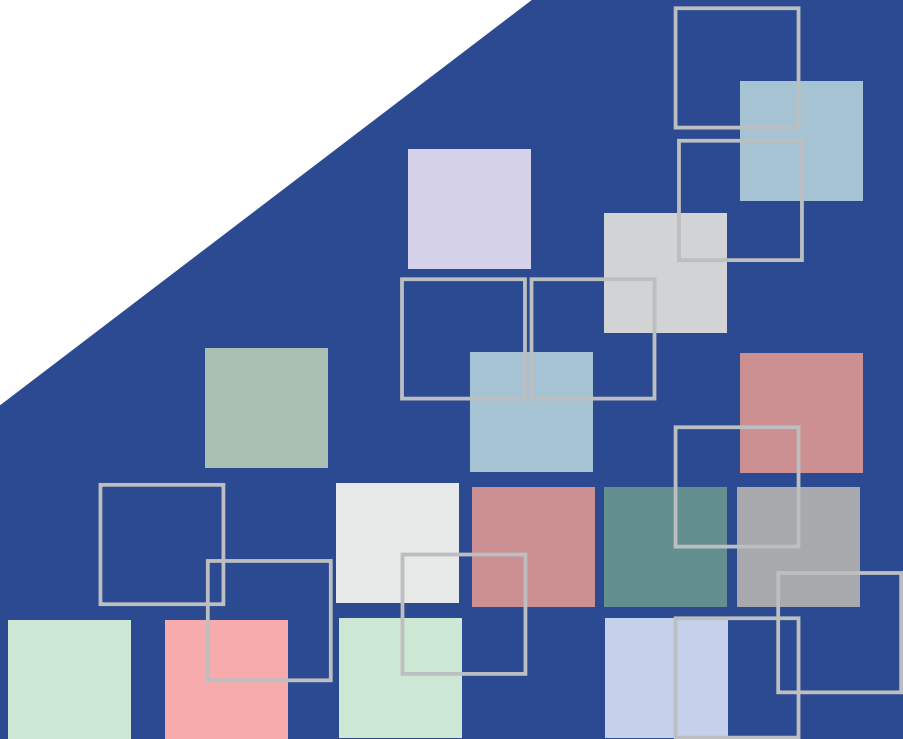




საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი

# სოციალური მენეჯმენტის სახელმძღვანელო

2013







საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი

## სოციალური მენეჯმენტის სახელმძღვანელო

ავტორები:  
შოთა მურღულია  
ზვიად მოდებაძე  
ეკა დათუაშვილი

რედაქტორი:  
ეკა დათუაშვილი

2013

## სოციალური მენარმეობის სახელმძღვანელო

წინამდებარე პუბლიკაცია განკუთვნილია სოციალური მენარმეობით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის

გამოცემა მომზადდა და გამოიცა  
ფონდის "ღია საზოგადოება — საქართველო"  
ფინანსური მხარდაჭერით



© საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი

ავტორები:  
შოთა მურღულია  
ზვიად მოდებაძე  
ეკა დათუაშვილი

რედაქტორი:  
ეკა დათუაშვილი

დიზაინი და დაკაბადონება: მანანა გიგაური

ISBN 978-9941-0-5294-1

# სარჩევი

<b>რა არის სოციალური მენარმეობა</b> .....	<b>3</b>
სოციალური მენარმეობის განვითარების ისტორია .....	3
სოციალური მენარმეობის განმარტებები .....	3
სოციალური სანარმოს როლები .....	7
სოციალური მენარმეობის მნიშვნელობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის .....	9
<b>სოციალური სანარმოს განვითარების ნაბიჯები</b> .....	<b>11</b>
გადანყვეტილების მიღება .....	11
ორგანიზაციული მზაობის შეფასება .....	12
სოციალური სანარმოს მისია .....	12
იდეების გენერირება .....	13
<b>იღმის მიზანშეწონილობის ანალიზი</b> .....	<b>15</b>
<b>მარკეტინგული კვლევა</b> .....	<b>18</b>
მარკეტინგული კვლევის პროცესი .....	18
<b>სოციალური სანარმოს ბიზნეს გეგმა</b> .....	<b>27</b>
<b>სოციალური სანარმოს მიზნები და ამოსახები</b> .....	<b>28</b>
სოციალური და ბიზნეს მიზნები .....	28
ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის .....	29
<b>ბიზნეს გეგმა – მარკეტინგი</b> .....	<b>30</b>
მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა .....	30
მარკეტინგული კომუნიკაცია .....	36
მარკეტინგული სტრატეგია .....	39
ბრენდინგი .....	45
<b>ბიზნეს გეგმა – ფინანსები</b> .....	<b>48</b>
ხარჯები .....	48
ფასნარმოქმნა .....	53
საერთო შემოსავლები .....	57
სანარმოსთვის მნიშვნელოვანი სიდიდეების დადგენა .....	59
ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია .....	60
კაპიტალზე მოთხოვნა .....	61
ლიკვიდურობა .....	63
ფინანსური დაგეგმვის და ანგარიშგების ფორმები .....	65

<b>სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასება</b> .....	<b>70</b>
რატომ გვჭირდება სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასება .....	70
სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასების გეგმა .....	71
სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შორის ბალანსის მართვა .....	75
სოციალური შედეგების შეფასების საინტერესო ბმულები .....	77
<b>საქართველოში სოციალური მენარმობის</b>	
<b>საკანონმდებლო საფუძვლები</b> .....	<b>78</b>
იურიდიული ფორმები .....	78
ეკონომიკური საქმიანობის უფლება .....	78
სამენარმეო და ეკონომიკური საქმიანობა .....	79
სოციალური სანარმოს დაბეგვრის რეჟიმი .....	81



## სოციალური მენარმეობის განვითარების ისტორია

სოციალური მენარმეობა უკანასკნელ წლებში სულ უფრო და უფრო მზარდ ინტერესს იწვევს მრავალ ქვეყანაში, რამდენადაც იგი თავის თავში ერთდროულად ათავსებს სოციალური მისიისკენ სწრაფვას და ბიზნესის ტიპის საქმიანობას.

მსოფლიოს ქვეყნებში სოციალური მენარმეობა სხვადასხვა გზით ვითარდებოდა, შესაბამისად, განსხვავებული პრაქტიკა და გამოცდილება დაგროვდა.

ტერმინი "სოციალური მენარმეობა" ასოცირდება საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ განეულ სხვადასხვა სახის ეკონომიკურ საქმიანობასთან, რომელიც მიზნად ისახავს მოგების მიღებას. მიღებული მოგება კი მათ მისიასთან და მიზნებთან შესაბამისად პოზიტიური სოციალური ცვლილებების განხორციელებას ემსახურება. მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკისა და ევროპის არამომგებიანი ორგანიზაციები მსგავს საქმიანობას უკვე საკმაოდ დიდი ხანია ეწევიან, ტერმინი სოციალური მენარმეობა სათავეებს გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან იღებს, ხოლო მისი განსაკუთრებით დინამიური განვითარება 90-იანი წლებიდან დაიწყო.

ევროპაში მესამე სექტორი მოიცავს სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებს, როგორცაა კოოპერატივები, ასოციაციები, ფონდები და ა.შ. ორგანიზაციათა ეს ჯგუფი ხშირად მოიხსენიება როგორც "სოციალური ეკონომიკის" ორგანიზაციები. რაც შეეხება სოციალური სანარმოს განვითარებას, პირველი იმპულსი ევროპაში იტალიის კოოპერატიული მოძრაობიდან განვითარდა. 1991 წელს იტალიის პარლამენტმა მიიღო კანონი, რომელმაც შემოიტანა კოოპერატივების ახალი, სპეციალური ფორმა "სოციალური კოოპერატივი". მას შემდეგ სოციალური მენარმეობა სწრაფად ვითარდება ევროპაში. მას მრავალ ქვეყანაში საკმაოდ მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა აქვს ხელისუფლების ორგანოებიდან. ასევე მნიშვნელოვანია საკითხისადმი ინტერესი და მხარდაჭერა ევროკავშირში. 2011 წელს ევროკავშირმა წამოიწყო ახალი ინიციატივა სოციალური მენარმეობის მხარდასაჭერად, რომელიც ევროკავშირის ქვეყნებში სოციალური მენარმეობის ხელშემწყობი გარემოს განვითარებას გულისხმობს.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში მსგავს საქმიანობას არამომგებიანი ორგანიზაციები XIX საუკუნის ბოლოდან ახორციელებენ. ეკონომიკური მიდგომების გამოყენებით სხვადასხვა სოციალური პრობლემების მოგვარების მაგალითები არასამენარმეო ორგანიზაციების მიერ განსაკუთრებით გაიზარდა 70-იანი წლების შემდეგ, როდესაც სულ უფრო და უფრო მეტმა ორგანიზაციამ წამოიწყო ბიზნეს ტიპის საქმიანობები უსახლკაროთა, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და სხვადასხვა სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისათვის სამუშაო ადგილების შექმნის მიზნით. თუმცა, აშშ-ში სოციალური მენარმეობის განვითარების გარდამტეხი ეტაპია 1993 წელი, როდესაც პარლამენტის ბიზნეს სკოლამ წამოიწყო "სოციალური მენარმეობის ინიციატივა". მალე მას მხარი აუბა სხვა პრესტიჟულმა უნივერსიტეტებმა, მათ შორის იელის და კოლუმბიის უნივერსიტეტებმა, სადაც დაიწყეს სხვადასხვა ტიპის სასწავლო და ტრენინგ პროგრამების მომზადება.

## სოციალური მენარმეობის განმარტებები

დღეს სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური მენარმეობა განსხვავებული პრაქტიკით ხორციელდება და, შესაბამისად, სხვადასხვაგვარად განიმარტება. მიუხედავად ამისა ყველა ამ განმარტებას ერთი რამ აქვს საერთო, ეს არის ბიზნეს მიდგომა სოციალური მიზნებისთვის. იმისთვის, რომ სოციალური მენარმეობის არსი უკეთ გახდეს გასაგები, საინტერესოა უფრო დეტალურად გავეცნოთ რამდენიმე განმარტებას და მიდგომას.

### სოციალური მენარმეობა აშშ-ში

აშშ-ში სოციალური მენარმეობის განვითარების ორი მიდგომაა განვითარებული. ერთი —

საბაზრო პრინციპების სკოლა, ხოლო მეორე — ინოვაციასა და ინოვაციურ ლიდერებზე დამყარებული სკოლა.

საბაზრო პრინციპებზე დამყარებული სოციალური სანარმოს მიდგომის მიმდევრებისთვის სოციალური სანარმოსათვის უმთავრესი მიდგომა არის შემოსავლების მომტანი სტრატეგიების განხორციელება. აშშ სოციალური მენარმეობის ალიანსი, რომელიც ამ სფეროში ერთ-ერთი უმთავრესი ფიგურაა ქვეყანაში, ასე განმარტავს სოციალურ მენარმეობას:

**სოციალური მენარმეობის ალიანსის განმარტებით, სოციალური სანარმო არის „ორგანიზაცია ან სანარმო, რომელიც ახორციელებს სოციალურ მისიას სამენარმეო, შემოსავლის მომტანი სტრატეგიებით“.**

აღსანიშნავია, რომ ეს განმარტება ალიანსმა შეიმუშავა 2006 წელს და შეცვალა წინა ვერსია: “ნებისმიერი შემოსავლის მომტანი ბიზნესი ან სტრატეგია, რომელსაც იყენებს არამომგებიანი ორგანიზაცია შემოსავლების გენერირებისთვის, რათა უზრუნველყოს საქველმოქმედო მისია” ამ ცვლილების შედეგად განმარტება მოიცავს აგრეთვე მომგებიან ორგანიზაციებს, რომლებსაც გააჩნიათ სოციალური მისია.

უფრო ფართო მიდგომა აქვს საკითხისადმი მუჰამედ იუნუსს (2006 წლის ნობელის პრემიის ლაურეატი). ის სოციალურ მენარმეობას განმარტავს როგორც “მისიით მართულ ბიზნეს მიდგომას”, რომელიც იმართება “მოგების გარეშე და დივიდენდის გარეშე” პრინციპით (non-loss, non-dividend), და მისი მთავარი მიზანია სოციალური მიზნის მიღწევა. ამ ბიზნეს მოდელით მომუშავე კომპანიების ძირითადი ამოცანაა პროდუქტების და სერვისის მიწოდება ძალიან ღარიბი ჯგუფებისთვის. ეს არის ახალი სეგმენტი ბაზარზე განვითარებად ქვეყნებში. ასეთი სოციალური ბიზნესის მიზანია დაფაროს საკუთარი ხარჯები. მისი მფლობელი ინვესტორი კომპანია არ იღებს მოგებას, და ასეთის არსებობის შემთხვევაში ხდება მისი სრულად რენევესტირება წარმოებაში. მუჰამედ იუნუსი მსგავს სოციალურ სანარმოს უწოდებს “სოციალურ ბიზნესს”. სოციალური ბიზნესის კარგი მაგალითია დანონი-გრამინის ერთობლივი სანარმო ბანგლადეშში.

#### სოციალური ბიზნესი დანონი-გრამინი

დანონი-გრამინი არის კომპანია დანონის და გრამინ ბანკის ერთობლივი სანარმო, რომელიც დაფუძნდა 2006 წელს. მისი მისიაა “სიღარიბის შემცირება ჯანსაღი კვებით ბავშვების ჯანმრთელობის გაუმჯობესებისა და თემზე დაფუძნებული ბიზნეს მოდელის განვითარებით.

ბანგლადეშში სერიოზული პრობლემაა ბავშვთა სრულფასოვანი საკვებით უზრუნველყოფა. UNICEF-ის მონაცემებით 5 წლამდე ბავშვების 56% ვერ ღებულობს მათთვის აუცილებელ საკვებ ნივთიერებებს.

ამ პრობლემის მოსაგვარებლად ახალ კომპანიაში გაერთიანდა დანონის გამოცდილება ჯანსაღი კვების პროდუქტების წარმოებაში და გრამინ ბანკის მიკროსაკრედიტო პროგრამების გამოცდილება. კომპანია ადგილობრივ მოსახლეობას სთავაზობს ბავშვისთვის საჭირო მინერალებით და ვიტამინებით გამდიდრებულ იოგურტს ხელმისაწვდომ ფასად (დაახლოებით 7-10 ევრო-ცენტი, 80 მლ.). ეს ფასი ხელმისაწვდომია ბანგლადეშის ყველაზე ღარიბი ოჯახებისთვისაც კი. ხოლო 80 გრამი პროდუქტი ბავშვისათვის საჭირო ვიტამინების და მინერალების დღიური ნორმის 30%-ს შეიცავს.

საქმიანობა ხორციელდება ადგილზე, დაკაში და პროდუქციის შესაქმნელად მოიხმარს ადგილობრივი წარმოების რძის ნედლეულს, რაც ხელს უწყობს სამუშაო ადგილების შექმნას და სიღარიბის დაძლევას. სანარმოში და მისი პროდუქციის გავრცელებაში 1000-ზე მეტი სამუშაო ადგილია შექმნილი.

სოციალური ინოვაციის სკოლის მიმდევრები განსაკუთრებულ აქცენტს სოციალურ მენარმეზე და მის მიდგომებზე აკეთებენ. ამ ხედვის მიხედვით სოციალური მენარმეები არიან “ცვლილების აგენტები”, რომელთა მიდგომაც ინოვაციურია და სოციალური პრობლემის მოგვარების ახლებურ მიდგომას ავითარებენ: ახალი პროდუქტების, ახალი სერვისების, ბაზრის ახალი სეგმენტების, ახლებური ორგანიზების და სხვა ინოვაციური ინიციატივების საშუალებით.



სოციალური ინოვაციების განვითარებას მრავალი ფონდი უჭერს მხარს. აი როგორ განმარტავს სოციალურ მენარმეს და სოციალურ სანარმოს ზოგიერთი მათგანი:

“სოციალური მენარმეები არიან პირები, რომლებსაც გააჩნიათ ინოვაციური მიდგომები საზოგადოების ყველაზე მწვავე სოციალური პრობლემების მოგვარებისთვის. ისინი არიან ამბიციური და შეუპოვარი, ენერგიულად ეძებენ გამოსავალს სოციალური საკითხების გადასაჭრელად და გვთავაზობენ ახალ იდეებს ფართომასშტაბიანი ცვლილებებისთვის”  
ამოკა [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

სოციალური სანარმო არის ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს ფართო მასშტაბიან, სისტემურ და მდგრად სოციალურ ცვლილებას ახალი გამოგონების, განსხვავებული მიდგომების, არსებული ტექნოლოგიების და სტრატეგიების უფრო ზუსტი გამოყენებით, ან ახალი კომბინაციებით.  
სოციალური მენარმეები არიან ლიდერები, ცვლილების მამოძრავებელი, მგზნებარე, ინოვაციური, რისკიანი, მაღალი სტანდარტების პიროვნებები, რომელთაც სწამთ ადამიანების.  
შვაბის ფონდი [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)

**სოციალური მენარმეობა ევროპაში.** ევროპაში სოციალური მენარმეობის კონცეფცია პირველად იტალიაში გაჩნდა 1990-იანი წლებიდან და შემდგომი ორი ათწლეულის მანძილზე

ფართოდ გავრცელდა ევროპის მრავალ ქვეყანაში. ზოგიერთ მათგანში კანონმდებლობით განისაზღვრა სოციალური სანარმოს იურიდიული ფორმაც. საფრანგეთში, პორტუგალიაში, ესპანეთში და საბერძნეთში სოციალურ სანარმეებს კოოპერატივის ფორმა აქვთ. სხვა ქვეყნებში, მაგალითად, ბელგიაში, დიდ ბრიტანეთსა და იტალიაში სოციალური სანარმეობისთვის უფრო ღია მოდელები არსებობს, რომელიც კოოპერატივების ტრადიციით არ შემოიფარგლება.

„სოციალური სანარმო არის ბიზნესი, რომლის უპირველესი მიზანი სოციალური ხასიათისაა, ხოლო თემში ან ბიზნესში მოგების რეინვესტირება ხდება დასახული სოციალური მიზნების მისაღწევად. მისი მამოძრავებელი არ არის მოგების ზრდა მენილეებისა და მფლობელებისთვის.“  
დიდი ბრიტანეთი, ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი

სოციალური სანარმეობის მოქმედების სფეროები ძალიან მრავალფეროვანია და მათი სოციალური მისია შესაძლოა, სხვადასხვა სფეროს მოიცავდეს. მიუხედავად ამისა, ევროპაში განსაკუთრებით გავრცელდა სოციალური სანარმეები, რომელთა მიზანია “ინტეგრაცია - დასაქმების გზით” (Work Integration Social Enterprise - WISE) და ამ სანარმოთა მთავარი ფუნქციაა მოსახლეობის ისეთი ჯგუფების დასაქმება და შრომითი ინტეგრაცია, რომლებიც განსაკუთრებულად არაკონკურენტულ მდგომარეობაში არიან დასაქმების ბაზარზე.

1996 წელს შეიქმნა ევროპული კვლევითი ქსელი (European Research Network - EMES). მისი მიზანია, სოციალური მენარმეობის ირგვლივ ჩამოყალიბდეს თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა. ევროპული კვლევითი ქსელი სოციალურ სანარმოს ასე განმარტავს:

„ორგანიზაცია რომელიც ინიცირებულია მოქალაქეთა ჯგუფის მიერ, აქვს მკაფიო მიზანი სარგებელი მოუტანოს თემს, და რომელშიც კაპიტალის ინვესტირება მატერიალური ინტერესი ლიმიტირებულია. ამ ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს მათ დამოუკიდებლობას და განხორციელებულ სოციო-ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ეკონომიკურ რისკებს.“

ევროპულმა კვლევითმა ქსელმა შეიმუშავა გარკვეული კრიტერიუმები, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს სოციალური სანარმო. კრიტერიუმები სამ ჯგუფად არის დაყოფილი: ეკონომიკური, სოციალური და თანამონაწილეობითი მართვის კრიტერიუმები. არ არის აუცილებელი, რომ სოციალური სანარმო აკმაყოფილებდეს შემუშავებულ ცხრავე კრიტერიუმს. ეს არის ერთგვარი “იდეალური სოციალური სანარმოს” მახასიათებლები და წარმოადგენს თვითშეფასების ინსტრუმენტს სოციალური სანარმეობისთვის.

## **ეკონომიკური კრიტიკიუმები:**

### **1. საქონლის ან მომსახურების უწყვეტი წარმოება/ მიწოდება**

სოციალური სანარმო, განსხვავებით ტრადიციული არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან და ფონდებისგან, არ ეწევა ინტერესთა დაცვას და/ან თანხების რედისტრიბუციას სხვადასხვა ინიციატივების დასაფინანსებლად. სოციალური სანარმოს მთავარი საქმიანობაა გარკვეული პროდუქტის წარმოება ან სერვისის მიწოდება უწყვეტად. ეს არის სოციალური სანარმოს არსებობის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი.

### **2. ეკონომიკური რისკის გარკვეული ხარისხი**

სოციალური სანარმოს დამაარსებლები თავიანთ თავზე იღებენ გარკვეულ რისკს სრულად ან ნაწილობრივ. სახელმწიფო სტრუქტურებისაგან განსხვავებით, სოციალურ სანარმოთა ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა დამოკიდებულია მათი ნევრების და სანარმოში მომუშავე ხალხის ძალისხმევაზე.

### **3. დამოკიდებულება ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ**

როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შემთხვევაში, სოციალური სანარმოც ახდენს ფულადი და არაფულადი რესურსების, ასევე ანაზღაურებადი პერსონალის და მოხალისეების რესურსების კომბინირებას. თუმცა, სოციალური სანარმოს ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მცირედით მაინც იყოს წარმოდგენილი ანაზღაურებადი პერსონალი.

## **სოციალური კრიტიკიუმები:**

### **4. ნათელი მიზანი, რომელიც ფოკუსირებულია საზოგადოების კეთილდღეობაზე**

სოციალური სანარმოს ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანია, ემსახუროს საზოგადოებას ან კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფს, რომელთაც გააჩნიათ საერთო საზოგადოებრივი საჭიროებები, და არ ემსახურებოდეს გარკვეული ინდივიდების პირად ინტერესებს.

### **5. ინიციატივა წამოწყებულია მოქალაქეთა გარკვეული ჯგუფის ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ**

სოციალური სანარმოს შექმნა არის თემის ან კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფებში შემაგალი ადამიანების ერთობლივი ძალისხმევის შედეგი. ამ ადამიანთა ჯგუფს გაზიარებული აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული საჭიროება ან მიზანი. ეს კოლექტიური სული მუდმივად უნდა თან სდევდეს სანარმოს, იმის გათვალისწინებით, რომ შენარჩუნდეს ლიდერობის სულისკვეთება.

### **6. მოგების შეზღუდული განაწილება**

სოციალური მიზნების უპირატესობა აისახება მოგების განაწილების შეზღუდვებშიც. თუმცა, სოციალური სანარმო არ გამოორიცხავს მოგების მცირე ნაწილს გადანაწილებას. რამდენიმე ქვეყანაში, ზოგიერთი ტიპის სოციალური სანამოგებისთვის (მაგალითად, კოოპერატივები) დაშვებულია მოგების გადანაწილება გარკვეული ლიმიტების ფარგლებში, რომელიც გამოორიცხავს პირადი მოგების ზრდისაკენ სწრაფვას.

## **სოციალური სანარმოს მონაწილეობითი მმართველობა**

### **7. დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი**

სოციალური სანარმო იქმნება ადამიანთა ჯგუფის მიერ როგორც დამოუკიდებელი ინიციატივა და მას სწორედ ეს ჯგუფი მართავს. შესაძლოა სანარმო დამოკიდებული იყოს სახელმწიფო სუბსიდიებზე, მაგრამ არ უნდა იყოს მართული პირდაპირ ან არაპირდაპირ სახელმწიფო სტრუქტურების ან სხვა ორგანიზაციების (ფედერაციები, კერძო ფორმები) მხრიდან.

**8. გადანყვეტილების მიღების ძალაუფლება არ უნდა ეფუძნებოდეს კაპიტალის მფლობელობას**

ეს კრიტერიუმი, ძირითადად, გულისხმობს პრინციპს “ერთი ნევრი — ერთი ხმა”. გადანყვეტილების მიღების ძალაუფლება მმართველ რგოლში, რომელსაც აქვს უმაღლესი გადანყვეტილებების უფლებამოსილება, არ არის განანილებული კაპიტალის შესაბამისად და გადანყვეტილებები არის გაზიარებული.

**9. საერთო გარემო, რაც უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა მაღალ ჩართულობას**

გადანყვეტილების მიღების პროცესში მომხმარებელთა, ბენეფიციართა და დაინტერესებულ პირთა ჩართულობის დონე - სოციალური სანარმოს მნიშვნელოვანი მახასიათებელია.

**ევროკავშირი**

2011 წლის შემოდგომაზე ევროკომისიამ გაავრცელა ინფორმაცია ახალი ინიციატივის შესახებ, რომელიც მიზნად ისახავს სოციალური მენარმეობის განვითარებისთვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნას ევროკავშირის ქვეყნებში. ამ დოკუმენტში სოციალური სანარმო ასე განიმარტება:

“სოციალური სანარმო არის სოციალური ეკონომიკის განმახორციელებელი კომპანია, რომლის მთავარი მიზანია სოციალური გავლენა და არა მათი მფლობელების და დაინტერესებული პირების მოგება. მისი საქმიანობა არის პროდუქტების და სერვისების მიწოდება ბაზარზე ინოცავიური და სამენარმეო პრინციპებით და საკუთარ მოგებას უპირველეს ყოვლისა იყენებს სოციალური მიზნების მისაღწევად. მისი მართვის სტილი არის ღია და პასუხისმგებლობით განმსჭვალული და ახასიათებს თანამშრომელთა, მომხმარებელთა და დაინტერესებულ პირთა მაღალი ჩართულობა.”

**სოციალური სანარმოს როლები**

ქვეყნებში სადაც სოციალური მენარმეობა განვითარებულია, მას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ქვეყნის სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაში.

სოციალური მენარმეობა ძველი პრობლემების ახლებურად მოგვარების საშუალებას იძლევა.

ინდივიდებისთვის სოციალური სანარმო შეიძლება იქცეს სოციალური ინკლუზიის მექანიზმად, რაც მათ დაეხმარება დამოკიდებული მდგომარეობიდან განთავისუფლებაში და დამოუკიდებლობის მოპოვების რეალურ შანსს მისცემს.

ორგანიზაციებისთვის სოციალური სანარმო არსებობისთვის საჭირო რესურსების გენერირების ეფექტური მექანიზმია, რაც უზრუნველყოფს სხვა ინსტიტუტებზე დამოკიდებულებისგან თავის დაღწევის და სექტორში ოპერირებისას მხოლოდ საკუთარი ნევრებისა და დამფუძნებლების თვალსაზრისის გათვალისწინების საშუალებას.

თემისთვის სოციალური სანარმო წარმოადგენს დამოუკიდებელი განვითარების სტრატეგიას, დაფუძნებულს მხოლოდ საკუთარ რესურსებზე, რასაც შედეგად მოაქვს ჭეშმარიტი თვითრეგულირება და საერთო კეთილდღეობა.

სახელმწიფოსთვის კი სოციალური სანარმო წარმოადგენს „სოცუზრუნველყოფის მახიდან“ თავის დაღწევის რეალურ გზას.

სოციალური სანარმეობის სოციალური მიზნების სპექტრი ისევე მრავალფეროვანია, როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროები. ეს ორგანიზაციები სხვადასხვა გზით აღწევენ სოციალურ ცვლილებას გარემოში და სხვადასხვაგვარ როლებს თამაშობენ საზოგადოებაში.

- \* სოციალური სანარმო შესაძლოა იყოს რისკის ქვეშ მყოფი, მარგინალური ან დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის დამსაქმებელი და დასაქმების ხელშემწყობი. მსგავსი სანარმოები განსაკუთრებით ფართოდ არის გავრცელებული. მათი მიზანია გარკვეული ჯგუფების ინტეგრაცია დასაქმების გზით (Work Integration Social Enterprise - WISE). ამ ტიპის სანარმოები საქართველოში

ველოშიც გვხვდება, მისი კარგი მაგალითია “ეტლების საამქრო”, რომელიც დააფუძნა “კოალიციამ დამოუკიდებელი ცხოვრებისთვის”. უკანასკნელ წლებში შშმ პირების ინტეგრაციაზე მომუშავე ბევრი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია დაინტერესდა სოციალური მენარმეობის გზით სამიზნე ჯგუფების დასაქმებით. დასაქმებაზე ორიენტირებული სოციალური საწარმოები ეფექტურად ახდენენ ისეთი ჯგუფების ინკლუზიას, როგორცაა წამალდამოკიდებული და რეაბილიტაციის პროცესში მყოფი ადამიანები, ყოფილი მსჯავრდებულები და პრობაციონერები, დიდი ხნის მანძილზე დაუსაქმებელი ადამიანები, რომელთა კონკურენტუნარიანობა დასაქმების ბაზარზე დაბალია, შშმ პირები, და სხვ.

**კოალიცია დამოუკიდებელი ცხოვრებისთვის - “ეტლების საწარმო”**

“კოალიცია დამოუკიდებელი ცხოვრებისთვის” 2003 წელს დაფუძნდა და აერთიანებს შეზღუდული შესაძლებლობის საკითხებზე მომუშავე 27 ორგანიზაციას. ეტლების მწარმოებელი სოციალური საწარმო დაფუძნდა 2009 წელს და აქტიურად ფუნქციონირებს 2010 წლიდან. საამქრო აწარმოებს ინდივიდუალურ საქორეპეზზე მორგებულ ეტლებს, რომელიც მისადაგებულია ქართლ გარემოზე, აგრეთვე პორტატულ პანდუსებს და ეტლებზე დამხმარე-საკორექციო საშუალებებს. საწარმოში დასაქმებული 25 ადამიანიდან 14 შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირია.

- \* **მარგინალური მოსახლეობისთვის სერვისების მიმწოდებელი.** სოციალური საწარმოები აწვდიან მოსახლეობის გარკვეულ ფენებს მათთვის აუცილებელ სოციალურ სერვისებს, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება, დღის და სადღე-ღამისო ცენტრების მომსახურება, ტრანსპორტირება და სხვ. ამ ტიპის სოციალური საწარმოების სერვისების შემსყიდველი ხშირად არის ხელისუფლების ორგანოები. წარმატებული სერვისის მიმწოდებელი სოციალური საწარმოები ეფექტურად ახდენენ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მოზიდვას და ადამიანური და მატერიალური რესურსების მობილიზებას. ეს, ერთის მხრივ, ხელს უწყობს მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდებას და, მეორეს მხრივ, საბიუჯეტო სახსრების დაზოგვას.
- \* ნაკლებად მომგებიან მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფის მიერ წარმოებული პროდუქტის/სერვისის გამყიდველი. ასეთი ორგანიზაციების კარგი მაგალითია სამართლიანი ვაჭრობის ორგანიზაციები.
- \* **სოციალურ მიზნებზე ორიენტირებული ბიზნესი,** როგორც აღვნიშნეთ, ასეთი სოციალური ბიზნესების მიზნები მრავალ სფეროს შეიძლება ფარავდნენ: გარემოსდაცვითი, კულტურული, საგანმანათლებლო და სხვ.

**სოციალური საწარმო Refurnish Devon**

სოციალური საწარმო Refurnish Devon შეიქმნა 1998 წელს. მისი ძირითადი საქმიანობაა ნაგავსაყრელზე გადაყრილი საყოფაცხოვრებო ტექნიკისა და ავეჯის ნარჩენების შემცილება.

საწარმო ახორციელებს ავეჯის და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის რეციკლირებას და შესაძლებელს ხდის მის ხელმეორედ გამოყენებას. რეციკლირებული ტექნიკა და ავეჯი მიწოდება დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას და საქველმოქმედო ორგანიზაციებს ხელმისაწვდომ ფასად. წარმოების პროცესში ორგანიზაცია ცდილობს დაასაქმოს მონყვლადი ჯგუფების წარმომადგენლები, რომელთაც უჭირთ სამსახურის მოძებნა. სოციალური საწარმოს საქმიანობის პრინციპებია:

- გარემოს დაცვა საყოფაცხოვრებო ნარჩენების რეციკლირების და შემცირების გზით;
- სიღარიბის შემცილება მცირეშემოსავლიანი მოსახლეობისთვის უსაფრთხო და ხელმისაწვდომი ნივთების მიწოდებით
- ტრენინგების და დასაქმების შესაძლებლობის შექმნა ხანგრძლივად დაუსაქმებელი ადამიანებისთვის.

# სოციალური მენარმეობის მნიშვნელობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის

სოციალური მენარმეობა ძალიან მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმატებისათვის, რადგან დღესდღეობით, საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის სულ უფრო და უფრო ძლიერი ხდება კონკურენცია დონორთა და მხარდამჭერთა შემოწირულობების, კონტრაქტებისა და გრანტების მოსაპოვებლად და უფრო მეტიც, კვალიფიციური თანამშრომლებისა და მოხალისეების მოსაზიდად.

დაფინანსების წყაროების გამრავალფეროვნების მიზნით შემოსავლის მომტან საქმიანობას საქართველოში ცალკეული საზოგადოებრივი ორგანიზაციები 1990-იანი წლებიდან ეწევიან, თუმცა ეკონომიკური საქმიანობის დაწყების შემთხვევებმა საგრძნობლად მოიმატა 2005 წლის შემდეგ.

ორგანიზაციათა დიდი უმეტესობისათვის ეკონომიკური საქმიანობის წამოწყების ძირითადი მოტივი, ორგანიზაციის ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა, თუმცა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციათა დიდი ნაწილისათვის მამოტივირებელი ფაქტორი საკმაოდ ხშირად, პროგრამული საქმიანობის განხორციელება და მიზნების უფრო ეფექტურად მიღწევაა, რადგან ხშირად, ორგანიზაციის კონკრეტული პროგრამული მიზნები დონორების პრიორიტეტებში არ ჯდება და რთულია დაფინანსების მოპოვება ამ წყაროდან.

ჩვეულებრივ, წარმატებული ბიზნეს ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობაში გამოდიან ბაზრის მოთხოვნებიდან. მათ ყოველდღიური შეხება აქვთ მომხმარებელთან, განსაზღვრული აქვთ თავიანთი ბაზარი, ამონებენ მოთხოვნას და ახდენენ პროდუქციის ადაპტირებას მასთან, ეყრდნობიან საკუთარ კომპეტენციებს, იციან ვინ არიან მათი კონკურენტები ბაზარზე და ფლობენ მათ შესახებ ინფორმაციას. ისინი ფოკუსირებული არიან მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე და ზრუნავენ ამისთვის.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ საქმიანობაში ბიზნესის ანალოგიურ მიდგომებს იყენებდნენ. მათ მიმართ მუდმივად მატულობს მოლოდინი და მოთხოვნა, რომ მიიღონ მეტი შედეგი, მოახდინონ ანგარიშგება საზოგადოებასთან, დონორებთან თუ ხელისუფლებასთან.

სოციალური მენარმეობა მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის, რამდენადაც:

- \* ის იძლევა შესაძლებლობას ახლებურად და უფრო ეფექტურად მოგვარდეს პრობლემები;
- \* ფონდების მოძიების სულ უფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში სოციალური სანარმოები ქმნიან რესურსებს მდგრადი განვითარებისათვის;
- \* ეკონომიკური შემოსავალი ორგანიზაციას აძლევს სტაბილურობის განცდას; საგრანტო დაფინანსების წყვეტის შემთხვევაში ორგანიზაციას აძლევს ძირითადი ხარჯების დაფინანსების შესაძლებლობას;
- \* ხშირად, დონორების მოთხოვნების მიხედვით, მათგან დაფინანსების მოსაპოვებლად საჭიროა თანადაფინანსების უზრუნველყოფა. ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი აძლევს ორგანიზაციას ამ წვლილის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას;
- \* ხელს უწყობს ორგანიზაციებს მისიის უფრო სრულად შესრულებასა და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა-განხორციელებაში;
- \* გამოიმუშავებული შემოსავალი პროგრამებს სძენს მეტ მოქნილობას და წარმოადგენს ახალ პროგრამებში ინვესტირების წყაროს შეზღუდვების გარეშე. ის აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას დააფინანსოს საკუთარი ინიციატივები, რომელიც არ ჯდება მოქმედ დონორთა პრიორიტეტებში;



- \* ეხმარება ორგანიზაციებს, უფრო მეტად დარჩნენ მისიაზე ორიენტირებულნი და არ მოუხდეთ მიმართულებების მუდმივად ცვლა დონორთა მოთხოვნების თანახმად.
- \* და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ხშირად ამ საქმიანობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის საქმიანობის წარმოჩინებაში.



# სოციალური სანარმოს განვითარების ნაბიჯები

სოციალური სანარმოს ინიცირების და განვითარების პროცესი ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში შესაძლოა სხვადასხვაგვარად მიმდინარეობდეს. ჩვენ განვიხილავთ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში სამენარმეო საქმიანობების დაგეგმვის ეტაპებს, თუმცა არ არის სავალდებულო, რომ ყველა ორგანიზაცია ზუსტად და სწორხაზოვნად მიყვებოდეს ამ ნაბიჯებს.

სოციალური სანარმოს განვითარების გზა პირობითად შესაძლოა დავეყოს შემდეგ ეტაპებად:

- გადანყვეტილების მიღება სამენარმეო საქმიანობის წამოწყების შესახებ
- სანარმოს მისიის განსაზღვრა
- იდეების გენერირება
- იდეის მიზანშეწონილობის კვლევა
- ბიზნეს გეგმის შემუშავება
- შედეგების შეფასება და კომუნიკაცია
- რეინვესტირება, განვითარება

## გადანყვეტილების მიღება

პირველი და უმთავრესი ეტაპი სოციალური სანარმოს განვითარების გზაზე არის თავად გადანყვეტილების მიღება, დაიწყოს თუ არა ორგანიზაციამ სამენარმეო საქმიანობა. ეს არ არის მარტივი გადანყვეტილება და გუნდმა კრიტიკულად უნდა გააანალიზოს ორგანიზაციისთვის ამ ნაბიჯის როგორც პოტენციური პოზიტიური შედეგები, ისე შესაძლო რისკები. გადანყვეტილების მიღებისას საჭიროა:

- გადახედოთ მისიას

სოციალური მენარმეობის წამოწყება მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ორგანიზაციისთვის. ამიტომ სასურველია, რომ ასეთი მნიშვნელოვანი წამოწყება ორგანიზაციამ დიდი სურათის გაანალიზებით დაიწყოს. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობაში ყველაფერი მისიას უნდა უკავშირდებოდეს. ეს არის ორგანიზაციის არსებობის მიზეზი. შესაბამისად, ბიზნესის განვითარების პროცესშიც მისიის გადახედვა არის პირველი ნაბიჯი. ნებისმიერი ახალი საქმიანობის წამოწყებისას, ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს, რამდენად შეესაბამება ეს წამოწყება მის მისიას. ამასთანავე, უნდა შეფასდეს, არის თუ არა ახალი ბიზნეს-საქმიანობის წამოწყება მოცემულ სიტუაციაში საუკეთესო შესაძლებლობა თქვენი სამიზნე ჯგუფისათვის და მიზნების მისაღწევად.

- შეაფასეთ ბიზნეს შედეგების მნიშვნელოვნება მისიისთვის

ეს, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში სამენარმეო საქმიანობების წამოწყების წინ. ამ ეტაპზე თქვენ ძალიან კარგად უნდა განსაზღვროთ, თუ რა წინსვლას ელოდებით მისიასთან მიმართებაში სამენარმეო საქმიანობიდან. ეს არ არის მარტივი, რადგან სოციალური მიზნების მიღწევა და სოციალური ცვლილება არ არის ადვილი გასაზომი. მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციას კარგად უნდა ჰქონდეს გაანალიზებული, თუ რა ცვლილებას ელოდება დაგეგმილი საქმიანობიდან.

სასურველია დასვათ კრიტიკული შეკითხვები და უპასუხოთ მათ:

- შეიტანს თუ არა სოციალური სანარმო წვლილს ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში?
- ვინ არიან სანარმოს მთავარი სამიზნე ჯგუფები და რა არის მათი მთავარი საჭიროება?
- არის თუ არა ამ პრობლემის მოგვარების გზა ბიზნესის ტიპის საქმიანობა?

- არის თუ არა სოციალური მიზნების მისაღწევად საუკეთესო გზა სოციალური მენარმეობა? ხომ არ არსებობს უკეთესი მიდგომა?

ეს პროცესი ძალიან მნიშვნელოვანია საკითხის კარგად გასაანალიზებლად და იდეის გასამყარებლად არგუმენტების ჩამოყალიბებისთვის. ამ პროცესში ჩამოყალიბებული არგუმენტები და მოსაზრებები შემდგომში ინიციატორთა გუნდს დაეხმარება როგორც შიდა, ისე გარე დაინტერესებულ პირებთან საკითხის განხილვაში, ასევე შექმნის საფუძველს სოციალური თუ გარემოსდაცვითი მიზნების მიღწევაში სანარმოს წარმატების გასაზომად.

## ორგანიზაციული მზაობის შეფასება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ სოციალური სანარმოს განვითარების ინიციატივა წარმატებული რომ იყოს, აუცილებელი წინაპირობაა თავად დამფუძნებელი ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირება და ორგანიზაციული განვითარების მაღალი დონე. ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მომავლის მკაფიო ხედვა და სტრატეგიული გეგმა, ეფექტური მართვის სისტემები (მათ შორის ფინანსური მართვის სისტემა), კვალიფიციური ადამიანური რესურსები. ორგანიზაციაში ასევე უნდა არსებობდეს ცვლილებების გატარების სისტემა და რისკების მართვის მექანიზმები.

სოციალური მენარმეობა, ისევე როგორც ნებისმიერი ბიზნესი, დაკავშირებულია გარკვეულ, მათ შორის ფინანსურ რისკებთან.

ორგანიზაციები, ისევე როგორც ადამიანები, განსხვავდებიან ერთმანეთისგან რისკისადმი დამოკიდებულებით. ზოგიერთი მათგანი ძალიან ფრთხილია და მაქსიმალურად თავს არიდებს რისკებს, ზოგი კი უფრო თამამია და უფრო ადვილად იღებს გადაწყვეტილებას თავის თავზე აილოს რისკი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ საზოგადოებრივი ორგანიზაციების უმეტესობა თავისი ბუნებით ნაკლებად რისკიანია. ხშირად, მათ ურჩევნიათ აკეთონ საქმე შეჩვეული გზით და ნაკლები რისკით. ეს, სავარაუდოდ, განპირობებულია მათი საქმიანობის სტილით და დაფინანსების ძირითად წყაროებზე დამოკიდებულებით. დონორებისგან მიღებული თანხების მართვის ძირითადი პრინციპებია უმეტეს შემთხვევაში მკაცრი მიზნობრიობა და ნაკლები რისკი დასახული მიზნების მიღწევისთვის.

სოციალური მენარმეები კი არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთ თავზე იღებენ სამენარმეო საქმიანობის გარკვეულ რისკს მათი ორგანიზაციების ბენეფიციარების სასარგებლოდ. ტრადიციულად, ბიზნესში მენარმეები რისკს იღებენ საკუთარი, ან ბიზნესის მფლობელების სასარგებლოდ. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა და ეს განსხვავება უკავშირდება ორგანიზაციათა მისიას და თავად სოციალური მენარმეობის არსს. საზოგადოებრივ (არამომგებიან) ორგანიზაციებში ლიდერები, თანამშრომლები, გამგეობა იღებენ გადაწყვეტილებას, გასწიონ სამენარმეო საქმიანობა და შესაბამისად თავის თავზე აილონ მეტი რისკი, იმ მიზნით, რომ უკეთ შეასრულონ ორგანიზაციის მისია.

სწორედ ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღებისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ინიციატივა იყოს სრულად გაზიარებული და მხარდაჭერილი ორგანიზაციის ყველა დონეზე, როგორც განმარტოცილებელ გუნდში, ისე გამგეობასა და მმართველ რგოლში.

## სოციალური სანარმოს მისია

ორგანიზაციის მისიის გადახედვის შემდეგ უნდა განისაზღვროს თავად სოციალური სანარმოს მისია, რომელიც განმარტავს სანარმოს ძირითად ამოცანას და მისი საქმიანობის ძირითად პრინციპებს. კარგად ჩამოყალიბებული მისიის განაცხადი აძლევს გეზს სოციალურ სანარმოს ბიზნეს გეგმის შემუშავებისას.

მისიის განაცხადის შემუშავებისას ყურადღება უნდა მიაქციოთ, რომ არ მოხდეს აღრევა სოციალური სანარმოს მისიასა და მის დამფუძნებელ დედა ორგანიზაციის მისიას შორის. სოციალური სანარმოს მისია შეიძლება იყოს დამფუძნებელი ორგანიზაციის მისიაში წვლილის



შემტანი, მაგრამ მას უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებელი განაცხადი. მისიის განაცხადი განსაზღვრავს თქვენი სოციალური სანარმოს ძირითად დანიშნულებას, და იმ სოციალურ პრობლემას, რომლის მოსაგვარებლადაც შეიქმნა ორგანიზაცია. შესაბამისად, შედეგების გაზომვისა და დემონსტრირებისთვის ნათლად ჩამოყალიბებული მისიის განაცხადი არის ამოსავალი წერტილი.

### **ახალგაზრდა პედაგოგთა კავშირი**

ახალგაზრდა პედაგოგთა კავშირი ქართული საზოგადოებრივი ორგანიზაციაა, რომელიც 1996 წელს დაფუძნდა.

**ორგანიზაციის მისიაა** მოსახლეობის სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლება და სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება.

ორგანიზაციის სამუშაო მიმართულებებია: საგანმანათლებლო საქმიანობა, სოციალურად დაუცველი ფენების კეთილდღეობის გაუმჯობესება, ბავშვთა და ხანდაზმულთა უფლებების დაცვა.

**სოციალური სანარმოს მისიაა** სოციალურად დაუცველ ხანდაზმულ ადამიანებს შეუქმნას ოჯახური გარემო და უზრუნველყოს მათი ღირსეული ცხოვრება და სიბერე.

<http://apk.ge/>

**Middle Way House** არის არამომგებიანი ორგანიზაცია, რომელიც 1971 წელს შეიქმნა ბლუმინგტონის მოსახლეობისთვის კრიზისული სერვისების მიწოდების მიზნით. ორგანიზაცია ეხმარება ძალადობის მსხვერპლ ქალებსა და ბავშვებს თავშესაფრით და საცხოვრებლის უზრუნველყოფით, იურიდიული მომსახურებით, ბავშვთა მოვლის სერვისით, დასაქმების ხელშეწყობითა და პრევენციული პროგრამებით.

**ორგანიზაციის მისიაა** აღმოფხვრას ქალებზე და ბავშვებზე როგორც სტრუქტურული, ისე ინტერპერსონალური სახის ძალადობა.

ქალთა უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად უმნიშვნელოვანესია მათი ფინანსური დამოუკიდებლობა. ქალთა დასაქმების ხელშეწყობის მიზნით 2002 წელს ორგანიზაციამ წამოიწყო სოციალური მენარმეობა და დააარსა კომპანია „Food Works“.

„Food Works“ არის დამოუკიდებელი ბიზნესი, რომელიც უზრუნველყოფს ჯანსაღი საკვების მიწოდების სერვისით ბლუმინგტონის მოსახლეობას და იმავდროულად ინარჩუნებს სოციალურ მისიას.

**სანარმოს მისიაა** შეუქმნას დასაქმების შესაძლებლობები და უსაფრთხო სამუშაო გარემო ოჯახური ძალადობის მსხვერპლ ქალებს, რათა ისინი იყვნენ ეკონომიკურად დამოუკიდებლები, იმავდროულად დახვეწონ კულინარული უნარები და შეიქმნან ფასეული სამუშაო ისტორია, რაც მათთვის ხელის შემწყობი იქნება სხვა კომპანიებში წარმატებით დასაქმებისთვის.

<http://middlewayhouse.org/>

## **იდეების გენერირება**

იდეების გენერირების ეტაპი მოსამზადებელი საფეხურია, რომელიც დაგეხმარებათ შეარჩიოთ 2-3 ყველაზე მეტად სიცოცხლისუნარიანი და ეფექტური იდეა, რომელიც ყველაზე კარგად უპასუხებს თქვენს სოციალურ მისიას.

ამ ეტაპზე სასურველია მონაწილეობდნენ ორგანიზაციის თანამშრომლები ყველა რგოლიდან და სხვა დაინტერესებული პირები. იდეების გენერირებისას მაქსიმალურად უნდა იყოს ნახალისებული კრეატიული მოსაზრებები და არ ხდება გამოთქმული მოსაზრებების კრიტიკა. თუმცა იდეების გენერირება უფრო მეტად მიზანმიმართული რომ იყოს, სასურველია, გუნდში ერთმანეთს გაუზიაროთ მოსაზრებები შემდეგ საკითხებზე:

- რაშია თქვენი ორგანიზაცია განსაკუთრებით ძლიერი? რა გამოსდის განსაკუთრებით კარგად?

- ვინ არიან ან შესაძლოა იყვნენ თქვენი ორგანიზაციის სერვისების მიმღებები?
- რა არის არსებული და პოტენციური მომხმარებლების ყველაზე მნიშვნელოვანი საჭიროებები?

იდეების გენერირების პროცესი შესაძლოა გაგიადვილდეთ, თუ დაფიქრდებით შემდეგი მიმართულებებით:

- პროდუქტები და სერვისები, რომელსაც პირდაპირ შეაქვს წვლილი ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში;
- არსებული სერვისების და პროდუქტების შეთავაზება ახალი გეოგრაფიულ სეგმენტისთვის;
- არსებული სერვისების და პროდუქტების შეთავაზება მომხმარებელთა ახალი ჯგუფებისთვის — შესაძლოა არსებული სერვისები და პროდუქტები მცირე მოდიფიცირებით მიმზიდველი აღმოჩნდეს მომხმარებლისთვის, რომლისთვისაც ეს სერვისი იქნება ფასიანი;
- ახალი სერვისის ან პროდუქტის განვითარება თანამშრომელთა უნარების და ცოდნის გამოყენებით;
- ახალი სერვისების განვითარება თქვენს ხელთ არსებული უძრავი კაპიტალის გამოყენებით.

შესაძლებელია, რომ ორგანიზაციამ აგრეთვე მიიღოს გადაწყვეტილება სრულიად ახალი სერვისის ან პროდუქტის წარმოების შესახებ, თუმცა ეს გზა უფრო მეტ რისკს შეიცავს.

### **იდეების სკრინინგი**

მას შემდეგ, რაც იდეების გენერირების ეტაპის შედეგად შექმნით სოციალური სანარმოს შესაძლო პროდუქტების და სერვისების საკმაოდ გრძელ ჩამონათვალს, საჭიროა იდეების სკრინინგი. სასურველია, უფრო დეტალური ანალიზისთვის შეირჩეს 2 ან მაქსიმუმ 3 იდეა. უფრო მეტი იდეის დამუშავება ორგანიზაციის დიდ დროით და ადამიანურ რესურსს მოითხოვს.

იდეების სკრინინგისას ყოველი იდეა შეგიძლიათ გაატაროთ შეკითხვების ქრილში. შეკითხვები შესაძლოა ეხებოდეს როგორც თავად პროდუქტს თუ სერვისს, ისე საქმიანობის სოციალურ და ეკონომიკურ შედეგებს და ორგანიზაციის შესაძლებლობებს. ამ ეტაპზე განხილვა ხდება ჯგუფის მოსაზრებების შეჯერებით. თითოეულ შეკითხვას შესაძლოა მიანიჭოთ ქულები.

### **იდეების სკრინინგისას მთავარი შეკითხვები შესაძლოა იყოს:**

- რამდენად კარგად პასუხობს იდეა ორგანიზაციის მისიას?
- გვყავს თუ არა სათანადო უნარების მქონე ადამიანები?
- ხომ არ გამოიწვევს საქმიანობის წამოწყება ადამიანური რესურსების გადინებას ორგანიზაციიდან სანარმოში?
- არის თუ არა ხელმისაწვდომი საქმიანობისთვის საჭირო რესურსები?
- არის თუ არა ხელმისაწვდომი საქმიანობისთვის ფართი?
- რამდენად ძვირია საქმიანობის წამოწყება? ხელმისაწვდომია თუ არა სასტარტო კაპიტალი?
- რამდენად მოსალოდნელია საქმიანობა იყოს მომგებიანი?
- როგორია მოსალოდნელი რისკები?

ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეკითხვები და კრიტერიუმები სხვადასხვაგვარი იქნება. ყველა ორგანიზაციამ კრიტერიუმები იდეის შერჩევისთვის უნდა შეიმუშაოს მისი მიზნებიდან და ორგანიზაციული სპეციფიკიდან გამომდინარე.



# იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი

მიზანშეწონილობის ანალიზი არის ინსტრუმენტი, რომელიც გვეხმარება გავიგოთ რამდენად რეალისტურია ჩვენი იდეა. მან უნდა გავგვეს პასუხი კითხვაზე - განვხორციელოთ თუ არა პროექტი? მისი დროულად ჩატარება დაგვეხმარება თავიდან ავირიდოთ დროისა და ფინანსების ფუჭი ხარჯვა.

## როდის ვატარებთ იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზს?

მიზანშეწონილობის ანალიზი უნდა განხორციელდეს საქმიანობის დაწყების წინ, დეტალური ბიზნეს გეგმის შემუშავებამდე. იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი ძლიერი ინსტრუმენტია სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად. პროცესის ამ ეტაპზე არასწორი გადაწყვეტილება ბიზნესის კრახის ტოლფასია. ახალ დაწყებული ბიზნესების მხოლოდ 50% აგრძელებს საქმიანობას 1,5 წლის შემდეგ და მხოლოდ 20% ხუთი წლის შემდეგ.

თუ ვაპირებთ საქმიანობების გაფართოებას ან უკვე არსებული ბიზნესის შექმნას, მანამდე უნდა გავაკეთოთ მიზანშეწონილობის ანალიზი. მისი ჩატარების ცოდნა დაეხმარება ბიზნესების მფლობელებს მიიღონ მართებული გადაწყვეტილებები და ასევე დაინახონ ახალი შესაძლებლობები.

იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი კეთდება სამი მიმართულებით:

- მარკეტინგული საკითხები
- ორგანიზაციულ-ტექნიკური საკითხები
- ფინანსური საკითხები

## მარკეტინგული საკითხები

ეს არის ყველა იმ გარემო ფაქტორის შესწავლა, რამაც, შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს თქვენი გეგმის განხორციელებაზე. ეს დაგეხმარებათ, რომ შეაფასოთ თუ როგორ ბაზარზე და გარემოში მოგიწევთ ოპერირება.

კერძოდ, აღინერება, თუ რა/ვინ უნდა შეიცვალოს, გაუმჯობესდეს, გაენიოს დახმარება; რამდენად მოთხოვნადია სანარმოს საქმიანობა; რა არის ამ პროცესისთვის ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები. როგორი ტენდენციები გააჩნია ბაზარს.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ბაზრის ანალიზს.

- როგორია თქვენს სერვისებზე/პროდუქტებზე მოთხოვნა, ანუ რა რაოდენობით არის მოსალოდნელი მისი რეალიზაცია თვეში;
- რა არის თქვენი სამიზნე ბაზარი, როგორია პოტენციური მომხმარებლების დემოგრაფიული მახასიათებლები;
- როგორია კონკურენცია, ვინ არიან თქვენი კონკურენტები. რა ნიშა შეგიძლიათ დაიკავოთ ეფექტურად ამ კონკრეტულ პირობებში.

## ორგანიზაციის ანალიზი

ორგანიზაციულ და ტექნოლოგიურ საკითხებთან დაკავშირებით ყურადღება უნდა დაეთმოს:

- როგორ განხორციელდება ეს ცვლილება / საქმიანობა ორგანიზაციაში;
- ვინ იქნება პასუხისმგებელი პირი ინიცირებაზე, განხორციელებაზე, მონიტორინგზე;
- რა უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციაში, როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურაა საჭირო საქმიანობის განსახორციელებლად;
- რამდენად შესაბამისობაშია ორგანიზაციის იურიდიულ სტატუსთან დაგეგმილი საქმიანობა;
- რას გამოიწვევს ეს ცვლილებები ორგანიზაციაში გრძელვადიან პერიოდში;

- რა უნარები და კვალიფიკაციაა საჭირო სამენარმეო საქმიანობის განსახორციელებლად (მაგ., ახალი უნარები).

რაც შეეხება ტექნოლოგიურ საკითხებს, უნდა უპასუხოთ შეკითხვებს:

- რა ტექნოლოგიები გესაჭიროებათ დაგეგმილი ბიზნესის განსახორციელებლად;
- რა აპარატურაა საჭირო;
- სად შეიძლება მისი შეძენა და როდის შეიძლება იყოს ის პრაქტიკულად ხელმისაწვდომი;
- რა გავლენას მოახდენს ამ ტექნიკის მონოდების განრიგი თქვენი საქმიანობის დაწყების დროზე;
- რა ღირს ეს ტექნიკა.

ამასთანავე, გაითვალისწინეთ, რომ ტექნოლოგიები და ტექნიკა არ არის მხოლოდ და მხოლოდ რთული მანქანები და აპარატურა. ეს შეიძლება იყოს პერსონალური კომპიუტერი, საბუღალტრო პროგრამა და ა.შ.

**ფინანსური საკითხები** — ფინანსურმა ანალიზმა ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გასცეს მთელ რიგ შეკითხვებს, და ამ პროცესმა აგრეთვე, შესაძლოა, გამოავლინოს საკითხები, რომელსაც დამატებითი კვლევა სჭირდება. ამ ეტაპზე მთელი რიგი გათვლები ბაზრის კვლევის შედეგებს ეყრდნობა. მაგ., პროდუქციის რა მოცულობით რეალიზებაა რეალისტური. თუ ბაზრის კვლევის შემდეგ თქვენ ამ კითხვაზე პასუხი არ გაქვთ, მაშინ ფინანსური საკითხების ანალიზისას ბევრ კითხვაზე გაგიჭირდებათ პასუხის გაცემა.

ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- საწყისი ხარჯები — რა კაპიტალი და თანხაა საჭირო ბიზნესის დასაწყებად;
- საოპერაციო ხარჯები — რა მიმდინარე ხარჯი გექნებათ (არენდა, ხელფასები, კომუნალური) ბიზნესის ყოველდღიური მიმდინარეობისას;
- შემოსავლები — რა ფასის დადებას ფიქრობთ სერვისზე/პროდუქტზე და რა შემოსავლები გაქვთ დაგეგმილი თვეში;
- რა არის პოტენციური დაფინანსების წყაროები;
- მოიტანს თუ არა ეს ბიზნესი საკმარის შემოსავალს, რომ დაფაროს საოპერაციო ხარჯები და იქნება თუ არა თვითშენახვადი ან მომგებიანი.

მიზანშეწონილობის ანალიზის განხორციელების შედეგად ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება - გააგრძელოს თუ არა მუშაობა იდეის შემდგომ განვითარებასა და განხორციელებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ უმეტეს შემთხვევაში დაგეგმვის დასაწყისში ორგანიზაციის გუნდი ხშირად ზედმეტად ოპტიმისტურად უყურებს ახალ იდეას და მის პოტენციალს, იგი მზად უნდა იყოს იმისთვის, რომ სიღრმისეული ანალიზის შემდეგ, შესაძლოა, სხვა სურათი წარმოჩინდეს და მათ მოუწიოთ იდეაზე უარის თქმა. ამ დროისთვის, სავარაუდოდ, გუნდს უკვე საკმაოდ დიდი ძალისხმევა ექნება ჩადებული იდეის დამუშავებაში და შესაძლოა ძნელი იყოს გადაწყვეტილების მიღება. მაგრამ, ამ ეტაპზე მთავარია, რომ მიიღოთ რაციონალური გადაწყვეტილება მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით. ამასთანავე, უნდა გახსოვდეთ, რომ იდეის შემდგომი დამუშავება საჭიროებს მნიშვნელოვან ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს.

მართალია, რთულია გადაწყვეტილების მიღება, თავი დაანებო იმ იდეის დამუშავებას, რომელიც ასეთი მომგებიანი და მიმზიდველი ჩანდა, მაგრამ, მეორეს მხრივ, ეს შესაძლებლობას მოგცემთ ძალისხმევა მიმართოთ სხვა იდეის დასამუშავებლად, ამასთანავე გამოიყენეთ ის გამოცდილება, რომელიც წინამორბედ პროცესში მიიღეთ.

The Eaglehawk Recycle Shop ავსტრალიური სოციალური სანარმოა, რომელიც დაარსა საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ **Future Employment Opportunities**. სანარმო დაკავებულია ძველი, გამოუყენებელი ნივთების გადამუშავებით და მათი რეალიზაციით. სოციალური სანარმო 90-იანი წლების დასაწყისიდან მოღვაწეობს და მისი მიზანია სამუშაო ადგილების შექმნა და ნარჩენების გადამუშავება. დღეისთვის სანარმოს აქვს რამოდენიმე მაღაზია და თითოეული მათგანი მომგებიანია და დამოუკიდებლად უძღვება საქმიანობას. ისინი არ არიან დამოკიდებული გრანტებზე და მთავრობის დახმარებაზე, რაც მათ საკუთარ ბიზნესზე ბოლომდე კონცენტრირების საშუალებას აძლევს.

სანარმოს დამფუძნებელი ორგანიზაცია **FEO (Future Employment Opportunities)** დიდი ხნის მანძილზე მუშაობდა თემის პროექტებზე. კერძოდ, დასაქმების ხელშემწყობ პროგრამებზე. რაც საკმაოდ დიდ პრობლემას წარმოადგენდა ავსტრალიის იმ რეგიონში, სადაც მოღვაწეობდა ეს ორგანიზაცია. მეორე დიდი პრობლემა კი ნარჩენების მართვა და გადამუშავება გახლდათ. სწორედ აქ დაინახა ორგანიზაციამ სოციალური სანარმოს დანიშნულება: მათ დააარსეს სანარმო, რომელიც, ერთის მხრივ, მოახდენდა ნარჩენების გადამუშავებას და შექმნიდა მათგან ახალ პროდუქტს და, მეორეს მხრივ, ეს საქმიანობა ხელს შეუწყობდა დასაქმების პრობლემის მოგვარებას მათ სამიზნე ჯგუფებში.

იდეის განსახორციელებლად მათ ჭირდებოდათ მისი გამოცდა ჩვენთვის უკვე ნაცნობი ინსტრუმენტით, იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზით. ორგანიზაციამ მოიწვია გარე ექსპერტი, ანალიზის ჩასატარებლად. იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზმა აჩვენა, რომ იდეა სიცოცხლის უნარიანია და დეტალური გათვლების გაკეთების შემდეგ სანარმო შეუდგა მუშაობას.

თუ კი მიზანშეწონილობის ანალიზის შედეგად გადანყვეტილება იქნება იდეის შემდგომი დამუშავება, სასურველია, რომ ანალიზის შედეგები მოკლე დოკუმენტში აისახოს.



## მარკეტინგული კვლევა

ამერიკის მარკეტინგის ასოციაციის განმარტებით მარკეტინგული კვლევა არის: ინფორმაციის სისტემური და ობიექტური შეგროვების, ანალიზის, გავრცელებისა და გამოყენების პროცესი, პრობლემების იდენტიფიკაციის ეფექტურობის ასამაღლებლად და ამ პრობლემების გადასაწყვეტად.

ჩვენს მიერ მოცემული განმარტების მიხედვით, მარკეტინგულ კვლევას შეიძლება ჰქონდეს ორი მიზანი — პრობლემის გამოვლენა და მისი გადაწყვეტა. ამგვარად ჩვენ შეგვიძლია მარკეტინგული კვლევების კლასიფიკაცია შემდეგნაირად:

- 1) პრობლემის **გამოსავლენად** ჩატარებული კვლევები და
- 2) პრობლემის **გადასაწყვეტად** ჩატარებული კვლევები.

მარკეტინგის ძირითადი ფუნქცია მომხმარებლის საჭიროების გამოვლენა და მისი დაკმაყოფილებაა. მომხმარებლის საჭიროებების გამოსავლენად და მარკეტინგული სტრატეგიების და პროგრამების განსახორციელებლად მარკეტოლოგს აუცილებლად სჭირდება ინფორმაცია. მას სჭირდება ინფორმაცია მომხმარებელზე, კონკურენტებზე და ბაზრის სხვა მოთამაშეებზე. ბიზნესის ზრდასთან და გაფართოებასთან ერთად პროპორციულად იზრდება ინფორმაციის მოპოვების აუცილებლობა და მისი მასშტაბი.

მარკეტინგული კვლევის პროცესი 6 ეტაპისგან შედგება:

1. პრობლემის აღმოჩენა და განსაზღვრა;
2. პრობლემის გადაწყვეტის გზები;
3. კვლევის გეგმა;
4. მონაცემთა შეკრება;
5. მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი;
6. დასკვნები და ანგარიში.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის თითოეული ეტაპი დაკავშირებულია ერთმანეთთან. ამასთან ზოგჯერ წინა ეტაპი გავლენას ახდენს შემდგომ ეტაპებზე და პირიქით.

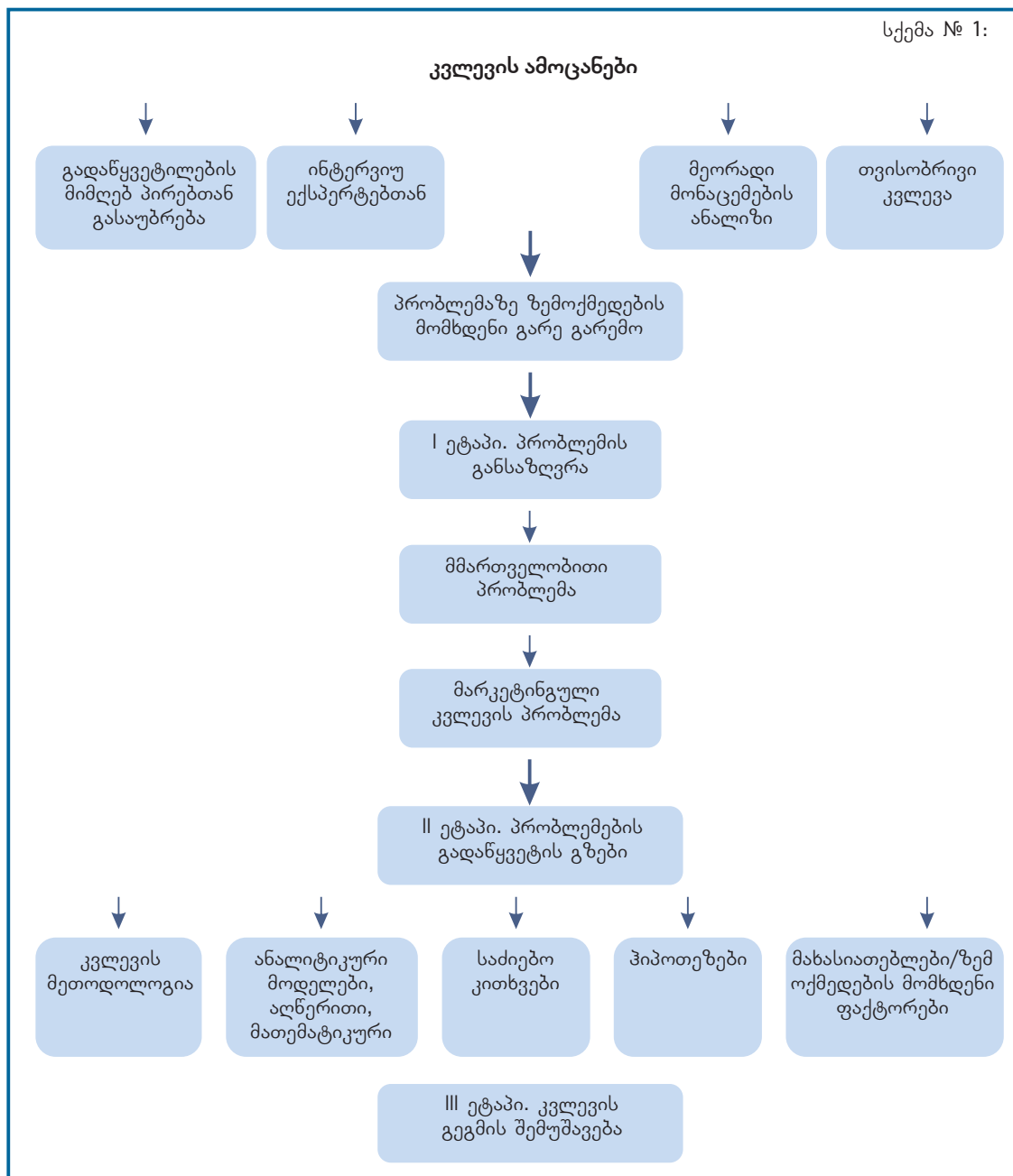
კვლევის ჩატარების მიდგომები განსხვავებულია. კომპანიას შეუძლია ის თავადაც ჩაატაროს ან დაიქირავოს მარკეტინგული კვლევის სააგენტო. პირველ შემთხვევაში კომპანიის შიგნით უნდა არსებობდეს შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომელი ან მარკეტინგის დეპარტამენტი, რომელიც გაუძღვება ამ საქმეს. შესაძლებელია მესამე გზაც: კვლევის ერთობლივად ჩატარება.

## მარკეტინგული კვლევის პროცესი

### 1. პრობლემის აღმოჩენა და განსაზღვრა

ნებისმიერი მარკეტინგული კვლევის პირველი ეტაპი არის პრობლემის აღმოჩენა. მისი განსაზღვრისას მარკეტოლოგმა უნდა გაითვალისწინოს კვლევის საბოლოო მიზანი. ხშირად, პრობლემის განსაზღვრა უფრო რთულია ვიდრე მისი გადაწყვეტა. მთელი ძალისხმევა ტყუილუბრალოდ იქნება დახარჯული, თუ პრობლემა არასწორადაა აღქმული ან განსაზღვრული. მნიშვნელოვანია არ ავურიოთ პრობლემის სიმპტომები თავად პრობლემაში. სიმპტომები ეს არის განგაშის სიგნალები, რომელიც ატყობინებს მენეჯმენტს, რომ მას აქვს პრობლემები.

პრობლემის კვლევის და მისი გადაწყვეტის გზების შემუშავების პროცესი წარმოდგენილია სქემაზე № 1:



განვიხილოთ თითოეული ეტაპი ცალ-ცალკე.

**გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან გასაუბრება**

გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან გასაუბრება ძალიან მნიშვნელოვანია. ტოპ მენეჯერებმა



უნდა იცოდნენ კვლევის შესაძლებლობები და ფარგლები. მარკეტინგული კვლევის მეშვეობით უნდა მივიღოთ ინფორმაცია, რომელიც მიგვიყვანს მმართველობით პრობლემასთან, მაგრამ თავისთავად მხოლოდ ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ვერ მივიღებთ სწორ პასუხებს. მკვლევარმა უნდა გაიგოს მმართველობითი პრობლემის არსი, რასაც შეეჯახა მენეჯერი და რისი გადანყვეტის იმედიც მას აქვს. ამისათვის საჭიროა პრობლემის აუდიტი (**problem audit**) — მარკეტინგული პრობლემის ყოველმხრივი გამოკვლევა, რაც გვებმარება მისი არსისა და მიზეზების გაგებაში. მარკეტინგულ აუდიტს აქვს ურთიერთობის გარკვეული სქემა კომპანიის მენეჯერებთან. როგორც ნებისმიერი სხვა ტიპის აუდიტი მარკეტინგული აუდიტიც აკეთებს პრობლემის ყოველმხრივ ანალიზს, მისი ბუნების შესაცნობად. იგი ეცნობა **პრობლემის ისტორიას**, ადგენს არის თუ არა ორგანიზაციაში **კორპორაციული კულტურა**, ანუ გადანყვეტილება როგორ მიიღება, მხოლოდ გადანყვეტილების მიმღები პირები არიან მასში ჩართულები თუ რიგითი თანამშრომლების აზრიც არის გათვალისწინებული.

პრობლემის აუდიტის აუცილებლობას განაპირობებს ისიც, რომ ხშირ შემთხვევაში მენეჯმენტს ძალიან ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს პრობლემაზე. მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელობა ხედავს, რომ ფირმა კარგავს თავის წილს ბაზარზე და არ აქვს წარმოდგენა რატომ ხდება ეს. ხშირად ისინი მსჯელობენ მხოლოდ სიმპტომებით და ვერ ხედავენ პრობლემის რეალურ მიზეზს. გაყიდვების საპროგნოზო მაჩვენებლების შეუსრულებლობა, ბაზარზე წილის დაკარგვა, მოგების დაქვეითება — ეს ყველაფერი მხოლოდ სიმპტომებია. პრობლემა ამათ უკან იმალება.

### **ინტერვიუ ექსპერტებთან**

ტოპ მენეჯმენტთან გასაუბრებას მოსდევს ინტერვიუ სფეროს ექსპერტებთან, ხალხთან რომელიც იცნობს ფირმას და იმ სფეროს, სადაც ეს ფირმა მოღვაწეობს. ასეთი ექსპერტების მოძიება შეიძლება როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე მის გარეთ. როგორც წესი, ექსპერტებისგან ინფორმაცია მიიღება არასტრუქტურირებული ინტერვიუს გამოყენებით. საკითხების რიგითობა წინასწარ არ ისაზღვრება, ყველაფერი მიმდინარეობს დიალოგის პროცესში. ასეთ შემთხვევაში მათი ჩართულობა უფრო მაღალია და მიღებული ინფორმაციაც უფრო ტევადი. ექსპერტებთან ინტერვიუს მიზანი მარკეტინგული კვლევის პრობლემის დადგენა და არა საბოლოო გადანყვეტილების მიღება.

### **მეორადი მონაცემების ანალიზი**

მეორადი მონაცემები (**secondary data**) - ეს არის სხვა მიზნებისთვის უკვე მოპოვებული ინფორმაცია. მეორადი მონაცემების უპირატესობა მისი ეკონომიურობაა. მასზე არ იხარჯება არც ფინანსური, არც დროითი და არც ადამიანური რესურსი.

### **თვისობრივი კვლევა**

ზემოთ ხსენებული სამი ნაბიჯიდან მიღებული ინფორმაცია შეიძლება არ იყოს საკმარისი მარკეტინგული კვლევის პრობლემის განსასაზღვრად. ამ შემთხვევაში დღის წესრიგში დგება თვისობრივი კვლევის ჩატარება. თვისობრივი კვლევა არის არასტრუქტურირებულ მეთოდოლოგიაზე დაყრდნობით ჩატარებული კვლევა. იგი გამიზნულია პრობლემის უფრო სიღრმისეულ გაგებაზე. აქ შეიძლება გამოყენებულ იქნას ფოკუს ჯგუფები (ჯგუფური ინტერვიუ), სიტყვიერი ასოციაციები (რესპოდენტს თხოვთ გითხრათ თავისი ასოციაციები შესასწავლ ობიექტთან დაკავშირებით) და ჩაღრმავებული ინტერვიუ (ინტერვიუ ერთი ერთზე რესპოდენტთან).

ყველა ამ ეტაპის გავლის შემდეგ (გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან გასაუბრება, ინტერვიუ ექსპერტებთან, მეორადი მონაცემების ანალიზი, თვისობრივი კვლევა) ხდება მათი შედეგების ანალიზი, რომელიც ეხმარება მკვლევარს განსაზღვროს, თუ რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას პრობლემაზე.

### **ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორები**

პრობლემაზე ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- ფირმის მდგომარეობა გასულ წლებში, სამომავლო პროგნოზები;
- რესურსები და შეზღუდვები;



- მიზნები;
- მყიდველის ქცევა;
- საკანონმდებლო გარემო;
- ეკონომიკური გარემო;
- კომპანიის პერსონალის უნარ-ჩვევები.

მოკლედ განვიხილოთ ეს ფაქტორები.

#### *მდგომარეობა გასულ წლებში და სამომავლო პროგნოზები*

ასეთი ტიპის ანალიზი სასურველია, ჩატარდეს როგორც ფირმის, ასევე სფეროს დონეზე. მაგალითად, თუ ფირმის გაყიდვები დაეცა, ხოლო სფეროში ამ მხრივ პრობლემები არ არის, მაშინ მიზეზი ფირმის შიგნით უნდა ვეძებოთ.

#### *რესურსები და შეზღუდვები*

მარკეტინგული პრობლემის ფორმულირებისთვის აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ რა რესურსებს ფლობს კომპანია და რა შეზღუდვები გააჩნია. თუ იგეგმება პროექტი, რომელიც ჯდება 50 000 ლარი, ხოლო კომპანიას მხოლოდ 20 000 გააჩნია, ბუნებრივია, ის არ იქნება მონონებული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთ შემთხვევებში კვლევის პრობლემის საზღვრები უნდა შემცირდეს, რომ შეეფერებოდეს ბიუჯეტის შეზღუდვებს. ასევე გასათვალისწინებელია დროითი შეზღუდვები, როცა გადანყვეტილების მიღება ძალზე საჩქაროა.

#### *მიზნები*

გადაწყვეტილებები მიიღება გარკვეული მიზნების მისაღწევად. მიზანი ძალზე მკაფიო და კონკრეტული უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში არაა გამორიცხული სავალალო შედეგები. ხშირად დასახული მიზნები ძალიან ბუნდოვანია. მაგალითად, "გაუმჯობესდეს კომპანიის იმიჯი". კონკრეტული ქმედებებისთვის ასეთი ფორმულირებებით ვერ ვიხელმძღვანელებთ. მკვლევარის ამოცანაა ასეთი ფორმულირებები კონკრეტულ მიზნებად აქციოს. რა თქმა უნდა კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ერთად.

#### *მყიდველის ქცევა*

მყიდველის ქცევა (buyer behavior) არის გარე გარემოს უმთავრესი ფაქტორი და მისი შეცნობა არის მარკეტინგული პრობლემის გასაღები. მყიდველის ქცევაზე გავლენას ახდენს რამდენიმე ფაქტორი: კულტურული, სოციალური, ფსიქოლოგიური, პირადი, ფასზე რეაგირება, რეაქცია რეკლამაზე და ასე შემდეგ. ზოგიერთი ეს ფაქტორი ბაზარზე მოღვაწეთა კონტროლს არ ექვემდებარება, მაგრამ მათი გათვალისწინება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

#### *საკანონმდებლო გარემო*

საკანონმდებლო გარემო გულისხმობს სახელმწიფო პოლიტიკას, კანონებს, მარეგულირებელ ორგანოებს. მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საგადასახადო კოდექსი, ასევე ის კონკრეტული მუხლები, რომლებიც იცავენ სამარკო ნიშნებს, არეგულირებენ ურთიერთობებს პატენტებთან დაკავშირებით. საკანონმდებლო გარემოს ცოდნა და მისი გათვალისწინება სერიოზულ როლს თამაშობს პრობლემის აღმოჩენაში.

#### *ეკონომიკური გარემო*

საკანონმდებლო გარემოსთან ერთად ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ეკონომიკური გარემო. ის მოიცავს მსყიდველობით უნარიანობას, ფასებს, კრედიტის ხელმისაწვდომობას და საერთო ეკონომიკურ ფონს.

#### *პერსონალის მარკეტინგული და ტექნიკური უნარ-ჩვევები*

კომპანიის პერსონალის ცოდნა და მისი უნარები დიდ გავლენას ახდენენ კვლევის ბუნებასა და მის მასშტაბზე. მაგალითად, ახალი საქონლის დანერგვა, რომელიც მოითხოვს რთულ

ტექნოლოგიურ წარმოებას, შეიძლება ჩავარდეს იმის გამო, რომ კომპანიას არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა და უნარი მისი წარმოებისა და რეალიზაციისათვის. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება შემდეგი მაგალითის მოყვანა: კომპიუტერული ტექნიკით აღჭურვილ მაღაზიებს საშუალება აქვთ ყოველდღიურად დააკვირდნენ მოთხოვნას ამა თუ იმ პროდუქტზე და მიიღონ კვლევისთვის აუცილებელი მონაცემები.

ყველა ამ მონაცემის შეკრებით და ანალიზით მკვლევარს შეუძლია განსაზღვროს მმართველობითი და მარკეტინგული კვლევის პრობლემა.

### მმართველობითი და მარკეტინგული პრობლემები

მმართველობითი პრობლემა (management decision problem) არის, პრობლემა, რომელსაც ეჯახებიან გადანყვეტილების მიმღები პირები და მისი ფორმულირება შემდეგნაირად შეიძლება: "რა უნდა გააკეთოს გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა?" მაშინ როცა მარკეტინგული კვლევის პრობლემის დროს ფორმულირებაა შემდეგი - რა სახის ინფორმაციაა საჭირო, რომ მენეჯერებმა მიიღონ გადანყვეტილება და როგორ უნდა მოვიპოვოთ ის? ამისათვის მკვლევარებს უწევთ მმართველობითი პრობლემის მარკეტინგული კვლევის პრობლემად თარგმნა. ამ ამოცანის უკეთ გასაგებად მოვიყვანოთ მაგალითი:

მმართველობითი პრობლემა	მარკეტინგული კვლევის პრობლემა
გავიტანოთ თუ არა ბაზარზე ახალი საქონელი	განისაზღვროს მომხმარებლის სიმპათიები და მათი დამოკიდებულებები ახალი საქონლის შექმნის მიმართ
შესაცვლელია თუ არა სარეკლამო კამპანია	განისაზღვროს არსებული სარეკლამო კამპანიის ეფექტურობა

ხშირად მკვლევარები უშვებენ ორ ტიპიურ შეცდომას მარკეტინგული კვლევის პრობლემის განსაზღვრისას. პირველი არის პრობლემის ძალიან ფართო განსაზღვრება, ამის გამო ძნელია დაისახო კონკრეტული და მკაფიო მოქმედებათა გეგმა. მეორე შეცდომაა ზუსტად პირველის საპირისპირო: მარკეტინგული პრობლემის ძალიან ვიწროდ განსაზღვრა.

ამისგან დასაცავად უნდა ვიმოქმედოთ შემდეგნაირად: პრობლემის განსაზღვრებას ვყოფთ ორ საფეხურად: პრობლემის საერთო განსაზღვრება (broad statement of the problem) და პრობლემის კონკრეტული კომპონენტები (specific components of the problem).

ამის შემდეგ გადავდივართ მარკეტინგული კვლევის პრობლემის გადანყვეტის გზებზე.

### 2. პრობლემის გადანყვეტის გზები

პრობლემის გადანყვეტის გზები თავის თავში მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: კვლევის მეთოდოლოგია, ანალიტიკური მოდელები, საძიებო კითხვები, ჰიპოთეზები და კვლევის გეგმაზე ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორები.

#### კვლევის მეთოდოლოგია

მარკეტინგული კვლევა ეყრდნობა ობიექტურ მონაცემებსა და თეორიებს. თეორია არის გარკვეული კონცეფციების ურთიერთკავშირი, რომელიც დაფუძნებულია ფუნდამენტურ მტკიცებულებებზე, რომელსაც აქსიომა ეწოდება. ობიექტური მონაცემები (objectiv evidence) — მიუკერძოებელი და ემპირიულად დამტკიცებული მონაცემები, იგი იკრიბება მეორადი წყაროებიდან.

## ანალიტიკური მოდელი

ანალიტიკური მოდელი (analytical model) თავის თავში აერთიანებს ცვლადების ნაკრებს და მათ ურთიერთკავშირს, იგი განკუთვნილია იმისათვის რომ მათი დახმარებით მთლიანობაში ან ცალ-ცალკე წარმოადგინოს გარკვეული პროცესი. ანალიტიკური მოდელი მრავალნაირია. ყველაზე გავრცელებულია: ვერბალური, გრაფიკული ან მათემატიკური მოდელები.

## საძიებო კითხვები

საძიებო კითხვებით (research questions) აზუსტებენ პრობლემის ცალკეულ კომპონენტებს, შესაძლებელია თითოეული ამ კომპონენტის ცალ-ცალკე დაშლა საძიებო კითხვებად. საძიებო კითხვების ფორმულირებისას უნდა ვიხელმძღვანელოთ არა მარტო პრობლემის განსაზღვრით, არამედ კვლევის მეთოდოლოგიით და ანალიტიკური მოდელით. პრობლემის აღმოსაჩენად ხშირ შემთხვევაში ისმება რამდენიმე საძიებო კითხვა.

## ჰიპოთეზები

ჰიპოთეზა არის მოსაზრება, რომელიც არ არის დამტკიცებული, იგი დაკავშირებულია კვლევის საგნის ფაქტთან ან მოვლენასთან. ხშირად ჰიპოთეზა შეიძლება იყოს პასუხი მკვლევარის კითხვაზე. ჰიპოთეზები არ ემთხვევა საძიებო კითხვებს, იმიტომ რომ ისინი წარმოადგენენ მტკიცებულებებს ფაქტების ან მოსაზრებების ურთიერთკავშირის შესახებ. საძიებო კითხვებისგან განსხვავებით ჰიპოთეზების ფორმულირება შეიძლება მტკიცებით ფორმაში და მისი შემონება შესაძლებელია ემპირიულად. სამწუხაროდ, ჰიპოთეზების ფორმულირება ყოველთვის არაა შესაძლებელი, ამისათვის მარკეტოლოგს უნდა გააჩნდეს საკმარისი რაოდენობის ინფორმაცია.

## მახასიათებლები

პრობლემის გადაწყვეტის გზები შეიძლება განვიხილოთ როგორც შუალედური რგოლი პრობლემის განსაზღვრასა და კვლევის გეგმას შორის. აქ ვიხილავთ ისეთ მნიშვნელოვან ასპექტს როგორცაა ანკეტის შექმნა და შემოდის კიდევ ერთი ტერმინი: რელევანტური მახასიათებლები - მახასიათებლები, ფაქტორები, საქონლის ატრიბუტები ან ცვლადები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ კვლევის გეგმაზე.

მარკეტინგული პრობლემის თითოეული კომპონენტის გათვალისწინებით მკვლევარი ხვდება თუ რა სახის ინფორმაციაა საჭირო.

## 3. კვლევის გეგმა

კვლევის გეგმა (research design) დეტალურად აზუსტებს მეთოდებს ინფორმაციის მისაღებად, რისი მეშვეობითაც ხდება პრობლემის გადაწყვეტა.

## საძიებო კვლევა

საძიებო კვლევის (exploratory research) ძირითადი ფუნქციაა დაეხმაროს მკვლევარს პრობლემის არსის გაგებაში. საძიებო კვლევას ვიყენებთ შემდეგ შემთხვევებში:

- პრობლემის ფორმულირება;
- ალტერნატიული მოქმედებების განსაზღვრა;
- ჰიპოთეზების შემუშავება;
- დადგინდეს საკვანძო ცვლადები და ურთიერთკავშირები შემდგომი შესწავლისათვის;
- პრიორიტეტების გამოყოფა.

საძიებო კვლევა იყენებს შემდეგ მეთოდებს: ექსპერტთა გამოკითხვა, საპილოტო კვლევები, მეორადი ინფორმაციის ანალიზი, თვისობრივი კვლევა.

## დესკრიფციული კვლევა

დესკრიფციული კვლევის (descriptive research) ამოცანაა რაიმეს აღწერა. როგორც წესი, ეს არის ბაზრის მახასიათებლები. ასეთი ტიპის კვლევა ტარდება შემდეგ შემთხვევებში:

- სხვადასხვა ჯგუფების აღწერისათვის: მომხმარებლები, პერსონალი, ორგანიზაციები;
- პროდუქტის მახასიათებლების აღქმის განსაზღვრისას;

- გარკვეული პროგნოზების გაკეთების მიზნით.  
ამ დროს იყენებენ კვლევის ორ მეთოდს: გამოკითხვას და დაკვირვებას.

### მიზეზ-შედეგობრივი კვლევა

მიზეზ-შედეგობრივი კვლევა (causal research) გამოიყენება მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დასამტკიცებლად. ხშირად მარკეტინგის მენეჯერები გადაწყვეტილებას მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებზე დაყრდნობით იღებენ. უმეტესად ასეთი ტიპის ვარაუდები საჭიროებს მარკეტინგულ კვლევას. მაგალითად, დაშვება, რომ ფასის კლება ავტომატურად იწვევს გაყიდვების ზრდას, გარკვეულ შემთხვევებში, არ დასტურდება. მიზეზ-შედეგობრივი კვლევა საჭიროა შემდეგ შემთხვევებში:

1. როგორი ცვლადები წარმოადგენენ მიზეზებს (დამოუკიდებელი ცვლადები) და როგორი - შედეგებს (დამოკიდებული ცვლადები);
2. დადგინდეს როგორი ტიპის კავშირია დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის.

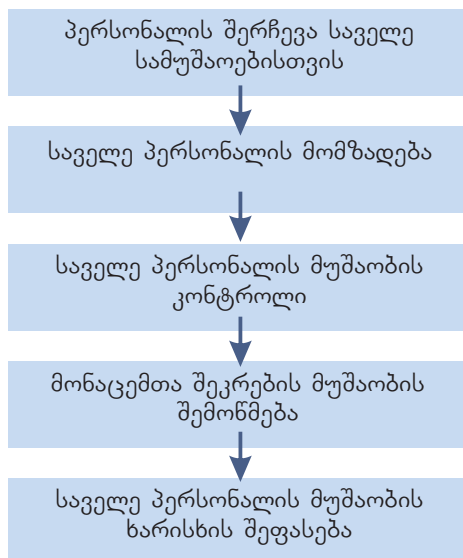
ისევე როგორც, დესკრიფციული კვლევის დროს, აქაც კვლევა უნდა იყოს სტრუქტურირებული. მაგრამ დესკრიფციული კვლევა ადგენს მხოლოდ ურთიერთკავშირს ცვლადებს შორის, იგი ვერ გამოდგება კანონზომიერების დასადგენად.

### 4. მონაცემთა შეკრება

კვლევის ამ ეტაპზე იწყება კონტაქტი მომხმარებლებთან. ადგილებზე მომუშავე თანამშრომლები ხვდებიან რესპოდენტებს, ავსებენ ანკეტებს, აგროვებენ ინფორმაციას, ინიშნავენ მოძიებულ ინფორმაციას.

როგორც წესი, მარკეტოლოგი თავად არ აგროვებს ინფორმაციას. სავსე სამუშაოების ჩასატარებლად მარკეტოლოგი ან აყალიბებს საკუთარ კოლექტივს, რომელიც ეხმარება მონაცემთა შეგროვებაში, ან დახმარებისთვის მიმართავს სპეციალურ სააგენტოს, რომელიც მსგავსი ტიპის საქმიანობას ეწევა. აუცილებელია, რომ სავსე სამუშაოებს ახორციელებდეს სპეციალურად მომზადებული პერსონალი.

ქვემოთ წარმოგიდგინთ მონაცემთა შეკრების სტრუქტურას.



## **პერსონალის შერჩევა საველე სამუშაოებისთვის**

პირველი ეტაპი არის პერსონალის შერჩევა. პერსონალს უნდა გააჩნდეს რესპოდენტებთან მუშაობის უნარები. მარკეტოლოგმა უნდა მისცეს მათ მკაფიო ინსტრუქციები. შეგროვებული ინფორმაციის ხარისხზე გავლენას ახდენს ინტერვიუერის პირადი თვისებები: გამოცდილება, ალტერატივა, შეხედულებები, მოლოდინები და დამოკიდებულებები. ითვლება რომ, კვლევის ხარისხზე ასევე მოქმედებს თუ რამდენად ახლოს არიან ერთმანეთთან სოციალური სტატუსით რესპოდენტი და ინტერვიუერი. რამდენადაც უფრო მეტი საერთო თვისება აქვთ მათ, უფრო მეტია ალბათობა, რომ გამოკითხვა იქნება წარმატებული.

## **საველე პერსონალის მომზადება**

მომზადებული ინფორმაციის ხარისხი ასევე დამოკიდებულია პერსონალის მომზადებაზე. ასეთი მომზადება შეიძლება ჩაუტარდეთ კომპანიის ოფისში ან შესაძლებელია მიმონერითაც თუ ინტერვიუერები არ იმყოფებიან ერთ ქალაქში. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს პერსონალის ერთი სტილით მუშაობას, შესაბამისად, შეგროვებული ინფორმაცია იქნება ერთი სტილის. რაც აადვილებს მასზე მუშაობას.

## **საველე პერსონალის მუშაობის კონტროლი**

პერსონალის მუშაობის კონტროლის მთავარი ამოცანაა, რომ მარკეტოლოგი დარწმუნდეს, რომ ინტერვიუერები მუშაობის პროცესში ითვალისწინებენ ინსტრუქციებს და ხელმძღვანელობდნენ გარკვეული მეთოდებით. თუ აღმოჩნდება, რომ ამ მხრივ არის გარკვეული პრობლემები, მაკონტროლებელმა უნდა ჩაატაროს შეხვედრა პერსონალთან და საჭიროების შემთხვევაში ჩაუტაროს მათ დამატებითი ტრენინგები.

## **მონაცემთა შეკრების მუშაობის შემოწმება**

ეს პროცესი ითვალისწინებს იმის დადგენას, რეალურად ახორციელებენ თუ არა ინტერვიუერები მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ამისათვის მაკონტროლებელი უკავშირდება რესპოდენტების 10-25%-ს და არკვევს რეალურად გამოკითხეს თუ არა ისინი. შემდეგ უტარებს მათ მცირე გამოკითხვას და ადარებს ინტერვიუერის მიერ მოტანილ მონაცემებს.

## **საველე პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასება**

მნიშვნელოვანია ინტერვიუერების შეფასება, რათა ისინი ინფორმირებულები იყვნენ თავიანთი მუშაობის ეფექტურობის შესახებ. ასევე იმის გასარკვევად, თუ რომელი მათგანი მუშაობს უფრო უკეთესად და რომელი შედარებით ნაკლებად. ასეთი მიდგომით გუნდი ხდება ბევრად უფრო მოტივირებული. პერსონალის შეფასების ყველა კრიტერიუმი მათთვის წინასწარ მომზადების პროცესში დანვრილებით უნდა იყოს განმარტებული.

## **5. მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი**

მონაცემების შეგროვების შემდეგ მკვლევარები გადადიან ალბათ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან და შრომატევად ეტაპზე — მონაცემების დამუშავებასა და მის ანალიზზე.

ქვემოთ გთავაზობთ მონაცემთა დამუშავების სტადიებს.



სქემის პირველი საფეხურია მონაცემთა დამუშავების წინასწარი გეგმის მომზადება, რაზეც ჯერ კიდევ მარკეტინგული კვლევის დიზაინზე მუშაობის დროს თანხმდებიან. შემდეგ **ანკეტების შემოწმების** ჯერი დგება. მოწმდება რამდენად სრულად არის ანკეტა შევსებული და ასევე ინტერვიუს ხარისხი. ნაწილობრივ ეს პროცესი საველე სამუშაოების დროსაც ხორციელდება. შემდეგი ეტაპი - მონაცემების **რედაქტირება** გულისხმობს მოცემული ინფორმაციის სიზუსტის ამაღლებას, რათა ის უფრო მეტად გასაგები გახდეს. **კოდირების** დროს პასუხის ყოველ შესაძლებელ ვარიანტს ენიჭება შესაბამისი კოდი, როგორც წესი, ციფრული. **მონაცემების განმენდის** ეტაპზე ხდება შეგროვებული მონაცემების შემოწმება თუ რამდენად სარწმუნოა იგი. ამ დროს მიმდინარეობს იმ მონაცემების გამოვლენა, რომლებიც სცილდება კვლევის ჩარჩოებს. ასევე ამ ეტაპზე საჭიროა მუშაობა გამოტოვებულ პასუხებზე. **მონაცემების სტატისტიკური კორექტირება** მოიცავს რამდენიმე მეთოდს: ანონვა, ცვლადების გარდაქმნა, სკალის გარდაქმნა. ამის შემდეგ დგება **მონაცემთა ანალიზის სტრატეგიის არჩევის** ჯერი. იგი დამოკიდებულია მარკეტინგული კვლევის პროცესის წინა ეტაპების შედეგებზე და ასევე მარკეტოლოგის გამოცდილებაზე და მისი შეხედულებებზე.

## 6. დასკვნები და ანგარიში

ანგარიშის მომზადება მარკეტინგული კვლევის ბოლო ეტაპია. ანგარიში და მისი პრეზენტაცია ჩატარებული სამუშაოს საბოლოო შედეგია.





# სოციალური სანარმოს ბიზნეს გეგმა

ბიზნეს გეგმის შემუშავების პროცესი და თავად გეგმის დოკუმენტი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია როგორც მოქმედი, ისე ახლად ინიცირებული სოციალური სანარმოს წარმატებისთვის. სოციალური სანარმოს ბიზნეს გეგმის შემუშავების ეტაპი ორგანიზაციის მიერ წინა ეტაპებზე განვლილი ნაბიჯების ლოგიკური გაგრძელებაა. ამ დროისთვის უკვე გაანალიზებულია ორგანიზაციის მზაობა, ჩატარებულია მარკეტინგული კვლევა, შეფასებულია შესაძლებლობები და იდეის მიზანშეწონილობა. ამ დროისათვის სოციალური სანარმოს იდეა უკვე მრავალჯერ არის გაანალიზებული და შეფასებულია უკვე როგორც მიღწევადი და რეალისტური, რომელსაც აქვს პოტენციური მოუტანოს ორგანიზაციას როგორც სოციალური, ისე ფინანსური შედეგები.

ბიზნეს გეგმის შემუშავების მრავალი სახელმძღვანელო არსებობს. ეს სახელმძღვანელოები ანალოგიურად გამოსადეგია სოციალური მენარმებისთვისაც. თუმცა, სოციალური სანარმოს დაგეგმვისას რამდენიმე ფაქტორია, რაც განასხვავებს მისი დაგეგმვის პროცესს.

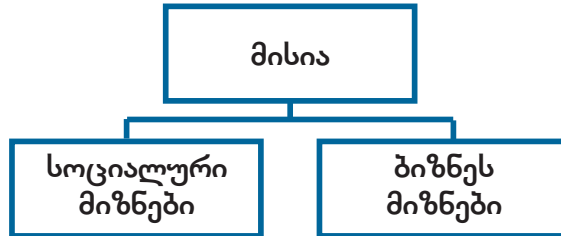
1. დემოკრატიულობა და ანგარიშვალდებულება - სოციალური სანარმოებისთვის დამახასიათებელია დემოკრატიული მართვის სტილი და სოციალური სანარმოს დაგეგმვაში დაინტერესებულ პირთა მონაწილეობის ხარისხი მაღალია, ისევე როგორც შედეგების მონიტორინგისა და შეფასების პროცესებში;
2. სტრატეგიული ბალანსის მიღწევა სოციალურ და ფინანსურ ამოცანებს შორის - კერძო ბიზნესს აქვს ერთი უპირველესი მიზანი, იყოს მომგებიანი, რაც შეიძლება განისაზღვროს გარკვეული მოგების ზღვართა და უკუგებით ინვესტირებულ კაპიტალზე. სოციალურმა სანარმოებმა უნდა ჩამოაყალიბონ სტრატეგიული მიზნები და მიიღონ გადაწყვეტილება კომერციული და სოციალური მიზნების შეჯერებისას. კომერციული და სოციალური მიზნების მიქსის შემუშავება არც ისე ადვილია, მათი ბუნებიდან გამომდინარე, და ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო შეიძლება იყოს.

როგორც აღვნიშნეთ, ბიზნეს გეგმის შედგენის მრავალი სახელმძღვანელო არსებობს, განსხვავებულია აგრეთვე სხვადასხვა წყაროებით შემოთავაზებული ტიპური ფორმები და ჩარჩოები ბიზნეს გეგმის ჩამოსაყალიბებლად. მაგრამ, ნებისმიერი ფორმის, ზომის თუ ფორმატის ბიზნეს გეგმა უნდა პასუხობდეს მთელ რიგ შეკითხვებს. ლონდონის ბიზნეს სკოლის მიხედვით ნებისმიერი სოციალური სანარმოს ბიზნეს გეგმა შემდეგ 10 შეკითხვაზე უნდა იძლეოდეს პასუხს:

1. რა ეტაპზეა ამჟამად სანარმო?
2. რა პროდუქტს ან სერვისს აწარმოებს?
3. რა არის ამ პროდუქტების/სერვისების ბაზარი?
4. როგორ ხდება ბაზარზე გასვლა?
5. ვინ არიან კონკურენტები?
6. როგორია სანარმოო პროცესი, ან როგორ მოხდება შეთავაზებული სერვისების მიწოდება?
7. საჭირო ადამიანური რესურსები
8. რამდენი თანხაა საჭირო საქმიანობისთვის და როგორია ფინანსური გათვლები?
9. რა რისკები არსებობს და როგორია ამ რისკების მართვის გეგმა?
10. როგორია და როგორ უნდა გაიზომოს სოციალური შედეგები?

# სოციალური სანარმოს მიზნები და ამოცანები

სოციალური სანარმოს მიზნები ასახავს იმ მოსალოდნელ შედეგებს, რომელიც უნდა დადგეს დროის გარკვეულ პერიოდში სანარმოს წარმატებული საქმიანობის შედეგად. სოციალურ სანარმოს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეს ჩამოყალიბებული მისი როგორც სოციალური, ისე ბიზნეს მიზნები, რასაც წვლილი შეაქვს სანარმოს მისიის განხორციელებაში.



## სოციალური და ბიზნეს მიზნები

**სოციალური მიზნები** უკავშირდება სანარმოს მისიის შესრულებას (სოციალური სარგებელის შექმნას) და განსხვავდება ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროსა და მისიიდან გამომდინარე. სოციალური მიზნების მაგალითებია ეკონომიკური შესაძლებლობების შექმნა ღარიბი ადამიანებისთვის, შშმ პირთა დასაქმება, გარემოს დაცვა, განათლება და სხვ.

**ბიზნეს მიზნები** მიმართულია სანარმოს ფინანსურ სტაბილურობაზე და სხვადასხვა სოციალურ სანარმოს განსხვავებული აქვს. ბიზნეს კომპანიებში ფინანსური მიზნები უკავშირდება მის მოგებას. სოციალურ სანარმოს ფინანსური მიზნები შესაძლებელია იყოს განსხვავებული, მათი დაფინანსების საჭიროებიდან და ბიზნეს მოდელიდან გამომდინარე.

მაგალითად, ფინანსური მიზანი შესაძლოა იყოს ფინანსური სტაბილურობის მიღწევა იმგვარად, რომ გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავალი ფარავდეს როგორც ბიზნესის ხარჯებს, ისე სოციალური მიზნების განხორციელებასთან დაკავშირებულ დამატებით ხარჯებს (სოციალური ხარჯების არსი დეტალურად განმარტებულია თავში "სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შორის ბალანსის მართვა (გვ. 79); შესაძლოა სანარმოს ფინანსური მიზანი იყოს დაფინანსების მიქსის უზრუნველყოფა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებით და სხვა წყაროებით, როგორცაა სუბსიდიები, გრანტები და ა.შ. იმგვარად, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სანარმოს სტაბილური ფუნქციონირება. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სოციალური სანარმოს მენეჯერები ნათლად აცნობიერებდნენ საკუთარ ფინანსურ მიზნებს, და, შესაბამისად, ახორციელებდნენ მის ასახვას ფინანსურ განაცხადებში. ფინანსური მიზნები შესაძლოა იყოს სამი სახის:

თვითკმარი - ბიზნესის შემოსავლები ფარავს ხარჯებს სრულად.

მომგებიანი - ბიზნესის შემოსავლები აჭარბებს ხარჯებს. ამ შემთხვევაში უნდა დაკონკრეტდეს რა ოდენობის მოგება წარმოადგენს მიზანს;

თანადაფინანსება - ბიზნესის შემოსავლებს წვლილი შეაქვს სანარმოს ხარჯებში (მაგ., ბიზნესის შემოსავლები შესაძლოა ფარავდეს თავად ბიზნესის ხარჯებს, ხოლო სოციალური ხარჯები შესაძლოა იყოს სუბსიდირებული სხვა წყაროებიდან).



ავსტრალიური სოციალური სანარმო Cleanable დაფუძნდა 2005 წელს მელბურნში. სანარმოს ძირითადი მიზანია ხანგრძლივად დაუსაქმებელი იმ ადამიანების შრომითი რეინტეგრაცია, რომლებიც გარიყულნი იყვნენ დასაქმების ბაზრიდან მათი მენტალური ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო.

**სანარმოს სოციალური მიზანია** დასაქმების ბაზრიდან გამოთიშული შშმ ადამიანები უზრუნველყოს სათანადო სამუშაოთი და ანაზღაურებით, შეუქმნას მათ გარემო შრომითი რეინტეგრაციისთვის.

**სანარმოს ბიზნეს მიზანია** მიაღწიოს ფინანსურ სტაბილურობას, დასუფთავების და საყოფაცხოვრებო მომსახურების სფეროში მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდებით, კონკურენტუნარიან ფასად.

რაც უფრო მეტად წარმატებული იქნება სანარმო ფინანსურად, მით უფრო მეტი ადამიანისთვის შეძლებს დასაქმების შესაძლებლობის შექმნას, უნარების განვითარებაზე მიმართული ტრენინგების შეთავაზება.

სანარმოს დაფუძნების საწყისი ხარჯები - \$ 80,000 ინვესტირებულ იქნა დამფუძნებლების მიერ.

მიუხედავად ბიზნესის სტაბილური ზრდისა, 2009 წლისთვის სანარმოს ჯერ არ ჰქონდა მიღებული ნულოვანი მოგებისთვის, მისი წლიური ბრუნვა იყო \$ 400,000, ხოლო დეფიციტი \$ 20,000.

სანარმოში დასაქმებულია 27 ადამიანი, მათ შორის 16 შშმ პირი.

## ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის

სოციალური სანარმოს განმსაზღვრელია მისი სოციალური მიზნები. სოციალურ სანარმოებს მუდმივად უნევთ ბალანსის დაჭერა სოციალურ და ფინანსურ (ბიზნეს) მიზნებს შორის. ამისათვის მათ სხვადასხვა სტრატეგიები შეიძლება ჰქონდეთ. შესაძლებელია მოგების მიმართვა სოციალური მიზნების მისაღწევად, ან მაღალი ფასის დადება პროდუქტზე, ან პირიქით, შეღავათიანი ფასის დადება გარკვეულ სერვისებზე და პროდუქტებზე მათი ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით.

ორგანიზაციის გეგმებში კომერციული და სოციალური მიზნების ინტეგრაციის პრაქტიკა უკვე მრავალი წელია დამკვიდრებულია ორგანიზაციებში. ამის მაგალითებია:

- ბევრი საქველმოქმედო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციაა, რომელიც იყენებს კომერციულ და ფინანსურ ინდიკატორებს სოციალური შედეგების გასაზომად;
- მზარდი რაოდენობა ბიზნეს კომპანიებისა, რომლებიც ზრუნავენ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარებაზე თავიანთ ორგანიზაციებში; ეს მიმდინარეობა მრავალ ქვეყანაში უფრო და უფრო მეტ მხარდაჭერას პოულობს სამთავრობო პოლიტიკაში;
- ბევრ ქვეყანაში საჯარო შესყიდვებისას მნიშვნელობა ენიჭება იმ საზოგადოებრივ სარგებელს, რომელსაც თემს მოუტანს გარკვეული საქმიანობების განხორციელება, და ეს შესყიდვებში ერთ-ერთი კრიტერიუმია.

სოციალური და ეკონომიკური შედეგების შეთავსება შესაძლოა დიდ გამოწვევას წარმოადგენდეს სოციალური სანარმოსთვის.

ეს გამოწვევები შეიძლება იყოს ფაქტორები, რომელიც უფრო ძვირს ხდის წარმოების პროცესს, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებში, მაგალითად:

- შესყიდვების არსებული პრაქტიკა - მაგალითად, სამართლიანი ვაჭრობა (Fair trade);
- თანამშრომელთა შერჩევის პრაქტიკა - მაგალითად, მარგინალური ჯგუფების დამსაქმებელი კომპანიები, რომლებიც შერჩევისას მთავარ კრიტერიუმად იყენებენ სოციალურ სტატუსს. ამ კომპანიებს მოუწევთ თანამშრომლებისთვის დამატებითი (იმზე მეტი, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებში) ტრენინგის და მხარდაჭერის პროგრამის დაგეგმვა;
- ფასი, რომელსაც ადებენ სოციალური სანარმოები პროდუქციას - მაგალითად, საბაზრო ფასზე უფრო ძვირი, ან შედარებით დაბალი ფასი, რათა პროდუქტი და/ან სერვისი ხელმისაწვდომი იყოს;
- ბიზნესის ადგილმდებარეობის, მისი განვითარების შესახებ გადანყვეტილებების განმაპირობებელი ფაქტორები ინვესტირებისას, რაც შესაძლებელია გახდეს ბიზნესის მომგებიანობის განმსაზღვრელი;
- მოგების გამოყენების პრინციპები.

თავის დროზე მარკეტინგის ცნობილმა სპეციალისტმა ფილიპ კოტლერმა შემოგვთავაზა მარკეტინგის შემდეგნაირი განმარტება: მარკეტინგი ადამიანთა საქმიანობის სახეა, რომელიც მიმართულია გაცვლის საფუძველზე საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ.

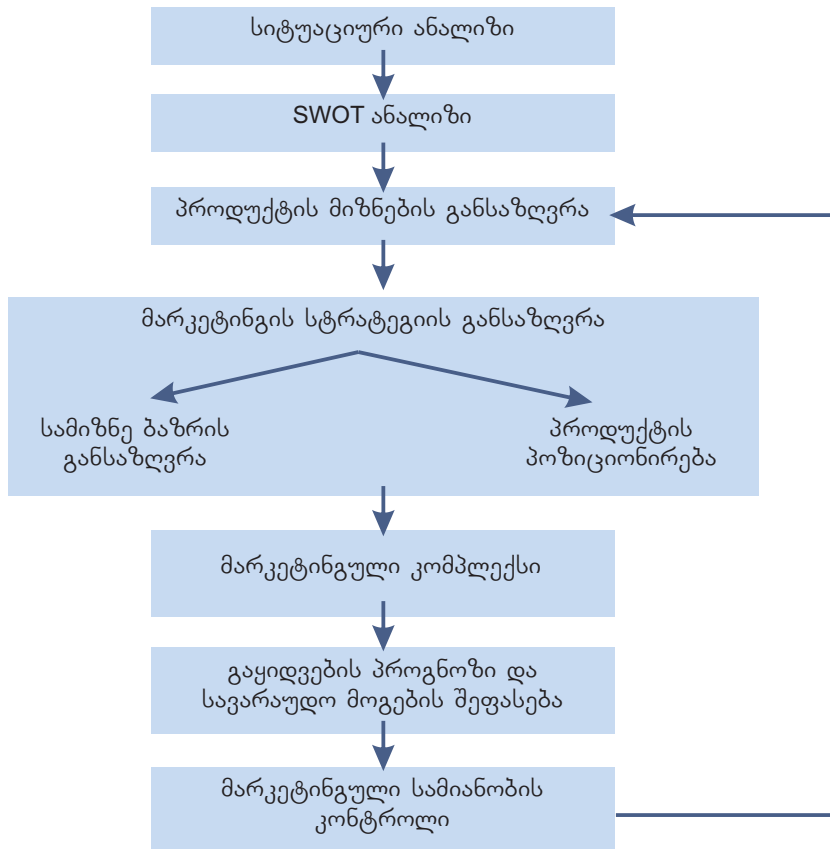
მარკეტინგის კონცეფციის არსი შემდეგშია: მარკეტინგული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შესწავლას და მიმართული იყოს მათ დაკმაყოფილებაზე. ამ მიდგომას მომხმარებელზე ორიენტაციას ეძახიან და მან ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 50-იან წლებში მოიპოვა აღიარება.

მარკეტინგული გეგმა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მარკეტინგის კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზება.

არსებობს მარკეტინგული გეგმის უამრავი შაბლონი. ეს დამოკიდებულია თავად კომპანიაზე და მის მასშტაბებზე. მარკეტინგული გეგმები შეიძლება განსხვავდებოდეს თავისი სიდიდითა და დეტალურობით, მაგრამ მსგავსნი არიან სტრუქტურითა და ზოგადი პრინციპებით.

## მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა

მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა მოცემულია სქემაზე № 2:



მარკეტინგული გეგმის პირველი ეტაპი არის სიტუაციური ანალიზი, რომელიც, თავის მხრივ, შედგება შემდეგი პუნქტებისგან: ბაზრის განსაზღვრა, მისი თვისებებისა და პოტენციალის განსაზღვრა, მთლიანი საბაზრო მოთხოვნის განსაზღვრა, კონკურენტების ანალიზი, მომხმარებლების ანალიზი.

**ბაზრის განსაზღვრა** — ისაზღვრება პოტენციური ბაზარი. უნდა შეფასდეს სამიზნე ბაზრის შესაძლებლობები, მისი თვისებები: არის თუ არა მოთხოვნა მზარდი? ბაზარზე წილის ზრდის პერსპექტივები, გააჩნია თუ არა ბაზარს ზრდის პოტენციალი?

**მთლიანი საბაზრო მოთხოვნა** — მთლიანი საბაზრო მოთხოვნა ნიშნავს ბაზარზე პროდუქტის ასორტიმენტზე მოთხოვნის ერთობლიობას.

**კონკურენტთა ანალიზი** — პირველ ეტაპზე უნდა გამოვლინდეს კონკურენტები, შემდეგ განისაზღვროს მათი მიზნები, დადგინდეს ძლიერი და სუსტი მხარეები, განისაზღვროს მათი წილი ბაზარზე.

**მომხმარებელთა ანალიზი** — მომხმარებელთა ანალიზი გულისხმობს მომხმარებლებს შორის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების გამოვლენას, ასევე იმ მოტივების დადგენას, რომლებიც გადამწყვეტ როლს თამაშობენ მომხმარებლის მიერ ამა თუ იმ პროდუქტს შორის არჩევანის გაკეთების დროს.

სიტუაციური ანალიზის დასრულების შემდეგ გადავდივართ მარკეტინგული გეგმის შემდეგ ეტაპზე. აქ ვლინდება ჩვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე შესაძლებლობები და საფრთხეები. ამას **SWOT** ანალიზი ეწოდება. **SWOT** აბრევიატურაა და იგი იშიფრება შემდეგნაირად: **Strengths** - ძლიერი მხარეები, **Weaknesses** - სუსტი მხარეები, **Opportunities** - შესაძლებლობები, **Threats** - საფრთხეები. **SWOT** – ეს არის ანალიზის მეთოდი სტრატეგიულ დაგეგმვის დროს. იგი პირველად გამოიყენეს ჰარვარდში 1963 წელს და ამის შემდეგ ძალიან დიდი პოპულარობა მოიპოვა. მოქნილი სტრუქტურა მისი ფართოდ გამოყენების საშუალებას იძლევა.

**SWOT** ანალიზის ჩატარების დროს უნდა გავითვალისწინოთ რამდენიმე პირობა: ზუსტად უნდა იქნას შერჩეული სფერო, რომლის გაანალიზებასაც ვაპირებთ. ხშირად ხდება, რომ კომპანია ატარებს საერთო ანალიზს, რომელიც თავიდან ბოლომდე მოიცავს მათ ბიზნესს და ეს უკარგავს მას კონკრეტიკას. ასეთი ტიპის ინფორმაცია შეიძლება უსარგებლო აღმოჩნდეს გადამწყვეტილების მიმღები პირებისთვის. მათ აინტერესებთ კონკრეტული ბაზრები და კონკრეტული სეგმენტები. ამიტომ ანალიზის დროს ფოკუსირებული უნდა ვიყოთ კონკრეტულ მიზნებზე. ასევე მნიშვნელოვანია გაიმიჯნოს გარე და შიდა ფაქტორები. ძლიერი და სუსტი მხარეები — შიდა ფაქტორებია, რომლის კონტროლიც კომპანიას ხელეწიფება. ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები კი გარე ფაქტორებია და ისინი კომპანიის გავლენის ქვეშ არ იმყოფება. ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა ეს ანალიზის აუცილებელი ატრიბუტებია.

### *შიდა გარემოს ელემენტები: ძლიერი და სუსტი მხარეები*

ძლიერ და სუსტ მხარეებში იგულისხმება კომპანიის განსხვავებული ასპექტები. ქვემოთ მოყვანილია ანალიზის დროს ყველაზე ხშირად გამოყენებული კატეგორიები. თითოეული ეს ელემენტი კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ძლიერ ასევე სუსტ მხარედ.

- პროდუქტი
- ფასი
- სტიმულირება
- დისტრიბუცია
- სამარკო ნიშანი
- პოზიციონება
- პერსონალი
- რესურსი
- მენეჯმენტი

გარე ფაქტორის ელემენტები: შესაძლებლობები და საფრთხეები

როგორც აღვნიშნეთ, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი მონოდებულისაა გარე ფაქტორების შესაფასებლად. გამოავლინოს ის სფეროები, საიტკენაც კომპანიამ უნდა მიმართოს საკუთარი რესურსები, შეაფასოს რისკები. შესაძლებლობები, როგორც წესი, დაფუძნებულია მომხმარებელთა მოთხოვნის დაუკმაყოფილებლობაზე, კონკურენტების სუსტ მხარეებზე, ახალ ტექნოლოგიებზე და სხვა გარე ფაქტორებზე. მაგრამ ყოველ შესაძლებლობას თან ახლავს საფრთხე: იქნება ეს არასაკმარისი მოთხოვნა მომხმარებლების მხრიდან თუ კონკურენტების საპასუხო ქმედება. ანალიზის დროს უნდა გავითვალისწინოთ ყველა ეს შესაძლებლობა და საფრთხე და მივცეთ მათ ზუსტი შეფასება. ქვემოთ წარმოგიდგინებთ გარე ფაქტორების ძირითად ელემენტებს:

- საკანონმდებლო ბაზა
- კულტურული გარემო
- ტექნოლოგიური სიახლეები
- ეკონომიკური მდგომარეობა
- კონკურენტული გარემო
- მდგომარეობა ბაზარზე

იმისათვის რომ ეს ყველაფერი ნათლად და თვალსაჩინოდ წარმოვიდგინოთ საჭიროა ეს მონაცემები დავიტანოთ **SWOT** მატრიცაზე.

		<b>გარე ფაქტორები</b>	
		<b>შესაძლებლობები</b>	<b>საფრთხეები</b>
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
<b>შიდა ფაქტორები</b>	<b>ძლიერი მხარეები</b>	1. როგორ გამოვიყენოთ შესაძლებლობები	2. რითი შეგვიძლია საფრთხეების თავიდან აცილება
	1. 2. 3.		
	<b>სუსტი მხარეები</b>	3. რამ შეიძლება შეგვიშალოს შესაძლებლობების გამოყენებაში	4. ყველაზე დიდი საფრთხეები
	1. 2. 3.		

სიტუაციური ანალიზის დასრულებისა და მარკეტინგული შესაძლებლობების შეფასების დასრულების შემდეგ გადავდივართ შემდეგ ეტაპზე: განისაზღვროს **პროდუქტის მიზნები**. აქ გამოსაყოფია სამი ძირითადი მიმართულება. გაყიდვების მოცულობა, ბაზრის წილი, მომგებიანობა.

პროდუქტის მიზნების განსაზღვრას მოყვება **მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა**. აქ იკვეთება ძირითადი გზები, თუ როგორ უნდა გაუჩნდეს მომხმარებელს პროდუქტის შექმნის სურვილი და როგორ მივიტანოთ იგი მომხმარებელთან. სტრატეგიის განსაზღვრა გულისხმობს: სამიზნე ბაზრის განსაზღვრას და პროდუქტის პოზიციონებას. სამიზნე ბაზარი და პოზიციონების სტრატეგია განსაზღვრავენ მარკეტინგის კომპლექსის ელემენტებს, რაც განკუთვნილია ამ სტრატეგიის რეალიზაციისთვის.

**სამიზნე ბაზარი** - არის ბაზრის სეგმენტი, რომლის მოზიდვას კომპანია საკუთარი მარკეტინგული საქმიანობით ცდილობს. ბაზრის სეგმენტი კი, თავის მხრივ, არის მომხმარებელთა ჯგუფი, რომლებიც ხასიათდებიან ერთნაირი მოთხოვნებით და მარკეტინგულ ქმედებებზე ერთნაირი რეაგირებით. შეზღუდული რესურსების მქონე კომპანია, როგორც წესი, ცდილობს დიდი კომპანიებისგან "შეუმჩნეველი" პატარა სეგმენტი შეარჩიოს და თავისი ნიშა დაიკავოს. ასეთი სეგმენტები დიდ შესაძლებლობებს არ მოითხოვს და პატარა კომპანიას თავისუფლად შეუძლია იქ შეღწევა. შედარებით მსხვილი კომპანიები, შესაძლოა, ერთდროულად რამდენიმე სეგმენტსაც ემსახურებოდნენ.

**პროდუქტის პოზიციონება** — სამიზნე ბაზრის განსაზღვრის შემდეგ, მარკეტინგის მენეჯერი იწყებს მომხმარებლის ინფორმირებას პროდუქტის ღირსებების შესახებ. აქ შემოდის კიდევ ერთი ცნება: პოზიციონება.

პოზიციონება — ნიშნავს მომხმარებლის გონებაში პროდუქტისთვის სასურველი და განსხვავებული ადგილის მინიჭებას. კონკურენციამ, ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენამ ან რაიმე სხვა ფაქტორმა შეიძლება ბაზარზე პროდუქტის პოზიციები შეასუსტოს. ამის გამო, საჭირო ხდება მისი რეპოზიციონება ანუ მომხმარებელთან ახალი იერით და განსხვავებული ღირსებებით წარდგენა.

სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ, გადავდივართ მარკეტინგული გეგმის მომდევნო ეტაპზე — **მარკეტინგულ კომპლექსზე** ან მარკეტინგულ მიქსზე როგორც მას ხშირად უწოდებენ. მარკეტინგული კომპლექსი არის - მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზებისთვის განკუთვნილი მარკეტინგული გადაწყვეტილებების ერთობლიობა. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს მისი ელემენტები. ესენია: პროდუქტი (Product), ფასი (Price) ადგილი (Place), და სტიმულირება (Promotion). ხშირად მათ 4P-ს უწოდებენ. განვიხილოთ თითოეული ეს ელემენტი.

**პროდუქტი** - ეს არის ალბათ მთავარი ელემენტი მარკეტინგულ მიქსში. პროდუქტი შეიძლება იყოს საქონელი, მომსახურება ან იდეა. იგი თავის თავში გულისხმობს საქონლის თვისებებს, შეფუთვას, გაყიდვის შემდეგ მომსახურებას.

**ფასი** - არის ფულის რაოდენობა, რომელსაც მყიდველი იხდის პროდუქტში.

**ადგილი** - მომხმარებელთან პროდუქტის მიწოდების მიზნით წარმოებული საქმიანობა.

**სტიმულირება** - პროდუქტის პოზიციონების შესახებ მომხმარებლის ინფორმირებაზე მიმართული კომპანიის საქმიანობა.

ამ ელემენტების შეჯერებით მივიღებთ მარკეტინგულ პროგრამას, რომელიც საშუალებას მოგვცემს მივალწიოთ ჩვენს მარკეტინგულ მიზანს.

4P-ს უწოდებენ კომპანიის თვალით დანახულ ბაზარს. იმისათვის რომ მომხმარებლის როლი იყოს გაზრდილი და ბაზარსაც მომხმარებლის თვალით შევხედოთ, არსებობს ე.წ. **4C**. ამგვარად, კომპანიის 4P-ს უპირისპირებენ მომხმარებლის 4C-ს.

4P	4C
Product (პროდუქტი)	Consumer (მომხმარებელი)
Price (ფასი)	Cost (დანახარჯი)
Place (ადგილი)	Convenience (ხელსაყრელობა)
Promotion (სტიმულირება)	Communication (კომუნიკაცია)

კომპანიის მენეჯმენტმა 4P-ს ჩამოყალიბებამდე, უმჯობესია, ჯერ კარგად განიხილოს 4C.

მარკეტინგული მიქსზე მუშაობისას უნდა ვეცადოთ, რომ ის მაქსიმალურად მოქნილი იყოს და რედაქტირების საშუალებას გვაძლევდეს. პროდუქტი უნდა გამოიცადოს მანამ სანამ ის საბოლოო სახეს მიიღებს. შესაძლებელია მომხმარებელთა გამოკითხვა, ან საცდელი ვარიანტების გამოშვება ბაზარზე და ამის საშუალებით დავაკვირდეთ მომხმარებელთა რეაქციას. ასევე აუცილებელია მარკეტინგული მიქსის სხვა ელემენტების ტესტირება.

მარკეტინგული მიქსის მომდევნო ეტაპი მისი ბიუჯეტის შედგენაა. უნდა ვიანგარიშოთ როგორც მთლიანი დანახარჯები, ასევე დანახარჯები მარკეტინგული კომპლექსის თითოეულ ელემენტზე. არსებობს ორი მეთოდი: "ზემოდან ქვემოთ" და "ქვემოდან ზემოთ". პირველ შემთხვევაში თავიდანვე ისაზღვრება ბიუჯეტის მთლიანი ოდენობა და ამის შემდეგ თანხა ნაწილდება მარკეტინგის ელემენტებზე. მეორე ვარიანტში კი ჯერ დგინდება მარკეტინგის თითოეული ელემენტი რა დანახარჯს მოითხოვს და აქედან დგება საბოლოო თანხა.

მარკეტინგული კომპლექსის დამუშავების შემდეგ გადავდივართ **გაყიდვების პროგნოზებზე**. თუ — მთლიანი საბაზრო მოთხოვნის განსაზღვრისას ჩვენ ვანგარიშობთ პროდუქტის ასორტიმენტზე მოთხოვნის ერთობლიობას, გაყიდვების პროგნოზი აფასებს მოთხოვნას კონკრეტულ ბრენდზე. გაყიდვების პროგნოზი გამოიხატება ფულადი ან ნატურალური ერთეულებით. პროგნოზირების მეთოდები საკმაოდ განსხვავებულია - დაწყებული უმარტივესით და დამთავრებული რთული მეთოდებით.

**დელფის მეთოდი** — მეთოდის არსი შემდეგია: რამდენიმე ექსპერტს სთხოვენ ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად გააკეთონ გაყიდვების საკუთარი პროგნოზი და წერილობით დაასაბუთონ ის. შემდეგ ამ შეფასებებს ამუშავებენ და შედეგებს უბრუნებენ. პასუხების შედეგად გამოიკვეთება გარკვეული ინტერვალი. ნახულობენ რა ამ ინტერვალს და ასევე კოლეგების პასუხებს, ექსპერტები თავიდან აკეთებენ შეფასებას. შემდეგ ისევ ამუშავებენ შედეგებს და უბრუნებენ ექსპერტებს ხელახალი პროგნოზებისთვის და ასე შემდეგ რამდენჯერმე. როგორც წესი სამი ან ოთხი ციკლის შემდეგ მათი პასუხები თითქმის იდენტურია.

**სავაჭრო აგენტების შეხედულებებზე დამყარებული მეთოდი** — ხანდახან მენეჯერთა რგოლი პროგნოზებს აგებს სავაჭრო აგენტების შეხედულებებზე დაყრდნობით. ასეთი მეთოდი ყველაზე ხშირად გამოიყენება იმ სფეროებში, სადაც სავაჭრო აგენტის გამოცდილება მომხმარებლის მოსაზიდად ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. აგენტი, რომელიც ყიდის წარმოებისთვის განკუთვნილ რთულ საქონელს ან გრძელვადიანი მოხმარების სამომხმარებლო პროდუქტს, როგორც წესი, კარგად იცნობს თავის მყიდველს, ამიტომ მისი შეხედულება ნამდვილად გასათვალისწინებელია.

**მონაცემები წინა გაყიდვებზე** — თუ საქონელი იმდენი ხნის მანძილზეა ბაზარზე, რომ შეიძლება მისი გაყიდვების ტენდენციებზე ლაპარაკი, მაშინ შეგვიძლია მისი ექსტრაპოლაცია მომავალზე. მაგრამ ასეთი სახის დაშვების გაკეთება შესაძლებელია მხოლოდ სტაბილურ სფეროზე, რომ გარე ფაქტორებმა გავლენა არ მოახდინონ ტენდენციებზე. მაგალითად, მანამდე



სანამ არ გამოვლინდა მკვეთრად უარყოფითი განწყობა ცხოველური ცხიმის მავნებლობაზე, სიმინდის ზეთის გაყიდვების მაჩვენებელი სტაბილური იყო. როგორც კი საზოგადოებამ გაიგო მისი პლუსების შესახებ გაყიდვების მაჩვენებელმა მკვეთრად მოიმატა.

წინა მონაცემების გათვალისწინებით პროგნოზირების უმარტივესი მეთოდია მუდმივი ზრდის ტემპის გათვალისწინება, ანუ თუ გაყიდვები ბოლო 5 წლის მანძილზე იზრდება წელიწადში 10%-ით, მაშინ მომავალი წლის გაყიდვები შეიძლება ვიანგარიშოთ 1,1 გამრავლებული მიმდინარე წლის გაყიდვებზე.

არსებობს კიდევ ერთი მიდგომა. იგი დამყარებულია ისტორიულ ანალოგიებზე, როცა რომელიმე პროდუქტის ძველი გაყიდვების მაჩვენებლით იზომება სხვა, მაგრამ მსგავსი პროდუქტის გაყიდვების სამომავლო მაჩვენებელი. მაგალითად, ავტომობილში ჩამონტაჟებული მობილური ტელეფონების გაყიდვების მაჩვენებლით ადგენდნენ მობილური ტელეფონების გაყიდვების პროგნოზებს.

*მომხმარებლის განზრახვებზე დამყარებული მეთოდი* — კომპანიები ხშირად მიმართავენ მომხმარებლის განზრახვების შესწავლას პროდუქტის შექმნის კუთხით, რათა წარმოდგენა შეექმნათ მათ სამომავლო გაყიდვებზე. სანამ პროდუქტი ფართო წარმოებაში ჩაეშვება, კომპანიები მის პროტოტიპს ცდიან ბაზარზე და აკვირდებიან მომხმარებლის განწყობებს. კვლევები აჩვენებს, რომ მომხმარებელთა რაოდენობა, რომლებიც აცხადებენ პროდუქტის შექმნის სურვილს, საშუალებას აძლევენ კომპანიებს წინასწარ განსაზღვრონ თავიანთი პროდუქტის წილი ბაზარზე.

მსხვილ კომპანიებს, რომელთაც გააჩნიათ დიდი სასაქონლო ასორტიმენტი, წინასწარ ყავთ შერჩეული მომხმარებელთა ჯგუფები. ეს ფოკუს ჯგუფები რეგულარულად ავსებენ ანკეტებს და პასუხს სცემენ პროდუქტთან და მის შექმნასთან დაკავშირებით კითხვებს. ამ მეთოდის პრობლემა არის ის, რომ შედარებით ძვირადღირებული პროდუქტის შემთხვევაში მომხმარებელმა შეიძლება ანკეტის შევსების დროს თამამად გამოთქვას მისი შექმნის სურვილი. მაგრამ რეალურად პროდუქტის ბაზარზე გამოჩენის დროს, შეიძლება პირადად ფაქტორებმა აიძულოს გადაიფიქროს ან გარკვეული დროით გადადოს ეს პროცესი.

*ტესტ ბაზრები* — მარტო მომხმარებლების წინასწარ გამოკითხვებზე რომ არ იყოს კომპანიის მოგება დამოკიდებული, ასეთ შემთხვევაში მიმართავენ ტესტ ბაზრებს. მისი არსი შემდეგშია: კომპანიები ირჩევენ საცდელ ბაზრებს, სადაც გაიტანენ რეალურ საქონელს და დააკვირდებიან რეალური მომხმარებლის რეაქციებს. საცდელი ბაზრები უნდა შეირჩეს ისეთი პრინციპით, რომ ისინი ასახიერებდნენ მთლიან სურათს და მისი განზოგადება შესაძლებელი იყოს მთლიანი ქვეყნის (ან იმ რეგიონების, სადაც მოლვანობთ) მასშტაბით. თუ ეს შერჩევა სწორადაა გაკეთებული, მაშინ შესაძლებელია უბრალოდ გაამრავლოთ მიღებული შედეგები; ანუ მაგალითად, თუ ტესტ ბაზარი შეადგენს მთლიანი ბაზრის 5%-ს, გაყიდვების შედეგებს გავამრავლებთ 20-ზე და მიიღებთ მთლიანი გაყიდვების პროგნოზს.

*სტატისტიკური მოდელები* — არსებობს პროგნოზირების სტატისტიკური მოდელის ორი ტიპი: ალბათობითი და დეტერმინირებული. ალბათობითი მოდელის შემთხვევაში, მომხმარებლის წინა ქცევიდან გამომდინარე კეთდება პროგნოზები მომავალზე. მაგალითად, თუ მომხმარებელმა 4-ჯერ ზედიზედ შეიძინა ერთი და იგივე ბრენდი ალბათობა იმისა, რომ ის მეხუთედაც შეიძენს მას უდრის 95%-ს. მაგრამ ალბათობით მოდელსაც ისევე, როგორც სხვა მოდელებს გააჩნიათ სუსტი მხარეები. ის არ ითვალისწინებს გარე ფაქტორებს. ისეთებს როგორცაა ახალი ტექნოლოგიები ან კონკურენტების მხრიდან ფასების ცვლილებები. ეს ისეთი ფაქტორებია, რომ მათ შეუძლიათ ცვლილებები შეიტანონ მომხმარებლის მრავალწლიან ქცევაშიც კი. დეტერმინირებული მოდელი პროგნოზებისთვის იყენებს ცვლად სიდიდეებს, მაგალითად, დანახარჯებს სტიმულირებაზე, ფასს, სადისტრიბუციო ქსელზე დანახარჯს. დეტერმინირებულ მოდელს შეუძლია მოგვცეს პროგნოზი გაყიდვების ოდენობაზე, კერძოდ, თუ სტიმულირებაზე A რაოდენობის თანხაა დახარჯული, პროდუქტის ფასი არის B, ხოლო დისტრიბუციაზე დაიხარჯა C. ამ ელემენტების ცვლილების შემთხვევაში მოდელს გამოაქვს გაყიდვების პროგნოზის სხვა მაჩვენებელი.

გაყიდვების პროგნოზი საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ წინასწარი დასკვნები მოგებაზე. მარკეტინგზე განუღებ ხარჯებთან ერთად უნდა ვიანგარიშოთ სხვა დანახარჯებიც, იქნება ეს

წარმოების ხარჯი თუ სხვა. გაყიდვების პროგნოზით მიღებულ რიცხვს გამოვაკლებთ მთლიან ხარჯს და მივიღებთ სავარაუდო მოგებას. თუ ბაზარზე ახალი საქონელი გაგვაქვს მიღებული რიცხვი შეიძლება უარყოფითიც იყოს ანუ ხარჯები შეიძლება აღემატებოდეს მოგებას. პირველი წლისთვის ეს არ არის საგანგაშო. პირიქით ეს შეიძლება ბუნებრივიც კი იყოს.

მარკეტინგის გეგმის ბოლო ეტაპი არის **შეფასება და კონტროლი**. მარკეტინგის გეგმის შესრულების შემდეგ მენეჯმენტი აფასებს შედეგებს: რამდენად ეფექტურად იმუშავა მარკეტინგულმა კომპლექსმა პირველი წლის განმავლობაში და მიღებული შედეგები ქმნიან ბაზისის მომდევნო წლის მარკეტინგული გეგმისათვის. ეს უკუკავშირი შეფასებიდან პროდუქტის მიზნებად მოცემულია მარკეტინგული გეგმის ნახაზზე. თუ გაყიდვები მოსალოდნელზე ნაკლებია, მენეჯმენტს აუცილებლად მოუწევს გარკვეული კორექტივების შეტანა. ამისათვის ნათელი უნდა იყოს მარკეტინგული მიქსის რომელ ელემენტში ან ელემენტებშია ცვლილება შესატანი. ან შეიძლება სულაც პრობლემა სხვა რამეშია. მაგალითად, მენეჯმენტმა არასწორად შეაფასა მომხმარებელთა მოთხოვნილებები ან კონკურენტთა რეაქციები. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა სერიოზული ცვლილებები პროდუქტის პოზიციების ან სამიზნე ბაზრის განსაზღვრის კუთხით. უკიდურეს შემთხვევაში ხელმძღვანელობა შეიძლება იძულებულიც კი გახდეს მოხსნას პროდუქტი წარმოებიდან.

გეგმის კონტროლის პერიოდში კომპანიის ხელმძღვანელობას მართებს მკაცრად აკონტროლოს მისი ბიუჯეტი და ყოველთვის გააჩნდეს სარეზერვო თანხები, რათა აუცილებლობის შემთხვევაში მოხდეს ამ თანხების გადასროლა სუსტი პოზიციების მიმართულებით. მაგალითად, კონკურენტების საპასუხო ქმედების გამო კომპანია შეიძლება იძულებული გახდეს მეტი თანხები მიმართოს პროდუქტის სტიმულირებაზე ან გააძლიეროს მუშაობა სადისტრიბუციო ქსელზე.

უნდა გვახსოვდეს, რომ მარკეტინგული გეგმა ცოცხალი დოკუმენტია და მასზე ზემოქმედებას ახდენენ, როგორც შიდა ისე გარე ფაქტორები. ამიტომ იგი მუდმივად საჭიროებს ცვლილებებს და კორექტივებს.

## მარკეტინგული კომუნიკაცია

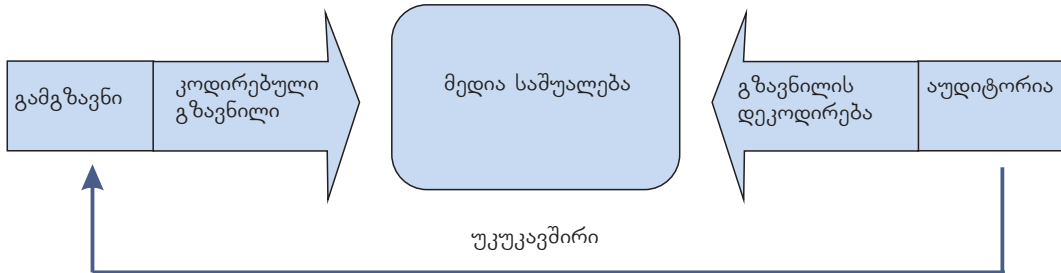
მარკეტინგული კომუნიკაცია მარკეტინგული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. იმის შემდეგ რაც სანარმოს მენეჯმენტი პროდუქტზე, მის ფასზე და გასაღების ქსელზე ჩამოყალიბდება, ჯერი სტიმულირებაზე დგება. სანარმოს წარმატებისათვის საკმარისი არაა ხარისხიანი პროდუქტის წარმოება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მასზე ინფორმაციის სამიზნე აუდიტორიისთვის მიწოდება. მარკეტინგული კომუნიკაცია არის მწარმოებლიდან მომხმარებლისთვის გზავნილის მიწოდების პროცესი. გამოსაყოფია მარკეტინგული კომუნიკაციის რამდენიმე საფეხური:

- ინფორმირება - ამ ეტაპზე სანარმოს მენეჯმენტის მიერ ხდება სამიზნე სეგმენტისთვის პროდუქტის ან სანარმოს შესახებ პირველადი ინფორმაციის მიწოდება. უხსნის პროდუქტის დანიშნულებისა და გამოყენების წესს (რაც მეტად მნიშვნელოვანია).
- დარწმუნება - მომდევნო ეტაპი - მომხმარებელთან სანდო ურთიერთობების ფორმირება. სანარმო ცდილობს დაარწმუნოს მომხმარებელი, რომ მისი პროდუქტი გამოირჩევა კონკურენტებისგან. ხაზს უსვამს საკუთარი პროდუქტის კონკურენტულ უპირატესობას.
- სახის შექმნა - არის შემთხვევები, როდესაც მარკეტინგულ კომუნიკაციას განსხვავებულობის ფორმირებაში. იმ ბაზრებზე, სადაც მომხმარებლისთვის პროდუქტებს შორის განსხვავებების შემჩნევა ძალიან რთულია, სანარმოს კომუნიკაციას მიზნობრივ აუდიტორიასთან განსაკუთრებული როლი ენიჭება. ამ შემთხვევაში მისი საშუალებით ხდება პროდუქტის იმიჯის ფორმირება.
- გაძლიერება - ამ ფაზაზე ხდება არა იმდენად ახალი მომხმარებლის მოძიება, არამედ უკვე არსებულის საკუთარი არჩევანის მართებულობაში დარწმუნება. სანარმოსთვის, რომელსაც ბაზარზე კარგი პოზიციები აქვს, ძალიან მნიშვნელოვანია მისი მომხმარებლის შენარჩუნება. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ამ აუდიტორიასთან მუდმივი კომუნიკაცია.



## კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაცია - ეს არის ინფორმაციის გადაცემისა და მიღების პროცესი, სადაც მონაწილეობს ორი მხარე - გამგზავნი და მიმღები. თუ გზავნილი არ არის შესაბამისად აღქმული მიმღების მიერ - ეს ნიშნავს, რომ კომუნიკაცია არ შედგა, ე.ი. საწარმოს ძალისხმევა და მისი ფინანსები ტყუილად დაიხარჯა.



კომუნიკაციის პროცესი იწყება გამგზავნის მიერ გზავნილის შედგენით. მან გზა უნდა შეადგინოს სიტყვებით, გამოსახულებებითა და სიმბოლოებით. კოდირებული გზავნილი გადაიცემა მედია საშუალებით. გზავნილის მიმღები აუდიტორია ახდენს მის ინტერპრეტირებას (დეკოდირება). ამის შემდეგ უკუკავშირის დრო დაგება.

ეფექტურმა რეკლამამ ან სხვა სახის საკომუნიკაციო გზავნილმა უნდა მიიქციოს სამიზნე აუდიტორიის ყურადღება. განსაკუთრებული როლი ენიჭება მედია საშუალების სწორად შერჩევას. ამ დროს არა მხოლოდ კომუნიკაციის სტრატეგიის ელემენტები უნდა გავითვალისწინოთ, არამედ მნიშვნელოვანია თავად პროდუქტის, სამიზნე სეგმენტის, პროდუქტის პოზიციონირების სტრატეგიის გათვალისწინებაც.

კომუნიკაციის პროცესის უკანასკნელ ეტაპს უკუკავშირი წარმოადგენს. ნებისმიერი კომპანია ცდილობს, რომ სარეკლამო კამპანიის საბოლოო შედეგს მომხმარებლის მიერ პროდუქტის შექმნა წარმოადგენდეს. ამის მიუხედავად, კომუნიკაციის ეფექტურობის შეფასება გაყიდვების მოცულობით მაინც არასწორია, რადგან გაყიდვების მოცულობის ზრდა უამრავი ფაქტორით შეიძლება იყოს გამოწვეული და მხოლოდ კომუნიკაციასთან მისი დაკავშირება არასწორი იქნებოდა. მარკეტინგული კომუნიკაციის ეფექტი ფასდება საწარმოს ცნობადობით მომხმარებლებს შორის და საწარმოსადმი მათი დამოკიდებულების მიხედვით, რაც საბოლოო ჯამში, რა თქმა უნდა, გაყიდვების მოცულობაზეც აისახება.

მარკეტინგული კომუნიკაციის მიზანია გაავრცელოს გასაგები და თანმიმდევრული ინფორმაცია. სოციალურმა მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს როგორი ფორმებით მიაწოდოს სამიზნე აუდიტორიას ინფორმაცია პროდუქტის შესახებ. სტიმულირება წარმოადგენს რამდენიმე მეთოდის ერთობლიობას.

მარკეტინგული კომუნიკაცია წარმოადგენს რეკლამის, გაყიდვების სტიმულირების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, პირადი გაყიდვების და პირდაპირი მარკეტინგის მეთოდების ერთობლიობას.

**რეკლამა** - კომუნიკაციის ცალმხრივი, ფასიანი ფორმა.

რეკლამის უპირატესობა გახლავთ ის, რომ მისი საშუალებით შეიძლება მოვიცვათ პოტენციურ მომხმარებელთა ძალიან დიდი რაოდენობა. მისი საშუალებით შეიძლება გავწვდეთ გეოგრაფიულად გაფანტულ მყიდველთა დიდ მასებს. რეკლამის ბუნებიდან გამომდინარე, მომხმარებელში ჭარბობს ტენდენცია რეკლამირებული პროდუქტის განიხილონ როგორც უფრო სანდო. ერთის მხრივ, რეკლამა შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც პროდუქტისთვის გრძელვადიანი იმიჯის შესაქმნელად, მეორეს მხრივ, კი მოკლევადიან პერიოდში სასწრაფოდ გასავრცელებელი ინფორმაციისათვის. მაგალითად, სეზონური ფასდაკლებების საუწყებლად.

თუმცა რეკლამას თავის უარყოფითი მხარეებიც აქვს. მიუხედავად იმისა, რომ სწრაფად

აღწევს ფართო აუდიტორიამდე, რეკლამა არაპერსონალურია და არ შეიძლება ისეთივე დამაჯერებელი იყოს, როგორც სანარმოს გაყიდვების პერსონალთან უშუალო ურთიერთობა. რეკლამას აუდიტორიასთან ცალმხრივი კომუნიკაცია ახასიათებს. შესაბამისად, ვერ უზრუნველყოფს აუდიტორიის გარანტირებულ ყურადღებასა და რეაქციას.

**გაყიდვების სტიმულირება** - მოკლევადიანი მასტიმულირებელი საშუალებების გამოყენება პროდუქტის გაყიდვების გაზრდის ნახალისების მიზნით.

გაყიდვების სტიმულირება თავის თავში აერთიანებს საშუალებათა ფართო ასორტიმენტს: სპეციალური კუპონების გამოყენება, ფასდაკლებებით სტიმულირება, მომხმარებელთათვის გათამაშებების მოწყობა, პრემიების დანესება. გაყიდვების სტიმულირება მომხმარებელს სწრაფი რეაგირებისაკენ უბიძგებს. მაგრამ გაყიდვების სტიმულირების ეფექტი, როგორც წესი, მოკლევადიანი. იგი რეკლამისა და პირადი გაყიდვებისაგან განსხვავებით არ არის ეფექტური ბრენდის გრძელვადიანი უპირატესობის შესაქმნელად.

**საზოგადოებასთან ურთიერთობა** - საზოგადოების სხვადასხვა სეგმენტთან გრძელვადიანი, დადებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბება.

საზოგადოებასთან ურთიერთობები ძალიან ეფექტურია. ახალი ამბები, სხვადასხვა საზოგადოებრივი ღონისძიებები, სპონსორობა, პარტნიორობთან ერთად ერთობლივი აქციების ჩატარება რეკლამაზე უფრო მეტად ეფექტური და დამაჯერებელია. ასევე საზოგადოებასთან ურთიერთობის საშუალებით, სანარმოს შეუძლია მიაღწიოს იმ პირებამდეც, რომლებიც თავს არიდებენ გაყიდვების პერსონალთან ურთიერთობას და რეკლამებს. ამ ფორმით მომხმარებელს შეეძლება მიენდობა როგორც "ახალი ამბავი" და არა როგორც გაყიდვების გაზრდისაკენ მიმართული კომუნიკაცია.

**პირადი გაყიდვები** - სანარმოს პერსონალის მიერ პერსონალური პრეზენტაციების ჩატარება.

გარკვეული პროდუქტების შემთხვევაში ყველაზე ეფექტური იარაღი პირადი გაყიდვებია. ასევე გაყიდვების პროცესის გარკვეულ ეტაპზე, როდესაც ყალიბდება მყიდველთა პრიორიტეტები მომხმარებელთან პერსონალური ურთიერთობა სანარმოს წარმატებისთვის შეიძლება გადამწყვეტი აღმოჩნდეს. მისი საშუალებით მყარდება ორმხრივი კომუნიკაცია სანარმოსა და მომხმარებელს შორის. ეფექტური გამყიდველი მომხმარებელში მაღალ სანდოობას იწვევს და მის გადამწყვეტილებაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია. ბუნებრივია სტიმულირების ამ საშუალებასაც აქვს უარყოფითი მხარე, პირადი გაყიდვები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ძვირ მასტიმულირებელ იარაღს.

**პირდაპირი მარკეტინგი** - ეს არის პირდაპირი კავშირი სანარმოსა და მიზნობრივ აუდიტორიას შორის ელ-ფოსტის, ტელეფონის, ფოსტის და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენებით.

პირდაპირი მარკეტინგი რეკლამისაგან განსხვავებით მონოდებულისა მომხმარებელთა უფრო ვიწრო სეგმენტზე. უკანასკნელ პერიოდში სულ უფრო ვითარდება სტიმულირების ეს საშუალება. მომხმარებლისთვის დროის ეკონომიის მიზნით ძალიან მოსახერხებელია პროდუქტების კატალოგით შერჩევა. პირდაპირი მარკეტინგი, სტიმულირების სხვა მეთოდებისაგან განსხვავებით, სანარმოს ძალიან იაფი უჯდება. პირდაპირი მარკეტინგის ეფექტურად გამოსაყენებლად აუცილებელია მომხმარებელთა მონაცემთა ბაზები.

**სიტყვიერი მარკეტინგი (Word of mouth)** - რეკლამის უფასო ფორმაა, როდესაც კმაყოფილი მომხმარებელი პროდუქტის შესახებ უყვება და უზიარებს საკუთარ დადებით გამოცდილებას სხვა ადამიანებს.

სიტყვიერი მარკეტინგი მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ტიპის ბიზნესისთვის. კმაყოფილმა მომხმარებელმა შეიძლება გაცილებით მეტი სარგებელი მოუტანოს საწარმოს, ვიდრე მისი პირადი შენაძენია. მის ნათქვამს აქვს სანდოობის ძალიან მაღალი ხარისხი, რადგან მომხმარებელი მისი მეგობრების, ახლობლების მიწოდებულ ინფორმაციას უფრო მეტად ენდობა, ვიდრე ტელევიზიით გადმოცემულ რეკლამას. საანდოობას ამაღლებს ის ფაქტიც, რომ ინფორმაციის გადამცემს არ ამოძრავებს პირადი სარგებელი.

**Wave Design** ბრიტანული საწარმოა, რომელიც 20 წელიწადზე მეტია მოღვაწეობს დიზაინის სფეროში. დასაწყისში საწარმოში 3 ადამიანი იყო დასაქმებული, დღეისთვის 14 ადამიანი მუშაობს. საწარმოში დასაქმებული თითოეული ადამიანი, გარდა საკუთარი პირადი ვალდებულებებისა, ჩართულია საწარმოს მართვის ყველა ასპექტში.

მიუხედავად საკმაოდ ძლიერი კონკურენციისა ორგანიზაცია ცდილობს იყოს საკუთარი პრინციპების ერთგული და მუშაობს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ბიზნეს-კომპანიებთან. ორგანიზაციამ მოახერხა დაემყარებინა ძალიან კარგი ურთიერთობა საკუთარ კლიენტებთან. მათ სწამდათ მარკეტინგული კომუნიკაციის ძალისა და მისი აუცილებლობის. მათ კარგად გამოიყენეს ძლიერი ინსტრუმენტი - სიტყვიერი მარკეტინგი (*Word of mouth*). მისი საშუალებით მოიხვეჭეს პროფესიონალური და სანდო ორგანიზაციის რეპუტაცია. მომხმარებელთა ინფორმირებისათვის ასევე იყენებდნენ საპრეზენტაციო ბროშურას, რომლის საშუალებითაც მუდმივად ატყობინებდნენ საკუთარ მომხმარებელს უახლეს ამბებს და განსაკუთრებულ შეთავაზებებს. მათ კარგად აწყვეს პირდაპირი მარკეტინგის სქემები. კერძოდ, პირადი შეხვედრის დაგზავნები. ასევე, ბუნებრივია, ჰქონდათ მუდმივად განახლებადი ვებ პორტალი.

## მარკეტინგული სტრატეგია

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევა რაც სოციალური საწარმოების წინაშე დგას და რაც მას დიდად განასხვავებს ე.წ. ჩვეულებრივი ბიზნესისაგან არის ის, რომ მას განსხვავებული სამიზნე აუდიტორია გააჩნია. ერთის მხრივ, დონორები და ფონდები და, მეორეს მხრივ, უშუალოდ ბენეფიციარები და მომხმარებლები. სოციალური საწარმოს მენეჯმენტის ამოცანაა ამ ორივე, ხშირ შემთხვევაში ერთმანეთისგან განსხვავებული მოთხოვნილებების მქონე ჯგუფის დაკმაყოფილება.

### სეგმენტაცია

ნებისმიერი საწარმოსთვის, რაც არ უნდა გიგანტური იყოს, წარმოუდგენელია, რომ ერთი ტიპის პროდუქტით მოემსახუროს მთელ ბაზარს. ბაზარი შედგება უამრავი მყიდველისაგან, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან საკუთარი სურვილებით, რესურსებით, საცხოვრებელი ადგილით, ასაკით, სქესით და ასე შემდეგ. სეგმენტაციის საშუალებით მსხვილი ბაზარი იყოფა პატარა სეგმენტებად, რომელთა მომსახურება კომპანიებისათვის გაცილებით უფრო ეფექტურადაა შესაძლებელი.

**ბაზრის სეგმენტაცია** გულისხმობს ბაზრის დაყოფას მომხმარებელთა ისეთ ჯგუფებად, რომლებიც ხასიათდებიან ერთნაირი მოთხოვნებით და მარკეტინგულ ქმედებებზე აქვთ ერთნაირი რეაგირება.

ბაზრის სტრუქტურის საუკეთესოდ დასახებად უნდა მოვსინჯოთ სეგმენტაციის სხვადასხვა საშუალება:

- გეოგრაფიული (ქვეყნები, რეგიონები, ქალაქები, უბნები);
- დემოგრაფიული (ასაკი, შემოსავალი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, პროფესია, განათლება, რელიგია);
- ფსიქოგრაფიული (ცხოვრების წესი, ინტერესები, სოციალური კლასი);
- ქცევითი (სარგებელი, მომხმარებლის სტატუსი, მოხმარების სიხშირე, ერთგულების ხარისხი).

**გეოგრაფიული სეგმენტაცია** გულისხმობს ბაზრის დაყოფას გეოგრაფიულ ერთეულებად, როგორებიცაა ქვეყნები, რეგიონები, ქალაქები, უბნები. კომპანიამ შესაძლოა გადანყვიტოს იმოქმედოს ერთ ან რამდენიმე გეოგრაფიულ სეგმენტში ან ყველაში ერთად, მაგრამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს გეოგრაფიული ფაქტორით გამოწვეული მყიდველთა განსხვავებული საჭიროებები და სურვილები.

**დემოგრაფიული სეგმენტაცია.** ბაზარი შემდეგი დემოგრაფიული მახასიათებლებით იყოფა: ასაკი, შემოსავალი, სქესი, საქმიანობა, განათლება, რელიგია, რასა, ეროვნება, ოჯახის სასიცოცხლო ციკლი. დემოგრაფიული ნიშნით დაყოფა სეგმენტაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ამის მიზეზი ის არის, რომ მომხმარებელთა სურვილები, საჭიროებები და პროდუქტის გამოყენების სიხშირე მჭიდროდ უკავშირდება დემოგრაფიულ მახასიათებლებს.

- **ასაკი და ოჯახის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი.** მომხმარებელთა მოთხოვნები და მოთხოვნილებები იცვლება ასაკთან ერთად. ეს მიდგომა გულისხმობს სხვადასხვა ასაკისა და სხვადასხვა სასიცოცხლო ციკლის ჯგუფებისათვის განსხვავებული მარკეტინგული მიდგომების გამოყენებას.
- **სქესი.** სქესის მიხედვით სეგმენტაციას დიდი ხანია იყენებენ ტანსაცმლის, კოსმეტიკის, ჰიგიენური საშუალებების მწარმოებელი კომპანიები, მაგრამ ბოლო პერიოდში სქესის მიხედვით სეგმენტაციას ვხვდებით სხვა ბაზრებზეც. სულ უფრო ხშირად ვხვდებით ქალებისთვის განკუთვნილ სიგარეტებს, შესაფერისი შეფუთვითა და შესაფერისი არომატით.
- **შემოსავალი.** ასეთი ტიპის სეგმენტაციას ისეთ სფეროებში იყენებენ როგორცაა მანქანათმშენებლობა, ტანსაცმლის ინდუსტრია, ტურიზმი. ძალიან ბევრი კომპანია ორიენტირებულია ფუფუნების მოყვარულ შეძლებულ ადამიანებზე, რომლებიც მზად არიან საკუთარი სტატუსის საფასურად გადაიხადონ საკმაოდ მაღალი თანხა. აუცილებელი არაა, რომ ყველა კომპანია, რომელიც იყენებს შემოსავლების მიხედვით სეგმენტაციას მხოლოდ შეძლებულ მომხმარებლებზე მუშაობდნენ. შეიძლება ამოვიჩიოთ საშუალო ან დაბალი შემოსავლების მქონე ჯგუფები და მათ მივანოლოთ მათთვის საინტერესო პროდუქტი.
- **რამდენიმე დემოგრაფიული მახასიათებლის მიხედვით სეგმენტაცია.** ბევრი კომპანია მიმართავს სეგმენტაციის დროს რამდენიმე დემოგრაფიული მახასიათებლის ერთდროულად გამოყენებას. მაგალითად, მრავალფაქტორული სეგმენტაცია ასაკის, სქესის, შემოსავლების ერთდროულად გათვალისწინებით.

**ფსიქოგრაფიული სეგმენტაცია.** ამ მეთოდის დროს მომხმარებლები იყოფიან სოციალური კლასის, ცხოვრების სტილის, პიროვნული მახასიათებლების მიხედვით.

- **სოციალური კლასი.** ამა თუ იმ სოციალური კლასის კუთვნილება ძალიან იჩენს თავს ადამიანის მიერ შესყიდვის გაკეთების დროს. პროდუქტის დამზადებისას ფირმები ითვალისწინებენ კონკრეტული სოციალური კლასის მოთხოვნებს და თვისებებს.
- **ცხოვრების სტილი.** პროდუქტის შექმნის პროცესში ასევე მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა ცხოვრების სტილის გათვალისწინება. მაგალითად, იგეგმება ჯინსების გამოშვება შემდეგი ჯგუფებისათვის: "გართობის მოყვარულები", "საქმიანი ლიდერები", "მოუსვენარი ადამიანები", "სახლში ჯდომის მოყვარულები". თითოეულ ამ ჯგუფს საჭიროება განსხვავებული ჯინსი, განსხვავებული ფასითა და მინოდების გზებით. სარეკლამო გზავნილიც თითოეულისათვის ინდივიდუალურია. თუ კომპანია ამ ყველაფერს არ გაითვალისწინებს მისი პროდუქტი შეიძლება მომხმარებლისთვის უინტერესო აღმოჩნდეს.
- **პიროვნული მახასიათებლები.** მომხმარებელთა პიროვნული მახასიათებლები ასევე გამოიყენება კომპანიების მიერ ბაზრის სეგმენტირებისთვის. მწარმოებლები ცდილობენ თავიანთი პროდუქტების იმ თვისებებით აღჭურვას, რომლებიც ამა თუ იმ ჯგუფის პიროვნულ მახასიათებლებს შეესაბამება. მაგალითად, ცნობილია, რომ ის ადამიანები, რომელთაც კაბრიოლეტის ტიპის მანქანები ყავთ განსხვავებულნი არიან დახურული ტიპის მანქანების მფლობელებისაგან თავიანთი იმპულსურობით და აქტიურობით.

**ქცევის მიხედვით სეგმენტაცია.** ამ ტიპის სეგმენტაციის დროს უნდა დაიყოს მომხმარებელი მათი ცოდნის, დამოკიდებულების, პროდუქტის მოხმარების და მასზე გამოხმაურების მიხედვით.

- **სარგებელი.** სეგმენტაციის ერთ-ერთი ფორმაა ასევე მომხმარებელთა დაჯგუფება იმ სარგებლის მიხედვით, რომელსაც ისინი პროდუქტისაგან ელიან. მაგალითად კვლევებმა აჩვენეს, რომ ამერიკაში მომხმარებელთა 23% ყველაზე დაბალი ფასის საათს იძენს, 46% შეძენისას ხელმძღვანელობს ხარისხისა და საიმედოობის ფაქტორებიდან გამომდინარე, 31% ყიდულობს საათს რაიმე მოვლენის სამახსოვროდ.
- **მომხმარებლის სტატუსი.** ბაზრის დაყოფა შესაძლებელია შემდეგი სახის სეგმენტებად: მუდმივი მომხმარებელი, პოტენციური მომხმარებელი, ყოფილი მომხმარებელი, პირველადი მომხმარებელი და არამომხმარებელი. თუ კომპანია დიდი მასშტაბისაა იგი დაინტერესებული იქნება მოიზიდოს პოტენციური მომხმარებელი, ხოლო შედარებით პატარა კომპანიები ცდილობენ მუდმივი მომხმარებლების მოზიდვას. ამ ორ კატეგორიას განსხვავებული მარკეტინგული მიდგომები ჭირდებათ.
- **მომხმარებლის სიხშირე.** ბაზარი შეიძლება დაიყოს ასევე პროდუქტის აქტიურ, საშუალო და მსუბუქ მომხმარებლებად. როგორც წესი, აქტიურ მომხმარებელთა რაოდენობა მცირეა, მაგრამ მათ მიერ პროდუქტის შეძენის პროცენტული მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია. როგორც წესი, კომპანიების სამიზნე პირველ რიგში მძიმე მომხმარებლები არიან.
- **ერთგულების ხარისხი.** სეგმენტირება შეიძლება მოვახდინოთ ასევე მომხმარებლის პროდუქტზე ერთგულების ხარისხის მიხედვით. ზოგიერთი მყიდველი ძალიან ერთგულია და თითქმის ყოველთვის ერთი და იგივე ბრენდს ყიდულობს, ზოგი ორ-სამ ბრენდს შორის აკეთებს არჩევანს. არიან ასევე მყიდველები, რომლებიც არც ერთი ბრენდის ერთგულები არ არიან ისინი ეძებენ რაღაც განსხვავებულს ან ყიდულობენ იმას რაც იმ მომენტში გაყიდვაშია.
- **სიტუაციები.** ამ შემთხვევაში ხდება მომხმარებელთა დაჯგუფება იმ სიტუაციების მიხედვით, როდესაც მომხმარებელი იღებს გადაწყვეტილებას შეიძინოს პროდუქტი, ყიდულობს მას, და იყენებს შესყიდულ საგანს.

## ეფექტური სეგმენტაცია

იმისათვის, რომ სეგმენტაცია ეფექტური იყოს და მასზე დახარჯული დრო დაკარგული არ აღმოჩნდეს, უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებლები:

- **გაზომვადი** - სეგმენტის ზომა, შესყიდვის ძალა გაზომვადი უნდა იყოს.
- **ხელმისაწვდომი** - ბაზრის სეგმენტი მიღწევადი უნდა იყოს. უნდა არსებობდეს გზები მათთან კომუნიკაციის დამყარების.
- **მნიშვნელოვანი** - სეგმენტი მომგებიანი უნდა იყოს. კომპანიას უნდა უღირდეს ამ სეგმენტზე მუშაობა.
- **დიფერენცირებადი** - სეგმენტები ერთმანეთისაგან გამორჩეული უნდა იყვნენ და სხვადასხვა მარკეტინგულ ქმედებებზე განსხვავებულად უნდა რეაგირებდნენ.
- **განხორციელებადი** უნდა შეიძლოს ისეთი სეგმენტი, რომლის მომსახურებასაც კომპანია შეძლებს.

## მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა

### სეგმენტების შეფასება

ბაზრის სეგმენტაციის დასრულების შემდეგ გამოვლინდება შესაძლო სეგმენტები, რომელთა მომსახურებასაც შესძლებს კომპანია. საჭიროა შეფასდეს ეს სეგმენტები, რისთვისაც კომპანიამ სამი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს: სეგმენტის ზომა და ზრდის ტემპი; სეგმენტის სტრუქტურული მიმზიდველობა; კომპანიის მიზნები და რესურსები.



**სეგმენტის ზომა და ზრდის ტემპი.** საჭიროა ინფორმაცია იმის შესახებ თუ რამდენად მსყიდველუნარიანია სეგმენტი, როგორია მისი ზრდის ტემპი, რათა წინასწარ დადგინდეს შესაძლო მოგების მოცულობა.

**სეგმენტის სტრუქტურული მიმზიდველობა.** იგულისხმება თუ რამდენად გადატვირთულია სეგმენტი კონკურენტებით. რამდენად იღებს სეგმენტი სიახლეებს.

**კომპანიის მიზნები და რესურსები.** და ბოლოს, კომპანიამ უნდა გადახედოს საკუთარ მიზნებსა და რესურსებს - თუ სეგმენტი ხასიათდება საჭირო ზომით, ზრდის ტემპით და სტრუქტურული მიმზიდველობით, მაგრამ არ შეესაბამება კომპანიის მიზნებს ან კომპანიას არ გააჩნია სათანადო რესურსები სეგმენტზე დამკვიდრებისთვის, მაშინ არ ღირს ამ სეგმენტზე შესვლა.

## **მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევა**

შეფასების შემდეგ კომპანიამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება და ამოარჩიოს სამიზნე სეგმენტები. მიზნობრივი ბაზარი მოიცავს საერთო საჭიროების ან მახასიათებლების მქონე მყიდველების ჯგუფს, რომლის მომსახურებაც გადაწყვიტა კომპანიამ. მიზნობრივი ბაზრის შერჩევისას რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენებაა შესაძლებელი.

**არადიფერენცირებული მარკეტინგი.** ეს სტრატეგია გულისხმობს სეგმენტებს შორის განსხვავების უგულვებელყოფას და მთლიან ბაზარს ერთ შეთავაზებას სთავაზობს. ამ დროს კონცენტრაცია ხდება მომხმარებელთა საერთო მოთხოვნებზე და პროდუქტი გათვლილია დიდი რაოდენობის მყიდველზე და იყენებს ერთიან მიდგომებს.

**დიფერენცირებული მარკეტინგი.** ბაზარზე მოქმედების სტრატეგია, როდესაც კომპანია მუშაობს რამდენიმე სეგმენტზე სპეციალურად მათთვის შემუშავებული გეგმით. თითოეული სეგმენტისათვის განსხვავებული შეთავაზებებით კომპანია ცდილობს მოიპოვოს უპირატესობა კონკურენტებთან მიმართებაში.

**კონცენტრირებული მარკეტინგი.** სტრატეგია, რომელიც დიდ ბაზარზე მცირე წილის დაკავების ნაცვლად გთავაზობს პატარა სეგმენტზე დიდი წილის დაკავებას ე.წ. "ნიშის მარკეტინგს". ეს სტრატეგია მაშინ გამოიყენება, როცა კომპანიების რესურსები შეზღუდულია. პატარა ზომის კომპანიებს შანსი ეძლევათ კონკურენცია გაუწიონ დიდ ფირმებს იმ ნიშების დაკავებით, რომლებიც მსხვილი კომპანიებისთვის უმნიშვნელოა ან საერთოდ მათი მხედველობის მიღმა დგას.

## **მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის სტრატეგია**

მიზნობრივი ბაზრის სტრატეგიის შესარჩევად აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

**კომპანიის რესურსები.** შეზღუდული რესურსების პირობებში ყველაზე უფრო რაციონალური გადაწყვეტილებაა კონცენტრირებული მარკეტინგის სტრატეგიის არჩევა.

**პროდუქტის მრავალფეროვნება.** თუ კომპანია ერთი ტიპის პროდუქტის რეალიზაციითაა დაკავებული, მაშინ ყველაზე უფრო შესაფერისი იქნება არადიფერენცირებული მარკეტინგის სტრატეგია.

**სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი.** როდესაც კომპანია ახალ პროდუქტს წარადგენს ბაზარზე, უმჯობესია თუ ერთი სახის პროდუქტით იქნება თავიდან წარმოდგენილი. ამ დროს ყველაზე ეფექტურია არადიფერენცირებული ან კონცენტრირებული მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენება. დიფერენცირებული მარკეტინგის სტრატეგია პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მომნიშვნელოვანი ეტაპზე გამართლებული.

**ბაზრის მრავალფეროვნება.** თუ მომხმარებელთა უმეტესობას ერთნაირი გემოვნება აქვს, ყიდულობს დაახლოებით ერთნაირი რაოდენობის პროდუქტს და მარკეტინგულ ქმედებებზე ერთნაირად რეაგირებს, მაშინ უპირატესობა არადიფერენცირებული მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენებას ენიჭება.

**კონკურენტების მარკეტინგული სტრატეგია.** თუ კონკურენტები დიფერენცირებულ ან



კონცენტრირებულ მარკეტინგულ სტრატეგიას იყენებენ, მაშინ არადიფერენცირებული მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენება შეიძლება დამლუბველი აღმოჩნდეს. ხოლო თუ კონკურენტები არადიფერენცირებულ მარკეტინგულ სტრატეგიას მიმართავენ, მაშინ შეიძლება კომპანიამ კარგი მოგება ნახოს კონცენტრირებული ან დიფერენცირებული მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენებით.

### **პოზიცილება**

მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრის შემდეგ, მარკეტინგის მენეჯერი იწყებს მომხმარებლის ინფორმირებას პროდუქტის ღირებულების შესახებ. აქ შემოდის კიდევ ერთი ცნება - პოზიცილება. პოზიცილება ნიშნავს მომხმარებლის გონებაში პროდუქტისათვის სასურველი და განსხვავებული ადგილის მინიჭებას. პოზიცილების ამოცანა სამი ნაბიჯისგან შედგება: დადგინდეს კონკურენტულ უპირატესობათა ჩამონათვალი, ამოირჩეს სწორი კონკურენტული უპირატესობა და შეირჩეს პოზიცილების სტრატეგია.

### **კონკურენტული უპირატესობის დადგენა**

ბაზარზე ლიდერობის მოსაპოვებლად საჭიროა მომხმარებლის საჭიროებებისა და მოთხოვნების კონკურენტებზე უკეთესად გაგება, მათი დაკმაყოფილება და მომხმარებლისთვის მეტი ფასეულობების მიწოდება, რითიც კომპანიას ექმნება კონკურენტული უპირატესობა. ამრიგად, პოზიცილება კომპანიის შეთავაზების დიფერენცირებით იწყება, რათა მან მომხმარებელს, კონკურენტებთან შედარებით, მეტი ფასეულობა მიანიჭოს. პირველ რიგში, კომპანიამ თავისი პროდუქტი მიუკერძოებლად, ობიექტურად უნდა შეაფასოს და მიიღოს გადამწყვეტილება რა გზებით შეუძლია მისი შეთავაზების დიფერენცირება კონკურენტების შეთავაზებებისგან.

დიფერენცირება პროდუქტის მაჩვენებლის მიხედვით. კომპანიას შეუძლია თავის პროდუქტის დიფერენცირება ისეთი მახასიათებლებით მოახდინოს როგორებიცაა: მაღალი ხარისხი, ლამაზი დიზაინი, გამძლეობა, დაბალი ფასი, უსაფრთხოება, ლამაზი შეფუთვა და სხვა.

დიფერენცირება ადამიანური რესურსის მიხედვით. კომპანიას ასევე შეუძლია უკეთესი პერსონალის დაქირავებით და უკეთესი მომსახურებით მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა.

დიფერენცირება იმიჯის მიხედვით. იმ შემთხვევაშიც კი როდესაც შეთავაზებები იდენტურია, მომხმარებელმა შეიძლება შეიგრძნოს განსხვავება, რომლებიც კომპანიის ან ბრენდის იმიჯზე დაფუძნებულ დიფერენცირებას ეყრდნობა. კომპანიის ან ბრენდის იმიჯი უნდა გამონათავადეს პროდუქტის განსაკუთრებულ სარგებელსა და პოზიცირებას.

### **სწორი კონკურენტული უპირატესობის ამორჩევა**

კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირების შემდეგ კომპანიას მოუწევს არჩევანი გააკეთოს ერთ-ერთზე და მასზე ააგოს პოზიცირების სტრატეგია. რეკლამის ცნობილი სპეციალისტი როსერ რივისი აცხადებს, რომ კომპანიამ თითოეული ბრენდისათვის უნიკალური სავაჭრო შეთავაზება უნდა ჩაბოყალიბოს და მას ბოლომდე მიჰყვეს. იგი თვლის, რომ კომპანიამ მხოლოდ ერთი მახასიათებელი უნდა აირჩიოს და მომხმარებელს ჩაუწეროს აზრი, რომ იგი ამ მახასიათებლის მიხედვით უპირველესია. თუმცა ამ შეხედულებას ჰყავს მონინალმდეგეები, რომლებიც თვლიან რომ პოზიცირებისთვის მხოლოდ ერთი მახასიათებლის გამოყენება ძალიან ცოტაა.

ბრენდის ყველა განმასხვავებელი ნიშანი არ არის ღირებული. ამიტომ კომპანიამ ფრთხილად უნდა შეარჩიოს გზები, რომელთა საშუალებითაც იგი საკუთარ თავს კონკურენტებისგან გამოარჩევს. განმასხვავებელი ნიშანი მაშინაა ღირებული თუ იგი შემდეგ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს:

**მნიშვნელოვანი** - განმასხვავებელი ნიშანი მომხმარებელს ისეთ სარგებელს სთავაზობს, რომელიც მისთვის ფასეულია.

**განსხვავებული** - კონკურენტები ამ ნიშნის შეთავაზებას არ ახდენენ ან კომპანიას შეუძლია მისი უკეთესი ფორმით შეთავაზება.

**საუკეთესო** - განმასხვავებელი ნიშანი უნდა აღემატებოდეს სხვა გზებს, რითაც მომხმარებელი იმავე სარგებელს იღებს.

**შესამჩნევი** - განმასხვავებელი ნიშანი მომხმარებლისთვის ადვილად შესამჩნევი უნდა იყოს.

**დაცული** - კონკურენტებს არ უნდა შეეძლოთ კომპანიის განმასხვავებელი ნიშნის კოპირება.

**ხელმისაწვდომი** - მომხმარებელს უნდა შეეძლოს განმასხვავებელი ნიშნით განპირობებული ფასის გადახდა.

**მომგებიანი** - კომპანიას განმასხვავებელი ნიშანი მოგებით უნდა უზრუნველყოფდეს.

### **პოზიციონების სტრატეგიის შერჩევა**

ბრენდის სრულ პოზიციონებას ეწოდება ბრენდის ფასეულობათა განაცხადი. სარგებლის სრული კომპლექტი, რომლითაც პოზიციონებულია ბრენდი. ეს არის პასუხი კითხვაზე, რატომ უნდა შევიძინოთ თქვენი ბრენდი?

წარმოგიდგინოთ ფასეულობათა განაცხადის სტრატეგიას, რომელთა მიხედვითაც კომპანიას პოზიციონება შეუძლია. მას გააჩნია ორი პარამეტრი ხარისხი და ფასი და ამ ორი პარამეტრის საშუალებით ხდება პოზიციონების სტრატეგიის შერჩევა.

**მეტი-მეტი.** ეს სტრატეგია გულისხმობს ყველაზე მაღალი ხარისხის პროდუქტის შეთავაზებას და მასზე მაღალი ფასის დანესებას.

**მეტი-იგივე.** კომპანიები დაბალ ფასად შესატყვისი ხარისხის პროდუქტის გამოშვებით უტყვევენ კონკურენტებს, რომლებიც "მეტი-მეტი" სტრატეგიით მოქმედებენ.

**მეტი-ნაკლებით.** ეს ყველაზე ხელსაყრელი სტრატეგიაა. იგი მომხმარებელს სთავაზობს საუკეთესო ხარისხის პროდუქტს დაბალ ფასად. მაგრამ ამ სტრატეგიის გამოყენება მხოლოდ მოკლე ვადითაა შესაძლებელი.

**იგივე-ნაკლებით.** ამ სტრატეგიას საუკეთესო პროდუქტის შეთავაზების პრეტენზია არ აქვს. იგი გვთავაზობს მისაღებ ფასებში მისაღებ ხარისხს.

**ნაკლები ბევრად ნაკლებით.** ყოველთვის იარსებებს ბაზარი ისეთი პროდუქტისთვის, რომელიც მომხმარებელს ნაკლებ სარგებელს სთავაზობს და, შესაბამისად, ნაკლებიც ღირს. ძალიან ცოტა ადამიანს აქვს საშუალება, რომ ყველაფერი საუკეთესო შეიძინოს.

### **პოზიციონების განაცხადის ჩამოყალიბება**

პროდუქტის პოზიციონების შეჯამება უნდა მოხდეს პოზიციონების განაცხადის ჩამოყალიბებით. იქ თავმოყრილია შემდეგი ინფორმაცია: მიზნობრივი სეგმენტი და საჭიროება, ბრენდი, კონცეფცია და განმასხვავებელი ნიშნები.

პოზიციონების სტრატეგიის არჩევის შემდეგ საჭიროა მისი მიზნობრივ მომხმარებლამდე მიტანა. კომპანიის მარკეტინგული კომპლექსის ყველა საშუალება ამ სტრატეგიის მხარდაჭერისაკენ უნდა იყოს მიმართული. მარკეტინგული კომპლექსის (პროდუქტი, ფასი, ადგილი, სტიმულირება) შესახებ გადანყვეტილებები პოზიციონების სტრატეგიის ტაქტიკური ნაწილია. მაგალითად, კომპანია, რომელიც იყენებს სტრატეგიას "მეტი-მეტი" უნდა აწარმოებდეს მაღალი ხარისხის პროდუქტს, დაადოს მას მაღალი ფასი, გამოიყენოს მაღალხარისხიანი სადისტრიბუციო მომსახურება და განათავსოს რეკლამა ყველაზე პრესტიჟულ მედია საშუალებებში.

სწორი პოზიციონების შერჩევა და მისი განხორციელება რთული ამოცანაა, მაგრამ ძალიან სწრაფად შეიძლება მოხდეს წლების განმავლობაში ნაშენები პოზიციის დანგრევა. ამიტომ მას შემდეგ რაც კომპანია სასურველ პოზიციას დაიკავებს მუდმივად უნდა იზრუნოს მის

შენარჩუნებაზე. კომპანია მუდმივად უნდა აკვირდებოდეს მომხმარებლის მოთხოვნებს, ასევე კონკურენტების სტრატეგიებს და საჭიროების შემთხვევაში მზად უნდა იყოს თავის სტრატეგიაში გარკვეული კორექტივების შეტანისთვის.

## ბრენდინგი

მძიმე კონკურენციის პირობებში, სოციალურ სანარმოებს კი ხშირად უწევთ ასეთ გარემოში ოპერირება, წარმატებული სანარმოებისთვისაც კი დღის წესრიგში დგება ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხი: როგორ შეინარჩუნოს თავისი პოზიციები ბაზარზე და იფიქროს წარმატებაზე. კომპანიები მიმართავენ სხვადასხვა ხერხებს: ეძებენ ახალ ბაზრებს, მაქსიმალურად ამცირებენ ბიუჯეტს, მუდმივად ხევენ თავიანთ პროდუქტს და ფიქრობენ როგორ მიანოდონ პროდუქტი მომხმარებლებს მათთვის მაქსიმალურად მოსახერხებელი გზით და სხვა მრავალი. ყველა იზიარებს შეხედულებას, რომ სანარმოს წარმატების უმთავრესი ფაქტორი მის მიმართ მომხმარებლის ლოიალობაა.

მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის და მისი კეთილგანწყობის გრძელვადიან პერიოდში მოპოვებისთვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ძლიერი ბრენდები.

ნებისმიერი პროდუქტი ბაზარზე გამოჩენისთანავე მომხმარებელში იწვევს გარკვეულ ასოციაციებს - დადებითს ან უარყოფითს. მომხმარებლის მიერ პროდუქტის აღქმის ამ ასოციაციებს უწოდებენ ბრენდს. **ბრენდი ეს არის მომხმარებლის გონებაში არსებული გარკვეული წარმოდგენები პროდუქტზე.** ბრენდინგი კი ბრენდის შექმნისა და განვითარების პროცესია. ხშირია შემთხვევები, როცა ერთმანეთში ერევათ ორი ერთმანეთთან ახლოს მდგომი ცნება: ბრენდი და სავაჭრო ნიშანი. უნდა გვახსოვდეს, რომ სავაჭრო ნიშანი იურიდიული, ოფიციალური ცნებაა. მაშინ როდესაც ბრენდი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მომხმარებლების გონებაში არსებობს. ბრენდი უფრო ფართო რამაა, რადგან იგი თავის თავში მოიცავს გარკვეულ მოლოდინებს პროდუქტის მიმართ.

ითვლება, რომ სოციალური სანარმოებისათვის და ზოგადად საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის ბრენდის შექმნა და განვითარება უფრო რთულია ვიდრე კომერციული ორგანიზაციებისთვის: მათ ყავთ დაინტერესებული მხარეების უფრო ფართო სპექტრი, რაც მეტად ართულებს ამოცანას. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა საკითხის მიმართ დამოკიდებულებას უკავშირდება. რატომღაც ითვლება, რომ საზოგადოებრივი ორგანიზაციები არ უნდა ენეოდნენ კონკურენციას ერთმანეთს შორის.

### ბრენდის შექმნა

საზოგადოებრივ სექტორში წამოჭრილი მნიშვნელოვანი პრობლემა მათი ბრენდების მსგავსებაშია. იმისათვის რომ გაგვაჩნდეს წარმატებული ბრენდი აუცილებელი პირობაა, იგი იყოს გამორჩეული და უნიკალური.

### ბრენდის პოზიციონირება

ბრენდინგის კუთხით სოციალური სანარმოს მენეჯმენტის ამოცანაა მომხმარებლის გონებაში ნათლად გამოკვეთონ საკუთარი ბრენდის პოზიცია. ბრენდის პოზიციონირება სამ დონეზეა შესაძლებელი:

- პროდუქტის მახასიათებლების მიხედვით;
- ბრენდის გამოყენებით მიღებული სარგებლის მიხედვით;
- და ბოლოს, ემოციურ დონეზე, მისი ფასეულობების მიხედვით.

ბრენდის პოზიციონირებისას მენეჯმენტმა ბრენდისთვის უნდა ჩამოაყალიბოს მისია და ხედვა იმისა, თუ როგორი უნდა იყოს და რა უნდა გააკეთოს ბრენდმა. ბრენდი არის კომპანიის

სიტყვა, დაპირება მომხმარებლისთვის, რაც მან აუცილებლად უნდა შეასრულოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჯობია საერთოდ არ იფიქროთ ბრენდის შექმნაზე.

## **ბრენდის სტრატეგია**

შემდეგი ეტაპი არის ბრენდის სტრატეგიის განსაზღვრა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა გამოიკვეთოს ის მიმართულება, საითაც კომპანიამ უნდა მიმართოს თავისი რესურსები ბრენდის ფასეულობის შესაქმნელად. სტრატეგია თავის თავში მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- სამიზნე ჯგუფი;
- რა წინადადებით მივმართავთ ამ ჯგუფს;
- როგორ ვუსაბუთებთ, რომ ეს წინადადება ღირებულია;
- როგორი წარმოდგენები უნდა შევუქმნათ.

ბრენდის შექმნის პროცესში ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს პროდუქტის პოზიციონება და მისი სტრატეგია. არ ღირს ბრენდის უამრავი იდეით დატვირთვა. ჯობია ამოვარჩიოთ ერთი ყველაზე ღირებული და მივიტანოთ ის მომხმარებელამდე. ბრენდის იდეა უნდა მეტყველებდეს მის უპირატესობებზე და უნიკალურობაზე. ცნობილია ბრენდის ფორმირების ძალიან კარგი პრინციპი — უნიკალური გასაყიდი შეთავაზება (**unique selling proposition**). მისი არსი მარტივია: უნდა ჩამოთვალოთ პროდუქტის ყველა თვისება, სანამ არ იპოვით რაღაც განსაკუთრებულს, რაც მხოლოდ თქვენს პროდუქტს გააჩნია და შემდეგ მასზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი.

## **ბრენდის კაპიტალი**

ბრენდებს გააჩნიათ მისი კაპიტალი. ბრენდის კაპიტალი წარმოადგენს პოზიტიურ განმასხვავებელ ეფექტს, რომელიც ბრენდის ცოდნის შემთხვევაში, გავლენას ახდენს მომხმარებელზე. ბრენდის კაპიტალი განისაზღვრება მომხმარებლის მზადყოფნით გადაიხადოს უფრო მეტი სასურველი ბრენდისთვის.

## **ბრენდის კომპონენტები**

### **ბრენდის სახელი**

ბრენდის თითოეული ელემენტი ითხოვს განსაკუთრებულ მუშაობას. ბრენდის ყველა კომპონენტს შორის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მისი დასახელებაა. ბრენდის სახელი კომუნიკაციის სანყისი ეტაპია. სახელის შერჩევა საკმაოდ რთული სამუშაოა, რადგან სწორედ სახელით ამბობს ბრენდი მთავარ სათქმელს. არასწორად შერჩეული სახელი ძალიან ართულებს ბრენდის მომავალ წარმატებას, რადგან ის, რაც უკვე ჩაიბეჭდა მომხმარებლის გონებაში, საკმაოდ რთულად წასაშლელია.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის, ამ მხრივ, მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს სახელის უნიკალურობის უზრუნველყოფა. ხშირად ორგანიზაციებს ძალიან მსგავსი სახელები აქვთ, რაც მომხმარებელს გარკვეულ პრობლემებს უქმნის. ამგვარი გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად სოციალური სანარმოს დაარსებისას უმჯობესია მისთვის შეირჩეს ახალი სახელი. სასურველია, იგი იყოს მოკლე, უნიკალური, ადვილად დასამახსოვრებელი და ეხმარებოდეს სანარმოს დაამყაროს კომუნიკაცია საკუთარ მომხმარებელთან.

### **ლოგო**

ლოგო ყველაზე მეტად გამოხატავს სანარმოს გარეგნულ იერს. მისი გრაფიკული გამოსახულება ეხმარება მომხმარებელს დაადგინოს რითია დაკავებული სანარმო. ხშირია, როდესაც ლოგოტიპში გამოყენებულია სანარმოს სახელი. ეს კიდევ უფრო მეტად ეხმარება მომხმარებელს ადვილად დაიმახსოვროს სანარმოს სახელწოდება.



ავსტრალიური სოციალური სანარმო Cleanable მიზნად ისახავს დასაქმების ბაზრიდან გამოთიშული შუბ ადამიანები უზრუნველყოს სათანადო სამუშაოთი და ანაზღაურებით და შეუქმნას მათ გარემო შრომითი რეინტეგრაციისთვის.

## CLEANABLE

ლოგოს მნიშვნელობა

მწვანე ფოთოლი არის კომპანიის გარემოსდაცვითი ფოკუსის სიმბოლო. Cleanable საქმიანობაში იყენებს გარემოსთვის უსაფრთხო პროდუქტებს.

ცისფერი წყლის წვეთი განასახიერებს დასუფთავების სერვისის პრინციპს.

განვდილი ხელი კი სანარმოს სოციალურ ბუნებას ასახავს, რომლის ძირითადი ფოკუსიც არის დაეხმარონ ადამიანებს რათა ისინი დაეხმარონ საკუთარ თავს.

<http://www.cleanable.com.au/about-us.aspx>

## სლოგანი

სლოგანი ეს არის ძალიან მოკლე, ფაქტიურად, ერთ-ორ სიტყვიანი წინადადება - გარე კომუნიკაციისათვის განკუთვნილი ბრენდის გზავნილი. ხშირად სლოგანი გამოხატავს იმას რაც არ ჩაეგია სახელში და არის მისი ერთგვარი გაგრძელება. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს რომ სლოგანი არის არგუმენტი, რომელიც ხაზს უსვამს სანარმოს კონკურენტულ უპირატესობას, ამიტომ მისი შერჩევაც ისევე, როგორც, ბრენდის დანარჩენი კომპონენტებისა, ძალიან საყურადღებოა.

სოციალური ბიზნესი TOMS Shoes შეიქმნა 2006 წელს, მას შემდეგ, რაც ამერიკელმა მოგზაურმა ბლეიქ მისოსკიმ არგენტინაში ყოფნისას აღმოაჩინა, რომ ბევრ ბავშვს არ გააჩნია ფეხსაცმელი. პრობლემის მოსაგვარებლად კომპანია ყოველი შეძენილი ერთი წყვილი ფეხსაცმლის სანაცვლოდ, ერთ წყვილს მიაწვდის ბავშვს, რომელსაც არ გააჩნია ფეხსაცმელი. კომპანიის სლოგანია „ერთი ერთის სანაცვლოდ“ რაც ინგლისურად ასე ჟერეს: „**One for One**“.

[www.toms.com](http://www.toms.com)

**რამდენიმე ნაბიჯი, რომელიც დაგეხმარებათ შექმნათ ან გააძლიეროთ უკვე არსებული ბრენდი.**

1. განსაზღვრეთ მოლოდინები ბრენდის მიმართ. მისი მიზანი, ვინ არის მისი სამიზნე აუდიტორია - დონორები, ბენეფიციარები, მომხმარებლები, ასევე ძირითადი კონკურენტები.
2. ჩაატარეთ მცირე ზომის ჯგუფებში თვისობრივი კვლევა, რათა გაიგოთ როგორ აღიქმება თქვენი და კონკურენტების ბრენდები მათ მიერ.
3. იგივე აუდიტორიასთან ჩაატარეთ რაოდენობრივი კვლევა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტების გამოსავლენად, რა პოზიციას იკავებს თითოეული ბრენდი სხვადასხვა სამიზნე აუდიტორიაში.
4. გააანალიზეთ კმაყოფილი ხართ თუ არა თქვენი დღევანდელი პოზიციებით. თუ არა, რა არის შესაცვლელი. დაადგინეთ როგორი პოზიციები იქნებოდა თქვენთვის სასურველი. რა დაპირებებს გასცემს თქვენი ბრენდი. როგორი მოლოდინები გასურთ რომ შეუქმნათ სამიზნე აუდიტორიას თქვენი ბრენდის მიმართ.
5. შეჯერდით ორგანიზაციის შიგნით ბრენდის შესახებ.
6. განავითარეთ და დატესტეთ თქვენი სტრატეგია.
7. პერიოდულად ჩაატარეთ თქვენი ბრენდინგის სტრატეგიის შედეგების მონიტორინგი.



სოციალური სანარმოს დაარსება ბევრი მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვასა და გადანყვეტილებების მიღებას უკავშირდება. ეს გადანყვეტილებები სანარმოს ბიზნეს გეგმის სხვადასხვა ნაწილებში აისახება, ხოლო მათი ციფრებში გამოხატვა ხდება ფინანსური დაგეგმვის ნაწილში.

ეკონომიკური საქმიანობის დაწყების შესახებ გადანყვეტილებების მიღებამდე აუცილებელია, სხვადასხვა მნიშვნელოვანი ეკონომიკური გაანგარიშებების გაკეთება. მიუხედავად სოციალური მიზნისა, ეკონომიკური საქმიანობის დაწყება ყოველთვის უკავშირდება შემოსავლის მიღებას. ამასთან, უმეტეს შემთხვევაში ხდება მოგების გაანგარიშება, რაც ეკონომიკური საქმიანობის წარმატების ყველაზე ნათელი ინდიკატორია.

დროის კონკრეტულ პერიოდში მოგების გამოსათვლელად კი აუცილებელია სანარმოს შემოსავლებს გამოვაკლოთ მისივე ხარჯები. განვიხილოთ თითოეული სიდიდე ცალ-ცალკე.

### ხარჯები

სანარმო, მიუხედავად მისი დანიშნულებისა, საქმიანობის დაწყებისა და განხორციელების პროცესში საჭიროებს სხვადასხვა სახის ხარჯებს. ხარჯების სტრუქტურის დეტალურად განხილვამდე საჭიროა შემდეგი ტერმინების ერთმანეთისგან გამიჯვნა. დანახარჯი, ხარჯი და გასავალი, ამ სამ, თითქოსდა ერთნაირ ტერმინში არსებობს მკაფიო განსხვავება:

დანახარჯის ცნებაში იგულისხმება სანარმოს ჩვეულებრივი საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი გადასახდელი თანხები.

გასავალი არის ფულადი სახსრების გადინება, რაც, ძირითადად, დაკავშირებულია დანახარჯებთან.

ხარჯი არის პროდუქციის/მომსახურების სანარმოებლად საჭირო სანარმოო ფაქტორების გამოყენება გამოსახული ფულად განზომილებაში. ანუ ის დაკავშირებულია სანარმოს ძირითად საქმიანობასთან. ძირითადი საქმიანობის დანახარჯს საოპერაციო ხარჯს უწოდებენ.\*

#### მაგალითი:

სანარმო, რომელიც რძის პროდუქტებს აწარმოებს ქირაობს მიწის ნაკვეთს, რასაც არანაირი კავშირი არ აქვს წარმოების პროცესთან. რძის პროდუქტების წარმოებისათვის ყოველდღიურად ხდება რძის შესყიდვა. ჩაბარებულ საქონელზე თანხის გადახდა ხორციელდება ერთ კვირაში. წარმოების პროცესის შედეგად, რძის ჩაბარებიდან 3 დღეში ხდება პროდუქციის რეალიზება.

ჩვენს მაგალითში მიწის ქირა წარმოადგენს დანახარჯს, მაგრამ არა ხარჯს. რძის ჩაბარების დროს წარმოიქმნება საქონლის ღირებულების გადახდის ვალდებულება. ეს თანხა არის დანახარჯი, მაგრამ არა ხარჯი. ხარჯად იგი აღირიცხება, როცა მოხდება პროდუქციის რეალიზება, ანუ ჩაბარებიდან 3 დღეში. იმ დრომდე, სანამ არ მოხდება თანხის გადახდა ეს ხარჯი არ წარმოადგენს გასავალს.

\* საერთაშორისო საბუღალტრო სტანდარტების თანახმად ხარჯი აღიარდება პროდუქციის/მომსახურების რეალიზაციის პროპორციულად.



## Start-Up ხარჯები

Start-Up ხარჯები წარმოადგენს საწარმოს საქმიანობის დასაწყებად საჭირო ხარჯების ერთობლიობას. მათი დაყოფა შესაძლებელია 2 ნაწილად:

**ძირითად საშუალებებზე განეული ხარჯები** - მოიცავს მიწის, შენობის, აღჭურვილობის და მონეობილობების შეძენის ხარჯებს. ამ აქტივების შეძენა ხდება საქმიანობის დაწყებამდე, თუმცა მათ საწარმოს მთელი ფუნქციონირების მანძილზე მოაქვთ სარგებელი.

**სხვა საწყისი ხარჯები** - გარდა ძირითად საშუალებებზე განეული ხარჯებისა, საწარმოს საქმიანობის დასაწყებად ესაჭიროება დაფუძნების, ლიცენზირების, გაცნობითი რეკლამის, საბუღალტრო სისტემის დაყენების და სხვა ხარჯები - ინდივიდუალური მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

### ხარჯების კლასიფიკაცია

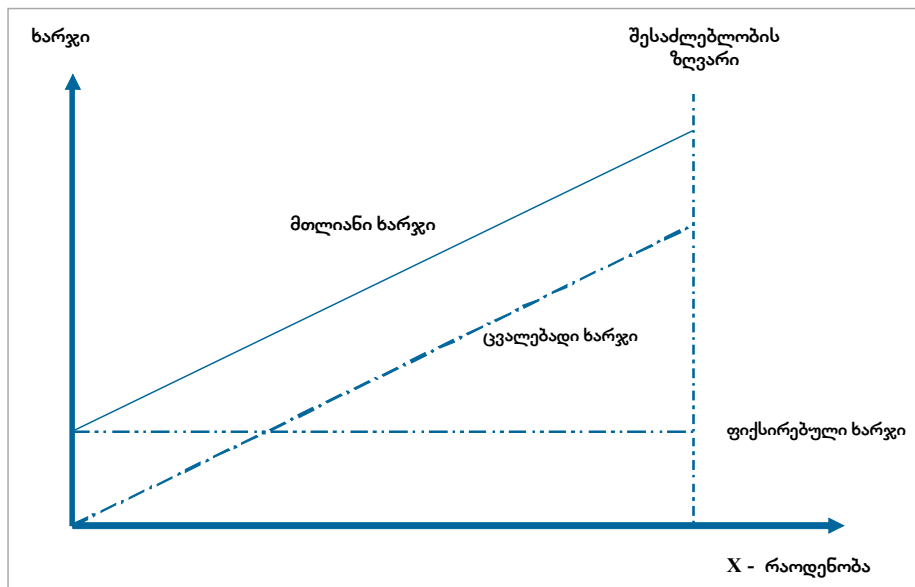
ხარჯების კლასიფიკაცია ნიშნავს ერთგვაროვანი ხარჯების სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით დაჯგუფებას.

#### ფიქსირებული და ცვალებადი ხარჯები

წარმოების მოცულობის ცვლილებაზე დამოკიდებულების მიხედვით ხარჯებს ყოფენ 2 ძირითად ნაწილად:

- ფიქსირებული ხარჯი
- ცვალებადი ხარჯი

ხარჯების სტრუქტურა უფრო ადვილი აღსაქმელი რომ იყოს, გამოვიყენოთ მისი გრაფიკული გამოსახულება და განვიხილოთ თითოეული მათგანი.



**ფიქსირებული ხარჯი** არ არის დამოკიდებული წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე. შესაბამისად, წარმოების მოცულობის ცვლილებასთან ერთად არ ხდება ფიქსირებული ხარჯების ცვლილება. ფიქსირებულ ხარჯებს მიეკუთვნება: დაცვა, გარეგანათება და ასე შემდეგ.

**ცვალებადი ხარჯი** პირდაპირ დაკავშირებულია წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე. წარმოების მოცულობის მატების (კლების) შედეგად ცვალებადი ხარჯი იზრდება (მცირდება). ცვალებადი ხარჯები: ნედლეული, დამხმარე საშუალებები და სხვა.

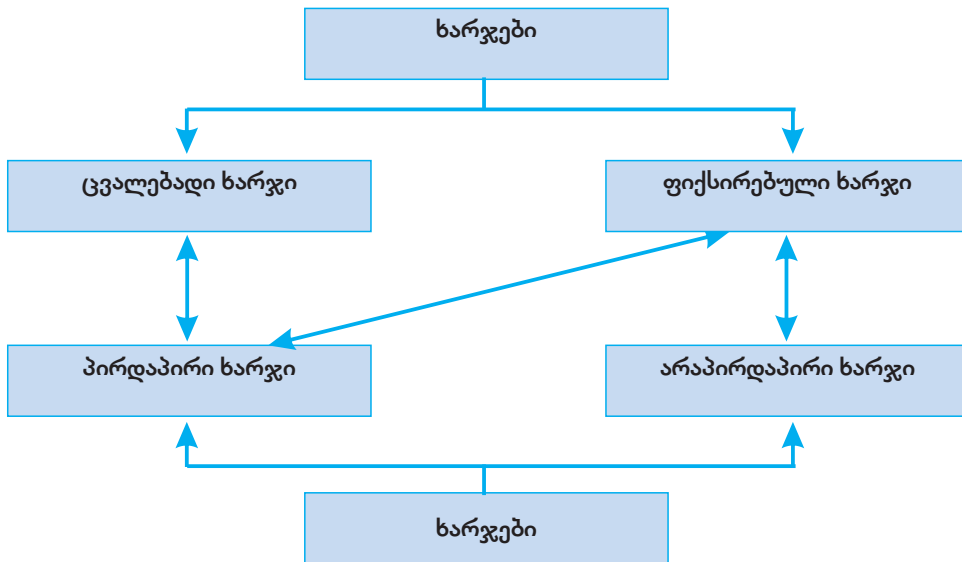
**ფიქსირებულ ხარჯებს + ცვალებადი ხარჯები = მთლიან ხარჯებს.**

ხარჯების ფიქსირებულ და ცვალებად ნაწილებად დაყოფა არც თუ ისე იოლია, შესაბამისად, საწარმოს გახსნის პერიოდში დეტალურად უნდა მოხდეს ყველა ხარჯზე დაკვირვება და დასკვნების გამოტანა. არსებობს ხარჯები, რომლის ნაწილი ფიქსირებული ხარჯების ნაწილში ტარდება და ნაწილი ცვალებადის. მაგალითად, ელექტროენერგიის ხარჯი: მისი ნაწილი (მაგ., საწარმოს გარე განათება) არ არის დამოკიდებული წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე და, შესაბამისად, იგი მუდმივი ხარჯია. მოხმარებული ელექტროენერგიის მეორე ნაწილი კი, მაგალითად, რასაც დაზგები მოიხმარს, პირდაპირ კავშირშია ნამუშევარ საათებთან და გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობასთან, შესაბამისად, იგი ცვალებად ხარჯს წარმოადგენს. ცვალებადი და ფიქსირებული ხარჯის განსასაზღვრად პრაქტიკაში სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენება. თითოეული მათგანი საჭიროებს ბუღალტერიის და ფინანსური სამსახურების მაღალ დონეზე მუშაობას. აუცილებელია, თითოეული ხარჯის აღრიცხვა და გაანალიზება.

**პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები**

ხარჯები პროდუქციის (ან მომსახურების) თვითღირებულებაზე მიკუთვნების წესის მიხედვით იყოფა 2 ნაწილად:

- პირდაპირი ხარჯი
- არაპირდაპირი (ირიბი) ხარჯი



**პირდაპირი ხარჯი** პირდაპირ უკავშირდება წარმოებულ პროდუქტს, ანუ მისი გამოთვლა და პროდუქტის ფასში შეყვანა მარტივია.

**არაპირდაპირი ხარჯი** პირდაპირ არ უკავშირდება წარმოებულ პროდუქტს და მისი გამოთვლა და პროდუქტის ფასში შეყვანა ხარჯის დანაწილების მეთოდით უნდა განხორციელდეს.

მაგალითი: მაგიდების წარმოების პროცესში ხის მასალა და ლაქი შეიძლება ჩაითვალოს პირდაპირ ხარჯად, რადგან ცნობილია რა როდენობით მასალა დამუშავდა წარმოების პროცესში. საშრობი, სადაც ხდება მაგიდების და სხვა ავეჯის გაშრობა, არის არაპირდაპირი ხარჯი და მაგიდასთან ამ ხარჯის დაკავშირების დროს აუცილებელია პროპორციის გამოანგარიშება. ეს შეიძლება იყოს საათების როდენობა, ფართი და სხვა.

პირდაპირი ხარჯი ავტომატურად არის ცვალებადი ხარჯი, რადგან იგი კონკრეტულ პროდუქტზეა მიბმული. თუ არ მოხდება პროდუქციის წარმოება, პირდაპირი ხარჯი, ისევე როგორც ცვალებადი ხარჯი, ნულს გაუტოლდება.

არაპირდაპირი ხარჯი შეიძლება იყოს როგორც ცვალებადი, ასევე ფიქსირებული. მაგალითად, ხის საშრობის ხარჯი დამოკიდებულია წარმოებული პროდუქტების როდენობაზე და, შესაბამისად, ცვალებად ხარჯს წარმოადგენს, მაგრამ მასში ხდება სხვადასხვა პროდუქციის (მაგადა, სკამი ...) დამუშავება, შესაბამისად, საერთო ხარჯებს განეკუთვნება.

არაპირდაპირი ხარჯის სხვადასხვა პროდუქტზე გადანაწილების 3 პრინციპი არსებობს:

- ზუსტი დანახარჯის გამოთვლის მეთოდი;
- საშუალო დანახარჯის გამოთვლის მეთოდი;
- პროდუქტის შემოსავლიანობის მიხედვით ხარჯების განაწილების მეთოდი.

**ზუსტი დანახარჯის** გამოთვლის დროს მაქსიმალურად ობიექტურად ხდება ხარჯების სხვადასხვა პროდუქტზე გადანაწილება, რაც საშუალებას გვაძლევს, ზუსტად გამოვთვალოთ თითოეული პროდუქტის მიერ მიღებული "მოგება". შესაბამისად, საწარმოში შესაძლებელია, პროდუქტების მომგებიანობის კუთხით რანჟირება. გამოთვლის ამ მეთოდის გამოყენების დროს აუცილებელია, დეტალური ბუღალტრული და საწარმოო ინფორმაცია.

**საშუალო დანახარჯის** გამოთვლის მეთოდის გამოყენების დროს ხარჯები ერთნაირად ნაწილდება სხვადასხვა პროდუქტებზე. შესაბამისად, ეს განაწილება საკმაოდ სუბიექტურია და არ იძლევა შედეგების სხვადასხვა პროდუქტებზე განზოგადების საშუალებას. თუმცა, ამ მეთოდის გამოყენების დროს არ არის საჭირო ხარჯების დაყოფა და საბოლოო ჯამური შედეგის გამოთვლა საკმაოდ მარტივია.

**პროდუქტის შემოსავლიანობის მიხედვით ხარჯების განაწილების მეთოდის** გამოყენების დროს სუბიექტურად ხდება გადანაწილების მიღება და იმ პროდუქტს, რომელსაც მაღალი შემოსავალი მოაქვს უკავშირებენ უფრო მეტ ხარჯს, ვიდრე მცირე შემოსავლიანს. ეს მეთოდი საკმაოდ არარაციონალურია და მისი გამოყენება მხოლოდ გამონაკლისის სახით შეიძლება.

### **კალკულირებადი ხარჯები**

არსებობს დანახარჯების გარკვეული კატეგორია, რომლებიც არსებული სტანდარტებიდან გამომდინარე არ გაითვალისწინება საგადასახადო მოგების გათვლისას, თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ უნდა მოხდეს მათი სრული იგნორირება.

**კალკულირებადი ხელფასი** - ასეთ დანახარჯს, ძირითადად, ვხვდებით ინდ. მენარმის ფორმით რეგისტრირებული მენარმის საქმიანობის დროს. სოციალური საწარმოებისთვის ასევე დამახასიათებელია მსგავსი ხარჯები. მაგალითად, ინდ. მენარმე თავის თავს არ ქირაობს და არ უხდის ხელფასს. შესაბამისად, არ არსებობს გასაყალი. ინდ. მენარმე საანგარიშო პერიოდის ბოლოს იღებს მთლიან შემოსავალს გამოკლებული განეული ხარჯები. სოციალური საწარმოს დამფუძნებლები ხშირად თავის თავზე იღებენ საწარმოს ამუშავების პირველ ეტაპზე მისი მართვის ტვირთს და ამ საქმეს მოხალისეობრივ საწყისებზე, ანაზღაურების გარეშე ასრულებენ. სოციალურ საწარმოში აგრეთვე ხშირად გამოიყენება მოხალისეების შრომა. ასეთ შემთხვევებში არ ხდება ხელფასის გაფორმება. თუმცა, ეს ხარჯები უნდა აღირიცხოს დანახარჯებში. თუ მენარმე ფიზიკური პირი თავის დროს არ მოახმარდა საკუთარ წარმოებას, არამედ იმუშავებდა სხვა დაწესებულებაში, მიიღებდა ხელფასს. აგრეთვე, თუ სოციალური საწარმოს არ ეყოლება

მოხალისე თანამშრომლები, მას მოუწევს სხვა ადამიანის დაქირავება, რომელსაც უნდა გადაუხადოს ხელფასი. აქედან გამომდინარე, წარმოებაში უსასყიდლოდ განეული საქმიანობა უნდა შეფასდეს, რასაც ეწოდება **კალკულირებადი ხელფასი**. ამ დანახარჯის გამოთვლა აუცილებელია წარმოებ პროდუქტზე ფასის განსაზღვრისა და რეალური მოგების დათვლის დროს.

მაგალითი: ინდ. მენარმე "X" ეწევა სამენარმეო საქმიანობას, კონკრეტულად კი აქვს თონე და აცხობს პურს. მას დაქირავებული ყავს 2 მცხოვრელი, რომელთაც უნდა ხელფასს. ინდ. მენარმე თვითონ უწევს ორგანიზებას სანარმოო პროცესს და თვითონ ურთიერთობს საგადასახადო ორგანოსთან. წინა წელს გაკეთებული გათვლების მიხედვით ერთი ცალი პურის მთლიანი ხარჯი შეადგენს 35 თეთრს. თუმცა, ამ დანახარჯებში არ არის ნაგულისხმები მენარმის ხელფასი. იმ შემთხვევაში, თუ მენარმე დაქირავებს სხვა ადამიანს და გადააბარებს თავის საქმიანობებს, მაშინ დამატებით მოუწევდა თვეში 300 ლარის გადახდა. თვეში საშუალოდ იყიდება 3.000 ცალი პური. სანარმოს სურს დაადგინოს რა ჯდება ერთი პურის წარმოება და განსაზღვროს ფასი მოგების 20%-იანი ნაშთით. ამ შემთხვევაში აუცილებელია, მენარმის კალკულირებადი ხელფასის თითოეულ პროდუქტზე გამოთვლა. 300 ლარი გაყოფილი 3000 ერთეულზე. ანუ ერთ ერთეულზე მივიღებთ 10 თეთრს. შესაბამისად, 35 თეთრს დაუმატებთ 10 თეთრს და მივიღებთ 45 თეთრს. ერთი ლავამის წარმოება ინდ. მენარმეს უჯდება 45 თეთრი, ნაცვლად 35 თეთრისა. შესაბამისად, 20% უნდა გამოვთვალოთ 45 თეთრიდან — 9 თეთრი. თუ მენარმე ერთ პურს გაყიდის 54 თეთრად, იგი იმუშავებს 20 პროცენტის მოგებაზე. თუ არ გავითვალისწინებთ მენარმის კალკულირებად ხელფასს, მაშინ მოგვინევდა 35 თეთრზე 20 პროცენტის დამატება და გასაყიდ ფასს მივიღებდით 42 თეთრს.

**კალკულირებადი საპროცენტო განაკვეთი** - სანარმოს დაფუძნების დროს გამოიყენება როგორც ნასესხები ასევე საკუთარი კაპიტალი. საკუთარი კაპიტალის საკუთარ სანარმოში დაბანდებით შესაკუთრებმა უარი თქვეს ამ თანხის სხვა საქმიანობაში დაბანდებაზე. სულ მცირე, შესაძლებელი იყო თანხის შემნახველ ანგარიშზე განთავსება და სარგებლის მიღება.

**კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი = წარმოებისთვის საჭირო კაპიტალი X საპროცენტო განაკვეთზე**

შესაბამისად, გასარკვევია 2 საკითხი:

მენარმეებისათვის საჭირო კაპიტალზე დასარიცხად რომელი საპროცენტო განაკვეთი უნდა გამოვიყენოთ?

საპროცენტო განაკვეთის ალების დროს უნდა ვიხელმძღვანელოთ ბაზარზე არსებული განაკვეთებით. შესაბამისად, არსებობს 3 შესაძლებლობა: საკრედიტო, სადეპოზიტო ან შერეული საპროცენტო განაკვეთი. ამას გარდა, არსებობს ალტერნატიული დანახარჯის პრინციპის გამოყენების შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში შესაძლებელი ხდება დაბანდების ყველაზე კარგი რენტაბელობის განაკვეთის ალება.

როგორ განესაზღვროთ სანარმოსათვის საჭირო კაპიტალის მოცულობა?

ამ შემთხვევაში უნდა ავიღოთ სანარმოს ბალანსში მოცემული ქონება და გამოვაკლოთ ის პოზიციები, რომელიც არ მონაწილეობს სანარმოო პროცესში.

მაგალითი: სანარმოს ბალანსზე რიცხულია 1.000.000 ლარის ქონება, საიდანაც უშუალოდ სანარმოო პროცესს მხოლოდ 70% ემსახურება. საბანკო სექტორში საპროცენტო განაკვეთების სიდიდეებია:

- საკრედიტო პროცენტი -18%
- სადეპოზიტო პროცენტი -12%

სანარმომ გადაწყვიტა, რომ კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯის დათვლისას გამოიყენოს სადეპოზიტო პროცენტი. კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი შეადგენს  $1.000.000 \times 0,7 \times 0,12 = 84.000$ -ს. ეს თანხა არ წარმოადგენს გასავალს, რადგან რეალურად არ ხდება პროცენტის სხვისთვის გადახდა, თუმცა იგი უნდა აღირიცხოს ფასწარმოქმნის პროცესში, როგორც დანახარჯი.

**კალკულირებადი ქირა** - ისევე როგორც მენარმის კალკულირებადი ხელფასი, ინდ. მენარმედ რეგისტრირებული სუბიექტის შემთხვევაშიც გვხვდება. იმ შემთხვევაში, როდესაც ინდ. მენარმე საწარმოო პროცესისთვის იყენებს საკუთარ შენობა-ნაგებობებს, იგი ფულს არ უხდის საკუთარ თავს. თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, მას შეეძლო ამ ფართის გაქირავება და სარგებლის მიღება. შესაბამისად, მან უარი თქვა ამ შემოსავალზე და იგი დანახარჯად უნდა განვიხილოთ. არსებობს კალკულირებადი ქირის შეფასების 2 მეთოდი:

- ბაზარზე არსებული მსგავსი ფასების საშუალო ფასით;
- ალტერნატიული საქმიანობისათვის ამ ქონების გამოყენების შემთხვევაში მაქსიმალური სარგებლის გათვალისწინებით.

**კალკულირებადი რისკი** - ყველა საწარმოსთვის მნიშვნელოვანია საწარმოო პროცესთან დაკავშირებული რისკების განხილვა, მათი ზუსტი თარიღის და სიდიდის განსაზღვრა შეუძლებელია. რისკები შეიძლება დაფიქსირდეს:

- ზოგადი საწარმოო რისკები
- ინდივიდუალური რისკები

ზოგადი საწარმოო რისკები მოიცავს იმ შემთხვევებს, რომელიც, ძირითადად, მაკროეკონომიკურ განვითარებას უკავშირდება. მაგალითად, ეკონომიკური ზრდის შენელება, მოთხოვნის კონიუნქტურის ცვლილება და სხვა. მათი დაზღვევა შეუძლებელია.

ინდივიდუალური რისკები პირდაპირ კავშირშია წარმოების და გასაღების კონკრეტულ ეტაპებთან. მსგავსი რისკების დაზღვევა შესაძლებელია. იმ შემთხვევაში, თუ მოხდება რისკის დაზღვევა, მაშინ ეს რისკები კალკულირებად ხარჯად აღარ განიხილება. რისკის შეფასების დროს უნდა მოხდეს წინა წლების სტატისტიკის განზოგადება.

## ფასწარმოქმნა

ამ საკითხის განხილვის დროს აუცილებელია, გავითვალისწინოთ გასაყიდი ფასის დადგენის მაკრო- და მიკროეკონომიკური თავისებურებები.

მიკროეკონომიკაში (საწარმოს დონეზე) ფასწარმოქმნა დაკავშირებულია განუღებელ ხარჯებსა და სასურველი მოგების პროცენტულ ნამატზე. მაკროეკონომიკაში კი პროდუქტის ფასს ბაზარი არეგულირებს. განვიხილოთ ორივე შემთხვევა:

### მიკროეკონომიკა:

პირველ რიგში აღირიცხება **მასალის პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები**. მასალის პირდაპირი ხარჯების შემადგენლობაში შედის მასალებზე დახარჯული თანხა, აგრეთვე გამოყენებული მანქანა-დანადგარების ცვეთა და სხვა ხარჯი რაც მასალის დანახარჯს უკავშირდება. არაპირდაპირი ხარჯის გაანგარიშება ხდება იმის მიხედვით, თუ რა პროცენტული წილი უკავია ამა თუ იმ პროდუქტს საწარმოს საქმიანობაში. მასალის პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების ჯამი წარმოადგენს **მასალის ჯამურ ხარჯს**.

მომდევნო ეტაპზე აღირიცხება წარმოების პროცესში განუღებელი შრომის ანაზღაურება. მასალის ხარჯის მსგავსად **შრომის ანაზღაურების ხარჯი** შეიძლება იყოს პირდაპირი და არაპირდაპირი. შრომის ანაზღაურებაზე განუღებელი პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების ჯამი წარმოადგენს შრომის ანაზღაურებაზე დახარჯულ ჯამურ თანხას.

**მასალის ჯამური თანხა + შრომის ანაზღაურებაზე დახარჯული თანხა = წარმოების ხარჯი**

ფასწარმოქმნის შემდეგ ეტაპზე **წარმოების ხარჯს** ემატება **ადმინისტრაციის და გასაღების ხარჯების** შესაბამისი პროცენტული წილი. **ადმინისტრაციის და გასაღების ხარჯები** წარმოადგენს არაპირდაპირ ხარჯებს. ტიპიურ ადმინისტრაციულ ხარჯებს წარმოადგენს: კადრების განყოფილების, დირექტორის, ბუღალტერის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და სხვა ხარჯები.



**წარმოების ხარჯი + ადმინისტრაციული და გასაღების არაპირდაპირი ხარჯების % წილი = თვითღირებულება**

თვითღირებულებას დამატებული შესაბამისი მოგება შეადგენს პროდუქციის იმ **მინიმალურ გასაყიდ ფასს**, რომელიც მოქმედებს პროდუქტის ნაღდი ფულით ადგილზე შექენის დროს. ანუ ეს ფასი არის ის მინიმალური სიდიდე, რომლის გადახდაც მოუწევს მომხმარებელს.

ფასწარმოქმნის მომდევნო ეტაპზე მინიმალურ ფასს ემატება ფასდაკლება პროდუქციის საფასურის დადგენილ დროზე ადრე გადახდის შემთხვევაში და გაყიდვის საკომისიო. მათი ჯამი შეადგენს პროდუქტის ვალად (ნისიად) გასაყიდ ფასს. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ეს ორი ელემენტი გამოითვლება არა როგორც მინიმალური ფასის პროცენტი, არამედ როგორც ნისიად გასაყიდი ფასის პროცენტი. ეს მიდგომა საკმაოდ გამართლებულია, რადგან თუ მყიდველი თანხას შეთანხმებულ დროზე ადრე გადაიხდის, იგი მიიღებს შესაბამის ფასდაკლებას, მაგალითად, ფასის 2 პროცენტს. რადგან ამ შემთხვევაში მომხმარებლისთვის მოხდა ვალად გასაყიდი ფასის შეთავაზება, შესაბამისად, ლოგიკურია, რომ ფასდაკლებაც ამავე ფასზე დაანგარიშდეს.

მიღებულ ვალად გასაყიდ ფასს ემატება ის ფასდაკლება, რომელიც შეიძლება დიდი რაოდენობით პროდუქციის შექენის შემთხვევაში განხორციელდეს. ამ ორი სიდიდის ჯამი წარმოადგენს პროდუქტის საბოლოო გასაყიდ ფასს. აქაც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ფასდაკლება ითვლება როგორც საბოლოო ფასის პროცენტი.

ზემოთ მოყვანილი ლოგიკური თანმიმდევრობა შეგვიძლია გამოვსახოთ ფორმულის სახით და განვიხილოთ მაგალითი, რაც დაგვეხმარება ფასწარმოქმნის გაანგარიშების უკეთ აღქმაში.

**მაგალითი:**

საწარმო აწარმოებს სხვადასხვა სახეობის ტკბილეულს. შაქარლამის წარმოების დროს გამოყენებული მასალის ხარჯი, რომელიც პირდაპირ ხმარდება პროდუქტს, შეადგენს 1 ლარს. ამასთან ერთად, შაქარლამის საწარმოებლად გამოიყენება მანქანა-დანადგარები და სხვა ისეთი მასალები, რომლებიც მხოლოდ შაქარლამის საწარმოებლად არ არის განკუთვნილი, არამედ მათი მეშვეობით სხვა ტკბილეულის წარმოებაც ხდება. ფინანსური დაკვირვების შედეგად დადგინდა მასალის პირდაპირი ხარჯისა და არაპირდაპირი ხარჯის თანაფარდობა, რომელიც 10%-ს შეადგენს (1 ლარი X 10% = 0.1 თეთრი)

წარმოების პროცესში დასაქმებული თანამშრომლების მცირე ნაწილი მხოლოდ შაქარლამის წარმოებაზეა დასაქმებული, ხოლო უმეტესი ნაწილი შაქარლამასთან ერთად სხვა ტკბილეულის წარმოებითაა დაკავებული. იმ თანამშრომელთა ხელფასი, რომლებიც მხოლოდ შაქარლამას აწარმოებენ შეადგენს ერთი შაქარლამის წარმოებისთვის 20 თეთრს, ხოლო თანაფარდობა პირდაპირი და არაპირდაპირი შრომის ანაზღაურებას შორის შეადგენს 25 პროცენტს ( 0.2 თეთრი X 25% = 0,05 თეთრი)

წინა წლებში განხორციელებული ფინანსური დაკვირვებების შედეგად გაირკვა, რომ შაქარლამის წარმოებაზე ადმინისტრაციის მთლიანი ხარჯის 10 პროცენტი და გასაღების 2 პროცენტი მოდის.

ბაზარზე არსებული კონკურენციის გამო შპს „ორცხოხილა“ შაქარლამაზე მოგების 10 პროცენტთან დანამატს ითვალისწინებს.

პროდუქციის გასაღება, ძირითადად, საღებავების კომპანიის მეშვეობით ხორციელდება, რომელთანაც დადებული ხელშეკრულების თანახმად მათი შემოსავალი გასაყიდი პროდუქციის ფასის 3 პროცენტს შეადგენს. გაყიდული საქონლის ფასის გადახდა უნდა განხორციელდეს მიღებიდან 30 დღეში. ხოლო ის მყიდველი, რომელიც თანხას გადაიხდის 10 დღის განმავლობაში, მიიღებს 2 პროცენტთან ფასდაკლებას.

ის მყიდველი, რომელიც შაქარლამის 100 და მეტ კოლოფს შეიძენს მიიღებს რაოდენობრივ ფასდაკლებას 10 პროცენტის ოდენობით.



ამოხსნა:	
მასალის (პირდაპირი) ხარჯი	1 ლარი
+ მასალის არაპირდაპირი ხარჯი	0.1 ლარი
<b>=მასალის ხარჯი</b>	<b>1.1 ლარი</b>
+	
+ წარმოების პროცესში შრომის ანაზღაურება	0.2 ლარი
+ წარმოების პროცესში არაპირდაპირი შრომის ანაზღაურება (%)	0.05 ლარი
<b>=შრომის ანაზღაურება</b>	<b>0.25 ლარი</b>
<b>=წარმოების ხარჯი</b>	<b>1.35 ლარი</b>
+ ადმინისტრაციის საერთო ხარჯი %	0.135 ლარი
+ გასაღების საერთო ხარჯები %	0.027 ლარი
<b>=თვითღირებულება</b>	<b>1.512 ლარი</b>
+ მოგება %	0.1512 ლარი
<b>=მინიმალური (ადგილზე) გასაყიდი ფასი</b>	<b>1.6632 ლარი</b>
+ ფასდაკლება (გადახდის დროის მიხედვით) %	0.0350 ლარი
+ გაყიდვის საკომისიო %	0.0525 ლარი
<b>=ვალად (ნისიად) გაყიდვის ფასი</b>	<b>1.7507 ლარი</b>
+ ფასდაკლება (რაოდენობის მიხედვით) %	0.1945 ლარი
<b>=გასაყიდი ფასი</b>	<b>1.9452 ლარი</b>

### მაკროეკონომიკა

საწარმო პროდუქტის გასაყიდი ფასის გაანგარიშების შემდეგ მის კორექტირებას ახდენს საბაზრო ფასებიდან გამომდინარე. ბაზარზე პროდუქციის ფასს განსაზღვრავს მოთხოვნა მიწოდება.

მიწოდებისა და მოთხოვნის გრაფიკულად ასახვის დროს უნდა შევადგინოთ ის ცხრილი, რომლის მიხედვითაც ავაგებთ მიწოდებისა და მოთხოვნის მრუდებს. იმისათვის, რომ უკეთ აღვიქვათ ეს ინფორმაცია მოვიყვანოთ მაგალითი:

მაგალითი  
 კარაქის ბაზარზე დაკვირვების შედეგად შესწავლილ იქნა მოთხოვნის და მიწოდების  
 დამოკიდებულება პროდუქციის ფასზე:

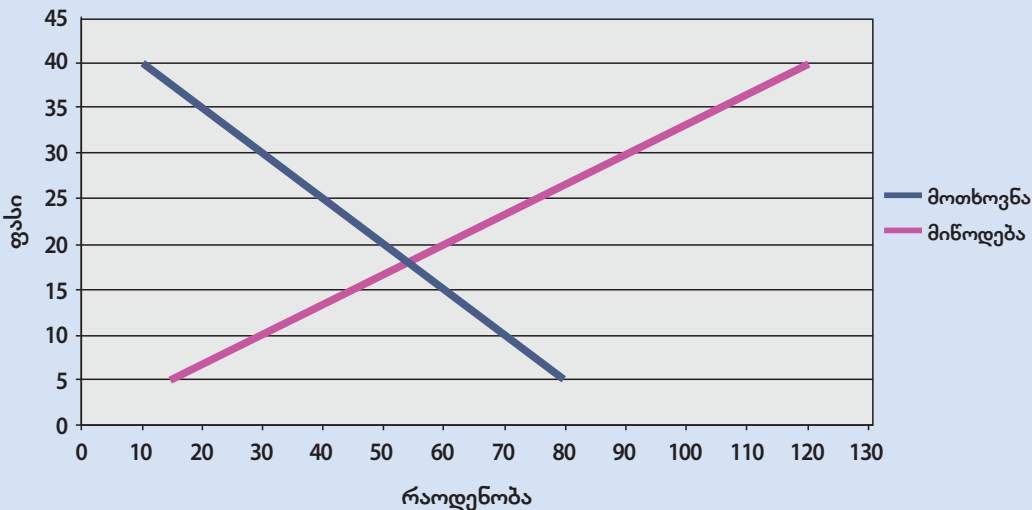
**მოთხოვნის მრუდი**

რაოდენობა	რაოდენობა
40	10
35	20
30	30
25	40
20	50
15	60
10	70
5	80

**მიწოდების მრუდი**

რაოდენობა	რაოდენობა
5	15
10	30
15	45
20	60
25	75
30	90
35	105
40	120

**საბაზრო წონასწორობა**



როგორც ვხედავთ, მიწოდებისა და მოთხოვნის საბაზრო მრუდები ერთ წერტილში კვეთენ ერთმანეთს. ამ წერტილს საბაზრო წონასწორობა ეწოდება. ფასს, რომელიც გადაკვეთის ამ წერტილს შეესაბამება - წონასწორული ფასი, ხოლო რაოდენობას - წონასწორული რაოდენობა ეწოდება. ლექსიკონებში წონასწორობა განმარტებულია, როგორც სიტუაცია, როცა სხვადასხვა ძალები განწონასწორებულია. ეს განმარტება საბაზრო წონასწორობისთვისაც გამოდგება.

წონასწორული ფასის დროს, საქონლის რაოდენობა, რომლის ყიდვა სურთ და შეუძლიათ მყიდველებს, ზუსტად იმ რაოდენობის ტოლია, რომლის გაყიდვაც სურთ და შეუძლიათ გამყიდველებს. წონასწორულ ფასს ზოგჯერ სუფთა ბაზრის ფასსაც უწოდებენ.

წონასწორობის წერტილის დასადგენად შეგვიძლია მოთხოვნისა და მიწოდების ფუნქციების გამოთვლა და შემდეგ სისტემაში მოქცევა:

მოთხოვნის ფუნქცია  $X=90-2p$

მიწოდების ფუნქცია  $X=3p$

ამ ორი სიდიდის გადაკვეთის დროს ორივე ფუნქცია ერთმანეთის ტოლია და შეგვიძლია გამოვთვალოთ წონასწორული ფასი და წონასწორული რაოდენობა.

მაგალითი კარაქის ბაზარზე დაკვირვების შედეგად შესწავლილ იქნა მოთხოვნის და მიწოდების დამოკიდებულება პროდუქციის ფასზე:		
წონასწორული ფასი:	$3p = 90 - 2p$ $3p + 2p = 90$	$p = 18$ ლარი
წონასწორული რაოდენობა:	$X = 3p$	54 ერთეული

ბაზარი არსებობს იქ, სადაც მყიდველები და გამყიდველები ურთიერთქმედებენ. ბაზარი წონასწორული ფასისკენ მიისწრაფის. როცა ბაზარზე მოთხოვნა მეტია მიწოდებაზე, ადგილი აქვს დეფიციტს, ხოლო თუ მიწოდება მეტია მოთხოვნაზე, მაშინ ბაზარზე მიწოდების სიჭარბეა.

## საერთო შემოსავლები

ამ საკითხის დეტალურად განხილვის დროს აუცილებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტერმინის განმარტება. ხშირად ვხვდებით ისეთ ტერმინებს, როგორცაა: შემოსავალი, ამონაგები, შემოსულობა.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით:

**შემოსავალი** არის საწარმოს მიერ ეკონომიკური სარგებლის ზრდა საანგარიშგებო პერიოდში აქტივების ზრდის ან ვალდებულებების შემცირების გზით, რაც გამოიხატება საწარმოს საკუთარი კაპიტალის გადიდებით, რომელიც არაა დაკავშირებული საკუთარი კაპიტალის მესაკუთრეთა დამატებით შენატანებთან.

შემოსავალი იყოფა 2 ნაწილად:

**ამონაგები** არის საწარმოში შემოსული ეკონომიკური სარგებლის საერთო თანხა, რომელიც მიიღება ფირმის ძირითადი საქმიანობიდან

**შემოსულობა** დანარჩენი შემოსავალი, რომელიც არ არის დაკავშირებული ძირითად საქმიანობასთან აღრიცხება, როგორც შემოსულობა.

მაგალითი: საწარმო აწარმოებს ხორც-პროდუქტებს. 2008 წლის განმავლობაში მან რეალიზაცია გაუკეთა 50.000 ლარის საქონელს. ამას გარდა, საწარმო ფლობს 2000 კვადრატული მეტრის მიწის ნაკვეთს, რომელიც გაქირავებული აქვს და ყოველწლიურად იღებს 15.000 ლარს. ამ შემთხვევაში პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული 50.000 ლარი წარმოადგენს ამონაგებს, რადგან იგი პირდაპირ კავშირშია ხორცპროდუქტების წარმოებასთან, ხოლო ქირით მიღებული 15.000 ლარი წარმოადგენს შემოსულობას, რადგან იგი არ არის დაკავშირებული პროდუქციის წარმოების პროცესთან. საერთო ჯამში კი 2008 წელს შპს საწარმომ მიიღო 65.000 ლარის შემოსავალი.
--

შემოსავლების ცნება გულისხმობს არარეალიზებულ შემოსულობებსაც, რაც შესაძლოა, წარმოიშვას ლიკვიდური ფასიანი ქაღალდების გადაფასებით ან გრძელვადიანი აქტივების საბალანსო ლირებულების ზრდით.

მაგალითად: სანარმო ფლობს უძრავ ქონებას, რომლის საბალანსო ლირებულება შეადგენს 100.000 ლარს. იმ რეგიონში, სადაც მდებარეობს აღნიშნული ქონება მიმდინარე წელს მოხდა უძრავ ქონებაზე ფასების საგრძნობი მატება და 100.000 ლარის ნაცვლად სანარმოს ქონების ლირებულებამ შეადგინა 150.000 ლარი. ეს სხვაობა (50.000 ლარი) წარმოადგენს **არარეალიზებულ შემოსულობას**.

სანარმოსთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იცოდეს, თუ რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული მისი საერთო შემოსავალი. თეორიაში გვხვდება შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- რეალიზებული საქონლის/მომსახურების რაოდენობა;
- გასაყიდი ფასი;
- პროდუქციის ხარისხი;
- მოთხოვნის კონიუნქტურა.

ძირითადად, საერთო შემოსავალს განიხილავენ პროდუქციის რაოდენობასთან მიმართებაში, რა დროსაც ხდება დაშვება, რომ სხვა ყველა ფაქტორი უცვლელი რჩება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია შემოსავლების ბულალტრულად აღრიცხვის თარიღი. პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას ორი მეთოდით განსაზღვრავენ:

- საკასო მეთოდი;
- დარიცხვის მეთოდი.

**საკასო მეთოდის** გამოყენების დროს, შემოსავლები უნდა აღირიცხოს მათი მიღების ან გამოყენებისა და განკარგვის უფლების მოპოვების მომენტში.

ნაღდი ფულით ანგარიშსწორებისას შემოსავლების მიღების მომენტად ითვლება ნაღდი ფულის მიღების მომენტი. უნაღდო წესით ანგარიშსწორებისას - ფულადი სახსრების ჩარიცხვა ბანკში გადასახადის გადამხდელის საანგარიშსწორებო ანგარიშზე.

გადასახადის გადამხდელის ფინანსურ ვალდებულებათა გაუქმების ან დაფარვის შემთხვევაში, კერძოდ, ურთიერთჩათვლის დროს, შემოსავლების მიღების მომენტად ითვლება ამ ვალდებულებათა გაუქმების ან დაფარვის მომენტი.

გადასახადის გადამხდელის მიერ აღრიცხვაში **დარიცხვის მეთოდის** გამოყენებისას შემოსავლები და ხარჯები აღირიცხება გადასახადის გადამხდელის მიერ ამ შემოსავლების მიღების უფლების მოპოვების და ასეთი ხარჯების აღიარების მომენტის მიხედვით, შემოსავლების ფაქტობრივად მიღებისა და ხარჯების განევის მომენტის მიუხედავად.

მაგალითი:

სანარმომ 2008 წლის განმავლობაში შეიძინა 80.000 ლარის ლირებულების მასალა, რომელიც პროდუქციის სანარმოებლად გამოიყენა. ამ თანხიდან 10.000 ლარის გადახდას სანარმო 2009 წელს გეგმავს. 2008 წლის განმავლობაში სანარმომ მოახდინა ნანარმოები პროდუქციის რეალიზაცია 100.000 ლარად. თუმცა, 15.000 ლარის გადამორიცხვა 2009 წელს იგეგმება.

თუ გამოვიყენებთ აღრიცხვის **საკასო მეთოდს**, მაშინ 2008 წელს მოცემული 80.000 ლარიდან ხარჯად მხოლოდ 70.000 ლარის აღიარება მოხდება, ხოლო შემოსავლების 100.000 ლარიდან მხოლოდ 85.000 ლარის. 2009 წელს კი დანარჩენი თანხის.

თუ გამოვიყენებთ აღრიცხვის **დარიცხვის მეთოდს**, მაშინ ხარჯებიც და შემოსავლებიც მთლიანად 2008 წელს აღირიცხება.

შემოსავლის აღრიცხვის ორივე მეთოდს გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარე. საერთაშორისო საბუღალტრო სტანდარტების მიხედვით დასაშვებია აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდის გამოყენება, რადგან შემოსავლის უფლების მიღება და ხარჯის აღიარება ეკონომიკური საქმიანობის ნაწილია და იგი აღრიცხვის გარეშე არ უნდა დარჩეს.

საქართველოში ორგანიზაციები, ძირითადად, აღრიცხვის საკასო მეთოდს გამოიყენებენ. ეს გაცილებით იოლი ფორმაა და შემოსავალს და ხარჯს მათი ფინანსურად განევის და მიღების მიხედვით აღიარებს. თუმცა, კანონმდებლობით აღრიცხვის ორივე მეთოდის გამოყენება ნებადართულია.

## საწარმოსთვის მნიშვნელოვანი სიდიდეების დადგენა

ეკონომიკურ თეორიაში არსებობს ბევრი მნიშვნელოვანი სიდიდე, რომლის დათვლაც აუცილებელია საწარმოსათვის. ჩვენ განვიხილავთ 3 ძირითად სიდიდეს, რომლის დათვლის გარეშე წარმოუდგენელია წარმოების სასურველი რაოდენობის და, ზოგადად, მომავალი პროგრამის განსაზღვრა.

### ნულოვანი მოგების წერტილი (Break-even)

პირველი სიდიდე — *მოგების დასაწყისი ანუ ნულოვანი მოგების წერტილი (Break-even)* - ნიშნავს თუ როდის იწყება მოგება, ანუ შემოსავალი და ხარჯი ერთმანეთის ტოლია და ამ წერტილის შემდეგ იწყება მოგების მიღება. ამ წერტილამდე საწარმოს საქმიანობა წამგებიანია, ანუ საწარმო იმყოფება წაგების ზონაში.

**Break-even მოცულობა = ფიქსირებული ხარჯები/ ერთეულის ფასი - ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე**

ეს ფორმულა საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ წარმოების მოცულობა, რომელიც უზრუნველყოფს მინიმუმ ხარჯების დაფარვას. მასზე ნაკლები მოცულობის წარმოება საწარმოსთვის იქნება წამგებიანი.

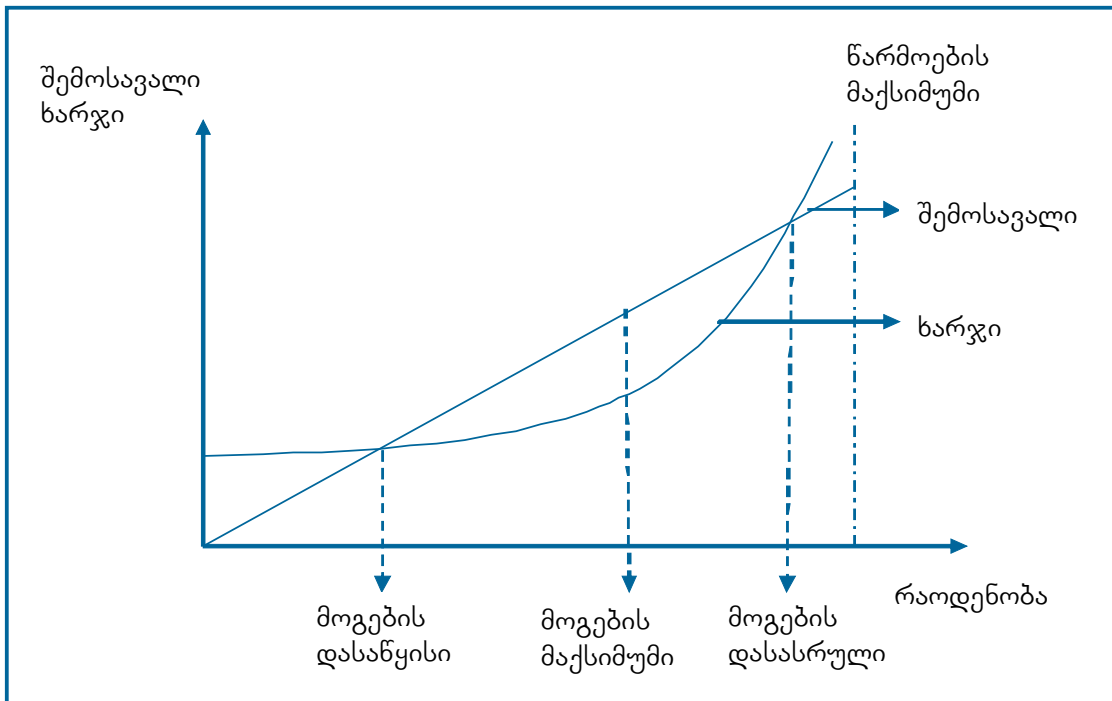
მეორე სიდიდე — *მაქსიმალური მოგება* - ნიშნავს სად არის ყველაზე დიდი მოგება, ანუ სად აღემატება შემოსავალი ხარჯს ყველაზე მეტად. ეს არის საწარმოსათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი წერტილი, რადგან ამ წერტილში საწარმოს მოგება მაქსიმალურია.

მესამე სიდიდე — *მოგების დასასრული* - ნიშნავს თუ სად მთავრდება მოგება, ანუ შემოსავალი და ხარჯი ისევ ერთმანეთს უტოლდება და ამ წერტილის შემდეგ იწყება წაგება. ამ წერტილამდე საწარმო იმყოფება მოგების ზონაში.

იმისათვის, რომ გრაფიკულად ავაგოთ შემოსავლების და ხარჯების დიაგრამა და, შესაბამისად, აღვნიშნოთ ეს სამი მნიშვნელოვანი სიდიდე, აუცილებელია, განვსაზღვროთ ხარჯებისა და შემოსავლების ფუნქციები. ანუ დავადგინოთ:

- შემოსავლები რაოდენობის ზრდასთან ერთად პროპორციულად იზრდება თუ არა. ანუ მისი ფუნქცია წრფივად ვითარდება თუ არა.
- ხარჯები, რაოდენობის ზრდასთან ერთად, პროპორციულად იზრდება თუ არა. ანუ მისი ფუნქცია წრფივად ვითარდება თუ არა.

პრაქტიკაში გამოიყენებენ შემოსავლების წრფივ და ხარჯების არაწრფივ განვითარების მოდელს. ამ მოდელის გრაფიკულად ასახვა შემდეგნაირად შეიძლება:



როგორც გრაფიკიდან ჩანს, ხარჯებისა და შემოსავლების ფუნქციების პირველი კვეთის წერტილი წარმოადგენს მოგების დასაწყისს. ამ წერტილამდე საწარმო იმყოფება ნაგების ზონაში. ამ წერტილში შემოსავლები და ხარჯები ერთმანეთის ტოლია და, შესაბამისად, საწარმოს აქვს ნულოვანი მოგება. ამ წერტილის ზემოთ იწყება მოგების ზონა.

მეორე წერტილი, სადაც შემოსავლების და ხარჯების ფუნქციები ერთმანეთს კვეთს (უტოლდება) მოგების დასასრულის წერტილია. ამ წერტილამდე საწარმო იმყოფებოდა მოგების ზონაში, ხოლო ამ წერტილის შემდეგ ისევ გადადის ნაგების ზონაში. ამ წერტილში კი საწარმო იღებს ნულოვან მოგებას.

მოგების დასაწყისი და მოგების დასასრულ წერტილებს შორის მონაკვეთი არის მოგების ზონა. ამ ზონაში არსებული ნებისმიერი რაოდენობის პროდუქტის წარმოება მომგებიანია საწარმოსთვის, თუმცა, შესაძლებელია იმ კონკრეტული რაოდენობის განსაზღვრა, რომლის დროსაც საწარმო მაქსიმალურ მოგებას იღებს. ამ წერტილში შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის დადებითი სხვაობა მაქსიმალურია.

## ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია

ცვეთა არის აქტივის ღირებულების მოხმარებული ნაწილის სისტემატური განაწილება, მისი მომსახურების ვადის განმავლობაში.

საწარმო ცვეთას არიცხავს როგორც თავის საკუთრებაში არსებულ ცვეთად აქტივებს, ისე ფინანსური იჯარის პირობით მიღებულ ობიექტებს.

ძირითადი საშუალების ყოველ ნაწილს, რომელსაც გააჩნია მნიშვნელოვანი ღირებულება ერთეულის მთლიან ღირებულებასთან მიმართებაში, ცვეთა ცალ-ცალკე უნდა დაერიცხოს.

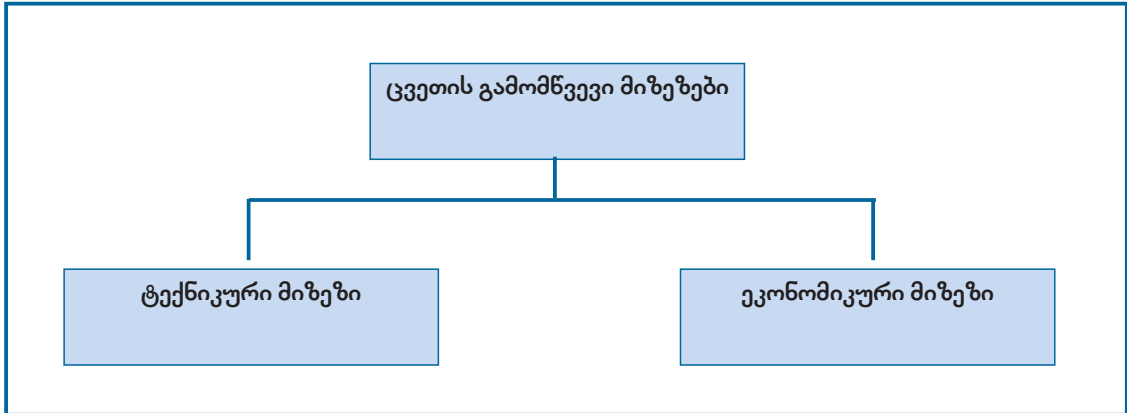
ძირითადად განასხვავებენ კალკულირებად და საბუღალტრო ცვეთას. საგადასახადო კოდექსი იყენებს საბუღალტრო ცვეთას. ეს თანხა წარმოადგენს ხარჯს და პერიოდის



მოგებიდან გამოირიცხება. საგადასახადო კოდექსი განსაზღვრავს ამორტიზაციის ნორმებს სხვადასხვა სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით.

საფინანსო აღრიცხვის დროს უმეტესად გამოიყენება კალკულირებადი ცვეთა, რომელიც უფრო რეალურად ასახავს ძირითადი საშუალების ცვეთას მიმდინარე პერიოდში.

ცვეთის გამომწვევი მიზეზები შემდეგნაირად შეგვიძლია დავაჯგუფოთ:



ცვეთის ტექნიკური მიზეზებია: სანარმოო საშუალებების ფიზიკური გამოყენება, კატასტროფის დროს ცვეთა.

ცვეთის ეკონომიკური მიზეზებია: ტექნიკური განვითარება; ბაზარზე მოთხოვნის კონიუნქტურის ცვლილება; პატენტზე დროის გასვლა და სხვა.

ცვეთის გამომწვევი მიზეზების გაანალიზების დროს შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ძირითადი საშუალებების უმეტესობას ცვეთა ტექნიკური და ეკონომიკური მიზეზების გამო ერთდროულად ერიცხება. აქვე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ტექნიკური მიზეზების გამო ცვეთა ცვალებად ხარჯს წარმოადგენს, რადგან იგი უმეტესწილად წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე დამოკიდებული. ხოლო ეკონომიკური მიზეზებით გამომწვეული ცვეთა კი ფიქსირებულ ხარჯს წარმოადგენს. დროის გასვლასთან ერთად ხდება ძირითად საშუალებებზე ცვეთის დარიცხვა, რაც პროდუქციის რაოდენობასთან კავშირში არ არის.

## კაპიტალზე მოთხოვნა

ფინანსური დაგეგმვის ძირითადი ამოცანაა მოახდინოს საანგარიშო პერიოდში კაპიტალზე მოთხოვნის გამოთვლა. კაპიტალზე მოთხოვნა წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც შემოსავლები და გასაღები არ ემთხვევა ერთმანეთს. ორგანიზაციაში სადაც საანგარიშო პერიოდში ფულადი ნაკადების შემოსვლა ნაკლებია დაგეგმილ გასაღებზე, წარმოიქმნება დეფიციტი ანუ საჭიროა დამატებითი კაპიტალი/ფინანსები. ეს მოთხოვნა შემდეგნაირად შეიძლება დაითვალოს:

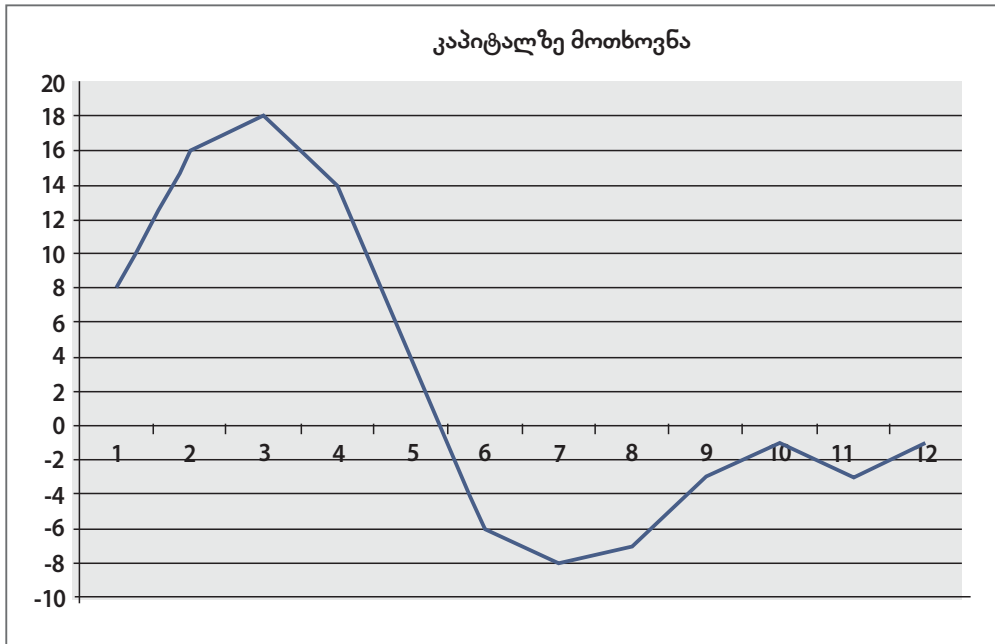
მოთხოვნა კაპიტალზე = (განსაზღვრულ პერიოდში ფულადი გასაღების ჯამი) - (დაგეგმილი ფულადი ნაკადების შემოსვლის ჯამი) - (საანგარიშო პერიოდის დაწყების დროს არსებული ფულადი სახსრები).

შესაძლებელია სხვადასხვა თვეების მიხედვით მოხდეს შესაბამისი ფორმულით კაპიტალის დეფიციტის დათვლა და შესაბამისად, ან კაპიტალის მოძიება ან არსებული გეგმების გადახედვა.

მაგალითი:  
 ავიღოთ, რომ საწარმო დაარსდა 2011 წლის 20 დეკემბერს და იგი აკეთებს მომავალი წლის ფინანსურ დაგეგმვას. თვეების მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირად არის პროგნოზირებული:

თვე	შემოსავალი	გასავალი	შემოსავლების ჯამი	გასავლების ჯამი	კაპიტალზე მოთხოვნა
იანვარი	2.000	10.000	2.000	10.000	8.000
თებერვალი	4.000	12.000	6.000	22.000	16.000
მარტი	6.000	8.000	12.000	30.000	18.000
აპრილი	8.000	4.000	20.000	34.000	14.000
მაისი	10.000	0	30.000	34.000	4.000
ივნისი	12.000	2.000	42.000	36.000	- 6.000
ივლისი	8.000	6.000	50.000	42.000	- 8.000
აგვისტო	9.000	10.000	59.000	52.000	- 7.000
სექტემბერი	8.000	12.000	67.000	64.000	- 3.000
ოქტომბერი	8.000	10.000	75.000	74.000	- 1.000
ნოემბერი	10.000	8.000	85.000	82.000	- 3.000
დეკემბერი	4.000	6.000	89.000	88.000	- 1.000

ცხრილში ნაწარმოები გამოთვლების შედეგად ჩანს, რომ საწარმოს პირველი 5 თვის განმავლობაში აქვს კაპიტალის დეფიციტი და შესაბამისად ამ პერიოდისთვის უნდა მოიძიოს თანხები. ამ შემთხვევაში უნდა დადგინდეს კონკრეტულად რა თანხაა საჭირო და რა დროის მონაკვეთში. ჩვენს მაგალითში 4.000 ლარი საჭიროა ხუთივე თვის განმავლობაში; 8.000 ლარი საჭიროა 4 თვის განმავლობაში; 14.000 ლარი საჭიროა 3 თვის განმავლობაში; 16.000 ლარი საჭიროა 2 თვის განმავლობაში და 18.000 ლარი საჭირო მხოლოდ ერთი თვის განმავლობაში



## ლიკვიდურობა

ბევრ სანარმოში არ ხდება იმ ფაქტის გათვალისწინება, რომ მიუხედავად წინა წელს მიღებული დიდი მოგებისა, შეიძლება სანარმო მიმდინარე პერიოდში ლიკვიდური საშუალებების საკმაოდ დიდ დეფიციტის განიცდიდეს. ამის მიზეზი არც თუ ისე რთული დასადგენია, რადგან მოგების დიდი ნაწილი შეიძლება ინვესტირებული იყოს სანარმოს ძირითად საშუალებებში. ამ შემთხვევაში სანარმოს აქტივების მოცულობა იზრდება საკუთარი კაპიტალის ზრდის ხარჯზე, თუმცა ლიკვიდური საშუალებები მცირდება. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ სანარმოს მუდმივად უწევს სხვადასხვა ხარჯების გაწევა და შესაბამისი ფინანსების გაცემა, აუცილებელია ყოველთვის არსებობდეს ფულის ის მოცულობა, რომელიც უზრუნველყოფს ამ ვალდებულებების შესრულებას.

ლიკვიდურობა მიკროეკონომიკაში მოიცავს მიმდინარე ვალდებულებების დროულად გასტუმრების შესაძლებლობას. ლიკვიდურობის დასათვლელად ხდება ვალდებულებების დაყოფა პერიოდების მიხედვით. მაგალითად, ყოველთვიური, ყოველწლიური გადასახადები. ეს დაყოფა არ არის სტანდარტიზებული და თითოეულ ორგანიზაციას, სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეუძლია მოახდინოს ვალდებულების დაყოფა და შესაბამისად ლიკვიდურობის დათვლა.

საშუალო და გრძელვადიან ლიკვიდურობას 2001 წლამდე დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებდნენ, თუმცა ბოლო წლებში ეს ძალიან მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი გახდა და ევროპაში ბანკები დიდ აქცენტს აკეთებენ ამ კრიტერიუმზე. საქართველოში გრძელვადიანი დაფინანსების წყაროების სიმცირის გამო მაინც მოკლევადიანი ლიკვიდურობა რჩება მნიშვნელოვანი.

დაბალი ლიკვიდურობის გამო ბევრი ორგანიზაცია დგება ლიკვიდაციის საშიშროების წინაშე. ლიკვიდურობის არასწორი დაგეგმვა შესაბამისად ძალიან დიდ საფრთხეებს ქმნის არამარტო სანარმოებში, არამედ ყველა ორგანიზაციაში, რომელსაც დამოუკიდებელი დაგეგმვისა და ბიუჯეტის წარმოების პრეროგატივა გააჩნია.

დაფინანსების მოპოვების დროს (ძირითადად საბანკო კრედიტი) საკრედიტო ინსტიტუტები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ორგანიზაციის ლიკვიდურობას ანუ რამდენად სწორად ახდენს ფინანსების მართვას და შეუძლია თუ არა დროულად გაისტუმროს მიმდინარე ვალდებულებები.

განვიხილოთ თუ როგორ ხდება ლიკვიდურობის დათვლა. აღსანიშნავია, რომ არსებობს

ლიკვიდურობის სხვადასხვა ხარისხი და შესაბამისად გამოიყენება შემდეგი ფორმულები:

**ლიკვიდურობა 1. ფულადი აქტივები/მოკლევადიან ვალდებულებებზე**

თუმცა ამ სახის ლიკვიდურობა ბევრის არაფრის მთქმელია და ძირითადად ბუღალტერიაში გამოიყენება. ამ შემთხვევაში, ძირითადად, ნაღდი ფულისა და მოკლევადიანი ვალდებულებების ურთიერთდამოკიდებულებას განიხილავენ. ეს მაჩვენებელი არ უნდა იყოს 20 პროცენტზე ნაკლები.

**ლიკვიდურობა 2. (ფულად აქტივებს + მოკლევადიანი მოთხოვნები)/მოკლევადიან ვალდებულებებზე**

ამ სახის ლიკვიდურობა უნდა მერყეობდეს 100-120% შორის. აუცილებელია გვექონდეს ცოტათი მეტი ფული (მოთხოვნის ჩათვლით) ვიდრე გადასახდელი გვაქვს. ამის მიზეზია მოთხოვნების არსებობა, რომლებიც შეიძლება ბოლომდე დაფარული არ იყოს საანგარიშო პერიოდში. შესაბამისად აუცილებელია, რომ ეს მაჩვენებელი 100%-ს აღემატებოდეს.

**ლიკვიდურობა 3. (ფულადი სახსრები + მოკლევადიანი მოთხოვნები + რეზერვები)/მოკლევადიანი ვალდებულებებზე**

ამ სახის ლიკვიდურობა არ უნდა იყოს 120 %-ზე ნაკლები და სასურველია შეადგენდეს 200%-ს. ეს ლიკვიდურობა ძირითადად გამოიყენება სანარმოებში და იმ შემთხვევაში თუ მაჩვენებელი დავიდა 100%-ზე არსებობს გაკოტრების რეალური საფრთხე.

მაგალითი:

სანარმოს აქვს სალაროში 1000 ლარი და საბანკო (მიმდინარე) ანგარიშზე 10000 ლარი. ერთი თვის განმავლობაში ელოდება გადმორიცხვას შპს Y-სგან 50000 ლარი, გაქირავებული ფართიდან შემოსავალი 2000 ლარი, სხვა შემოსავალი 1200 ლარი; რეზერვები შეადგენს 5000 ლარს. საანგარიშო პერიოდში აუცილებელია ხელფასების გაცემა, კომუნალური გადასახადების გადახდა და სხვა მიმდინარე ხარჯების განევა, ჯამში 70000 ლარი.

ამ მაგალითზე შეგვიძლია დავთვალოთ ლიკვიდურობის ხარისხი და შესაბამისად გავარკვიოთ თუ რამდენად ლიკვიდურია ეს შპს.

$$\text{ლიკვიდურობა 1} = \frac{1000 + 10000}{70000} * 100 \% = 15.7 \%$$

$$\text{ლიკვიდურობა 2} = \frac{1000 + 10000 + 50000 + 2000 + 1200}{70000} * 100 \% = 91.7 \%$$

$$\text{ლიკვიდურობა 3} = \frac{1000 + 10000 + 50000 + 2000 + 1200 + 5000}{70000} * 100 \% = 163.1\%$$

ამ მაგალითის საფუძველზე შეიძლება ვთქვათ, რომ სანარმო ნაკლებად ლიკვიდურია, რადგან ვერ აკმაყოფილებს ლიკვიდურობის პირველ და მეორე ხარისხს. თუმცა, საგანგაშო სიტუაცია არ გვაქვს, რადგან ლიკვიდურობის მესამე ხარისხი არც ისე დაბალია. ეს გამოიწვია რეზერვების ნორმალური რაოდენობით არსებობამ.

## ფინანსური დაგეგმვის და ანგარიშგების ფორმები

საწარმოს ფინანსური სურათის ანალიზისთვის სხვადასხვა ფორმები არსებობს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი 4 დოკუმენტი:

- **ბიუჯეტი** - ასახავს საწარმოს მოსალოდნელ შემოსავალს და გასავალს.
- **მოგება/ზარალის ანგარიშგება** - საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ საწარმოს მომგებიანობა დროის გარკვეული მონაკვეთისთვის.
- **ბალანსი** - ასახავს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას დროის გარკვეული პერიოდისთვის. საწარმოს აქტივების, პასივების და ვალდებულებების ოდენობას საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოსთვის.
- **ფულადი ნაკადების ანგარიშგება** - გვაძლევს ინფორმაციას ფულადი ნაკადების შემოდინება/გადინების შესახებ.\*

ისინი ერთი და იგივე სამეურნეო ოპერაციების სხვადასხვა ასპექტს წარმოადგენენ და ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან, მაგრამ დამოუკიდებლად არც ერთი მათგანი არ იძლევა სრულ სურათს.

ფინანსური ანგარიშგება მზადდება პერიოდულად არსებული ფინანსური მონაცემების საფუძველზე. ანგარიშგების მომზადება რეკომენდებულია ყოველთვიურად. თუმცა, ზოგიერთი ორგანიზაცია შესაძლებელია ანგარიშგებს ყოველკვარტლურად ამზადებდეს. განვიხილოთ თითოეული ფინანსური დოკუმენტი და მათი სტანდარტული ფორმები.

### ბიუჯეტი

ბიუჯეტი არის ყველა დაგეგმილი შემოსავლის და ხარჯის ჩამონათვალი. ბიუჯეტის შედგენა წარმოადგენს ნებისმიერი საოპერაციო გეგმის საფუძველს. ჩვეულებრივ, მისი შედგენა ხდება ერთ წლიანი პერიოდისთვის და ნაწილდება თვეების მიხედვით. ბიუჯეტის შედგენა ხდება წარსული გამოცდილების და მომავალი მოლოდინების და მიზნების გათვალისწინებით. ბიუჯეტის მეშვეობით შესაძლებელია აქტუალური პრობლემების გამოვლენა, რომელიც დაკავშირებულია ფულადი ნაკადებთან და ფასის დადგენის სტრატეგიასთან. ბიუჯეტის შედგენის მიზანია:

- შემოსავლების და ხარჯების საპროგნოზო გათვლების უზრუნველყოფა;
- რეალური შედეგების საპროგნოზო მაჩვენებლებთან შედარების უზრუნველყოფა;
- საწარმოს, პროექტის ან პროგრამის ხარჯების ლიმიტის განსაზღვრა.

### ბალანსი

ბალანსი წარმოადგენს ფინანსურ ანგარიშგებას, საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ გარკვეული პერიოდისთვის. იგი ასახავს საწარმოს აქტივების, პასივების და ვალდებულებების ოდენობას საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოსთვის.

**აქტივი** - ეს არის ფირმის ქონების დეტალური ჩამონათვალი, რაც მოიცავს უძრავ და მოძრავ ქონებას; გრძელ და მოკლევადიან მოთხოვნებს; მატერიალურ და არამატერიალურ ქონებას და სხვა. აქტივის განხილვისა დროს შეგვიძლია დავადგინოთ, თუ რაში მოხდა თანხების ინვესტირება.

---

\* ბოლო სამი ინსტრუმენტი საბუღალტრო და ფინანსურ ლიტერატურაში წარმოადგენს ფინანსური ანგარიშგების კომპონენტებს.

**ვალდებულებას + საკუთარი კაპიტალი**, ანუ ბალანსის (ტოლობის) მეორე ნაწილი იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ საიდან იქნა მოძიებული სახსრები. ლოგიკურია, რომ თანხების მოძიება ან საკუთარი (მესაკუთრეთა) სახსრებით ან კრედიტორების (ვალდებულება) მეშვეობით განხორციელდეს. ამ სამ ელემენტს შორის დამოკიდებულება გამოისახება ფორმულით:

$$\text{აქტივები} = \text{ვალდებულებებს} + \text{საკუთარი კაპიტალი}$$

**ბალანსის სტანდარტულ ფორმას ასეთი სახე აქვს:**

**აქტივები**

**მიმდინარე აქტივები**

ფულადი სახსრები და მათი ეკვივალენტები  
 მოკლევადიანი ინვესტიციები  
 მოთხოვნები მიწოდებიდან და მომსახურებიდან  
 წინასწარ გაწეული ხარჯები  
 სასაქონლო მატერიალური მარაგები

**გრძელვადიანი აქტივები**

ძირითადი საშუალებები  
 არამატერიალური აქტივები  
 გრძელვადიანი ინვესტიციები  
 გადავადებული საგადასახადო აქტივები  
 სხვა ფინანსური აქტივები

**სულ აქტივები**

**ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი**

**მიმდინარე ვალდებულებები**

მიწოდებიდან და მომსახურებიდან წარმოქმნილი ვალდებულებები  
 გრძელვადიანი ვალის მიმდინარე ნაწილი  
 საგადასახადო ვალდებულებები  
 სხვა მიმდინარე ვალდებულებები

**გრძელვადიანი ვალდებულებები**

გრძელვადიანი სესხი  
 გადავადებული საგადასახადო ვალდებულებები  
 სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები

**სულ ვალდებულებები**

**საკუთარი კაპიტალი = სულ აქტივები - სულ ვალდებულებები**

**სულ საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები**



## მოგება/ზარალის ანგარიშგება

მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება ფინანსური ანგარიშგების ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია. იგი შედგება საანგარიშგებო პერიოდის შემოსავლებისა და ხარჯების ელემენტებისგან და ამდენად, წარმოდგენას ქმნის საწარმოს საანგარიშგებო პერიოდის ფინანსურ შედეგზე.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, ხარჯების დაჯგუფება და მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებაში წარდგენა შესაძლებელია:

- ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით;
- ხარჯების ფუნქციების მიხედვით.

პრაქტიკაში, უმეტესად, გამოიყენება ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით მოგებისა და ზარალის შედგენის მეთოდი.

ამ მეთოდის გამოყენების დროს ხარჯები მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებაში აგრეგირებულია, მათი ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით (მაგალითად, ცვეთა, მასალების შეძენა, ტრანსპორტირების დანახარჯები, ხელფასები და გასამრჯელოები, სარეკლამო დანახარჯები და სხვა).

ამ მეთოდის მიხედვით საწარმოს მოგება/ზარალის ანგარიშგება ესე გამოიყურება:

ოვე

შემოსავლები	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ამონაგები												
სხვა საწარმოო შემოსავლები												
<b>საოპერაციო ხარჯები</b>												
ცვლილებები მზა პროდუქციის მარაგებსა და დაუმთავრებელ წარმოებაში												
მოხმარებული ნედლეული და მასალები												
პერსონალის შენახვის ხარჯები												
ცვეთისა და ამორტიზაციის ხარჯები												
სხვა მიმდინარე ხარჯები												
სხვა საოპერაციო ხარჯები												
წმინდა მოგება/ზარალი დაბეგვრამდე = შემოსავლები - სულ საოპერაციო ხარჯები												
გადასახადები												
მოგება დაბეგვრის შემდეგ = წმინდა მოგება/ზარალი დაბეგვრამდე - გადასახადები												
მოგების განაწილება												
წმინდა მოგება/ზარალი საქმიანობიდან = მოგება დაბეგვრის შემდეგ - მოგების განაწილება												
განსაკუთრებული მუხლები												
საანგარიშო პერიოდის წმინდა მოგება/ზარალი = წმინდა მოგება / ზარალი საქმიანობიდან - განსაკუთრებული მუხლები												

## ფულადი ნაკადების ანგარიშგება (Cash-Flow)

საწარმოს მიერ მიღებული მოგება და ფულადი სახსრები, როგორც წესი, ერთმანეთს არ ემთხვევა. სავსებით შესაძლებელია საწარმომ საანაგრიშგებო წელი მოგებით დაამთავროს, მაგრამ ჰქონდეს ცოტა ფული. ამასთან უდავოა, რომ ფული საწარმოს საქმიანობისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რადგან ფულის მეშვეობით ხდება რესურსების შექმნა, ხელფასების გადახდა, კრედიტორული დავალიანების დაფარვა, ხარჯების ანაზღაურება და სხვა. შესაბამისად, საწარმოს მართვის თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ფულად ნაკადებს.

ფულადი ნაკადების შესახებ ინფორმაცია, გარდა საწარმოს ხელმძღვანელობისა, საინტერესო და სასარგებლოა ინფორმაციის სხვა მომხმარებლებისთვისაც. ისინი დაინტერესებული არიან, თუ როგორ გამოიმუშავენ და იყენებენ საწარმო ფულად სახსრებს და მათ ეკვივალენტებს.

ამგვარად, ფულადი ნაკადების მოძრაობის შესახებ ინფორმაციით ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებს საშუალება ეძლევათ, შეაფასონ საწარმოს მიერ ფულადი სახსრების და მისი ეკვივალენტების გამოიმუშავების შესაძლებლობა, დროულობა და საიმედოობა. ასეთი ინფორმაცია შესაძლებლობას იძლევა:

- შეფასდეს საწარმოს მოკლე და გრძელვადიანი გადახდისუნარიანობა;
- დადგინდეს, შეძლებს თუ არა საწარმო გადაიხადოს კრედიტები და დივიდენდები;
- განისაზღვროს საწარმოს მოთხოვნები დამატებით დაფინანსებაზე;
- მოხდეს მომავალი პერიოდის ფულადი ნაკადების პროგნოზირება;
- და სხვა.

ფულადი ნაკადების ანგარიშგება ავსებს ბალანსის და მოგება/ზარალის მონაცემებს. იგი გვიჩვენებს ფულადი სახსრების მასას და მოძრაობას, ასევე საწარმოს ფულადი სახსრების ნაშთის ცვლილებას პერიოდის განმავლობაში.

ყველა საწარმოს ფულადი ნაკადების საკუთარი არხები გააჩნია: ისინი, ზოგადად, შეიძლება შემდეგი სახით წარმოვიდგინოთ:

საწარმოში შემოდინება	საწარმოდან გადინება
დამფუძნებელთა შემონატანი, ფონდებიდან მიღებული დაფინანსება	ხელფასის გადახდა
სავაჭრო ამონაგები	მარაგის შესყიდვა
დებიტორებიდან შემოსული თანხები	კრედიტორული დავალიანების დაფარვა
გრძელვადიანი აქტივების გაყიდვიდან მიღებული ფული	შექმნილი გრძელვადიანი აქტივების ღირებულების გადახდა
მიღებული საიჯარო გადასახდელები	იჯარის, გათბობის, დაზღვევის და სხვათა და სხვათა გადახდა
მიღებული პროცენტები, დივიდენდები	გადასახადების გადახდა

აღნიშნული ფულადი ნაკადები წარმოადგენს ფულადი ნაკადების ანგარიშგების ელემენტებს, რომელთა გარკვეული ფორმით დაჯგუფების გზით უნდა იქნეს შედგენილი და წარმოდგენილი ანგარიშგება.

	თვე												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>ნაშთი თვის დასაწყისში</b>													
<b>შემოსავალი</b>													
შემოსავალი გაყიდვებიდან													
მიღებული დაფინანსება													
სანარმოს თანამონაწილეობა													
<b>გასავალი</b>													
ინვენტარი													
მასალა, ნედლეული, მომსახურება													
შრომის ანაზღაურება													
კომუნალური გადასახადი													
კომუნიკაცია და ტრანსპორტი													
სხვა გასავალი													
<b>ნაშთი თვის ბოლოს = ნაშთი თვის დასაწყისში+ შემოსავალი-გასავლები</b>													
<b>თვის cash-flow = შემოსავალი გაყიდვებიდან- გასავალი</b>													



სოციალური მენარმობა ბიზნესის ორგანიზების ახალი გზაა, რომელიც სამენარმეო მიდგომებს მწვავე სოციალური თუ გარემოსდაცვითი პრობლემების მოსაგვარებლად იყენებს. სოციალური მენარმეები აცხადებენ, რომ აქვთ უნარი და შეუძლიათ მიაღწიონ როგორც სოციალურ, ისე ფინანსურ წარმატებებს და იმავდროულად მათ მართვაში აქტიურად ჩართონ ნევრები და დაინტერესებული პირები.

არის თუ არა ეს რეალურად შესაძლებელი და ნამდვილად აღწევნ თუ არა სოციალური მენარმეები დეკლარირებულ მიზნებს? ამ კითხვაზე დასაბუთებული პასუხის გასაცემად სოციალურმა მენარმეებმა უნდა შეაფასონ და განახორციელონ მიღწეული შედეგების დემონსტრირება.

სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასებაზე ზრუნვა სანარმოს დაგეგმვისას იწყება. ბიზნეს გეგმა თავისთავად უნდა შეიცავდეს სანარმოს საქმიანობის შედეგების შეფასების ძირეულ მიმართულებას, ბიზნესისა და სოციალური შედეგების გათვალისწინებით.

## რატომ გვჭირდება სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასება

სოციალური სანარმოები უნდა ზომავდნენ სოციალურ შედეგებს რამდენიმე მიზეზის გამო:

**იყვნენ დარწმუნებული იმაში, რომ აღწევნ თავიანთ უპირველეს მიზანს:** კერძოდ, რომ მათ საქმიანობას აქვს პოზიტიური სოციალური შედეგები, მათი საქმიანობა, პროდუქტები და სერვისები რომელთაც ისინი მიაწვდიან მომხმარებლებს, რეალურად ახდენს ცვლილებებს; სანარმოს ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რომ სამუშაოს, რომელსაც ისინი აკეთებენ, ნამდვილად მოაქვს შედეგი.

**კომუნიკაცია დაინტერესებულ პირებთან:** იმისთვის, რომ მოახდინონ ამ შედეგების ეფექტური კომუნიკაცია ყველა დაინტერესებულ პირთან, საჭიროა საკუთარი შედეგების ნათლად წარმოჩენა; ფაქტები უნდა წარუდგინონ დამფუძნებლებს, ინვესტორებს, პარტნიორებს, პოლიტიკურ ლიდერებს და ზოგადად საზოგადოებას, რათა მათ დაინახონ, რომ სანარმოს სისრულეში მოჰყავს დასახული მიზნები. მაშინ ისინი მზად იქნებიან შემდგომი მხარდაჭერისა და დახმარებისთვის.

**მოიპოვონ და შეინარჩუნონ დაფინანსება:** სოციალური სანარმოს ან ორგანიზაციის ინვესტორები, აგრეთვე სოციალური სანარმოს დედა ორგანიზაციები (არასამთავრობო ორგანიზაციები) ინვესტირებას ახორციელებენ არსებული სოციალური ან გარემოს დაცვითი პრობლემის მოსაგვარებლად, პრობლემაში გარკვეული პოზიტიური ცვლილებების განსახორციელებლად. ინვესტორები უნდა იყვნენ დარწმუნებული, რომ მათ მიერ ინვესტირებულ თანხას, სულ მცირე, ნომინალური შედეგი მოაქვს. ინვესტორებმა და დამფინანსებლებმა უნდა იცოდნენ, რომ იმ, ხშირად, მაღალი რისკისა და დაბალი ფინანსური უკუგების სანაცვლოდ, რომელიც მათ გაიღეს, მაღალია მათი ინვესტიციების სოციალური სარგებელი.

**მართვის გაუმჯობესებისათვის:** გავლენის შეფასება გამოიყენება როგორც მართვის ინსტრუმენტი. შედეგების გაზომვა აჩვენებს, თუ რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციის საქმიანობა მისიას და ეთმობა თუ არა სანარმოს მხრიდან სათანადო ყურადღება სოციალურ შედეგებს. მოვლენების განვითარებიდან გამომდინარე, შეგიძლია განახორციელო რელევანტური ცვლილებები გეგმაში, თუ ისინი აუცილებელია. ასევე შეიძლება უკეთესად შეაფასო ესა თუ ის ცვლილება, თუ იგი სასურველ სოციალურ შედეგს მოიტანს. აგრეთვე, შეფასება იძლევა შესაძლებლობას, სანარმომ რეგულარულად გააუმჯობესოს სერვისები და პროდუქტები, ისევე როგორც ორგანიზაციული პროცესები.

## სოციალური სანარმოს შედეგების შეფასების გეგმა

იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს მრავალი განსხვავებული ტიპის სოციალური სანარმო, განსხვავებული მიზნებით და ამოცანებით, ადვილი წარმოსადგენია, თუ რამდენად რთულია სოციალური შედეგების შეფასება.

ამ პროცესში მთავარია თავიდანვე კარგად გაიწეროს შედეგების შეფასების გეგმა.

ამისათვის საჭიროა:

- (1) გამოიკვეთოს, თუ რისი შეფასება სჭირდება ორგანიზაციას;
- (2) შემუშავდეს ინფორმაციის მოძიების და შეგროვების სისტემა;
- (3) განხორციელდეს მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი და გამოყენება საკუთარი გადანყვეტილების მისაღებად და სანარმოს შედეგების წარმოჩენისთვის დაინტერესებული მხარეებისათვის.

### შედეგების შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაცია

შეფასების დაგეგმვისას უნდა მოხდეს ინფორმაციული საჭიროების დადგენა სამი პერსპექტივიდან:

#### ბიზნესის შედეგის პერსპექტივიდან:

რა ინფორმაციამ შეიძლება მიუთითოს ორგანიზაციის წარმატებაზე ფინანსური და ბიზნეს-შედეგის პერსპექტივიდან? აქ შესაძლოა ორგანიზაციამ დასვას შემდეგი კითხვები:

- ვამართლებთ თუ არა მომხმარებლის მოლოდინს პროდუქტსა და მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებით?
- გვყავს თუ არა მომხმარებელთა მრავალფეროვანი ბაზა, რომ არ დაეყრდნონ მხოლოდ რამდენიმე მთავარ მომხმარებელს?
- დროულად ვფარავთ თუ არა ხარჯებს?
- გვაქვს თუ არა პროდუქციისა და მომსახურების ადეკვატური მარაგი და არჩევანი?
- ვაფართოებთ თუ არა მომხმარებელთა რაოდენობას, თუ ნარჩუნდება არსებული მომხმარებელთა ბაზა?
- როგორია ხარჯების ეფექტიანობა? შეიძლება გაუმჯობესდეს უკეთესი განრიგის შედგენით, აღჭურვილობის გამოყენებით თუ გუნდური მუშაობით?

#### სოციალური შედეგის პერსპექტივიდან:

რა ინფორმაციამ შეიძლება აჩვენოს, რომ სოციალურ სანარმოს აქვს შესაძლებლობა წარმატებულად განახორციელოს სოციალური, კულტურული თუ გარემოს დაცვის გაუმჯობესების მიზნები, რაც სანარმოს თავის მისიად აქვს დასახული?

ამისათვის საჭიროა, რომ კარგად განისაზღვროს გავლენის არეები, ხოლო შემდგომ საჭიროა იმ საკითხების ანალიზი, რომელთა შემონახვას და კონტროლსაც განვახორციელებთ. მაგალითად, სოციალურ სანარმოში, რომელიც ქმნის სამუშაო ადგილებს, ეს ერთეულები, რომელიც შემონახვადია, შეიძლება იყოს შექმნილი სამუშაო ადგილების რიცხვი, ამ სამუშაო ადგილების ხარისხი (მაგ., ხელფასი, სამუშაო გარემო) და ის ფაქტი, რომ დასაქმებულებს შეუძლიათ იარსებონ მიღებული შემოსავლით.

#### ორგანიზაციული მდგრადობის პერსპექტივიდან:

რა ინფორმაცია შეიძლება დაეხმაროს სანარმოს იმის გაგებაში, რომ მის მიერ განვითარებული და შენარჩუნებული რესურსებით შესაძლებელია მიზნების მისაღწევად საქმიანობა დიდი ხნის განმავლობაში?

ეს არის სანარმოს მდგრადობასა და აგრეთვე მისი დამფუძნებელი ორგანიზაციის მდგრადობასთან დაკავშირებული საკითხები. მაგალითად, არის თუ არა სანარმოში საჭირო ადამიანური რესურსები, პროფესიონალები, როგორია სანარმოს და მისი “დამფუძნებელი ორგანიზაციის” ურთიერთობები და ა.შ.

## **DIVINE შოკოლადი - სამართლიანი ვაჭრობის ორგანიზაცია**

DIVINE შოკოლადი სოციალური სანარმოა, რომელიც სრულად იზიარებს და ახორციელებს სამართლიანი ვაჭრობის პრინციპებს.

DIVINE-ს მისიაა დასავლეთ აფრიკის კაკაოს მწარმოებელ ფერმერთა ცხოვრების დონის გაუმჯობესება შოკოლადის ბრენდის შექმნით, რომელიც ფერმერებს მინოდების ჯაჭვის სათავეში აიყვანს.

სანარმოს პროდუქტი მაღალი ხარისხის და სახეობის შოკოლადია, რომელიც სამართლიანი ვაჭრობის ნიშანს ატარებს.

განვითარებდა ქვეყნებში კაკაოს მწარმოებელი ფერმერები წლიდან წლამდე შესაძლოა საკუთარ დანახარჯებსაც კი ვერ ფარავენ მოსავლის რეალიზების შემდეგ. ფერმერების შემოსავალი დღეში 1 \$-ზე ნაკლებია. განაში კაკაოს მწარმოებელი ფერმერები გაერთიანდნენ კოოპერატივში „Kuapa Kokoo“, რათა მოეხერხებინათ საკუთარი პროდუქციის უკეთეს ფასად რეალიზება. 1998 წლიდან მათ კომპანიონებთან ერთად დააფუძნეს შოკოლადის მწარმოებელი კომპანია. განას ფერმერთა კოოპერატივი DIVINE-ს 45%-ის მფლობელია. DIVINE, როგორც სამართლიანი ვაჭრობის პრინციპებით მოქმედი კომპანია, კაკაოს მწარმოებელ ფერმერთა კოოპერატივს განაში სთავაზობს გრძელვადიან კონტრაქტს და გარანტირებულ, სამართლიან ფასს პროდუქციაში. კოოპერატივი ყოველწლიურად იღებს „სამართლიანი ვაჭრობის პრემიას“, რომელიც იხარჯება თემის საჭიროებებზე. კომპანია მოგების 2%-ს მიმართავს ფერმერთა მხარდაჭერასა და განვითარებაზე. ამის გარდა, როგორც კომპანიის მფლობელები, ფერმერები იღებენ დივიდენდს მოგებიდან.

სანარმო ცდილობს მუდმივად განახორციელოს შედეგების შეფასება და იმის დემონსტრირება, რომ რეალურად არის შესაძლებელი წარმატებული ბიზნესი ასევე წარმატებით აღწევდეს სოციალურ მიზნებს.

კომერციული თვალსაზრისით DIVINE Chocolate Ltd წარმატებული კომპანიაა. ის ყოველწლიურად იღებს მოგებას და მისი მონილები იღებენ დივიდენდებს. 2009 წელს კომპანიის მთლიანი ბრუნვა დაახლოებით 10.5 მილიონი ფუნტი იყო, ხოლო მოგება დაახლოებით 22,286 ფუნტი.

მაგრამ მხოლოდ გაყიდვები და მოგება არ ზომავს კომპანიის შედეგებს. კომპანია ასე აფასებს სოციალურ შედეგებს:

2009/10 წლებში კომპანიამ Kuapa Kokoo-ს ფერმერებისგან 1,188 ტონა კაკაოს მარცვალი შეისყიდა. დაახლოებით 3.2 მილიონ დოლარად.

კოოპერატივმა მიიღო სამართლიანი ვაჭრობის პრემია 178,200 \$, რომელიც დაიხარჯება თემში კოოპერატივის პროექტებზე;

კომპანია მისი ბრუნვის 2%-ს ყოველწლიურად მიმართავს Kuapa Kokoo-ში მხარდაჭერის და განვითარებისთვის, რაც კოოპერატივს ეფექტურ ბიზნესად ჩამოყალიბებაში ეხმარება. 2009 წელს ამ თანხამ შეადგინა \$208,307 ფუნტი.

კომპანიის 45%-ის მფლობელები არიან კოოპერატივის წევრები. შესაბამისად, ისინი ყოველწლიურად იღებენ დივიდენდს. 2009 წელს მათი დივიდენდი დაახლოებით 20,000 ფუნტი იყო.

DIVINE-ის აქტივების ფლობამ Kuapa Kokoo-ს გზა გაუხსნა ბიზნესის ახალი შესაძლებლობების განვითარებისთვის. კოოპერატივს ყოველწლიურად ესაჭიროება გარკვეული თანხა წევრებისგან კაკაოს შესასყიდად, მის რეალიზებამდე. განაში საბანკო სესხები ძალიან მაღალ საპროცენტო განაკვეთით (25-30%) არის ხელმისაწვდომი. კოოპერატივმა გამოიყენა მისი აქტივები DIVINE Chocolate Ltd-ში გარანტიად, და მიიღო სესხი მყარ ვალუტაში 5%-ად. ამ გზით 2009 წელს კოოპერატივმა 615,000 ფუნტი დაზოგა.



## სოციალური და ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორები

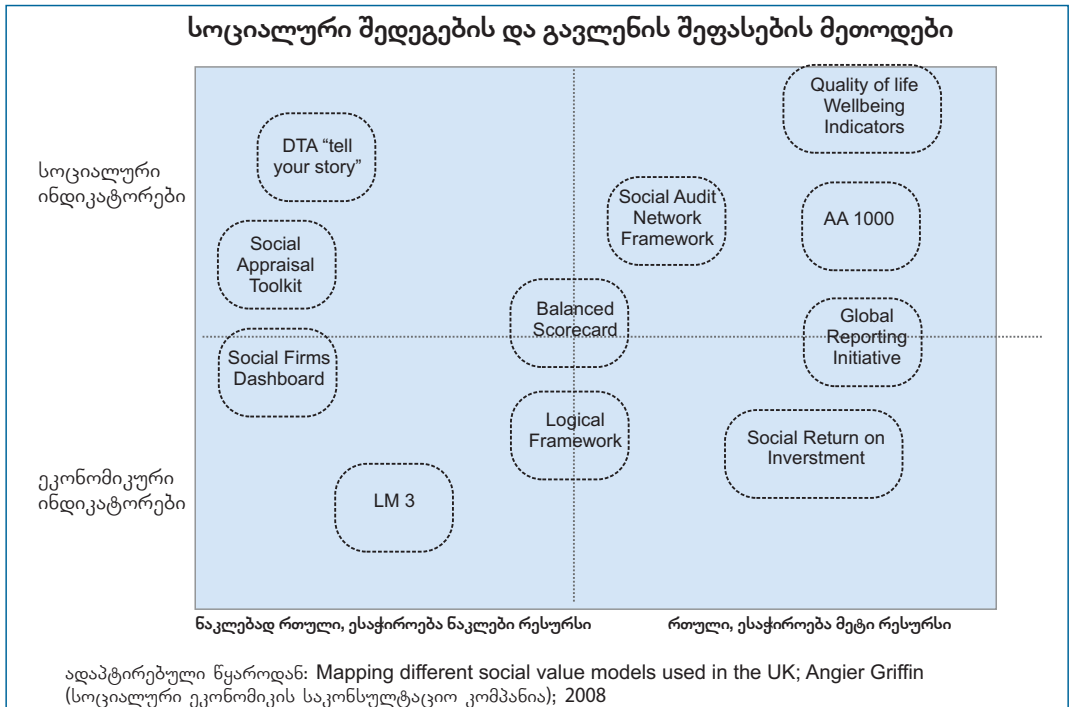
შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაციების განსაზღვრის შემდეგ უნდა შეიმუშაოთ თქვენი საქმიანობის სოციალური და ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორები. ეს ინდიკატორები შესაძლებლობას მოგცემთ გაზომოთ, რამდენად რეალიზებულია თქვენი ორგანიზაციის გრძელვადიანი ხედვა, რამდენად მიაღწიეთ იმ ცვლილებას, რომლის მიღწევასაც ისახავდით მიზნად, ან სად იმყოფებით ამ მიზნებისაკენ მიმავალ გზაზე. ამის შედეგად კი შეძლებთ შეაფასოთ, რამდენად ქმედითი და ეფექტური იყო მიდგომები, რომლებიც სამიზნე პრობლემის გადასაჭრელად შეარჩიეთ.

სოციალური და ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორები დაგეხმარებათ უზრუნველყოთ, რომ თქვენი ორგანიზაციის ხედვა წარმატების შესახებ ეფუძნებოდეს კონკრეტულ და მიღწევად, იმავდროულად ამბიციურ ამოცანებს; აგრეთვე მოგცემთ შესაძლებლობას, კონკრეტულ მონაცემებზე და მტკიცებულებებზე დაყრდნობით გაზომოთ თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობით მოხდენილი ზოგადი ზეგავლენა.

ბიზნესის წარმატების ეკონომიკური მაჩვენებლების განსაზღვრა პირდაპირ უკავშირდება პროდუქტების / სერვისების გაყიდვით მიღებულ შემოსავლებს და მოგებას.

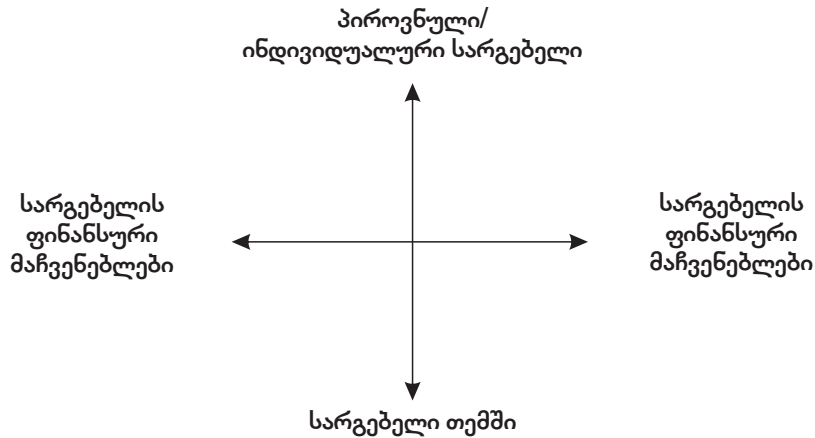
გაცილებით უფრო რთულია იმ სოციალური შედეგების შეფასება, რომელსაც სოციალური სანარმო ახდენს ადამიანებზე ან კონკრეტულ თემზე. ამასთანავე, რაც უფრო ხარისხობრივი შედეგებია გასაზომი, მით რთულია გაზომვა. მაგალითად, კეთილდღობის ისეთი ფაქტორების გასაზომად, როგორცაა დადებით განწყობა, ნდობის გაზრდა, საკუთარი თავის რწმენა და შესაძლებლობებში დარწმუნება - საკმაოდ სერიოზული ძალისხმევაა საჭირო ამ კრიტერიუმების შეფასებისას.

სოციალური შედეგების შეფასების მრავალი ინსტრუმენტი არსებობს. ისინი განსხვავდება სირთულისა და შეფასების აქცენტების მიხედვით. თუმცა ორგანიზაციამ თავად უნდა შეარჩიოს მისთვის შესაფერისი შეფასების მეთოდი. სოციალური შედეგების და გავლენის შეფასების მეთოდების შედარება მათი სირთულის და სოციალური თუ ეკონომიკური აქცენტების ჭრილებში მოცემულია დიაგრამაზე.



მიუხედავად იმისა, თუ რა გზას აირჩევთ შედეგების შესაფასებლად, შეფასების მაჩვენებლები შესაძლოა ორ ჭრილში განვიხილოთ:

- ა) სოციალური შედეგების შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს როგორც სოციალური სარგებელის რაოდენობრივი, ფინანსური მაჩვენებლების ჭრილში, ისე სოციალური სარგებელის ხარისხობრივი (ადამიანზე კონცენტრირებული) მაჩვენებლებით, როგორცაა კეთილდღეობასთან დაკავშირებული საკითხები;
- ბ) შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს როგორც ცალკეული ინდივიდების მიერ მიღებული სარგებელის, ისე მთლიანად თემში მიღებული პოზიტიური ცვლილებების ჭრილში.



შეფასების ფინანსური მაჩვენებლები აფასებს სარგებელს ფულად ერთეულებში; მაგალითად:

- მოხალისის მომსახურება 2 საათით არის 20 ლარის ეკვივალენტური ღირებულების, რადგან იგივე სერვისის საბაზრო ფასია 20 ლარი;
- უფასო სერვისები, რომელსაც აწვდის გარკვეულ ჯგუფებს სანარმო, ბაზარზე ღირს მაგ., 1000 ლარი, შესაბამისად, ბენეფიციარმა მიიღო 1000 ლარის სარგებელი.

დასაქმებასა და შრომით ინტეგრაციაზე ორიენტირებული სოციალური სანარმოები ხშირად საკუთარი საქმიანობის შედეგების დემონსტრირებას ახდენენ სახელმწიფო ბიუჯეტზე მათი საქმიანობის ეკონომიკური გავლენების მიხედვით.

ასეთი ეკონომიკური გავლენები შესაძლოა იყოს:

ა) შემოსავლები ბიუჯეტში:

- გადასახადები, რომლებსაც იხდიან ამ სანარმოებში დასაქმებული თანამშრომლები;
- დამატებითი ღირებულების გადასახადი, რომელსაც იხდის სანარმო;
- რეინტეგრირებული ჯგუფების ცხოვრების პირობების გაუმჯობესების შედეგად დაზოგილი თანხები (დაზღვევა, სოციალური სერვისები და ა.შ.);

ბ) სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯები:

- გრანტები სოციალური სანარმოსთვის;
- სუბსიდიები ან არაფულადი შენატანები.

რომელ გზას აირჩევთ შედეგების გასაზომად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვის უნდა მიანოდოთ ინფორმაცია მიღებული შედეგების შესახებ. ხელისუფლების წარმომადგენლებისთვის შესაძლოა საინტერესო იყოს ის ფინანსური სარგებელი, რომელიც შესაძლოა ჰქონდეს ბიუჯეტს.

სკონსორებს ბიზნეს კომპანიებიდან აგრეთვე დააინტერესებთ მათ მიერ ინვესტირებული თანხებიდან მიღებული სარგებელი გამოსახული ფინანსურ მაჩვენებლებში; თემს და საზოგადოებას, სავარაუდოდ, უფრო მეტად აინტერესებს კეთილდღეობასთან დაკავშირებული მაჩვენებლები.

Recycle Five არის სოციალური საწარმო, რომელიც ახდენს ალუმინისა და შუშის ქილების, ქაღალდის, მეტალის, ხის, პლასტიკატის და სხვა სახის ნარჩენების რეციკლირებას თემზე დაფუძნებული სექტორების საშუალებით. იმავდროულად ორგანიზაცია ახორციელებს რეციკლირების პოპულარიზაციას საგანმანათლებლო ღონისძიებების და მოხალისეობის შესაძლებლობების შექმნის გზით. ორგანიზაციამ განახორციელა სოციალური და გარემოსდაცვითი შედეგების ანალიზი SROI მეთოდით. ანალიზმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციაში ინვესტირებული 1 ფუნტის სოციალური და გარემოსდაცვითი უკუგება იყო 5.20 ფუნტი.

წყარო: Making the Case. Social Added Value Guide; Communities Scotland

## სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შორის ბალანსის მართვა

კერძო სექტორში წარმატების მთავარი საზომია ფინანსური მოგება და შემოსავლების ზრდა მისი მფლობელებისთვის. სოციალურ საწარმოში კი, როგორც აღვნიშნეთ ორგვარი მიზანია - ეკონომიკურიც და სოციალური - და ამ ორი სახის მიზნების კულტურა სრულიად განსხვავებულია. მრავალი პროფესიონალი, რომელიც განვითარების პროექტებში მონაწილეობს, შიშობს, რომ არ მოუწიოს სოციალური მიზნების კომპრომისი საწარმოს ეკონომიკური მიზნების მიღწევის აუცილებლობის გამო. ამასთანავე, თუკი მთლიანად სოციალურ მიზნებზე მოხდება ფოკუსის გადატანა, რისკის ქვეშ დგება საწარმოს ფინანსური მდგრადობა და სიცოცხლისუნარიანობა.

როგორ მივაღწიოთ საჭირო ბალანსს ამ ორ, ერთი შეხედვით საპირისპირო, მიზანს შორის?

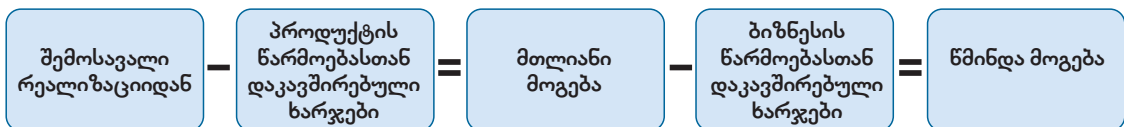
ამის შეფასებაში დაგვეხმარება სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასება (სოციალური მიზნების ხარჯები).

### რომელი ხარჯები შეიძლება მიეკუთვნოს „სოციალური მიზნების ხარჯებს“?

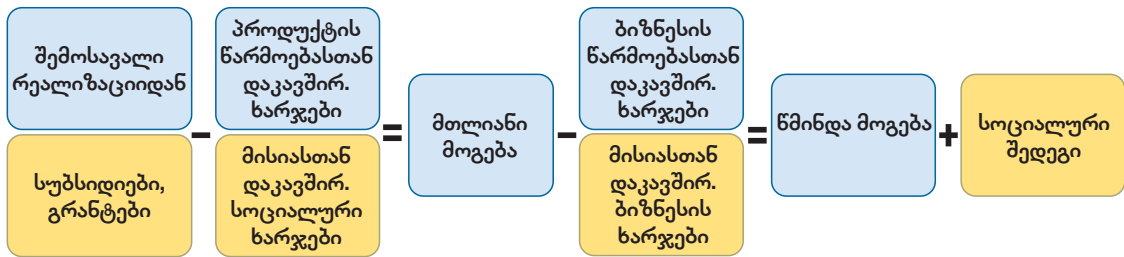
ხარჯები შეიძლება მივიჩნიოთ ასეთად, თუ ისინი წარმოიშვება სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით; თუ ასეთივე ხარჯები გააჩნია მსგავს ბიზნეს კომპანიასაც, ეს ხარჯები არ არის სოციალური, არამედ არის ბიზნეს-ხარჯები.

თავდაპირველად შევადაროთ ბიზნეს კომპანიასა და სოციალური საწარმოს ხარჯების, შემოსავლების და მიღწეული შედეგების სურათი.

### ბიზნეს კომპანია



## სოციალური სანარმო



მაგალითისთვის წარმოვიდგინოთ სოციალური სანარმო, რომელიც დასუფთავების ბიზნესით არის დაკავებული და ასაქმებს უსახლკარო ადამიანებს. მას გააჩნია ამ ტიპის ბიზნესისთვის დამახასიათებელი ყველა ტიპური ხარჯი. ეს შეიძლება იყოს ხელფასები, ინვენტარი და საწმენდი საშუალებები, ზედამხედველობის ხარჯები, სატრანსპორტო საშუალების ხარჯები, მარკეტინგი და ა.შ.

თუმცა მსგავს სოციალურ სანარმოს სხვა ხარჯიც შეიძლება ჰქონდეს, მაგ., სუპერვაიზერს შესაძლოა ჩვეულებრივ ბიზნესთან შედარებით 20%-ით მეტი დრო სჭირდებოდეს დაქირავებულთა ზედამხედველობისა და მხარდაჭერისთვის, მათი უნარებიდან გამომდინარე; შესაძლოა, მათი სოციალური მდგომარეობის გათვალისწინებით, სოციალურმა სანარმომ შესთავაზოს ბენეფიციარებს მეტი სოციალური სარგებელი (როგორცაა მაგ., ჯანმრთელობის დაზღვევა), რათა მათ მოახერხონ ახალი ცხოვრების აწყობა. ასეთი ტიპის ხარჯები, რომელიც მსგავსი ტიპის ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიას არ გააჩნია, ჩაითვლება სოციალურ მიზნებთან დაკავშირებულ ხარჯებად.

რა არ არის სოციალური ხარჯები:

- ზოგად არაეფექტურობასთან დაკავშირებული ხარჯები — ზოგიერთი სახის არაეფექტურობა ყველა ბიზნესისთვის არის დამახასიათებელი;
- ტრენინგების დანახარჯები — ბიზნესების უმრავლესობას ასევე ესაჭიროება ტრენინგები;
- ზოგადი არასანარმოო ხარჯები (General overhead).

### როგორ გამოიჯნოს სოციალური და ბიზნეს ხარჯები

იმისათვის, რომ მოახდინოთ სოციალური ხარჯების გამოიჯნა, გააანალიზეთ შემდეგი საკითხები:

1. რა ტიპის ბიზნეს საქმიანობას ეწვეით? თუ ეს არის სერვისი, მაშინ მაღალია დაქირავებული თანამშრომლების ხარჯები და თანამშრომელთა ეფექტურობა არის განმსაზღვრელი ფაქტორი. თუ აწარმოებთ პროდუქტებს, მაშინ ძალიან მნიშვნელოვანია სანარმოო პროცესის ეფექტურობა და ნედლეული;
2. რაში მდგომარეობს თქვენი ბიზნესის სოციალური მისია? მაგალითად, თუ თქვენ ასაქმებთ რისკის ჯგუფის ახალგაზრდებს, გექნებათ განსხვავებული ტიპის სოციალური ხარჯები, ვიდრე მაშინ, როდესაც მიზნად დაისახავთ სუფთა სასმელი წყლის მიწოდებას რომელიმე ლარიბ აფრიკის ქვეყნის სოფელში. პირველ ბიზნესს ექნება დამატებით ხარჯები დაქირავებულთა კონსულტირების, ტრენინგის და მხარდაჭერის მხრივ, ხოლო მეორეს შესაძლოა დასჭირდეს საგანმანათლებლო კომპონენტი სუფთა წყლის მნიშვნელობის შესახებ.
3. როგორია თქვენი სანარმოს და არასამთავრობო ორგანიზაციის ურთიერთობა? მაგ. შესაძლოა სოციალურმა სანარმომ გამოიყენოს ორგანიზაციის თანამშრომელთა დრო ბიზნესის წამოწყებისათვის საჭირო თანხების მოძიებისათვის;
4. როგორ გამოიყურება მსგავსი ბიზნეს კომპანია? რამდენად სწრაფად უმკლავდება ის

მაგ. 5000 მ2 -ის დალაგებას? ეს მოგცემთ გარკვეულ ათვლის ნერტილს სოციალური სანარმოს სოციალური მიზნებთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასებისთვის.

როგორ გვეხმარება მსგავსი ანალიზი?

სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ხარჯების იდენტიფიცირება და დათვლა მენეჯერებს აძლევს ნათელ სურათს სანარმოს რეალური მიღწევების შესახებ.

სოციალურ სანარმოთა უმეტესობას, გარდა უშუალოდ ბიზნეს საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლებისა, ასევე აქვს შემოსავლები, რომელსაც ის იღებს მისი სოციალური მიზნების მისაღწევად. ასეთი შემოსავლები შესაძლოა იყოს გრანტები, სუბსიდიები, და სხვ.

ფინანსური ამოცანების მართვა განსხვავდება სოციალური ამოცანების მართვისგან. მაგ. თუ თქვენი ფინანსური მაჩვენებლები ნეგატიურია სოციალურ მიზნებთან დაკავშირებული ხარჯების გამოკლების შემდეგაც, უნდა იფიქროთ ფასწარმოქმნაზე, მომწოდებლის შეცვლაზე, უკეთეს მართვაზე, და ა.შ. მეორე მხრივ, თუ თქვენი სოციალური მიზნების შესრულებასთან დაკავშირებული ხარჯების ანალიზი გიჩვენებთ ნეგატიურ ბალანსს, მაშინ ან ფონდების მოძიების კუთხით უნდა გააქტიურდეთ, ან ეძიოთ სხვა მიდგომა სოციალური პრობლემის მოსაგვარებლად.

## სოციალური შედეგების შეფასების საინტერესო ბმულები

1. Foundation Centre. Tools and Resources for Assessing Social Impact - შედეგების შეფასების სხვადასხვა მეთოდების მოკლე აღწერა, დეტალური წყაროს მითითებით. <http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>
2. შედეგების შეფასების სხვადასხვა მეთოდების მოკლე აღწერა, დეტალური წყაროს მითითებით. <http://www.proveandimprove.org/tools/index.php>
3. SIM Social Impact Measurement. A toolkit for social entrepreneurs and facilitators. European Enterprise + EQUAL- partnership of Connect, SEASY and Academy of Entrepreneurship. სოციალური გავლენის შეფასების მეთოდი და ინდიკატორების მაგალითები. <http://www.equal-works.com/resources/contentfiles/3360.pdf>
4. Outcome and Outcome Indicator Banks By Avan Wadia and Diana Parkinson for Charities Evaluation Services. January 2011. სოციალური შედეგების ინდიკატორების სხვადასხვა ბანკების წყაროები, მათი სექტორის და სერვისის მითითებით. ხელმისაწვდომია ბმულზე <http://www.ces-vol.org.uk/Resources/CharitiesEvaluationServices/Documents/outcomeandoutcomeindicatorbanks-786-794.pdf>

# საქართველოში სოციალური მენარმეობის საკანონმდებლო საფუძვლები

საქართველოს კანონმდებლობა არ იცნობს სოციალური მენარმეობის მცნებას და, შესაბამისად, ქართული სოციალური საწარმოებისთვის არ არსებობს რაიმე სახის განსაკუთრებული ნორმები. თუმცა, სოციალურ მენარმეებს აქვთ საშუალება არსებული კანონმდებლობის ფარგლებში განახორციელონ მსგავსი ინიციატივები.

## იურიდიული ფორმები

ბიზნესის წარმოების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი "ფირმის" რეგისტრაცია და შესაბამისი ნებართვების/ლიცენზიების მოპოვების პროცედურების სიმარტივეა. საქართველოში ბიზნესის წამოწყება და მასთან დაკავშირებული პროცედურები საკმაოდ ლიბერალურია, რაც "ფირმის" რეგისტრაციის შემჭიდროვებულ ვადებში აისახება.

საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად ყოველი ახალი ტიპის საქმიანობის წამოსაწყებად აუცილებელი არ არის ახალი ფირმის რეგისტრირება, არამედ შესაძლებელია უკვე არსებულმა ფირმამ განახორციელოს ახალი ტიპის საქმიანობა (არსებობს მცირე გამოწვევები, რაც, ძირითადად, საფინანსო და სამედიცინო ტიპის დაწესებულებებს შეეხება).

სამენარმეო საქმიანობის განხორციელება, მათ შორის სოციალური მენარმეობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა იურიდიული ფორმით. საქართველოს კანონმდებლობით "სოციალური მენარმეობა", როგორც ტერმინი განმარტებული არ არის, შესაბამისად, იურიდიული საკითხების განხილვისას უნდა გამოვიყენოთ ტერმინი მენარმეობა.

## ეკონომიკური საქმიანობის უფლება

საქართველოში საზოგადოებრივი ორგანიზაციები იურიდიული სტატუსით წარმოადგენენ არასამენარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირებს (აიპ). მიუხედავად იმისა, რომ აიპ იქმნება არასამენარმეო საქმიანობის განხორციელების მიზნით, საქართველოს კანონმდებლობა მას უფლებას აძლევს აწარმოოს დამხმარე ხასიათის სამენარმეო საქმიანობა. არასამენარმეო იურიდიულ პირს უფლება აქვს განახორციელოს ნებისმიერი საქმიანობა მიუხედავად იმისა ეს გადავალისწინებულია თუ არა მის წესდებაში, თუმცა, შემდეგი პირობებით:

- ამ საქმიანობის განხორციელება არ უნდა იყოს აკრძალული საქართველოს კანონმდებლობით;
- ზოგიერთი საქმიანობის განხორციელება დასაშვებია მხოლოდ შესაბამისი ლიცენზიის ან/და ნებართვის ალების შემდეგ;
- სამენარმეო საქმიანობა უნდა იყოს დამხმარე ხასიათის - არასამენარმეო იურიდიული პირი იქმნება არასამენარმეო, არამომგებიანი საქმიანობის განხორციელების მიზნით. შესაბამისად, სამენარმეო საქმიანობა უნდა ატარებდეს დამხმარე ხასიათს და ორგანიზაცია არსებითად არ უნდა გადავიდეს სამენარმეო საქმიანობის განხორციელებაზე;
- სამენარმეო საქმიანობიდან მიღებული მოგება უნდა მოხმარდეს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებას - საზოგადოებრივი ორგანიზაციები იქმნება კონკრეტული საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობის განხორციელების მიზნით, შესაბამისად, სამენარმეო საქმიანობიდან მიღებული მოგება უნდა მოხმარდეს სწორედ ამ მიზნების განხორციელებას. სამენარმეო საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგების განაწილება



არასამენარმეო იურიდიული პირის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის დაუშვებელია.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი უფლებამოსილია ეწეოდეს დამხმარე ხასიათის სამენარმეო საქმიანობას, რომლიდან მიღებული მოგებაც უნდა მოხმარდეს არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის მიზნების რეალიზებას, და მოგების განაწილება არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობისა და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის დაუშვებელია.

სოციალური მენარმეობით დაინტერესებულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, როგორც არასამენარმეო იურიდიულ პირებს, აქვთ უფლება აწარმოონ დამხმარე ხასიათის ეკონომიკური საქმიანობა საკუთარი ორგანიზაციის ბაზაზე. მათ აგრეთვე აქვთ საშუალება დააფუძნონ სანარმო იურიდიული პირის ფორმით დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების მიზნით.

საქართველოში ეკონომიკური საქმიანობის პრაქტიკის მქონე საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, ძირითადად, მას საკუთარი ორგანიზაციის ფარგლებში ეწევიან (76%). ცალკე სანარმო დაფუძნებული აქვს 24%-ს, მ.შ. ვისაც დაფუძნებული აქვს ცალკე სანარმო, უმეტესობას (72,7%) არჩეული აქვს შპს-ს ფორმა. გარდა შპს-სა, ცალკე სანარმოდ რეგისტრაციისას გვხვდება სპს-ს და კოოპერატივის ფორმები.

*წყარო: საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარება საქართველოში — დინამიკა და ტენდენციები. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, 2010*

კანონშივე არის მითითებული: "თუ არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი არსებითად გადავიდა სამენარმეო საქმიანობაზე, სასამართლო მარეგისტრირებული ორგანოს ან/და დაინტერესებული პირის სარჩელის საფუძველზე განიხილავს და წყვეტს არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის საქმიანობის შეჩერების ან აკრძალვის საკითხს".

ამ ჩანაწერიდან გამომდინარე, აიპ-ს აქვს სამენარმეო საქმიანობის წარმოების უფლებამოსილება, თუმცა ის არ უნდა იყოს ორგანიზაციისთვის არსებითი. ეს მცნება საკმაოდ ბუნდოვანია და კანონმდებლობით არ ხდება მისი დაკონკრეტება. სასამართლოს მიერ აღნიშნული ტიპის გადაწყვეტილებაც არ არის მიღებული, რაც ნათელს გახდიდა ტერმინს "არსებითი".

## სამენარმეო და ეკონომიკური საქმიანობა

როგორც ავლინებთ, აიპ-ს აქვს უფლება ეწეოდეს დამხმარე ხასიათის სამენარმეო საქმიანობას. მნიშვნელოვანია აგრეთვე განვიხილოთ თუ რა ტიპის საქმიანობად შეიძლება ჩაითვალოს სოციალური მენარმეობა საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად. თავდაპირველად განვიხილოთ თუ რა იგულისხმება სამენარმეო საქმიანობაში.

ნორმატიული აქტების დონეზე საქართველოში გვხვდება ორი ძირითადი ცნება:

**სამენარმეო საქმიანობა**, რომელიც მენარმეთა შესახებ კანონით განიმარტება;

**ეკონომიკური საქმიანობა**, რომელიც საგადასახადო კოდექსით განისაზღვრება და წარმოადგენს გადასახადის გამოანგარიშების საფუძველს.

სამენარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად.

სამენარმეო საქმიანობად არ ითვლება ფიზიკური პირების

- სახელოვნებო,
- სამეცნიერო,
- სამედიცინო,
- არქიტექტურული,
- საადვოკატო ან სანოტარო,
- სააუდიტო,
- საკონსულტაციო (მ.შ., საგადასახადო კონსულტანტთა),
- სასოფლო-სამეურნეო ან სატყეო-სამეურნეო საქმიანობა.

სასოფლო-სამეურნეო და სატყეო-სამეურნეო წარმოებები შეიძლება არსებობდეს ამ კანონის მე-2 მუხლით გათვალისწინებული სამართლებრივი ფორმით, თუ მოხდება მათი მენარმეთა და არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების რეესტრში რეგისტრაცია. რეგისტრაცია სავალდებულოა, თუ წარმოებაში მუდმივად დასაქმებულია მფლობელის ოჯახის არანეკრი ხუთი პირი მაინც.

აღნიშნულ განმარტებას ხშირად შეცდომაში შეყავს არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობა არ არის მოგების მიღების მიზნით განხორციელებული და, შესაბამისად, ის არ ითვლება სამენარმეო საქმიანობად. ეს მცდარი შეხედულებაა, რადგან არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული საქმიანობების ნაწილი (მაგალითად: ფასიანი ტრეინინგების ორგანიზება) წარმოადგენს მოგებაზე ორიენტირებულ საქმიანობას, ხოლო ამ მოგებით მიღებული თანხა ხმარდება ორგანიზაციის მიზნის შესრულებას.

ასევე მნიშვნელოვანია განვმარტოთ "ეკონომიკური საქმიანობის" მცნება და დავადგინოთ თუ რა განსხვავებაა ეკონომიკურ და სამენარმეო საქმიანობებს შორის.

ტერმინი ეკონომიკური საქმიანობა და მისი განმარტება გვხვდება საქართველოს საგადასახადო კოდექსში:

**ეკონომიკურ საქმიანობად ითვლება** ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის მისაღებად, მიუხედავად ასეთი საქმიანობის შედეგებისა.

ეკონომიკურ საქმიანობას არ მიეკუთვნება:

- სახელმწიფო ხელისუფლების, დამოუკიდებელი ეროვნული მარეგულირებელი და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების საქმიანობა, რომელიც უშუალოდ არის დაკავშირებული მათთვის საქართველოს კანონმდებლობით მინიჭებული ფუნქციების შესრულებასთან, გარდა ხელშეკრულების საფუძველზე ფასიანი მომსახურების გაწევისა;
- საქველმოქმედო საქმიანობა;
- რელიგიური საქმიანობა;
- დაქირავებით მუშაობა;
- ფიზიკური პირის მიერ ფულადი სახსრების განთავსება ბანკებსა და სხვა საკრედიტო დაწესებულებებში დეპოზიტებსა და ანაბრებსზე;
- საქმიანობის ან/და ოპერაციების სახეები ან/და ოპერაციების ერთობლიობა, რომლებიც განისაზღვრება საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით, საქართველოს პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტთან შეთანხმებით.

არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების საქმიანობა, ძირითადად, დაკავშირებულია საქველმოქმედო მისიასთან, რომელიც საგადასახადო კოდექსის თანახმად განისაზღვრება:

**საქველმოქმედო საქმიანობად ითვლება** დახმარების უშუალოდ ან მესამე პირის მეშვეობით, ნებაყოფლობით და უანგაროდ გაწევა იმ პირებისათვის, რომლებიც ამ დახმარებას საჭიროებენ, მათ შორის:

- იმ ფიზიკური პირებისათვის, რომლებიც საჭიროებენ სოციალურ დაცვას, სამედიცინო დახმარებას, აგრეთვე ხელმოკლე ფიზიკური პირებისათვის, მათ შორის: ინვალიდებისათვის, მოხუცებულებისათვის, ობოლი ბავშვებისათვის, მარჩენალდაკარგულებისათვის, ლტოლვილის ან ჰუმანიტარული სტატუსის მქონე

პირებისათვის და იძულებით გადაადგილებული პირებისათვის - ავადმყოფებისათვის, მრავალშვილიანი ოჯახებისა და მათი წევრებისათვის, ომების, შეიარაღებული კონფლიქტების, ავარიების, სტიქიური უბედურებების, კატასტროფების, ეპიდემიების ან/და ეპიზოოტიების შედეგად დაზარალებულებისათვის;

- ბავშვთა, მოხუცებულთა და ინვალიდთა მომვლელი ან მომსახურე ორგანიზაციებისათვის, მათ შორის: ბავშვთა სახლებისათვის, სკოლა-ინტერნატებისათვის, ინტერნატებისათვის, სკოლამდელი და სხვა საბავშვო დაწესებულებებისათვის, მოხუცებულთა სახლებისათვის, უფასო სასადილოებისათვის, სამედიცინო დაწესებულებებისათვის, სარეაბილიტაციო ცენტრებისათვის;
- საქველმოქმედო ორგანიზაციებისათვის;
- რელიგიური ორგანიზაციებისათვის;
- განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებული ფიზიკური პირებისათვის - მათი ტალანტის განვითარების მიზნით;
- პატიმრობისა და თავისუფლების აღკვეთის დაწესებულებებისათვის - მათში მოთავსებულ პირთა მოვლის ან სამედიცინო მომსახურების პირობების გაუმჯობესების მიზნით.

საქველმოქმედო საქმიანობად აგრეთვე ითვლება ორგანიზაციების (მათ შორის აიპ) მიერ საზოგადოებისათვის სასარგებლო საქმიანობის განხორციელება შემდეგ სფეროებში:

- ადამიანის უფლებების დაცვა,
- გარემოს დაცვა,
- დემოკრატიისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება,
- კულტურა, განათლება, მეცნიერება,
- ჯანმრთელობის დაცვა,
- სოციალური დაცვა,
- ფიზიკური აღზრდა და სამოყვარულო სპორტი,
- ხელოვნება.

ქველმოქმედებას არ მიეკუთვნება ზემოთ მოყვანილი საქმიანობა თუ მას ახორციელებს სახელმწიფო ხელისუფლების და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები. საქმიანობა, რომელიც მიმართულია სანარმოს, პოლიტიკური პარტიის ან არჩევნებში მონაწილე სხვა საარჩევნო სუბიექტის მხარდასაჭერად არ ითვლება საქველმოქმედო საქმიანობად.

საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრულია ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავლის ჩამონათვალი. ყველაზე მეტად გავრცელებული ეკონომიკური საქმიანობაა საქონლის\*/ მომსახურების\* მიწოდება.

## სოციალური სანარმოს დაბეგვრის რეჟიმი

როგორც აღვნიშნეთ, საქართველოს კანონმდებლობა არ იცნობს ტერმინს "სოციალური მენარმეობა" და, შესაბამისად, საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიხედვით სოციალური მენარმეობა, ისევე როგორც სხვა ტიპის სამენარმეო საქმიანობა, განიმარტება, როგორც ეკონომიკური საქმიანობა და მასზე განსხვავებული დაბეგვრის რეჟიმი არ ვრცელდება. საგადასახადო კოდექსის თანახმად, არაკომერციული იურიდიული პირის მიერ განხორციელებული ეკონომიკური საქმიანობა, მიუხედავად სოციალური მიზნისა, იბეგრება როგორც სანარმოს მიერ განხორციელებული ეკონომიკური საქმიანობა.

\* საგადასახადო მიზნებისათვის საქონელი განიმარტება: მატერიალური ან არამატერიალური ქონება, მათ შორის, ელექტრო- და თბოენერგია, გაზი და წყალი.

\* საგადასახადო მიზნებისათვის მომსახურება განიმარტება: მომსახურებად ითვლება საქმიანობა, რომელიც არ არის საქონლის მიწოდება

ცალკე უნდა აღინიშნოს აიპ-ს დივიდენდით დაბეგვრის პრინციპი. 2012 წლამდე მოქმედი საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად, ორგანიზაციის (არასამეწარმეო იურიდიული პირები, საზოგადოებრივი ან რელიგიური ორგანიზაციები, საერთაშორისო ორგანიზაციები) მიერ მიღებული დივიდენდი დამატებით იბეგრებოდა მოგების გადასახადის 15%-იანი განაკვეთით, მაშინ როცა საქართველოს სანარმოს მიერ მეორე სანარმოდან მიღებული დივიდენდი საერთოდ არ იბეგრება.

სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტმა (CSI) საკითხის დარეგულირების მიზნით დაიწყო ლობირების კამპანია და 2012 წლიდან ორგანიზაციების დაბეგვრის რეჟიმი გაუთანაბრდა გადასახადის სხვა გადამხდელებს (ფიზიკურ პირები, უცხოური სანარმოები) და მათ მიერ მიღებული დივიდენდების დაბეგვრაც იგივე რეჟიმში მოექცა. შესაბამისად, 2013 წლის 1 იანვრიდან 2014 წლის 1 იანვრამდე იბეგრება გადახდის წყაროსთან გადასახდელი თანხის 3 პროცენტის განაკვეთით“, ხოლო 2014 წლიდან გადახდილი დივიდენდები დაიბეგრება გადახდის წყაროსთან გადასახდელი თანხის 0-პროცენტის განაკვეთით. არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის მიერ მიღებული დივიდენდები, რომლებიც დაიბეგრა გადახდის წყაროსთან, არ ჩაირთვება ამ პირის ერთობლივ შემოსავალში და შემდგომ დაბეგვრას არ დაექვემდებარება.



## დანართი 1

სოციალური სანარმოს ბიზნეს გეგმის ჩარჩო

1. ბიზნეს გეგმის მოკლედ აღწერა

ეს ნაწილი მოკლედ აღწერს, თუ რაში მდგომარეობს ბიზნესის იდეა, და რა შედეგებს გეგმავს სანარმო

2. ორგანიზაციის მისია და სოციალური მიზანი

რა არის სანარმოს შექმნის მიზანი; სოციალური პრობლემა, რომლის მოგვარებასაც ემსახურება სანარმო; რატომ არის სოციალური სანარმო ამ პრობლემის მოგვარების საუკეთესო გზა

3. საქმიანობის სფერო და პროდუქტი

სფეროს აღწერა, სადაც სანარმო მოღვაწეობს, მისი განვითარების დონე; ზრდის პერსპექტივები და ტენდენციები; წარმოებული პროდუქცია, მისი მოხმარების წესი და განმასხვავებელი ნიშნები.

4. გარემოს ანალიზი

ბაზრის ანალიზი; კონკურენტების ანალიზი; დაინტერესებული პირების ანალიზი

5. მარკეტინგული გეგმა

სიტუაციური ანალიზი; სანარმოს შიდა და გარე ფაქტორების შეფასება; მარკეტინგული სტრატეგია; კომუნიკაციის სტრატეგია; დისტრიბუციის სტრატეგია; გაყიდვების პროგნოზი; შეფასება და კონტროლი.

6. სანარმოს ეკონომიკა

ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯები; ერთეული პროდუქტის თვითღირებულება; გასაყიდი ფასი; სავარაუდო მოგება; გადასახადები და მათი ადმინისტრირება.

7. ადამიანური რესურსების გეგმა

8. წარმოების გეგმა

სანარმოო ციკლი; გეოგრაფიული მდებარეობა; სანარმოო სიმძლავრეები; მომარაგების სტრატეგია.

9. ფინანსური გეგმა

თვეების მიხედვით შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვა; კაპიტალზე მოთხოვნის გაანგარიშება; დეფიციტის შევსების წყაროები.

10. სოციალური შედეგების შეფასების გეგმა

## დანართი 2

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. Jacques DEFOURNY, Marthe NYSSSENS. WP no. 12/03, 2012
2. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION “Social Business Initiative”; 2011. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf)
3. Marketing your social enterprise – Social Enterprise London
4. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations – Alan R. Andreasen, Philip Kotler
5. Marketing Management and Strategy – Peter Doyle
6. Marketing – An Introduction – Gary Armstrong, Philip Kotler
7. Financial Intelligence Guide for Social Enterprises <http://www.demonstratingvalue.org/resources/financial-intelligence-guide-social-enterprises>
8. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP - PETER C. BRINKERHOFF
9. Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises BY SUTIAKIMALTER
10. დანახარჯების აღრიცხვის სისტემები - იზოლდა ქილაძე, გამომცემლობა “მერანი”. 2009
11. სოციალური მენარმეობის რეგულირება საქართველოს კანონმდებლობაში - ლევან ფანიაშვილი, შოთა მურღულია. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, 2010
12. CSRDG. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარება საქართველოში — განვითარების დინამიკა და ტენდენციები. 2005-2010
13. The Cost of Doing Good: Identifying and Managing Social Costs; *REDF Social Enterprise Start-Up Tool Kit*- Esther Kim
14. Enterprising Nonprofits; Dees; Emerson; Economy. 2011





საქარველოს სტრატეგიული კვლევებისა და  
განვითარების ცენტრი

დელისის I შესახვევი 5ა  
0177, თბილისი, საქართველო  
ტელ./ფაქსი: (+995 32) 2399019; (+995 32) 2399018

[office@csrdg.ge](mailto:office@csrdg.ge)  
[www.csrdg.ge](http://www.csrdg.ge)