ კლიენტების პრობლემების გადაჭრა კონკურენტებზე უკეთ.

ბაზრის შესაფერისობა
აჩვენებს, კონკრეტული კლიენტები და ბაზრის სეგმენტები რამდენად გამოგადგებათ თქვენი ფინანსური მიზნების მისაღწევად.



დიაგრამა ახსნილია ორი საპირისპირო მაგალითის მეშვეობით:

A არის პროდუქტი ან მომსახურება, რომელშიც თქვენს შემოქმედებას კონკურენტებზე ნაკლებად შეუძლია, მუშტრისთვის სასარგებლო იყოს და სადაც ბაზრის სეგმენტი არ იძლევა საკმარის სუფთა შემოსავალს.

B არის პროდუქტი ან მომსახურება, რომელიც იყენებს თქვენს შემოქმედებითობას, რათა კონკურენტებზე უფრო სასარგებლო იყოს მუშტრისთვის და რაშიც საკმარისი რაოდენობის მუშტრებს სურთ და შეუძლიათ თქვენ მიერ დაწესებული ფასის გადახდა.

მაგალითად, ვებდღივანიის კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა უნარი და სხვადასხვა შესაძლო ბაზარი.

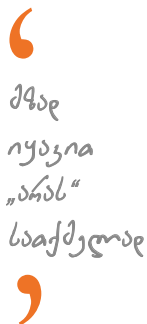
ერთ-ერთი იდეა შეიძლება იყოს ვებგვერდების დიზაინი სკოლებისთვის, მაგრამ განხორციელებადობის ფილტრი გამოკვეთს ფაქტს, რომ არსებობენ კონკურენტები, რომლებიც უკეთ ახერხებენ ამ ბაზრის მომსახურებას; აგრეთვე, რეალობას, რომ სკოლებს არ გააჩნიათ საკმარისი ბიუჯეტი იმისათვის, რომ ეს საქმიანობა ფინანსურად სიცოცხლისუნარიანი იყოს. (ეს დიაგრამაზე აღნიშნულია

A ასოთი.)

მეორე მხრივ, ვარიანტი, რომ იმუშაოთ სახელმწიფო ორგანიზაციებისთვის, შეიძლება აღმოჩნდეს ის არეალი, სადაც გექნებათ კონკურენტული უპირატესობა და ფინანსურად შემოსავლიანი ბაზრის სექტორი. (ეს დიაგრამაზე აღნიშნულია **B** ასოთი.)

ფილტრზე შესაძლებელია ბევრ სხვა პოზიციაზე მოხვედრა და ისინი ნაჩვენებია **C**, **D** და **E** ასოებით.

განხორციელებადობის ფილტრზე რამდენიმე სხვადასხვა იდეის მონიშვნით ჩვენ შეგვიძლია, ავარჩიოთ ისინი, რომლებიც მოგვცემენ ყველაზე უფრო განხორციელებად ელემენტებს თქვენი **ბიზნესფორმულისთვის**. ახალი იდეების შექმნითა და განხორციელებადობის ფილტრის გამოყენებით შეგეძლება, გააერთიანოთ ბიზნესის ნოუ-ჰაუ შემოქმედებასთან და უფრო სწრაფად გამოიყვანოთ წარმატების სიცოცხლისუნარიანი ფორმულა.



მე განხორციელებადობის ფილტრის მიდგომა ბევრი შემოქმედებითი ბიზნესის დასახმარებლად გამოიყენება. ის არაკომერციული ორგანიზაციისთვისაც გამოდგება. **ვინდოუს პროჯექტმა** ამ მიდგომაზე დაფუძნებული მეთოდი გამოიყენა იმ შესაძლებლობათა შესარჩევად, რომლებიც გააერთიანებდა მის შემოქმედებით უნარებსა და ფინანსურ სიცოცხლისუნარიანობას, მისი განსაკუთრებული **მისიისა** და **ფასეულობების** გათვალისწინებით.

თუ მიღებული შედეგი არ ეწყობა ისე, რომ მუშა ბიზნესფორმულა გამოდიოდეს, იქნებ მას გამოსწორება სჭირდება – ან იქნებ საერთოდ თავიდან აგება იყოს საჭირო.

არა უშავს! ჯობია, გეგმებს გადახედოთ და გამოასწოროთ, ვიდრე აჩქარდეთ და ხელი მოგეცაროთ. შემოქმედი ადამიანები ხომ იმიტომ ვართ, რომ უამრავი სხვა იდეის მოფიქრება შეგვიძლია, თუ პირველივე არ აეწყობა განხორციელებად ფორმულად.

ამ წიგნის მომდევნო თავები დაგეხმარებათ, შექმნათ და გადაამოწმოთ თქვენი იდეები ისე, რომ თან ითვალისწინებდეთ ცვალებად ვითარებას, მუშტრის საჭიროებებს, კონკურენციის ძალებსა და ბიზნესის სხვა ასპექტებს. შემდეგ გამოიყენოთ განხორციელებადობის ფილტრი მათ შესამოწმებლად და გადასარჩევად, სანამ საუკეთესოები გამოვლინდება.

„არა!“

განუხორციელებად და არასტრატეგიულ პროექტებზე **„არას“ თქმა**²⁵ უნდა მივიჩნიოთ სიძლიერედ და არა სისუსტედ.

ტიმოთი ჩანს (Timothy Chan), ჩინელ კომპიუტერული თამაშების მწარმოებელს და ჩინეთის ერთ-ერთი უმდიდრეს ადამიანს, ამ საკითხში მისაბაძად ბილ გეიტსი ჰყავს და ამბობს, რომ გეიტსი ასე დიდი იმიტომაა, რომ მას შეუძლია, ცდუნებას გაუძლოს.²⁶ ორივეს აქვს საკმარისი ფული იმისათვის, რომ სხვა ინდუსტრიებშიც ჩაერთონ, მაგრამ მათი სტრატეგიული თვითდისციპლინაა, არ გაამრავლოფეროვნონ საქმიანობა.



ძირითადი საკითხები

- 1 შემოქმედებითი ნიჭი ავტომატურად არ „იმსახურებს“ წარმატებას ბიზნესში.
- 2 ბიზნესის განხორციელებადობა იმგვარი ბიზნესფორმულის მოძებნის საკითხია, რომელიც თქვენი შემოქმედების გამორჩეულ ასპექტებს კონკრეტული მუშტრის საჭიროებებს მიუსადაგებს.
- 3 რა არის თქვენს შემოქმედებაში ისეთი, რაც კონკრეტული მუშტრების საჭიროებებს თქვენს კონკურენტებზე უკეთ დააკმაყოფილებს?
- 4 ბაზრის რომელ კონკრეტულ სეგმენტებს შეუძლიათ, უზრუნველყონ შესაფერისი შემოსავლის ნაკადით?
- 5 გამოიყენეთ განხორციელებადობის ფილტრი და შეაფასეთ ბიზნესიდეების, პროექტების, მომსახურებებისა და ბაზრის სეგმენტების სხვადასხვა ვარიანტები.
- 6 განხორციელებადობის ფილტრი გამოსადეგია არაკომერციული ორგანიზაციებისთვისაც.
- 7 ჯობია, იდეები განხორციელებადობის ფილტრით გადაამოწმოთ და გამოარკვიოთ, რომ შეიძლება, ისინი ქმედითი არ აღმოჩნდნენ, ვიდრე რეალურ ცხოვრებაში გამოსცადოთ და შეიქმნას საშიშროება, ფუჭად დახარჯოთ შემართება, ფული, დრო და სხვა რესურსები.
- 8 მზად იყავით თქვენი იდეების გადასაკეთებლად, რათა განხორციელებადი გახდოთ ისინი.
- 9 დაუბრუნდით ამ წიგნის სხვადასხვა თავებს, როდესაც თქვენი იდეების გადაკეთებაზე დაფიქრდებით.
- 10 სხვადასხვა ვარიანტის განხორციელებადობის შემოწმებისას პირნათელი დარჩით თქვენი შემოქმედებითი სწრაფვისა და ფასეულობების წინაშე.

იდეები მოქმედებაში

მანდო ჯგუფი კონსულტაცია ვებდეველოპმენტის და დიზაინის საკითხებზე

„მანდო ჯგუფი (Mando Group) არის საკონსულტაციო კომპანია, რომელიც ვებდეველოპმენტისა და დიზაინის საკითხებზე მუშაობს. ჩვენ გვვალდებულება, კლიენტებს დავეხმაროთ, გახდნენ უფრო წარმატებულები“.

„ესაა განაცხადი ჩვენი მისიის შესახებ“, – ამბობს მანდო ჯგუფის მმართველი დირექტორი, მატ ჯონსონი (Matt Johnson), „მაგრამ, ასე მოკლედ და კონკრეტულად ჩამოყალიბებას 5 წლის განმავლობაში მრავალჯერადი გამეორება დასჭირდა“. მანდო ჯგუფში მკაფიოდ აქვთ განსაზღვრული, რას აკეთებენ – და რას არ აკეთებენ. მათი ბიზნესის 80% ვებდეველოპმენტია, დანარჩენი 20% კი – დიზაინერული სამუშაო. კომპანია არ ჰკიდებს ხელს პროექტებს, რომლებიც ამ უმცირეს სექტორში არ ჯდება.

მატმა და მისმა ბიზნესპარტნიორმა, იან ფინჩმა (Ian Finch) თავიანთ ფასეულობებზე დაფუძნებული კორპორატიული კულტურა ააგეს. შემოქმედებითობა, ღიაობა, გულისხმიერება და ჩართულობა ის ოთხი ფასეულობაა, რომელზეც მათი ბიზნესის მუშაობა დგას და სამსახურშიც მხოლოდ ის ხალხი აპყავთ, ვინც ამ ფასეულობებს იზიარებს.

ეს ბიზნესი 1997 წელს წამოიწყო სამმა სტუდენტმა, კაპიტალად თავიანთი სტუდენტური სესხები გამოიყენეს და 2002 წლიდან საქმიანობდნენ სახელით „ვებშედი“ (Web Shed). მერისისაიდი ACME-ისა და სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული სესხების დახმარებით კომპანიის ვალით დაფინანსებამ ერთ ეტაპზე £250 ათასი შეადგინა – ეს მაშინ იყო,

როდესაც მისმა დირექტორებმა დიდი ინვესტიცია ჩაიდეს ბიზნესის განვითარებაში, კომპანიის ზრდის ამბიციების განსახორციელებლად.

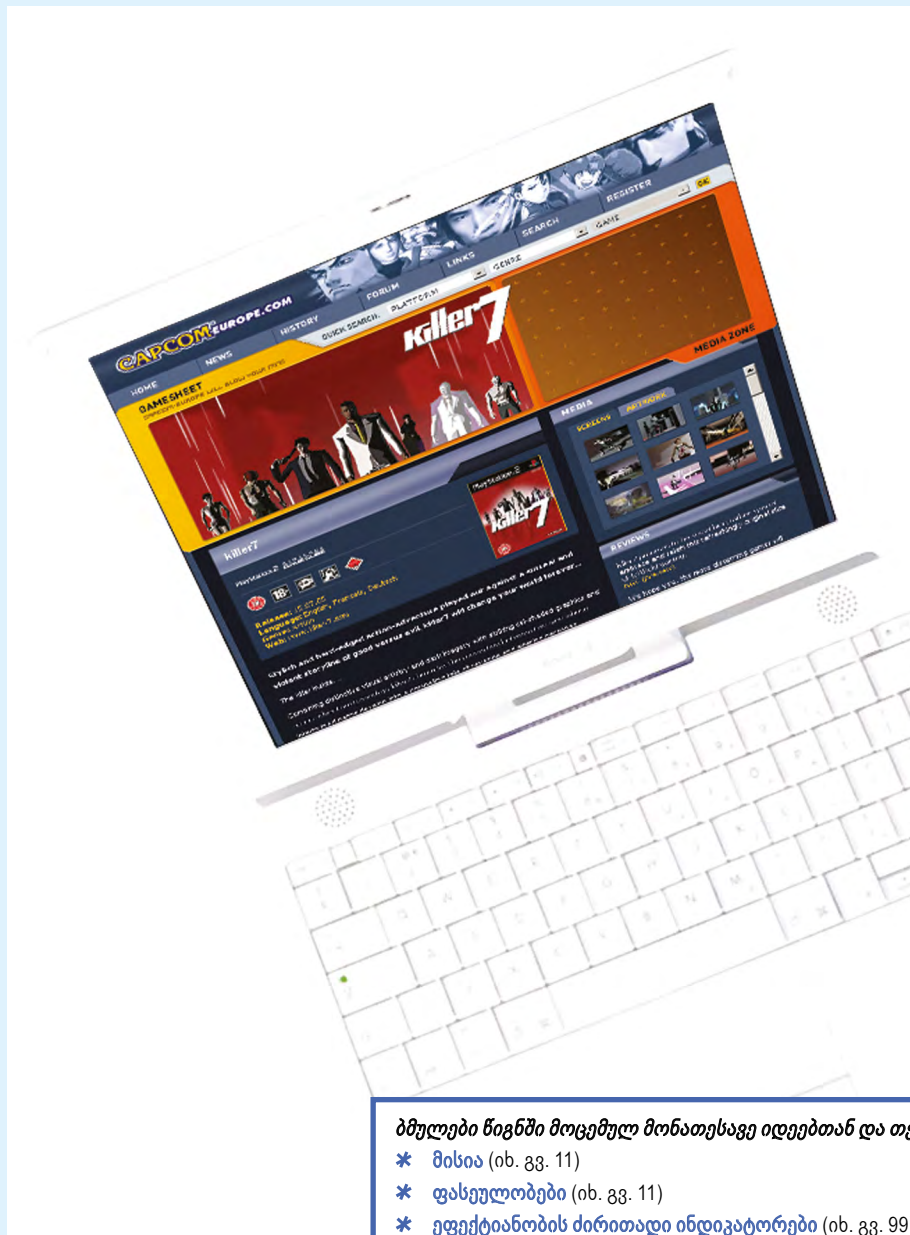
მანდოს აქვს „ლტოლვა, მიანოდოს“ და შეუძლია, იყოს „აგრესიულად ფოკუსირებული“ მომგებიან ბიზნესზე, ამბობს მათი. მერსი ტივის, ბრუკსაიდსა და ჰოლი-ოუქსთან (Mersey TV, Brookside, Hollyoaks) ადრეულმა კონტრაქტებმა მათ გზა გაუხსნა სხვა კლიენტებისკენ, მათ შორის, საერთაშორისო კომპიუტერული თამაშების გიგანტ ქეპკომისკენ (Capcom).

მანდო ჯგუფი თითქმის მხოლოდ საჭარო სექტორსა და მსხვილ მასშტაბზეა ფოკუსირებული და უარს ეუბნება იმ პოტენციურ მუშტრებს, რომლებიც არ ჯდება იმ კლიენტების მახასიათებლებში, ვისი ყველაზე შემოსავლიანად მომსახურებაც შეუძლიათ. ეს მახასიათებლები სხვა ფაქტორებს შორის მოიცავს კომპანიის ზომას, ადგილმდებარეობასა და საკრედიტო მდგომარეობას. მათი აღიარებს, რომ თავიდან „არასაკმარისად გაბედულები“ იყვნენ იმისათვის, რომ სხვადასხვა ბიზნესისთვის უარს თქმა გაეხდოდათ, რადგან ძალიან სჭირდებოდათ ფული და აღმოჩნდა, რომ უნებდათ გამკლავება „კომპარულ მუშტრებთან“, რაც, საბოლოოდ, უფრო ძვირი დაუჯდათ, ვიდრე იმ დროისთვის საჭირო ფულის უზრალოდ სესხება დაუჯდებოდათ.

მანდო იყენებს ეფექტიანობის ძირითად ინდიკატორებს (KPI) ბიზნესის შესაფასებლად, ერთგვრიანი ან ერთთვიანი გადის განმავლობაში. KPI მოიცავს ისეთ სამომებს, როგორიცაა გაყიდვები, ახალი ინიციატივები – მოფიქრებული თუ განხორციელებული, კლიენტებისთვის გაგზავნილი შეთავაზებები, მიღებული ფული, ფინანსური პროგნოზები და მოვალეობა ანალიზი, აგრეთვე – მომგებიანობა. ეს მონაცემები ყოველდღიურად მოიხმარება მენეჯმენტის საინფორმაციო მიზნებით და მმართველობისთვის წარდგენილი ანგარიშების საფუძველს შეადგენს.

ეს KPI-ები ქმნიან ბიზნესის მართვის პანელს, რომელსაც მათი აკვირდება და თავისი ბიზნესი წარმატებით მიჰყავს მზარდი მიზნების მიღწევისკენ.

www.mandogroup.com



ბმულები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * მისია (იხ. გვ. 11)
- * ფასეულობები (იხ. გვ. 11)
- * ფეფქტიანობის ძირითადი ინდიკატორები (იხ. გვ. 99)
- * სესხები (იხ. გვ. 66)
- * ფოკუსი ბაზრის სეგმენტებზე (იხ. გვ. 37)
- * „არას“ თქმა (იხ. გვ. 92)

11

თქვენი გზა წარმატებისკენ

- ეს თავი თავს უყრის აქამდე განხილულ ელემენტებს და ეხება კონკრეტული გეგმის შექმნას თქვენი განხორციელებადი შემოქმედებითი ბიზნესისთვის.



ხედვა

იხ. გვერდი 11



ბიზნესსტრატეგია

უპირველესად, მკაფიოდ უნდა განსაზღვროთ წარმატება, რომლის მიღწევაც გინდათ – თქვენი **ხედვა**.

შემდეგ გჭირდებათ რეალისტური გეგმა, როგორ მიაღწევთ იქამდე – თქვენი **ბიზნესსტრატეგია** ანუ გზა წარმატებისკენ. ეს გზა უნდა ეფუძნებოდეს თქვენს უნიკალურ ბიზნესფორმულას.



ბიზნესფორმულა

ბიზნესფორმულა არის თქვენი უნიკალური ნაბავი კონკრეტული საქონლის/მომსახურების, რაშიც თქვენ სხვებს აღემატებით, გულდასმით შერჩეულ მუშტრებთან ანუ ბაზრის სეგმენტებთან, რასაც ერთად შეუძლია სასურველი ფინანსური შედეგის მოცემა და შეესაბამება თქვენს ფასეულობებს.

განხორციელებადი ბიზნესფორმულა დამყარებული უნდა იყოს ბაზრის და კონკურენტების რეალისტურ შეფასებაზე და თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების **SWOT ანალიზზე**, ცვალებადი გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ფონზე.



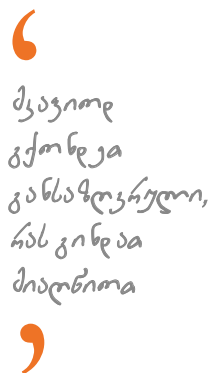
SWOT ანალიზი

ცხადია, თქვენ ითამაშებთ ძლიერი მხარეების გამოყენებით, მოეჭიდებით შესაძლებლობებს, ბოლომდე ჩასწვდებით შერჩეული მუშტრების საჭიროებებს და გონივრულ ადგილს დაიკავებთ კონკურენტებს შორის.

შვიდი ნაბიჯი წარმატებისკენ

ეს ყველაფერი შვიდ მარტივ ნაბიჯამდე შეიძლება დავიყვანოთ:

1. მკაფიოდ განსაზღვრეთ, სად გინდათ მისვლა – თქვენი ხედვა.
2. იცნობდეთ საკუთარ თავს და თქვენს ამჟამინდელ სიტუაციას.
3. გეცმოდეტ მუშტრის საჭიროებები, კონკურენცია და გარე ძალები.
4. გულდასმით შეადგინეთ თქვენი უნიკალური ბიზნესფორმულა.
5. შეადგინეთ მოქმედების გეგმა – თქვენი ბიზნესსტრატეგია.
6. აქციეთ გეგმა მოქმედებად.
7. მისდიეთ მას – მზად იყავით „არას“ სათქმელად.



რასაკვირველია, გზადაგზა უამრავი რამ იქნება გასაკეთებელი (ამოცანები) და ზოგი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაც იქნება მისაღები (ტაქტიკა), მაგრამ სტრატეგია ისაა, რაც მსხვილ საკითხებს შეეხება – გზის ნიშანსვებებსა და საკვანძო გზაჯვარედინებს. შეუძლებელია, შეუცდომლად დაგეგმოთ ამოცანების ზუსტი და დეტალური მიმდევრობა ან იწინასწარმეტყველოთ, რა ტაქტიკის გამოყენება დაგჭირდებათ; მაგრამ აქ აღწერილი იქნება რამდენიმე უმნიშვნელოვანესი დიდი ნაბიჯი. ისინი განსხვავებული იქნება ყოველი საწარმოსთვის, მაგრამ შეიძლება შეიცავდეს ისეთ საკვანძო საკითხებს, როგორიცაა საერთაშორისო პარტნიორის პოვნა, ინვესტიცია ახალ ტექნოლოგიაში, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა და ექსპლუატაცია, ინვესტიციების მოზიდვა და სხვა.

ამაზე დაფიქრების შემოქმედებითი გზა გახლავთ, წარმოიდგინოთ, თითქოს მომავალში იმყოფებით და წარმატებას უკვე მიაღწიეთ. ინტერვიუში, რომელშიც თქვენი განვლილი გზის ამბავს ყვებით, იხსენებთ იმ საკვანძო გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებს, რომლებიც, როგორც აღმოჩნდა, თქვენი წარმატების გარდატეხის წერტილი ან არსებითი შემადგენელი ნაწილი იყო. იქნებ არსებობდა ოთხი თუ ხუთი კრიტიკული სგლა, რომელსაც მომავლიდან მონიშნავთ? ჩაინიშნეთ ისინი და აწმყოში დაბრუნებულს უკვე გეგნებთ იმ მნიშვნელოვანი ნაბიჯების სია, რომლებიც უნდა გადადგათ.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს გამოსადეგია როგორც არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის, ასევე კომერციული ბიზნესისთვისაც და შეიძლება მოვიმარჯვოთ როგორც პირადი, ასევე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიის განხორციელება ყოველთვის იოლი დასაგეგმი არ არის, რაკი ვერ იწინასწარმეტყველებთ, ზუსტად როდის და როგორ გამოჩნდება კონკრეტული შესაძლებლობები ან შეიძლება გარემოებები, მაგრამ თუ იცით, რას ეძებთ, სწორი მიმართულებით დაიწყებთ ძებნას ან იცნობთ გზად შემოყრილ შესაძლებლობას.

გეგმის განხორციელების სასიცოცხლოდ აუცილებელი შემადგენელია მისგან არგადახვევა, ეს კი ნიშნავს „არას“ თქმას იმ შესაძლებლობებისთვის, რომლებიც არ ერგება თქვენს ბიზნესფორმულასა და სტრატეგიულ გეგმას.

ეფექტიანობის გამოშვება

გზადაგზა დაგჭირდებათ, სხვადასხვა მხრიდან თვალყური აღევნოთ თქვენს წინსვლას: უპირველესად, რათა დარწმუნდეთ, რომ მნიშვნელოვნად არ გადაგიხვევიათ თქვენი ბიზნესფორმულისთვის და სწორი გეზი გიჭირავთ საიმისოდ, რომ საკვანძო ნიშანსვეტებთან მოხვდეთ; მეორეც, იმისთვის, რომ შეამოწმოთ, საჭირო სისწრაფით ვითარდება თუ არა თქვენი ბიზნესი. გადაწყვეტა, თუ რას სჭირდება გამოსწორება და რას არა, მკაფიო ბიზნეს-სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია.



ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორები

იდეები მოქმედებაში – იხ. გვერდი 94



ბიზნესის მართვის პანელი

ამის შემდეგ შეგიძლიათ, დასახოთ სამიზნეები მნიშვნელოვანი ელემენტების გამოსასწორებლად და მათ პირობითად ეწოდოს **ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორები (KPIs)**. თქვენი ბიზნესიდან გამომდინარე, ეს შეიძლება იყოს გაყიდვების, მუშტრის დაკმაყოფილების, შემოსავლიანობის, ინოვაციის, ზრდის, ბაზარზე შეღწევის, საყრდენი უნარების განვითარების და სხვათა სამიზნე მაჩვენებლები. იხ. **მანდო ჯგუფი**.

დაბალანსებული მაჩვენებლების ბარათის²⁷ მიდგომით ეს უნდა მოიცავდეს ფინანსურ მაჩვენებლებს, მაგრამ არა მხოლოდ. თქვენი საკუთარი საწარმოს **ბიზნესის მართვის პანელი** ასევე უნდა ითვალისწინებდეს მუშტრებს, შემოქმედებითობას, სწავლასა და პროდუქტიულობას. ეს ყველაფერი გაძლევთ ბიზნესის მართვის პანელს, რომელიც მუდმივად გიჩვენებთ საქმის ვითარებას და უცებ მიგაქცევინებთ ყურადღებას, თუ რამე რიგზე არ არის, თქვენი კი შეგეძლებათ, დაუყოვნებლივ იმოქმედოთ შესაბამისად.

წარმოიდგინეთ, რომ ერთი წელიწადია, ბიზნესისგან მოშორებით იმყოფებით, მაგრამ გინდათ იცოდეთ, როგორ მიდის საქმე. ერთ გვერდზე დატეული რომელი ათი ინფორმაციის მიღებას ისურვებდით ყოველკვირეულად, რაც ბიზნესის ამბავს გაგაგებინებდათ? ამ კითხვაზე პასუხი არის თქვენი ბიზნესის მართვის პანელის შესაქმნელი თქვენეული სპეციფიკაცია.



სამმაგი კრიტერიუმის მიდგომა

თქვენი ფოლოსოფიიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, შეიძლება, მოინდომოთ **სამმაგი კრიტერიუმის მიდგომის** გამოყენება, რომლის საშუალებითაც გამოშვებთ თქვენი ბიზნესის ფინანსურ ეფექტიანობას, სოციალურ სარგებელსა და ეკოლოგიურ გავლენას. სოციალური საწარმოები ამ მაჩვენებლებით ზომავენ წარმატებას და მას სულ უფრო ხშირად იზიარებენ მსხვილი კორპორაციებიც, რომლებიც მოწადინებულნი არიან, აჩვენონ, რომ მათი მოტივაციები მხოლოდ წმინდა ფინანსური სახის არ არის.



აქვნი
ჭიჭის
მეგ ზური
საინჯესო
მოგ ზაურბაძე



რისკები

რისკები ნებისმიერი ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია და გათვლილი, რისკის ანალიზზე დაფუძნებული რისკები უნდა გასწიოთ კიდევ. შესაძლებელია, მოგიხდეთ სხვადასხვა ფინანსური და სამართლებრივი რისკების პირისპირ დადგომა, ასევე – თქვენი ბრენდის თუ პირადი კეთილდღეობის გარისკვა.

რისკის ანალიზი უბრალოდ გახლავთ ტექნიკა, ჩამოინეროს ყველა რისკი და დახარისხდეს მათი განვითარების და ბიზნესზე პოტენციური უარყოფითი გავლენის მოხდენის ალბათობის მიხედვით. ამის ამრი, რასაკვირველია, ისაა, რომ რისკები მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი – უპირველესად ყურადღება მიექცეს იმათ, რომლებიც ყველაზე მაღალია ორივე თვალსაზრისით და შემუშავდეს გეგმები, თუ როგორ შემცირდეს მათი ალბათობა ან/და შესუსტდეს მათი გავლენა, თუკი მაინც შეეჯახებით. რისკების გათვლილი შეფასება წარმატებისკენ მიმავალი გზის შერჩევის მნიშვნელოვანი ელემენტია. რისკებთან გამკლავების სამოქმედო გეგმა დაგეხმარებათ, უსიამოვნებების გარეშე მიჰყვით არჩეულ გზას.

ბიზნესგეგმები

დეტალური ბიზნესგეგმა, ჩვეულებრივ, ინვესტორებისა და პარტნიორებისთვის თქვენი განზრახვების განსამართლად არის საჭირო. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ის სასარგებლო გზის მაჩვენებელი იყოს შიდა მოხმარებისთვისაც – მფლობელების/დირექტორებისა თუ პერსონალისთვის. ზოგს ბიზნესგეგმის წერა ნამდვილ კოშმარად მიაჩნია. ზოგი იტყვის, რომ ეს ძალისხმევა უსარგებლო დოკუმენტს იძლევა. ორივე შემთხვევაში მიზეზი ხშირად ის გახლავთ, რომ მათი ბიზნესი, სავარაუდოდ, არ დგას განხორციელებადი ბიზნესფორმულის მყარ საფუძველზე.

ძალიან მნიშვნელოვანია, დაადგინოთ ძირითადი პრინციპები: **რატომ** გეგმავთ ამის გაკეთებას და **როგორ** გეგმავთ ამის გაკეთებას. როდესაც ამ საკითხებს მკაფიოდ განსაზღვრავთ და გეგმებათ განხორციელებადი ფორმულა, რომელშიც გაერთიანებული იქნება თქვენი უნარები და თქვენი არჩეული მუშტრის საჭიროებები ფინანსურად მდგრადი სახით, მაშინ ცხადად გამოჩნდება წარმატებისკენ მიმავალი გზა და ბიზნესგეგმის დანარჩენი ნაწილიც შედარებით იოლად აიგება.

ბიზნესგეგმის სტანდარტული ნიმუში არ არსებობს. ფაქტობრივად, აუცილებელი არცაა, ამას „ბიზნესგეგმა“ ერქვას – **ვინდოუს პროგნოზის** ტერმინი „განვითარების გეგმა“ ურჩევნია. ეს უბრალოდ არის თქვენი მეთოდი, საკუთარი თავისთვის და სხვებისთვის

ჩამოაყალიბოთ თქვენი სამომავლო გეგმები ამომწურავი, მკაფიო და სასარგებლო სახით. ის უნდა პასუხობდეს ყველა კითხვას, რომელიც კი შეიძლება დასვას პოტენციურმა პარტნიორმა ან ინვესტორმა. საუკეთესო ბიზნესგეგმები ისინია, რომლებში ჩახედვაც შემოქმედებით მეწარმეებს მართლაც ხშირად **სურთ** და რომელიც რეგულარულად ახლდება, დროის გასვლისა და გარემოებათა შეცვლის კვალად.

ბიზნესგეგმა თქვენი წარმატებისკენ მიმავალი გზის აღწერაა. ის თქვენი ჯიბის მეგზურია საინტერესო მოგზაურობაში და გეხმარებათ, თავადასავალში გადაშვებისას სწორი გეზი გეჭიროთ.



ძირითადი საკითხები

- 1 მკაფიოდ განსაზღვრეთ თქვენი მიზნები – თქვენი ხედვა.
- 2 იცნობდეთ საკუთარ თავს, თქვენს ბიზნესს და ყველას, ვინც კი ჩართულია მასში.
- 3 განსაზღვრეთ შესაძლებლობები და საფრთხეები ბიზნესრადარის მიდგომის და ICEDRIPS სიის გამოყენებით.
- 4 გამოიყენეთ განხორციელებადობის ფილტრი.
- 5 განსაზღვრეთ საკვანძო ნაბიჯები, რომლებსაც მომავალში გაიხსენებთ, როგორც გარდატეხის წერტილებს.
- 6 გააანალიზეთ რისკები – შემდეგ მინიმუმამდე შეამცირეთ ისინი.
- 7 გაზომეთ თქვენი წინსვლა, ამისთვის თვალყური ადევნეთ მნიშვნელოვან მაჩვენებლებს თქვენი ბიზნესის მართვის პანელის მეშვეობით.
- 8 მზად იყავით, უთხრათ „არა“ იმას, რაც თქვენი გეგმიდან გადაგახვევინებთ.
- 9 საძირკველი სწორად ჩაყარეთ და ბიზნესგეგმის დაწერა გაგიიოლდებათ.
- 10 დაწერეთ ბიზნესგეგმა (ან განვითარების გეგმა) თქვენთვის და გამოიყენეთ ჯიბის მეგზურად მოგზაურობაში, რომელიც წინ გელით.

იდეები მოქმედებაში

ვინდოუს პროექტი

მწერლობის სათემო პროექტი

ვინდოუს პროექტი (The Windows Project) არის არაკომერციული ორგანიზაცია, მისი მისიაა, წამოიწყოს ისეთი პროექტები, რომლებიც ადამიანებს მისცემს შესაძლებლობას, განივითარონ შემოქმედებითობა წერის გზით, საზოგადოების ყველა სექტორში.

დეივ უარდმა (Dave Ward) და დეივ კალდერმა (Dave Calder) საზოგადოება 25 წელზე მეტი ხნის წინ დააარსეს. საზაფხულო ბანაკებში, ახალგაზრდულ ცენტრებსა და სკოლებში წერის სემინარების ჩატარება მათი ნოვაცია იყო. მას 40-ზე მეტი მწერალი ჰყავს წვერად, მათ შორის – საერთაშორისოდ ცნობილი ლევი ტაფარი, და მწერლებსა და საზოგადოებას შორის შუამავლის როლს ასრულებს.

სამომავლო გეგმებს რაც შეეხება, ვინდოუს პროექტი აპირებს, თავისი მისიის ერთგული დარჩეს და იმავდროულად ეძიებს საინტერესო ახალ შესაძლებლობებს სწრაფად ცვალებად სამყაროში. ის წამოიწყებს პროექტებს უფრო ფართო საზოგადოებისთვის, ახალ სფეროებში და ონლაინ და ვირტუალურ თემებთანაც კი იმუშავებს.

წლების განმავლობაში ამ პროექტს სხვადასხვა, ცვალებად ვითარებაში ახლდა წარმატება. ვინდოუს პროექტი თავისი მომავლის დასაგეგმად გარემო პირობების ანალიზს აკეთებდა და შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსასაზღვრად ICEDRIPS-ის სიას იყენებდა.

ცვლილებები სკოლების დაფინანსების წესებში, ბავშვთა დაცვის მკაცრი რეგულაციები, რომლებიც

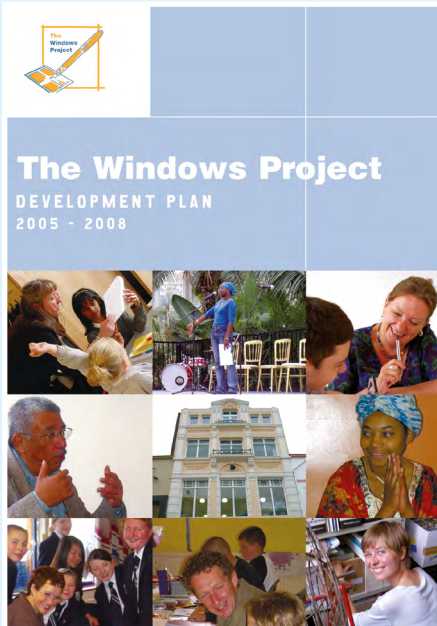
მცირეწლოვნებთან მომუშავე ადამიანებს შეეხება, მათ შორის – კრიმინალური აღრიცხვის ბიუროს (Criminal Records Bureau, CRB) შემოწმებები, ხელოვნების დაფინანსების სისტემის ცვლილება, ეროვნული კურიკულუმი და სკოლების ინსპექცია ოფსტედის მიერ – ეს ის გამოწვევებია, რომლებთანაც ვინდოუს პროექტს გამკლავება უხდება. მეორე მხრივ, არსებობს შემოქმედებით პარტნიორობებთან (Creative Partnerships), ინგლისის ხელოვნების საბჭოსთან (Arts Council England), ჯანდაცვის ეროვნულ სამსახურთან (National Health Service) და ლივერპულის – ევროპის 2008 წლის კულტურის დედაქალაქის – მერიასთან თანამშრომლობის შესაძლებლობები. ასევე, ინტერნეტიც იძლევა ონლაინ თემებთან ახლებურად მუშაობისა და საერთაშორისო კავშირების მეტად განვითარების სულ უფრო მეტ შესაძლებლობას.

ვინდოუს პროექტმა ყველა დაინტერესებული მხარე ჩართო განვითარების ახალი გეგმის შემუშავების სისტემურ პროცესში – ორგანიზაცია არჩევს, ბიზნეს-გეგმას ეს სახელი უწოდოს. ეს გულისხმობდა პროექტის მომავლის სამიარო ხედვის შეთანხმებას, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს და მისი სტრატეგიული მიზნების დალაგებას პრიორიტეტების მიხედვით.

ვინდოუს პროექტი რეგისტრირებულია, როგორც საქველმოქმედო ორგანიზაცია, გაერთიანებული ასოციაციასთან, რომელიც პროექტების უმრავლესობაში მისი საგაჭრო ფრთის როლს ასრულებს. ამგვარი კომბინაცია იძლევა მეტ მოქნილობას საქველმოქმედო დაფინანსების მიღებისა და მომსახურებაში მიღებული გამოუმუშავებული შემოსავლის დაგროვების თვალსაზრისით. ასოციაცია პრაქტიკულად სოციალური საწარმოა და ძირითადად

www.windowsproject.demon.co.uk

აკმაყოფილებს კრიტერიუმებს, რომლებიც საზოგადოებრივი ინტერესის კომპანიის ახალი სახით ჩამოსაყალიბებლად არის საჭირო. მას საზოგადოებრივი მიზნები აქვს და პასუხისმგებელია თავისი დაინტერესებული მხარეების წინაშე, რომელთა შორის არიან ასოციაციის წევრები, პერსონალი, შემკვეთი ორგანიზაციები, დამფინანსებელი პარტნიორები, მეურვეები და სხვა მხარდამჭერები.



ვინდოუს პროექტის სამომავლო ხედვა მისი ძირითადი მისიის და ფასეულობების ერთგული რჩება, რაც ნიშნავს, რომ მის ყურადღების ფოკუსში კვლავაც საზოგადოება იქნება მოქცეული – რაკი გააზრებული აქვს, რომ მისი ძლიერი მხარე და ცოდნა-გამოცდილება ამ სფეროს მიემართება. პროექტს კვლავ გაწონასწორებული ექნება თავისი შემოქმედებითი და სოციალური მისიები ეკონომიკურ რეალობასთან: მოიხმარს გრანტებისა და მომსახურებაზე დადებული ხელშეკრულებების „შერეულ ეკონომიკას“. განხორციელებადობის ფილტრის პრინციპებზე დაფუძნებული ტექნიკის გამოყენებით ვინდოუსი მომავალში აარჩევს ისეთ პროექტებს, რომლებიც დააკმაყოფილებენ სოციალური მისიის აღსრულებისა და ფინანსური მდგრადობის მის ორმხრივ კრიტერიუმებს.

ამის გათვალისწინებით, ვინდოუს პროექტს გადაწყვეტილი აქვს, დარჩეს თავისი მისიისა და ფასეულობების ერთგული ცვალებად გარემოებებში და მომდევნო 25 წლის განმავლობაშიც წამოიწყოს ახალი პროექტები.

ბმელები წიგნში მოცემულ მონათესავე იდეებთან და თემებთან:

- * არაკომერციული ორგანიზაციები (იხ. გვ. 9)
- * კორპორაციული სტრუქტურები (იხ. გვ. 75)
- * სოციალური საწარმო (იხ. გვ. 74)
- * ICEDRIPS სია (იხ. გვ. 53)
- * მისია (იხ. გვ. 11)
- * ხედვა (იხ. გვ. 11)
- * ფასეულობები (იხ. გვ. 11)
- * ბიზნესგეგმა/განვითარების გეგმა (იხ. გვ. 100)
- * განხორციელებადობის ფილტრი (იხ. გვ. 90)

დასკვნა

ამ წიგნის მიზანია, გაგაცნოთ მიდგომა, რომელიც აერთიანებს შემოქმედებით ლტოლვას და ბიზნესის კარგ პრაქტიკას.

მაისურები და პიჯაკები – შემოქმედება და ბიზნესი ჰარმონიაში



მკაფიოდ დაისახეთ, სად გინდათ მისვლა და ცხადად ჩამოაყალიბეთ წარმატების თქვენელი განსაზღვრება.



გულდასმით აირჩიეთ მუშტარი.
თქვენი შემოქმედების ბიზნესად გადასაქცევად გამოიყენეთ იგი თქვენი (გულდასმით შერჩეული) მუშტრებისთვის სარგებლის მისაცემად. ეს გულისხმობს მათი თვალსაზრისის გააზრებას და შემდეგ თქვენი ნიჭის კიდევ უფრო შემოქმედებითად მოხმარებას.



გაიაზრეთ კონკურენცია.

გადაწყვიტეთ, რა ადგილას დგახართ თქვენს მეტოქეებს შორის. გამოარკვიეთ, რომელი მუშტრის პრობლემების გადაჭრა შეგიძლიათ ყველა სხვაზე უკეთ.



იყავით ლიდერიც და მენეჯერიც.

სხვა ადამიანების ხელით საქმის კეთების ხელოვნება თქვენგან მოითხოვს მუდმივ მცდელობას, სულ უფრო მეტად გულისხმობი ადამიანი გახდეთ.



გამომეტ სწორი მახასიათებლები.

ჩამოაყალიბეთ მარტივი, მაგრამ ეფექტიანი საინფორმაციო სისტემა, რომელიც თქვენი ბიზნესის მართვის პანელი იქნება – იმისთვის, რომ თქვენი საწარმოს საცესთან დგომისას რამდენიმე მიმართულებით შეგეძლოთ შემოწმება, რამდენად ეფექტიანი ხართ. თვალი გეჭიროთ ფინანსურ პანელზე, რათა არ შეგე-მთხვეთ ავარია და არც საწვავი გამოგელი-ოთ ფინიშის სწორზე.



დაიცავით თქვენი შემოქმედება.

თქვენი ბიზნესი მას ყვრდნობა. თქვენი ინტელ-ექტუალური საკუთრება დაიცავით საავტორო უფლებების, საავტორო ნიშნებისა და პატენტების მეშვეობით. ექსპლუატაცია გაუწიეთ თქვენს ინტელექტუალურ საკუთრებას სამომავლო შემოსავლის ნაგადის შესაქმნელად.



შექმენით უნიკალური ბიზნესფორმულა.

განხორციელებადი ბიზნესფორმულა არსებითად გახლავთ ზოგი თქვენი საუკეთესო შემოქმედებითი უნარისა და შერჩეული მუშტრის კონკრეტული საჭიროებების საგულდაგულოდ შეჯერებული კომბინაცია, რომელიც ფინანსური თვალსაზრისით ქმედითია მათთვისაც და თქვენთვისაც.



გამოიყენეთ განხორციელებადობის ფილტრი

ყველა ვარიანტის შესაფასებლად. ზოგი შემოქმედე-ბითი ბიზნესიდეა შეიძლება განუხორციელებადი იყოს. სწორი ბიზნესფორმულის მისაღებად მზად იყავით იდეის შესწორებისთვის. ან გამოთქვით ახალი იდეა.



მზად იყავით „არას“ სათქმელად.

მას მერე, რაც მკაფიოდ დასაზავთ წარმარებისკენ მიმავალ გზას, უთხარით „არა“ მაცდუნებელ შესა-ძლებლობებს, რომლებიც არ მიგიძღვიან თქვენი დანიშნულების ადგილისკენ. გარკვეული დროებითი გადახვევები აუცილებელი იქნება, მაგრამ თქვენი მიზანი თვალსაზიერიდან არ უნდა დაგეკარგოთ.



დანართი 1

შემოქმედებითი ინდუსტრიები

„შემოქმედებითი ინდუსტრიები“ გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის კულტურის, მედიისა და სპორტის დეპარტამენტს (DCMS)²⁸ განსაზღვრული აქვს, როგორც: „ინდუსტრიები, რომლებიც მომდინარეობს პიროვნების შემოქმედებითობიდან, უნარისა და ნიჭიდან და რომლებსაც აქვს დოვლათის და სამუშაო ადგილების შექმნის პოტენციალი ინტელექტუალური საკუთრების შექმნისა და ექსპლუატაციის გზით.“

ზოგი ორგანიზაცია იყენებს ტერმინსაც „კულტურული ინდუსტრიები“, თუმცა ეს ტერმინი ინდუსტრიათა უფრო სპეციფიკურ რიგს მიესადაგება და მისი განხილვა შემოქმედებითი ინდუსტრიების ქვესიმრავლედ შეიძლება. კულტურულ ინდუსტრიებს ეუენესკო²⁹ ასე განმარტავს: „ინდუსტრიები, რომლებიც აერთიანებს იმგვარი კონტენტის შექმნას, წარმოებასა და კომერციულიზაციას, რომლებიც არამატერიალური და კულტურული ბუნებისაა; ეს კონტენტი, ჩვეულებრივ, დაცულია საავტორო უფლებებით და მან შეიძლება მიიღოს საქონლის ან მომსახურების ფორმა“.

ტერმინი „შემოქმედებითი ინდუსტრიები“ ცამეტ ქვესექტორს აერთიანებს. ესენია: რეკლამა; არქიტექტურა; ხელოვნებისა და ანტიკვარიატის ბაზარი; ხელოვნები; დიზაინი; მოდის დიზაინი; კინო და გეოლოგია; ინტერაქტიული გასართობი კომპიუტერული პროგრამები; მუსიკა; სამშენებლო ხელოვნება; საგამომცემლო საქმე; პროგრამული უზრუნველყოფა და კომპიუტერული თამაშები; ტელევიზია და რადიო.

DCMS-ის³⁰ კვლევის მიხედვით, 2001 წელს გაერთიანებულ სამეფოში შემოქმედებითი ინდუსტრიებზე მოდიოდა მთლიანი დამატებითი ღირებულების (GVA) 8.2%-ი და ეს სექტორი 1997-დან 2001 წლამდე წელიწადში საშუალოდ 8%-ით იზრდებოდა. შემოქმედებითი ინდუსტრიების წარმოებულმა ექსპორტმა 2001 წლის საგაქრო ბალანსს £11.4 მილიარდი შესძინა. ეს მთელი ექსპორტირებული საქონლისა და მომსახურების დაახლოებით 4.2%-ს უტოლდება. შემოქმედებითი ინდუსტრიების ექსპორტი 1997-2001 პერიოდში წელიწადში დაახლოებით 15%-ით იზრდებოდა. 2002 წლის ივნისში შემოქმედებითი სექტორი ექნოდა 1.9 მილიონ სამუშაო ადგილი და 2002 წელს შიდა-დეპარტამენტულ ბიზნესრეესტრში (IDBR) შემოქმედებითი ინდუსტრიის სექტორებიდან 122 000 კომპანია ირიცხებოდა.

როგორ ფაინანსალ თაიმსი³¹ წერდა, „(გაერთიანებული სამეფოს) მთავრობის სტრატეგიული განყოფილების ანგარიში ასკვნის, რომ ამჟამად ლონდონში შემოქმედებითი ინდუსტრიები ეკონომიკისთვის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფინანსური სერვისები. შემოქმედებითი ინდუსტრიებში (მათ შორის, მოდაში, პროგრამული უზრუნველყოფის დიზაინში, საგამომცემლო საქმეში, არქიტექტურასა და ანტიკვარიატით ვაჭრობაში) სამუშაო ადგილების რაოდენობამ 525 000-ს მიაღწია და კვლავაც იზრდება, მაშინ როცა ფინანსურ მომსახურებაში ეს რაოდენობა სულ რაღაც 322 000-ია და ეცემა“.

საერთაშორისო მასშტაბებით, შემოქმედებითი ინდუსტრიები OECD ქვეყნების ეკონომიკის ყველაზე სწრაფად მზარდი სექტორია; გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენციის³² მიხედვით, ის საშუალოდ სამუშაო ძალის 3-5%-ს ასაქმებს. 2000-დან 2005 წლამდე ელოდნენ შემოქმედებითი ინდუსტრიების მსოფლიო ღირებულების ზრდას US\$ 831 მილიარდიდან US\$ 1.3 ტრილიონამდე, რომლის დროსაც შედგენილი წლიური ზრდა 7%-ს აღემატება.³³

ეს გასაოცარი ციფრი მიიღწევა შემოქმედებითი ბიზნესების მიერ, რომელთაგან უმრავლესობა ოფიციალურად მცირე ან საშუალო საწარმოებია, რეალურად კი არიან ძალიან პატარა ან მიკრო-საწარმოები, მათ შორის, ინდივიდუალური პრაქტიკოსებიც. ბრიტანეთის საბჭო³⁴ ხაზს უსვამს, რომ ეს საერთაშორისო მასშტაბით ტიპური სცენარია, და მუშაობს საერთაშორისო თანამშრომლობის მხარდასაჭერად, რადგანაც შემოქმედებითი ბიზნესები უფრო სწრაფად გადიან საერთაშორისო ბაზრებზე, ვიდრე წარმოების ბევრი სხვა ფორმა, ხშირად – ინტერნეტის გამოყენებით.

შემოქმედებითი ინდუსტრიები ერთადერთი სექტორია, რომელიც გაერთიანებული სამეფოს ყველა ქვეყანამ და რეგიონმა პრიორიტეტულ არეალად დაასახელა. ამას ასახავს შემოქმედებითი სექტორის მხარდაჭერი ორგანიზაციების რაოდენობაც, როგორიცაა CIDS (შემოქმედებითი ინდუსტრიების განვითარების სამსახური), CIDS (შემოქმედებითი ინდუსტრიების განვითარების სააგენტო), ინსპირალი (Inspiral) და შემოქმედებითი კერნოვი (Creative Kernow).

ამათგან პირველი იყო მერსისაიდი ACME (Arts, Culture Media Enterprises, ხელოვნება, კულტურა და მედიაგართობა), რომელიც 1990-იანი წლების ბოლოს დაარსდა.

მერსისაიდი ACME გახლავთ განვითარების სა-
აგენტო კულტურული ინდუსტრიების სექტორის-
თვის, რომელიც მუშაობს მერსისაიდში განლა-
გებული შემოქმედებითი ბიზნესებისა და ორგა-
ნიზაციების ზრდის მხარდასაჭერად.

ACME თანამშრომლობს როგორც საჯარო, ასევე
კერძო სექტორთან, რათა:

- წინ ნაშრომის შემოქმედებითი ინდუსტრიის,
როგორც რეგიონის ეკონომიკის
გამაძლიერებლის, მნიშვნელობა.
- უზრუნველყოს ამ სექტორში არსებული
ბიზნესების მხარდაჭერი და საინფორმაციო
მომსახურების ხელმისაწვდომობა და
მუდმივობა.
- ხელი შეუწყოს შემოქმედებითობის
გამოყენებას საზოგადოებისა და ეკონომიკური
აღორძინების საშუალებად.
- ხელი შეუწყოს ურთიერთგავშირს შემოქმე-
დებითი ინდუსტრიის სექტორში.

განვითარების სტრატეგიული როლის შესრუ-
ლების გარდა, ACME ამ რეგიონის შემოქმედე-
ბითი ბიზნესებისა და ორგანიზაციებისთვის
იძლევა რიგ ზოგად, უშუალოდ კლიენტზე
ინდივიდუალიზებულ მომსახურებას. ეს
გულისხმობს საინფორმაციო და კვლევით
დახმარებას, ასევე – ზოგად ბიზნესრჩევებს და
გადამისამართების სერვისს.

მიმდინარე ზოგადი დამხმარე მომსახურების
გარდა, ACME ადგენს შეკვეთილ პროგრამებსაც,
რომლებიც შემუშავებულია უშუალოდ იმ
ბიზნესის უკუკავშირის პასუხად, რომელთანაც
ორგანიზაცია მუშაობს.

შემოქმედებითი ბიზნესების დახმარებასთან
ერთად, ACME-ს დამუშავებული აქვს პროექტები,
რომლებმაც აჩვენა, თუ რა მძლავრი და
ეფექტიანი შეიძლება იყოს შემოქმედება
განვითარებად საზოგადოებებში. ორგანიზაციას
მთელი ქვეყანაში იცნობენ და პატივს სცემენ
სოციალური გავლენის თემაზე განხორციელები
კვლევების გამო, აგრეთვე – მონიტორინგის
და შეფასების საუკეთესო პრაქტიკის პოპულა-
რიზაციისთვის განკუთვნილი მოდელების
განვითარებისა და პროგრამების შედგენისთვის.
ის საზოგადოების მიერ წარმოებულ პროგრამებს
მთელი გაერთიანებული სამეფოს მასშტაბით
ანგდის დამოუკიდებელი შეფასების მხარდამჭერ
სამსახურს.

დაარსების დღიდან მერსისაიდი ACME-მ:

- შეაფასა 700-ზე მეტი ბიზნესი და დაეხმარა
მერსისაიდში 600-ზე მეტი სამუშაო ადგილის
შენარჩუნებას.
- ჩაატარა 200 სემინარი, რომლითაც მისწვდა
3500-ზე მეტ შემოქმედ პროფესიონალს და
პრაქტიკოსს.
- შეიძუშავა „შემოქმედებითი უპირატესობა“,
ბიზნესის დახმარების მოდელი, რომელიც
მიღებული იქნა როგორც რეგიონულ, ისე
ეროვნულ დონეზე.
- გამოსცა სამი წიგნი, მათ შორის –
მნიშვნელოვანი კვლევა გავლენის თემაზე.
ამათგან ყველას წილად ხვდა როგორც
რეგიონული, ასევე ეროვნული აღიარება.
- განავითარა შემოქმედებითი ინდუსტრიის
ახალი ამბების ელექტრონული ბიულეტენი,
რომელსაც დღემდე თითქმის 2000
ხელმოწერი ჰყავს.
- ეხმარებოდა CISS-ის, მერსისაიდში შემოქ-
მედებითი ბიზნესის დამხმარეთა ყველაზე
ხანგრძლივად არსებულ ქსელს.
- დაეხმარა აშშ-ის ოთხ საჯარო მისიას,
რომლებმაც ექსპორტის ბიზნესზე £1.5
მილიონზე მეტი შემოსავალი აწარმოეს.
- თავისი სახელოვნებო და აღდგენითი
საქმიანობის ფარგლებში, იმუშავა 200-ზე მეტ
სათემო აღორძინების პროექტზე, განავითარა
30 ახალი ორგანიზაცია და საზოგადოებრივი
ბიზნესი.
- შეიძუშავა თვითშეფასების ჩარჩო, რომელიც
თავისთან დანერგეს გაერთიანებულ სამეფოში
მომუშავე სხვადასხვა ორგანიზაციებმა.

ხელმძღვანელობდა კინის (Kin) (www.kin2kin.co.uk), მერსისაიდში მხოლოდ შემოქმედებითი
ბიზნესებისთვის განკუთვნილი პირველი ონლაინ
საზოგადოების, შექმნას.

ხელმძღვანელობდა ფიუჩერის (Futures) (www.futuresnetwork.org.uk), ლივერპულში რეკლამის
და დიზაინის ბიზნესის პირველი პროფესიული
ქსელის, შექმნას.

ლივერპულის მოთხოვნაში, არჩეული ყოფილიყო
ევროპის კულტურის დედაქალაქად, მართავდა
ხელოვნებისა და აღორძინების ნაწილს.

Merseyside

acme **kin** linking Liverpool
and Merseyside's
creative people

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

გამოყენებული ლიტერატურა

- 1 Merseyside ACME (ხელოვნება, კულტურა, მედია, გართობა). დამატებითი ინფორმაციისთვის
ib. www.merseysideacme.com
- 2 Creative Advantage. დამატებითი ინფორმაციისთვის ib. www.creativeadvantage.co.uk ან www.merseysideacme.com
- 3 CIDS. შემოქმედებითი ინდუსტრიის განვითარების სამსახური (Creative Industries Development Service).
დამატებითი ინფორმაციისთვის ib. www.cids.co.uk
- 4 CIDA. შემოქმედებითი ინდუსტრიის განვითარების სააგენტო (Creative Industries Development Agency).
დამატებითი ინფორმაციისთვის ib. www.cida.org
- 5 ეს სრული სიმართლეა, მაგრამ მოკრძალების გამო არ შემოიღია ამის დატოვება განმარტების გარეშე.
ლიტერატურულ ჟურნალში გამოქვეყნებული ერთადერთი ლექსის ამარა, მე გახლავართ მსოფლიოში
ყველაზე ნაკლებად „გამოქვეყნებული პოეტი“. მეორე მხრივ, ჩემს 17-მარცვლიან პაიკში 5 გირვანქა
სტერლინგი გადამიხადეს, ანუ ალბათ მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე მაღალანაზღაურებადი პოეტი ვარ –
მარცვლობრივად (!).
- 6 მაგისტრის ხარისხი ბიზნესის ადმინისტრირებაში (წარჩინებით). Bradford University School of Management. 1995.
- 7 შემოქმედებითი ინდუსტრიის 13 ქვესექტორია: რეკლამა; არქიტექტურა; ხელოვნებისა და ანტიკვარიატის ბაზარი;
ხელობები; დიზაინი; მოდის დიზაინი; კინო და ვიდეო; ინტერაქტიული გასართობი კომპიუტერული პროგრამები;
მუსიკა; საშემსრულებლო ხელოვნება; საგამომცემლო საქმე; პროგრამული უზრუნველყოფა და კომპიუტერული
თამაშები; ტელევიზია და რადიო.
- 8 Sun Tzu, The Art of War. თარგმანი ლიონელ ჯაილისა (Lionel Giles).
- 9 საინტერესოა, რომ სამხედრო წარმოშობის რამდენიმე სიტყვა ბიზნესის ლექსიკონშიც შემოვიდა;
მაგალითად, „კამპანია“ და „სტრატეგია“.
- 10 Jim Collins, Good to Great. Random House. 2001.
- 11 როდესაც ეს ცნება გამოვიყენე საკონსულტაციო პროექტში შუა აზიაში სხვადასხვა ქვეყნიდან შეკრებილი
უფროსი მენეჯერების ჯგუფთან, აღმოჩნდა, რომ ბევრი მათგანი ზღარბს საერთოდ არ იცნობდა. მაშინ
განმმარტე, რომ ეს არის ცხოველი, რომელსაც შურგზე ეკლები ასხია – ამერიკელი მაჩვმდარბას მომცრო
ბიძაშვილი.
- 12 Guardian. 08 November 2004.
- 13 W.Chan Kim and Renee Mauborgne, 'Charting Your Company's Future'. Harvard Business Review. 2002.
- 14 Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980.
- 15 Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. Coopetition. Harper Collins. 1996.
- 16 UK Government. Department for Culture Media and Sport (DCMS).
- 17 შემოსავლისა და ხარჯის ანგარიშს ასევე შეიძლება ეწოდოს მოგების და ზარალის ანგარიში ან შემოსავლის
განაცხადი.
- 18 Handy, Charles, The Age of Unreason. Random House, London. 1989.
- 19 პაქტი (Pact) არის გაერთიანებული სამეფოს სავაჭრო ასოციაცია, რომელიც წარმოადგენს და ხელს უწყობს
დამოუკიდებელი სრულმეტრაჟიანი ფილმების, ანიმაციებისა და ინტერაქტიული მედიაკომპანიების კომერციულ
ინტერესებს. ib. www.pact.co.uk
- 20 ოფკომი (Ofcom) არის გაერთიანებული სამეფოს საკომუნიკაციო ინდუსტრიის დამოუკიდებელი რეგულატორი და
კონკურენციის სააგენტო, რომლის პასუხისმგებლობა ვრცელდება ტელევიზიის, რადიოს, ტელეკომუნიკაციებისა
და უსადენო კომუნიკაციის სერვისებზე. ib. www.ofcom.org.uk
- 21 Daniel Goleman, 'Leadership that gets results'. Harvard Business Review. March – April 2000.
- 22 Jim Collins, Good to Great. Random House. 2001.
- 23 Inspirational Leadership, UK Government, Department for Trade and Industry. 2004.
- 24 პიტაიპინი მკითხველები ამოიცნობენ, რომ ეს შთამაგონა McKinsey/GE მატრიცამ, რომელიც მე გადავაკეთე
მაისურებიანი შემოქმედებითი მეწარმეებისთვის.
- 25 Bishop, Susan, 'The Strategic Power of Saying No'. Harvard Business Review. November – December. 1999.
- 26 Guardian. 08 November 2004.
- 27 Norton and Kaplan, 'The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action'. Harvard Business Review. 1996.
- 28 Mapping Document, Creative Industries Unit and Taskforce. UK Government Department for Culture, Media and Sport
(DCMS). October 1998.
- 29 UNESCO, Paris. 2000. Culture, Trade and Globalisation: Questions and Answers.
- 30 UK Government Department for Culture, Media and Sport (DCMS).
- 31 Financial Times. 04 July 2003.
- 32 UNCTAD, Geneva. 2004. Creative Industries and Development.
- 33 Howkins, John, The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Allen Lane, London. 2001.
- 34 British Council. www.britishcouncil.org

საძიებელი

80:20 წესი 20

95:5 წესი 20, 23, 30, 31

ა

აბრამ, ენდი 42

აიტუნსი 56

ამერიკან ექსპრესი 36

არამატერიალური აქტივები – იხ. აქტივები

არამატერიალური საქონელი – იხ. არამა-

ტერიალურის ხანა

არამატერიალურის ხანა 53

არამომგებიანი ორგანიზაციები 9, 13, 63, 74,

92, 93, 98

“არას” თქმა No 14, 86, 92, 94, 98, 101, 105

არასწორხაზოვნად მოაზროვნე ლიდერები 83, 85

აქტივები 64

• არამატერიალური აქტივები 32, 42, 53, 57, 59

• სუფთა აქტივები 68

• ფიქსირებული აქტივები ანუ წარმოების ძირითადი საშუალებები 63, 65

აქციები 64

ახალი პროდუქტის შემუშავება 38

ახალშემომსვლელები 47

ბ

ბაზ ტურიზმი 42

ბაზრის კვლევა 14, 38 – იხ. აგრეთვე

მარკეტინგი

• მეორეული კვლევა 38

• პირველადი კვლევა 38

• სამაგიდო კვლევა 38

• ფოკუს-ჯგუფები 38

ბანქო, ფული და ორი ლულო 50

ბარბი 36

ბატერსი, კოლანათ 70

ბიბისი 50, 86

ბიბლიოთეკები 38

ბიზნესგეგმა 100, 101

ბიზნესის მართვის პანელი 22, 68, 94, 99, 101, 105

ბიზნესლივერპული 70

ბიზნესლინკი 70

ბიზნესმოდელი 12, 66

ბიზნესლადარი 27, 30

ბიზნესსტრატეგია 21, 45, 86, 97

ბიზნესფორმულა 9, 10, 13, 32, 36, 66, 89, 91, 97, 105

“ბიზნესში” და “ბიზნესისთვის” მუშაობა 81, 84, 85

ბიტლმი 42, 55, 86

ბობ ენდ როუზი 78

ბოუი, დევიდ 56

ბრაილი 46

ბრენდები 18, 53, 60, 75

ბრიტანეთის საბჭო 5, 106

ბრუკსაიდი 94

ბრუნვა 65

ბრუნვის კაპიტალი 63, 64

ბუკერის პრემია 32

ბუდალტრული ბალანსი 64

გ

გადასახადები 69

გაერთიანებული სამეფოს ვაჭრობისა და

ინვესტირების დეპარტამენტი 14

გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების

კონფერენცია (UNCTD) 106

გამოცემის უფლებები – იხ. ინტელექტუალური

საკუთრების უფლებები

განაცხადი მისიის შესახებ 11, 12

განდი, მაჰათმა 82

განვითარების გეგმები 100, 102

განხორციელებადობის ფილტრი 12, 89-92, 93,

101, 103, 105

გარე აუდიტი 27

გარე ვითარება 27, 32

გარე ძალები 31

გარემოს ანალიზი 27

გარიგების პირობები 71, 85

გაყიდვა 35

გაყიდვები 65

გაყიდულობა 8

გეიტსი, ბილ 92

გეიმანი, დევიდ 32

გოლუმანი, დანიელ 82

გრამი, ჯულიან 86

გრანტები 67, 69

გრევიმფრედი 66

დ

და ვინჩი, ლეონარდო 70

დაბალანსებული მაჩვენებლების ბარათი 99

დავი 36

დათხოვნა 78

დაინტერესებული მხარეები 17, 18, 23

დევისი, რასელ T 78

დემოგრაფია 28

დიზაინ ვიკი 86

დიზაინი 54

დიზაინის უფლებები 54

დისტრიბუცია 39

დისტრიბუცია 39

დღგ 69

ე

ეკროკავშირი 27

ეკროპის 2008 წლის კულტურის დედა-

ქალაქი 102, 107

ეთიკა 11

ეთოსი 18

ეკონომიკა 28

ელ. წიგნები 32, 40

ემოციური ინტელექტი 83, 85

ერთგვარადი დანიშნულების კომპანია (SPV) 78

ეროვნული ბიბლიოთეკა უსინათლო-

თავის (NLB) 46

ეროვნული კურიკულუმი 102

ეროვნული ჯანდაცვა (NHS) 86, 102

ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორები

(KPIs) 94, 99

ეფლ-მაკი 32

ვ

ვაილი, პეტე 56

ვაჭრობისა და ინდუსტრიის დეპარტამენტი (DTI) 83

ვებგვერდი 40

ვებჯიხური 94

ვენერუელი კაპიტალი 67

ვილი, რიჩარდ 42

ვინდოუს პროცესი 27, 75, 92, 100, 102

ვირიდიან არტისტს გალერეი 14

ვირტუალური ორგანიზაციები 32, 75, 77, 84

ვირუსული მარკეტინგი – იხ. მარკეტინგი

ვირჯინი 19

ვოდაფონი 86

ზ

ზედმეტობა 64, 69

ზედნადები ხარვეზი 65

ზელვეგერი, რენე 50

ზღაბის სტრატეგია 20, 23

თ

თან-კონკურენცია 30, 48, 49

თანამშრომლები 18

თვითდასაქმება 73

თიმი 21, 22, 86

ი

იესთერდეი 55

ინდ დივიდი 78

ინდენარმე 73

ინდუსტრია

• შემოქმედებითი ინდუსტრია – განმარტება 53

• შემოქმედებითი ინდუსტრია – ქვესექტო-

რები 106

ინდუსტრიული და ეკონომიური

საზოგადოებები 74

ინერ სითი 42, 100

ინვესტორები 66

ინოვაცია 28, 30

ინსპირალი 106

ინტელექტუალური საკუთრება (IP) 18, 42,

53-54, 57, 59, 60, 68, 69, 71, 105

• ექსპლუატაცია 68, 106

ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები

(IPR) 54, 55, 59, 68, 78

• გამოცემის უფლებები 55

• ექსპლუატაცია 68, 106

• მექანიკური უფლებები 55

• მორალური უფლებები 55

ინფორმაციის ხანა 53

ინფრასტრუქტურა 28

იომისი 42

იუნესკო 5, 106

კ

კადრებისა და განვითარების ჩარტერული

ინსტიტუტი (CIPD) 86, 87

კაბანოვა 78

კალდერ, დეივი 102

კარავაგო 70
 კედებრის 54
 კელეტი, პეტერ 24
 კინგი, მარტინ ლუთერი 82
 კლიენტები – იხ. მუშტრები
 კოდაკი 36
 კოკა-კოლა 55
 კომიქ რილიფი 86
 კომპანიები 73
 • გარანტიით შემღვდული კომპანია სააქციო
 კაპიტალის გარეშე 74
 • კერძო შემღვდული პასუხისმგებლობის
 კომპანია 74
 • სავაჭრო დამხმარე კომპანიები 75
 • შემღვდული პასუხისმგებლობის კომპანია 74
 კომპანიების სახლი 74
 კომპეტენციები 18
 კომუნიკაცია 82, 85
 კონკურენტები – იხ. კონკურენცია
 კონკურენცია 28, 104
 • კონკურენტები 45, 93
 • კონკურენტული გარემო 45
 • კონკურენტული პოზიციონირება 46
 • კონკურენტული უპირატესობა 19, 29, 45
 • კონკურენტის გრაფიკი 46
 • კონკურენციის სტრატეგია 45
 • მტოქეები 46, 47
 კონკურენციის გრაფიკი 46, 49
 კონკურენციის ძალები 28, 29
 კოოპერაციები 5
 კოოპერატიული მოძრაობა 64
 კორპორატიული სტრუქტურები 77
 კრიმინალური აღრიცხვის ბიურო (CRB) 102
 კრიტლი, ენდრიუ 78
 კულტურის, მედიისა და სპორტის
 დებარტამენტი (DCMS) 106
 კულტურული ინდუსტრია 5, 9, 17, 57, 65, 106
 – იხ. აგრეთვე შემოქმედებითი ინდუსტრია

ლ
 ლანკაშირის ტურისტული სფერო 42
 ლიდერები 85, 104
 ლიდერობა 82
 ლიდერობის სტილები 82, 85
 ლივერპულის მერია 102
 ლინდა გრინი 78
 ლიცენზირება 58
 ლოიდს TSB 70

მ
 მაიკროსოფტი 53
 მაკანი, ქრისტოფერი 32
 მაკოვგერნი, ჯიკი 78
 მანდელა, ნელსონი 82
 მანდო კვავი 37, 40, 66, 94, 99
 მარკეტინგი 35, 41 – იხ. აგრეთვე მუშტრები
 • ბაზარზე შეღწევა 99
 • ბაზრის სეგმენტაცია 37
 • ბაზრის სეგმენტები 36, 41, 45, 93, 97
 • ვირუსული მარკეტინგი 32, 40
 • მარკეტინგის ბუჯეტი 40
 • მარკეტინგის ნაშავი 39
 • მარკეტინგის ოთხი შემადგენელი 39
 • მარკეტინგის პრობლემა 35
 • მარკეტინგული კომუნიკაციები 39
 • მასობრივი მარკეტინგი 40

• ნიშური ბაზრები 45
 • ოპერაციული მარკეტინგი 35, 36, 39, 40, 41
 • რეკლამირება 38, 39, 40
 • საბაზრო ინფორმაცია 18, 53
 • საერთაშორისო ბაზრები 106
 • სავაჭრო შოუები 39
 • სამოგადოებასთან ურთიერთობა (PR) 39
 • სტრატეგიული მარკეტინგი 35, 36, 39, 41
 • უკუკავშირის შექანშიშები 38
 • ნერილის პირდაპირ მიწერა 39
 მარკეტინგის ოთხი შემადგენელი 39
 მატჩი, შარონ 12, 14, 37, 38
 მაქსველ პაუსი 36
 მახასიათებლები და არა მახასიათებლები
 – იხ. სარგებელი და არა მახასიათებლები
 მელიქიემზი 55, 60
 მენეჯერები 85
 მენეჯმენტი 81
 მერეკლამე კაცის აღსარება 36
 მერსი TV 94
 მერსი პარტნერშიში 42
 მერსისაიდი ACME 94, 106, 107
 მერსისაიდის სპეციალური საინვესტიციო
 ფონდი 70
 მერსიპოლიტიკან პოლისი 86
 მექანიკური უფლებები – იხ. ინტელექტუა-
 ლური საკუთრების უფლება
 მეხუთე დონის ლიდერობა 83
 მიკროსაწარმოები 106
 მიმაშიმა რეკორდის 54
 მისია 11, 12, 13, 92, 103
 მმართველობითი აღრიცხვა 64, 69
 მოგება 9
 მოგების არაგამანაწილებელი
 ორგანიზაციები 74
 მოკავშირეები 18
 მომხმარებელი – მომხმარებლის საგაჭრო
 პოტენციალი 47
 მომგებიანობა 68
 მომხმარებლის საგაჭრო პოტენციალი 47
 მორალური უფლებები – იხ. ინტელექტუა-
 ლური საკუთრების უფლება
 მორისი, ქრის 24
 მუშტარზე ფოკუსირება 35, 36, 41
 მუშტარი 11 – იხ. აგრეთვე მარკეტინგი
 • ამჟამინდელი მუშტარი 37, 39, 41
 • არჩეული მუშტრები 24, 104
 • დაკარგული მუშტრები 39, 41
 • იდეალური მუშტარი 40
 • კლიენტის ცვლადი საჭიროებები 42
 • მუშტრის აღქმა 46, 49, 74, 77
 • მუშტრის დამკვეთილება 99
 • მუშტრის თვალსაზრისი 39, 46
 • მუშტრის საგაჭრო პოტენციალი 47
 • მუშტრის სეგმენტები 37
 • მუშტრის ცვლადი საჭიროებები 35, 41, 42, 45, 93
 • მუშტრისთვის ყურის დადება 11, 38
 • სამიზნე კლიენტები 36
 • სამიზნე მუშტრები 37, 39, 41
 • სარგებელი, არა მახასიათებლები 39, 47, 49
 • სწორი მუშტრის არჩევა 9, 36, 45
 • უკუგების მექანიზმი – წინადადებათა
 ყუთები 38
 მუშტრის საგაჭრო პოტენციალი 47

ნ
 ნიუ მაინდ ინტერნეტი 38, 42, 57, 75
 ნიუ-იორკის არტ-ექსპო 14
 ნიშური ბაზრები 45

ო
 ოგილივი ენდ მაგერი 24, 36
 ოგილივი, დევიდ 24, 36
 ოკანიაი 50
 ომის ხელოვნება 17
 ონლაინ ორიგინალის Originals 30, 32, 40
 ორგანიზაციული კულტურა 18
 ორგანიზაციული სტრუქტურები 75
 • ვირტუალური ორგანიზაცია 75, 77
 • სამყურა ორგანიზაცია 75, 76
 • სენდვინი-ორგანიზაცია 75, 76
 • ქსელური ორგანიზაცია 75, 76
 ოფკომი 78
 ოფსტედი 102

პ
 პაკარი, დევიდ 36
 პალმ პერსონალური ელექტრონული
 მოწყობილობები (PDA) 32
 პარეტი, ვილფრედო 20
 პარეტოს პრინციპი 20
 პარტნიორები 28
 პარტნიორობა 18
 პარტნიორობი დაფინანსება 67
 პასპორტი ექსპორტისთვის 14
 პასუხისმგებლობა 64, 73
 • ფინანსური პასუხისმგებლობა 73, 77
 • შემღვდული პასუხისმგებლობა 73
 • შემღვდული პასუხისმგებლობის
 პარტნიორობა 73
 • შემუშავებული პატენტები 55, 105
 პაქტი 78
 პეპერდ სპრაუტი 19, 24, 37, 84
 პერსონალის განვითარება 85
 პინგვინი 54
 პირადი განვითარება 86
 პირადი განვითარები პორტფოლიო
 (PDP) 21, 87
 პირველადი კვლევა – იხ. ბაზრის კვლევა
 პლასტიკ რაინი 24
 პორტერ, მაიკლ 47
 პროდუქტზე ფოკუსირება 35, 41
 პრომოუშენი 39
 პროფესიული განვითარების
 გაგრძელება (CPD) 21
 პროფესიული ჟურნალები 38
 პუბლ UK 24

რ
 რეგულაციები 28
 რედ პროდუქტზე კომპანია 58, 76, 78
 რეკლამირება – იხ. მარკეტინგი
 რეპუტაცია 18
 რისკები 100, 101
 რისკის ანალიზი 30, 86, 100
 რიჩარდ ბრენსონი 19

ს
 საავტორო უფლება 54, 105
 საგაჭრო დამხმარე კომპანია – იხ. კომპანიები
 საგაჭრო მიწები 53, 54 – 55, 60, 105
 სამოგადოებასთან ურთიერთობა (პირაი) 39
 სამოგადოებრივი ინტერესის კომპანია 74, 102

სამოგადოებრივი სარგებელი 66
 სამაგიდო კვლევა 14
 – იხ. აგრეთვე ბაზრის კვლევა
 სამეფო საგადასახადო და საბაჟო
 დეპარტამენტი 67
 სამმაგი კრიტერიუმი 9, 99
 სამსახურში აყვანა
 • აღმოსავლეთის სამსახურში აყვანა 84, 85
 • სამსახურში ამყვანი 84
 • სამსახურში აყვანის ხელშეკრულება 71, 85
 • სამუშაოზე აყვანის რეგულაციები 85
 • შტატიანი თანამშრომელი 18, 24, 56, 84
 სამსახურში აყვანის ხელშეკრულება 71, 85
 სამყვარ ორგანიზაციები 75, 76
 საპატენტო ბიურო 55
 სარგებელი და არა მახასიათებლები 39, 47, 49
 სასწავლო ორგანიზაცია 22, 87
 საფრთხეები 97
 საქველმოქმედო დაწესებულებები 74
 საქველმოქმედო ორგანიზაცია 9
 საქონელი 39
 სახელმწიფო სტატისტიკა 38
 სახელწოდებო ორგანიზაციები 9
 საჯარო დაფინანსება 66
 სემინტაცია – იხ. მარკეტინგი
 სენდვიჩი-ორგანიზაციები 75, 76
 სესხები 67, 69
 სესხის საგარანტიო სქემები 67
 სექუნდ ქაშინი 78
 სისხარტე 18
 სმირნოვი 50
 სონი 19
 სოციალური მეწარმე 9
 სოციალური სანარმოები 5, 9, 63, 69, 73, 74, 77
 სოციალური ტენდენციები 28
 სტრატეგია 86
 სტრუქტურული ინტელექტუალური
 კაპიტალი 22
 სუნ ძი 17
 სუსტი მხარეები 17, 37, 97
 სუფთა აქტივები – იხ. აქტივები
 სხივი TV 50
 სწავლა 21, 23
 სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში 21

ტ
 ტალანტი 18
 ტაფარი, ლევი 102
 ტოიოტა 50
 ტრენინგი 21, 23
 ტრენინგის საჭიროების ანალიზი 21

უ
 უაილიდი, ოსკარ 35
 უარდ, დევი 102
 უნარები 18, 21
 უორნერ ბროდერსი 50
 ურსაჩე, მარიუს 66
 უცოლო 50

ფ
 ფაინენშალ თაიში 106
 ფანლანდი 50
 ფასეულობები 11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94, 97, 103
 ფასი 39
 ფილმ ფორი 50
 ფინანსები 18
 ფინანსური აგაბრები 64, 69

ფინანსური კონტროლის პანელი 67
 ფინანსური მართვის პანელი 68, 69, 105
 ფინანსური პასუხისმგებლობა 73, 77
 ფინი, იან 94
 ფიქსირებული აქტივები – იხ. აქტივები
 ფიქსირებული ხარჯები – იხ. ხარჯები
 ფიკსკაუდები 38
 ფორდი 36
 ფორმატის გადასახადი 78
 ფორმულა 148
 ფორსიტი, ფრედერიკ 32
 ფორლანსერები 24, 85
 ფული 18
 ფულის ნაკადი 64, 68

ქ
 ქენონი 19
 ქეპკომი 94
 ქრიტიკი ბიზნეს სოლუშენს 70
 ქსელები 18
 ქსელური ბიზნესი 84
 ქსელური ორგანიზაციები 75, 76

შ
 შანდა ენთერთეინმენტი 30
 შემლდუელი პასუხისმგებლობა
 – იხ. პასუხისმგებლობა
 შემლდუელი პასუხისმგებლობის კომპანიები
 – იხ. კომპანიები
 შემლდუელი შესაძლებლობის დისკრიმინა-
 ციის კანონი 29
 შელი 36
 შემოსავლის და ხარჯის ანგარიში 64
 შემოსვლის დაბრკოლებები 47
 შემოქმედებითი ინდუსტრია 4, 5, 17, 106, 107
 – იხ. აგრეთვე კულტურული ინდუსტრია
 შემოქმედებითი ინდუსტრიის განვითარების
 სააგენტო (CIDA) 5, 106
 შემოქმედებითი ინდუსტრიის განვითარების
 სამსახური (CIDS) 5, 106
 შემოქმედებითი კეროვი 106
 შემოქმედებითი კლასტერები 48, 49
 შემოქმედებითი პარტნიორობა 102
 შემოქმედებითი უპირატესობა 5
 შემოქმედებითობა 7
 შემცველი საქონელი 47, 49
 შესაძლებლობათა ანალიზი 30
 შესაძლებლობები 97
 შეუზღუდავი პასუხისმგებლობა 73
 შთაგონების მიმცემი ლიდერები 83
 შინდლერ, ნიკოლა 78
 შტატიანი თანამშრომლები 56

ჩ
 ჩან, ტიმოთი 30, 92
 ჩერჩილი, უინსტონ 82

ც
 ცვლადი ხარჯები – იხ. ხარჯები
 ცვლილება 18
 • ცვლილების ლიდერობა 84
 • ცვლილების მენეჯერობა 84
 ცვლილების ლიდერობა
 – იხ. ცვლილება
 ცვლილების მენეჯმენტი
 – იხ. ცვლილება
 ცვლილების მენეჯმენტი 84
 ცხოვრების წირის ბიზნესი 9, 50, 77

ძ
 ძირითადი კომპეტენციები 19, 23, 24
 ძლიერი მხარეები 17, 37, 97

წ
 წარმატება 9

ხ
 ხალხივით უცნაური 78
 ხარისხი 46
 ხარჯები
 • ფიქსირებული ხარჯები 65, 69, 78
 • ცვლადი ხარჯები 65
 ხედავ 9, 11, 12, 13, 97, 101
 ხელოვნების დაფინანსების სისტემა 102
 ხელოვნების საბჭო ინგლისი 102
 ხელშეკრულებები 59

ჭ
 ჯონსი, იასონი 60
 ჯონსი, მარკი 60
 ჯონსონი, მათი 94

კ
 კარვარდის ბიზნესის სკოლა 47
 კარი, დევიდ 50
 კენდი, ჩარლზ 76
 კილსბოროუ 78
 კიუმი, დევიდ 50, 58
 კიულერ-პაკარდი 36
 კოთმეილი 40
 კოლიოუქი 94
 კონდა 19

ც
 CIDA 5, 106
 CIDS 5, 106

ე
 ESP მულტიმედია 50, 58

ი
 IBM 36
 ICEDRIPS სია 27, 28, 31, 101, 102

ჯ
 JAB დიზაინი 56, 66, 70, 85

ნ
 NHS (ეროვნული ჯანდაცვა) 86, 102

პ
 PEST ანალიზი 27
 PRIMEFACT სია 17, 18, 21, 23, 59

ს
 SWOT ანალიზი 97

ავტორის მადლობის სიტყვა

მინდა, მადლობა გადაუხადო მერსისაიდი ACME-ის ყველა წარმომადგენელს, ასევე ყველა იმ ადამიანს, რომლებიც სხვადასხვა სახით დამხმარნენ ამ წიგნისთვის ხორცის შესხმაში. განსაკუთრებით მინდა ვახსენო Phil Birchenall, Helen Bowyer, Helen Brazier, Peter Burke, Jonathan Butters, Anthony Byrne, Mike Carney, Marc Collett, Gemma Coupe, Andrew Critchley, Richard Engelhardt, Matt Finnegan, Noel Fitzsimmons, Kate Fletcher, David Gettman, Julian Grice, Geoffrey Horley, David Hughes, Ian Hughes, Matt Johnson, Marc Jones, Moira Kenny, Andy Lovatt, Aitor Mate, Kevin McManus, Chris Morris, Sharon Mutch, Bridgette O'Connor, Kath Oversby, Andrew Patrick, Ecaterina Petreanu, Cathy Skelly, Jane Thomas, Marius Ursache, Richard Veal, Dave Ward, Geoff White და Pete Wylie.

დამატებითი ინფორმაცია

ამ წიგნთან დაკავშირებულ ვებგვერდზე შეგიძლიათ მოიძიოთ დამატებითი ინფორმაცია, ახალი მასალა და შემდგომი შემთხვევების კვლევები, სატრენინგო და საკონსულტაციო პროექტების დეტალები, ბიზნესგეგმის ჩარჩო, ტერმინთა საძიებელი და სხვა სასარგებლო ვებგვერდების ბმულები.

www.tshirtsandsuits.com

Merseyside

acme

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES



T-Shirts and Suits®

გამომცემლის მადლობის სიტყვა

მერსისაიდი ACME-ს სურს, მადლობა გადაუხადოს ყველა იმ ორგანიზაციას თუ პიროვნებას, რომლებიც თანამშრომლობდნენ ამ პროექტთან, მათ შორის, სურათების მოწოდებითა და მათი გამოყენების ნების დართვით.



businessliverpool
creating a world class city for business

eu&merseyside
European Regional Development Fund



Knowsley Council



The City of Liverpool



Northwest
REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY



SEFTON
COUNCIL



the mersey
PARTNERSHIP



Liverpool
EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE



David Parrish, MBA, MCMI, AIMC, MCIM, MIBA

დევიდს შემოქმედებითი და კულტურული სანარმოების ხელმძღვანელობის და მართვის უშუალო გამოცდილება აქვს. მის პრაქტიკულ გამოცდილებას ემატება აკადემიური კვალიფიკაციები, პროფესიული აკრედიტაციები და რამდენიმე მენეჯმენტური ინსტიტუტის წევრობა.

თავის ცოდნასა და გამოცდილებას ის იყენებს იმისათვის, რომ ტრენინგების და საკონსულტაციო პროექტების დახმარებით შემოქმედებითი და კულტურული სანარმოები უფრო წარმატებულნი გახდნენ.

დევიდი მთელ მსოფლიოში დამატებით ღირებულებას სძენს კლიენტების ბიზნესსა და ორგანიზაციებს – იმით, რომ ერთი სექტორიდან მეორეში, ერთი ინდუსტრიიდან მეორეში გადააქვს ჩინებული იდეები, ეფექტიანი ტექნიკა და საუკეთესო პრაქტიკა და ამისთვის ეროვნულ თუ კულტურულ საზღვრებსაც გადალახავს. ის აძლიერებს კლიენტებს იმით, რომ ესმარება მათ, საკუთარ ვითარებას მთავრობის საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკა.

დევიდის საქმიანობა საერთაშორისოდაა აღიარებული: ბევრ ბიზნესს, სა-ხელმწიფო დაწესებულებასა თუ არაკომერციულ ორგანიზაციას უწევდა დახმარებას გაერთიანებულ სამეფოში, ინდოეთში, კანადაში, არაბთა გაერთიანებულ საამიროებში, საფრანგეთში, იტალიაში, შვეიცარიაში, ეგვიპტეში, თურქეთში, გერმანიაში, დანიაში, სამხრეთ აფრიკაში, სინგაპურში, ტაილანდსა და ჩინეთში.

www.davidparrish.com

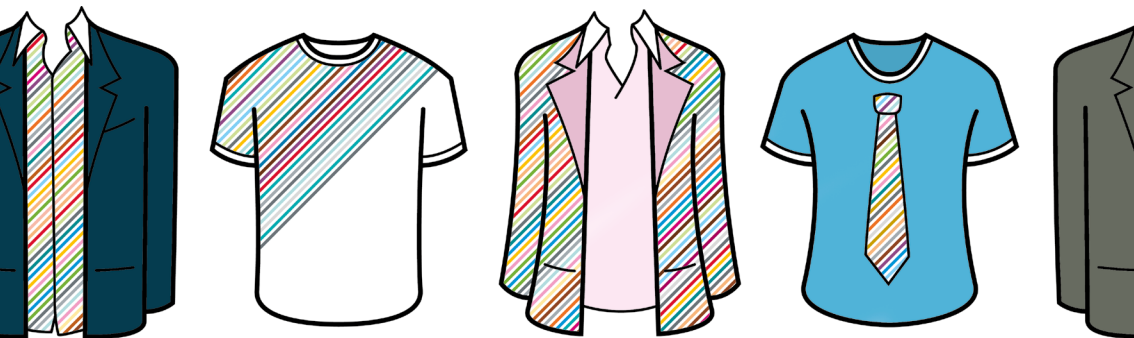
„დევიდის წიგნი დიდებულია!
ის ადვილად გასაგებაა და იძლევა ინფორმაციას, რომელსაც შეიძლება
მაშინ მიმართონ დამწყებმა მენარმებმა, როცა კი დასჭირდებათ.“
ლორნა კოლინსი. დიპლომირებულ მენარმეთა ეროვნული საბჭო

წარმატებული შემოქმედებითი საწარმოები აერთიანებს შემოქმედებითობასა და ბიზნესს. „მაისურები და პიჯაკები“ გთავაზობთ მიდგომას, რომელიც ეყრდნობა როგორც შემოქმედებით გატაცებას, ასევე ბიზნესის საუკეთესო პრაქტიკას.

ეს სახალისო, სპეციალური ტერმინებისგან თავისუფალი სტილით დაწერილი წიგნი შთაგონებას და სათანადო რჩევას აძლევს ყველას, ვინც კი შემოქმედებით ბიზნესს მართავს ან მის დაარსებაზე მუშაობს.

მარკეტინგი, ინტელექტუალური საკუთრება, ფინანსები, კონკურენცია, ლიდერობა და სხვ. ის თემებია, რომლებსაც სახელმძღვანელო მოიცავს.

საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები აღწერილია თერთმეტ თავში, საერთო სათაურით „იდეები მოქმედებაში“. მათში სხვადასხვა შემოქმედებითი ბიზნესი და ორგანიზაციაა წარმოდგენილი.



„მაისურები და პიჯაკები“ ილუმალების საბურველს აცლის შემოქმედებითი ინდუსტრიების ავან-ჩაგანს იმით, რომ შემოქმედებით მენარმევს პრაქტიკულ გზამკვლევს სთავაზობს. მასში საუკეთესო პრაქტიკის ილუსტრირებისთვის კონკრეტული შემთხვევებია განხილული.“

ალექსანდრ შიშლივი, იუნესკო

დევიდ პერიში (David Parrish) სპეციალიზდება შემოქმედებითი საწარმოების მრჩეველად და ტრენერად, რაშიც ეყრდნობა საკუთარ გამოცდილებას და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკას.

www.t-shirtsandsuits.com

