სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო

III გამოცემა

დადებითი სოციალური ცვლილებებისთვის!

2019

ევროკავშირი საქართველოსთვის
The European Union for Georgia

CSRDG
საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი

სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო

III გამოცემა

„საქველმოქმედო მიზნით დახარჯულ დოლარს აქვს ერთი სიცოცხლე, სოციალურ ბიზნესში დაბანდებული დოლარი კი ინვესტირდება განუწყვეტლივ“ - მუჰამედ იუნუსი.

“A charity dollar has one life, a social business dollar can be invested over and over again” – Muhamad Yunus.

ავტორები:

ეკა დათუაშვილი

გიგა ჩიტიშვილი

ქრისტინე კანდელაკი

სალომე კუსიანი

ალექსი ჩიქოვანი

შოთა მურღულია

ალექსანდრე რაიბული

სალომე ხუციშვილი

რედაქტორი:

ეკა დათუაშვილი

Brot für die Welt

თბილისი

2019

სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელო

III გამოცემა

თქვენ წინაშეა „სოციალური მეწარმეობის სახელმძღვანელოს“ მე-3 გამოცემა.

პუბლიკაციის მიზანია სოციალური მეწარმეობით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისათვის კონცეფციის განვითარების მნიშვნელობის, კონკრეტული მაგალითების სოციალური საწარმოს დაგეგმვისა და განვითარებისთვის საჭირო ნაბიჯების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

გამოცემაში მიმოხილულია როგორც საქართველოში, ისე საზღვარგარეთ მოქმედი წარმატებული სოციალური საწარმოების მაგალითები.

ეს პუბლიკაცია შექმნილია „ევროკავშირის“ და „პური მსოფლიოსთვის“ მხარდაჭერით. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია „საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი“ და არ ნიშნავს, რომ იგი ასახავს ევროკავშირის შეხედულებებს.

ISBN 978-9941-8-1056-5

© საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, 2019

ავტორები:

ეკა დათუაშვილი

გიგა ჩიტიშვილი

ქრისტინე კანდელაკი

სალომე კუსიანი

ალექსი ჩიქოვანი

შოთა მურღულია

ალექსანდრე რაიბული

სალომე ხუციშვილი

რედაქტორი:

ეკა დათუაშვილი

სარჩევი

1 სოციალური ეკონომიკა და სოციალური მეწარმეობა 7

1.1. სოციალური ეკონომიკა 8
1.2. სოციალური მეწარმეობა 8
1.2.1. სოციალური მეწარმეობის განმარტებები 9
1.2.2. სოციალური საწარმოს კრიტერიუმები 11
1.2.3. სოციალური საწარმოს როლები 13
1.3. სოციალური მეწარმეობა - საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის მდგრადობის მიღწევის ერთ-ერთი გზა 17
მუჰამედ იუნუსი - ნობელის პრემიის ლაურეატი 18

2 სოციალური საწარმოს დაგეგმვა 21

2.1. გადაწყვეტილების მიღება 22
2.2. ორგანიზაციული მზაობის შეფასება 23
2.3. სოციალური საწარმოს მისია 24
2.4. იდეების გენერირება 25
2.5. იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი 25
2.6. სოციალური და ბიზნესმიზნები 28
2.7. ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის 30

3 სოციალური გავლენის დაგეგმვა, შეფასება და მართვა 31

3.1. რა არის სოციალური შედეგები და სოციალური გავლენა? 32
3.1.1. რატომ არის მნიშვნელოვანი და აუცილებელი სოციალური შედეგების გავლენის გაზომვა? 34
3.1.2. შედეგებისა და გავლენის გაზომვა - სირთულეები 35
3.2. სოციალური გავლენის გაზომვისა და მართვის ციკლი 36
3.3. მიზნის დასახვა 38
3.3.1. პრობლემის ანალიზი 39
3.3.2. ცვლილებების თეორია - გავლენის ჯაჭვი 39
3.4. დაინტერესებული მხარეების ანალიზი 45
3.4.1. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა 46
3.4.2. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა 47
3.5. შედეგების გაზომვა - პროდუქტის, შედეგის და გავლენის ინდიკატორები 48
3.5.1. ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი: ძირითადი მახასიათებლები 50
3.5.2. გავლენის გაზომვა 53
3.6. გავლენის გადამოწმება და მისი ღირებულების შეფასება 53
3.6.1. შედეგებისა და გავლენის გადამოწმებისა და ღირებულების კვლევის მეთოდები 54
3.7. მონიტორინგი და ანგარიშგება 58
3.7.1. მონიტორინგი 58
3.7.2. ანგარიშგება 59
შეჯამება 62

4 ბრენდი ჩვენი არსობისა 63

სოციალური მეწარმეობა და ბრენდინგი 64
4.1. „ჩვენ პატარები ვართ“ ანუ „რა დროს ჩემი ბრენდინგია, პატარა ვარ ყველაზე“ 66
4.2. რატომ არის ასეთი მნიშვნელოვანი ბრენდი და ბრენდინგი დღეს 68
4.3. ბრენდი და ბრენდინგი 69
4.3.1. ბრენდის როლი 73
4.3.2. რა არის ბრენდინგი? 75
4.4. ბრენდის გზა - იდეიდან საქმემდე 76
4.4.1. განსხვავებულობა 78
4.4.2. რას ვაკეთებთ? 78
4.4.3. როგორ ვაკეთებთ? 79
4.4.4. რისთვის ვაკეთებთ? 80
4.4.5. რატომ ვაკეთებთ? 82
4.4.6. ვისთვის ვაკეთებთ? 83
4.5. ბრენდის შინაარსის დაბადება (ბრენდის სტრატეგიის შექმნა) 84
4.5.1. ბრენდის პლატფორმა 84
4.5.2. ბრენდის მამოძრავებელი 86
4.5.3. ბრენდის მისია 87
4.5.4. ბრენდის ხედვა 88
4.5.5. ბრენდის ფასეულობები 90
4.5.6. ბრენდის პერსონიფიკაცია 93
4.5.7. ბრენდის კატეგორია 94
4.5.8. ბრენდის გამორჩეული პოზიციონირება 96
4.5.9. ბრენდის დაპირება 97
4.5.10. ბრენდის სლოგანი 98
4.5.11. ბრენდის სახელი 100
4.5.12. ბრენდის ვიზუალი 104
4.5.13. დამატებითი რეკომენდაციები ბრენდის პლატფორმის შესახებ 109
4.6. ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგია 111
4.6.1. საკომუნიკაციო ტონი და ფორმა 111
4.6.2. ბრენდის ძირითადი სიტყვები 112
4.6.3. საკომუნიკაციო გზავნილები 113
4.7. სამოქმედო გეგმა 114
4.7.1. ბრენდის აღსრულება - ცხოვრების დაწყება 115
4.7.2. კამპანიის დაგეგმვის მოდელი: 116
4.7.3. პრომოუშენი 117
რეზიუმე 117

5 ფინანსური მენეჯმენტი 119

5.1 რით განსხვავდება სოციალური საწარმოს ფინანსების მართვა ჩვეულებრივი საწარმოს ფინანსების მართვისაგან? 120
5.2 ფინანსების მართვა ორგანიზაციულ ჭრილში 121
5.3 საწარმოს დანახარჯები და შემოსავლები 122
5.3.1 დანახარჯების კლასიფიკაცია 122
5.3.2. სოციალური ხარჯები 130
5.3.3. საერთო შემოსავლები 132
5.3.4. არარეალიზებული შემოსულობები 134

5.4. ფასწარმოქმნა 135
5.4.1. ფასწარმოქმნა მიკროეკონომიკურ დონეზე 135
5.4.2. მაკროეკონომიკა 138
5.5. ფინანსური დაგეგმვის მნიშვნელობა 138
5.5.1. არსებული ფინანსური მდგომარეობის შეფასება 139
5.5.2. ფინანსური პროგნოზი 140
5.5.3. კაპიტალზე მოთხოვნა 147
5.5.4. დაგეგმილი და მიღწეული შედეგების შედარება 150
5.6. ნულოვანი მოგების წერტილი - Break Even Point. 153
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა 156

1. სოციალური ეკონომიკა და სოციალური მეწარმეობა

ავტორებისგან:

„სოციალურ მეწარმეობას, როგორც ინოვაციურ და ახლებურ მიდგომას არსებული პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტისთვის, მსოფლიოს ბევრ წარმატებულ ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს. სოციალური მეწარმეები კი არიან ამ ცვლილებების ინიციატორები, შედეგებზე ორიენტირებული, ინოვაციური ინდივიდები. მათი მიზნისკენ სწრაფვა, მოტივაცია და თავდადება იწვევს მნიშვნელოვან სოციალურ ცვლილებებს საზოგადოებაში.

სწორედ აქედან გამომდინარე, საჭიროდ ჩავთვალეთ, უფრო მეტი გვეამბო თქვენთვის კონცეფციისა და მისი ერთგული ადამიანების შესახებ, სადემონსტრაციო მაგალითებისა და მათ მიერ მიღებული მარტივი გადაწვეტილებებით მნიშვნელოვანი სოციალური გავლენის შესახებ. ვიმედოვნებთ, ამ მიზნით შექმნილი, თქვენ წინაშე არსებული სოციალური მეწარმეობის მე-3, განახლებული სახელმძღვანელო ნამდვილად გახდება შთაგონების წყარო დადებითი სოციალური ცვლილებების ინიცირებისთვის.“

ეკა დათუაშვილი

გიგა ჩიტიშვილი

1.1. სოციალური ეკონომიკა

სოციალური ეკონომიკა უახლოესი ათწლეულების განმავლობაში აქტიურად დგას ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირების პროცესის ყურადღების ცენტრში.

დღეს, სოციალური ეკონომიკა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად განიმარტება, თუმცა, კონცეფციის არსი საერთოა ყველასთვის და, შესაძლოა ითქვას, მას საფუძვლად უდევს საერთაშორისო შრომითი ორგანიზაციის განმარტება. იგი სოციალურ ეკონომიკას განსაზღვრავს, როგორც **„კონცეფციას, რომელიც უკავშირდება საწარმოებს და ორგანიზაციებს, კერძოდ, კოოპერატივებს, არაკომერციულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, ასოციაციებს, ფონდებს და სოციალურ საწარმოებს, რომლებიც სოლიდარობის პრინციპებზე დაყრდნობით აწარმოებენ სპეციფიკურ პროდუქტს ან სერვისს ეკონომიკური და სოციალური მიზნების მისაღწევად“**[1].

საზოგადოებრივი საქონელის უზრუნველყოფის (General Interest Services) პროცესში სოციალური ეკონომიკა მოიცავს საქმიანობების ფართო სპექტრს, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების ჯგუფის წევრების ეკონომიკური და სოციალური კეთილდღეობის ზრდას.

სოციალური ეკონომიკის ფარგლებში საქმიანობის სპექტრი ვარირებს ძირითადი ინფრასტრუქტურიდან (წყლის და ენერგიის მარაგები, სატრანსპორტო სისტემა, საფოსტო მომსახურება, ნარჩენების მართვა) ძირითად სექტორებამდე, როგორებიცაა ჯანდაცვა და განათლება, სახელმწიფო ზრუნვა და სოციალური სერვისები.

სოციალური ეკონომიკის წარმატებული ფუნქციონირების შედეგად უზრუნველყოფილია საზოგადოების წევრების საბაზისო საჭიროებები, სოციალური ინკლუზია, ეკონომიკური ზრდა და გარემოსდაცვა. საზოგადოებრივი საქონლის უზრუნველყოფა ევროპული მოდელის მამოძრავებელი ძალაა და განიხილება უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად ევროპელი მოქალაქეებისთვის.[2]

1.2. სოციალური მეწარმეობა

სოციალური მეწარმეობა სოციალური ეკონომიკის ნაწილია. ევროგაერთიანების წევრ სახელმწიფოებში, სახელმწიფოები? სოციალური მეწარმეობის განვითარებისთვის ეკოსისტემის ფორმირების პროცესში ძირითადად ითვალისწინებენ მის თავსებადობას სოციალურ ეკონომიკასთან. შესაბამისად, სახელმწიფო მხარდაჭერის მექანიზმები, რომლებიც ინერგება სოციალური ეკონომიკის ხელშესაწყობად, ვრცელდება სოციალურ მეწარმეობაზეც, როგორც სოციალური და ეკონომიკური მიზნების ბალანსის მქონე სამეწარმეო სუბიექტებზე.

ბოლო წლებში, არამარტო ევროპაში, არამედ მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც სოციალური მეწარმეობა ასოცირდება ახალ ფენომენთან, რომელიც ბიზნესის „ახლებური გზით“ კეთებას გულისხმობს, თუმცა, ეს „ბიზნესები“ იქმნება კონკრეტული სოციალური მიზნების მისაღწევად.

სოციალური საწარმოების ცალკეულ მაგალითებს გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან ვხვდებით, მისი დინამიკური განვითარება კი 90-იანი წლებიდან იწყება.

კონცეფციის განვითარების პირველი იმპულსი იტალიაში კოოპერატიული მოძრაობებიდან შეინიშნება. 1981 წელს იტალიის პარლამენტმა დაიწყო კანონზე მუშაობა, რომელიც მიზნად ისახავდა საკანონმდებლო რეალობაში კოოპერატივების ახალი, სპეციალური ფორმის,

„სოციალური კოოპერატივის“ დამკვიდრებას. 1991 წელს იტალიის პარლამენტმა მიიღო კანონი[3]. მას შემდეგ სოციალური მეწარმეობა სწრაფად ვითარდება ევროპაში. მრავალ ქვეყანაში შეიქმნა სახელმწიფო მხარდაჭერის მექანიზმები ცნების განსავითარებლად. ხაზგასასმელია ევროკავშირის მხრიდან საკითხისადმი ინტერესის მხარდაჭერა, რომელიც 2011 წელს ფორმულირდა ახალი ინიციატივის სახით, რომლის მიზანიც სწორედ სოციალური მეწარმეობის მხარდაჭერას და კონცეფციის განვითარებისთვის წევრ სახელმწიფოებში ხელშემწყობი გარემოს ფორმირებას გულისხმობს.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ევროპის მსგავსად, არამომგებიანმა ორგანიზაციებმა მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოდან დაიწყეს ეკონომიკური მიდგომებით სხვადასხვა სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა. ამ საქმიანობების მიზანი ძირითადად შრომით ბაზარზე ნაკლებადკონკურენტული კადრებისთვის დასაქმების შესაძლებლობების ზრდა იყო. გარდამტეხი ეტაპი აშშ - ში სოციალური მეწარმეობის განვითარებისთვის 1993 წელია, როდესაც ჰარვარდის ბიზნესსკოლამ წამოიწყო „სოციალური მეწარმეობის ინიციატივა“. მას მხარი აუბა სხვა პრესტიჟულმა უნივერსიტეტებმაც. 2018 წლისათვის აშშ-ს 23 უნივერსიტეტში[4] უკვე დანერგილია სოციალური მეწარმეობის სასწავლო პროგრამები, მათ შორის ისეთ უმაღლეს სასწავლებლებში, როგორებიცაა ოქსფორდის, იელის, კოლუმბიის, პენსილვანიის, კალიფორნიის, სტენფორდის უნივერსიტეტები და სხვა.

1.2.1. სოციალური მეწარმეობის განმარტებები

დღეისათვის სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური მეწარმეობა განსხვავებული პრაქტიკით ხორციელდება და შესაბამისად, სხვადასხვაგვარად განიმარტება. მიუხედავად განსხვავებული განმარტებების არსებობისა, თითოეულ მათგანს ერთმანეთთან აკავშირებს კონცეფციის ძირითადი არსი და ღირებულება, რომელიც გულისხმობს ბიზნესმიდგომას სოციალური მიზნებისთვის.

სოციალური მეწარმეობის განვითარებისთვის ხელშემწყობი ეკოსისტემის ფორმირების მიხედვით მსოფლიოში განსაკუთრებით გამოირჩევა ამერიკის შეერთებული შტატები, კანადა და ბრიტანეთი[5].

სოციალური მეწარმეობა აშშ-ში

აშშ-ში სოციალური მეწარმეობის განვითარების ორი მიდგომაა განვითარებული:

საბაზრო პრინციპების სკოლა - მიდგომის მიმდევრებისთვის სოციალური საწარმოსთვის უმთავრესია შემოსავლების მომტანი სტრატეგიების განხორციელება. აშშ-ში სოციალური მეწარმეობის ალიანსი ერთ-ერთი უმთავრესი ფიგურაა სფეროში, რომელიც სოციალურ მეწარმეობას ასე განმარტავს:

სოციალური საწარმო არის „ორგანიზაცია რომელიც პასუხობს საბაზისო სოციალურ და გარემოსდაცვით პრობლემებს სამეწარმეო, შემოსავლის მომტანი სტრატეგიებით – (Organizations that address a basic unmet need or solve a social or environmental problem through a market-driven approach)“.

ალიანსმა ეს განმარტება ბოლო წლებში შეიმუშავა 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 ორგანიზაციების ფართო სპექტრს, რომლებსაც აქვთ სოციალური მისია.

სოციალური ინოვაციების სკოლა - მიდგომის მიმდევრები განსაკუთრებულ აქცენტს სოციალურ მეწარმეზე და მის მიდგომებზე აკეთებენ. ამ ხედვის თანახმად სოციალური მეწარმეები არიან „ცვლილებების აგენტები“, რომელთა დამოკიდებულებაც საქმისადმი ინოვაციურია და სოციალური პრობლემების მოგვარების ახლებურ მიდგომას ავითარებს. სოციალური ინოვაციების განვითარებას მრავალი ფონდი უჭერს მხარს. მაგალითისთვის თვალი გადავავლოთ ფონდების აშოკასა და შვაბის განმარტებებს.

„სოციალური მეწარმეები არიან პირები, რომლებსაც გააჩნიათ ინოვაციური მიდგომები საზოგადოების ყველაზე მწვავე სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისთვის. ისინი არიან ამბიციურები და შეუპოვარნი, ენერგიულად ეძებენ გამოსავალს სოციალური საკითხების გადასაჭრელად და გვთავაზობენ ახალ იდეებს ფართომასშტაბიანი ცვლილებებისთვის“

აშოკა, www.ashoka.org

„სოციალური მეწარმეების მამოძრავებელი ძალა არის ღირებულებები: ღირსება, შესაძლებლობებზე ხელმისაწვდომობის ზრდა, გამჭვირვალობა, ანგარიშ-ვალდებულება, კაპიტალის ფლობა და გაძლიერების ხელშეწყობა. ისინი არიან შეპყრობილები სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის სურვილით და მათი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად, წინა პლანზე ინარჩუნებენ სოციალური მისიის შესრულების აუცილებლობას“

შვაბის ფონდი, www.schwabfound.org

სოციალური მეწარმეობა ბრიტანეთში

სოციალური საწარმოების მსგავსი, თუმცა არასტრუქტურირებული საქმიანობა ბრიტანეთში 1840-იანი წლებიდან გვხვდება კოოპერატივების სახით[6].

რაც შეეხება სოციალური საწარმოების განვითარებას ბრიტანეთში, ის 1990-იანი წლებიდან იწყება სხვადასხვა იურიდიული ფორმის სახით, როგორებიცაა: სათემო ორგანიზაციები, კოოპერატივები, სამეწარმეო პრაქტიკის მქონე საქველმოქმედო ორგანიზაციები (Enterprising Charities) და სხვა სოციალური ბიზნესის მოდელები, რომელთაც აერთიანებთ ბიზნესის კეთების სურვილი სოციალური ცვლილებებისთვის.

დიდი ბრიტანეთის ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი სოციალურ საწარმოს განმარტავს, როგორც **„ბიზნესი, რომლის უპირველესი მიზანი სოციალური ხასიათისაა, ხოლო თემში ან ბიზნესში მოგების რეინვესტირება ხდება დასახული სოციალური მიზნების მისაღწევად. მისი მამოძრავებელი არ არის მოგების ზრდა მეწილეებისა და მფლობელებისთვის“**[7].

2002 წელს, დიდ ბრიტანეთში დაფუძნდა სოციალური საწარმოების კოალიცია - Social Enterprise UK, რომლის მთავარი მიზანი იმთავითვე სოციალური მეწარმეობის კონცეფციის განვითარების ხელშეწყობა იყო. Social Enterprise UK ამჟამად წარმოადგენს საწევრო ორგანიზაციას, რომელიც ზრუნავს მისი წევრი სოციალური საწარმოების შესაძლებლობების გაძლიერებაზე და სფეროს პრობლემების ადვოკატირებაზე. ატარებს კვლევებს ამ

მიმართულებით და უზრუნველყოფს სოციალური მეწარმეობის განვითარებისთვის ხელშემწყობი ეკოსისტემის ფორმირებასა და განვითარებას.

შედეგად, 2018 წლის მონაცემებით, დიდ ბრიტანეთში სოციალურ საწარმოთა რაოდენობამ 100 000-ს მიაღწია. ეს საწარმოები ასაქმებენ 2 მილიონამდე ადამიანს და ბრიტანეთის ყოველწლიურ მთლიან შიდა პროდუქტში 60 მილიარდი გირვანქა სტერლინგის ოდენობის კონტრიბუციითაც გამოირჩევიან[8].

აღნიშნული სოციალური საწარმოების 69% ხელს უწყობს მოსახლეობის ისეთი ჯგუფების დასაქმებას და შრომით ინტეგრაციას, რომლებიც განსაკუთრებულად არაკონკურენტულ მდგომარეობაში არიან დასაქმების ბაზარზე, საწარმოების 44% კი თავად ასაქმებს ასეთი ჯგუფების წარმომადგენლებს.

საწარმოების 27%-სთვის ეკონომიკური აქტივობებით მიღებული შემოსავალი ძირითადი წყაროა მდგრადობის შესანარჩუნებლად.

1.2.2. სოციალური საწარმოს კრიტერიუმები

ევროკავშირის მხრიდან სოციალური მეწარმეობის მხარდასაჭერად პირველი მასშტაბური ნაბიჯი 1996-99 წლებში გადაიდგა, რომლის მიზანიც მის 15 წევრ სახელმწიფოში ფართომასშტაბიანი კვლევის საშუალებით კონცეფციის შესახებ თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის ჩამოყალიბება იყო[9]. საკითხის მოკვლევა „ევროპის თემატურმა კავშირმა - European Thematic Network - დაიწყო, რომელიც შემდგომ ტრანსფორმირდა „ევროპული კვლევით ქსელად - European Research Nework – EMES“. ქსელის მიერ შემუშავდა „სოციალური საწარმოს კრიტერიუმები“, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს ბიზნესპრინციპებით მოქმედი ორგანიზაცია, მას რომ სოციალური საწარმო ეწოდოს.

კრიტერიუმები სამ ჯგუფად არის დაყოფილი: ეკონომიკური, სოციალური და მონაწილეობითი მმართველობა. აუცილებელი არ არის, რომ სოციალური საწარმო აკმაყოფილებდეს ცხრავე კრიტერიუმს, თუმცა ეს არის თვითშეფასების ინსტრუმენტი სოციალური საწარმოებისთვის.

ეკონომიკური კრიტერიუმები[10]:

საქონლის ან მომსახურების უწყვეტი წარმოება

სოციალური საწარმოს მთავარი საქმიანობა, ტრადიციული არასამთავრობო ორგანიზაციისგან განსხვავებით, არის გარკვეული პროდუქტის წარმოება ან სერვისის მიწოდება უწყვეტად. ეს არის სოციალური საწარმოს არსებობის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი.

მიჩნეულია, რომ სოციალური საწარმოს შემოსავლის მინიმუმ 50% უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ეკონომიკური აქტივობით[11].

ეკონომიკური რისკის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი

სოციალური საწარმოს დამაარსებლები სრულად ან ნაწილობრივ თავიანთ თავზე იღებენ გარკვეულ რისკს. სახელმწიფო ინსტიტუციებისგან განსხვავებით, სოციალურ საწარმოთა ფინანსური მდგრადობა დამოკიდებულია მათი წევრების და დასაქმებულების ძალისხმევაზე, რომ შესაბამისად დაიცვან და გამოიყენონ რესურსები საწარმოს წარმატებისთვის.

ანაზღაურებადი საქმიანობა

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მსგავსად, სოციალური საწარმოც ახდენს ფულადი და არაფულადი რესურსების, ასევე ანაზღაურებადი პერსონალის და მოხალისეების რესურსების კომბინირებას. თუმცა, სოციალური საწარმოს ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ საწარმოში არსებობდეს ანაზღაურებადი თანამშრომლების მცირე ჯგუფი მაინც.

სოციალური კრიტერიუმები:

გამოკვეთილი მიზანი, რომელიც ორიენტირებულია საზოგადოების კეთილდღეობაზე

სოციალური საწარმოს ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანია ემსახუროს საზოგადოებას ან კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფს, რომელსაც აქვს კონკრეტული საზოგადოებრივი საჭიროებები და არ ემსახურებოდეს გარკვეული ინდივიდების პირად ინტერესებს.

ინიციატივა წამოწყებულია მოქალაქეთა ჯგუფის ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ

სოციალური საწარმოს შექმნა არის კონკრეტული ინტერესთა ჯგუფების ძალისხმევის შედეგი. ამ სამიზნე ჯგუფის წევრებს გააზრებული აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული საჭიროება ან მიზანი. სათემო სულისკვეთება საჭიროა შენარჩუნდეს სოციალურ საწარმოში, თუმცა, კონკრეტული პირების ლიდერული სულისკვეთებაც არ უნდა იქნეს უგულებელყოფილი.

მოგების შეზღუდული განაწილება

სოციალური საწარმოების კონცეფცია მოიცავს ორგანიზაციებს, რომლებიც სრულიად გამორიცხავენ მოგების განაწილებას მეწილეებზე და ასევე ისეთ ორგანიზაციებს, რომლებიც შეზღუდული რაოდენობის მოგების განაწილებას მეწილეებზე დასაშვებად მიიჩნევენ, თუმცა, ორივე ტიპის ორგანიზაციებში მეწილეების და მფლობელების პირადი მოგების მაქსიმიზაცია გამორიცხება. ასეთი ორგანიზაციების მაგალითია ევროპაში ფართოდ გავრცელებული კოოპერატივები.

მონაწილეობითი მმართველობა:

ავტონომიის მაღალი ხარისხი

სოციალური საწარმოები იქმნება მოქალაქეთა ჯგუფების მიერ, შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჯგუფის წევრები არიან ჩართულები. მაგალითად, სოციალური საწარმო შეიძლება დამოკიდებული იყოს სახელმწიფო სუბსიდიებზე, თუმცა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ვერც სახელმწიფო ინსტიტუცია თუ ვერც გარეშე ძალა ვერ ერთვება. საინიციატივო ჯგუფი იღებს სოციალური საწარმოს როგორც დაარსების, ისე დახურვის თუ ნებისმიერ სხვა გადაწყვეტილებას.

გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება არ ეფუძნება კაპიტალის მფლობელობას

პრინციპი ეფუძნება „ერთი წევრი - ერთი ხმა“ მიდგომას. გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება მმართველ რგოლში, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს, არ არის განაწილებული კაპიტალის მფლობელობის შესაბამისად.

მონაწილეობითი გარემო, რაც უზრუნველყოს დაინტერესებულ მხარეთა მაღალ ჩართულობას

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომხმარებელთა, ბენეფიციართა და დაინტერესებულ პირთა ჩართულობის დონე ქმნის მონაწილეობით გარემოს, რაც სოციალური საწარმოს

მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. ხშირად, სოციალური საწარმოების ერთ-ერთი მიზანი მეწარმეობის გზით ადგილობრივ დონეზე ჩართულობის დონის ზრდის უზრუნველყოფაა.

1.2.3. სოციალური საწარმოს როლები

ქვეყნებში, სადაც განვითარებულია სოციალური მეწარმეობა, მას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესში.

სოციალური მეწარმეობა საზოგადოებრივი პრობლემების ახლებური გადაწყვეტის მეთოდია. ინდივიდებისთვის სოციალური საწარმო შეიძლება იქცეს სოციალური ინკლუზიის მექანიზმად, რაც მათ დაეხმარება დამოკიდებული მდგომარეობიდან განთავისუფლებაში და დამოუკიდებლობის მოპოვების რეალურ შანსს მისცემს.

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

თემისთვის სოციალური საწარმო წარმოადგენს დამოუკიდებელი განვითარების სტრატეგიას, დაფუძნებულს მხოლოდ საკუთარ რესურსზე, რასაც შემდეგ მოაქვს ჭეშმარიტი თვითრეგულირება და საერთო კეთილდღეობა.

სახელმიწფოსთვის კი სოციალური საწარმო წარმოადგენს „სოციალური უზრუნველყოფის მახიდან“ თავის დაღწევის რეალურ გზას.

სოციალური საწარმოების სოციალური მიზნების სპექტრი მრავალფეროვანია.

სოციალური საწარმოს როლი საზოგადოებაში სოციალური ცვლილებებისათვის შესაძლოა იყოს:

- დასაქმების ხელშეწყობა;
- სოციალური სერვისები;
- მოწყვლადი რეგიონების/დასახლებული პუნქტების განვითარება და
- სხვა სფეროები, როგორებიცაა რეციკლირება, გარემოს დაცვა, სპორტი, სამოყვარულო სპორტი, ხელოვნება, კულტურა, ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა, მეცნიერება, ინოვაცია.

სოციალური საწარმოების როლების დემონსტრირებისთვის, განვიხილოთ თითოეული მათგანი და პრაქტიკული მაგალითი.

დასაქმების ხელშეწყობა

სოციალური საწარმოები ასაქმებენ რისკის ქვეშ მყოფ, მარგინალურ ან დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას, სწორედ ამით გამოირჩევიან ისინი ჩვეულებრივი ბიზნესოპერატორებისგან.

დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოების მიზანია გარკვეული ჯგუფების სოციალური და ეკონომიკური ინტეგრაციის ხელშეწყობა.

ევროპაში დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოების ხელშეწყობა პრიორიტეტული მიმართულებაა. მაგალითად ირლანდიის სახელმწიფოს ინსტიტუციური ერთეულის, „სამართლიანობისა და თანასწორობის დეპარტამენტის“ მიერ 2016 წელს შემუშავებულ იქნა „ახალი გზა წინსვლისთვის - სოციალური მეწარმეობის სტრატეგია 2017-2019“[12], რომელიც მიზნად ისახავს კანონთან კონფლიქტში მყოფი პირების ეკონომიკურ და სოციალურ ინტეგრაციას მათი დასაქმების ხელშემწყობი სოციალური საწარმოების დაარსებისა და არსებულებთან თანამშრომლობის გზით.

საქართველოშიც აქტიურად გვხვდება წარმატებული სოციალური საწარმოები, რომლებიც ეფექტურად ახდენენ ისეთი ჯგუფების ინკლუზიას, როგორებიცაა წამალდამოკიდებული და რეაბილიტაციის პროცესში მყოფი ადამიანები, კანონთან კონფლიქტში მყოფი და ბაზარზე არაკონკურენტული პირები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე (შშმ) და განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირები და ა.შ.

დასაქმების ხელშეწყობა - სოციალური საწარმო ბაბალე

შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვებისა და მოზარდების მშობლების მიერ 2014 წელს დაფუძნდა საზოგადოებრივი ორგანიზაცია „რეალური ცვლილებებისთვის“. „რეალური ცვლილებების“ ინიციატივით, 2015 წელს შეიქმნა სოციალური საწარმო „ბაბალე“, რომლის მიზანია შეზღუდული შესაძლებლობებისა და სპეციალური საჭიროებების მქონე პირთა პროფესიული განათლების და დასაქმების ხელშეწყობა.
ბაბალე აერთიანებს ორ სივრცეს, შემოქმედებით სახელოსნოს, სადაც განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ახალგაზრდები სპეციალური მეთოდოლოგიის გამოყენებით იღებენ განათლებას, საქმდებიან, ქმნიან პროდუქციას და სალონს, სადაც გამოიფინება და იყიდება ნამუშევრები.
სოციალურ საწარმოში მზადდება ხის და ტექსტილის როგორც დეკორატიული, ისე გამოყენებითი ნივთები: ხის ზარდახშები, საკანცელარიო ნივთები, ჩანთები, აქსესუარები, სადღესასწაულო ნივთები, სხვადასხვა ფიგურები მაგ: ნაძვისხეები, ანგელოზები და სხვა სახის პრაქტიკულ თუ დეკორატიული ნივთები. ამჟამად ბაბალეში მუდმივად დასაქმებულია 9 პირი (მათგან 5 შშმ ახალგაზრდა), თუმცა, კორპორატიული შეკვეთების შემთხვევაში დასაქმებულთა რაოდენობა 17-მდე იზრდება. რაც შეეხება საგანმანათლებლო საქმიანობას, ბავშვთა ინკლუზიურ სამხატვრო სტუდიაში, რომელიც ფუნქციონირებს „ბაბალეს“ ფარგლებში, 25 ახალგაზრდას, მათგან 10 შეზღუდული შესაძლებლობის მოზარდს შესაძლებლობა აქვს უფასოდ ისარგებლოს ბაბალეს მიერ შეთავაზებული შემსწავლელი კურსებით. სოციალური საწარმოს მოგება რეინვესტირდება საქმიანობის განსავითარებლად ან/და ბენეფიციარებისთვის უფრო მეტი სერვისის უზრუნველსაყოფად. საწარმო თვითშენახვადია - მისი შემოსავლები ფარავს ყველა დანახარჯს.

სოციალური სერვისები;

სოციალური სერვისები კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგებული სერვისებია, რომლებიც მიეწოდება სამიზნე ჯგუფებს[13].

სოციალური სერვისები შეიძლება მიწოდებული იქნეს სახელმწიფო ინსტიტუციების, კერძო, მომგებიანი და საზოგადოებრივი სექტორების მიერ. ამ ტიპის სერვისების მიწოდების მთავარი არსი საზოგადოების წევრებისთვის შესაძლებლობების თანაბრობის უზრუნველყოფაშია.

საქართველოში, სოციალური სერვისების მიმწოდებელი სოციალური საწარმოები სამიზნე ჯგუფებისთვის უზრუნველყოფენ მრავალფეროვან მომსახურებას, როგორებიცაა

ხანდაზმულთა შინმოვლა, 24-საათიანი ზრუნვის სერვისები მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, მუსიკალური თერაპია, ადრეული განვითარების სერვისები 7 წლამდე ასაკის ბავშვებისთვის და სხვა.

ამ ტიპის სოციალური საწარმოების სერვისების შემსყიდველი ხშირად არის სახელისუფლებო ორგანოები. სერვისის მიმწოდებელი წარმატებული სოციალური საწარმოები ეფექტურად ახდენენ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მოზიდვას და როგორც ადამიანური, ისე მატერიალური რესურსების მობილიზებას. ეს, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდებას და, მეორე მხრივ, საბიუჯეტო სახსრების დაზოგვას.

სოციალური სერვისები - „დღეგრძელთა სახლი ანასეულში"

სოციალური საწარმო „დღეგრძელთა სახლი ანასეულში" დაფუძნდა 2012 წელს საზოგადოებრივი ორგანიზიაციის „ახალგაზრდა პედაგოგთა კავშირი" ინიციატივით.
„დღეგრძელთა სახლის" მისიაა მაღალი სტანდარტის მომსახურების შეთავაზება ბუნებრივ ოჯახს მოწყვეტილი, სოციალურად დაუცველი ხანდაზმულებისთვის, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს მათი ღირსეული სიბერე.
სერვისის მიმწოდებელი სოციალური საწარმო ხანდაზმულებს უზრუნველყოფს საბაზისო საცხოვრებელი პირობებით, სოციალური და ფსიქოლოგიური რეაბილიტაციის სერვისით.
სოციალური საწარმოს სერვისით 26 სოციალურად დაუცველის სტატუსის მქონე ხანდაზმული სარგებლობს.

მოწყვლადი რეგიონების/დასახლებული პუნქტების განვითარება

ქვეყანაში შიდა მიგრაციული პროცესების განვითარება, ხშირად, ხელს უწყობს კონკრეტული რეგიონების/დასახლებული პუნქტების მცხოვრებთათვის შემოსავლების წყაროების უქონლობას ან/და ეკონომიკური აქტივობების განხორციელების შეუძლებლობას.

აღნიშნულის გამო, ასეთ მოწყვლად რეგიონებში დასახლებულები შეიძლება განვიხილოთ ნაკლებად მომგებიან მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფის წევრებად. მათთვის ეკონომიკური შემოსავლების წყაროების შექმნა და განვითარება კი სოციალური საწარმოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება იყოს.

მოწყვლადი რეგიონების/დასახლებული პუნქტების განვითარება - „არაბული არტ-ჰაუსი"

ხევსურეთის სოფელ კორშაში მცხოვრებმა არაბულების ოჯახმა ტრადიციების გაცოცხლების, ადგილობრივი მოსახლეობის ეკონომიკური გაძლიერებისა და მიგრაციის პროცესის შეჩერების მიზნით, 2015 წელს შექმნა ტრადიციული რეწვის სახელოსნო „არაბული არტ-ჰაუსი".

სახელოსნო ორ სივრცეს აერთიანებს, სამუშაო დარბაზს სადაც ეწყობა მასტერ-კლასები ტურისტებისთვის და ადგილობრივი მოსწავლეებისთვის და შოურუმს სადაც წარმოდგენილია ქართულ ტრადიციულ მოტივებზე შექმნილი სამოსი და სხვა აქსესუარები.
სოციალური საწარმო მიზნად ისახავს ხევსურეთის თემის მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკურ გაძლიერებას მათი დასაქმების ხელშეწყობით, ტრადიციების პოპულარიზაციას ისტორიულ მოტივებზე შექმნილი პროდუქციის რეალიზაციითა და საგანმანათლებლო აქტივობების ორგანიზებით.
სოციალურ საწარმოში დასაქმებულია 6 ადგილობრივი მოსახლე, რომელთათვისაც ადგილზე დასაქმების სხვა შესაძლებლობა არ არსებობს. ბარისახოს თემში არსებული სკოლის მოსწავლეებს კი შესაძლებლობა მიეცათ შეესწავლათ ტრადიციული ხელსაქმე.

სხვა სფეროები

როგორებიცაა: რეციკლირება, გარემოს დაცვა, სპორტი, სამოყვარულო სპორტი, ხელოვნება, კულტურა, ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა, მეცნიერება, ინოვაცია.

რეციკლირება, გარემოს დაცვა - „მწვანე საჩუქარი"

"მწვანე საჩუქრის" ამბავი მეგობრების მიერ სისრულეში მოყვანილი იდეაა, რომლებმაც გადაწყვიტეს სამი მნიშვნელოვანი რამ - გარემოზე ზრუნვა, მათი შრომა და ამ პროცესით სხვა ადამიანების დაინტერესება ერთმანეთისთვის დაეკავშირებინათ. შედეგად კი გაჩნდა სასარგებლო ბიზნესის სრულიად ახალი მოდელი, რომელიც შექმნის დღიდან მუდმივად ვითარდება და უკეთესობისკენ ცვლის ადამიანებსა და გარემოს.
„მწვანე საჩუქარი" უზრუნველყოფს ქაღალდის ნარჩენების შეგროვებას და მეორადი ქაღალდისგან დამზადებული პროდუქციის რეალიზაციას.
სოციალური საწარმოს მისიაა გარემოს დაცვა და მდგრადი განვითარების მიზნების ხელშეწყობა ნარჩენების მართვის პოლიტიკის გაძლიერებით, ინფორმირებულობის გაზრდითა და ნარჩენების მართვის კულტურის პოპულარიზაციით საზოგადოებაში.
მწვანე საჩუქარი მომხმარებელს სთავაზობს ქაღალდის ნარჩენების შეგროვების სერვისს, კონვერტების, ქაღალდის ჩანთების, საკანცელარიო საქონლის და მსგავსი ტიპის ეკოდამზოგავი პროდუქციის დამზადებას, კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფით ქაღალდის ნარჩენების გადამუშავების სერვისს. საწარმოს დაარსებიდან შეგროვდა 20 ტონამდე მაკულატურა, ჩატარდა 15-მდე საინფორმაციო შეხვედრა ნარჩენების მართვის თემაზე და 100-მდე ორგანიზაციაში განთავსდა „მწვანე ყუთები" ქაღალდის ნარჩენების შესაგროვებლად შემდგომი გადამუშავების მიზნით. საწარმოში სრულ შტატზე დასაქმებულია 5 პირი, კორპორატიული შეკვეთების შესაბამისად პერიოდულად საქმდება 10 სტუდენტი.

1.3. სოციალური მეწარმეობა – საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის მდგრადობის მიღწევის ერთ-ერთი გზა

სოციალური მეწარმეობა 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[14].

ორგანიზაციათა დიდი უმეტესობისათვის ეკონომიკური საქმიანობის წამოწყების ძირითადი მოტივი, ორგანიზაციის ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა, თუმცა, საზოგადოებრივ 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 ბიზნესორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობაში გამოდიან ბაზრის მოთხოვნებიდან. მათ ყოველდღიური შეხება აქვთ მომხმარებელთან, განსაზღვრული აქვთ თავიანთი ბაზარი, ამოწმებენ 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.

დონორების მხრიდან ამ ტიპის ინიციატივების დაფინანსება ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად იქცა ბოლო წლების განმავლობაში. მიუხედავად იმ დიდი რისკისა, რაც სოციალური საწარმოს დაარსებას მოჰყვება, დონორები მიიჩნევენ, რომ ასეთი ინიციატივები წარმოადგენს ახლებურ მიდგომას, საბაზრო სტრატეგიებით და ინკლუზიური საქმიანობით შემოსავლის მოტანის შესაძლებლობას საზოგადოებრივი ორგანიზაციისთვის.

სოციალური მეწარმეობა მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზიციებისთვის, რამდენადაც:

- ის იძლევა შესაძლებლობას ახლებურად და უფრო ეფექტურად მოგვარდეს პრობლემები;

- ფონდების მოძიების სულ უფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში სოციალური საწარმოები ქმნიან რესურსებს ორგანიზაციის მდგრადი განვითარებისთვის;

- ხშირად, დონორების მოთხოვნების მიხედვით, მათგან დაფინანსების მოსაპოვებლად საჭიროა თანადაფინანსების უზრუნველყოფა. ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას უზრუნველყოს ეს წვლილი;

- ეკონომიკური შემოსავალი ორგანიზაციას აძლევს სტაბილურობის განცდას: საგრანტო დაფინანსების წყვეტის შემთხვევაში ორგანიზაციას აძლევს ძირითადი ხარჯების დაფინანსების შესაძლებლობას;

- გამომუშავებული შემოსავალი პროგრამებს სძენს მეტ მოქნილობას და წარმოადგენს ახალ პროგრამებში ინვესტირების წყაროს შეზღუდვების გარეშე. ის აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას დააფინანსოს საკუთარი ინიციატივები, რომლებიც არ ჯდება მოქმედ დონორთა პრიორიტეტებში;

- ეხმარება ორგანიზაციებს, უფრო მეტად დარჩნენ მისიაზე ორიენტირებულნი და არ მოუხდეთ მიმართულებების მუდმივად ცვლა დონორთა მოთხოვნების შესაბამისად;

- დაბოლოს, ხშირად, ამ საქმიანობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის წარმოჩენაში.

მუჰამედ იუნუსი - ნობელის პრემიის ლაურეატი

„ფულს გავასესხებდი ღარიბ ქალებზე. გავასესხებდი 30 დოლარს. და როცა ის ამ თანხას ხელში დაიჭერდა, ვერ იჯერებდა, რომ შესაძლებელი იყო ვინმე მის მიმართ ასეთი ნდობით განმსჭვალულიყო. მას ხომ ამ რაოდენობის თანხა თვალითაც არ უნახავს. ამის შემდგომ კი მას ეუფლებოდა გრძნობა, რომ თუ ვინმე მას ენდობოდა ასეთი გრანდიოზული თანხის სასესხებლად, ის მთელი თავისი ნებელობით მოახერხებდა პირობის შენარჩუნებას და ნდობის გამართლებას“[15] - მუჰამედ იუნუსი.

მუჰამედ იუნუსი დაიბადა ბანგლადეშის ზღვისპირა ქალაქ ჩიტაგონგში 1940 წელს. ისწავლა დაკას უნივერსიტეტში და შემდგომ მიიღო ფულბრაითის დაფინანსება აშშ-ში, ვანდერბილტის უნივერსიტეტში სწავლის გასაგრძელებლად. 1969 წლისთვის კი ის უკვე იყო ეკონომიკის დოქტორი. ბანგლადეშში დაბრუნების შემდგომ მან წამოიწყო ინდივიდუალური, ხანგრძლივი და არაუზრუნველყოფილი მიკროდაკრედიტების პროგრამა სამეწარმეო მიზნებისთვის. მისი მოტივაცია იყო ღარიბი ფენის მოსახლეობისთვის მიკროკრედიტების უზრუნველყოფა და მათთვის ძირითადი ფინანსური პრინციპების სწავლება იმისთვის, რომ მათ ამ საშუალებით გაეუმჯობესებინათ საკუთარი კეთილდღეობა[16].

მოდელის წარმატებული განხორციელების შემდგომ, მუჰამედ იუნუსმა გადაწყვიტა მისი ფორმალიზება და 1983 წელს დააფუძნა „გრამინ ბანკი“, რომელიც მსგავსი ტიპის საქმიანობას მსოფლიოს მასშტაბით 100-მდე ქვეყანაში ახორციელებს. ამ ეტაპზე პროგრამით 100 000-ზე მეტი ადამიანი სარგებლობს. მუჰამედს სჯერა, რომ კრედიტის მიღების შესაძლებლობა ადამიანის საბაზისო უფლებაა.

გრამინ ბანკი 2003-2007 წლებში განსაკუთრებით გაიზარდა, დაკრედიტების მსურველთა რაოდენობამ 8,4 მილიონს მიაღწია, მათგან კი 97% ქალები არიან. მისი ბრუნვა 160 მილიონ დოლარს (2010 წლის მონაცემი) აღწევს დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა კი 20138-ია (2018 წლის მონაცემი)[17].

მუჰამედ იუნუსმა საქმიანობის მანძილზე არაერთი პრიზი და ჯილდო მიიღო, მათგან გამოირჩევა 2006 წელს მიღებული ნობელის პრემია მშვიდობის განმტკიცებისთვის, ქვემოდან-ზემოთ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობისთვის (Create economic and social development from below).

სწორედ მუჰამედ იუნუსის სახელს უკავშირდება სოციალური ბიზნესის კონცეფციის განმარტება, დამკვიდრება და განვითარება ჯერ კიდევ 1970-იანი წლებიდან.

2006 წელს, მუჰამედ იუნუსის ინიციატივით, გრამინ ბანკისა და დანონ ჯგუფის რესურსების გაერთიანებით შეიქმნა სოციალური საწარმო „დანონ გრამინი“, რომელიც აწარმოებს საკვები ნივთიერებებით გაჯერებულ იოგურტს ბანგლადეშელი მოზარდებისთვის. იდეა დაიბადა იმ სტატისტიკიდან გამომდინარე, რომლის მიხედვითაც ყოველი 2 ბავშვიდან 1 მოზარდი ბანგლადეშში ვერ იღებს განვითარებისთვის საჭირო კვებითი რაციონის დღიურ ნორმას, რაც აფერხებს მათ ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ განვითარებას. მზის და ბიოგაზის ენერგიის საშუალებით დამზადებული ეკოდამზოგავი შეფუთვის მქონე იოგურტის წარმოება კი ამ პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს[18].
ამ ეტაპზე სოციალურ საწარმოს ჰყავს 300 000 ბენეფიციარი, ყოველდღიურად ყიდის 100 000-მდე იოგურტის შეფუთვას და 475 ფერმერისგან შეისყიდის იოგურტის საწარმოებლად საჭირო ნედლეულს - რძეს, რითაც უმჯობესდება ფერმერების ეკონომიკური შემოსავლები და მოზარდები იღებენ განვითარებისთვის საჭირო დღიურ ნუტრიციებს[19].

„საქველმოქმედო მიზნით დახარჯულ დოლარს აქვს ერთი სიცოცხლე, სოციალური ბიზნესში დაბანდებული დოლარი კი ინვესტირდება განუწყვეტლივ“ - მუჰამედ იუნუსი.

2. სოციალური საწარმოს დაგეგმვა

ეკა დათუაშვილი
გიგა ჩიტიშვილი

სოციალური საწარმოს ინიცირებისა და განვითარების პროცესი ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში შესაძლოა სხვადასხვაგვარად მიმდინარეობდეს. ჩვენ განვიხილავთ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვის ეტაპებს, თუმცა არ არის სავალდებულო, რომ ყველა ორგანიზაცია ზუსტად და სწორხაზოვნად მიყვებოდეს ამ ნაბიჯებს.

საზოგადოებირივი ორგანიზაციების მიერ სოციალური საწარმოს განვითარების ნაბიჯები პირობითად შესაძლოა დავყოთ შემდეგ ეტაპებად:

- გადაწყვეტილების მიღება სამეწარმეო საქმიანობის წამოწყების შესახებ;
- საწარმოს მისიის განსაზღვრა;
- იდეების გენერირება;
- იდეის მიზანშეწონილობის კვლევა;
- ბიზნესგეგმის შემუშავება;
- შედეგების შეფასება და კომუნიკაცია;
- რეინვესტირება, განვითარება.

2.1. გადაწყვეტილების მიღება

პირველი და უმთავრესი ეტაპი სოციალური საწარმოების განვითარების გზაზე არის თავად გადაწყვეტილების მიღება, დაიწყოს თუ არა ორგანიზაციამ სამეწარმეო საქმიანობა. ეს არ არის მარტივი გადაწყვეტილება და გუნდმა კრიტიკულად უნდა გაანალიზოს ორგანიზაციისთვის ამ ნაბიჯის, როგორც პოტენციური პოზიტიური შედეგები, ისე შესაძლო რისკები. გადაწყვეტილების მიღებისას საჭიროა:

გადაიხედოს მისია

სოციალური მეწარმეობის 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. ამასთან, უნდა შეფასდეს არის თუ არა ახალი ბიზნესსაქმიანობის წამოწყება მოცემულ სიტუაციაში საუკეთესო შესაძლებლობა სამიზნე ჯგუფისთვის და მიზნების მისაღწევად.

ბიზნესშედეგების მნიშვნელობის შეფასება მისიისთვის

ეს, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში სამეწარმეო საქმიანობების წამოწყებამდე. ამ ეტაპზე კარგად უნდა განისაზღვროს, თუ რა წინსვლას ელოდება მისიასთან მიმართებით საზოგადოებრივი ორგანიზაცია საქმიანობის წამოწყებიდან. 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 დაისვას კრიტიკული შეკითხვები:

- შეიტანს თუ არა სოციალური საწარმო წვლილს ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში?

- ვინ არიან საწარმოს 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 მეწარმეობა? ხომ არ არსებობს უკეთესი მიდგომა?

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

2.2. ორგანიზაციული მზაობის შეფასება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ სოციალური საწარმოს განვითარების ინიციატივა წარმატებული რომ იყოს, აუცილებელი წინაპირობაა თავად დამფუძნებელი ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირება და ორგანიზაციული განვითარების მაღალი დონე. ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს 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 მეწარმეობა, ისევე როგორც ნებისმიერი ბიზნესი, დაკავშირებულია გარკვეულ, მათ შორის ფინანსურ რისკებთან.

ორგანიზაციები, ისევე როგორც ადამიანები, განსხვავდებიან ერთმანეთისგან რისკისადმი დამოკიდებულებით. ზოგიერთი მათგანი ძალიან ფრთხილია და მაქსიმალურად არიდებს თავს რისკებს, ზოგი კი უფრო თამამია და უფრო ადვილად იღებს გადაწყვეტილებას თავის თავზე აიღოს 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 სტილითა და დაფინანსების ძირითად წყაროებზე დამოკიდებულებით. დონორებისგან მიღებული თანხების მართვის ძირითადი პრინციპებია უმეტეს შემთხვევაში მკაცრი მიზნობრიობა და ნაკლები რისკი დასახული მიზნების მიღწევისთვის.

სოციალური მეწარმეები კი არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთ თავზე იღებენ სამეწარმეო საქმიანობის გარკვეულ რისკს მათი ორგანიზაციების ბენეფიციარების სასარგებლოდ. ტრადიციულად, ბიზნესში მეწარმეები რისკს იღებენ საკუთარი, ან ბიზნესმფლობელების სასარგებლოდ. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა და ეს განსხვავება უკავშირდება ორგანიზაციათა მისიას და თავად სოციალური მეწარმეობის არსს. საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში ლიდერები, თანამშრომლები, გამგეობა იღებს გადაწყვეტილებას, გასწიონ სამეწარმეო საქმიანობა და შესაბამისად თავის თავზე აიღონ მეტი რისკი იმ მიზნით, რომ უკეთ შეასრულონ ორგანიზაციის მისია.

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

2.3. სოციალური საწარმოს მისია

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

მისიის განაცხადის შემუშავებისას ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ არ მოხდეს აღრევა სოციალური საწარმოს მისიასა და მის დამფუძნებელ დედა-ორგანიზაციის მისიას შორის. სოციალური საწარმოს მისია შეიძლება იყოს დამფუძნებელი ორგანიზაციის მისიაში წვლილის შემტანი, მაგრამ მას უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებელი განაცხადი. მისიის განაცხადი განსაზღვრავს სოციალური საწარმოს ძირითად დანიშნულებას და იმ სოციალურ პრობლემას, რომლის მოსაგვარებლადაც შეიქმნა ორგანიზაცია. შესაბამისად, შედეგების გაზომვისა და დემონსტრირებისთვის, ნათლად ჩამოყალიბებული მისიის განაცხადი არის ამოსავალი წერტილი.

სოციალური საწარმო - „ეთნოდიზაინი"

„საქართველოს ტრადიციული რეწვის ასოციაცია" წარმოადგენს წევრობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციას, რომელიც ზრუნავს ქართული ხალხური რეწვისა და დეკორატიულ-გამოყენებითი ხელოვნების ტრადიციების შენარჩუნებასა და სამომავლო განვითარებაზე. ის დაარსდა 2015 წელს.

ასოციაციის მისიაა რეწვის სექტორის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა და ქართული ხელნაკეთი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

ასოციაციაში გაწევრიანებულია 300-მდე ტრადიციული რეწვის ოსტატი მთელი საქართველოდან. ორგანიზაციის სამუშაო გუნდი მიზნად ისახავს ტრადიციული რეწვის ოსტატების პოპულარიზაციას, მათი ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას და პროდუქციის ხარისხისა და დიზაინის განვითარებას.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად, 2016 წელს ასოციაციის ფარგლებში შეიქმნა სოციალური მაღაზია „ეთნოდიზაინი".

ეთნოდიზაინის მისიაა ტრადიციული რეწვის ოსტატების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, მათი პროდუქციის ხარისხისა და დიზაინის განვითარებითა და გაყიდვების ხელშეწყობით.

სოციალურ მაღაზიაში წარმოდგენილია ქართული ტრადიციული რეწვის გამორჩეული ნიმუშები, რომლებიც შექმნილია ხელით, ქართველი ოსტატების მიერ საქართველოს სხვადასხვა რეგიონიდან.

„ეთნოდიზაინი" საქართველოში მცხოვრები 300-მდე ოსტატის და მათ სახელოსნოებში დასაქმებული ახალგაზრდების ერთიან პლატფორმას წარმოადგენს. ასოციაციის ტრენინგების სერიის საფუძველზე რეგიონებში იქმნება ტრადიციული მოტივებით შესრულებული ინოვაციური პროდუქცია, რომელიც მორგებულია თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებს და დიდი მოწონებით სარგებლობს, როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოელ მომხმარებლებში.

„ეთნოდიზაინი“ დიზაინისადმი თანამედროვე მიდგომებით ქართული ტრადიციების სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას უწყობს ხელს.

მაღაზიის წარმატებული ფუნქციონირების და მდგრადობის გათვალისწინებით, 2017 წელს ვარძიის ისტორიულ-არქიტექტურულ მუზეუმ-ნაკრძალის ტერიტორიაზე გაიხსნა „ეთნოდიზაინის“ კიდევ ერთი სოციალური მაღაზია.

2.4. იდეების გენერირება

იდეების გენერირების ეტაპი მოსამზადებელი საფეხურია, რომელიც საშუალებას იძლევა შეირჩეს 2-3 ყველაზე მეტად სიცოცხლისუნარიანი და ეფექტური იდეა, რომელიც ყველაზე კარგად პასუხობს ორგანიზაციის სოციალურ მისიას.

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

- რაშია ორგანიზაცია განსაკუთრებულად ძლიერი? რა გამოსდის განსაკუთრებულად კარგად?

- ვინ არიან ან შესაძლოა იყვნენ ორგანიზაციის სერვისების მიმღები?

- რა არის არსებული და პოტენციური მომხმარებლების ყველაზე მნიშვნელოვანი საჭიროებები?

იდეების გენერირების პროცესი შესაძლოა გაადვილდეს, თუ მოხდება:

- პროდუქტებისა და სერვისების ანალიზი, რომელსაც პირდაპირ შეაქვს წვლილი ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში;

- არსებული სერვისების და პროდუქტების შეთავაზება ახალი გეოგრაფიული სეგმენტისთვის;

- არსებული სერვისების და პროდუქტების შეთავაზება მომხმარებელთა ახალი ჯგუფებისთვის;

- შესაძლოა არსებული სერვისები და პროდქუტები მცირე მოდიფიცირებით მიმზიდველი აღმოჩნდეს მომხმარებლისთვის, რომლისთვისაც ეს სერვისი იქნება ფასიანი;

- ახალი სერვისების განვითარება ორგანიზაციის ხელთ არსებული უძრავი კაპიტალის გამოყენებით.

ასევე შესაძლებელია, რომ ორგანიზაციამ მიიღოს გადაწყვეტილება სრულიად ახალი სერვისის ან პროდუქტის წარმოების შესახებ, თუმცა ეს გზა უფრო მეტად რისკიანია.

2.5. იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი

როგორც ჩვეულებრივ მეწარმეობრივ საქმიანობას, სოციალურ საწარმოსაც სჭირდება საქმიანობის სწორი დაგეგმვა და შემდგომ მისი განვითარება. პირველყოვლისა, სოციალური მეწარმეებისთვის ბიზნესსაქმიანობის მთავარი მოტივი არის სოციალური პრობლემის

იდენტიფიცირება, რომელიც უნდა გადაიჭრას ამ საქმიანობით. შემდგომ, უნდა მოხდეს პროდუქტის ან სერვისის იდეაზე ჩამოყალიბება, რომელიც უნდა აწარმოოს/მიაწოდოს სოციალურმა საწარმომ მომხმარებელს; ცხადია, ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს სამიზნე აუდიტორია, რომელმაც უნდა მოიხმაროს სოციალური საწარმოს მიერ წარმოებული პროდუქცია ან მიწოდებული სერვისი და რა თქმა უნდა, ფინანსებისა და დროის ინვესტიცია საქმიანობის განსახორციელებლად ასევე, საკვანძო საკითხია.

საქმიანობას დაგეგმვის პროცესი სოციალური მეწარმეობის წარმოწყების სურვილის მქონე პირებს/ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს დააზუსტონ, რა სოციალური ცვლილებების განხორციელება უნდათ და როგორ უნდა მოახდინონ ეს მომავალში. იდეის მიზანშეწონილობის დაგეგმვა სწორედ არის ტესტი იმის დასადგენად, თუ ფინანსურად, სოციალურად და გარემოს დაცვის კუთხით რამდენად ეფექტური და განხორციელებადი იქნება საქმიანობა.

სოციალური საწარმოს იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი[20] მოიცავს შემდგომ ნაბიჯებს:

1. დაინტერესებული მხარეებისა და მომხმარებლების განსაზღვრა

დაინტერესებული მხარეებისა და მომხმარებლების განსაზღვრა უკეთ ეხმარება სოციალური მეწარმეობის წამოწყების მსურველებს წინასწარ განსაზღვრონ იმ პროდუქციის ან მომსახურების კონტექსტი, რომელიც შემდგომში მომხმარებლებმა უნდა შეიძინონ.

2. სოციალური საწარმოს იდეის ჩამოყალიბება

მომხმარებლების სურვილების და მოთხოვნის გათვალისწინებით უნდა ჩამოყალიბდეს სოციალური საწარმოს იდეა, რომელიც იქნება ფინანსურად მდგრადი შემოსავლების მომტანი, შეასრულებს სოციალურ მისიას და ამავდროულად ნაკლებ ზიანს მიაყენებს გარემოს.

3. მარკეტინგი

სოციალური საწარმოს მარკეტინგი გულისხმობს პროდუქტების და სერვისის მუდმივ განვითარებას. კომერციული თვალსაზრისით, სოციალური საწარმოს მიერ წარმოებული პროდუქცია ისე უნდა განვითარდეს, რომ ის მუდმივად მიმზიდველი იყოს პოტენციური მომხმარებლისთვის და შეესაბამებოდეს მის საჭიროებებს.

4. ფინანსები

მომხმარებლების სურვილების გათვალისწინებისა და პროდუქციის/სერვისის სახეობის შერჩევის შემდგომ, უნდა მოხდეს იდეის კომერციალიზაციის ანალიზი. ამ პროცესში, მნიშვნელოვანია ფინანსური ანალიზი – რა იქნება პროდუქციის/სერვისის წარმოების თვითღირებულება და რა თანხად მოხდება მისი რეალიზაცია.

5. სოციალური საწარმოს ორგანიზება

მას შემდეგ, რაც მოხდება კომერციული გეგმის ჩამოყალიბება და დადგინდება მისი მიღწევადობა, საჭიროა მოხდეს სოციალური საწარმოს ორგანიზება, რაც გულისხმობს: სტრუქტურის ფორმირებას, გუნდისა და მენეჯმენტის განსაზღვრას.

6. სოციალური აუდიტი

სოციალურ საწარმოს უნდა ჰქონდეს წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმები, რომლის მეშვეობითაც მოხდება სოციალური და ფინანსური შედეგების ანალიზი. ფინანსური

შედეგების შესაბამისად რეკომენდირებულია წელიწადში ერთხელ აუდიტორული შემოწმება. ანალოგიურად, სოციალური და გარემოსდაცვითი მიზნების შესრულების შეფასებაც წელიწადში ერთხელ უნდა განხორციელდეს საწარმოს მენეჯმენტის მიერ.

7. საკანონმდებლო საკითხები

გამომდინარე იქიდან, რომ სოციალური საწარმოებისთვის ყველა ქვეყანაში განსხვავებულია იურიდიული ჩარჩო-რეგულაციები, საჭიროა წინასწარ განისაზღვროს იურიდიული ფორმა, რომლის ფარგლებშიც განახორციელებს საქმიანობას სოციალური საწარმო და ამ ფორმის შესაბამისად მოხდება ფინანსების მართვაც.

იდეის მიზანშეწონილობის ანალიზი - იკორთა

2008 წლის ომის შემდეგ საქართველოში იმატა დევნილთა რაოდენობამ, შეიქმნა იძულებით გადაადგილებულ პირთა დროებითი საცხოვრებლები, მათ შორის სოფელ წეროვანშიც.

ორგანიზაციის „უკეთესი მომავლისთვის“ მმართველი გუნდის მიერ პრიორიტეტულ მიმართულებად ახალგაზრდების და ქალების მხარდაჭერა დასახელდა, რათა მომხდარიყო სამოქალაქო საზოგადოების გაძლიერება და იძულებით გადაადგილებული პირების რეინტეგრირება საზოგადოებაში.

ორგანიზაციის მიერ მოხდა ფინანსური სახრების მოზიდვა/მობილიზება მიზნის სრულყოფისათვის, თუმცა, ძირითადად ეს სახსრები საგრანტო/პროექტულ დაფინანსებებს წარმოადგენდნენ. ფონდების დივერსიფიცირების მიზნით კი ხელმძღვანელობამ პარალელურად დაიწყო ფიქრი დამხმარე-ეკონომიკური საქმიანობის გაძლიერებაზე, რაც ხელს შეუწყობდა როგორც ორგანიზაციის ფინანსურ მდგრადობას, ისე ბენეფიციარების, კერძოდ, იძულებით გადაადგილებული ქალების ეკონომიკურ გაძლიერებას და რეინტეგრაციას.

ორგანიზაციას „უკეთესი მომავლისთვის“ ჰქონდა დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობის, კერძოდ ტექსტილის წარმოების გამოცდილება, თუმცა, უამრავი დეტალის გათვალისწინებით საქმიანობა არ აღმოჩნდა მდგრადი. შესაბამისად, როდესაც მმართველმა გუნდმა გადაწყვიტა დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობის გაძლიერება, პირველი გადაწყვეტილება დაუკავშირდა სოციალური საწარმოს მოდელს.

იდეის მიზანშეწონილობის კვლევისას დადგინდა, რომ მზარდი ტურიზმის ფონზე, ტიხრული მინანქრის წარმოება პრიორიტეტული საქმიანობა იყო, რადგანაც საიუველირო ნაწარმის ეს სახეობა განსაკუთრებით იძლევა შესაძლებლობას ადგილობრივი, ისტორიული ელემენტები ინტეგრირდეს ნაკეთობაში, რაც ზრდის ტურისტების მხრიდან ამ ტიპის პროდუქციაზე მოთხოვნას. 2011 წელს ორგანიზაციამ აღნიშნული საწარმოს წამოწყებისათვის მოიწვია ექსპერტი და გადაამზადა 4 იძულებით გადაადგილებული ქალი, რომელთაც ადგილზე დასაქმების ალტერნატიული წყარო არ გააჩნდათ. 2012 წელს კი შეიქმნა ტიხრული მინანქრის სოციალური სახელოსნო „იკორთა“. **სოციალური საწარმო ქმნის სამოქალაქო და ეკონომიკური განვითარების შესაძლებლობებს წეროვანის იძულებით გადაადგილებულ პირთა დასახლებაში, მომხმარებელს კი სთავაზობს ხალხური რეწვის მრავალსაუკუნოვანი ტრადიციების საფუძველზე შექმნილ მინანქრის სამკაულებს (საყურე, ბეჭედი, გულსაბნევი, ჯვარი, სამაჯური).**

700 ევროს ფინანსური მხარდაჭერით დაწყებულმა სოციალურმა ბიზნესმა

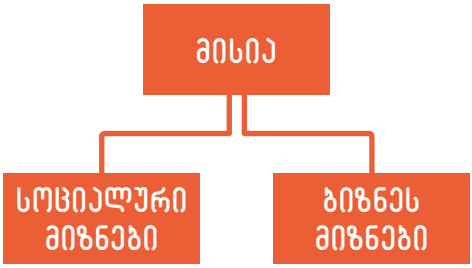
საქმიანობა მნიშვნელოვნად გააფართოვა, მისმა ბრუნვამ 2018 წელს 72 700 ლარს მიაღწია, ასაქმებს 10 იძულებით გადაადგილებულ პირს (მათგან 9 ქალი და 1 კაცი).

საწარმომ მიაღწია ნულოვანი მოგების წერტილს, ანუ მისი შემოსავლები სრულად ფარავს ხარჯებს. აღნიშნული წარმატების მიღწევა, სხვა ფაქტორებთან ერთად, განპირობებულია საწარმოს ფინანსური აღრიცხვიანობის გამარტივების მიზნით ა(ა)იპ-ის ფარგლებში დაფუძნებული შპს-ს ფორმის არჩევით, სოციალური საწარმოს დამოუკიდებელი მმართველობით, თანამშრომლების მუდმივი პროფესიული გადამზადების კურსებით და სხვა მინანქრის სახელოსნოების გამოცდილების გაზიარებით.

„იკორთა“ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციას ახორციელებს თბილისის მაღაზიებში, პარტნიორი სოციალური საწარმოების სივრცეებში (მაგ. „ეთნოდიზაინის“ მაღაზიებში), გამოფენა-გაყიდვებზე და ორგანიზაციის ბაზაზე არსებული შოურუმის მეშვეობით.

2.6. სოციალური და ბიზნეს მიზნები

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



სოციალური მიზნები უკავშირდება საწარმოს მისიის შესრულებას (სოციალური სარგებელის შექმნას) და განსხვავდება ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროსა და მისიიდან გამომდინარე. სოციალური მიზნების მაგალითებია: ეკონომიკური შემოსავლების წყაროების შექმნა მოწყვლადი ჯგუფის წევრებისთვის, შშმ პირთა დასაქმების ხელშეყობა, გარემოს დაცვა, პროფესიულ განათლებაზე ხელმისაწვდომობის ზრდა და სხვ.

ბიზნესმიზნები მიმართულია საწარმოს ფინანსურ სტაბილურობაზე და სხვადახვა სოციალური საწარმოს შემთხვევაში განსხვავებულადაა ფორმულირებული. ბიზნეს კომპანიებში ფინანსური მიზნები უკავშირდება მისი მოგების მაქსიმიზაციას. სოციალური საწარმოს ფინანსური მიზნები შესაძლებელია განსხვავდებოდეს მათი დაფინანსების საჭიროებიდან და ბიზნესმოდელიდან 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; შესაძლოა საწარმოს ფინანსური მიზანი იყოს დაფინანსების ბალანსის უზრუნველყოფა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებით და სხვა წყაროებით, როგორებიცაა: სუბსიდიები, გრანტები და ა.შ. იმგვარად, რომ უზრუნველყოფილი იყოს საწარმოს სტაბილური ფუნქციონირება. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სოციალური საწარმოს მენეჯერები ნათლად აცნობიერებდნენ საკუთარ ფინანსურ მიზნებს, და, შესაბამისად, ახორციელებდნენ მის ასახვას ფინანსურ განაცხადებში. ფინანსური მიზნები შესაძლოა იყოს სამი სახის:

- **თვითკმარი** (ნულოვანი მოგების წერტილი - Break Even Point) - ბიზნესის შემოსავლები სრულად ფარავს ხარჯებს;
- **მომგებიანი** - ბიზნესის შემოსავლები აჭარბებს ხარჯებს. ამ შემთხვევაში უნდა დაკონკრეტდეს რა ოდენობის მოგება წარმოადგენს მიზანს;
- **თანადაფინანსება** - ბიზნესის შემოსავლებს წვლილი შეაქვს საწარმოს ხარჯებში (მაგ. ბიზნესის შემოსავლები შესაძლოა ფარავდეს თავად ბიზნესის ხარჯებს, ხოლო სოციალური ხარჯები შესაძლოა იყოს სუბსიდირებული სხვა წყაროებიდან).

ავსტრალიური სოციალური საწარმო CLEANABLE

სოციალური საწარმო Cleanable დაფუძნდა 2005 წელს მელბურნში (ავსტრალია). საწარმოს მიზანია შეზღუდული შესაძლებლობის და ბაზარზე სხვა ნაკლებადკონკურენტული კადრების ეკონომიკური და სოციალური რეინტეგრაციის ხელშეწყობა მათთვის სამუშაო ადგილების შეთავაზების მეშვეობით. სოციალური საწარმო მომხმარებელს სთავაზობს საცხოვრებლების, საოფისე სივრცეებისა და ბაღების მაღალი ხარისხის მოვლა-მოწესრიგების სერვისს კონკურენტული ფასებით. წმენდისას გამოყენებული ქიმიური საშუალებები კი სრულიად „მეგობრულია“ გარემოს მიმართ.

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

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

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

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

მიუხედავად ბიზნესის სტაბილური ზრდისა, 2009 წლისთვის საწარმოს ჯერ არ ჰქონდა მიღწეული ნულოვანი მოგებისთვის, მისი წლიური ბრუნვა იყო $400,000, ხოლო დეფიციტი $20,000[21].

საწარმოში დასაქმებულია 35 ადამიანი, მათ შორის 15 შშმ პირი.[22]

2.7. ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის

სოციალური საწარმოს განმსაზღვრელია მისი სოციალური მიზნები. სოციალურ საწარმოებს მუდმივად უწევთ 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 ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს კომერციულ და ფინანსურ ინდიკატორებს სოციალური შედეგების გასაზომად;

- მზარდი რაოდენობა ბიზნესკომპანიებისა, 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, გარკვეული საქმიანობის განხორციელება, რაც თემისთვის სარგებლის მომტანი იქნება, ეს შესყიდვებში ერთ-ერთი კრიტერიუმია.

სოციალური და ეკონომიკური შედეგების შეთავსება შესაძლოა დიდ გამოწვევას წარმოადგენდეს სოციალური საწარმოსთვის.
ეს გამოწვევები შეიძლება იყოს ფაქტორები, რომელიც უფრო ძვირს ხდის წარმოების პროცესს, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნესკომპანიებში, 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 (იმაზე მეტი, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნესკომპანიებში) ტრენინგის და მხარდაჭერის პროგრამის დაგეგმვა;

- ფასი, რომელსაც ადებენ სოციალური საწარმოები პროდუქციას - მაგალითად, საბაზრო ფასზე უფრო ძვირი, ან შედარებით დაბალი ფასი, რათა პროდუქტი და/ან სერვისი ხელმისაწვდომი იყოს;

- ბიზნესის ადგილმდებარეობის, მისი განვითარების შესახებ გადაწყვეტილებების განმაპირობებელი ფაქტორები ინვესტირებისას, რაც შესაძლებელია გახდეს ბიზნესის მომგებიანობის განმსაზღვრელი;

- მოგების გამოყენების პრინციპები.

3. სოციალური გავლენის დაგეგმვა, შეფასება და მართვა

ავტორებისგან:

„მნიშვნელოვანია, საზოგადოებისთვის დადებითი ცვლილებების მომტანი იყოთ, მაგრამ ამავდროულად რთულია იცოდეთ, კონკრეტულად როგორ აისახება ადამიანებზე თქვენი საქმიანობის შედეგები. განსაკუთრებით რთული კი მაშინაა, როდესაც ხართ სოციალური მეწარმე და მუდმივად გიწევთ ფიქრი როგორც ბიზნესკომპონენტის გაძლიერებაზე, ისე სოციალური გავლენის გაზრდაზე. რა არის თქვენი სოციალური საწარმოს გავლენა? ხშირად ამ კითხვაზე პასუხი ბუნდოვანი და არაერთგვაროვანია. სოციალური გავლენის გაზომვა და მასთან დაკავშირებული პროცესების მართვა გამოწვევებით სავსე გზაა, რომლის გავლასაც გამოცდილების დაგროვება, დიდი ძალისხმევა და შესაბამისი რესურსები ესაჭიროება. ვიმედოვნებთ, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია სოციალურ მეწარმეებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს დაეხმარება, ობიექტურად შეაფასონ თავიანთი საქმიანობა და გაზარდონ ორგანიზაციის ეფექტურობა სოციალური ცვლილებების მიღწევის თვალსაზრისით“.

ქრისტინე კანდელაკი

სალომე კუსიანი

სოციალური გავლენის შეფასების მნიშვნელობაზე საუბარი 1970-ან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში დაიწყო. თავდაპირველად აქცენტები კეთდებოდა გარემოსდაცვითი გავლენის შეფასებასა და შესაბამისი ზომების გატარებაზე, თუმცა შემდგომში სოციალური გავლენის გაგება უფრო გაფართოვდა. გლობალური გავლენის მქონე ინვესტირების ქსელის (Global Impact Investing Network) მიერ 2018 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გავლენის მქონე ინვესტიციები ბაზარზე წელიწადში 35,5 მილიარდი დოლარის ოდენობითაა წარმოდგენილი[23]. ევროპაში 2017 წლის მონაცემების მიხედვით, სოციალურმა ინვესტიციებმა 767 მილიონი ევრო შეადგინა და 11,951 სოციალური მიზნის მქონე ორგანიზაცია მოიცვა. აღსანიშნავია, რომ 110 გამოკითხული ორგანიზაციიდან თითქმის 80% აღნიშნავს, რომ ინვესტიციის/გრანტის გაცემის მთავარი მიზანი სოციალური სარგებლის შექმნაა[24]. შესაბამისად, იმისათვის, რომ თავად სოციალური მეწარმეები, ინვესტორები და სხვა დაინტერესებული მხარეები დარწმუნდნენ, რომ სოციალური საწარმოს საქმიანობა რეალურ ცვლილებებს ახდენს, მნიშვნელოვანია სოციალური შედეგებისა და გავლენის სწორად დაგეგმვა და მართვა. ფონდებისა და ინვესტორების უმეტესობა თავად ეხმარება სოციალურ საწარმოებს სოციალური შედეგებისა და გავლენის დაგეგმვაში, თუმცაღა, თუ საწარმოს თავად არ აქვს გააზრებული შედეგებისა და გავლენის შეფასების მნიშვნელობა, რთულია სანდო და რეალური ინფორმაციის მოგროვება.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში სოციალურ ცვლილებებსა და სოციალურ გავლენაზე საუბარი დიდი ხანია დაწყებულია, არსებულ სოციალურ საწარმოებს სოციალური შედეგებისა და გავლენის დაგეგმვის, გაზომვისა და მართვის მცირე გამოცდილება აქვთ. შესაბამისად, ზოგიერთი მათგანისთვის რთულია მხარდამჭერების დარწმუნება იმაში თუ რა სარგებელი მოაქვს მათ საქმიანობას საზოგადოებისთვის.

წინამდებარე თავი მიზნად ისახავს, წარმოაჩინოს სოციალური შედეგებისა და გავლენის დაგეგმვის არსი და მნიშვნელოვნება, გაუზიაროს სოციალურ მეწარმეებს შედეგებისა და გავლენის მართვის პრაქტიკული ინსტრუმენტები.

3.1. რა არის სოციალური შედეგები და სოციალური გავლენა?

სოციალური საწარმოს მთავარი მისიაა, იყოს დადებითი ცვლილებების მომტანი საზოგადოებისთვის. თუმცა, თუ არ არსებობს სოციალური შედეგებისა და გავლენის შეფასების გამართული და სანდო სისტემა, რთული სათქმელია, რამდენად ახერხებენ ამას სოციალური საწარმოები.

სოციალური შედეგი არის სასარგებლო დადებითი ცვლილება, რომელსაც სოციალური საწარმო თავისი საქმიანობის შედეგად ახდენს. ხოლო მიღწეული შედეგები წარმოადგენს უფრო მსხვილი შედეგების გავლენის მოხდენის საფუძველს. სოციალური შედეგები და გავლენა შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც მიკრო-საწარმოს უშუალო მიზნობრივი ჯგუფების დონეზე, ისე მაკრო - უფრო ფართო საზოგადოების დონეზე. გამოცდილებიდან და საქმიანობის ბუნებიდან გამომდინარე, სოციალურმა მეწარმეებმა თავად უნდა გადაწყვიტონ რა მასშტაბის სოციალური შედეგებისა და გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა და რესურსი აქვთ.

როგორც აღვნიშნეთ, გავლენა სოციალურ შედეგზე უფრო ფართო ცნებაა. რთულია ერთი წინადადებით განიმარტოს, რა არის გავლენა. მით უმეტეს, როცა, ამ ტერმინის მრავალი განსაზღვრება არსებობს. მიუხედავად ამისა, ყველა მათგანი ამახვილებს ყურადღებას იმაზე, რომ

გავლენა არის ჩარევის (ინტერვენციის)* გრძელვადიანი შედეგი, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური; ასევე, როგორც დაგეგმილი, ისე დაუგეგმავი.

* ჩარევა/ინტერვენცია - საქმიანობა, რომელსაც ორგანიზაცია ახორციელებს დასახული მიზნების მისაღწევად, დაგეგმილი ცვლილებების მოსახდენად.

„გავლენა“ განისაზღვრება როგორც გრძელვადიანი შედეგი, რომელიც მიიღწევა საქმიანობების, პროდუქტებისა და შედეგების საშუალებით. გავლენა შეიძლება იყოს „პოზიტიური და ნეგატიური“, „პირდაპირი და არაპირდაპირი“ „დაგეგმილი და დაუგეგმავი“. ყოველთვის არ არის შესაძლებელი, გავლენა მიაკუთვნო მხოლოდ ერთ კონკრეტულ ჩარევას, პროგრამას, ან ორგანიზაციას[25].

გავლენის შეფასების საერთაშორისო პრინციპების (International Principles for Social Impact Assessment) თანახმად, სოციალური გავლენის შეფასება არის „ჩარევის შედეგად მიღწეული სოციალური შედეგების ანალიზის, მონიტორინგისა და მართვის პროცესი. აღნიშნული შედეგები შეიძლება იყოს როგორც დაგეგმილი, ისე დაუგეგმავი; ასევე – როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური “[26].

და მაინც, რა არის სოციალური გავლენა? როდის შეიძლება დანამდვილებით ითქვას, რომ სოციალურ საწარმოს დადებითი გავლენა მოაქვს? **სოციალური გავლენა არის ყველაფერი, რაც კონკრეტული ადამიანისთვის ან ჯგუფისთვის მნიშვნელოვანი და ღირებულია.** ეს შეიძლება იყოს ეკონომიკური და სოციალური კეთილდღეობა, შესაძლებლობების რეალიზება, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუმჯობესება. გარემოსდაცვითი გავლენა, ასევე, არის სოციალური გავლენა, რადგან ადამიანების კეთილდღეობა დამოკიდებულია იმ გარემოზე, სადაც ცხოვრობენ; კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა და შენარჩუნება, ასევე შეიძლება იყოს სოციალური გავლენა, რადგან ეს ღირებულია ადამიანებისთვის[27].

შესაბამისად, სოციალური შედეგებისა და გავლენის დაგეგმვის ეტაპზე, მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, თუ რა არის ღირებული პირდაპირი და არაპირდაპირი მიზნობრივი ჯგუფებისთვის. მაგალითად, თუ ადამიანები მათთვის ღირებულად არ მიიჩნევენ ისეთ შედეგებს, როგორებიცაა გაზრდილი პროფესიული უნარები, გაუმჯობესებული ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ან გაზრდილი სამოქალაქო ცნობიერება, რთული იქნება იმის მტკიცება, რომ მიღწეულმა შედეგებმა მნიშვნელოვანი გავლენა მოიტანა.

რომ შევაჯამოთ, სოციალური გავლენა არის ცვლილება ადამიანებისთვის მნიშვნელოვან ქვემოთ მოცემულ ერთ ან რამდენიმე სფეროში:

- **ადამიანების ცხოვრების სტილი** – როგორ ცხოვრობენ, მუშაობენ, თამაშობენ, ურთიერთობენ ყოველდღიურად ერთმანეთთან.
- **კულტურა** – გაზიარებული რწმენები, ტრადიციები, ღირებულებები, ენა ან დიალექტი.
- **თემი** – მისი შეჭიდულობა, სტაბილურობა, ხასიათი, სერვისები და ინფრასტრუქტურა.
- **პოლიტიკური სისტემები** – ადამიანების მონაწილეობის ხარისხი იმ გადაწყვეტილებებში, რომლებიც გავლენას ახდენს მათ ცხოვრებაზე; დემოკრატიზაციის ხარისხი, ამ მიზნით გამოყოფილი რესურსები;
- **გარემო** – ჰაერისა და წყლის ხარისხი, რომელთაც იყენებენ ადამიანები, საკვების ხელმისაწვდომობა და ხარისხი, საფრთხის ან რისკის დონე, ხმაური და მტვერი, რომელშიც ცხოვრობენ; შესაბამისი სანიტარიული პირობები, ფიზიკური უსაფრთხოება და რესურსებზე კონტროლის შესაძლებლობა.
- **ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა** – ჯანმრთელობა არის სრული ფიზიკური, გონებრივი, სოციალური და სულიერი კეთილდღეობის მდგომარეობა და არა მხოლოდ დაავადების არარსებობა.
- **პირადი და ქონებრივი უფლებები** – ხომ არ განიცდიან ადამიანები ეკონომიკურ ზარალს, ან ხომ არ არიან არახელსაყრელ მდგომარეობაში, რაც შეიძლება მოიცავდეს მათი სამოქალაქო უფლებების დარღვევას.
- **შიშები და მისწრაფებები** – ადამიანების აღქმები უსაფრთხოების შესახებ, შიშები მათი თემის მომავლის შესახებ, მათი სწრაფვები საკუთარი და შვილების მომავლის შესახებ[28].

სხვადასხვა სახის პროგრამამ ან ჩარევამ მრავალფეროვანი შესაძლებლობა და სარგებელი შეიძლება მოუტანოს ადამიანებს. ამავდროულად, არსებობს საწინააღმდეგო ეფექტების რისკიც – დადებით ცვლილებებთან ერთად, თქვენმა საქმიანობამ შეიძლება ზოგიერთი ჯგუფი დააზარალოს. კარგი მართვის პირობებში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მაქსიმალური სარგებლის მოტანა ბენეფიციარებისთვის და ნეგატიური გავლენის თავიდან არიდება. სოციალური გავლენის შეფასების პროცესი ხელს უწყობს როგორც სასარგებლო ცვლილებების მიღწევას, ისე ნეგატიური შედეგების თავიდან არიდებას.

სოციალურ საწარმოებსა და საზოგადოებივ ორგანიზაციებს ხშირად უჭირთ, ერთმანეთისგან გაარჩიონ მიღწეული მყისიერი შედეგები, გრძელვადიანი შედეგები და სოციალური გავლენა. შესაბამისად, გავლენას დასაბუთების გარეშე უწოდებენ ისეთ შედეგებს, რომლებიც ფაქტობრივად არ ასახავს მომხდარ ცვლილებებს ინდივიდუალურ, კონკრეტული ჯგუფის, თუ საზოგადოების დონეზე.

წინამდებარე სახელმძღვანელო უფრო ნათლად დაგანახებთ, თუ რა იგულისხმება სოციალური საწარმოს მიერ მიღწეულ შედეგებსა და გავლენაში. აგრეთვე, ვიმსჯელებთ, თუ როგორ არის შესაძლებელი გავლენის შეფასება შედარებით მწირი ფინანსური რესურსების გამოყენებით.

3.1.1. რატომ არის მნიშვნელოვანი და აუცილებელი სოციალური შედეგებისა გავლენის გაზომვა?

სოციალური საწარმოები თანდათან იკავებენ ცენტრალურ ადგილს გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში, როგორც ბიზნესის ახალი სახეობა, რომელიც ხასიათდება სამეწარმეო მიდგომითა და გამოკვეთილი სოციალური მისიით. მათი კომპლექსური ბუნება, მზარდი რაოდენობა და მსოფლიოზე გავლენა, სოციალური გავლენის გაზომვას ყველა დაინტერესებული მხარისთვის პრიორიტეტულს ხდის. სოციალური გავლენის გაზომვა, სასარგებლოა თავად სოციალური საწარმოებისთვისაც, რადგან მათ საშუალება ეძლევათ დასახონ რეალური მიზნები, გაუწიონ მონიტორინგი და გააუმჯობესონ თავიანთი საქმიანობა, პრიორიტეტულად მიიღონ გადაწყვეტილებები და ჰქონდეთ უფრო კონკურენტუნარიანი წვდომა ბაზარზე.

ყველა თანხმდება იმაზე, რომ სოციალური გავლენის გაზომვა მნიშვნელოვანია, მაგრამ ამავდროულად – რთული. სირთულე მდგომარეობს სოციალური საწარმოების განსაკუთრებულ ბუნებაში, რომლის ძირითადი მიზანი, სოციალური ღირებულების შექმნაა. ამავდროულად, აუცილებელია საწარმომ შექმნას ეკონომიკური სიმდიდრე, საკუთარი საქმიანობისა და მიღწეული შედეგების სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. თუმცა, ამ ორი მიზნის თანაარსებობა არ არის ურთიერთგამომრიცხავი.

ქვემოთ შეჯამებული სახით არის წარმოდგენილი ის, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი სოციალური გავლენის გაზომვა[29].

- **ცოდნა იმისა, რომ სოციალური საწარმო რეალურ ცვლილებებს ახდენს** – ეს ნამდვილად ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზია, რის გამოც შედეგებს ზომავთ. ეს საშუალებას გაძლევთ დაანახოთ საზოგადოებას, მხარდამჭერებს, დონორებსა და თანამშრომლებს, რომ განხორციელებული ინიციატივები შეესატყვისება მათ ღირებულებებს, აგრეთვე, ორგანიზაციის მიზნებსა და მისიას, რომელთა მისაღწევადაც ისინი ძალისხმევას არ იშურებენ. ბევრი საუბარი შეიძლება იმის შესახებ, თუ რამდენ საქმეს აკეთებთ და რამდენ ადამიანთან მუშაობთ, მაგრამ იცვლება ამით რამე? ამ კითხვაზე დამარწმუნებელი პასუხი შედეგებისა და გავლენის გაზომვის გარეშე ვერ გექნებათ.

- **სოციალური საწარმოს გაძლიერება** – შედეგებისა და ცვლილების გაზომვას ორგანიზაციისთვის დიდი სარგებელი მოაქვს. მათ შორისაა: სწავლასა და ინოვაციაზე

ორიენტირებული კულტურის შექმნა, პროფესიული განვითარება, გაუმჯობესებული კომუნიკაცია, გაზრდილი გამჭვირვალობა, ნდობა, ეფექტურობა და მდგრადობა. სწავლა და განვითარება ამ უპირატესობებიდან მხოლოდ ერთ-ერთია. მაგალითად, კლიენტებისა თუ ბენეფიციარების საჭიროებებისა და კმაყოფილების უკეთ გაგებამ შეიძლება, გაზარდოს ორგანიზაციის ცოდნა და გააუმჯობესოს საქმიანობა. გააზრება იმისა, თუ რა მუშაობს ეფექტურად განსხვავებულ ადამიანებთან და განსხვავებულ კონტექსტში, გეხმარებათ პროგრამებისა და ინიციატივების საჭიროებებზე მორგების, დახვეწის, ცვლილების, დახურვისა თუ გაფართოების გადაწყვეტილებების მიღებაში. შედეგებისა და გავლენის გაზომვა ეხმარება სოციალური მიზნის მქონე ორგანიზაციებსა და საწარმოებს, დააინტერესონ დონორები, გაზარდონ ორგანიზაციის ლეგიტიმაცია და საზოგადოებას მიაწოდონ ინფორმაცია მიღწეული შედეგების შესახებ. ადვოკატირებისთვის, პოლიტიკის დონეზე ცვლილებების მოხდენისა თუ დადებითი ხილვადობის ჩამოყალიბებისთვის, შედეგებისა და გავლენის კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

- დღესდღეობით უფრო და უფრო მეტად ხდება აღიარება იმისა, რომ შედეგებისა და გავლენის გაზომვა ორგანიზაციის მდგრადობის კრიტიკულ ფაქტორს წარმოადგენს. ამის მიზეზი ნაწილობრივ არის ის, რომ შედეგებისა და გავლენის გაზომვა და შესაბამისი ანგარიშგება იზიდავს მეტ დაფინანსებას, ხოლო ორგანიზაცია ხდება უფრო კონკურენტუნარიანი ბაზარზე. სოციალური საწარმოს მიერ მიღწეულ შედეგებსა და გავლენაზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ეხმარება მომხმარებლებს მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილება, თუ ვისგან იყიდიან პროდუქტს ან მიიღებენ მომსახურებას.

- **ანგარიშვალდებულება და გაზრდილი ეფექტიანობა** – ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა შედეგებისა და გავლენის გაზომვის ერთ-ერთი მამოძრავებელი ძალაა. არამომგებიანი ორგანიზაციები, სოციალური საწარმოები და ბიზნესები პასუხისმგებლები არიან მრავალი დაინტერესებული მხარის წინაშე - ფინანსური მხარდამჭერების, დონორების, აქციონერების და ა.შ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ მათთვის წარდგენილი მონაცემები იყოს სანდო და ფაქტებზე დაფუძნებული.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, შედეგებისა და გავლენის გაზომვა ხელს უწყობს ორგანიზაციის გაძლიერებასა და ეფექტიანობის ზრდას. თუმცაღა, თუ შედეგებისა და გავლენის გაზომვის მხარდამჭერი არგუმენტები ასეთი ძლიერია, რატომაა რთული ამ ყველაფრის რეალობაში განხორციელება?

3.1.2. შედეგებისა და გავლენის გაზომვა - სირთულეები

სოციალური გავლენის გაზომვისას სოციალური მიზნის მქონე ორგანიზაციები მრავალი სახის წინააღმდეგობას შეიძლება წააწყდნენ[30]:

1. **გავლენის გაზომვა რთულია!** - მონაცემების მოგროვება მყისიერი შედეგების/პროდუქტების და საქმიანობების შესახებ ბევრად მარტივი და ადვილად მისაღწევია, ვიდრე სოციალური შედეგებისა და გავლენის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება.

2. **შესაძლოა „მოგზაურობდეთ ჯიპიესის გარეშე“** – ანუ, შესაძლოა თქვენთვის ნაკლებად ნათელი იყოს, თუ რატომ არის შედეგებისა და გავლენის გაზომვა მნიშვნელოვანი.

3. **„საერთოდ არ გაქვთ, ან არასწორ კოორდინატებს ფლობთ“** – არსებული მონაცემები შეიძლება იყო არასაკმარისი, შეუსაბამო ან არასწორი. შესაძლოა,

არ იყოს ნათელი, თუ რა უნდა გაიზომოს. ხშირად აყალიბებენ ხოლმე ისეთ გრძელვადიან შედეგებს, რომლებიც უფრო მეტად პროდუქტებს ჰგავს. ინდიკატორები შეიძლება ცუდი ხარისხის იყოს. ასევე, უხარისხო მონაცემების გამო რთულია ხოლმე მათი დაკავშირება სხვა მონაცემებთან.

4. შეზღუდული ცოდნა და რესურსები – სოციალური გავლენის შეფასებას საკმაოდ ბევრი შეზღუდვა შეიძლება მოჰყვეს რესურსებისა და შესაძლებლობების თვალსაზრისით. შედეგებისა და გავლენის გაზომვა საჭიროებს კონკრეტული უნარების, ცოდნისა და ინსტრუმენტების ფლობას. აქვე გასათვალისწინებელია, რა პერიოდის მანძილზე აგროვებთ მონაცემებს და როგორ არის შესაძლებელი შეფასების ინტეგრირება დაგეგმვის, ბიუჯეტირებისა და განხორციელების პროცესებში.

5. დაბნეული ხართ – თავდაპირველად შეიძლება, გაგიჭირდეთ სოციალური შედეგებისა და გავლენის გაზომვისთვის საჭირო სხვადასხვა ინსტრუმენტისა და მიდგომის გამოყენება. შესაძლოა, გაგიჩნდეთ ისეთი კითხვები, როგორებიცაა: „რომელი ინსტრუმენტები და მიდგომები შეესაბამება შეფასების ჩემს საჭიროებებს? რომლებია ყველაზე შესაფერისი ინდიკატორები? როგორ არის შესაძლებელი მონაცემთა შეგროვებასთან დაკავშირებული გამოწვევების დაძლევა და უნდა გავზომო თუ არა ისეთი შედეგები, რომლებიც „არ იზომება“?

6. სისტემური და ორგანიზაციული ბარიერები – ასეთი ბარიერები შეიძლება იყოს ის, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში წამახალისებელი ჯილდოები და დაფინანსება ყოველთვის არ ებმის რეალურ სოციალურ შედეგებს. ასევე, ზოგიერთი სახის კონტრაქტმა შეიძლება, შეგზღუდოთ და არ მოგცეთ შედეგების გაზიარების შესაძლებლობა.

7. ყველას არ სურს, თქვენთან ერთად ამ „მოგზაურობაში“ წასვლა – გამჭვირვალობის დაბალმა დონემ და/ან წარუმატებლობისა და პრობლემების გაზიარების შიშმა შესაძლოა, ხელი შეუშალოს ობიექტურ გაზომვას მითუმეტეს თუ სოციალური გავლენის შეფასების პროცესს მენეჯმენტი ნაკლებად უჭერს მხარს.

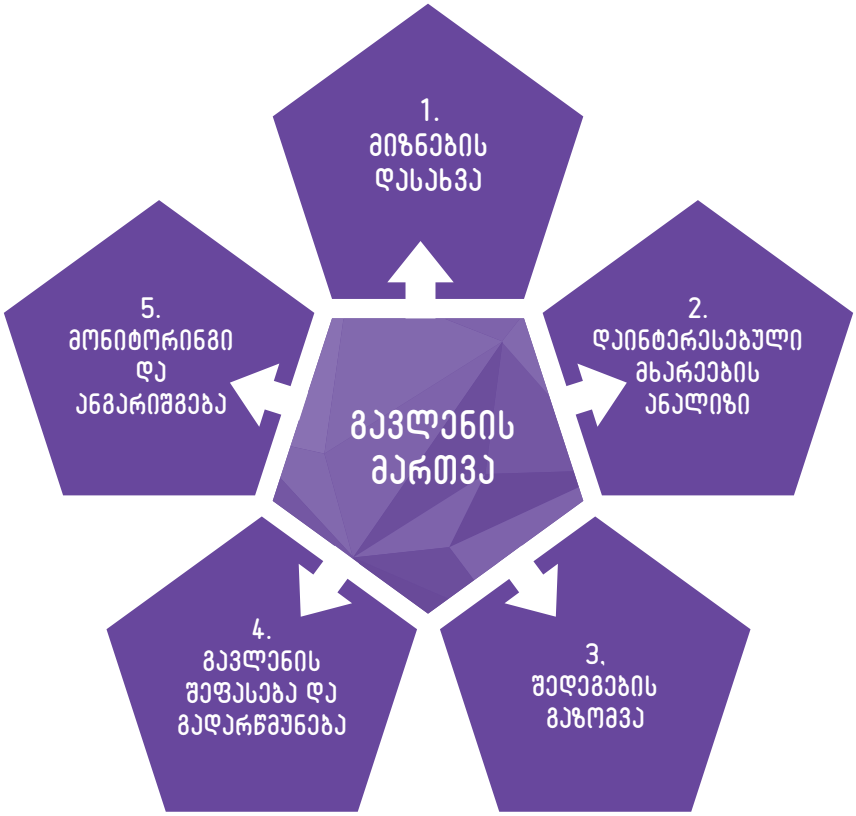
ზოგადად, არ აქვს მნიშვნელობა, რომელ სექტორს წარმოადგენთ. კითხვაზე „რატომ უნდა გავზომოთ სოციალური შედეგები და გავლენა?“ პასუხი ერთია: „რადგან არ გვაქვს უფლება, რომ არ გავაკეთოთ ეს“. მიუხედავად იმისა, რომ შეუძლებელია ყველა სახის შედეგისა და გავლენის გაზომვა, მნიშვნელოვანია, გადადგათ საჭირო ნაბიჯები იმისათვის, რომ დაინტერესებულ მხარეებს დაანახვოთ თქვენ მიერ განხორციელებული სოციალური ცვლილებები.

3.2. სოციალური გავლენის გაზომვისა და მართვის ციკლი

სოციალური გავლენის გაზომვა არის პროცესი, რომელსაც დაგეგმვა და მართვა ესაჭიროება. გავლენის შეფასებაზე ფიქრი სოციალური საწარმოს იდეის გაჩენიდან იწყება. სოციალური შედეგებისა და გავლენის მართვა წარმოადგენს სისტემას, რომელიც ცალკეული ეტაპებისგან შედგება. თითოეული ეტაპის ნაბიჯ-ნაბიჯ გავლა მნიშვნელოვანია რეალური დადებითი ცვლილებების მისაღწევად.

დიაგრამა 3.1.-ზე მოცემულია სოციალური გავლენის გაზომვისა და მართვის ციკლის შემადგენელი ეტაპები: 1. მიზნების დასახვა 2. დაინტერესებული მხარეების ანალიზი 3. შედეგების გაზომვა 4. გავლენის შეფასება და გადამოწმება 5. მონიტორინგი და ანგარიშგება

დიაგრამა 3.1. სოციალური გავლენის გაზომვისა და მართვის ციკლი



1. მიზნების დასახვა – გულისხმობს პრობლემის სიღრმისეულ ანალიზს, ცვლილების თეორიის შემუშავებას, სოციალური შედეგებისა და გავლენის მასშტაბის განსაზღვრას.

2. დაინტერესებული მხარეების (Stakeholders) ანალიზი: პოტენციური დაინტერესებული მხარეების რანჟირება პრიორიტეტის მიხედვით, განსაზღვრა იმისა, თუ რამდენად ღირებულ წვლილს შეიტანენ ისინი სოციალური შედეგებისა და გავლენის მართვის პროცესში და რა რაოდენობის რესურსთან არის მათი მონაწილეობა დაკავშირებული.

3. შედეგების გაზომვა: პროდუქტის, შედეგის და გავლენის ინდიკატორების განსაზღვრა; რაოდენობრივი და თვისებრივი ინფორმაციისა და მაჩვენებლების მოგროვება მიღწეული შედეგებისა და გავლენის შესახებ. გააზრება იმისა, თუ როგორ შეიძლება სხვადასხვა ტიპის ინდიკატორის გამოყენება სოციალური საწარმოს მიერ მიღწეული სოციალური შედეგების სურათის შესაქმნელად.

4. გავლენის შეფასება და გადამოწმება: გადამოწმება იმისა, რომ წარმოჩენილი სოციალური გავლენა არ არის ზედმეტად სუბიექტური და, რომ ის ღირებული იყო დაინტერესებული მხარეებისთვის.

5. მონიტორინგი და ანგარიშგება: მონაცემთა შეგროვება, ამ მონაცემების შენახვისა და მართვის სისტემის შექმნა, ინფორმაციის ინტეგრირება ორგანიზაციულ პროცესებში და მონაცემების წარდგენა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან[31].

გაითვალისწინეთ, რომ მნიშვნელოვანია თითოეულ ეტაპს დაეთმოს საკმარისი დრო, რაც როგორც რეალური გავლენის მოხდენის, ისე მისი ობიექტურად შეფასების საწინდარია. ქვემოთ უფრო დეტალურად განვიხილავთ სოციალური გავლენის გაზომვისა და მართვის თითოეულ ეტაპს.

3.3. მიზნის დასახვა

სოციალური გავლენისა და მართვის ციკლის ეს ეტაპი, პირველ რიგში, მოიცავს **სოციალური პრობლემის სიღრმისეულ ანალიზს და საწარმოს ცვლილების თეორიის ჩამოყალიბებას.** აღნიშნულის გარეშე სოციალურ შედეგებსა და გავლენაზე საუბარს ზედაპირული ხასიათი ექნება, გაზომვის პროცესი კი უფრო რთული და დამაბნეველი გახდება. ცვლილების თეორიის შესახებ უფრო დეტალურად ქვემოთ გვექნება საუბარი.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მიზნების დასახვის ეტაპზე სოციალურმა საწარმომ რამდენიმე მნიშვნელოვან კითხვას უნდა გასცეს პასუხი:

1. რა სოციალური პრობლემის მოგვარებას ცდილობს სოციალური საწარმო? – პასუხი ამ კითხვაზე უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას პრობლემის ბუნებისა და სიმწვავის შესახებ; ინფორმაციას ტენდენციებზე: იცვლება, იზრდება თუ მცირდება პრობლემა და რა თვალსაზრისით? აგრეთვე, ინფორმაციას ადამიანების შესახებ, რომელთაც ეხება ეს პრობლემა. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია საწყისი მონაცემებისა და მდგომარეობის (baseline) ცოდნა, რაც მოგვიანებით შესაძლებლობას მოგცემთ, შეაფასოთ ცვლილებების დონე და ხარისხი.

2. რას აკეთებს სოციალური საწარმო სოციალური პრობლემის გადასაჭრელად? – ამ კითხვაზე პასუხი მოიცავს სოციალური საწარმოს იმ საქმიანობის ზუსტ აღწერილობას, რომლის საშუალებითაც ცვლილების მოხდენას ცდილობს. იგი, აგრეთვე მოიცავს ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებულ კონკრეტულ ნაბიჯებს, სტრატეგიებსა და ქმედებებს, რომლებიც კარგად აჩვენებს, როგორ უკავშირდება ერთი საქმიანობა მეორეს.

3. როგორ ახდენს სოციალური საწარმო ცვლილებას? რა არის მისი ცვლილების თეორია? გააკეთეთ იმ პროცესის ილუსტრირება, რითიც თქვენი სოციალური საწარმო ქმნის ცვლილებას. ყველაზე მარტივად ამის გაკეთება შესაძლებელია „ცვლილების თეორიის“ განვითარებით. ცვლილების თეორია აერთიანებს ორ მნიშვნელოვან საკითხს: რა პრობლემებს აგვარებს სოციალური საწარმო და როგორ ქმნის საზოგადოებაში ცვლილებას არსებული რესურსებითა და საქმიანობებით. ცვლილების თეორიის მოდელი გახდა საყოველთაოდ ცნობილი მიდგომა სოციალური გავლენის წარმოსაჩენად და, ასევე, ხშირად მოითხოვება პროექტის სააპლიკაციო განაცხადებში. ცვლილების თეორიის შექმნისა და მისი მნიშვნელოვნების შესახებ უფრო დეტალურად ქვემოთ ვისაუბრებთ.

4. რა რესურსები/შენატანები აქვს ან სჭირდება სოციალურ საწამოს საქმიანობების განსახორციელებლად? – ეს უნდა მოიცავდეს საქმიანობების განხორციელებისთვის საჭირო დროს, ტალანტებს, ტექნოლოგიებს, აღჭურვილობას, ინფორმაციას ან სხვა აქტივებს. იდეალურ შემთხვევაში აქვე გაანალიზებული უნდა იყოს, რამდენად გააჩნია ორგანიზაციას საქმიანობების შესრულებისთვის საკმარისი რესურსები[32].

3.3.1. პრობლემის ანალიზი

სოციალური გავლენის მართვის ყველაზე მნიშვნელოვან ეტაპს პრობლემის განსაზღვრა წარმოადგენს. პირველ რიგში, აუცილებელია, განსაზღვრული იყოს, თუ რა არის რეალური პრობლემა, რომლის გადაჭრასაც სოციალური საწარმო ისახავს მიზნად. მარტივია სოციალურმა საწარმომ თქვას, რომ საქმიანობით ამცირებს სიღარიბეს მსოფლიოში, მაგრამ რთულია ეს გარდაქმნა რაღაც ისეთში, რაც „რეალურ ცვლილებას“ მოიტანს[33].

დასაწყისშივე, თუკი საკმარის დროს არ დაუთმობთ პრობლემაზე ფიქრს და იმის გაანალიზებას, პრობლემის გადაჭრის რომელ დონეზე ჩაერთვება სოციალური საწარმო, უფრო მეტი რისკია, რომ ვერ შეძლოთ ცვლილების მიღწევა და მეტიც, შესაძლოა, თქვენი გავლენა იყოს ნეგატიური.

სოციალური პრობლემების გადაჭრაზე მუშაობა კარგია, მაგრამ თუ როგორ უნდა გადაიჭრას ის, საქმიანობის დასაწყისში დასმული რთული კითხვაა. მისი სირთულე გამომდინარეობს იქიდან, რომ, როგორც წესი, ერთ პრობლემას მრავალი გამომწვევი მიზეზი აქვს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, მუშაობა დაიწყოთ პრობლემის ძირიდან, საწყისიდან, რათა შეძლოთ არა მხოლოდ „სიმპტომების“, არამედ რეალური მიზეზების „მკურნალობა“.

ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა. ისინი დაგეხმარებიან უფრო დეტალურად გაანალიზოთ, რა არის პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და იპოვოთ პრობლემის გადაჭრის ეფექტური, მდგრადი გზები. დეტალური ანალიზი კი საწინდარია იმისა, რომ თქვენი სოციალური საწარმო მნიშვნელოვან სოციალურ შედეგებსა და გავლენას მიაღწევს.

3.3.2. ცვლილებების თეორია - გავლენის ჯაჭვი

სოციალურ საწარმოებს, მათ მხარდამჭერებს, დონორებსა და ინვესტორებს სჭირდებათ მკაფიო აღქმა იმისა, თუ რა ცვლილების მოტანა სურს საწარმოს და, რაც მთავარია, როგორ აპირებს დასახული მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, პირველი კითხვა, რაც სოციალური მისიის მქონე ორგანიზაციების მიმართ ჩნდება, შემდეგია: „რა არის თქვენი ცვლილების თეორია?“ ცვლილების თეორია არის ინსტრუმენტი, რომელიც ხელს უწყობს სოციალური შედეგებისა და გავლენის მიღწევას, შესაბამისი სტრატეგიების დაგეგმვითა და განხორციელებით.

ეს არის სიღრმისეული აღწერა იმისა, თუ როგორ და რატომ ელით სასურველი ცვლილების დადგომას კონკრეტულ კონტექსტში. ეს არის რუკა, რომელიც გეხმარებათ არასასურველი მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში გადანაცვლებაში და აღწერს, როგორ არის შესაძლებელი დასახული მიზნების მიღწევა.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ცვლილების თეორია წარმოადგენს სოციალური გავლენის შეფასების უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს. პრობლემის განსაზღვრისა და დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციების შემდეგ მნიშვნელოვანია, რომ საბოლოოდ ჩამოაყალიბოთ, რას გააკეთებთ, როგორ და რა რესურსებით. შედეგად განისაზღვრება თქვენი მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები, ანუ ცვლილებები, რომელთა მოტანას სოციალური საწარმო ესწრაფვის. მხოლოდ ამის შედეგად არის შესაძლებელი რეალური, ობიექტური გავლენის მიზნების ჩამოყალიბება, ანუ დაგეგმვა იმისა, თუ საბოლოო ჯამში რა გავლენის მოხდენა სურს სოციალურ საწარმოს სხვადასხვა დონეზე[34].

სოციალური საწარმოს ცვლილების თეორია არის გამოყენებული რესურსების, საქმიანობების და საქმიანობების შედეგად დამდგარი **მყისიერი შედეგების** ანუ **პროდუქტების** ლოგიკური ჯაჭვი. **ეს ლოგიკური ჯაჭვი კი გრძელდება უკვე საწარმოს მიერ შემუშავებული თეორიული, ცვლილებაზე ორიენტირებული შედეგებით და უფრო გრძელვადიანი გავლენით.**

ლოგიკურ ჯაჭვში იგულისხმება ის, რომ სოციალური გავლენა არ იქმნება თავისთავად. ამისათვის, ერთმანეთთან ლოგიკურ ბმაში მყოფი ნაბიჯების დაგეგმვაა საჭირო:

- დასახული მიზნების მისაღწევად სოციალური საწარმო **შენატანების** სახით იყენებს კონკრეტულ რესურსებს.
- აღნიშნული შენატანების გამოყენებით სოციალური საწარმო ასრულებს დაგეგმილ **საქმიანობებს.**
- შესრულებული საქმიანობების შედეგად იდება კონკრეტული **პროდუქტები,** ანუ მყისიერი და ხელშესახები შედეგები (მაგ., შემუშავებული ტრენინგპროგრამა)
- საქმიანობის შედეგად შექმნილი პროდუქტები ხელს უწყობს უფრო მნიშვნელოვანი ცვლილებების, სოციალური **შედეგების** მიღწევას.
- ხოლო სოციალური შედეგების მიღწევა, უფრო დიდი ცვლილების, ანუ **გავლენის** მოხდენის წინაპირობას წარმოადგენს.

გახსოვდეთ

– სავარაუდოდ, თქვენ მიერ შერჩეული სამოქმედო არეალი და დასახული მიზნები უფრო პატარა იქნება ვიდრე თავად სოციალური პრობლემა და მისი გამომწვევი მიზეზები. თუმცა ნუ შეშინდებით, რადგან თქვენგან არავინ მოელის მთელი მსოფლიოს პრობლემების გადაჭრას. – თუ თქვენ მუშაობთ ერთ კონკრეტულ სოციალურ პრობლემაზე, სასურველია, დრო-დადრო გადახედოთ საქმიანობას და დარწმუნდეთ, რომ ნამდვილად პირვანდელ სოციალურ პრობლემაზე მუშაობთ და სხვა მიმართულებით არ წასულხართ. საჭიროების შემთხვევაში კი მზად იყავით, შეცვალოთ თქვენი მიდგომა

საბოლოო ჯამში გრძელვადიანი მიზნები (ქვემოთ მოხსენიებულია როგორც შედეგები) და გავლენა არის ორგანიზაციის ჰიპოთეზა: თუ დაგეგმილი საქმიანობები წარმატებით შესრულდება, სოციალური საწარმო მიაღწევს კონკრეტულ შედეგებს/ცვლილებებს. მიღწეული შედეგები კი მნიშვნელოვანი სოციალური გავლენის მოხდენის საფუძველს წარმოადგენს. ცვლილების თეორიის ჩამოყალიბებისას, რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინოთ თქვენი და სხვა ორგანიზაციების წინა გამოცდილება, სფეროში ჩატარებული კვლევები, დადგენილი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები და ა.შ.[35]

ცვლილების თეორიის მთავარი კომპონენტი არის გავლენის ჯაჭვი, რომელშიც ეტაპობრივად, ნაბიჯ-ნაბიჯ, არის გაწერილი, თუ როგორ აღწევს ორგანიზაცია გავლენას განხორციელებული საქმიანობების შედეგად. ჯერ განვიხილოთ გავლენის ჯაჭვის შემადგენელი კომონენტები, რომლებიც ცხრილ 3.1.-შია წარმოდგენილი.

ცხრილი 3.1. სოციალური გავლენის ჯაჭვის შემადგენელი კომპონენტები[36]

შენატანი	ყველა რესურსი, როგორც კაპიტალი, ისე ადამიანური, რომელიც ინვესტირებულია საქმიანობაში.
საქმიანობა	კონკრეტული საქმიანობები, ორგანიზაციის მიერ შესრულებული სამუშაოები, რომლებიც აუცილებელია პროდუქტების შესაქმნელად, შედეგებისა და მიზნების მისაღწევად.
პროდუქტი	ხელშესახები პროდუქტები და/ან მომსახურება, რომელიც იქმნება ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგად.
შედეგი	ცვლილებები, სარგებელი, მიღებული ცოდნა ან სხვა ეფექტები (მოკლე და გრძელვადიანი), რომლებიც შედეგად მოჰყვება ორგანიზაციის საქმიანობებს.
გავლენა	უფრო ფართო და გრძელვადიანი შედეგების ორგანიზაციის საქმიანობისთვის მიკუთვნება.

კონკრეტული მაგალითის განხილვით, უფრო მარტივია იმის წარმოდგენა, თუ როგორ იგება გავლენის ჯაჭვი:

წარმოიდგინეთ ორგანიზაცია, რომელიც მიზნად ისახავს განვითარებად ქვეყნებში დაწყებითი სკოლის ასაკის მოსწავლეებისთვის განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდას. პრობლემების ანალიზის საფუძველზე, ეს ორგანიზაცია ასკვნის, რომ ღარიბი ადამიანები სიღარიბის დაძლევას სწორედ განათლებაზე დაბალი ხელმისაწვდომობის გამო ვერ ახერხებენ. ამ დაშვების მიხედვით, თუ ადამიანებისთვის განათლება ხელმისაწვდომი იქნება, ის შეძლებს პროფესიის შეძენასა და დასაქმებას, შესაბამისად, იმის შანსი, რომ ეს ადამიანი კვლავ სიღარიბის ზღვარს მიღმა მოხვდება, დაბალია. **ამ ორგანიზაციის ცვლილების თეორია გულისხმობს, რომ განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდა ხელს შეუწყობს ადამიანებს სიღარიბის დაძლევაში.**

ამ მაგალითის საფუძველზე (ცხრილი 3.2.) უფრო მარტივია შენატანს, პროდუქტს, შედეგსა და გავლენას შორის განსხვავებების დანახვა. განათლების ხელმისაწვდომობის გასაზრდელად ორგანიზაცია აშენებს საგანმანათლებლო ინფრასტრუქტურას განვითარებად ქვეყნებში. **მისი შენატანებია:** ინვესტირებული ფული, დასაქმებული ადამიანები. **მათი ძირითადი საქმიანობა** (თუმცაღა, შეიძლება, სხვა შემავსებელი საქმიანობებიც იყოს) ახალი სკოლების აშენებაა. ერთი **კონკრეტული პროდუქტი** იქნებოდა აშენებული დაწყებითი სკოლა 32 ბავშვისთვის. მაგრამ, **რეალური შედეგი** განათლების ხელმისწვდომობის ზრდასთან მიმართებით არის 8, რადგან 24 პოტენციური მოსწავლე სახლში რჩება სასოფლო-სამეურნეო და სხვა საოჯახო საქმეების შესასრულებლად. ფაქტობრივად, გავლენა კიდევ უფრო ნაკლებია, როდესაც ვიკვლევთ, თუ რა მოხდებოდა, ორგანიზაციას რომ არ გაეკეთებინა ის, რაც გააკეთა: აღნიშნული 8 ბავშვიდან 6 უკვე იღებდა გარკვეული სახის განათლებას ღია ცის ქვეშ ან სტუმრობდა პედაგოგებს. შესაბამისად, გავლენა ციფრებში რომ წარმოვადგინოთ, რეალურად ხელმისაწვდომობა განათლებაზე 2 ბავშვს გაეზარდა.

გახსოვდეთ

აუცილებელია, პერიოდულად გადახედოთ თქვენს ცვლილების თეორიას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გარემოში არსებული ვითარება მკვეთრად იცვლება,

ეს მაგალითი კარგად გვაჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანია სოციალურ შედეგსა და გავლენას შორის განსხვავების დანახვა[37].

ცხრილი 3.2. სოციალური გავლენის ჯაჭვი[38]

სოციალური საწარმოს დაგეგმილი სამუშაოები		სოციალური საწარმოს სასურველი შედეგები		
1. შენატანები	2. საქმიანობები	3. პროდუქტები	4. შედეგები	5. გავლენა
საქმიანობაში ჩადებული რესურსი (ფინანსური, ადამიანური)	სოციალური საწარმოს კონკრეტული საქმიანობები	საქმიანობის შედეგად მიღებული ხელშესახები პროდუქტები	საქმიანობების შედეგად დამდგარი ცვლილებები	კორექტირებული შედეგები – რა მოხდებოდა ყველა შემთხვევაში, სხვების საქმიანობის და დაუგეგმავი შედეგების გათვალისწინებით

ფულადი რესურსი, ადამიანების რაოდენობა	ახალი პროგრამების შემუშავება და განხორციელება, ახალი ინფრა-სტრუქტურის მოწყობა და ა.შ.	ჩართული ადამიანების რაოდენობა, გაყიდული პროდუქტების რაოდენობა და სხვ.	გავლენა მიზნობრივ მოსახლეობაზე, მაგ., გაზრდილი ხელ-მისაწვდომობა განათლებაზე	მოხდენილი ცვლილებების მიკუთვნება; ალტერნატიული პროგრამების გათვალისწინება, მაგ., გაკვეთილები ღია ცის ქვეშ.
$50000 ინვესტიცია, პროექტის 5 თანამშრომელი	მიწის ყიდვა; სკოლის დიზაინის შემუშავება; სკოლის მშენებლობა.	აშენებულია 32-ადგილიანი ახალი სკოლა	გაზრდილია ხელ-მისაწვდომობა განათლებაზე 8 მოსწავლისთვის	მოსწავლეთა რაოდენობა, რომლებსაც ხელი მიუწვდებათ განათლებაზე და რომლებიც არ იყვნენ ჩართულნი ალტერნატიულ პროგრამებში:

როგორც აღინიშნა **შედეგი** (იგივე გრძელვადიანი მიზანი) არის ცვლილება, რომელსაც ორგანიზაცია ახდენს სხვადასხვა დონეზე. შედეგების ფორმულირებისას მნიშვნელოვანია SMART კრიტერიუმების დაცვა

ცხრილი 3.3. SMART კრიტერიუმები

S = Specific სპეციფიკური/კონკრეტული
M = Measurable გაზომვადი
A = Achievable მიღწევადი
R = Relevant შესატყვისი/რელევანტური
T = Time-bounded დროში განსაზღვრული

იმისათვის, რომ ობიექტურად და რეალურად შეაფასოთ თქვენი მიღწევები, მნიშვნე-ლოვანია, შემუშავებული მიზნები იყოს კონკრეტული, რადგან ზოგადი ფორმულირებები ინტერპრეტაციის ზედმეტად ბევრ შესაძლებლობას იძლევა.

შედეგების ცუდი ფორმულირება	შედეგების კარგი ფორმულირება
ახალგაზრდების ცოდნა გაუმჯობესებულია	თელავის მუნიციპალიტეტში მცხოვრები ახალგაზრდების ცოდნა საყოფაცხოვრებო ნარჩენების მართვის სფეროში გაზრდილია
სერვისებზე ხელმისაწვდომობა გაზრდილია	თელავის მუნიციპალიტეტში მცხოვრები 0-დან 7 წლამდე ბავშვებისთვის გაზრდილია ადრეული განვითარების პროგრამაზე ხელმისაწვდომობა

გავლენა კიდევ უფრო დიდ ცვლილებას წარმოადგენს. გავლენა დგება მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია გარკვეული სახის შედეგებს აღწევს.

სოციალურმა საწარმომ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ინდივიდის, ოჯახის, თემის, ორგანიზაციის, ან მთელი საზოგადოების დონეზე.

გავლენის გაზომვა გვეხმარება იმის დადგენაში, თუ:

- რამდენად პოზიტიური ცვლილებები მოახდინა ორგანიზაციის საქმიანობამ?

- რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ცვლილებები დაინტერესებული მხარეებისთვის?

- გამოიწვია თუ არა ორგანიზაციის საქმიანობამ გარკვეული ნეგატიური ცვლილებები?-

- რამდენად მდგრადია ცვლილება?

- რა წვლილი შეიტანა სოციალურმა საწარმომ ამ მასშტაბური ცვლილების მოხდენაში? რა იყო მისი როლი?

იმის შესაფასებლად, თუ რეალურად რა სოციალურ გავლენას მიაღწია ორგანიზაციამ, მნიშვნელოვანია, მოხდეს მიღწეული შედეგების კორექტირება და ანალიზი შემდეგი მაჩვენებლების მიხედვით:

ა) გარდაუვალობა (deadweight) - რა მოხდებოდა ყველა შემთხვევაში - ანუ რა მოხდებოდა თქვენ, რომ არ ჩარეულიყავით? გარდაუვალობა უკავშირდება იმის გათვალისწინებას, თუ რა მოხდებოდა ყველა ვარიანტში, ორგანიზაციას რომ არ დაეწყო საქმიანობა. იგი მოიცავს ბენეფიციარების წინსვლას, რაც ორგანიზაციის საქმიანობის გარეშეც მოხდებოდა (გავლენის შემცირება) და ნეგატიურ შედეგებსაც, რაც ჩარევის გარეშე დადგებოდა (ორგანიზაციის გავლენის გაზრდა)[39].

მაგალითად: ავიღოთ სოციალური საწარმო, რომლის მიზანია შშმ პირების დასაქმების შესაძლებლობების ზრდა. ამისათვის საწარმო მათ პროფესიული უნარების გამომუშავებისა და პრაქტიკული გამოცდილების მიღების შესაძლებლობას სთავაზობს. თუ სოციალური საწარმოს გავლენის შეფასების დროს აღმოჩნდება, რომ კონკრეტული ბენეფიციარებისთვის საწარმოს საქმიანობაში ჩართულობის გარეშეც ხელმისაწვდომი იყო პროფესიული განვითარების სხვა შესაძლებლობები (სახელმწიფო პროგრამები, სხვა ორგანიზაციების პროგრამები) შეიძლება ითქვას, რომ თქვენი სოციალური საწარმოს გარეშეც დადგებოდა მსგავსი შედეგი. თუმცაღა, თუ აღმოჩნდება, რომ პროფესიული გადამზადების შესაძლებლობები შშმ პირებისთვის გარემოში ძალიან მწირია და თქვენ გარეშე მათთვის ახალი უნარების შეძენა უფრო დიდი გამოწვევა იქნებოდა, შეიძლება თქვათ, რომ თქვენი გავლენა ღირებული და მნიშვნელოვანია.

ბ) ატრიბუცია (attribution)-სხვების ქმედებების გათვალისწინება. აქ მთავარი კითხვაა, თუ რა წვლილი შეიტანეს სხვებმა იგივე ცვლილების მიღწევაში? ამ კომპონენტის შეფასებისას მნიშვნელოვანია იმის გაარკვევა, თუ ცვლილების რა წილი უკავშირდება თქვენს სოციალურ საწარმოს და რა წილი - სხვა ორგანიზაციების/მთავრობის საქმიანობას, რომელიც იმავე პერიოდში მიმდინარეობდა[40].

მაგალითად: განვიხილოთ სოციალური საწარმო, რომლის მიზანია ახალგაზრდების სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლება და დემოკრატიული ღირებულებების ჩამოყალიბება. ამისათვის საწარმო ახალგაზრდებს არაფორმალური განათლების სხვადასხვა ღონისძიებაში მონაწილეობის შესაძლებლობას აძლევს. რეალური გავლენის შესაფასებლად მნიშვნელოვანია, მოიკვლიოთ თქვენს საქმიანობებში ჩართულობის გარდა, რას ან ვის საქმიანობას შეიძლება შეეტანა წვლილი მათი ცნობიერების, დამოკიდებულებების, ღირებულებების შეცვლაში.

გ) შემცირება (drop off)-რამდენად შეიძლება შემცირდეს დროთა განმავლობაში საწყისი ჩარევის შედეგად მიღწეული შედეგები. შემცირება უკავშირდება იმ ფაქტს, რომ დროთა განმავლობაში გავლენის მნიშვნელოვნება იკლებს. გავლენა არ გრძელდება მუდმივად,

შესაბამისად გარკვეულწილად უნდა განსაზღვროთ, რა დროის მანძილზე ექნება გავლენას ეფექტი. ორგანიზაციამ ასევე უნდა იცოდეს, რომელ ბენეფიციარებთან მცირდება გავლენა და რატომ, რათა შემდგომში სერვისების გაუმჯობესება შეძლოს[41].

მაგალითად: ავიღოთ სოციალური საწარმო, რომლის მიზანია ეთნიკური უმცირესობების ინტეგრაციის ხელშეწყობა. სხვადასხვა ინდიკატორის გამოყენებით საწარმო ზომავს სოციალურ შედეგებსა და გავლენას და ამბობს, რომ მისი საქმიანობა წარმატებულია. აქ მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს აღნიშნული გავლენა რამდენად მდგრადია და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა ინტეგრაციის დონე ეთნიკურად ქართველ მოსახლეობაში რამდენად შეიძლება შემცირდეს დროთა განმავლობაში.

დ) ჩანაცვლება (displacement) - აქ იგულისხმება, რომ ზოგიერთმა ინტერვენციამ, რომელსაც კონკრეტულ ჯგუფთან პოზიტიური ეფექტები მოაქვს, შეიძლება ნეგატიური გავლენა მოახდინოს სხვა ჯგუფზე (რომელიც არ იყო ორგანიზაციის ბენეფიციარი);

მაგალითად: თქვენ რომ არ დაგეწყოთ მუშაობა კონკრეტულ ჯგუფთან, სხვა რა პოზიტიური შესაძლებლობები არსებობდა? ან პირიქით - ვთქვათ კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალში ხელი შეუწყვეთ ახალი მცირე ბიზნესების განვითარებას. პოტენციური ჩანაცვლება და ნეგატიური შედეგი შეიძლება იყოს, უკვე არსებული მცირე ბიზნესების დახურვა და სამუშაო ადგილების დაკარგვა კონკურენციის ვერ გაწევის გამო[42].

ასევე, ვთქვათ სასჯელაღსრულების დაწესებულებაში კონკრეტულ პროექტში მონაწილეობისთვის არჩევთ მსჯავრდებულებს. პროექტში მონაწილეობის მსურველთა რაოდენობა შეიძლება განსაზღვრული ადგილების რაოდენობაზე მეტი იყოს. შედეგად მსჯავრდებულთა გარკვეულ რაოდენობას უარს ეუბნებით მონაწილეობაზე. აქ უნდა დაფიქრდეთ, შერჩევის პროცესის გავლის შემდეგ უარის მიღებამ რა ნეგატიური შედეგები შეიძლება გამოიწვიოს? მაგ., თვითშეფასების დაცემა, მოტივაციის კლება და სხვ.

თუ ვამბობთ, რომ სოციალური საწარმო ახდენს კონკრეტულ გავლენას, მნიშვნელოვანია იგი სწორედ ზემოთ აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით გაზომოთ. თუმცა, აქვე აღსანიშნავია, რომ European Venture Philanthropy Association-ის რეკომენდაციით, გავლენის გასაზომად არ არის აუცილებელი აკადემიური სიზუსტის ბოლმდე დაცვა. მთავარია კვლევის შერჩევა სწორად იყოს გაკეთებული, ხოლო მიღებული მონაცემები - სანდო და ობიექტური.

ქვემოთ მოცემულია ესტონური სოციალური საწარმო „აბიკასის“ ცვლილების თეორია და გავლენის ჯაჭვი. აბიკასის ძირითადი საქმიანობა შშმ პირების პროფესიული განვითარებისა და დასაქმების ხელშეწყობაა. ეს მაგალითი კიდევ ერთხელ თვალსაჩინოდ დაგანახებთ განსხვავებას გავლენის ჯაჭვის თითოეულ კომპონენტს შორის

ცხრილი 3.4. სოციალური საწარმო აბიკასის (ესტონეთი) გავლენის ჯაჭვი[43]:

შენატანი	● აბიკასის თანამშრომლების ნამუშევარი საათები ● აბიკასის თანამშრომლებისთვის გადახდილი ხელფასები ● აბიკასის ცენტრისთვის გადახდილი ქირა ● შშმ პირებისთვის სამუშაო ადგილის მოწყობისთვის საჭირო აღჭურვილობა
საქმიანობები	● პროფესიული ტრენინგების ჩატარება ბენეფიციარებისთვის ● დასაქმების შესაძლებლობების შეთავაზება ბენეფიციარებისთვის ● პოტენციურ დამსაქმებლებთან დაკავშირება ღია დასაქმების ბაზარზე ● იმ დასაქმებლების დაჯილდოება წოდებით „მოდი ვიმუშაოთ ერთად“, რომლებიც ასაქმებენ შშმ პირებს.
პროდუქტები	● ჩატარებული პროფესიული გადამზადების ტრენინგები ● შექმნილი სამუშაო ადგილები ● აბიკასის ცენტრის გარეთ შექმნილი სამუშაო ადგილები ● დამსაქმებლები, რომელთაც მიენიჭათ წოდება „მოდი ვიმუშაოთ ერთად“
შედეგები	● შშმ პირებითვის გაზრდილია პროფესიული გადამზადებისა და დასაქმების შესაძლებლობები აბიკასის ცენტრში 2012 წელს. ● შშმ პირების დასაქმების შესაძლებლობები ბიზნესსექტორში გაზრდილია აბიკასის საქმიანობის შედეგად 2011 წლიდან
გავლენა	● აბიკასის ბენეფიციარები აღწევენ ეკონომიკურ სტაბილურობას

მიზნების დასახვასა და დაინტერესებული მხარეების ანალიზს შორის ძლიერი კავშირია. როდესაც სოციალურ პრობლემას ხედავთ, მნიშვნელოვანია ეს პრობლემა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით იკვლიოთ. პრობლემის გადაჭრის სტრატეგიები, სოციალური საწარმოს ძირითადი საქმიანობა, სოციალური შედეგები და სასურველი გავლენა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით უნდა დაიგეგმოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, დიდი შანსია, რომ თქვენი მოსაზრებები არ დაემთხვეს უშუალო მოსარგებლეებისა და გარემოში მოქმედი სხვა ინდივიდებისა თუ ორგანიზაციების შეხედულებებს. ამან კი საბოლოოდ შესაძლოა სოციალური გავლენის შემცირება გამოიწვიოს.

3.4. დაინტერესებული მხარეების ანალიზი

დაინტერესებული მხარეები არიან ინდივიდები ან ორგანიზაციები, რომლებზეც გარკვეული სახით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობა და, ასევე, რომელთაც თავად შეუძლიათ გავლენის მოხდენა. დაინტერესებული ურთიერთგავლენა შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი[44].

დაინტერესებული მხარეების სხვადასხვა კატეგორიას გამოყოფენ. გამოყოფენ პირდაპირ და არაპირდაპირ დაინტერესებულ მხარეებს. ასევე, დაინტერესებეული მხარეები არიან სოციალური საწარმოს საქმიანობით მოსარგებლე პირები/ორგანიზაციები და ისინი, ვისაც წვლილი შეაქვთ საქმიანობების განხორციელებაში. დაინტერესებულმა მხარეებმა შესაძლოა მოახდინონ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი გავლენა სოციალური საწარმოს საქმიანობაზე. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, თავიდანვე სწორად განსაზღვროთ, ვის რა გავლენის მოხდენა შეუძლია გავლენის ჯაჭვის თითოეულ ეტაპზე (შენატანები, საქმიანობები, პროდუქტები, შედეგები და გავლენა).

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი გავლენის შეფასების განუყრელი ნაწილია, რადგან:

- მნიშვნელოვანია, იცოდეთ დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები, მათი შესაძლო წვლილი და თქვენი საქმიანობის შესაძლო გავლენა მათზე. თუკი ეს მოლოდინები ერთმანეთთან თანხვედრაში არ არის, სოციალურ საწარმოს შეიძლება გაუჭირდეს სოციალური მიზნების მიღწევა.

- ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა კრიტიკული მნიშვნელობის მქონეა გავლენის გაზომვის პროცესში. სწორედ მათგან იღებთ ინფორმაციას გავლენის სხვადასხვა მაჩვენებლისა და იმის შესახებ, თუ რამდენად ღირებულია ის დაინტერესებული მხარეებისთვის.

დაინტერესებული მხარეების ანალიზის პროცესში გამოიყოფა ორი მნიშვნელოვანი ასპექტი: **დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა.**

3.4.1. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა

დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრისას გამოიყოფა სამი ცალკეული, მაგრამ თანაბრად მნიშვნელოვანი საკითხი:

ა) დაინტერესებულ მხარეთა მოკვლევა
ბ) დაინტერესებულ მხარეთა შერჩევა და
გ) დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინების გაგება.

ა) დაინტერესებულ მხარეთა მოკვლევა

მაგალითისთვის შეგვიძლია, განვიხილოთ სოციალური საწარმო, რომელიც მხარს უჭერს ყოფილი მსჯავრდებულების დასაქმებას და ამით ხელს უწყობს განმეორებითი დანაშაულის შემცირებას. ამ მაგალითში შესაძლებელია, ყურადღება გამახვილდეს კონკრეტულ დაინტერესებულ მხარეებზე: პირდაპირი წვლილის შემტანები არიან სოციალური საწარმოს თანამშრომლები, არაპირდაპირი - ყოფილი მსჯავრდებულების ოჯახები, პირდაპირი (დადებითი გავლენა) ბენეფიციარი არის ყოფილი მსჯავრდებული, ვისზეც ორიენტირებულია სოციალური საწარმო და არაპირდაპირი (ნეგატიური გავლენა) ბენეფიციარი არის ის ხალხი, ვინც ვერ დასაქმდა იმის გამო, რომ ყოფილმა მსჯავრდებულმა დაიკავა მისი ადგილი (გავლენა, რომელიც ასევე ცნობილია როგორც „სამუშაოს ჩანაცვლება“ - „job displacement“)[45].

დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს მუდმივი ხასიათი. მათთან ურთიერთობა უნდა დაიწყოთ სოციალური საწარმოს მისიის ჩამოყალიბების პროცესში.
დაინტერესებულ მხარეებს აქტიურად უნდა შეჰქონდეთ წვლილი, როგორც დაგეგმვისა და განხორციელების, ისე შედეგებისა და გავლენის შეფასების პროცესში.

ცხრილი 3.5.

	პირდაპირი	არაპირდაპირი
წვლილის შემტანი	სოციალური საწარმოს პერსონალი	ყოფილი მსჯავრდებულის ოჯახი
ბენეფიციარი	ყოფილი მსჯავრდებული ვისზეც ფოკუსირებულია სოციალური საწარმო	ის ადამიანები, რომლებიც ვერ დასაქმდნენ, რადგან მათ ნაცვლად დასაქმდნენ ყოფილი მსჯავრდებულები

ბ) დაინტერესებულ მხარეთა შერჩევა

დაინტერესებული მხარეების შერჩევის საფეხურზე, სავარაუდოა, რომ სია საკმაოდ დიდი იქნება. სოციალური საწარმოს მიზნების გათვალისწინებით უნდა მოახდინოთ დაინტერესებული მხარეების რანჟირება მათი მნიშვნელოვნების მიხედვით. ნუ შეეცდებით ყველას ჩართულობის უზრუნველყოფას, ამისათვის დრო და რესურსი არ გეყოფათ. აარჩიეთ 5-დან 10-მდე დაინტერესებული მხარე ან შესაბამისი ჯგუფი და რაც შეიძლება ნაყოფიერად გამოიყენეთ მათი რესურსი.

ორი მნიშვნელოვანი შეკითხვა, რაც შეგიძლიათ დაინტერესებული მხარეების შერჩევის პროცესში დასვათ:

I. რამდენად ღირებულია დაინტერესებულ მხარეთა შენატანი პროცესისთვის?

II. რამდენად შეესაბამება დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფი თქვენს ძირითად მისიას?

დაინტერესებულ მხარეთა არასწორმა შერჩევამ, სოციალური შედეგებისა და გავლენის როგორც დაგეგმვის, ისე შეფასების პროცესში მხარეების არასწორად ან არასაკმარისად ჩართვამ, შესაძლოა, გამოიწვიოს დიდი ოდენობით დადებითი და უარყოფითი შედეგების დაკარგვა ან შედეგების არაობიექტური შეფასება[46].

გ) დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინები

დაინტერესებულ მხარეთა შერჩევის შემდეგ აუცილებელია, გაიგოთ მათი მოლოდინები. მიუხედავად იმისა, იზიარებენ თუ არა დაინტერესებული მხარეები საერთო მიზნებს, მოლოდინები შესაძლოა განსხვავდებოდეს. მაგალითად, თუ მთავრობა თანამშრომლობს სოციალურ საწარმოსთან, ორივე დაინტერესებული მხარის მიზანია, შემცირდეს განმეორებითი დანაშაულის ჩადენის დონე ყოფილ მსჯავრდებულებში. თუმცაღა, მთავრობის მოლოდინი გავლენის თვალსაზრისით არის შემცირებული პრობლემები (ბიუჯეტის ხარჯები, სასჯელაღსრულების დაწესებულებების გადატვირთვა), რაც მომდინარეობს დანაშაულის განმეორებით ჩადენისგან, ხოლო სოციალური საწარმო გავლენას უფრო მეტად ხედავს ყოფილი მსჯავრდებულების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში, რათა მათ აღარ გაუჩნდეთ დანაშაულის განმეორებით ჩადენის სურვილი.

დაინტერესებულ მხარეებს შორის განსხვავებული მოლოდინების არსებობის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია შეაფასოთ, თუ რა გავლენას მოახდენს ეს მოლოდინები როგორც პროცესზე, ისე საბოლოო შედეგზე. ზოგადად, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინების გასარკვევად რეკომენდებული მეთოდია, რომ უბრალოდ ჰკითხოთ მათ[47].

3.4.2. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა

იმისათვის რომ დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინები გაიგოთ, მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის თანმიმდევრულად დაგეგმვა. ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა აუცილებელია როგორც სოციალური შედეგებისა და გავლენის დაგეგმვის, ისე საქმიანობის აქტიურ ფაზასა და შეფასების პროცესში.

დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრის პროცესში რამდენიმე ჯგუფი აუცილებლად გამოიკვეთება. თქვენი მიზანია, თითოეულ ჯგუფში ჩამოაყალიბოთ შერჩევა, რომელიც იქნება შესაბამისი ზომისა და მრავალფეროვნების. მაგალითად, ჯგუფი, სადაც იქნებიან ქალები და მამაკაცები, ასაკოვანი და ახალგაზრდა წარმომადგენლები. შერჩევის ზომა დამოკიდებულია სოციალური საწარმოს მუშაობის მასშტაბზე. ყველაზე მთავარია, უზრუნველყოფილი იყოს ობიექტური შემთხვევითი შერჩევა. მეცნიერული თვალსაზრისით, 20-120 რესპონდენტი შერჩევას სანდოს ხდის, თუმცა ესეც დამოკიდებულია პოპულაციის სიდიდეზე.

დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის პროცესში მნიშვნელოვანია შესაფერისი საკომუნიკაციო არხების შერჩევა. თითოეულ დაინტერესებულ მხარესთან შესაძლოა სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხის გამოყენება დაგჭირდეთ. მაგალითად, ასაკოვან პოპულაციასთან საჭირო იქნება პირისპირ ინტერვიუ მაშინ, როდესაც ახალგაზრდებთან შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას გამოკითხვა ინტერნეტის საშუალებით. მნიშვნელოვანი რამ, რაც უნდა გაითვალისწინოთ ინტერაქციისას არის „ნეიტრალური“ შეკთხვები, რათა დაინტერესებულმა მხარეებმა პასუხები გასცენ ყოველგვარი მიმართულების მიცემისა და ზეწოლის გარეშე[48].

სოციალური გავლენის შეფასების პროცესში გასათვალისწინებელი პრაქტიკული რჩევები:

- დასაწყისში ფოკუსირება მოახდინეთ დაინტერესებული მხარეების მცირე რაოდენობაზე, ნუ ეცდებით ყველაფრის ერთიანად გაზომვას.
- შეარჩიეთ დაინტერესებული მხარეები იმის მიხედვით, თუ რამდენად ღირებულია მათთვის მიღებული სარგებელი და რამდენად მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ მათ სოციალური საწარმოს მისიის მიღწევაში.
- სავარაუდოა, რომ გაგიჭირდებათ დაინტერესებულ მხარეებთან ხშირად შეხვედრა მათი ჩართულობის უზრუნველსაყოფად. შესაბამისად, შეაფასეთ, როდის იქნება მათი ჩართულობა ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასარგებლო. ამის განსაზღვრის შემდეგ წინასწარ ჩაატარეთ მოსამზადებელი სამუშაოები, რათა მიიღოთ რაც შეიძლება მეტი ინტერაქციისგან.

3.5. შედეგების გაზომვა - პროდუქტის, შედეგის და გავლენის ინდიკატორები

იმისათვის, რომ მიზნები გაზომვად შედეგებად აქციოთ, აუცილებელია პროდუქტის, შედეგის და გავლენის ინდიკატორების შემუშავება.

ინდიკატორი არის რაოდენობრივი ან თვისობრივი პარამეტრი, რომელიც აზუსტებს რამდენად მოხერხდა დასახულ მიზანთან/ამოცანასთან დაახლოვება მოცემული დროის და სივრცის მომენტში. ინდიკატორი არის პროგრესის გაზომვის საშუალება, ერთ-ერთი განმარტების თანახმად ინდიკატორი არის **„ცვლადი, რომელიც გამოიყენება პროცესის ან მოვლენის (ფენომენის) ცვლილების გასაზომად“**[49].

ინდიკატორების გამოყენება ხდება მართვის (პროექტის, პროგრამის, ორგანიზაციის, სოციალური საწარმოს) გასაუმჯობესებლად - კერძოდ დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესების ოპტიმიზაციისთვის. მნიშვნელოვანია, რომ ინდიკატორის სწორი ფორმულირება და არჩევა საქმიანობების დაგეგმვის ეტაპზე მოხდეს. ეს საშუალებას მოგცემთ სწორად შეაფასოთ მიღწეული პროგრესი და სირთულეების შემთხვევაში დროულად მოახდინოთ რეაგირება.

იმისათვის რომ მნიშვნელოვანი მიღწევები, შედეგები და გავლენა არ გამოგრჩეთ, სასურველია, ქვეჯგუფებად დაყოთ წარმოების, მომსახურების და სხვა პროცესები,

რომელთაც სოციალური საწარმო ახორციელებს. თქვენ მიერ მოხდენილ გავლენას შეიძლება, წარმოების პროცესშივე ეყრებოდეს საფუძველი: მაგალითად, წარმოების პროცესში გამოყენებული ეკოდამზოგავი ნედლეული, ან განახლებადი ენერგია, საბოლოო ჯამში, სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეზე ახდენს გავლენას. ხოლო შექმნილი პროდუქტი (output) კიდევ სხვა სახის გავლენის მოხდენის საფუძველი შეიძლება იყოს.

იმისათვის, რომ რეალურად გაზომოთ გავლენა, მნიშვნელოვანია განასხვაოთ პროდუქტისა და შედეგის ინდიკატორები. ბევრი სოციალური საწარმოსთვის, როგორც საზღვარგარეთ, ისე საქართველოში, ცდუნებას წარმოადგენს, გაზომონ მხოლოდ პროდუქტები, თუმცაღა პროდუქტების მარტივი საზომები ძალიან მცირე ინფორმაციას იძლევა რეალურ შედეგებზე. **პროდუქტის და შედეგის ინდიკატორები ერთმანეთისგან განსხვავდება და სხვადასხვა შემთხვევაში გამოიყენება.** პროდუქტის ინდიკატორები შესაფერისია, როცა ფოკუსირება ხდება სოციალური საწარმოს ოპერაციულ საქმიანობაზე. ფაქტობრივად, ეს არის მართვისა და მონიტორინგის ინსტრუმენტი. ისინი, აგრეთვე, გეხმარებათ შედეგის ინდიკატორების შემუშავებაში. მაგალითად, თუ ორგანიზაციის მიზანია ინფორმირებულობის დონის ზრდა კონკრეტულ საკითხზე, ჩატარებული კონფერენციის მონაწილეთა რაოდენობა (პროდუქტის ინდიკატორი) შესაფერისი საზომი იქნება. თუმცაღა, თუ ორგანიზაციის მიზანი იყო ადამიანების ქცევის შეცვლა კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში, კონფერენციის მონაწილეთა რაოდენობის დათვლა არაფრის მომცემია, რადგან ეს ციფრი არ გვეუბნება, თუ რა გავლენა მოახდინა ღონისძიებამ მონაწილეთა ქცევაზე. ასევე, თუ სოციალური საწარმო ხელს უწყობს მოწყვლადი ჯგუფების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას, მხოლოდ განხორციელებული გადამზადების პროგრამებისა და მონაწილეების რაოდენობის დათვლა არაფერს ამბობს რეალურად იმაზე, თუ რამდენად გაუმჯობესდა მიზნობრივი ჯგუფების ეკონომიკური მდგომარეობა. პროდუქტის ინდიკატორების განსაზღვრა აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი!

იქიდან გამომდინარე, რომ სოციალური გავლენის გაზომვა ცდება ოპერაციული საქმიანობის შეფასებას, თქვენ რაც შეიძლება მეტად უნდა იყოთ ფოკუსირებული შედეგებისა და გავლენის ინდიკატორების შემუშავებასა და გაზომვაზე[50].

გამოარჩევენ **რაოდენობრივ** და **თვისებრივ** ინდიკატორებს. რაოდენობრივი ინდიკატორები გაძლევთ უფრო მარტივად ხელმისაწვდომ, ციფრებში გამოხატულ მაჩვენებლებს, ხოლო თვისობრივი ინდიკატორების შესახებ მონაცემების შეგროვება უფრო რთულია, რადგან ეფუძნება ინდივიდუალურ აღქმებს, რომელთა შესახებ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია, მაგ. ინტერვიუს, ან გამოკითხვის მეთოდის საშუალებით. ხშირად მათ **სუბიექტურ** ინდიკატორებსაც უწოდებენ.

ცხრილი 3.6. რაოდენობრივი ინდიკატორების მაგალითები

პროდუქტი	პროდუქტის ინდიკატორი (რაოდენობრივი)
ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის ჩატარებულია ტრენინგები ბიზნესის დაგეგმვის საკითხზე	● ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა ● ბიზნეს დაგეგმვის ტრენინგზე დამსწრეთა რაოდენობა
შედეგი	**შედეგის ინდიკატორი (რაოდენობრივი)**
ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის ცოდნა და უნარები ბიზნესის დაგეგმვის საკითხებზე გაუმჯობესებულია	● პროგრამაში ჩართული ქალების ცოდნა ბიზნესის დაგეგმვის საკითხებზე გაზრდილია 50%-ით ● პროგრამაში ჩართული ქალების 60%-მა შეადგინა საკუთარი ბიზნესგეგმა

გავლენა	გავლენის ინდიკატორი (რაოდენობრივი)
ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა გაუმჯობესებულია	● ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის 50%-ის შემოსავლები გაზრდილია 30%-ით პროგრამაში ჩართვიდან 1 წლის შემდეგ ● ხანგრძლივად უმუშევარი ქალებისთვის ოჯახების 20% აღარ იღებს სახელმწიფო სოციალურ დახმარებას ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების შედეგად

ცხრილი 3.7. თვისებრივი ინდიკატორების მაგალითები

თვისობრივი ინდიკატორების მაგალითები	
შედეგი	თვისებრივი ინდიკატორი
სოციალური საწარმო მიზნობრივ ჯგუფებს აწვდის ხარისხიან მომსახურებას	მიზნობრივი ჯგუფების მომსახურებით კმაყოფილება გაზრდილია 40%-ით
გაზრდილია ახალგაზრდების თავდაჯერებულობა პიროვნული განვითარების პროგრამაში მონაწილეობის შედეგად	პროგრამის მონაწილე ახალგაზრდების 40% აღნიშნავს, რომ პიროვნული განვითარების კურსის შედეგად გაეზარდა საკუთარი შესაძლებლობების რწმენა

3.5.1. ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი: ძირითადი მახასიათებლები

ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი იძლევა ნათელ სურათს იმ სიტუაციის შესახებ, რომელიც დადგება მოცემული პერიოდის გასვლის შემდეგ.

კარგად განსაზღვრული ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორი უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას / პუნქტებს:

ცვლადი: ელემენტი, რომელიც უნდა გაიზომოს (რა?)
რაოდენობა: მიმდინარე სიტუაცია და სიტუაცია, რომელსაც უნდა მივაღწიოთ (რამდენი?)
მიზნობრივი ჯგუფი: ადამიანები, რომლებზეც გავლენას მოახდენს პროგრამა (ვინ?)
ადგილი: გათვალისწინებული ადგილმდებარეობა (სად?)
პერიოდი: გათვალისწინებული დრო: რა დროში უნდა იყოს მიღწეული დასახული ამოცანა (როდის?)[51]

ობიექტურად შემოწმებადი ინდიკატორის ფორმალური ასპექტები[52]:

კარგი ინდიკატორის 4 მახასიათებელი

1. ინდიკატორები უნდა შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს
2. ინდიკატორი უნდა იყოს SMART (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი/ რეალისტური, დროში განსაზღვრული)
3. ინდიკატორი უნდა იყოს ნათლად განსაზღვრული, რათა შესაძლებელი იყოს ინფორმაციის სანდოობის უზრუნველყოფა და შედარება სხვა მონაცემებთან
4. უმჯობესია ერთზე მეტი, ორი ან სამი ინდიკატორის გამოყენება

- ცხადად ჩანს, თუ რომელ შედეგს მიეკუთვნება ესა თუ ის ინდიკატორი;
- ინდიკატორი ზუსტად აღწერს სამიზნეს (დრო, მიზნობრივი ჯგუფი, რეგიონი და/ან პარტნიორი ორგანიზაცია);
- ინდიკატორი შეიცავს სასურველი შედეგების აღწერას (რაოდენობა, ხარისხი, დრო, შესაძლო თანამიმდევრობა, ადგილი);
- შესაძლებელია ინდიკატორის ადვილად გაზომვა. ინდიკატორი შეიცავს მისი გაზომვის ხერხის აღწერას (საზომი ერთეულები კონკრეტულ ციფრებში, შეფარდებები, საჭირო ინსტრუქციები საზომი სისტემის გამოყენებისათვის);
- შესაძლებელია ინდიკატორის ობიექტურად გაზომვა (მივლენ თუ არა სხვადასხვა ადამიანები ერთნაირ დასკვნებამდე, თუკი მიჰყვებიან თქვენს მიერ მოცემულ ინსტრუქციას?)

თვისებრივი მაჩვენებლები

- ასახავს თუ არა ინდიკატორი მიზნის მნიშვნელოვან ასპექტებს?(ინდიკატორი უნდა მიუთითებდეს ძირითად და არა მეორად ასპექტებზე);
- არის თუ არა ინდიკატორი რეალისტური?
- (ასახავს თუ არა იგი შედეგებს, რომლებიც პირდაპირ შეგვიძლია დავუკავშიროთ ორგანიზაციის მიერ გაწეულ ძალისხმევას?);
- არის თუ არა ინდიკატორი მიზანზე ორიენტირებული?
- არის თუ არა ინდიკატორი დამოუკიდებელი მიზნის მიღწევის საშუალებებისაგან/ საქმიანობებისგან? (ინდიკატორმა უნდა გაზომოს მდგომარეობა, და არა ის, თუ რა გაკეთდა ამ მდგომარეობის მისაღწევად);
- სრულად ასახავს თუ არა ინდიკატორი მიზანს? (ადეკვატურად ასახავს თუ არა ინდიკატორი სამიზნეს?);
- შესაძლებელია თუ არა ინდიკატორის გადამოწმება დიდი, მიუღებელი, დანახარჯის გაწევის გარეშე? (შესაძლებელია თუ არა იმის დადგენა, თუ რამდენად გამართლებულია ფინანსურად ამ ინდიკატორის გამოყენება?).

ინდიკატორების შერჩევის ზოგადი პრინციპები

მთავარი გამოწვევა ინდიკატორებთან მიმართებაში არის მათი ხარისხისა და სანდოობის უზრუნველყოფა. ინდიკატორები უნდა იძლეოდეს საჭირო და სასარგებლო ინფორმაციას, რადგან არასწორად შერჩეულმა ინდიკატორებმა შეიძლება ბევრი დრო უსარგებლოდ დაგახარჯინოთ. ინდიკატორების შერჩევისას სამი ძირითადი პრინციპით უნდა იხელმძღვანელოთ: ინდიკატორები უნდა იყოს მნიშვნელობის მატარებელი და შესატყვისი; მონაცემთა შეგროვების სანდო სისტემა დროულად უნდა შემუშავდეს; გათვალისწინებული უნდა იყოს თავად მომხმარებლის დამოკიდებულება, ორგანიზაციის ინსტიტუციური შესაძლებლობები და სურვილი, გამოიყენოს შესაბამისი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა. ეს ზოგადი პრინციპები მოიაზრებს შემდეგ დაშვებებს[53]:

შესატყვისობა – არჩეული ინდიკატორები უნდა შეესაბამებოდეს უფრო ფართო, სექტორული განვითარების თვალსაზრისით არსებულ პრიორიტეტებს და თუ შესაძელებლია, ზოგადად ქვეყნის მასშტაბით დასახულ ამოცანებს.

შერჩევითობა – მონიტორინგის მიზნით შერჩეული ინდიკატორები არ უნდა იყოს ბევრი, თითოეული მათგანი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი.

პრაქტიკულობა, მონაცემთა შეგროვება – მონაცემები, რომლებიც საწარმოს წარმატების საზომად გამოიყენება უნდა იყოს ინფორმატიული (ყველა დაინტერესებული მხარისათვის) და ადვილად მოპოვებადი. თუ მონაცემთა შეგროვებას განსაკუთრებული ძალისხმევა სჭირდება, ეს საქმიანობის საწყის ეტაპზე უნდა განისაზღვროს, რადგან აუცილებელია ამ სირთულეების გათვალისწინება დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესებში.

რაოდენობრივი და თვისებრივი ინდიკატორები - რამდენადაც შესაძლებელია, შესრულების ინდიკატორები უნდა გვაძლევდეს სოციალური შედეგებისა და გავლენის რაოდენობრივი გაზომვის საშუალებას. თუმცა, როდესაც გავლენაზე ვსაუბრობთ, უმეტეს შემთხვევაში არა არის საკმარისი მხოლოდ რაოდენობრივი ინდიკატორების გამოყენება. გავლენის გასაზომად საჭიროა თვისებრივი ინდიკატორების შემუშავებაც[54].

კარგი ინდიკატორების ჩამოსაყალიბებლად მნიშვნელოვანია შედეგების სწორად ფორმულირება. **შედეგები** ხშირად აბსტრაქტულია, შესაბამისად რთულია განსაზღვრა იმისა, მიღწეულია თუ არა სასურველი შედეგი. სწორედ აქ გვჭირდება ინდიკატორები. თუ ამბობთ, რომ კონკრეტულ მიზნებს მიაღწიეთ, მიღწევის გაზომვაც უნდა შეგეძლოთ. სოციალური გავლენის დაგეგმვის პროცესში, შეიძლება ბევრი პოტენციური შედეგი ჩამოთვალოთ, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ მათგან მხოლოდ რელევანტური, თქვენი მისიის შესაფერისი და დაინტერესებული მხარეებისთვის მნიშვნელოვან შედეგებზე მოახდინოთ კონცენტრირება. შედეგების შერჩევის დროს შემდეგ კითხვებზე უნდა გასცეთ პასუხი:

რომელი შედეგებია ყველაზე მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეებისთვის? რომელი არის ყველაზე ახლოს თქვენს სოციალურ და ბიზნესმიზნებთან?

- არის შერჩეული შედეგები მნიშვნელოვანი და ღირებული? არის თუ არა დამდგარი ცვლილება ან მიღებული სარგებელი რეალურად მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეებისთვის?
- რომელი შედეგებია ყველაზე სასარგებლო და დამხმარე ინვესტიციებისა და მხარდაჭერის მოძიებისთვის?
- რომელი შედეგებია მიზანშეწონილი? რომელი შედეგების მიღწევაა რეალისტური არსებული რესურსებით და დროით?
- შედეგები აუცილებლად ფოკუსირებული უნდა იყოს ცვლილებაზე, რაც, მაგალითად, მოიცავს ქცევის, უნარების, ცოდნის, დამოკიდებულებების გაზრდას, შენარჩუნებას, შემცირებას. აქვე მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს მიღწევის კონკრეტული დონე, ანუ სად გინდათ რომ მიხვიდეთ და საწყისი მდგომარეობა, საწყისი მონაცემები. ეს საშუალებას მოგცემთ, რეალურად შეაფასოთ მიღწეული პროგრესი.

თუ საწყის და მიღწეულ შედეგებს პროცენტული მაჩვენებლებით გამოსახავთ, მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინოთ კონტექსტი, რომელშიც მოქმედებთ. კოტექსტის გარეშე რთულია განსაზღვროთ თქვენ მიერ მოხდენილი ცვლილებები პოზიტიურია თუ ნეგატიური. მაგალითად, თუ გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით კონკრეტული თემის აქტიური მოსახლეობის % იზრდება 55%-დან 60%-მდე, მაგრამ თვითონ თემის მაცხოვრებლების რაოდენობა მცირდება, მაშინ პროცენტული ზრდა თავისთავად ბევრს არაფერს გეუბნებათ მეტი თუ ნაკლები ადამიანია ჩართული გარემოსდაცვით აქტივობებში[55].

რეკომენდაცია
ეცადეთ, სოციალური გავლენა ყოველთვის გაიზომოს შედეგების დათვლითა და იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებმაც შეიძლება გაზარდოს ან შეამციროს გავლენა.

3.5.2. გავლენის გაზომვა

შედეგსა და გავლენას შორის განსხვავება შეიძლება სწრაფად გახდეს თეორიული, როცა განვიხილავთ **ატრიბუციის, შემცირების, გარდაუვალობისა** და **ჩანაცვლების** ცნებებს. რეალურად არ არსებობს ამ ცნებების სრული სიზუსტით გაზომვის ინსტრუმენტები. კონტროლირებული ექსპერიმენტები, რომლითაც შეიძლება მეტ სიზუსტეს მიაღწიოთ, ძალიან ძვირია, დიდი დრო მიაქვს და შეიძლება ეთიკური საკითხები წარმოშვას. კონტროლირებულ ექსპერიმენტში იგულისხმება ის, რომ ორგანიზაცია გარკვეულ ჯგუფს ვერ რთავს თავის პროგრამებში, თუმცაღა, აგრძელებს მათზე დაკვირვებას. საქმიანობის დაწყების შემდეგ ხდება ამ ჯგუფის შედეგებისა და პროგრამაში ჩართული ჯგუფის შედეგების შედარება. მაგალითად, თუ სოციალური საწარმო კონკრეტულ სოფელში ხელს უწყობს სოფლის მეურნეობის განვითარებას, შესაძლოა, მიღწეული შედეგები შედარდეს მახლობად მდებარე, მსგავსი მახასიათებლების მქონე სოფელში არსებულ სიტუაციას.

რომ შევაჯამოთ, პროდუქტები პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციის აქტივობებს, ანუ იმას, თუ რა კეთდება საბაზო დონეზე ცვლილების მოსახდენად. მათ თავად ორგანიზაცია ქმნის. ხოლო გრძელვადიანი შედეგი და გავლენა უკავშირდება ორგანიზაციის აქტივობების დაგეგმილ და დაუგეგმავ ეფექტებს. ანუ რა ეფექტი აქვს ორგანიზაციის საქმიანობას საწყის მდგომარეობაზე. ეს ორგანიზაციის უშუალო საქმიანობას სცდება, მაგრამ რჩება მის პასუხისმგებლობაში. შესაბამისად, გაზომვაც უფრო რთულია.

ორგანიზაციის შესაძლებლობა, გაზომოს გავლენა ხშირად დამოკიდებულია ინფორმაციისა და რესურსების ხელმისაწვდომობაზე. ბევრ ორგანიზაციას არ მიუწვდება ხელი დამოუკიდებელ სტატისტიკასა და საკონტროლო ჯგუფების შექმნაზე. შესაბამისად, რთულია ზემოთ აღნიშნული ასპექტების დიდი სიზუსტით გაზომვა[56].

3.6. გავლენის გადამოწმება და მისი ღირებულების შეფასება

მიზნების დასახვის, დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრის, შესაბამისი შედეგებისა და ინდიკატორების შერჩევის შემდეგ საჭიროა იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ახერხებთ სასურველი სოციალური ცვლილების მიღწევას. ამისათვის აუცილებელია მიღწეული **შედეგების გადამოწმება,** რაც სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან და მათ მოლოდინებთან მიმართებაში ხდება. ეს პროცესი საკმაოდ დიდ დროს საჭიროებს, შესაბამისად, აუცილებელია, დაიწყოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეებით ან ჯგუფებით, რომლებიც უმეტეს შემთხვევაში თქვენი პირდაპირი ბენეფიციარები არიან. გადამოწმება გულისხმობს შეფასებას იმისა, თუ რამდენად შეესაბამებოდა განსაზღვრული შედეგები დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებს და რამდენად მიაღწიეთ მათ. ასევე, საჭიროა, გაიგოთ, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს შედეგები მათთვის. სწორედ ეს არის **„გავლენის ღირებულება“.** როდესაც ამბობთ, რომ დადებით ცვლილებებს ახდენთ, მნიშვნელოვანია, ეს ცვლილებები თქვენი მიზნობრივი ჯგუფებისთვისაც ღირებული იყოს. ამგვარი შეფასება საშუალებას აძლევს სოციალურ საწარმოებს, დახვეწონ საკუთარი საქმიანობა და ეფექტურად მართონ სოციალური გავლენის გაზომვის პროცესი.

გადამოწმების პროცესი გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად მიაღწია სოციალურმა საწარმომ ცვლილების თეორიის ფორმირებისას განსაზღვრულ შედეგებს და რა გავლენა მოახდინა სოციალური საწარმოს საქმიანობამ ძირითად დაინტერესებულ მხარეებზე. ორივე შემთხვევაში საჭიროა მიღებული ინფორმაციის დამუშავება და სხვა წყაროებთან შედარება.

3.6.1. შედეგებისა და გავლენის გადამოწმებისა და ღირებულების კვლევის მეთოდები

შედეგებისა და გავლენის გადამოწმება და ღირებულების განსაზღვრა კვლევის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებითაა შესაძლებელი. სოციალური გავლენის შეფასების სპეციალისტების აზრით, მწირი რესურსების არსებობის შემთხვევაში, კვლევის პროცესში არ არის საჭირო დიდი მეცნიერული სიზუსტის დაცვა. მთავარია კვლევის შერჩევის სწორად და ობიექტურად ფორმირება და ნეიტრალური შეკითხვების ჩამოყალიბება.

სამაგიდო კვლევა

სამაგიდო კვლევა გულისხმობს უკვე არსებული ინფორმაციის – სხვა ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევები, ანგარიშები, სახელმწიფო სტატისტიკა და სხვ. – დამუშავებას სოციალური საწარმოს შედეგებთან და ინდიკატორებთან მიმართებით. შესაბამისი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შემთხვევაში, ორგანიზაციას აღარ სჭირდება დამატებითი რესურსის დახარჯვა იმავე მონაცემების მოსაძიებლად. ასეთი კვლევები, ხშირ შემთხვევაში, გამოსადეგია ინდიკატორების საწყისი მონაცემების განსაზღვრისთვის, ასევე არსებულ ტენდენციებზე დაკვირვებისა და შესაძლო გავლენის წინასწარმეტყველებისთვის.

შედარებითი ანალიზი

შედარებითი ანალიზი გულისხმობს სოციალური საწარმოს მონაცემების შედარებას სხვა ისეთი ორგანიზაციების მონაცემებთან, რომლებიც იმავე გეოგრაფიულ არეალში და მსგავს საკითხებზე მუშაობენ. შეგიძლიათ, ჰკითხოთ თუ ჩაუტარებიათ მსგავსი აქტივობები აქამდე, რა შედეგებს მიაღწიეს და რა იყო ნასწავლი გაკვეთილები. ამ მეთოდის საფრთხე არის ის, რომ სხვა ორგანიზაციებმა შეიძლება მხოლოდ „კარგი“ შედეგები გაგიზიაროონ და თავი შეიკავონ ნაკლებად წარმატებულ პროექტებსა და საქმიანობაზე საუბრისგან[57].

ინტერვიუ / ფოკუს ჯგუფი

მოლოდინებისა და შედეგების გადამოწმების საუკეთესო გზაა პირდაპირ დაინტერესებულ მხარეებს ჰკითხოთ. ამისათვის ინტერვიუსა და ფოკუსჯგუფის მეთოდები შეგიძლიათ, გამოიყენოთ. ორივე შემთხვევაში კითხვები ეხება სოციალური საწარმოს საქმიანობიდან გამომდინარე მიღწეულ შედეგებს. ამ დროს ყველაზე მნიშვნელოვანია არ დასვათ მიმანიშნებელი შეკითხვები. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ პროექტის მენეჯერი მონაწილეს ეკითხება: „მოგწონთ ჩვენი პროექტი?“, არსებობს რისკი, რომ სასურველ პასუხს მიიღებს. უმჯობესია, ინტერვიუს გარე ადამიანი ატარებდეს და სვამდეს ღია, ნეიტრალურ კითხვებს, მაგ., **„რა იყო თქვენი მოლოდინი?“ „რა შეიცვალა?“**. აღნიშნული მეთოდი სუბიექტურობით ხასიათდება, თუმცა ამ შემთხვევაში თქვენ გაინტერესებთ ადამიანების მოსაზრებები, რომელთაც უკვე არსებულ მონაცემებს შეადარებთ[58].

კმაყოფილების კვლევა

ეს არის ხშირად გამოყენებული მეთოდი, რომელიც ზომავს მიზნობრივი დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილების დონეს. მსგავსი ტიპის გამოკითხვების ნიმუშები ონლაინ სივრცეშიც ფართოდაა ხელმისაწვდომი. კმაყოფილების კვლევას, მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოწოდება შეუძლია პროდუქტის/სერვისის ღირებულებაზე დაინტერესებული მხარეებისთვის. თუმცაღა, მიაქციეთ ყურადღება, რომ „კმაყოფილება“ საკუთარ თავში ყოველთვის არ მოიცავს „ღირებულებას“ შესაბამისად აუცილებლად ჩართეთ ღირებულებაზე ფოკუსირებული კითხვები, **მაგალითად: რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის აღნიშნული ცვლილება?**[59]“

ბევრი ორგანიზაცია სვამს კითხვას, თუ რამდენი ინტერვიუს ჩატარებაა საჭირო?

ზოგადად, ეს დამოკიდებულია რესურსების ხელმისაწვდომობაზე. რეალურად გაცილებით მნიშვნელოვანია გამოკითხულთა შერჩევა იყოს რეპრეზენტატული. კარგი რეპრეზენტატული ჯგუფის შემთხვევაში შეიძლება, ბენეფიციართა 20% გამოკითხოთ და სანდო შედეგი მიიღოთ ან პირიქით, 50% გამოკითხოთ, მაგრამ არარეპრეზენტატულობის გამო არასწორი შედეგები დადოთ[60].

ამბავთა თხრობის მეთოდი

თითქმის ყველა ორგანიზაცია იყენებს ამბავთა თხრობის მეთოდს გარკვეული სახით. ამგვარი ისტორიების ნახვა შესაძლებელია წლიურ ანგარიშებში, პროექტის ანგარიშებში, ჟურნალებსა და სხვა წყაროებში. ამბავთა თხრობა არის სტრუქტურული მიდგომა, რომელიც აღწერს ჩარევის შედეგებს. სტრუქტურირებული ინტერვიუს საშუალებით დაინტერესებულ მხარეებს ეკითხებიან მათი გამოცდილების შესახებ სოციალურ საწარმოსთან მიმართებაში. ყველა ინტერვიუ მსგავსი სტრუქტურისა და კითხვების გამოყენებით მიმდინარეობს. ბოლოს კი იხატება სურათი (ისტორია) ცვლილების შესახებ, რომელიც ადამიანმა განიცადა.

რატომ არის ამბავთა თხრობა პოპულარული? იმიტომ რომ ციფრები ყოველთვის არ გვიყვება ისტორიას და შედეგის ღირებულების კომუნიკაცია კონკრეტული ადამიანების ამბის მოყოლით უფრო ადვილია. ამბავთა თხრობის უარყოფითი მხარე ის არის, რომ ზოგადად არ ჩანს, რამდენ ადამიანს აერთიანებს კონკრეტული გამოცდილება. ასევე, ისტორია შეიძლება არ იყოს რეპრეზენტატული. შესაბამისად, ამბავთა თხრობა ღირებულების განსაზღვრის მხოლოდ ერთი კომპონენტი უნდა იყოს.

ქვემოთ წარმოდგენილია ამბავთა თხრობის მაგალითი სოციალური საწარმო „ავიტუსის“ ბენეფიციარის შესახებ[61].

ინგეს ისტორია (53 წლის)

40 წელზე მეტი მძიმე და განმეორებით დეპრესიას და შფოთვით აშლილობას ვებრძოდი. ამ ყველაფერს თან ახლდა სხვადასხვა სახის ფიზიკური დაავადება და პრობლემები, როგორიცაა მთელი სხეულის, განსაკუთრებით ზურგის, მუდმივი, აუტანელი ტკივილი. ბოლოს სახლიდან გასვლაც აღარ შემეძლო. აქედან გამომდინარე, 20 წელი უმუშევარი და სახელმწიფო დახმარებაზე დამოკიდებული ვიყავი. თითქმის ყოველ წელს ფსიქიატრიულ ჰოსპიტალში ვხვდებოდი სხვადასხვა სახის მკურნალობის მისაღებად. მიწევდა მედიკამენტების დიდი დოზების მიღება, რადგან მცირე დოზა უკვე აღარ მშველოდა. ამხელა დოზებმა კი ისეთი რეაქცია მომცა, რომ რაღაც მომენტში მეგონა, ვკვდებოდი. გადავწყვიტე, მომეძებნა ადგილი, სადაც ფსიქოლოგიურ დახმარებას მივიღებდი.

მეგობარმა ავიტუსის სამუშაო ჯგუფში მიმიწვია, რომელიც დეპრესიის მქონე ადამიანებისთვისაა განკუთვნილი. სწორედ იქ დაისვენა ჩემმა სულმა და იმედი დამიბრუნდა. ამ ჯგუფის წევრები ცოცხალი მაგალითები იყვნენ იმისა, რომ უკეთ გახდომა შესაძლებელია. ჯგუფში 2 წელი დავდიოდი. მაქსიმალურად ვცდილობდი, პრაქტიკაში გამომეყენებინა ყველაფერი, რაც ვისწავლე - როგორ შევცვალო ჩემი ფიქრები, ცხოვრება, ურთიერთობები. ნელ-ნელა წამლის დოზაც შევამცირე. ეს არ იყო ადვილი, მაგრამ ჩემი ჯგუფის წევრები მეხმარებოდნენ, რომ არ დავნებებულიყავი. ახალი ცოდნით, უნარებით, გამბედაობითა და თავდაჯერებულობით 2009 წელს ავიტუსის სამუშაო პრაქტიკა დავიწყე. კვირაში რამდენიმე საათი ვმუშაობდი. ხელები მიკანკალებდა, თავის დანებებას ვფიქრობდი, მაგრამ დავრჩი. შემდეგ ყვავილების მაღაზიაში ჩემს ნაცნობს

ვენაცვლებოდი ხოლმე. დღეს ამავე ყვავილების მაღაზიაში სრულ განაკვეთზე ვმუშაობ. ეს ყოველთვის ჩემი საოცნებო სამსახური იყო. ახლა უკვე აღარ მჭირდება ფული მთავრობისგან, აღარც მაღალი სამედიცინო ხარჯებისთვის. თავისუფალ დროს ხელოვნებასა და ხელსაქმეს ვუთმობ და იმ ადამიანებს ვეხმარები, ვინც ჩემი მსგავსი „მოგზაურობა“ დაიწყო. ცოტა ხნის წინ ვფიქრობდი: „ვერასდროს წარმოვიდგენდი, რომ 50 წელს გადაცილებული უფრო ახალგაზრდად და ჯანმრთელად ვიგრძნობდი თავს, ვიდრე მაშინ - 20 წლის რომ ვიყავი.

ღირებულების განსაზღვრის მონეტიზებული მეთოდები

სოციალური გავლენის გაზომვისა და გასაგებ ენაზე წარმოჩენისთვის სოციალური საწარმოები ითვლიან ხოლმე იმ მთლიან ფინანსურ სარგებელს, რაც მათ სახელმწიფოს მოუტანეს. მიღებული ციფრები სოციალური გავლენის ანგარიშის შთამბეჭდავ ნაწილს წარმოადგენს, თუმცა მცირე საწარმოების უმეტესობას არ აქვს მსგავსი კვლევისა და კალკულაციების ჩატარების რესურსი. უფრო სრულყოფილი კვლევის ჩატარებისთვის შეიძლება სტუდენტები ან კვლევითი ცენტრები დაიხმაროთ, თუმცა თავდაპირველად შეიძლება რამდენიმე ბენეფიციარის შედეგები დაიანგარიშოთ და აჩვენოთ სახელმწიფოსა და საზოგადოებას, რამხელა ხარჯს ამცირებს სოციალური საწარმოსთვის გაღებული რესურსების გამოყენებით მიღწეული შედეგები.

ზემოთ აღწერილი ინგეს მაგალითზე დაყრდნობით გაჩვენებთ, თუ როგორ იცვლება სახელმწიფოს შემოსავლები, ერთი ადამიანის დეპრესიისგან განკურნების შედეგად[62].

ცხრილი 3.7 სახელმწიფოს შემოსავლები და ხარჯები 2005 წელს, როცა ინგეს ქრონიკული დეპრესია აწუხებდა

ინგესთვის გაღებული სახელმწიფო ხარჯები 2005 წელს	
სოციალური სარგებელი:	
შშმ პირთა პენსია	1980€
ბინის ქირა	2220€
შშმ პირთა საარსებო შემწეობა	199€
სამედიცინო ხარჯები:	
მედიკამენტები	470€
ექიმთან ვიზიტები	384€
ჰოსპიტალიზაციის ხარჯები	1400€
სახელმწიფოს ჯამური ხარჯი	6653€

სახელმწიფოს შემოსავალი ინგესგან 2005 წელს	
საპენსიო დაზღვევის ფონდი:	0€
საგადასახადო შემოსავლები:	
საშემოსავლო გადასახადი	0€
სოციალური კეთილდღეობის გადასახადი	0€
უმუშევრობის დაზღვევა	0€
სახელმწიფოს ჯამური შემოსავალი	0€

ცხრილი 3.8 სახელმწიფოს შემოსავლები და ხარჯები 2013 წელს, როცა ინგე თითქმის ბოლომდე გათავისუფლდა დეპრესიისგან

ინგესთვის გაღებული სახელმწიფო ხარჯები 2013 წელს	
სოციალური სარგებელი:	
შშმ პირთა პენსია	0€
ბინის ქირა	0€
შშმ პირთა საარსებო შემწეობა	0€
სამედიცინო ხარჯები:	
მედიკამენტები	130€
ექიმთან ვიზიტები	150€
ჰოსპიტალიზაციის ხარჯები	0€
სახელმწიფოს ჯამური ხარჯი	280€

სახელმწიფოს შემოსავალი ინგესგან 2013 წელს	
საპენსიო დაზღვევის ფონდი:	43€
საგადასახადო შემოსავლები:	
საშემოსავლო გადასახადი	842€
სოციალური კეთილდღეობის გადასახადი	1426€
უმუშევრობის დაზღვევა	181€
სახელმწიფოს ჯამური შემოსავალი	0€
სახელმწიფოს მოგება	2212€

სასარგებლო რჩევები:

- შედეგსა და გავლენას შორის არსებული განსხვავებების გამოსავლენად შეფასების დროს გაითვალისწინეთ გარდაუვალობის, ატრიბუციის, ჩანაცვლებისა და შემცირების ცნებები.

- არ დაგავიწყდეთ დაუგეგმავი დადებითი და უარყოფითი შედეგებისა და გავლენის შეფასება.

- ექსპერტები თანხმდებიან, რომ არ არსებობს ინსტრუმენტი ან მეთოდოლოგია, რომელიც სრული სიზუსტით გაზომავს სოციალურ შედეგებსა და გავლენას. ისეთი კვლევები, რომლებიც ყველაზე ზუსტ მონაცემებს მოგცემთ (მაგ., შემთხვევით შერჩევაზე დაფუძნებული საკონტროლო კვლევები) ძვირი ჯდება, ბევრ დროს მოითხოვს და ეთიკასთან დაკავშირებულ კითხვებსაც წარმოშობს - რამდენად ეთიკურია პოტენციური ბენეფიციარებისთვის უარის თქმა პროდუქტის/სერვისის მიწოდებაზე კვლევის გამო? თუმცაღა, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენს სოციალური გავლენის ანგარიშში აღნიშნოთ, თუ სად და როგორ შეიძლება მოეხდინა გავლენა თქვენს შედეგებზე სხვა პროგრამებსა და მოთამაშეებს, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ტენდენციებს. რეალური შედეგებისა და გავლენის დასადგენად შემდეგი რჩევების გათვალისწინებაა მნიშვნელოვანი[63]:

  - როდესაც თქვენს ბენეფიციარებს ეკითხებით მათ ცხოვრებაში მომხდარი ცვლილებების შესახებ, ჰკითხეთ, თუ რამდენად მიიჩნევენ თქვენს დამსახურებად მიღებულ პოზიტიურ შედეგებს და რამდენად იქონია გავლენა ამ ცვლილებებზე სხვა პროგრამამ ან ორგანიზაციამ?

  - მოიკვლიეთ თქვენი პირდაპირი ბენეფიციარების გარდა, თუ არიან არაპირდაპირი ბენეფიციარები, რომელთა ცხოვრებაზეც დადებითი გავლენა მოახდინეთ (მაგ., პირდაპირი მოსარგებლეების ოჯახის წევრები, ახლობლები და ა.შ.)

  - მოიძიეთ ეროვნული სტატისტიკა ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ტენდენციების შესახებ. მაგალითად, თუ თქვენი მიზანია გაზარდოთ უსინათლო ადამიანების დასაქმის დონე, იმის შეფასების დროს, თუ რა მოხდებოდა თქვენი ჩარევის გარეშე, არსებული სტატისკა შეგიძლიათ გამოყენოთ. თუ სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით უსინათლო ადამიანების დასაქმების დონე 30 პროცენტია, შეგიძლიათ ივარაუდოთ, რომ თქვენი სოციალური საწარმოს მიერ შექმნილი დადებითი შედეგების 30% ისედაც, თქვენს გარეშეც მოხდებოდა. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ დაასაქმეთ 100 ადამიანი, აქედან 30 თქვენ გარეშეც დასაქმედებოდა. (cf. Sital-Singh & John 2011).

  - ანგარიშში აუცილებლად ასახეთ თქვენი მუშაობის ნეგატიური შედეგები. ამგვარად, აუდიტორიის უფრო მეტ ნდობას მოიპოვებთ. მაგალითად, თუ თქვენი სოციალური საწარმო მხედველობის შეზღუდვის მქონე ადამიანებს დასაქმებაში ეხმარება, ნეგატიური ეფექტი შეიძლება იყოს ის, რომ ოჯახის წევრებს მათი გაცილება უწევთ სამსახურში, შესაბამისად უნდა შეცვალონ თავიანთი გრაფიკი და სამუშო განრიგი, რაც სტრესის დონეს ზრდის. აქვე შეგიძლიან აღწეროთ, თუ როგორ ფიქრობთ ამ ნეგატიურ ეფექტებთან გამკლავებას.

  - იმისათვის, რომ დაადგინოთ, თუ რამდენ ხანს გრძელდება თქვენი გავლენა, 1-2 წლის გასვლის შემდეგ ჰკითხეთ თქვენს ბენეფიციარებს (ვინც პროდუქტი შეიძინა, მომსახურება მიიღო, ან პროგრამაში ჩაერთო) რამდენად განიცდიან ისევ ადრინდელ პოზიტიურ შედეგებს.

  - აღნიშნეთ, რომ თქვენი ეკონომიკური და სოციალური გავლენა დიდი ალბათობით უფრო დიდია, ვიდრე ამას გაზომვის შედეგად მიღებული ციფრები აჩვენებს. მაგალითად, თუ თქვენი მიზანია მოსწავლეების მიერ სკოლის მიტოვების დონის შემცირება, წარმოადგინეთ კვლევები, რომლებიც მიუთითებენ, რომ განათლების მიღების პროცესში წარუმატებლობა ხელს უწყობს კრიმინალისა და უმუშევრობის დონის ზრდას, ჯანმრთელობის გაუარესებას და ა.შ., რაც შემდეგ კიდევ უფრო მეტ ხარჯთანაა დაკავშირებული.

დაიმახსოვრეთ:

- მიუდექით ამ ეტაპს სერიოზულად. ამ ეტაპის გავლა არამიზნობრივი ინვესტიციების პრევენციას შეუწყობს ხელს.
- კარგად განსაზღვრეთ, რას ამოწმებთ.
- სამაგიდო კვლევა გავლენის გადამოწმების კარგი დასაწყისია, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში – არასაკმარისი.
- თუ რომელ მეთოდს აირჩევთ – რაოდენობრივს, თვისებრივს, კომბინირებულს – გავლენის ღირებულების დასადგენად, დამოკიდებულია გავლენის გაზომვის პროცესის მიზნებზე, პრიორიტეტებსა და ძირითად დაინტერესებულ მხარეებზე.
- გავლენის შეფასებისთვის საჭირო ფინანსური და დროითი რესურსი აუცილებლად წინასწარ დაგეგმეთ და გაითვალისწინეთ ბიუჯეტსა და დროის განრიგში[64].

3.7. მონიტორინგი და ანგარიშგება

გავლენის გაზომვის ეს ეტაპი მოიცავს:

1. **მონიტორინგს** – პროგრესისთვის თვალყურის დევნება განსაზღვრულ მიზნებთან მიმართებაში შემუშავებული ინდიკატორების გამოყენებით;

2. **ანგარიშგებას** – მონაცემების წარმოდგენა პრეზენტაბელური, ძირითადი დაინტერესებული მხარეებისთვის საინტერესო ფორმატით.

3.7.1. მონიტორინგი

დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის, ცვლილების თეორიის ჩამოყალიბებისა და ინდიკატორების განსაზღვრის შემდეგ სოციალური საწარმო იწყებს მონაცემების სისტემატურ შეგროვებას და დასახული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით პროგრესის მონიტორინგს.

მონიტორინგი ეს არის საკვანძო მონაცემების (ინდიკატორების) რეგულარული შეგროვებისა და ანალიზის პროცესი, რომლის მიზანია განსაზღვროს, თუ რა ცვლილებები და პროგრესია საწყის მოვლენასა თუ პროცესში.

მონიტორინგის მთავარი მიზანია მიღებული ინფორმაციიდან გაკვეთილის გამოტანა და გაანალიზება, რაც საშუალებას მოგცემთ, განსაზღვროთ, რა შეიცვალა და რა სახის კორექტივების შეტანაა საჭირო. ეს არის მართვის ინსტრუმენტი და საქმიანობის თანმდევი, მუდმივი პროცესი, რომლის დროსაც აფასებთ, თუ რომელმა სტრატეგიებმა და ჩარევამ იმუშავა და რომელმა არა. აქვე მნიშვნელოვანია საქმიანობის შედეგად დამდგარი გაუთვალისწინებელი შედეგების გაანალიზება და იმის დადგენა, არის თუ არა ისინი იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ დასახულ სტრატეგიაში ცვლილება გამოიწვიოს[65].

ზოგადად, მონიტორინგის განსახორციელებლად მნიშვნელოვანია შემდეგი კომპონენტები[66]:

- მაჩვენებლები/ინდიკატორები (რა გქონდათ დაგეგმილი და რას მიაღწიეთ?)
- ფაქტობრივი მონაცემების რეგულარული შეგროვების ორგანიზება
- დაგეგმილი და ფაქტობრივი მაჩვენებლების შედარება

რატომ არის აუცილებელი მონიტორინგის განხორციელება? არსებობს არაერთი მიზეზი, რის გამოც აუცილებელია მონიტორინგის განხორციელება. მონიტორინგი საშუალებას გაძლევთ[67]:

- განსაზღვროთ განვითარების საკვანძო მიზნები და ამოცანები;

- მიიღოთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია სოციალური საწარმოს მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ;

- დააფიქსიროთ მიღწევის შუალედური შედეგები/მაჩვენებლები;

- განსაზღვროთ განვითარების პერსპექტიული შესაძლებლობები;

- გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის გზით გაზარდოთ სოციალური საწარმოს მიმართ საზოგადოების მხრიდან ნდობის ხარისხი;

- დაასაბუთოთ დაფინანსების/მხარდაჭერის მოთხოვნა;

- მიიღოთ დროული და რეგულარული უკუკავშირი;

- უზრუნველყოთ თანადროული მართვა და სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

მონიტორინგის დამატებითი ფუნქციებია:

- მონიტორინგი გეხმარებათ მიზნების და ამოცანების გარკვევასა და დაზუსტებაში;

- მონიტორინგი გეხმარებათ კონკრეტული ღონისძიებებისა და სტრატეგიების ერთმანეთთან დაკავშირებაში, ასევე შედეგებთან მიმართებაში დახარჯული და დასახარჯი რესურსების სწორ ანალიზსა და გათვლაში;

- მონიტორინგი გეხმარებათ მიზნების ინდიკატორების ენაზე გადათარგმნაში, რაც მიზნების გაზომვადობას უზრუნველყოფს.

3.7.2. ანგარიშგება

მონაცემების შეგროვების და გაანალიზების შემდეგ, სოციალურმა საწარმომ უნდა გადაწყვიტოს, როგორ წარმოადგენს ამ ინფორმაციას. ანგარიშგების მიზნის მიხედვით განისაზღვრება, თუ რა ინფორმაცია მოხვდება ანგარიშში. ის თუ რა ტიპის ანგარიშს მოამზადებთ, დამოკიდებულია დაინტერესებული მხარეების ტიპებზე, მაგალითად, შიდა და გარე აუდიტორია. სოციალური საწარმოების გამოწვევას წარმოადგენს ის, რომ მათ სხვადასხვა ტიპის დონორებთან უწევთ ანგარიშების წარდგენა. ეს ყველაფერი იმდენ რესურსს მოითხოვს, რომ სოციალურ საწარმოებს აღარ რჩებათ დრო და ენერგია იმისათვის, რომ შესაბამისი ანგარიში წარუდგინონ ბენეფიციარებსა და, საერთოდ, მთელს საზოგადოებას. არსებობს ამ პრობლემის გადაჭრის, ერთიანი ანგარიშგების სისტემის დამკვიდრების მცდელობები, მაგალითად, „სოციალური ანგარიშგების სტანდარტი“. მიუხედავად ამისა, ჯერ კიდევ შესამჩნევია სტანდარტიზაციის პრობლემები, რაც ხელს უშლის ანგარიშგების სისტემის ეფექტიანად მუშაობას.

სოციალური ანგარიშგების სტანდარტი (Social Reporting Standard - SRS) განსაკუთრებით მოსახერხებელია წლიური ანგარიშების მომზადებისთვის. ამასთანავე, SRS ეფექტურია ორგანიზაციის შიდა ანგარიშგების პროცესის დახვეწისთვის. ანგარიშგების ამგვარ პრაქტიკაში ასახულია სოციალური საწარმოს ცვლილების თეორია, რაც წლების მანძილზე

მიღწეული შედეგების ერთმანეთთან შედარებასა და თქვენი მიდგომების დახვეწაში გეხმარებათ.
სოციალური ანგარიშგების სტანდარტი 3 ნაწილად იყოფა. I (A) ნაწილში მოკლედ უნდა აღწეროთ თქვენი ორგანიზაციის ხედვა და სამუშაო მიდგომები. აქვე უნდა აღიწეროს[68]:

- ანგარიშის მასშტაბი, რაც გულისხმობს წარმოდგენას იმისა, თუ რა საკითხებს/საქმიანობებს/პროგრამებს ეხება ანგარიში;

- შეიცვალა თუ არა ანგარიშგების მასშტაბი წინა წლებთან შედარებით?

- ანგარიშგების პერიოდი;

- სოციალური ანგარიშგების სტანდარტის რომელ გამოცემას ეყრდნობით?

- კითხვების შემთხვევაში ვინ არის საკონტაქტო პირი?

II (B) ნაწილი შედეგზე ორიენტირებული ანგარიშის ყველაზე დეტალური და მნიშვნელოვანი ნაწილია. ამ განყოფილებაში წარმოდგენილია პრობლემა, რომლის გადაწყვეტასაც სოციალური საწარმო თავისი საქმიანობითა და პროგრამებით ცდილობს. პრობლემის აღწერა უნდა მოიცავდეს საწყის პრობლემურ სიტუაციას, მის გამომწვევ მიზეზებსა და ეფექტებს; პრობლემის მასშტაბსა და შესაბამის სტატისტიკურ მონაცემებს; პრობლემის მოგვარების მცდელობებს: რას აკეთებენ სახელმწიფო, სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და სოციალური საწარმოები აღნიშნული პრობლემის მოსაგვარებლად.

შემდეგ ამავე ნაწილში აღიწერება თქვენი ცვლილების თეორია და შესაბამისი მოსალოდნელი შედეგები. აქვე უნდა განისაზღვროს სოციალური საწარმოს ძირითადი საქმიანობები და გეოგრაფიული დაფარვა. შემდეგ უკვე დეტალურად უნდა ჩაშალოთ[69]:

- გამოყენებული რესურსები/შენატანები;

- შესრულებული სამუშაოები/მიღებული პროდუქტები;

- მიღწეული შედეგები და გავლენა;

- ხარისხის მართვა - როგორ უზრუნველყოფთ თქვენი საქმიანობის ხარისხის მონიტორინგს?

- არსებული მდგომარეობის შედარება განვლილ წლებთან;

- სამომავლო გეგმები;

- შესაძლებლობები და რისკები;

- ორგანიზაციული სტრუქტურა და განმახორციელებელი გუნდის შემადგენლობა;

- პარტნიორი ორგანიზაციები, თანამშრომლობა სხვა სტრუქტურებთან.

III ნაწილში (C) უნდა წარმოადგინოთ ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ, რაც მოიცავს[70]:

- მართვასა და მმართველი რგოლის აღწერას;
- ინტერესთა კონფლიქტების შესახებ ინფორმაციას;
- შიდა კონტროლის მექანიზმებს;
- სხვადასხვა ქსელისა და გაერთიანების წევრობას;
-გარემოსდაცვითი და სოციალური საკითხების გათვალისწინებას;
- ფინანსურ, საბუღალტრო და აუდიტთან დაკავშირებულ საკითხებს.

სოციალური ანგარიშგების სტანდარტი (მამარტივებული ფორმა) - Social Reporting Standard – Guide to results-based reporting

I (A) ნაწილი - შესავალი
- ხედვა და მიდგომა;
- ანგარიშის მასშტაბი.

II (B) ნაწილი - გადაჭრის გზები
- პრობლემის აღწერა;
- ცვლილების თეორია;
- განხორციელებული საქმიანობები;
- მიღწეული შედეგები და გავლენა;
- ხარისხის მონიტორინგი;
- სამომავლო გეგმები;
- შესაძლებლობები და რისკები;
- ორგანიზაციის სტრუქტურა და განმახორციელებელი გუნდი.

III (C) ნაწილი - ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ
- ზოგადი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ;
- მართვის საკითხები;
- გარემოსდაცვითი და სოციალური საკითხების გათვალისწინება;
- ფინანსები (შემოსავლები და ხარჯები);
- საბუღალტრო საკითხები.

მნიშვნელოვანია, რომ ინფორმატიულობასთან ერთად, წარმოდგენილი ანგარიში ხარისხიანი იყოს. „გლობალური ანგარიშგების ინიციატივა“ (Global Reporting Initiative) ანგარიშის ხარისხის შემდეგ მაჩვენებლებს განსაზღვრავს[71]:

- **დაბალანსებული:** ანგარიშში ასახული უნდა იყოს ორგანიზაციის საქმიანობის პოზიტიური და ნეგატიური ასპექტები, რათა შესაძლებელი იყოს შესრულებული სამუშაოს სრულყოფილად შეფასება.

- **შედარებითი:** ინფორმაციის შერჩევა, შეჯერება და ანგარიშში ასახვა მუდმივად უნდა ხდებოდეს. ინფორმაცია ისეთი სახით უნდა იყოს წარმოდგენილი, რომ დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებლობა მისცეს, გააანალიზონ ორგანიზაციის მიერ გარკვეული დროის მანძილზე სამუშაოს შესრულებისას მომხდარი ცვლილებები და ხელი შეუწყოს მათ შედარებას სხვა ორგანიზაციებთან.

- **ზუსტი:** ანგარიშში წარმოდგენილი ინფორმაცია უნდა იყოს საკმარისად ზუსტი და დეტალური დაინტერესებული მხარეებისთვის, რათა მათ შეძლონ ორგანიზაციის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასება.

- **დროული:** ანგარიშგება მიმდინარეობს რეგულარულად, ხოლო დაინტერესებული მხარეებისთვის ინფორმაცია ხელმისაწვდომია დროულად, რათა შეძლონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღება.

- **ნათელი:** ინფორმაცია ისე უნდა იყოს წარმოდგენილი, რომ გასაგები და ხელმისაწვდომი იყოს ანგარიშის მომხმარებლებისთვის.

- **სანდო:** ანგარიშის მომზადების დროს გამოყენებული ინფორმაცია და პროცესები ერთად უნდა შეიკრიბოს, დოკუმენტურად დაფიქსირდეს, გაანალიზდეს და დაერთოს ანგარიშს

ისე, რომ შესაძლებელი იყოს მონაცემების გადამოწმება, ხარისხის და მნიშვნელოვნების დადგენა.

ამასთანავე, გლობალური ანგარიშგების ინიციატივა სოციალური გავლენის გაზომვის დროს შემდეგი პრინციპების დაცვას ითხოვს[72]:

- **მნიშვნელოვნება** – ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ, გარემოსდაცვით და სოციალურ გავლენას, აგრეთვე საკითხებს, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს დაინტერესებული მხარეების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

- **დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა** – ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს დაინტერესებული მხარეები და აუხსნას, როგორ უპასუხა მათ მოლოდინებსა და ინტერესებს. დაინტერესებული მხარეების იგნორირებას შედეგად მოაქვს ხოლმე დაინტერესებული მხარეებისთვის შეუსაბამო და არასანდო ანგარიშები.

- **მდგრადობა** – ანგარიში უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის საქმიანობის მდგრადობას უფრო ფართო კონტექსტში, რაც გულისხმობს მისი საქმიანობის განხილვას გარემოსდაცვით და სოციალურ რესურსებთან მიმართებაში სექტორულ, ადგილობრივ, რეგიონულ და გლობალურ დონეზე.

- **სრულყოფილება** – ანგარიშში ასახულმა საკითხებმა და ინდიკატორებმა საკმარისად უნდა ასახოს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი და სოციალური გავლენა და საშუალება მისცეს დაინტერესებულ მხარეებს, შეაფასონ ორგანიზაციის მუშაობა მოცემულ საანგარიშო პერიოდში.

შეჯამება

სოციალური საწარმოს მისიაა დადებითი სოციალური ცვლილებების მოტანა საზოგადოებისთვის. შეფასება იმისა, თუ რამდენად ასრულებს საწარმო თავის ძირითად დანიშნულებას, შესაძლებელია მხოლოდ ფაქტობრივ, რეალურ მონაცემებზე დაყრდნობით. ამის გაკეთება კი წარმოუდგენელია, თუ წინასწარ არ გაქვთ შესწავლილი არსებული სიტუაცია და არ გაქვთ მოფიქრებული ამ არასასურველი მდგომარეობის ცვლილების თეორია. ცვლილების თეორია გულისხმობს სასურველი სოციალური შედეგებისა და გავლენის ჩამოყალიბებას და მათი მიღწევისთვის აუცილებელი საქმიანობების განსაზღვრას. რა თქმა უნდა, სოციალური შედეგებისა და გავლენის გაზომვისათვის მნიშვნელოვანია პროდუქტის, შედეგისა და გავლენის ინდიკატორების შემუშავება და მათი შესრულების მუდმივი მონიტორინგი. ამასთანავე, ობიექტური ინფორმაციის მისაღებად, არ უნდა დაგავიწყდეთ გავლენის შეფასების პროცესში ატრიბუციის, გარდაუვალობის, ჩანაცვლებისა და შემცირების პროცესების გათვალისწინება. ბოლოს, მნიშვნელოვანია, შეგროვებული და დამუშავებული ინფორმაცია ანგარიშის სახით წარმოადგინოთ და დაინტერესებულ მხარეებს გაუზიაროთ.

4. ბრენდი ჩვენი არსობისა

ბრენდი და ბრენდინგი, მნიშვნელობა და როლი საქმის წარმატებაში

ავტორისგან:

„მოხარული ვარ, რომ სოციალური მეწარმეობა საქართველოში სულ უფრო პოპულარული ხდება და ყოველწლიურად იზრდება იმ მეწარმეთა რაოდენობა, რომლებიც ბიზნესს საზოგადოებაში დაგროვილი სოციალური პორბლემების მოსაგვარებლად ქმნიან; მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ ეს ბიზნესი გრძელვადიან პერიოდში სიცოცხლისუნარიანი, ანუ დღეგრძელი იყოს, რაც სწორი ბიზნესმიდგომების, ლოგიკის, გარკვეული წესებისა და მათი შემოქმედებითად გააზრება-დანერგვის გარეშე არ გამოვა. სწორედ ამიტომ გადავწყვიტე ჩავრთულიყავი ამ სახელმძღვანელოს შექმნაში, რათა ჩემი ცოდნა და გამოცდილება იმ ადამიანებისთვის გამეზიარებინა, ვინც კეთილი საქმისთვის იღვწის. ძალიან დიდი იმედი მაქვს, რომ ეს ნაშრომი თქვენი საქმის წარმატებით აწყობასა და მართვაში, თქვენ მიერ შექმნილი ბრენდის დღეგრძელობის მიღწევაში აუცილებლად დაგეხმარებათ.“

ალექსი ჩიქოვანი

სოციალური მეწარმეობა და ბრენდინგი

„სოციალური საწარმო არის ბიზნესპრინციპებით მოქმედი საწარმო, რომელსაც აქვს სოციალური მისია“, - ასე განმარტავენ სოციალური საწარმოს რაობას და ამ განმარტებაში, ჩემი აზრით, ყველაზე საყურადღებო აი, ეს ნაწილია - **ბიზნესპრინციპებით მოქმედი საწარმო,** რომელიც სოციალური საწარმოს მესვეურებს საწარმოს განვითარების არცერთ ეტაპზე არ უნდა დაავიწყდეთ.

დიახ, ბიზნესპრინციპებით! და, რა არის ბიზნესი დღეს? - ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 70-იან წლებში ძალიან ცნობილი ბიზნესკონსულტანტი, ბევრი კარგი წიგნის ავტორი და, უბრალოდ, ძალიან ჭკვიანი ადამიანი პიტერ დრაკერი ამბობდა: **ბიზნესის დანიშნულება ინოვაციებისა და მარკეტინგის მეშვეობით მომხმარებლის შექმნა და მისი დიდხანს შენარჩუნებაა.** ბატონი დრაკერის მოსაზრებები სწორედ იმას ასახავდა, რასაც დღეს ბრენდინგი, ბრენდის შენება ჰქვია და, დარწმუნებული ვარ, მას რომ დღეს ეცხოვრა, სწორედ ამ ტერმინებს გამოიყენებდა. თუ დრაკერის განცხადებები იმ დროს მხოლოდ სამომავლო პერსპექტივად განიხილებოდა, დღეს ეს უკვე რეალობაა. მარკეტინგზე მკვეთრი აქცენტის გაკეთება მსოფლიომ მეოცე საუკუნის 70-იანი წლებიდან დაიწყო და თანდათან გააძლიერა, 90-იანი წლებიდან კი უკვე აქტუალური გახდა ტერმინები „ბრენდი“ და „ბრენდინგი“, რადგან მხოლოდ მარკეტინგმა ვერ დაიტია ისეთი მნიშვნელობის მოვლენა, რასაც ბრენდის შექმნისა და შენების პროცესი გულისხმობს. შედეგად, ბრენდინგი ისე სწრაფად განვითარდა, რომ 2000 წლიდან მოყოლებული, საქმიანი სამყარო „ტოტალური ბრენდინგის“ ხანად იქცა - კომპანია ყველაფერს ბრენდის დაპირების შესასრულებლად აკეთებს.

დიახ, დღეს ბიზნესი, ფაქტობრივად, ბრენდს ნიშნავს, ბრენდი კი - ბიზნესს. გამორჩეული და წარმატებული მხოლოდ ბრენდის ირგვლივ აგებული ბიზნესი შეიძლება იყოს, თანამედროვე ბიზნესის წარმოების კულტურა კი - ტოტალური ბრენდინგია. შესაბამისად, ყველა წარმატებული კომპანია ცდილობს, ააშენოს ბრენდი, რომელიც დიდხანს და წარმატებით იფუნქციონირებს, ეს კი მზარდი და/ან მდგრადი გაყიდვების ანუ სტაბილური შემოსავლების მყარი საფუძველია.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, 21-ე საუკუნეში მთავარი ის კი არ არის, გაქვთ თუ არა ფაბრიკა-ქარხანა ან რამე შენობა-ნაგებობა, არამედ ის, გაქვთ თუ არა კარგად ჩამოყალიბებული, იმდენად ძლიერი ბრენდი, რომ მან ადამიანები მოიზიდოს. დღეს ჩვენ „ყურადღების მიპყრობის ეკონომიკაში“ (Attention Economy) ვცხოვრობთ, რომელიც ადამიანების ყურადღების მოპოვებისთვის ბრძოლას მოითხოვს, რადგან ადამიანები სხვადასხვა შეთავაზებების შესახებ ინფორმაციით მასირებულად „იბომბებიან“. დღევანდელი მსოფლიოს კომუნიკაციაში დიდი რუზრუზი და ალიაქოთია ატეხილი და ამ აურზაურში ვერავინ შეგამჩნევს, თუ შენი პროდუქტი ან სერვისი რადიკალურად განსხვავებული და გამორჩეული არ არის. რადიკურად გამორჩეული პროდუქტი ან სერვისი კი კარგი ბრენდის შექმნის საფუძველია; თუმცა, თუ პროდუქტი ან სერვისი ბრენდად ვერ იქცა, ის ადამიანების ყურადღებას ძნელად მიიქცევს და უამრავ სხვა შეთავაზებას შორის ისე ჩაიკარგება, ვერავინ შეამჩნევს, რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი ან საერთოდ არ გაიყიდება ან გაიყიდება იმდენად მცირე რაოდენობით, რომ თქვენი საქმის სიცოცხლისუნარიანობა საფრთხის ქვეშ დადგება. სწორედ ამ საფრთხის თავიდან ასაცილებლად არის საჭირო ძლიერი ბრენდი, რომლის კომუნიკაცია (კომუნიკაცია კი იმ ყველაფრის ერთობლიობაა, რასაც ბრენდი აკეთებს - ქმედებები, ქცევა, საქციელი) ბრენდის სტრატეგიას ეფუძნება.

ბრენდის სტრატეგია სამი ძირითადი ნაწილისგან შედგება:

1. ბრენდის (საკომუნიკაციო) პლატფორომა, რომელიც განსაზღვრავს ბრენდის პროდუქტის ან სერვისის კონცეფციას, ბრენდის შინაარსსა და რაობას ანუ - ვინ არის ბრენდი;
2. ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს დანარჩენ გარემოსთან მისი საუბრის ტონსა და ფორმას. ასევე, იმ ნაბიჯების ჩამონათვალს,

რომელიც ბრენდის შენებისთვის მუდმივად უნდა გადაიდგას. ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგია არის ბრენდის პლატფორმაზე დაფუძნებული ქცევის სახელმძღვანელო.

3. ბრენდის ვიზუალური კონცეფცია აერთიანებს ბრენდის ვიზუალური კომუნიკაციის ძირითად ელემენტებს (ლოგო, ნიშანი, შეფუთვა და სხვ.), მათი გამოყენების წესებსა და ვიზუალური კომუნიკაციის ჩარჩოებს.

ამ სამი დოკუმენტის ერთობლიობას **ბრენდის სახელმძღვანელო** ეწოდება და ის ბრენდის მიზანმიმართული და თანმიმდევრული მართვის გასაადვილებლად იქმნება. დიახ, ბრენდის სახელმძღვანელო აადვილებს ბრენდის მართვას, რადგან ამ დოკუმენტის არსებობისას თქვენ იცით, რატომ შიქმნა თქვენი ბრენდი, რას წარმოადგენს იგი, როგორ უნდა მოიქცეს, ვის, რა და როგორ უნდა ესაუბროს და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის ეხმარება ბრენდის მმართველებს, სწორად აშენონ ბრენდი - ბრენდის იდეიდან გამომდინარე, პირველ რიგში, შექმნან პრინციპულად კარგი პროდუქტი ან სერვისი, მუდმივად იფიქრონ განსხვავებულობასა და გამორჩეულობაზე, აწარმოონ სწორი კომუნიკაცია და მიიქციონ ადამიანების (მომხმარებლის) ყურადღება. და, რაც მთავარია, აყიდიონონ მათ ბრენდის ქვეშ არსებული პროდუქტი თუ სერვისი.

ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, კიდევ ერთხელ მინდა გავიმეორო - **დღეს ბრენდი და ბრენდინგი არის იმ ყველაფრის ერთობლიობა, რასაც ბიზნესი ჰქვია: ეს არის საღ აზრსა და მახვილგონიერებაზე დაფუძნებული მიზანმიმართული განსხვავებულობის შექმნა, მართვა და კომუნკაცია, იმ საქმის წარმოების კულტურა და დისციპლინა, რომლის უკანაც პრინციპულად კარგი პროდუქტი ან მომსახურება (სერვისი) დგას.** საქართველოში შექმნილი პროდუქტებისა და სერვისებისთვის ეს პროცესი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან ჩვენი მოსახლეობა დაბალი მსყიდველობითი უნარით ხასიათდება. შესაბამისად, ადამიანები (ძირითადად) ან იაფ შეთავაზებას (პროდუქტი, მომსახურება) ყიდულობენ ან ისეთს, რომელიც უკვე ბრენდია, რადგან იცნობენ მას და კონკრეტული ბრენდი მათში სწორედ იმ ემოციას იწვევს, რომელიც გაწეულ ხარჯს სრულად ამართლებს. და რაც ყველაზე მთავარია, ისინი ყიდულობენ ბრენდს, რომელსაც **ენდობიან!** თუ კომპანია ვერ მოახერხებს ბრენდის შექმნას, მაშინ მომხმარებელი ფასის მიხედვით მიიღებს გადაწყვეტილებას, რაც იმას ნიშანვს, რომ თქვენ მუდმივ საფასო ომში იქნებით და ასეთ შემთხვევაში, წარმატების შანსი ძალიან დაბალია. სწორედ ამიტომ, განსხვავებული ბრენდის გარეშე ვერაფერს გახდებით, ვერ გექნებათ ის მაღალი მარჟა, რაც სტაბილური შემოსავლებისა და, რაც მთავარია, მოგების გენერირებისთვის არის საჭირო.

ამ პროცესის ცოდნა და სწორად განხორციელება ყველასთვის მნიშვნელოვნია, სოციალური საწარმოებისთვის კი - სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი, რადგან სოციალურმა საწარმომ ყველას უნდა დაუმტკიცოს, რომ ის კარგად გამართული ბიზნესერთეულია და მისი პროდუქტი ან სერვისი მხოლოდ სპეციალური სტატუსის გამო არ უნდა შეიძინონ. სოციალური საწარმო მის არსშივე კეთილი საქმეებისათვის არის მოწოდებული, მაგრამ მხოლოდ ეს არ კმარა - საჭიროა კარგი ბრენდი, კარგი შეფუთვა და ეფექტიანი კომუნიკაცია. თუ სოციალური საწარმო შეძლებს ბრენდის აშენებას, ამ შემთხვევაში ის, მისი შინარსიდან გამომდინარე, ყველა სხვა ტიპის საწარმოზე/ბრენდზე/კომპანიაზე ერთი ნაბიჯით წინ იქნება. გამართული ბრენდი პლუს კეთილი საქმე ადამიანებისთვის ძალიან მიმზიდველი იქნება, რადგან, როგორც წესი, ადამიანებს მოსწონთ რამე დიადის გარშემო გაერთიანება!

ამ ყველაფერს იმიტომ ვამბობ, რომ მინდა, სოციალურ მეწარმეებს არ დაავიწყდეთ, რომ მათი სოციალური მისიის მიღმა ჩვეულებრივი ბიზნესსაწარმოა, მთელი თავისი სირთულეებით, კონკურენციითა და სადარდებლით - სოციალურმა საწარმომაც უნდა გააკეთოს ფული არსებული ბიზნესწესებით და ამისთვის მხოლოდ სოციალური მისია საკმარისი არ არის. დიახ, სოციალურმა საწარმომაც, ისევე როგორც აბსოლუტურად ჩვეულებრივმა ბიზნესერთეულმა, უნდა შექმნას და ააშენოს ბრენდი, რომელიც მოეწონებათ ადამიანებს, გრძელვადიან პერიოდში მოიხმარენ მას და ამისთვის ფულს გადაიხდიან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იყო სოციალური საწარმო, შენი პროდუქტისა თუ სერვისის გასაყიდად საკმარისი არ არის; შენი

კეთილშობილური მისია, რა თქმა უნდა, გარკვეულ უპირატესობას გაძლევს, თუმცა ეს შენი წარმატების საკმარისი საფუძველი ვერ იქნება – ადამიანებს უნდა მოეწონოთ კონკრეტული პროდუქტი თუ სერვისი, მიუხედავად იმისა, ვისი შექმნილია ის.

4.1. „ჩვენ პატარები ვართ" ანუ „რა დროს ჩემი ბრენდინგია, პატარა ვარ ყველაზე"

რატომ ექმნებათ პრობლემები მცირე (ან საშუალო) მეწარმეებსა თუ კომპანიებს იდეის გაცოცხლებაში და რატომ ხდება, რომ ხშირად, მათი საკმაოდ კარგი იდეა, სასურველ მიზანს ვერ აღწევს, ვერ ახერხებს, გადაიქცეს სიცოცხლისუნარიან საქმედ (ბიზნესად)? დავიწყოთ იმით, რომ ყველა კარგი (კეთილშობილური) იდეა შეიძლება საქმედ ვერ იქცეს: ზოგი, შეიძლება, კარგი დამატებითი მომსახურება ან პროდუქტი იყოს უკვე არსებული საქმისთვის, ანუ მან თავის თავი ვერ შეინახოს როგორც ბიზნესმა, მაგრამ როგორც პროდუქტი ან სერვისი, იყოს კარგი; ზოგი (მათ შორის, სოციალური მისიით) შეიძლება კარგი სოციალური (ან სახალხო) მოძრაობა (movement) იყოს, მაგრამ მის არსებობას თანხების მოზიდვა სჭირდებოდეს, რაც სპონსორებისა და გულშემატკივრებისგან უნდა მოვიდეს (მაგ.: წითელი ჯვარი, WWF და ა. შ.). შესაბამისად, კარგ იდეას ბიზნესიდეად გადაქცევა სჭირდება და ეს არის იმაზე ფიქრის პროცესი, თუ რას, რატომ და ვისთვის ვაკეთებთ, რატომ შეიძლება ჩვენ მიერ შექნილი პროდუქტი (მომსახურება) დასჭირდეთ ადამიანებს და რატომ გადაიხდიან მასში ფულს. ფიქრის ეს პროცესი ბრენდინგის, კერძოდ, ბრენდის შინაარსის შექმნის საწყისი პროცესია, რომლის განმავლობაშიც იდეის ემოციური და რაციონალური ნაწილის აწონ-დაწონვა, შეხამება და გაანალიზება ხდება – რა ემოცია უნდა გამოიწვიოს ბრენდმა, როგორი ამბავი უნდა მოყვეს, რა უნდა თქვას, როგორ უნდა მოიქცეს, რა უნდა გააკეთოს იმისთვის, რომ მისი მონათხრობი მართალი აღმოჩდეს, როგორი პროდუქტი თუ სერვისი შექმნას, რა მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს მას (პროდუქტს/სერვისს) და ა. შ. ეს პროცესი, ხშირად, იგნორირებულია, არ არის საკმარისად ნაფიქრი და, ბევრ შემთხვევაში, ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი უმი, დაუმუშავებელი იდეით შედის ბაზარზე, რასაც სავალალო შედეგებამდე მივყავართ.

ასეთ ქმედებას ძალიან კონკრეტული მიზეზები აქვს და ისინი ჩვენში სტერეოტიპებად არიან ჩამოყალიბებულნი. მე მათ სამ ჯგუფში გავაერთიანებდი:

პირველი – ეს არის არასწორი მოსაზრება იმის შესახებ, რომ თუ რამე განსხვავებული, გამორჩეული და მაგარი გინდა გააკეთო, ამას დიდი ფული სჭირდება – დიდი ხარჯია გასაღები რეკლამაზე, რათა ყურადღება მიიპყრო. საქმე ის არის, რომ თუ არაფერ განსხვავებულს არ აკეთებ, რამე ახალს ან ახლებურად არ სთავაზობ ადამიანებს, სწორედ მაშინ დაგჭირდებათ დიდი ფული და ხარჯი რეკლამაზე, რამენაირად რომ გააგებინოთ მათ, ვინ ხართ და რა გინდათ, რატომ უნდა აგირჩიონ თქვენ და არა სხვა – თუ თქვენ რამე გამორჩეულს არ აკეთებთ, მაშინ შანსი იმისა, რომ თქვენ აგირჩიონ, ძალიან მცირეა.

მეორე – ცნობილი ქართული ანდაზის, კარგი ცხენი მათრახს არ დაირტყამსო, რაღაცნაირი, გადასხვაფერებული ინტერპრეტაციაა და ასე ჟღერს: კარგ პროდუქტს (მომსახურებას) რად უნდა ბრენდინგი? – ბრენდინგი (რეკლამა) უნდა რაღაც ცუდსა და უვარგისს, რომ ვინმე მოატყუო და შეასაღო. დიახ, პრინციპულად კარგი პროდუქტი და სერვისი ბრენდის ფუნდამენტია და ბრენდი სწორედ აქედან იწყება. ისიც მართალია, რომ ადრე, მეოცე საუკუნის ინდუსტრიულ ხანაში, როდესაც რამე პროდუქტის ან სერვისის შექმნის პრივილეგია მხოლოდ რჩეულ ქვეყნებსა და ცოტა კომპანიებს ჰქონდათ, კონკურენცია დაბალი იყო (ხანდახან კი – საერთოდაც არ იყო). ამიტომ, კარგი პროდუქტი ან სერვისი დატაცებაზე იყო და ის თავადვე იქცეოდა ხოლმე ბრენდად. მაგრამ დღეს, ოცდამეერთე საუკუნეში, როდესაც რამეს შექმნა არანაირ პრობლემას არ წამოადგენს, როდესაც შემოთავაზებები შემოთავაზებებზე კეთდება და მსოფლიომ აღარ იცის, სად წაიღოს ყოველდღიურად დაბადებული ახალ-ახალი, კარგად შეფუთული პროდუქტები და სერვისები, მხოლოდ კარგი პროდუქტით ფონს ვერ გახვალ, თუ

ამ პროდუქტის (სერვისის) შესახებ ადამიანებს რამე საინტერესოს არ ეტყვი და მის არსებობას არ გააგებინებ. სხვა შემთხვევაში, ყველაზე კარგი პროდუქტი ან სერვისიც კი, შეიძლება, იმ ინფორმაციულ მორევში ჩაიკარგოს, რომელიც ამ მიმართულებით მსოფლიოში, მათ შორის საქართველოშიც ბობოქრობს.

მესამე პრობლემა ჩვენს ქვეყანაში (და არა მარტო) ბრენდისა და ბრენდინგის არსის უცოდინრობიდან მოდის (და ამას ობიექტური მიზეზები აქვს), მაგრამ ვისაც რაღაც მაინც სმენია ბრენდისა და ბრენდინგის შესახებ, ისიც ფრთხება ხოლმე და ამაში, გარკვეულწილად, ბრენდინგის სპეციალისტების წვლილიც არის, რადგან მათ დაწერილ წიგნებში, პრეზენტაციებსა თუ სტატიებში ხშირად ნახავთ მაგალითებს, რომლებიც დიდი ბრენდების (კომპანიების) ცხოვრებიდან არის მოტანილი, თუმცა საკმარისად არ არის განმარტებული, რომელი მაგალითი რის ახსნას ემსახურება. შესაბამისად, ხშირად, სწორედ ამ მაგალითების გამო იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ბრენდინგი მხოლოდ დიდი კომპანიებისთვისაა და რომ ყველამ, უმცირესმა დამწყებმა კომპანიამაც კი, მათ უნდა მიბაძოს. ეს ყველაფერი კი აფრთხობს ადამიანებს და ხშირად გვესმის ფრაზა: „ჩვენ პატარები ვართ, ბრენდინგი დიდი კომპანიების საქმეა“, რაც ძალიან სამწუხარო და, რაც მთავარია, უკიდურესად მცდარი მოსაზრებაა.

ამ სახელმძღვანელოშიც შეგხვდებათ დიდი ბრენდების მაგალითები, მაგრამ მხოლოდ იმის სადემონსტრაციოდ, რომ სწორედ ბრენდინგის წყალობით გახდნენ ისინი დიდები და დიადები, განსხვავებულები და გამორჩეულები, იმისთვის, რათა უკეთ დაინახოთ, თუ რატომ არის საჭირო, გქონდეთ ბრენდის სტრატეგია და როგორი ფორმულირება უნდა ჰქონდეს, მაგალითად, თქვენი ბრენდის მისიას ან პოზიციონირებას, რაში გჭირდებათ ის. რა თქმა უნდა, პატარა კომპანიების მაგალითებიც იქნება, თუმცა ყველა პატარა კომპანია, რომელმაც სწორად შექმნა და აშენა ბრენდი, თავისებურად დიდია (სიდიდე არა მხოლოდ ბრუნვასა და კომანიის ზომაში გამოიხატება, არამედ იმაშიც, რა გავლენა აქვს, თუნდაც პატარა ზომის კომპანიას, კონკრეტულ საკითხზე, ბრენდის ქმედებების შედეგად მიღებულ პოზიტიურ შედეგებში და ა. შ.). დაიმახსოვრეთ, რომ ბენდინგის პრაქტიკა – სწორი ფიქრი და ანალიზი, მახვილგონივრული ნაბიჯების მოფიქრება, პირველივე წუთებიდან არის საჭირო და იგი, დიდზე მეტად, პატარა კომპანიას უფრო სჭირდება. ბრენდინგის ცოდნა დაგეხმარებათ, სწორად დაიწყოთ პროცესი და შემდეგ, როცა ამის დრო დადგება, საქმეში პროფესიონალები დაიხმაროთ და ჩართოთ. პატარა კომპანიებისთვის კარგი ბრენდინგი მინიმალური ხარჯით მაქსიმალური შედეგის მიღწევას, დიდი ფულის გარეშე მიპყრობილ ყურადღებას, დადებით დამოკიდებულებას, კარგ იმიჯსა და სანდოობას ნიშნავს. დიახ, კარგი ბრენდინგი – ბაზარზე ნაფიქრი იდეით შესვლა არის დავითის გზა გოლიათის დასამარცხებლად, იმ გოლიათისა, რომელიც დიდი ხანია ბაზარზეა, მისი საცეცები ყველგანაა და თუ რამე რადიკალურად განსხვავებული არ შესთავაზე ადამიანებს, 100-დან 98 შემთხვევაში მოგერევა; ის ორი გამარჯვებაც, შემთხვევითობის ან ბედის წაღმა დატრიალების დამსახურება იქნება, თუმცა არამყარი და ყოფნა-არყოფნის საფრთხე, დომოკლეს მახვილივით, მუდამ თქვენს თავზე იქნება დაკიდებული.

ბრენდინგი ყველა ზომის საქმეს (და არა მარტო საქმეს – მოძრაობას, საზოგადოებას, პარტიას, ქალაქს, ქვეყანასა და ადამიანს) სჭირდება, მაგრამ სხვადასხვა ეტაპზე და სხვადასხვა დანიშნულებით. პატარა და დამწყებ კომპანიებზე უკვე გითხარით – ბრენდინგი თქვენი საქმის სწორად დაწყების უებარი საშუალებაა; საშუალო კომპანიებს იგი შემდგომი განვითარებისთვის სჭირდებათ, დიდებს – ბრენდის სწორად მართვისა და გადახალისებისთვის, რათა არ მოძველდნენ და თანამედროვე მსოფლიოს არ ჩამორჩნენ. იმედია, ეს სახელმძღვანელო კარგად დაგანახებთ ბრენდინგის ყველა სარგებელს და, შესაბამისად, მის აუცილებლობაში დაგარწმუნებთ.

4.2. რატომ არის ასეთი მნიშვნელოვანი ბრენდი და ბრენდინგი დღეს

თანამედროვე მსოფლიო შეიცვალა - თუ მეოცე სუკუნეში რამეს წარმოება მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის ქვეყნებს შეეძლოთ, დღეს ყველა ყველაფერს გვთავაზობს, პროდუქტებისა და სერვისების რაოდენობა გეომეტრიული პროგრესიით იზრდება, საკომუნიკაციო საშუალებებიც გამრავლდა და საოცრად აჩქარდა:

- ადამიანებს (მომხმარებლებს) აქვთ აღურიცხავი რაოდენობის არჩევანი - თაროები გადატვირთულია პროდუქტებით, კონკრეტული მომსახურების უამრავნაირი ვერსია არსებობს, ადამიანებს არჩევანის გაკეთება უჭირთ;

- ყოველი მხრიდან მოდის უწყვეტი ინფორმაცია და ამ **„ხმაურში“** ძნელია გაარჩიო, რა ხდება და როგორ. ურთულესია, იყო გამორჩეული და ყურადღება მიიქციო. ოცდამეერთე საუკუნე არის „ბრძოლა მომხმარებლის ყურადღებისათვის“ ანუ ბრძოლა ადამიანის ტვინში ადგილის დასაკავებლად;

- პროდუქტებისა და სერვისების უმრავლესობა ძალიან ჰგავს ერთმანეთს. რთულია, ობიექტურად შეაფასო მათი ხარისხი ან სხვა მახასიათებლები. გარდა ამისა, ადამიანებს არ აქვთ დრო, ჩამოუარონ ყველა პროდუქტს თუ სერვისს და სათითაოდ შეაფასონ ისინი;

- ადამიანები არჩევანს ნდობაზე ამყარებენ, რომელიც სწორად მიწოდებული დაპირებისა და შემდეგ მისი მუდმივი შესრულების შედეგია.

ამიტომ, ცვლილებების ტემპის აჩქარებასთან ერთად, ბრენდის ფენომენმაც საკმაო ცვლილება განიცადა: თუ თავიდან ის მხოლოდ სავაჭრო ნიშნის დონეზე იყო (სახელი, ვიზუალი და სხვა ატრიბუტები), დღეს ის გაცილებით მეტია და ბიზნესში სასიცოცხლო მისია აკისრია. მან უნდა დაძლიოს აჩქარებული და ახმაურებული გარემო, იყოს განსხვავებული, გამოირჩეს და გაიყიდოს. ბრენდმა უნდა მოგიტანოთ შემოსავალი და, რაც მთავარია, მაღალი მარჟა (სხვაობა ხარჯებსა და შემოსავლებს შორის), რაც კომპანიის განვითარების აუცილებელი პირობაა. საფასო ომში ჩართვითა და მხოლოდ ფასის გამო გაყიდვებით კომპანიის განვითარებაზე ფიქრი თითქმის შეუძლებელია. ბრენდში ინვესტიცია მეტი ფულის შოვნას გულისხმობს, რადგან ძლიერი ბრენდი მეტი ფულია.

მყარი პოზიცია ადამიანების გონებაში - კონკრეტული პროდუქტის ან სერვისის საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანს სწორედ თქვენი ბრენდი უნდა გაახსენდეს.

ემოციური მიჯაჭვულობა და ლოიალობა საფასო სეგმენტში - ემოცია და ლოიალური განწყობა საოცრებებს ახდენს - ადამიანები მთელი ცხოვრების მანძილზე დარჩებიან ბრენდის მომხმარებლად, რეკომენდაციას გაგიწევენ, დაგეხმარებიან და, რაც მთავარია, შეცდომებსაც გაპატიებენ. კარგ ბრენდებს ადვილად პატიობენ, თუ, რა თქმა უნდა, შეცდომები უსასრულოდ არ გრძელდება.

სტაბილურად მზარდი გაყიდვები, შესაბამისად, მზარდი შემოსავლები და მაღალი მოგება (რენტაბელობა) - აქ ყველაფერი მარტივადაა: თუ ადამიანები ბრენდისადმი ლოიალურები არიან, ისინი მთელი ცხოვრება (მინიმუმ, დიდი ხნის განმავლობაში) რჩებიან თქვენთან, რაც სტაბილურ ზრდას ნიშნავს. რა თქმა უნდა, ბრენდის გაყიდვები უსასრულოდ არ გაიზრდება, ის პიკს მიაღწევს და, საუკეთესო შემთხვევაში, კონკრეტულ ნიშნულზე გაჩერდება. თუმცა, უფრო ხშირად, ოდნავ მცირდება და სტაბილურდება. მაგრამ, პიკის მიღწევამდე, გაყიდვებმა დიდი გზა უნდა გაიაროს და გაუძლოს კონკურენციას. სწორედ ამ დროს ამოქმედდება ლოალობის მეორე დიდი შედეგი - პიკის მიღწევის შემდეგ თქვენ შეძლებთ ნელ-ნელა გაზარდოთ ფასები და თქვენს საფასო სეგმენტში უმაღლეს წერტილს მიაღწიოთ. ამ დროს გაყიდვების რაოდენობა შეიძლება შემცირდეს, მაგრამ შემოსავლები გაიზრდება. როგორია? - მგონი, ეს საოცრებაა!

ძლიერი ბრენდი კომპანიის მართვაში გეხმარებათ:

- ამცირებს კომპნიის დამოკიდებულებას მოთხოვნის ცვალებადობაზე;

- იძლევა უფრო მაღალი ფასის დაწესებისა და მოგების გაზრდის შესაძლებლობას;

- ზრდის წარმატებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას;

- დანახარჯების შემცირების შედეგად, აუმჯობესებს კომუნიკაციას;

- ამცირებს გაყიდვისა და დისტრიბუციის ფორმირების დანახარჯებს;

- ადამიანების დადებითი დამოკიდებულება გადააქვს ბრენდის ქვეშ გაერთიანებულ სხვა პროდუქტებზე;

- აადვილებს ნიჭიერი სპეციალისტების პოვნას, მათი მოზიდვის, დაქირავებისა და მოტივაციის პროცესებს;

- ზრდის თანამშრომლების შთაგონების, მოტივაციისა და მათი საქმიანობის გამარტივებული მართვის შესაძლებლობას;

- უზრუნველყოფს კომპანიის განვითარების მაღალ დინამიკასა და მისი პროდუქტებისა და სერვისების სწორ ევოლუციას;

- დაბოლოს, ყოველთვის იცით, რაზე თქვათ უარი და ვის უთხრათ - არა!

დაიმახსოვრეთ: დღეს ბრენდი და ბრენდინგი არის იმ ყველაფრის ერთობლიობა, რასაც ბიზნესი ჰქვია: ეს არის საღ აზრსა და მახვილგონიერებაზე დაფუძნებული მიზანმიმართული განსხვავებულობის შექმნა, მართვა და კომუნკაცია, იმ საქმის წარმოების კულტურა და დისციპლინა, რომლის უკანაც პრინციპულად კარგი პროდუქტი ან მომსახურება (სერვისი) დგას. ბიზნესში ყოფნა ბრენდის შენებას ნიშნავს!

4.3. ბრენდი და ბრენდინგი

ტერმინების -„ბრენდი“ და „ბრენდინგი“ განმარტებები ძალიან მრავალფეროვანია. არსებობს უამრავი ვერსია, დაწყებული ძალიან მარტივიდან და რთულით დამთავრებული. ბრენდისა და ბრენდინგის რაობა და, შესაბამისად, მათი განმარტება ბრენდინგის, როგორც ბიზნესდისციპლინის განვითარებასთან ერთად იცვლებოდა და, პირვანდელ განმარტებებთან შედარებით, დღეს იგი გაცილებით ზუსტად არის ფორმულირებული. არსებული (სწორი) განმარტებები კარგად შეესაბამება იმ ეპოქას, რომელშიც დღეს ჩვენ ვცხოვრობთ. დრო შეიცვალა და, შესაბამისად, შეიცვალა ბრენდი და ბრენდინგიც. სამწუხაროდ, ეს ორი, ურთიერთდაკავშირებული, თუმცა განსხვავებული ცნება, გარდა იმისა, რომ ხშირად, ერთმანეთის ჩანაცვლებით, ერთი და იგივე რამის აღსანიშნავად იხმარება, არასწორადაც აღიქმება. ეს განსაკუთრებით ისეთ ქვეყნებში ხდება, რომელთათვისაც საბაზრო ეკონომიკა ახალია. შესაბამისად, ეს პრობლემა დგას საქართველოშიც. ბრენდი და ბრენდინგი ძალიან მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, მაგრამ ეს ორი ცნება განსხვავებულ რამეს აღნიშნავს. ამ განსხვავებების ცოდნა კი, დღევანდელი ეპოქის ბიზნესში მყოფი საქმიანი ადამიანისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია, რადგან დღეს ბიზნესი ბრენდებზე დგას და ბრენდგინის როლი კომპანიის მართვაში ძალიან დიდია.

სწორედ ამიტომ მგონია, რომ პირველ რიგში, აუცილებელია ითქვას, **რა არ არის ბრენდი და რა არ არის ბრენდინგი,** ვინაიდან ბრენდისა და ბრენდინგის არასწორი გაგება დიდ ბიზნესტრაგედიებს იწვევს, რისი მაგალითებიც ჩვენს ქვეყანაში მრავლად არის. მაშ ასე, მოდით, დავანგრიოთ ბრენდისა და ბრენდინგის არასწორი გაგება. დავიწყოთ ბრენდით.

ბრენდი არ არის ლოგო და ნიშანი!

პროდუქტის ან სერვისის ვიზუალური იდენფიტიკაცია ბრენდის მხოლოდ ვიზუალურ მხარეს წარმოადგენს, რომელიც ბრენდის რაობიდან უნდა გამომდინარეობდეს და იმ იდეასა და კონცეფციას ასახავდეს, რაზეც ბრენდი დგას. თუ ასეთი კონცეფცია არ არსებობს, მაშინ პროდუქტს თუ სერვისს ნებისმიერი ვიზუალი შეიძლება მოერგოს, მაგრამ რაც უნდა ლამაზი იყოს ის, ამით შორს ვერ წახვალთ, რადგან გამოგრჩებათ მთავარი - რა და როგორ უნდა აკეთოს, როგორ უნდა მოიქცეს ბრენდი. ამიტომ, ჯერ შესაქმნელია ბრენდის კონცეფცია და შემდეგ არის საჭირო მის ვიზუალურ მხარეზე ზრუნვა. შესაბამისად, თუ ვინმე ბრენდინგის დასახელების ქვეშ თქვენი პროდუქტის ან სერვისის ვიზუალური მხარის შექმნას გთავაზობთ, იცოდეთ, რომ ეს ბრენდინგი არ არის!

ბრენდი არ არის კორპორაციული სტილი და ბრენდბუკი (brand book)!

ლოგოსა და ნიშანთან ერთად თქვენ, შეიძლება, ეგრეთ წოდებული კორპორაციული სტილისა და ბრენდბუკის შექმნა შემოგთავაზონ. კორპორაციულ სტილში, ძირითადად, კომპანიის ბლანკის, სავიზიტო ბარათის, ბლოკნოტისა და სხვა საკეანცელარიო მასალის ეგრეთ წოდებული „დაბრენდვა“აისახება, რომელსაც, ამ ბოლო დროს, სოციალურ ქსელსა თუ სხვა ციფრულ სივრცეში გამოსაყენებელი ელემენტებიც დაემატა. კორპორაციული სტილი ბრენდბუკის ნაწილია, მაგრამ ხანდახან ის ცალკეც კეთდება ხოლმე, ბრენდბუკი კი მთლიანად კომპანიის და/ან მისი ცალკეული პროდუქტისა თუ სერვისის ვიზუალური სტილის სახელმძღვანელოს წარმოადგენს - დაწყებული ლოგოსა და ნიშნის გამოყენების წესებიდან, დამთავრებული ფასმანიშნებლებით, პერსონალის ფორმისა და კორპორაციული მანქანების ვიზუალით. რა თქმა უნდა, ბრენდბუკიც ბრენდის ატრიბუტი ანუ ბრენდის ვიზუალური კომუნიკაციის სახელმძღვანელოა, მაგრამ როგორც ლოგოსა და ნიშნის შემთხვევაში, ისიც ბრენდის იდეას, კონცეფციას უნდა ასახავდეს და მის კომუნიკაციას აძლიერებდეს. როგორც ლოგოსა და ნიშნის შემთხვევაში, კორპორაციული სტილი და ბრენდბუკიც არ არის ბრენდი და მხოლოდ ამ დოკუმენტების ქონა სასურველ შედეგს ვერასოდეს მოგიტანთ.

ბრენდი არ არის შეფუთვა!

ხშირად გაიგონებთ - „ჩვენ ბრენდინგი განვახორციელეთ“ და ამის დამადასტურებლად რამე პროდუქტის ან სერვისის ეტიკეტისა თუ სხვა შესაფუთი მასალის დემონსტრირებას ახდენენ. თუმცა, მხოლოდ შეფუთვა ვერაფრით იქნება ბრენდი და ისიც, როგორც ზემოთ ნახსენები სხვა ელემენტები, ბრენდის მხოლოდ ერთ-ერთი ატრიბუტია და არა თავად ბრენდი. შეფუთვაც (და საეთოდ ყველაფერი, რასაც ბრენდი აკეთებს) ეფუძნება ბრენდის სტრატეგიას, მის იდეასა და კონცეფციას და, შესაბამისად, ამ იდეის წარმდგენი უნდა იყოს. ეტიკეტის, შეფუთვის შემთხვევაში კი ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან, ხშირად, შეფუთვა ანუ თაროზე პროდუქტის წარმომჩენი ვიზუალი, პირველი და ერთადერთი საკომუნიკაციო საშუალებაა ხოლმე. შეფუთვამ უნდა მიიზიდოს ადამიანები, ის უნდა შეამჩნიონ და როდესაც ისინი პროდუქტს ხელში აიღებენ, უნდა გაიგონ, რა იდეის მატარებელი ბრენდი უჭირავთ ხელში. სერვისის შემთხვევაში შეფუთვის როლს სერვისის ადგილისა და სივრცის ვიზუალური გაფორმება ანაცვლებს ანუ ინტერიერისა და ექსტერიერის დიზაინი და, რა თქმა უნდა, ისიც ბრენდის იდეას, კონცეფციას უნდა ასახავდეს.

ბრენდი არ არის ცალკე აღებული პროდუქტი ან სერვისი!

მიუხედავად იმისა, რომ ბრენდი პროდუქტით ან სერვისით იწყება, ბრენდად ვერც ერთი იქცევა, თუ ბრენდის სტრატეგია და მისი სწორი აღსრულება არ იარსებებს. რას ნიშანვს ეს? - ეს იმას ნიშნავს, რომ თანამედროვე სამყაროში, მათ შორის ჩვენთანაც, ადამიანები პროდუქტს ან სერვისს მხოლოდ მათი ფუნქციური დატვირთვის გამო აღარ ყიდულებენ, მათ ამა თუ იმ პროდუქტისა თუ სერვისის უკან მდგომი იდეაც აინტერესებთ, რადგან სურთ, რამე დიადის ნაწილად იქცნენ. რაც უფრო მიმზიდველია იდეა, მით მეტი ადამიანი ირჩევს იმ კონკრეტულ ბრენდს, ხდებიან რა ამ იდეის ნაწილნი. მეორე მხრივ, დღევანდელ მსოფლიოში

არაფრის წარმოების პრობლემა არ დგას, სურვილისა და რესურსების არსებობის შემთხვევაში, ყველას ყველაფრის წარმოება შეუძლია და, თანაც, მშვენიერი ხარისხით. რაკიღა პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხობრივი განსხვავებები მინიმალურ დონეზეა დაყვანილი, მომხმარებელს არჩევანის განმსაზღვრელად მხოლოდ ემოციაღა რჩება - რაც უფრო ძლიერი და ხანგრძლივ პერიოდში გამოწვევადია ემოცია, მით ძლიერია ბრენდი.

ახლა ვისაუბროთ იმაზე, თუ რა არ არის ბრენდინგი. ბრენდინგი არ არის ზემოთ ჩამოთვლილი ბრენდის ცრუ განმარტებების აღსრულება, არც კლიპების ტრიალი ტელევიზიასა თუ რადიოში, ან ბანერებისა და ბილბორდების გამოფენა. ეს ყველაფერი, რა თქმა უნდა, ბრენდის კომუნიკაციის ნაწილია, მაგრამ ეს არ არის სრულფასოვანი ბრენდინგი.

ბრენდინგი არის ბრენდის სტრატეგიისა და შინაარსის აღსრულების პროცესი ყველა დონეზე - როგორც კომპანიის გარეთ, ისე შიგნით. მარტივად რომ ვთქვათ, ბრენდინგი არის აღსრულების დინამიკური და მუდმივი პროცესი, რომელიც ბრენდის ქცევას განსაზღვრავს. ბრენდის დღეგრძელობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მისი ქცევის კონცეფციასთან შესაბამისობაში ყოფნაა, რადგან სწორედ ბრენდის ქცევაა ბრენდის კომუნიკაცია და არა მხოლოდ რეკლამა. ბრენდის საქციელი ყველა მიმართულებით და ყველაფერთან მიმართებით არის ის, რაც, საბოლოო ჯამში, მის რეპუტაციას ქმნის. თუ რეპუტაცია დადებითია, ბრენდი დიდხანს და ბედნიერად იცოცხლებს, თუ არა, მისი დღეები დათვლილია.

დაიმახსოვრეთ: ბრენდის საქციელი მისი მეპატრონისა და აღმსრულებლებისგან მომდინარეობს.

მაშ, ვინ არის ბრენდი ?

მე შეგნებულად დავწერე „ვინ არის“ და არა „რა არის“. ეს იმიტომ, რომ ბრენდი ცოცხალი არსებაა და მისი ასეთად აღქმა ბრენდის მეპატრონისა და აღმსრულებლებისთვის ძალიან მომგებიანია, რადგან ასეთი მიდგომით კომპანიის მეპატრონეები და თანამშრომლები საკუთარ საქმეში ბრენდის მნიშვნელობას უფრო ცხადად დაინახავენ. ასევე, კარგად გაიაზრებენ, რომ ბრენდის მართვა, ეს ყოველდღიური საქმიანობაა (ბრენდის ცხოვრების წარმართვა) და, რაც მთავარია, კომპანიაში არსებული ატმოსფერო, იგივე კორპორაციული კულტურა, პირდაპირ აისახება ბრენდზე - როგორი კულტურაც გაქვთ, ისეთივე ბრენდი გექნებათ. ამ კულტურას კი თქვენ და თქვენი თანამშრომები ქმნით.

ამიტომ, როცა ბრენდის კონცეფცია იქმნება, ის თქვენეული, თქვენი ორგანული ნაწილი უნდა იყოს და სწორედ მის მიხედვით უნდა დაიქირაოთ თანამშრომლებიც. ამას ბრენდისა და ბრენდის მფლობელ-აღმსრულებლების ფასეულობათა თანხვედრა ეწოდება (brand allignement). სხვა შემთხვევაში, ბრენდის კონცეფცია და მთლიანად სტრატეგია, თაროზე შემოსადებ დოკუმენტადაა განწირული, თქვენი ბიზნესის თავზე კი უმალ დომოკლეს მახვილი აელვარდება.

ხშირად გაიგონებთ - ბრენდმა, ბრენდით, ბრენდთან და ა. შ. ასე მაგალითად: ბრენდმა ეს ქნა, ბრენდმა ის გააკეთა. და მაინც, ვინ მოქმედებს ასე, ვინ აკეთებს ამ ყველაფერს? ბრენდი დამოუკიდებლად ხომ არ არსებობს, მისი სახელი ან შეფუთვა ხომ არ აკეთებს იმას, რასაც ბრენდს მიაწერენ? - რა თქმა უნდა, არა! ბრენდის საქციელი მის უკან მდგომი ადამიანების საქციელია, ბრენდის ქცევა მისი აღმსრულებლების ქცევაა და, შესაბამისად, ბრენდი აბსოლუტურად ლეგიტიმურად შეიძლება ითვლებოდეს ცოცხალ არსებად, მითუმეტეს, თუ მომსახურების ბრენდებზე ვსაუბრობთ - მომსახურების ბრენდი ხომ ის კონკრეტული ადაიმიანია, ვინც უშუალოდ გემსახურებათ.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ბრენდის განმარტების ასეთ ფორმულირებას შემოგთავაზებთ:

„ბრენდი არის გამორჩეული ცოცხალი არსება განსხვავებული დაპირებით, შინაარსით, იდეითა და ჟინით, შეცვალოს რაღაც უკეთესობისკენ. ბრენდი მომხმარებელში ემოციურ მოლოდინს ქმნის, რომელიც აუცილებლად და ყოველთვის უნდა გამართლდეს! ბრენდი უნდა უყვარდეთ და ენდობოდნენ მას.“

მოკლედ რომ ვთქვათ, ბრენდი ემოციაა, ადამიანის შინაგანი განცდა (gut-feeling) კომპანიის, პროდუქტისა თუ სერვისის მიმართ. თუ პროდუქტი ან სერვისი მომხმარებელში ემოციას არ იწვევს, ის ბრნდად ვერასოდეს იქცევა.

რატომ ემოცია? - ადამიანი ემოციური არსებაა, მას ემოცია მართავს. ბოლოდროინდელი კვლევებით (შედეგების ინტერნეტში მოძებნა და ნახვა პრობლემას არავისთვის წარმოადგენს) ნეირომეცნიერები კიდევ ერთხელ ადასტურებენ, რომ გადაწყვეტილების მიღები სპროცესზე სწორედ ემოცია ზემოქმედებს. ეს ნიშნავს, რომ როცა საქმე არჩევანის გაკეთებაზე მიდგება, მეტი ემოციის გამომწვევი იმარჯვებს.

ბრენდები ვითარდებიან ადამიანების გარშემო და მხოლოდ მათთვის! - ეს არის ბრენდების არსებობის საფუძველი და მიზანი.

მხოლოდ ჭეშმარიტად ადამიანებზე ორიენტირებულ ბრენდს შეუძლია მათი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი გახდეს, რაც უზრნველყოფს ბრენდის სტაბილურ გაყიდვებს გრძელვადიან პერიოდში.

სწორედ ამიტომ, როგორც ბრენდინგის თანამედროვე სპეციალისტი მარტი ნეუმეიერი ამბობს, **ბრენდი არ არის ის, რაც შენ გგონია, რომ არის... არამედ ის, რასაც ისინი განიცდიან, გრძნობენ და ამბობენ, რომ არის.** „შენ“-ში, ცხადია, ბრენდის მფლობელი და აღმასრულებელი იგულისხმება, „ისინი“ კი მომხმარებლები არიან. ადამიანებმა თუ ბრენდად არ გაღიარეს, ვერაფერს მიაღწევთ. ისინი კი მხოლოდ მაშინ გაღიარებენ, როცა ბრენდი მათ მოთხოვნებს (ზოგჯერ ისეთსაც კი, რომელზეც მათ ჯერ არც კი უფიქრიათ) დააკმაყოფილებს, გამოიწვევს ემოციას, დაიმსახურებს ნდობას და, რაც მთავარია, შეიქმნის დადებით რეპუტაციას.

ასეთ ბრენდს წარმატებული ბრენდი ჰქვია. ეს არის განსხვავებული პროდუქტი, სერვისი, ადამიანი ან ადგილი, გამორჩეული ხედვითა და ქცევით, რომელიც ისეთ ემოციურ და კომერციულ შეთავაზებას უკეთებს მომხმარებელს, რომელიც რელევანტურია, გამოირჩევა სხვებისგან და იწვევს ემოციას !

მაგრამ გაითვალისწინეთ, რომ **განსხვავებულობა და არსებითად ახლის შექმნა არ ნიშნავს რელევანტურობის ანუ შესაბამისობის დაკარგვას.** ბრენდი მის ქვეშ არსებული პროდუქტითა და სერვისით უნდა ასრულებდეს იმ ფუნქციას, რაც ამ კატეგორიის პროდუქტებისა თუ სერვისებისთვის არის დამახასიათებელი. დამეთანხმებით, რომ კბილის პასტა ხახვის არომატით ძალიან განსხვავებული იქნება, მაგრამ რამდენად რელევანტურია ის ადამიანებისთვის, თავად განსაჯეთ.

საკომუნიკაციო ინდუსტრიის ერთ-ერთმა გამორჩეულმა ფიგურამ ჯონ ჰეგერტმა თქვა: **ბრენდი ყველაზე ძვირფასი უძრავი ქონებაა - კუთხეა ადამიანის ტვინში!** წარმოიდგინეთ, რომ თქვენს ბრენდს აქვს მუდმივი ადგილი ადამიანების გონებაში და როცა იმ პროდუქტის ან სერვისის საჭიროება წამოიჭრება, რომელსაც თქვენ წარმოადგენთ, თქვენი ბრენდის სახელს მყისვე ამოაგდებს მათი მეხსიერება. რა უნდა იყოს ამაზე უკეთესი? მეტსაც გეტყვით, არსებობენ ისეთი ბრენდებიც, რომლებიც „გაიძულებენ“ შეიძინო ისინი, მიუხედავად იმისა, კონკრეტულ მომენტში, გჭირდება თუ არა რომელიმე მათგანი.

ჩემი ინგლისში ცხოვრებისას, არასდროს შემეძლო გულგრილად ჩამევლო Café Neros გვერდით, მინდოდა თუ არა, შევდიოდი და ყავას ვყიდულობდი, ყავას კი ბევრ სხვა რამეს გამოვაყოლებდი ხოლმე. მაგრამ ამ დროს თავს სულაც არ ვგრძნობდი მოტყუებულად ან გაცურებულად, რადგან მე Café Neros-სთან ურთიერთობა მსიამოვნებდა!

დაიმახსოვრეთ: ბრენდი შენდება და იმართება ადამიანის გონებაში! ბრენდს ბრენდად ადამიანები აქცევენ! ამიტომ, არასოდეს დაგავიწყდეთ – ვისთვის ქმნით ბრენდს!

ცხრილი 4.1. განსხვავება ბრენდსა და პროდუქტს შორის

პროდუქტი	ბრენდი
პროდუქტი არის ფუნქციონალური მოვლენა, ის კონკრეტულ გარემოში იქმნება და აკეთებს რაღაცას	ბრენდი მომხმარებლის თავში ინახება და შენდება, ის რაღაცის (იდეისა და ფასეულობების) უკან დგას
პროდუქტი არის რამე ხელშესახები, მატერიალური, მას აქვს ზომა, წონა, სიგრძე, ფერი, სუნი და სხვ.	ბრენდი არის ასოციაციები, ემოციები და წარმოსახვა. ის ყოველთვის რაღაცას გაგრძნობინებს
პროდუქტი გაფიქრებს არჩევანზე მაგ.: „სად წავიდე საჭმელად?“	ბრენდი გიადვილებს არჩევანს - „მოდი, წავიდეთ მაკდონალდსში“
პროდუქტები გვანან ერთმანეთს. მაგ.: მობილური ტელეფონი ინტერნეტით	ბრენდი განსხვავებულია. მაგ.:iPhone, GALAXY

4.3.1. ბრენდის როლი

„ბრენდებს აქვთ ძალა, შეცვალონ მსოფლიო!“ - ზუსტად ვის ეკუთვნის ეს გამონათქვამი, უცნობია, თუმცა ის სიმართლეა და ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური საწარმოებისთვის. სწორედ რამეზე გავლენის მოხდენაა ის მთავარი როლი, რაც ბრენდს აკისრია და რის გამოც მის გარშემო ადამიანები იკრიბებიან.

დიახ, თქვენ გინდათ შეცვალოთ რაღაც და უნდა შეცვალოთ კიდეც, ამაში კი ბრენდი დაგეხმარებათ. თუ მომხმარებელმა ბრენდი აღიარა და ენდო მას, მაშინ ბრენდის მიერ წამოწეული თემებიც მისაღები იქნება მისთვის. ძლიერი ბრენდით თქვენ შეძლებთ ვიღაცას რაიმე პრობლემაზე თვალი აუხილოთ - გააგებინოთ, რაც მისთვის გაუგებარია, დაანახოთ, რაც დამალულია და მოუწოდოთ კონკრეტული ქმედებისკენ.

ბრენდისადმი ეს დამოკიდებულება კი იმ შემდეგი მნიშვნელოვანი როლებისგან მოდის, რომელთაც ის ხშირად თამაშობს როგორც მფლობელის, ისე დანარჩენი ადამიანების ცხოვრებაში:

ძლიერი ბრენდი, პირველ რიგში, არის ორიენტირი - პროდუქციით გადავსებული თაროების შემხედვარე და ულევი მომსახურების შეთავაზებისას, ადამიანები იბნევიან. ამიტომ ისინი ირჩევენ იმ პროდუქტს ან სერვისს, რომლის უკანაც ცნობილი და სანდო ბრენდი დგას. საქართველოში არსებულ დიდ სუპერმარკეტებში უკვე იმხელა არჩევანია, რომ ძნელია, არ დაიბნე. ამიტომ, მაგალითად, როცა ჩვენ გვინდა ყავა, მივდივართ და ხელს ვკიდებთ ყავის იმ დასახელებას, რომელსაც ვიცნობთ და ვენდობით - მე „ნესკაფეს“, ვიღაც „იაკობსს“ და ა.შ. ბრენდის მიერ ორიენტირის როლის შესრულება, იმავდროულად, უსაფრთხოებაც არის

და დროის დაზოგვაც - თქვენ არ გადაყრით ფულს უცხო პროდუქტში, რომელიც, შესაძლოა, ცუდი აღმოჩდეს, აღარ დაკარგავთ დროს იმის გარკვევაში, როგორია ესა თუ ის ბრენდი და სხვ., უბრალოდ, მიხვალთ და აიღებთ იმას, რომელსაც იცნობთ და ენდობით.

ძლიერ ბრენდებს ენდობიან - ნდობა კი იწვევს ადამიანების გაერთიანებას იმ იდეის გარშემო, რომელზეც ბრენდი დგას. მაგალითად, Google გვაფრთხილებს -„არ იყო ბოროტი!“ (do not be evil) და ეს მხოლოდ მომხმარებლისთვის გამიზნული გზავნილი არ არის - ის კომპანიის თანამშრომლებისთვისაცაა. შესაბამისად, ადამიანები, რომლებიც ენდობიან ამ ბრენდს, შეისმენენ მის მოწოდებასაც და შეეცდებიან, მოიქცნენ სწორად როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე საქმიანობაში. ეს იდეა ისე განვითარდა და აიტაცა მომხმარებელმა, რომ მოგვიანებით Google-მა ამ მოწოდებას კიდევ ერთი შეგონება დაუმატა - „გააკეთე სწორი რაღაცები“ (do the right things). ნდობა იმედიც არის - ენდობი, ე.ი. გეიმედება!

იყო პერიოდი, როდესაც ერთი ქვეყნიდან მეორეში გადაადგილება, ძალიან ხშირად, თვითმფრინავით მიწევდა. ამასობაში, ფრენის შიშიც შემომეპარა და მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან ზარმაცი ვარ, არ მიყვარს რაღაცების ძებნა და კვლევა, შიში დიდი მოტივაცია აღმოჩნდა და მეც დავიწყე გარკვევა, თუ რომელი თვითმფრინავი იყო ყველაზე უსაფრთხო. აღმოჩდა, რომ თვითმფრინავის ყველაზე კარგ ძრავებს კომპანია „როლს-როისი“ ამზადებადა, შესაბამისად, თვითმფრინავში ჩაჯდომისთანავე ყველაფერს ვაკეთებდი, გამეგო, თუ რა ძრავი ეყენა მას (ამის გაგება შესაძლებელია). თუ გავიგებდი, რომ „როლს-როისია“, მაშინ შედარებით ვწყანრდებოდი, რადგან იმედი მიჩნდებოდა, რომ ყველაზე კარგ ძრავს არაფერი დაემართებოდა. ამიტომ, თუ საშუალება მქონდა, ბილეთს იმ კომპანიისგან ვყიდულობდი, ვისი თვითმფრინავების უმეტესობაც „როლს როისის“ ძრავებით იყო აღჭურვილი.

ძლიერი ბრენდები აღძრავენ მიკუთვნებულობის შეგრძნებას - ალბათ შეგიმჩნევიათ, რომ ამა თუ იმ ბრენდის მომხმარებლებს ხუმრობით სექტასაც ეძახიან. მაგალითად, Apple, Harley Davidson, BMW, Nike, აღარაფერს ვამბობ სპორტული კლუბებისა თუ ნაკრებების გულშემატკივრებზე (არ გაგიკვირდეთ, ისინიც ბრენდები არიან, თანაც, ძალიან ძლიერი ბრენდები), ქართული ბრენდებიდან, ალბათ, **„ჯეოსელი“** შეგვიძლია ვახსენოთ. ადამიანი ყოველთვის ეძებს მეორე ადამიანს ან ადამიანთა ჯგუფს, რათა მასთან ერთად იყოს კონკრეტული მიზეზის გამო. კარგი ბრენდები სწორედ ამას უზრუნველყოფენ - აერთიანებენ ადამიანებს. მომხმარებელი თავისი საყვარელი ბრენდის საზოგადოებას მიეკუთვნება და ის ამაყოფს ამით. ადამიანებს მოსწონთ, იყვნენ რაღაც ისეთის ნაწილი, რაც კარგია, მაგარია, ემოციურია. სადღაც ამოვიკითხე: ბრენდი უნივერსალური **კულტურული ვალუტაა,** რომელიც ადამიანებს აერთიანებს - ისინი ერთმანეთში ცვლიან შთაბეჭდილებებს, ცვლიან აზრებს და თავიანთ ნაფიქრს სხვებს უზიარებენ. ეს ფორმულირება ძალიან მომეწონა. მართლაც, მთელ მსოფლიოში რამდენი ადამიანი ერთიანდება ერთი ბრენდის ირგვლივ?! - სხვადასხვა ეროვნების, მრწამსის, საქმიანობის ადამიანები. ბრენდი აერთიანებს როგორც ლოკალურ, ისე გლობალურ დონეებზე.

მაღალი მარჟა - თუ ბრენდი ორიენტირია, მას ენდობიან და ის ადამიანებს აერთიანებს, ეს ბრენდისადმი უდიდეს ლოიალობას იწვევს. ლოიალობა, თავის მხრივ, ბრენდს აძლევს შესაძლებლობას, თავის საფასო სეგმენტში ყველაზე მაღალი ფასი და, შესაბამისად, მაღალი მარჟა ჰქონდეს. მაღალი მარჟა კი, თავისთავად, განვითარებისა და კარგი საქმეების კეთებისთვის მეტი ფინანსური რესურსია. თუ ბრენდი სწორად იმართება, მისი ფინანსური რესურსის სწორად გამოყენების შედეგად, მისთვის მომხმარებლის წართმევა ძალიან რთული იქნება.

დაიმახსოვრეთ: ბრენდი არის მეტი ფულის გაკეთების საშუალება. ბრენდზე დახარჯული რესურსი არ არის ხარჯი, არამედ ინვესტიციაა თქვენი კომპანიის უკეთეს და სტაბილურ მომავალში.

4.3.2. რა არის ბრენდინგი?

„შენ არ ხარ ის, რასაც ფიქრობ ან ამბობ, შენ ხარ ის, რასაც აკეთებ“, - კარლ გუსტავ იუნგის ეს სიტყვები შესანიშნავად შეესაბამება ბრენდს. **ბრენდის კომუნიკაცია არის ყველაფერი, რასაც ის აკეთებს (ბრენდის ქცევა).** ამიტომ, რაც უნდა თქვათ, როგორი კამპანიაც უნდა აწარმოოთ, თქვენი ბრენდის პოზიტიური რეპუტაცია მხოლოდ სიტყვისა და საქმის ანუ სიტყვისა და საქციელის თანხვედრის შემთხვევაში ჩამოყალიბდება. საქმე კი ბრენდის ყოველდღიური ცხოვრებაა, სადაც ჩანს მისი საქციელი ანუ რეალური განზრახვა.
ბრენდინგი არის ბრენდის შენების პროცესი, ადამიანების გონებაში ბრენდის აღქმის მართვა. თუ თქვენ არ ჩამოაყალიბებთ ბრენდის კონცეფციასა და სტრატეგიას და მიზანმიმართულად არ იმუშავებთ ბრენდის კონკრეტული აღქმის მისაღწევად, მაშინ ადამიანები (მომხმარებელი) საკუთარ დასკვნებს გააკეთებენ და ეს დასკვნები, შესაძლოა (და უმრავლეს შემთხვევაში ასეა), თქვენთვის სასურველი სულაც არ აღმოჩნდეს. **ბრენდინგი ისტორიის მოყოლის ხელოვნებაა - ისტორია საინტერესოდ, მოკლედ და ისე განსხვავებულად უნდა მოყვე, რომ მან ადამიანი აუცილებლად ჩაითრიოს.** არ დატოვოთ მომხმარებელი ინფორმაციულ ვაკუუმში, უთხარით ადამიანებს, ვინ არის თქვენი ბრენდი, „რა გაგებისაა“ და „რას აწვება“, მოუყევით მათ ისტორია.

ისტორიის კარგად მოყოლა და შემდეგ ამ ყველაფრის მომხმარებლისთვის ქცევით დანახება წარმოადგენს კიდეც ბრენდინგის, ბრენდის მართვის ხელოვნებას, რომელიც ყოველდღიური აქტივობაა და არა კამპანიიდან კამპანიამდე; უფრო მეტიც - ის კონკრეტული კამპანია არ არის!

კარგი ბრენდი მუდმივად აწარმოებს კომუნიკაციას და კავშირშია მომხმარებელთან -ესაუბრება, ემეგობრება მას. ეს არის დინამიკური და ემოციური ურთიერთობა მომხმარებელსა და ბრენდს შორის - დაპირების მუდმივი შესრულება! არასდროს შეწყვიტოთ კომუნიკაცია თქვენს მომხმარებელთან, ნუ მისცემთ მას თქვენი დავიწყების საშუალებას. თუ თქვენ გაჩერდებით, აუცილებლად ჩაგანაცვლებთ სხვა!

თუ ბრენდის სიტყვა და საქმე თანხვედრაშია, ეს აყალიბებს ბრენდთან ურთიერთობის გრძელვადიან, პოზიტიურ, ემოციურ და დასამახსოვრებელ გამოცდილებას, **რომელსაც ადამიანები სხვებს უზიარებენ! სხვებისთვის გაზიარება ანუ პირადი რეკომენდაცია (word of mouth), ეს ყველაზე მძლავრი და ეფექტიანი საკომუნიკაციო მედიუმია, რომელიც კი შეიძლება ბრენდს ჰქონდეს.** ალბათ დამეთანხმებით, რომ სახინკლის ავკარგიანობაზე ჩვენი მეგობრების აზრი ჩვენთვის გაცილებით სანდო და საყურადღებოა, ვიდრე თუნდაც ძალიან საინტერესო რეკლამა. ბრენდი, რომელთან ურთიერთობაც სხვებთან გასაზიარებელ პოზიტიურ ემოციებს იწვევს, ქმნის კიდეც **ნდობასა და მყარ კავშირს მომხმარებელთან.**

ამიტომ, დღეს ბრენდინგი მენტალური გამოწვევაა – მართეთ ბრენდის აღქმა ადამიანის გონებაში ანუ შეუქმენით მას ისეთი შთაბეჭდილება თქვენზე, როგორადაც თავად გინდათ, რომ თქვენი ბრენდი დაინახოთ (მერე კი აუცილებლად დაუმტკიცეთ, რომ ეს ასეა). დღეს ბრენდინგი ადამიანის გონებაში ადგილის დაკავების ხელოვნებაა და, სწორედ ამიტომ, მე ამ პროცესს დავარქვი **bra(i)nding ანუ პირდაპირ თარგმანში , „ტვინდინგი“.**

დაიმახსოვრეთ: ბრენდინგი არის ბრენდის შენების პროცესი, ყოველდღიური საქმიანობა, რომელიც უნდა იყოს თანმიმდევრული და მიზნამიმართულად აღასრულებდეს ბრენდის სტრატეგიას. ბრენდინგი არის ბრენდის საქციელი, მისი ცხოვრების ის სტილი, რომლითაც მან მომხმარებელი უნდა მიიზიდოს და მის გონებაში ადგილი დაიკავოს.

4.4. ბრენდის გზა – იდეიდან საქმემდე

რეალურ ცხოვრებაში ბიზნესის გზა სხვადასხვანაირად იწყება. რა თქმა უნდა, ყველაფერი ისე არ ხდება, როგორც ეს წიგნებში წერია. თუმცა ბრენდის შენების გზაზე, ან უფრო უკეთესი, ბრენდის შენების დაწყებამდე თუ წიგნებში დაწერილს მოვიშველიებთ, პროცესი უფრო ადვილი იქნება. როგორც მინიმუმ, ნაკლებ შეცდომებს დავუშვებთ.

როდესაც ახალი საქმის დაწყებას ვგეგმავთ, პირველი და ძალიან მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ფიქრის პროცესია, რასაც მე ფურცელზე მუშაობას ვეძახი. ნუ იჩქარებთ შპს-ს დაფუძნებას, სამუშაო ფართობის დაქირავებასა თუ ხელსაწყო-დანადგარების ყიდვას. ჯერ იდეა კარგად არის დასამუშავებელი. სხვადასხვა კვლევის შედეგებს თუ შევაჯამებთ და საშუალო ციფრებს გამოვიყვანთ, ახალი ბიზნესის ანუ სტარტაპის ჩავარდნაში **იდეას (ცუდ იდეას) 50%-იანი წილი უჭირავს, სტრატეგიის უქონლობას (ან არასწორ სტრატეგიას) – 25% და აღსრულებას – 25%.** ამიტომ, როცა თავში იდეა მოგივათ, ის აუცილებლად კარგად უნდა დაამუშაოთ. ერთი შეხედვით კარგი იდეა, ფურცელზე გადმოტანისა და მასზე მუშაობისას, შეიძლება, არცთუ ისე კარგი აღმოჩდეს და ამით თქვენ უამრავ დროს, ენერგიას და თანხებს დაზოგავთ, დაზოგავთ კი არა – გადაარჩენთ! არის შემთხვევები, როცა იდეა დამუშავების შედეგადაც კარგი ჩანს, მაგრამ იდეა ბიზნესად გადაქცევაში შეიძლება მოიკოჭლებდეს ანუ ის შეიძლება იყოს კარგი დამატებითი პროდუქტი ან სერვისი არსებული ბრენდისთვის, თუმცა ცალკე აღებული ბიზნესად არ ვარგოდეს.

ამ ყველაფერს არარსებული პრობლემის მოგვარება ეწოდება – თქვენ ბაზარზე არსებული პრობლემის (ღია თუ დაფარული მოთხოვნის) განსხვავებულად მოგვარებას კი არ სთავაზობთ ადამიანებს, არამედ მორიგ სერვისს ან პროდუქტს. გახსოვთ ფრაზა ცნობილი ქართული ფილმიდან („ცისფერი მთები“)? – „შაბიამნის ახალი პარტია მოგვიტანეს, არ გვჭირდება, მაგრამ მაინც მოქვთ!“ აი, სწორედ ასეთ სიტუაციას ჰგავს, როცა ისეთ მორიგ პროდუქტს ან სერვისს ქმნი, რომელიც ადამიანებს არ სჭირდებათ. დიახ, არ სჭირდებათ იმიტომ, რომ ის უკვე არსებობს.

იდეა კარგია, თუ ის ადამიანებისთვის რამე პრობლემას წყვეტს. ანუ რაღაც არ არის ან რაც უკვე არის, ის არც იმდენად კარგია, რომ კონკრეტულ იპრობლემა გადაჭრას ან უკეთესი გადაწყვეტილება შესთავაზოს ბაზარს.

კარგ, საქმიან იდეას (სტარტაპ იდეას) სამი რამ ახასიათებს:

პირველი: ეს არის რაღაც, რაც თავად დამფუძნებელს აწუხებს, რაღაც, რაც აკლია ბაზარს და ეს რეალურად პრობლემაა (ნაცნობი ან უცნობი – pain in the market – unspoken and unmeet needs);
მეორე: თავად შეუძლია პროდუქტის/სერვისის შექმნა (ან იცის, ვის გააკეთებინოს და ისინი საიმედო ხალხია).

მესამე: ეს სჭირდებათ ადამიანებს, რაც ნიშნავს, რომ როდესაც თქვენ ბაზარს წარუდგენთ თქვენ მიერ შექმნილ პროდუქტს ან სერვისს, ადამიანები მიხვდებიან, რომ ეს მათ ნამდვილად სჭირდებათ ან, კიდევ უფრო უკეთესი, მიხვდებიან, რომ ეს პროდუქტი მათ აქამდეც ძალიან სჭირდებოდათ, თუმცა არც კი უფიქრიათ ამაზე.

ამ სამი ფაქტორის სადემონსტრაციოდ შემიძლია მოგიყვანოთ მცირე ქართული სტარტაპი „ნაირნაირი", რომელიც სულ ახლახან გამოჩდა ქართულ ბაზარზე და ის ნაირფერ და ნაირნაირ თასმებს აწარმოებს. როგორც კი ეს თასმები დავინახე, მივხვდი, თურმე როგორ მჭირდებოდა ისინი, თუმცა როგორც მხოლოდ თასმები კი არა, უბრალოდ, როგორც ყოველდღიურობის გასახალისებელი ნივთი. ხომ მარტივი იდეაა, არა? ყიდულობ ნაირფერ თასმებს, ხშირად ანაცვლებ და ამით შენს ფეხსაცმელს ახალ შესახედაობას აძლევ, თან ხალისობ და ერთობი. თასმები სტანდარტული თასმებისაგან განსხვავებულია - ნაირფერი, ნაირფორმის და ნაირსისქის, ნაირწარწერებით დამშვენებული. რაც მთავარია, ამ კომპანიის ახალგაზრდა მეპატრონეებს თვინთონვე აწუხებდათ ეს პრობლემა - ნაირნაირი თასმების არარსებობა ბაზარზე. ამასთან, მათ შეძლეს და გაერკვევნენ ამ პროდუქტის წარმოების საკითხებში. შესაბამისად, ყველა მახასიათებელი ადგილზეა. ისმის კითხვა, რა პრობლემა მოაგვარეს მათ?ერთი შეხედვით სასაცილო, თუმცა ბევრისთვის (განსაკუთრებით ახალგაზრდებისთვის), ძალიან მნიშვნელოვანი. მათ არ ჰქონდათ საშუალება, ხშირად შეეძინათ ახალი ფეხსაცმელი, ამიტომ სურდათ, თავიანთი ფეხსაცმლის ვიზუალი დროდადრო შეეცვლათ, მაგრამ ვერსად ყიდულობდნენ ხარისხიან და ნაირფერ თასმებს. წარმატებას ვუსურვებ „ნაირნაირს" და იმედი მაქვს, ისინი შეძლებენ ამ წამოწყების ნამდვილ ბრენდად გადაქცევას.

აქვე მინდა აღვნიშნო ერთი, წმინდა ქართული, პრობლემა: რატომღაც ჩვენ, საქართველოში, ვფიქრობთ, რომ თუ რამეს ვიწყებთ, ის აუცილებლად გრანდიოზული და ძალიან სერიოზული უნდა იყოს. თასმების კომპანიის მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ პატარა, სახალისო, მარტივი იდეაც მშვენივრად შეიძლება მუშაობდეს და წარმატებული ბიზნესიც იყოს. მეტსაც გეტყვით, პატარით დაიწყეთ, საპილოტე ვერსია გააკეთეთ, კარგად გამოსცადეთ (დატესტეთ) და შემდეგ დაიწყეთ ზრდაზე ფიქრი. თუ აქამდე არ იცოდით, გეტყვით, რომ მსოფლიო სტუმარ-მასპინძლობის დღეს უკვე გიგანტმა ბრენდმა „აირბიენბიმ" (Airbnb) თავისი საქმიანობა ქალაქის ერთ უბანში ბინების ქირაობა-გაქირავებით დაიწყო, „ფეისბუკმა" (Facebook) -ვიწრო სამეგობრო წრიდან და ა. შ.

ამ ყველაფერში მთავარი ის არის, რომ პატარ-პატარა მასშტაბით დაწყება და საპილოტე ვერსიის შექმნა საშუალებას მოგცემთ, ეტაპობრივად დაინახოთ ხარვეზები, რომლებიც აუცილებლად გექნებათ და დროულად გამოასწოროთ ისინი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენს ხარვეზებს სხვები დაინახავენ, გამოასწორებენ და ბაზარს თქვენი იდეის გაცილებით უკეთეს ვერსიას შესთავაზებენ. ამის მაგალითად ისევ „ფეისბუკს" მოგიყვანთ, რომლის მთავარი იდეა მარკ ცუკერბერგის არ ყოფილა, მან სხვასთან ნახა იდეა, დახვეწა ის და ასე შეიქმნა „ფეისბუკი"! ამასთან, მანაც პატარა მასშტაბით დაიწყო და უამრავი ხარვეზი გამოასწორა მანამ, სანამ დიდ მასშტაბებზე გადავიდოდა.

დაიმახსოვრეთ: კარგი იდეა წყვეტს ბაზარზე არსებულ პრობლემას, პრობლემას, რომელიც ჩანს, ან ჯერ არა, ცვლის სტატუს-კვოს (არსებულ მდგომარეობას), რაღაცას აუმჯობესებს, რაც მთავარია, ის სჭირდებათ ადამიანებს და რაკი სჭირდებათ, ყიდულობენ კიდეც.

4.4.1. განსხვავებულობა

„ამას ყველა აკეთებს და მოდი, ჩვენც გავაკეთოთ“, „ეს თემა მაყუთს წერს და მოდი, ჩვენც მივცხოთ“, - ასე ბიზნესის დაწყება არ გამოვა, მით უმეტეს, ბრენდის შექმნა. თუ ამას ყველა აკეთებს, ესე იგი, ბაზარი უკვე გაჯერებულია ამით, შესაბამისად, იქ თქვენი შესვლა რთული იქნება, რადგან თქვენ ბაზარს რამე განსხვავებულსა ახალს ვერ შესთავაზებ.

ბრენდის შექმნისა და, საერთოდ, ბრენდინგის პროცესი ძალიან ძვირი და არაპროდუქტიული იქნება მანამ, სანამ არ გექნებათ ძალიან მკაფიო, რელევანტურად (არსებითად, მნიშვნელოვნად) გამორჩეული, განსხვავებული იდეა. სხვა შემთხვევაში, თქვენ მორიგ კაფეს, საცხობს, რესტორანს, პროდუქტს თუ სერვისს შექმნით, რომლის წარმატების შანსიც არცთუ ისე მაღალი იქნება, რადგან მორიგი პროდუქტით ან სერვისით ბაზარზე შესვლა სხვის მოედანზე, სხვისივე დაწესებული თამაშის წესებით თამაშს ნიშნავს. ამ მოედანზე თქვენ უკვე მოთამაშე „დიდი გოგო-ბიჭები“ გელოდებიან, კონკურენტები, რომლებიც თქვენზე ბევრად წინ არიან და მთელი გულითა და სულით შეეცდებიან, წარმატების მიღწევის არანაირი შანსი არ მოგცენ.

ამიტომ შექმენით ისეთი რამ, რითაც თავს აარიდებთ მძაფრ კონკურენციას და არ იქნებით მორიგი, ჩვეულებრივი პროდუქტი ან სერვისი. ამ პროცესში თქვენს თავს და თქვენს პარტნიორებს უნდა დაუსვათ ისეთი კითხვები, როგორებიცაა:

რას ვაკეთებთ?

როგორ ვაკეთებთ?

რისთვის ვაკეთებთ?

რატომ ვაკეთებთ?

ვისთვის ვაკეთებთ?

მაგრამ ამ კითხვებზე ერთი შეხედვით ლოგიკურ პასუხებს ნუ გასცემთ. მაგალითად, რას ვაკეთებთ? - კაფეს! არა, აქ მთავარია როგორ კაფეს აკეთებთ და რითი იქნება ის გამორჩეული სხვებისგან, რატომ უნდა მოვიდნენ ადამიანები თქვენს კაფეში? ეს გამორჩეულობა კი მხოლოდ ფურცელზე კი არ უნდა ეწეროს, არამედ ის თქვენი ბრენდის საქციელში, თქვენს ბიზნესმოდელში უნდა აისახებოდეს. მხოლოდ თქმით შორს ვერ წახვალთ, ეს უნდა იგრძნოს მომხმარებელმა, სიტყვა უნდა დაემთხვეს საქმეს. ამიტომ, როდესაც განსხვავებულობაზე იფიქრებთ, აუცილებელია გქონდეთ პასუხები შემდეგზე: შეძლებთ კი ამის აღსრულებას გრძელვადიან პერიოდში? არსებობს ამის რესურსი? რა ხარჯებთან იქნება ამის აღსრულება დაკავშირებული?

ეს კითხვები დაგეხმარებათ თქვენი იდეის კარგად გააზრებაში და ბევრ ისეთ რამეს დაგანახებთ, რაც შეიძლება გამოგრჩათ. რაც მთავარია, დაგანახებთ გამორჩეულობის სწორ გზას, იმ განსხვავებულობას, რომელიც შესრულებადია გრძელვადიან პერიოდში. მოდით, თითოეული კითხვა ცოტა დეტალურად განვიხილოთ.

4.4.2. რას ვაკეთებთ ?

ყველა ბრენდი პრინციპულად კარგი (ხარისხიანი) პროდუქტის ან სერვისიდან იწყება. თქვენ მიერ შექმნილი პროდუქტი ან სერვისი, რა თქმა უნდა, იმ ფუნქციონალურ მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს, რისთვისაც ის არსებობს. მაგრამ მორიგი, ჩვეულებრივი პროდუქტის (სერვისის) თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია, ჩაუღრმავდეთ და არსებული პრაქტიკა/ები კითხვის

ნიშნის ქვეშ დააყენოთ: რატომ აკეთებენ ასე? მერე რა, რომ ასე აკეთებენ? რატომ არ შეიძლება, ჩვენ სხვანაირად გავაკეთოთ? იქნებ ასე სჯობდეს? რატომ არ უნდა ვცადოთ? რა იქნება ამაში ახალი? როგორი პროდუქტი და/ან სერვისი უნდა გვქონდეს?

თუ თქვენი პასუხები სტანდარტულია და არაფრით გამოირჩევა ბაზარზე უკვე არსებული შემოთვაზებებისგან, მაშინ ეს პრობლემაა და ფიქრი უნდა გააგრძელოთ. ერთ-ერთი სტანდარტული პასუხი არის - **ჩვენ ძალიან კარგი ხარისხის პროდუქციას ვაწარმოებთ.** თუ პროდუქტი ან სერვისი კარგი ხარისხის არ იქნა, ბრენდის შექმნაზე საერთოდ ვერ ვისაუბრებთ. მაგრამ მხოლოდ ხარისხზე საუბარი და ხარისხიანი პროდუქტის შექმნა სხვასაც შეუძლია და მაშინ თქვენ რითი გამოირჩევით იმ სხვისგან? ბრენდისთვის რამდენადაც აუცილებელია კარგი ხარისხი, უფრო კონკრეტულად კი, მისი ფასისა და ხარისხის კარგი შესაბამისობა, იმედენად ბანალური და უინტერესოა მხოლოდ ხარისხზე საუბარი. მითუმეტეს, რომ საბოლოო ჯამში, ხარისხის მცნება ძალიან აბსტრაქტულია და ყველა თავისებურად აღიქვამს. რა არის ხარისხის მიღმა, რა დამატებითი სარგებელი (benefits) ელოდება მომხმარებელს, რა ემოციას ბადებს, რა ამბავს ყვება ბრენდი, როგორ იქცევა ის? - აი, ამაზე ფიქრია საჭირო.

ფიქრისას აუცილებლად გაითვალისწინეთ მომავალი და მხოლოდ პირველი პროდუქტის შეფასებისგან ნუ გამოხვალთ, გაიხედეთ სამი-ოთხი პროდუქტით წინ - თქვენი ბრენდის განვითარებისთვის რა, როდის და როგორ იქნება დასამატებელი

მაგალითისთვის ავიღოთ კომპანია Apple. სტივ ჯობსიც კომპიუტერის გაკეთებას აპირებდა, ბაზარზე უკვე არსებობდნენ ისეთი დიდი ბრენდები, როგორებიცაა DELL და HP. ფიქრის შედეგად მან უარყო ის პრაქტიკა, რაც არსებობდა - ჯერ საოპერაციო სისტემა და მერე დიზაინი და თქვა - ჯერ დიზაინი და მერე საოპერაციო სისტემა. მის მიერ წარდგენილ დიზაინზე ინჟინრების პასუხი იყო, რომ ეს შეუძლებელია და რომ შეთავაზებულ დიზაინში საოპერაციო სისტემა ვერ ჩაეტევა. მაგრამ ჯობსის გაჯიუტების შედეგად აღმოჩდა, რომ სისტემის დაპატარავების შემთხვევაში, ყველაფერი კარგად ეტეოდა. ამ დაპატარავებამ რამდენიმე წლის შემდეგ Apple-ი Mac-მდე, iPod-მდე, iPhone-მდე და iPad-მდე მიიყვანა. რატომ უნდოდათ მათ სისტემის დაპატარავება? - იმიტომ, რომ ისინი ფიქრობდნენ, რა იქნებოდა პერსონალური კომპიუტერისა და პორტატული კომპიუტერის (ლეპტოპი) შემდეგ, რასაც Apple-ში კომპიუტერის შემდგომ ერას (Post PC era) ეძახდნენ. ჯობსი „დიდ გოგო-ბიჭებს“ აუჯანყდა და რაღაც სხვანაირად გააკეთა, შესაბამისად, ბრენდის ამბავიც და ემოციაც განსხვავებულობაზე საუბრობდა - „იფიქრე განსხვავებულად“ (think different), ეს ფრაზა დღემდე რჩება ბრენდის ამოსავალ წერტილად.

ამ მაგალითის გამო თქვენ შეიძლება თქვათ: ეს ხომ Apple-ია, ჩვენ სად შეგვიძლია?! შეგიძლიათ! იმ მიდგომით, რომელზეც ვსაუბროთ შეძლებთ, მთავარია, კარგად მოიფიქროთ, რას აკეთებთ.

4.4.3. როგორ ვაკეთებთ ?

რით განვსხვავდებით, რით ვართ გამორჩეულები? ეს ის კითხვაა, რომელიც აზუსტებს კითხვას „რას ვაკეთებთ?“ და კიდევ უფრო ღრმად გვაფიქრებს გამორჩეულობასა და განსხვავებულობაზე. როგორ უნდა გავაკეთოთ ის, რაც გვინდა, რომ გავაკეთოთ, რა გზა ავირჩიოთ და რა უნდა გავითვალისწინოთ იმისთვის, რომ ამის გაკეთება მუდმივად შევძლოთ?

განსხვავებულობა და გამორჩეულობა მხოლოდ ფუნქციონალურ დონეზე არ არის განსაზღვრული. მეტიც, იყო განსხვავებული ფუნქციონალურ დონეზე, ყოველთვის არ არის შესაძლებელი. ამიტომ, განსხვავებულობა სხვაგანაც უნდა ეძებოთ. მაგალითად, განსხვავებული შეიძლება იყოთ შეფუთვით, პროდუქტის ან სერვისის ფორმით,

გაყიდვების არხებითა და ახალ ბაზარზე შესვლით, მოხმარების ახალი კულტურის შექმნით, კომუნიკაციითა და, რაც მთავარია, ქცევით!

დღეს მსოფლიოში **ტოტალური მსგავსების (total sameness)** პრობლემა არსებობს. რთულია ფუნქციონალურ და ხარისხობრივ დონეზე იყო გამორჩეული. დღეს არაფრის წარმოება და არანაირი მოსმახურების შექმნა პრობლემას არ წარმოადგენს, ოცდამეერთე საუკუნეში პირობები ყველას მეტნაკლებად თანაბარი აქვს. ამიტომ, თუ რამე რადიკალურად ახალი პროდუქტი ან სერვისი არ შექმენით, ფუნქციონალურ დონეზე სულ უფრო და უფრო ძნელია, იყო გამორჩეული. სწორედ აქ ჩანს ბრენდისა და ბრენდინგის, ემოციისა და ბრენდის ამბის მნიშვნელობა, თქვენი ბრენდი იდეამ და მისმა საქციელმა უნდა გამოარჩიოს.

ამის მაგალითები მრავლადაა. მაგალითად: „ტობლერონის“ შოკოლადის სამკუთხედი ფორმა და თანდართული ბრენდის ისტორია; „რედბული“ სულაც არ არის პირველი ენერგეტიკული სასმელი, ამიტომ მან განსხვავებული კომუნიკაციის ფორმა აირჩია – თამამი, გაბედული, მოულოდნელი; ავსტრალიურმა ღვინის ბრენდმა „ჯაკობს კრიკმა“ ღვინო პატარა შეფუთვებით დისკოთეკებზე შეიტანა; Apple მოგვიწოდებს, ვიფიქროთ განსხვავებულად და შევინარჩუნოთ ჩვენი ინდივიდუალობა; Nike გვეუბნება, რომ არ არის აუცილებელი, პროფესულ დონეზე ფლობდე სპორტს, მთავარია, ივარჯიშო და ა. შ.

4.4.4. რისთვის ვაკეთებთ ?

რა აკლია ბაზარს? რა არის შესაქმნელი ან უკეთესად გასაკეთებელი? რა პრობლემას ვჭრით მომხმარებლებისთვის? – ამიტომ კარგად შეისწავლეთ ბაზარი, დააკვირდით მოვლენებს, ადამიანებს, განსაკუთრებით, ინდუსტრიის მოთამაშე კონკურენტებს. რას აკეთებენ ისინი, როგორ ახერხებენ, იყვნენ განსხვავებულნი და საერთოდ, ახერხებენ კი? დააკვირდით და დაინახავთ, რომ ერთი და იგივე სფეროს თითქმის ყველა პროდუქტი თუ სერვისი თქვენს გარშემო, ერთსა და იმავეს გპირდებათ ანუ გამორჩეული ბრენდები ცოტაა. რა შეიძლება იყოს განსხვავებული თემა თქვენთვის?

ჩვეულებრივ, ეს „ერთი და იგივე“ არის ხოლმე შემდეგი: „ჩვენ საუკეთესო ხარისხს გთავაზობთ!“,„სწრაფად და იაფად!“, „შეიგრძენით ნატურალური გემო!“ (ხშირ შემთხვევაში, ეს ტყუილია) და ა. შ. სად არის პრობლემის გადაწყვეტა მომხმარებლისთვის, სად არის იდეა და ემოცია?

როცა ამ საკითხზე იფიქრებთ, გაითვალისწინეთ და ჩაატარეთ ერთი მარტივი ტესტი: ვთქვათ, თქვენ პატარა სასტუმროს, ჰოსტელის გაკეთებას აპირებთ და თავში ასეთი სტრატეგია გიტრიალებთ: ჩვენ გთავაზობთ კარგ სერვისს, გემრიელ საუზმესა და კომფორტულ საწოლს. მოდით, ახლა შევაბრუნოთ ეს შეთავაზება და ვნახოთ,იმუშავებდა თუ არა ჩვენი სტრატეგიის შებრუნებული სტრატეგია?

„კარგი სერვისი, გემრიელი საუზმე, კომფორტული ლოგინი“ VS „ცუდი სერვისი, უგემური საუზმე, არაკომფორტული საწოლი“. ცხადია, ეს სტრატეგია არ იმუშავებს, რაც იმას ნიშნავს, რომ თითქმის ყველა აირჩევს კარგ სერვისს, გემრიელ საუზმესა და კომფორტულ საწოლს, თუმცა ეს ყველაფერი ბანალური და არაფრით გამორჩეული იქნება.

ესე იგი, თუ შებრუნებული სტრატეგია არ მუშაობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენს ყველა კონკურენტს თქვენი მსგავსი სტრატეგია ექნება არჩეული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ამას ყველა იტყვის და გააკეთებს. ხოლო თუ შებრუნებული სტრატეგია მუშაობს, ესე იგი, აქ რაღაც ახალი, გამორჩეული და განსხვავებულია.

სამი თანამედროვე მაგალითი:

Space – პირველი ქართული ციფრული ბანკი.

მისი სტრატგია არის ტრადიციული ბანკის სტრატეგიის შებრუნებული სტრატეგია და ის მუშაობს.

ტრადიციული ბანკი - ფილიალები, ქაღალდომანია, მიდი-მოდი, მიბმა კონკრეტული ბანკის ანგარიშზე VS Space - არანაირი ფილიალი, არანაირი ქაღალდი, არანაირი მიდი-მოდი, არანაირი ბმა ანგარიშზე - მხოლოდ მობილური ტელეფონის აპლიკაცია და იარე, სადაც გინდა!

Uber – ტაქსის სერვისი ტაქსების გარეშე.

ტრადიციული ტაქსის სერვისის შებრუნებული სტრატეგია.

ტაქსის კომპანია ტაქსებით VS ტაქსის სერვისი ტაქსების გარეშე.

შედეგად, მათ არ სჭირდებათ არც ტაქსების შესყიდვა, არც მანქანების შეკეთების ხარჯები, არც მძღოლების ხელფასები. ამიტომ მთელი ინვესტიცია პლატფორმის შექმნაში ჩაიდო.

წარმოგიდგენიათ, რამდენ ფულს დაზოგავდნენ ისინი?

Airbnb - სასტუმრო სასტუმროების გარეშე.

ტრადიციული სასტუმრო ბიზნესის შებრუნებული სტრატეგია.

შენობა, მომსახურე პერსონალი, შეზღუდული ლოკაციები, ქვეყნები, ქალაქები VS არა - შენობა, არა - მოსმსახურე პერსონალი, არანაირი შეზღუდვა - წადი, სადაც გინდა! ამ შემთხვევაშიც, მთელი ინვესტიცია ციფრულ პლატფორმაში ჩაიდო, რომელიც წარმატებით მუშაობს. რაც მთავარია, ამ სტრატეგიამ ისეთ ხალხს მისცა სასტუმრო ბიზნესში შესვლისა და შემოსავლების მიღების საშუალება, რომელთათვისაც მანამდე მსგავსი რამ წარმოუდგენელი იყო. იმავდროულად, მოგზაურებსაც მარტივად ეძლევათ შესაძლებლობა, აირჩიონ კონკრეტული ლოკაცია და მათთვის მისღებ ფასებში იმოგზაურონ.

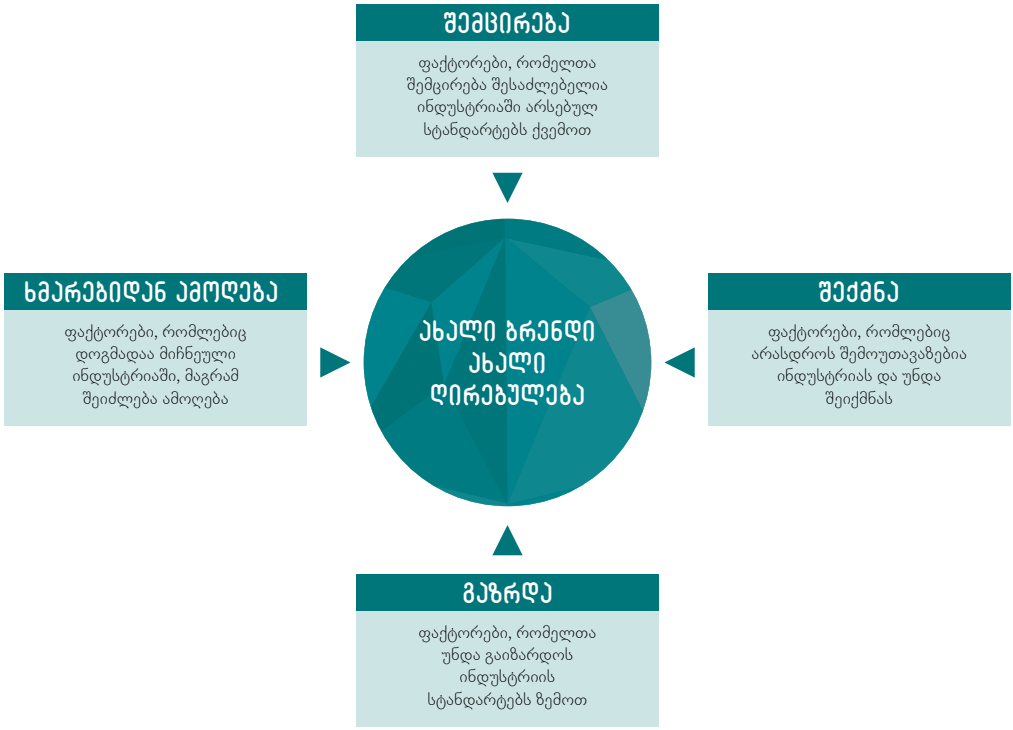
როგორც მაგალითებიდან დაინახეთ, სამივე ბრენდი ადამიანებს კონკრეტულ პრობლემებს უგვარებს. ისინი მათ რაღაც ახალს ან რაღაცას უკეთესად გაკეთებულს სთავაზობენ და ამით უმარტივებენ ცხოვრებას.

ამიტომ, ერთადერთი გზა, დაამარცხოთ კონკურენცია, არის თავი დაანებოთ კონკურენციის დამარცხების მცდელობას და გააკეთოთ რაღაც განსხვავებული.

იქიდან გამომდინარე, რომ ბრენდები სულ უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს, ადამიანები არჩევანს ფასის მიხედვით აკეთებენ. ფასის მიხედვით არჩევანი კი საფასო ომში შესვლას ნიშნავს, რაც მაღალი მარჟის ქონის შესაძლებლობას მინიმუმამდე ამცირებს, ამას კი ბრენდის განვითარების შესაძლებლობის მინიმუმამდე, ხშირად, შეუძლებლობამდეც კი მივყავართ.

ამ საკითხზე ფიქრში ძალიან დაგეხმარებათ „ლურჯი ოკეანის“ სტრატეგიის შემქმნელების, რენე მობორნისა და ჩან კიმის მიერ შემუშავებული „ოთხი ქმედების მოდელი“.

დიაგრამა 4.1. ოთხი ქმედების მოდელი



ეს მოდელი განსხვავებულობასა და გამორჩეულობაზე ორიენტირებული მოდელია. ის დაგეხმარებათ, მთლიანად გაიაზროთ ის ინდუსტრია და მომავალი საქმე, რომელშიც შედიხართ. რენე მობორნისა და ჩან კიმის წიგნი ქართულადაც არის ნათარგმნი და თუ წაიკითხავთ, ნამდვილად გამოგადგებათ.

თუ თქვენ იმ ყველაფერის გაკეთებას შეძლებთ, რაზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ საქმე დამთავრებულია. თქვენს ბრენდს დახვეწა და განვითარება დასჭირდება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენს იდეას სხვა აიტაცებს და უკეთესად გააკეთებს, ამის არაერთი პრეცედენტი ყოფილა. მაგალითისთვის „ფეისბუკიც“ იკმარებს - კარგი იდეა ვიღაცამ ცუდად განახორციელა, მარკ ცუკერბერგმა კი ის დახვეწა და მსოფლიო ბრენდი შექმნა. ამიტომ, ნუ დათმობთ თქვენს იდეას და ნუ ჩაუგდებთ ხელში მას სხვას!

4.4.5. რატომ ვაკეთებთ ?

თანამედროვე მეწარმეობის იდეა მდგომარეობს მნიშვნელობის შექმნაში (in creating meaning). თუ შექმნით ამ მნიშვნელობას, სავარაუდოდ, კარგ ბრენდსაც შექმნით და ფულსაც იშოვით; ხოლო თუ საქმეს მხოლოდ ფულის შოვნის იდეით იწყებთ, მაშინ ფულის შოვნა გაგიჭირდებათ.

როგორც ერთ-ერთი ცნობილი ბიზნესსპიკერი საიმონ სინეკი ამბობს, შემოსავალი და მოგება საქმის შედეგია და არა მთავარი აზრი. მე მას ვეთანხმები, რადგან განწყობით -„მოდი, მაყუთი ვიშოვოთ“ დაწყებული საქმე ცოტა თუ მინახავს წარმატებული.
რაღა უცხოელები მოვიხმოთ, როცა ჩვენი საკუთარი, დიდი ილია ჭავჭავაძის სიტყვები

გვაქვს: **უპირველესად, ფულზედ ნუ ჰფიქრობთ, ოღონდ თვითონ საქმეს საიმედო საფუძველი დაუდეთ და ფული თვითონ მოგნახავთ.** საიმედო საფუძველში ილია ჭავჭავაძე სწორედ მნიშვნელობის, აზრის განსაზღვრას გულისხმობდა.

ამიტომ დასვით კითხვები და გაიაზრეთ – რა გვამოძრავებს, რა გვაძლევს ჟინსა და მოტივაციას, რა იდეას ემსახურება ჩვენი ბრენდი (ბიზნესიდეაში არ აგერიოთ!), რაზე დგას ის, რა ფილოსოფიის მატარებელია? ანუ რა არის ის დიადი რამ, რის გარშემოც ბრენდმა თქვენ, თქვენი თანამშრომლები და მომხმარებელიი უნდა გააერთიანოს.

მაგალითად, ბრენდ „ვოლვოს“ (Volvo) უნდა, რომ ადამიანების მანქანით გადაადგილება რაც შეიძლება უსაფრთხო იყოს, ის შეპყრობილია ამ იდეით. შესაბამისად, ეს მათი **ბრენდის მამოძრავებელშიც** აისახა. ბრენდის მამოძრავებელზე ქვემოთ ვისაუბრებთ.

რაც მთავარია, ეს დიადი იდეაა, დიახ, დიადი! ნუ მოგერიდებათ ასეთი ფორმულირების, მითუმეტეს იმ პირობებში, როცა საქართველოს ნამდვილად სჭირდება დიადი იდეები; თუ ასეთი იდეა გულიდან მოდის და არსებობს ჟინი, გააკეთოთ რაღაც ახალი და შეცვალოთ რამე უკეთესობისაკენ (ეს უკვე დევს სოციალური საწარმოს არსში, მაგრამ დაკონკრეტება და კონკრეტული ბიზნესისთვის გაექსკლუზიურება სჭირდება), ის იქცევა კიდეც თქვენს მთავარ და პირველ მოტივატორად, რომელიც დაგეხმარებათ, არ დანებდეთ და ბოლომდე მიიყვანოთ დაწყებული საქმე. ბრენდის შენება რთული გზაა და ამ გზის გავლისას ხშირია ცდუნება – დანებდე.

4.4.6. ვისთვის ვაკეთებთ ?

ვინ არის ის ხალხი, ვინც უნდა იყიდოს თქვენი პროდუქტი? – რა უნდათ, რა მოსწონთ და უყვართ? მოუსმინეთ მომხმარებლებს და მერე განსაზღვრეთ თქვენი პოზიცია – კონკრეტულად ვისთვის არსებობთ, ვის, ბაზრის რომელ სეგმენტს უნდა მიმართოს თქვენმა ბრენდმა – ახალგაზრდებს თუ ხანდაზმულებს, ქალებს თუ კაცებს, ბავშვებს თუ კიდევ სხვას, როგორი ცხოვრების სტილის თუ ინტერესების ადამიანებს, რა შეგიძლიათ შესთავაზოთ კონკრეტულ სეგმენტს განსხვავებული და რელევანტური?

მაგრამ საწყის ეტაპზე თქვენს სამიზნე აუდიტორიას ძალიან ნუ დაავიწროებთ, ჩაუშვით თქვენი პროდუქტი ან სერვისი ბაზარზე და დააკვირდით, რაც უნდა დიდი დრო დახარჯოთ სეგმენტაციასა და თქვენი სამიზნე აუდიტორიის იდენტიფიკაციაზე, ბაზარი მასში თავის კორექტივებს მაინც შეიტანს. თუმცა ისიც გახსოვდეთ, რომ თქვენი ბრენდი არ შეიძლება იყოს ყველასთვის! თუ ბრენდი ყველას მოსწონს, მაშინ ის ცოტა ხანში აღარავის მოეწონება იმიტომ, რომ ადამიანები დაიბნევიან, ეგონებათ, რომ ის არა მათთვის, არამედ ვიღაც სხვისთვისაა, ის სხვები კი საპირისპიროს იფიქრებენ, საბოლოოდ კი, ეს ყველაფერი კარგად არ დამთავრდება.

ოცდამეერთე საუკუნემ სამიზნე აუდიტორიის განსაზღვრაში თავისი კორექტივები შეიტანა, რადგან ეგრეთ წოდებულმა პლატფორმბრენდებმა (platform brends) განსხვავებული სახის მოხმარების კულტურა გააჩინა. ასეთებია „ფეისბუკი“, „ინსტაგრამი“, „ტვიტერი“, „აირინები“ და სხვ. მაგალითად, „ფეისბუკის“ მომხმარებელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ჩვენგანი – მე, ჩემი მეგობრის დედა, ბებია, ჩემი მეგობრის შვილები და სხვ. ჩვენ ყველა სხვადასხვა თაობისა და ინტერესების მქონე ადამიანები ვართ, რის გამოც ვიღაცას შეიძლება ეგონოს, რომ „ფეისბუკი“ ყველასთვისაა. დიახ, ის მართლაც ყველასთვისაა, მაგრამ იმ ყველასთვის, ვისაც ადამიანებთან აქტიური ყოველდღიური კავშირი და ინფორმირებულობა იზიდავს, ანუ ეს ხალხი ბრენდის გარშემო ტრადიციული სეგმენტაციით კი არ არის გაერთიანებული, არამედ მათი ინტერესებით. სხვაობა კონკრეტული ბრენდის საჭიროებისამებრ მოხმარებაშიც არის. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ საქმეზე საუბარი „ფეისბუკითაც“ შეიძლება, სერიოზულ ბიზნესსა ან პოლიტიკურ თემებზე სასაუბროდ ადამიანები, უფრო მეტად, „ტვიტერს“ ან

„ლინკდინს“ იყენებენ, რადგან ისინი უფრო საქმიან პლატფორმებად არიან მიჩნეულნი. დაბოლოს, მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანი შეიძლება დარეგისტრირებული იყოს ყველა პლატფორმაზე, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ის მაინცდამაინც მომხმარებელია. მომხმარებელი რაღაცაში იხდის ფულს, ხოლო რაშიც ის ფულს არ იხდის, ის უბრალო მოსარგებლე შეიძლება იყოს. ისიც შეიძლება, რომ ადამიანი ყველა პლატფორმის მომხმარებელი იყოს, თუმცა სხვადასხვა კონკრეტული დანიშნულებით.

ეს ტენდენცია ტრადიციულ ბრენდებზეც აისახა. ამიტომ, დღეს სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ინტერესებითა და ცხოვრების სტილით სეგმენტაციას და არა ტრადიციულ - დემოგრაფიულ თუ სოციალურ სეგმენტაციას.

დღეს მიდგომა, „ჩვენი მომხმარებელი 25-35 წლის ქალია, რომელიც მუშაობს და აქვს 500-1000 ლარი შემოსავალი“, აღარ მუშაობს და უკვე მომხმარებლის უფრო ღრმა და საფუძვლიანი შესწავლა, მისი ინტერესების, ცხოვრების სტილის გათვალისწინებაა საჭირო. ამას მომხმარებლის ვინაობაში ღრმად წვდომა ანუ მომხმარებლის ინსაიტი ჰქვია (consumer insight). რა თქმა უნდა, ოცდამეერთე საუკუნის დადგომასთან ერთად, ასეთ სეგმენტაციაზე ტრადიციულმა ბრენდებმაც დაიწყეს გადასვლა, მაგრამ ციფრულმა სამყარომ ეს საკითხი კიდევ უფრო დააჩქარა და ასეთი მიდგომების საჭიროება მეტად გამოაჩინა.

ნუ დაფრთხებით, ეს არ არის ისეთი რთული, როგორადაც შეიძლება ერთი შეხედვით მოგეჩვენოთ - მთავარია, თქვენ კარგად ჩამოაყალიბოთ და განსაზღვროთ თქვენი ბრენდის რაობა, კონცეფცია და მომხმარებელი თვითონ მოგძებნით. თქვენ უნდა დააკვირდეთ ამ პროცესს, მოახდინოთ მომხმარებლის იდენტიფიცირება და მას სწორედ მასზე მორგებული პროდუქტები თუ მომსახურება შესთავაზოთ.

როცა ამ კითხვებზე პასუხები იარსებებს და თქვენ დარწმუნდებით, რომ თქვენი იდეა ბიზნეს-იდეად შეიძლება იქცეს, ეს იმას ნიშნავს, რომ უკვე იცით რას, როგორ და ვისთვის აკეთებთ. მაშინ შეგიძლიათ გადახვიდეთ შემდეგ ეტაპზე, რასაც ბრენდის სტრატეგიის შექმნა ჰქვია.

4.5. ბრენდის შინაარსის დაბადება (ბრენდის სტრატეგიის შექმნა)

როდესაც იდეაზე ფიქრის გზა გავლილია და პროდუქტის ან სერვისის კონცეფცია, მისი ბიზნესმოდელი მზადაა, საჭიროა ვიზრუნოთ ბრენდის შინაარსის, კონცეფციისა და სტრატეგიის შექმნაზე. თქვენ უნდა იცოდეთ, როგორ ბრენდს აშენებთ, რა არის თქვენი მთავარი იდეა ანუ თქვენი დიადი იდეა, საით მიდიხართ, რა გზით უნდა მიაღწიოთ მიზნამდე, როგორ უნდა განავითაროთ ბრენდი და რა უნდა უთხრათ ადამიანებს. მოკლედ, თქვენ თქვენი ბრენდის ვინაობა, რაობა და მისი ცხოვრების გზა უნდა დაგეგმოთ. ეს ბავშვის გაზრდისა და, რაც მთავარია, აღზრდის პროცესს ჰგავს. თქვენი ბრენდი თქვენი შვილია, ის, პირველ რიგში, თავად უნდა გიყვარდეთ, რათა სხვასაც შეაყვაროთ.

4.5.1. ბრენდის პლატფორმა

ბრენდის მთავარი დოკუმენტი ბრენდის (საკომუნიკაციო) პლატფორმაა, რომელშიც განსაზღვრულია ბრენდის შინაარსი, მისი რაობა, ვინაობა და ის ყველაფერი, რაც ბრენდს სხვებისგან განასხვავებს. მარტივად რომ ვთქვათ, ბრენდის პლატფორმაში ასახულია „რა გაგებისაა“ ის, რა ფილოსოფიას „აწვება“.

ბრენდის პლატფორმა არის ბრენდის მართვის სახელმძღვანელო, ბრენდის კონსტიტუცია. ბრენდის პლატფორმა აადვილებს ბრენდის მართვას, რადგან უკვე იცი, ვინ ხარ, რა გინდა და საით მიდიხარ. ბრენდის პლატფორმას ეფუძნება ყველაფერი, რასაც ბრენდი აკეთებს. ეს არის პირველი

ნაბიჯი მანამ, სანამ ბრენდის სახელი, ლოგო, ნიშანი, სტილის დიზაინი, პროდუქტებისა და სერვისების განვითარების მიმართულება და სხვა ყველაფერი შეიქმნება. ბრენდის პლატფორმის მიხედვით განისაზღვრება ბრენდის ქცევა ანუ ის, თუ რა სტრატეგიით იწყებს იგი ცხოვრებას.

ბრენდის პლატფორმა მოიცავს:

- ბრენდის მამოძრავებელი, მთავარი იდეა - ის, რაც ამოძრავებს ბრენდს და რაზეც ის დგას;

- ბრენდის მისია - რატომ არსებობს ბრენდი, რა უნდა, რომ გააკეთოს ან შეცვალოს;

ბრენდის ხედვა - საით მიდის ბრენდი, რას უნდა, რომ მიაღწიოს გრძელვადიან პერიოდში;

- ბრენდის ფასეულობები - რა არის მისი პრინციპები, რითი ხელმძღვანელობს ის;

- ბრენდის პერსონიფიკაცია - ბრენდის ადამიანური მხარე, ვინ იქნებოდა ის, ადამიანი რომ ყოფილიყო;

- ბრენდის კატეგორია ბიზნესის რა სფეროში ხართ;

- ბრენდის პოზიციონირება - რას უნდა ფიქრობდნენ მასზე მომხმარებლები, რითია იგი გამორჩეული სხვებისგან;

- ბრენდის დაპირება - პასუხი კითხვაზე, „რისთვის ვართ ჩვენ აქ, რას ვაკეთებთ?“;

- ბრენდის სახელი - როგორ უნდა მოგვიხსენიონ მომხმარებლებმა.

ბრენდის პლატფორმა
ბრენდის სტრატეგია და კომუნიკაცია

ბრენდის მამოძრავებელი _____ აქ იწერება მამოძრავებელი ანუ დიადი იდეა

	შიდა გზავნილი	გარე გზავნილი	
რისთვის ვარსებობთ	მისია	ხედვა	ვინ ვართ ჩვენ
როგორი დემოკიდებულება გვაქვს გარესამყაროსადმი	ფასეულობები	პერსონიფიკაცია	
რაში მდგომარეობს ჩვენი უნიკალურობა	გამორჩეული პოზიციონირება	კატეგორია	როგორ ვაღწევთ წარმატებას
როგორ ვუკავშირდებით ხალხს	დაპირება	სლოგანი	

მოდით, ისინი სათითაოდ განვიხილოთ.

4.5.2. ბრენდის მამოძრავებელი:

ადამიანებისთვის დღეს ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მოტივატორი არის იმის სურვილი, რომ მათ არსებობას მნიშვნელობა ჰქონდეს - მათ სჭირდებათ დიადი იდეა. ჩვენ ვეძებთ ისეთ იდეას, რაც დაგვეხმარება, ჩვენი წვლილი შევიტანოთ უკეთესი სამყაროს შექმნაში, რითაც ჩვენს კვალს დავტოვებთ. ეს არის ის, რაც მოგვწონს, გვიზიდავს და რასთანაც გვინდა, რომ ასოცირებულები ვიყოთ.

ეს ეხებათ ბრენდებსაც. ჩვენ, ჩვენ მიერ მოხმარებული ბრენდებით, კონკრეტულ გზავნილებს ვუგზავნით სამყაროს, ჩვენ გარშემო არსებულ სოციუმს. ბრენდები ჩვენ შესახებ ჰყვებიან ისტორიას, ჩვენს პიროვნებას სძენენ „რაღაცას“. და რაკიღა ადამიანები ჩვენ კონკრეტული ბრენდის მოხმარებითაც გვაფასებენ და ჩვენ შესახებ კონკრეტული აზრი უყალიბდებათ, ამიტომ არის ბრენდის ფენომენი ასეთი ძლიერი.

სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი, თუ რა იდეის მატარებელია ბრენდი, რამდენად მიმზიდველია მისი იდეა ადამიანებისთვის და რამდენად კარგი დამოკიდებულება არსებობს ამ იდეისადმი. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ბრენდები იქმნებიან ადამიანებისთვის და ვითარდებიან მათ გარშემო! ეს არის მათი არსებობის საფუძველი და ამიტომ არის მნიშვნელოვანი, ბრენდი სწორედ მისი ფილოსოფიის გამო იყოს მიმზიდველი, განსაკუთრებით დღეს, როცა მსოფლიოში ტოტალური მსგავსების (total sameness) დიდი პრობლემა დგას. დღეს არაფრის წარმოება არავისთვის არის პრობლემა, ყველას აქვს წვდომა ტექნოლოგიებთან და ამიტომ რთულია, იყო გამორჩეული ფუნქციონალური თუ ხარისხობრივი ნაწილით (რა თქმა უნდა, თუ ადამიანს უნდა შექმნას კარგი ბრენდი, იქ ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები არც კი განიხილება). ამიტომ, დღეს კიდევ უფრო მეტად მნიშვნელოვანი ხდება ბრენდის როლი, იმ იდეის როლი, რაზეც ბრენდი დგას. უმრავლეს შემთხვევაში, თქვენს ბრენდს მისი იდეა და ამ იდეაზე დაფუძნებული საქციელი გამოარჩევს. ადამიანი არჩევანსაც იმის მიხედვით აკეთებს, რომელი იდეა იწვევს მასში მეტ ემოციას.

ბრენდის მამოძრავებელი მისი უმთავრესი იდეაა - რაზე დგას ის, რის გარშემო შენდება, რა ამოძრავებს მას, რა არის მისი ჟინი და ვნება და, რაც მთავარია, რითი განსხვავდება ის სხვებისგან. დიადი იდეის არსებობა უმნიშვნელოვანესია როგორც მომხმარებლის, ისე თანამშრომლებისთვისაც (ამ უკანასკნელთათვის, უფრო მეტადაც კი). ბრენდის აღმასრულებლები, ბრენდის სიცოცხლის გზის გამკვალავები სწორედ თანამშრომლები არიან და, პირველ რიგში, იდეა სწორედ მათ უნდა მოსწონდეთ და მათში ძლიერ ემოციებს აღძრავდეს.

ბრენდის მამოძრავებელს სამი სტრატეგიული დანიშნულება აქვს:

1. რა თემის გარშემო საუბრობს ბრენდი არსებობის განმავლობაში, რას უჭერს მხარს, რომელი თემაა მისთვის მნიშვნელოვანი?

მაგალითად, ლუდ „ნატახტრის“ მამოძრავებელი უანგარო მეგობრობაა, ის ამ იდეის გარშემო ვითარდება და მომხმარებლებსაც იმავე იდეას უზიარებს. გახსოვთ „ნატახტრის“ სარეკლამო კამპანია ნიკო გომელაურის მონაწილეობით? - „მერე რა, რომ ზამთარია...“ ვისაც ის გინახავთ, დამეთანხმებით, რომ ის ერთ-ერთი წარმატებული კამპანიაა და ამის მიზეზი, პირველ რიგში, ბრენდის მამოძრავებლის წარმატებით გადმოცემაა. მასში ყველაფერია უანგარო მეგობრობის შესახებ (ფრაგმენტი პოეტის ლექსიდანვეა აღებული). კლიპი, ჩემი აზრით, მეგობრობის ამსახველი ყველაზე ზუსტი სიტყვებით, სლოგანით, გვირგვინდება - „ჩვენ ერთად ვართ, მთავარია“. მეგობრობა ხომ სწორედ ეს არის? - მთავარია, ერთად ვიყოთ და სხვა დანარჩენს მოევლება.

2. როგორ ვიქცევით შიგნით, კომპანიაში, რისკენ ვართ მიმართულნი? - თემა, რომელზეც გუნდის შიგნით კომპრომისი არ არსებობს!

აქ მაგალითად VOLVO-ს მთავარი იდეა, უსაფრთხოება (Safety) მოვიყვანოთ. ბრენდს ადამიანების უსაფრთხოება ამოძრავებს, ამით ცოცხლობს და არსებობს. ეს ნიშნავს იმას, რომ თუ, მაგალითად, დიზაინი, ძალიან მცირედით, უსაფრთხოების რამე პარამეტრს არღვევს, VOLVO მასზე უარს უსაფრთხოების სასარგებლოდ იტყვის. ეს ნიშნავს, რომ VOLVO-ში ყველა უსაფრთხოების გაუმჯობესებაზე ფიქრობს, მათ აქვთ ამბიცია, მათი მანქანა იყოს ყველაზე უსაფრთხო. ეს, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს იმას, რომ სხვა მანქანის ბრენდები უსაფრთხოებას უგულვებელყოფენ ან ეს საკითხი მათ არ ადარდებთ, მაგრამ ეს ნიშნავს იმას, რომ VOLVO შებყრობილია ამ იდეით და ერთი შეხედვით მარაზმამდე მისული უსაფრთხოების ნორმაც კი მათთვის სასურველია.

3. მე განსხვავებული ვარ ამავე ინდუსტრიაში მოქმედი კონკურენტებისგან იმით, რომ მე მამოძრავებს ავთენტური ათლეტური ქმედება (authentic atletic performance) - ეს Nike-ის მთავარი იდეაა. აქ მთავარი სიტყვა „ავთენტურია“ ანუ იმოქმედე ისე, როგორც შენ, კონკრეტულ ადამიანს შეგიძლია და არა სპორტის რომელიმე ვარსკვლავს. მთავარია გაიქცე, გადახტე, ითამაშო რაგბი, მაგრამ ისე, როგორც ეს შენ შეგიძლია. ანუ ეს არის ველი, რომელშიც სხვა ვერ შევა - ეს Nike-ის ველია, მისი მთავარი იდეა.

აქ მომხმარებელი ასე ფიქრობს - მე მხარში დაგიდგები მაშინ, თუ იმ თემის უფრო მეტად მჯერა, რომელზეც **შენ** საუბრობ, ვიდრე იმისა, რაზეც შენი კონკურენტი მესაუბრება. ამიტომ იფიქრეთ, „რას აწვებით“ და ერთი, ორი ან მაქსიმუმ სამი სიტყვით ჩამოაყალიბეთ თქვენი სათქმელი. მაგალითად, ავსტრიული პურ-ფუნთუშეულის ბრენდის „ბროტმაისტერის” მთავარი იდეაა „პური ჩვენი სიჯანსაღისა“, არა „არსობისა“, არამედ „სიჯანსაღისა“, რადგან ამ კომპანიას სწამს, რომ საქართველოს მოქალაქეებს, კერძოდ კი მის მომხმარებელს, მხოლოდ და მხოლოდ ჯანსაღი პური უნდა შესთავაზოს - პური, რომელიც თავიდან ბოლომდე გადის „პურის გზას“, რაც იმის საშუალებას იძლევა, რომ ჯანსაღი პურისადმი წაყენებული ყველა მოთხოვნა დაცული იყოს, პური ორგანიზმმა მალე გადაამუშავოს და თქვენში რამე ხელოვნური დანამატი კი არა, მზის, მიწისა და წყლის ენერგია შემოიტანოს.

ბრენდის მამოძრავებელი არის ბრენდის ამბის (brand story) რეზიუმე და კომუნიკაციისას ის ბრენდის ამბად, ბრენდის იმ მთავარ მოსაყოლ ისტორიად იშლება, რომელმაც მომხმარებელი უნდა დააინტერესოს და მიიზიდოს. რაც უფრო ძლიერი, ემოციური და მკაფიოა ბრენდის ამბავი, მით მეტად საინტერესო იქნება ის ადამიანებისთვის.

დაიმახსოვრეთ: ბრენდის მთავარი იდეა არ უნდა შეიცვალოს და თუ ის მაინც შეიცვალა, ეს იმას ნიშნავს, რომ ის თავიდანვე არასწორად იყო განსაზღვრული. ბრენდის მთავარი იდეა ამოძრავებს და აცოცხლებს ყველაფერ დანარჩენს. ეს ის დიადი იდეაა, რაც არ მოგცემთ საშუალებას, დანებდეთ და ყველაფერი გააკეთოთ საიმისოდ, რომ თქვენსას მიაღწიოთ.

4.5.3. ბრენდის მისია

ბრენდის მისია არის ბრენდის არსებობის მიზანი - რისთვის ვარსებობთ? მისიის შემუშავებისას პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას - რის სამსახურში იქნებოდა ბრენდი, რომ არა ფულადი სარგებელი? ანუ რატომ გააკეთებდით მაინცდამაინც ამ საქმეს ფულის შოვნის მიზეზის მიღმა. მისია და ხედვა არის ბრენდის მამოძრავებლის ანუ დიადი იდეის აღსრულების გზის დანახვა, პასუხია კითხვაზე - როგორ უნდა გავაცოცხლოთ და მუდმივად აღვასრულოთ ბრენდის მამოძრავებელი. მისია **გზის აღწერაა, ხედვა კი მისი ვიზუალიზაცია ანუ ამ გზის კონკრეტულად დანახვა.** მისია და ხედვა, უმეტესად, 5-20 წლიანი ვადით იწერება, რადგან, სწორი აღსრულების შემთხვევაში, ამ ვადაში, თქვენს მისიას და ხედვას უნდა მიაღწიოთ, შემდეგ კი, ბრენდის ცხოვრების გზის გასაგრძელებლად, ახალი მისია და ხედვა დაგჭირდებათ. მოკლედ, **მისია არის ყველაზე ამბიციური მიზნის აღწერა**, თუ როგორ

უნდა აღასრულოთ დიადი იდეა - ბრენდის მამოძრავებელი. რაც უფრო მოკლე და მკაფიოა ის, მით უფრო ადვილად დაიმახსოვრებენ მას ბრენდის ყველა დონის აღმსრულებლები, შესაბამისად, მათი ქმედება ყოველთვის გაითვალისწინებს მისიას, რაც ბრენდის მართვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია.

მაგალითად, „კოკა-კოლას“ მისიაა - „გავაგრილოთ მსოფლიო!“ (Refresh the world). დიახ, სულ რაღაც ორი სიტყვით!

არსებობს უფრო გრძელი და დამღლელი მისიები, რომელთა წაკითხვას ორი, სამი და, ზოგჯერ, მეტი წუთი სჭირდება. ნუ დაწერთ ისეთ მისიას, რომელსაც თქვენი თანამშრომელი კი არა, თქვენც ვერ დაიმახსოვრებთ. თუ ინტერნეტში მოძებნით სხვადასხვა კომპანიის მისიებს, არ დაიბნეთ, თუ საკმაოდ დიდი კომპანიის მისია ძალიან გრძელი და არაფრისმთქმელი აღმოჩდება. ასეთი რამ საკმაოდ ხშირად ხდება. ის, რომ ეს დიდი კომპანიის მისიაა, არ ნიშნავს, რომ ის კარგია! ასევე დააკვირდით - ერთსა და იმავე ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების მისიები, მეტწილად, საკმაოდ მსგავსი იქნება. ეს ცუდია და გახსოვდეთ, რომ თქვენი განსახვავებული, მაგრამ აუცილებლად მართალი უნდა იყოს! თუ ბრენდის მამოძრავებელი თქვენი მთავარი ემოცია და ვნებაა, მისიაც თქვენი გულის ნადები, თქვენი უმთავრესი მიზანი უნდა იყოს. სხვა შემთხვევაში, ის ყალბი იქნება და თქვენ მას მალე დაივიწყებთ. შესაბამისად, მალევე არასწორი მიმართულებით გადაუხვევთ და სვლას უკომპასოდ დაიწყებთ, რაც კარგს არაფერს მოგიტანთ. ჩვეულებრივ სასაუბრო ენაზე რომ ვთქვათ, მიედ-მოედებით, რაც თქვენს დროს, ენერგიასა და რესურსს, პირველ რიგში კი ფინანსურს, გაგაფლანგვინებთ. **ნურც მისიას და ნურც ბრენდის პლატფორმის სხვა შემადგენელ ელემენტს ნუ დაწერთ მხოლოდ იმისთვის, რომ, უბრალოდ, რაღაც დაწეროთ! კარგად იფიქრეთ, იგრძენით და დაწერეთ ის, რასაც თქვენი გონება და გული გიკარნახებთ! ეცადეთ, დაწეროთ მახვილგონივრულად, სხარტად და მოკლედ.** მაქსიმალურ ზღვრად აიღეთ 20 სიტყვა (ყველანაირი „და“ კავშირის, „რომ“-ისა და „ასე შემდეგ“-ის ჩათვლით), თუმცა, სათქმელს რაც ნაკლები სიტყვით გამოხატავთ, მით უკეთესი.

როდესაც „მაიკროსოფტის“ გუნდი პატარა ფარეხში ბრენდს ქმნიდა, მათ უნდოდათ, სათავეში ჩადგომოდნენ პერსონალური კომპიუტერის რევოლუციას (to lead the personal computer revolution), ეს იყო მათი მისია. მიაღწიეს კიდეც მიზანს. როგორ ხედავდნენ ამ გუნდის წევრები ამ რევოლუციურ გზას, ამას ხედვის ნაწილში ნახავთ.

დაიმახსოვრეთ: მისია ბრენდის დიადი იდეის - ბრენდის მამოძრავებლის აღსრულების გზაა, მიზეზია, თუ რატომ არსებობს ის ფულადი სარგებლის მიღმა. მისია შეცვლადია მისი მიღწევის შემდეგ.

4.5.4. ბრენდის ხედვა

ბრენდის ხედვა არის დიადი იდეის მიღწევის გზის ვიზუალიზაცია, მისიის ხედვითი ტყუპი ძმა. იმავდროულად, ბრენდის განვითარების გრძელვადიანი პერსპექტივაა - სად, რა მიმართულებით მიდის ბრენდი, როგორ უნდა მიაღწიოს მან მიზანს. მივუბრუნდეთ „მაიკროსოფტის“ მაგალითს:

კომპანიის მისია იყო: „სათავეში ჩავუდგეთ პერსონალური კომპიუტერის რევოლუციას“ (to lead the personal computer revolution), ხედვა კი ასე გამოიყურებოდა: „პერსონალური კომპიუტერი მსოფლიოს ყველა სახლის ყველა მაგიდაზე“ (to put a personal computer on every desktop, in every home around the world).

მგონი, კარგად ჩანს, ხომ? ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია წარმოიდგინოს მაგიდაზე დადებული კომპიუტერი. დღეს მათი მისია და ხედვა სხვაა, რადგან ის, რაც ზემოთ მოცემულ მისიასა და ხედვაშია, უკვე შეასრულეს.

მოდით, კიდევ რამდენიმე მაგალითი ვნახოთ. მაგალითად, „ამაზონის“ ხედვა ასე გამოიყურება: „ვიყოთ ყველა მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია. შევქმნათ ისეთი პლატფორმა, სადაც მომხმარებელი შემოვა და იპოვის ყველაფერს, რისი ყიდვაც ონლაინ სურს“ (Amazon: our vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online). მგონი, ეს კომპანია მშვენივრად პასუხობს ამ ხედვას, არა? დააკვირდით, ხედვაც საკმაოდ მოკლედ არის ჩამოყალიბებული. შესაბამისად არც აქ არის საჭირო „მოთხრობის დაწერა“.

ხედვის ჩამოყალიბების შემდეგ უნდა დაიწეროს კონკრეტული სტრატეგიული მიზნები - რა კონკრეტულ შედეგს უნდა მიაღწიოთ და რა ვადაში. ამას მარტი ნეუმეიერი When goals - ეძახის. ქვემოთ მოცემულია ფორმა, რომელიც თქვენი მიზნებისა და ვადების გასაწერად შეგიძლიათ გამოიყენოთ. ვადები შეიძლება იყოს გაშლილი იმ პერიოდზე, რომელსაც თქვენ ჩათვლით საჭიროდ.

„როდის“ მიზნები / When goals:

ჩამოთვალეთ ეტაპები (milestones), რომელიც უპასუხებს შეკითხვას: როდის ჩავთვლით, რომ ხედვის აღსრულების გზაზე უკვე წარმატებულები ვართ?

6 თვეში (მაგ.: დასრულდეს პროდუქტის/სერვისის საბოლოო ვერსია, მისი მახასიათებლები და ფუნქციონალი);

_____
_____
_____

12 თვეში (მაგ.: დასრულდეს პროდუქტის / სერვისის შეფუთვის დიზაინი);

_____
_____
_____

18 თვეში (მაგ.: დავიწყოთ პროდუქტის დისტრიბუცია/მომსახურების გაწევა და ა. შ.);

_____
_____
_____

24 თვეში:

_____
_____
_____

30 თვეში:

_____
_____
_____

4.5.5. ბრენდის ფასეულობები

ბრენდის ფასეულობებს სხვადასხვანაირად მოიხსენიებენ: ზოგი ბრენდის ღირებულებებს უწოდებს, ზოგი - ბრენდის პრინციპებს და ა. შ. როგორც არ უნდა ვუწოდოთ, ეს არის თქვენი ბრენდისთვის (რაც თქვენგან, ბრენდის შემქმნელ-მფლობელისგან მომდინარეობს) ყველაზე ძვირფასი საკითხები, იქნება ეს ემოციური თუ ფუნქციონალური პრინციპები ანუ ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაზეც ის დგას და რასთან დაკავშირებითაც კომპრომისი არ არსებობს.

ბრენდის ფასეულობები ბრენდის ანუ მის უკან მდგომი ადამიანების ქცევის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სახელმძღვანელოა და ის თქვენს კომპანიაში ყველას კარგად უნდა ახსოვდეს. რატომღაც, ბრენდის პლატფორმის ეს ელემენტი ნაკლებად არის დაფასებული და, ხშირად, მოვალეობის მოხდის მიზნით იწერება, რაც ძალიან დიდი შეცდომაა, რადგან ბრენდის ფასეულობები ბრენდის ქცევას განსაზღვრავს. ეს ისევეა, როგორც ადამიანი - რა ფასეულობებითაც კონკრეტული ადამიანი ცხოვრობს, იმ ფასეულობების მიხედვით იქცევა იგი, ე. ი. ეკონტაქტება სხვებს, აფასებს სიტუაციებს, იღებს გადაწყვეტილებებს, ამბობს „კის“ ან „არას“ და სხვ. ანალოგიურია ბრენდის შემთხვევაშიც. როგორც ზემოთ აღვნიშნე, ბრენდის უკან ადამიანები დგანან, ბრენდის ქცევა მათი ქცევაა. შესაბამისად, თუ თქვენ გსურთ კონკრეტული რეპუტაციის მოპოვება, მაშინ თქვენი ბრენდი ანუ, ადამიანები, ვინც აღასრულებენ ბრენდს, პირველ რიგში, უნდა იზიარებდნენ ბრენდის ფასეულობებს და, უკვე შემდეგ, ამ ფასეულობების მიხედვით იქცეოდნენ. აქედან ლოგიკურად მივდივართ ბრენდის ფასეულობების სწორად და გულწრფელად განსაზღვრის აუცილებლობის უმნიშვნელოვანეს ასპექტთან - თქვენი თანამშრომლების შერჩევა-დაქირავებასთან. როცა თქვენ იცით თქვენი ფასეულობები, მაშინ იცით, როგორი ადამიანები (როგორი ფასეულობების მატარებელი) გჭირდებათ და, შესაბამისად, ქირაობთ მათ. დაიმახსოვრეთ, რომ ბრენდის ანუ თქვენი ფასეულობები უნდა ემთხვეოდეს იმ ადამიანების ფასეულობებს, რომლებიც მას აღასრულებენ (თქვენი ჩათვლით).

ამას ბრენდინგის ტერმინოლოგიაში ბრენდის ფასეულობებისა და თანამშრომლების (მიზანმიმართული) თანხვედრა ჰქვია (brand allaingment). რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი? იმიტომ, რომ როცა ფასეულობები სწორად არის განსაზღვრული, ბრენდის აღმასრულებლებიც სწორად არიან შერჩეულები. ამიტომ, კონკრეტული ფასეულობების მიხედვით ქმედება მათთვის ვალდებულება კი არა, ბუნებრივი, ჰარმონიული ქცევა იქნება. მაშინ კი, როცა ბრენდის აღმასრულებლები კონკრეტული ფასეულობების მიხედვით ბუნებრივად იქცევიან, ბრენდის გზავნილები და ქცევა თანმიმდევრულია და ამ ყველაფრის შედეგი ქმნის კიდეც იმ (კომერციულ) რეპუტაციას, რაც ბრენდს სჭირდება!

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბრენდის დიადი იდეის - მამოძრავებლის, მისი მისიის, ხედვისა და სხვა ყველაფრის აღსრულების გზაზე მიმავალნი თქვენ ხელმძღვანელობთ ამ ფასეულობებით. დამეთანხმებით ალბათ, რომ მიზნისკენ სავალი უამრავი გზა და მეთოდი არსებობს, მაგრამ სწორედ თქვენი ბრენდის შინაარსიდან გამომდინარე, თქვენ უნდა აირჩიოთ ის გზა, ანუ ის ფასეულობები, რომლებიც თქვენ შეგეფერებათ და, რაც მთავარია, ამ ფასეულობებზე დაფუძნებული თქვენი ქცევა მოეწონებათ ადამიანებს. სწორედ ამ ფასეულობების გამო აგირჩევენ თქვენ და არა სხვას. მოკლედ რომ ვთქვათ, ეს ის შემთხვევაა, როცა მაკიაველის აზრს ვერ დავეთანხმებით - მიზანი არ ამართლებს ყველა საშუალებას!

ფასეულობების მკაფიო განსაზღვრა პირდაპირ გავლენას ახდენს ბრენდის პერსონიფიკაციის ჩამოყალიბებაში - ვიზუალური სტილის, საკომუნიკაციო ტონისა და ხასიათის განსაზღვრაში, რაზეც ქვემოთ ვისაუბრებთ.

მოდით, რამდენიმე მაგალითი ვნახოთ. დავიწყოთ „ნატახტარით“.

მეგობრობა: ნაღდი, **ღია და ლაღი ურთიერთობები - გულწრფელობა, უშუალობა, გვერდში დგომა, მეგობრის წარმატებით გახარება;**
პოზიტივი: ხალისი, გართობა, დადებითი ემოციების შექმნა და გაზიარება;

სიქორფე (freshness): ვიყოთ პიონერები და ლიდერები ყველა მიმართულებით – ფასისა და ხარისხის შეფარდება, კომუნიკაცია, ინოვაცია და კრეატივი. ეს უზრუნველყოფს, რომ მუდმივად იყოთ „ფრეშ“;

გულისხმიერება: თანადგომა, საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანა, **სპორტის მხარდაჭერა, ქველმოქმედება;**

ქართული: სიამაყე – ქართველებსაც შეგვიძლია!

როგორც ხედავთ, მათი მამოძრავებელი (დიადი იდეა), ნამდვილი მეგობრობა, ფასულობებშიც არის გამოტანილი. ეს შეიძლება. ამიტომ, თუ თქვენც მსგავსი შემთხვევა გექნებათ, ეს პრობლემას არ წარმოადგენს. თუ დააკვირდებით, თითოეული ფასეულობა განმარტებულია, რათა ზუსტად იყოს ახსნილი, თუ რას ნიშნავს კონკრეტული ფასეულობა და რატომ არის ის არჩეული.

შემდეგი მაგალითი „ბროტმეისტერია“, რომელმაც საქართველოში ავსტრიული საცხობების ქსელის გაკეთება გადაწყვიტა და ფასეულობები შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა:

ურყვევი რეპუტაცია: ყოველთვის ვამბობთ სიმართლეს; პასუხისმგებლები ვართ მომხმარებლის წინაშე; თუ ვამბობთ, რომ პური დიაბეტურია, ის სწორედ ასეთი იქნება; თუ ვამბობთ, რომ ის უასაფუაროა, ის ნამდვილად ასეთი იქნება. ამ ყველაფერმა უნდა შექმნას ჩვენდამი ნდობა;

ახალი ქართული ხარისხი: ყველა მიმართულებით, რასაც გავაკეთებთ, იქნება ეს პროდუქტი თუ მომსახურება;

სიჯანსაღე: მენტალური, ფიზიკური, სულიერი;

სიყვარული: მომხმარებლის, თანამშრომლების და, რაც მთავარია, საქმის, იმიტომ რომ ეს პურს ეტყობა. პური ხომ ღვინოსავითაა, რა განწყობითაც მას გამოაცხობ, იმასვე მიიღებ – პური სიყვარულით უნდა გამოცხვეს.

როგორც ხედავთ, ფასეულობები აქაც განმარტებულია, რაც დამატებით გზამკვლევს წარმოადგენს.

ვნახოთ სხვა ბრენდების ფასეულებებიც.

„ამაზონი“ (amazon):

მომხმარებლით შეპყრობილები / customer obsession;

გამოიგონე და გაამარტივე / invent and simplify;

დავიქირავოთ და განვავითაროთ საუკეთესოები / hire and develop the best.

გქონიათ პრობლემა „ამაზონთან“? – შეცდომით გამოგზავნილი ნივთი, შეცდომით ჩამოჭრილი თანხა თუ ნებისმიერი სხვა პრობლემა. თუ გქონიათ, მაშინ დამეთანხმებით, რომ ისინი უსწრაფესად რეაგირებენ, რაც მთავარია, თქვენ არაფერში გადანაშაულებენ და ცდილობენ, პრობლემა რაც შეიძლება მალე და თქვენთვის მისაღებად გადაჭრან. აი, სწორედ ამას ნიშნავს მათი ერთ-ერთი ფასეულობა – **მომხმარებლით შეპყრობილები** ანუ ეს მათ ქმედებაში აისახება.

თუ ერთხელ მაინც შეხვალთ „ამაზონზე“ და მოძებნით რამე ნივთს, შემდეგ შესვლაზე გამზადებული რეკომენდაციები და ძალიან მარტივი შეკვეთის პროცესი დახვდებათ. არის თუ არა ეს „გამოიგონე და გაამარტივე“? - ალბათ კი. რა თქმა უნდა, ეს გაყიდვებს უწყობს ხელს, მაგრამ თქვენ არაფერზე გაწვალებენ, ხომ მართალია? ეს გუნდი არც საუკეთესოს დაქირავებასა და განვითარებაში მოიკოჭლებს, რას და როგორ აკეთებენ ამ მიმართულებით, ეს მათ ვებგვერდზე შეგიძლიათ ნახოთ.

ძალიან საინტეროსოა **„სტარბაქსის“** (Starbucks) ფასეულობების ნახვა. ისინი ფასეულობებს პირდაპირ განმარტავენ, სადაც ჩანს, რა არის მათთვის ძვირფასი და რატომ. მათი ფასეულობები უფრო განაცხადის (statement) ფორმისაა, რომელიც მთავარი გამხსნელი წინადადებით იწყება და მკაფიოდ აცხადებს, რომ ბრენდის უმთავრესი ფასეულობა „ადამიანი და ადამიანურობაა“:

ჩვენ შედეგებზე ორიენტირებულნი ვართ, მაგრამ არასდროს გვავიწყდება ადამიანურობა (ადამიანები) - შევქმნათ სითბოსა და მიკუთვნებულობის კულტურა, გარემო, სადაც ყველას ყოფნას მივესალმებით; გაბედულად ვიმოქმედოთ, რათა შევცვალოთ სტატუს-კვო (არსებული მდგომარეობა), ახალი გზების ძიებით განვავითაროთ ჩვენი კომპანია და ერთმანეთი; ვიყოთ ყურადღებიანები, გამჭირვალეები, პატივი ვცეთ ადამიანებს და მათ ღირსებას; გავაკეთოთ ყველაფერი მაქსიმალურად კარგად და პასუხისმგებლები ვიყოთ შედეგზე (We are performance driven, therough lens of humanity: Creating a culture of warmth and belonging, where everyone is welcome; Acting with courage, challenging the status quo and finding new ways to grow our company and each other; Being present, connecting with transparency, dignity and respect; Delivering our very best in all we do, holding ourselves accountable for results).

„სტარბაქსის“ მიერ მისი ფასეულობების განუხრელად დაცვისა და მისდამი ერთგულების ძალიან კარგი მაგალითია 2018 წელს მომხდარ სკანდალზე კომპანიის რეაგირება[73]. ალბათ ბევრს გსმენიათ, რომ „სტარბაქსის“ ფილადელფიის ერთ-ერთ ფილიალში, მისმა მენეჯერმა ორი აფროამერიკელი (შავკანიანი) მამაკაცი არასათანადო ქცევაში მხოლოდ იმიტომ დაადანაშაულა, რომ ისინი ისხდნენ და არაფერს უკვეთავდნენ (ჯერ). მიუხედავად მათი ახსნა-განმარტებისა, რომ ბიზნესშეხვედრაზე იყვნენ და სხვა ადამიანს ელოდნენ, ისინი დააკავეს. როცა ყველაფერი გაირკვა და აღმოჩდა, რომ მენეჯერი რასისტული (racial bias) სტერეოტიპებით მოქმედებდა, „სტარბაქსის“ პრეზიდენტმა უყოყმანოდ მოიხადა ბოდიში და სასწრაფოდ, დროებით დახურა კომპანიის 8 000 ფილიალი, რათა 175 000 თანამშრომლისთვის რასისტულ საკითხებზე ტრეინინგი ჩაეტარებინა. იმადროულად განაცხადა, რომ ეს არ იყო ამ საკითხის საბოლოო გადაწყვეტა და ეს პრობლემის აღმოფხვრის მხოლოდ და მხოლოდ პირველი ნაბიჯი იყო. რატომ გააკეთა მან ეს? - იმიტომ, რომ ასეთი ქცევა მათ ფასეულობებს ეწინააღმდეგებოდა, ანუ მთავარს - ადამიანობასა და ადამიანურობას, იმას, რომ „სტარბაქსი“ ის ადგილია, სადაც ყველას მიესალმებიან. კომპანიის პრეზიდენტმა დაახლოებით ასეთი რამ განაცხადა: როგორც ჩანს, ჩვენი ბრალია, რომ ჩვენს თანამშრომლებს დაავიწყდათ ჩვენი ფასეულობები ან ჩვენ ვერ განვუმარტეთ მათ ისინი კარგად. ამიტომაც ვატარებთ ტრენინგს, რათა კიდევ ერთხელ და კარგად განვუმარტოთ ყველას, ვინ ვართ და რით ვხელმძღვანელობთ. როგორ ფიქრობთ, რა დაუჯდებოდა „სტარბაქსს“ 8000 ფილიალის ერთი დღით დახურვა და 175 000 ადამიანისთვის ტრენინგის ჩატარება? - ეს ნამდვილად დიდი ზარალი იქნებოდა, მაგრამ ეს იყო ყველაზე სწორი გადაწყვეტილება, რაც ბრენდს, რომლისთვისაც საკუთარი ვინაობა და რეპუტაცია ძვირფასია, რომელიც ერთგულია საკუთარი ფასეულობების, შეიძლებოდა მიეღო. რა მოხდებოდა, მას რომ ეს არ გაეკეთებინა? - ძნელი მისახვედრი არ არის, რომ „სტარბაქსის“ მხრიდან თავის მართლების პოზიციის დაკავება მის რეპუტაციაზე ძალიან ნეგატიურად აისახებოდა, რაც მას კიდევ უფრო მეტად დააზარალებდა. ამ ნაბიჯით კი მან მომხმარებელში კიდევ უფრო მეტი სიმპათია მოიპოვა - ისინი დარწმუნდნენ, რომ „სტარბაქსისთვის“ ის ფასეულობები და საერთოდ, საკუთარი ვინაობა, რის გამოც „სტარბაქსი“ ხალხმა აირჩია, არ იყო ყალბი ანუ ისინი დარწმუნდნენ მათი გადაწყვეტლების სისწორეში. და ეს ძალიან მნიშვნელოვანია, მათ არ შერცხვათ თავისი საყვარელი ბრენდის გამო!

დაიმახსოვრეთ: ფასეულობები ტყუილად, მხოლოდ რაღაცის დაწერის გამო არ ჩამოწეროთ. ფასეულობები ნამდვილად თქვენი, რეალისტური უნდა იყოს და ის თქვენთვის მართლა პრინციპულ საკითხს უნდა წარმოადგენდეს.

4.5.6. ბრენდის პერსონიფიკაცია

ბრენდის ადამიანურ სახეს წარმოადგენს პასუხი კითხვაზე - ვინ იქნებოდა ბრენდი, ის რომ ადამიანი ყოფილიყო? - მისი თვისებები, უნარები, მისი ვიზუალური სტილი, ცხოვრების სტილი და სხვ. რა თქმა უნდა, აუცილებელი არ არის, ზემოთ მოცემულ კითხვებს სრულყოფილად უპასუხოთ. მთავარია, ისე აღწეროთ ბრენდის პერსონიფიკაცია, რომ მისი ვინაობა კარგად გამოჩნდეს. ბრენდის პერსონიფიკაციის განსაზღვრისთვის საფუძვლის ჩაყრა ბრენდის ფასეულობებით იწყება, რადგან ყველა ადამიანი რაღაც ფასეულობებით ხელმძღვანელობს და, მეტწილად, ის განსაზღვრავს კიდეც მის ვინაობას.

ბრენდის პერსონიფიკაციას (Brand personification, brand personality) სხვაგვარად ბრენდის ხასიათსაც ეძახიან (Brand character) და აქ, უფრო მეტად, ბრენდის ხასიათზე კეთდება აქცენტი. თუმცა პირადად მე ტერმინი - „ბრენდის პერსონიფიკაცია“ მირჩევნია გამოვიყენო, რადგან ეს ფორმულირება ბრენდის ვინაობასა და მის სტილს უფრო სრულყოფილად გამოხატავს.

რატომ არის მნიშვნელოვანი პერსონიფიკაციის განსაზღვრა - ბრენდის პერსონიფიკაციის განსაზღვრით თქვენ ბრენდს აძლევთ ადამიანის სახეს, რომელიც მომხმარებელმა უნდა გაიცნოს და ის ისეთად აღიქვას, როგორადაც თქვენ გსურთ. ამისთვის, რა თქმა უნდა, თქვენი ბრენდის პლატფორმისა და სტრატეგიის განუხრელი აღსრულებაა საჭირო. ეს იმიტომაა მნიშვნელოვანი, რომ ბრენდთან ურთიერთობისას ადამიანებს გაცილებით უადვილდებათ თქვენი ბრენდის აღწერა და მასზე შთაბეჭდილებების გაზიარება, თუ ის რამესთან ან ვინმესთანაა გაიგივებული. არსებობს კვლევის საკმაოდ პოპულარული მეთოდები, რომლებიც მომხარებლის ბრენდისადმი დამოკიდებულებას მეტაფორების საშუალებით ადგენენ, მათ შორის უმთავრესი ბრენდის ადამიანური სახეა. კითხვა ასე ისმება: წარმოიდგინეთ, რომ ეს ბრენდი ადამიანია - როგორი იქნებოდა ის, როგორ მოიქცეოდა, რას გააკეთებდა? და ა.შ. ასეთი კითხვების დასმისას მომხმარებელი გაცილებით ადვილად ახერხებს ბრენდის აღწერას, რაც, შესაბამისად, ბრენდის შესახებ საკმაოდ ფასეულ ინფორმაციას იძლევა.

ბრენდის პერსონიფიკაციის დანიშნულება მხოლოდ ეს არ არის. როდესაც თქვენ იცით, როგორ ბრენდს აშენებთ (როგორი ბრენდის აშენებას აპირებთ) და ეს პლატფორმიდან ჩანს, მაშინ თქვენ სწორედ ბრენდის პერსონიფიკაციიდან გამომდინარე არჩევთ ადამიანებს, იმ თანამშრომლებს, ვინც ბრენდი უნდა აღასრულოს ანუ არჩევთ ისეთი ფსიქოტიპის ადამიანებს, რომლებიც ბრენდის პერსონიფიკაციის კრიტერიუმებს აკმაყოფილებენ. ეს კიდევ უფრო კრავს ბრენდს და მასთან შეხებისას ადამიანებს სწორედ ისეთი აღქმა ეუფლებათ, როგორიც თქვენ გსურდათ. ბრენდის პერსონიფიკაცია ასევე დაგეხმარებათ, სწორად შეარჩიოთ ის ადამიანები, ვინც ბრენდის სახელით უნდა ისაუბროს და მის კომუნიკაციაში გამოჩდეს.

იქედან გამომდინარე, რომ თანამშრომლების შერჩევა-დაქირავების პროცესი საკმაოდ რთულია, ბრენდის პერსონიფიკაციის კრიტერიუმების აღწერისას, ძალიან ნუ დაავიწროებთ მათ, განსაზღვრეთ მთავარი თვისებები - სასურველი ფსიქოტიპის ფართო სურათი.

ბრენდის პერსონფიკაციის განსაზღვრა განსაკუთრებულ როლს სერვისბრენდებისთვის თამაშობს, რადგან სერვისბრენდების თანამშრომლებს განსხვავებული დატვირთვა აქვთ, რადგან ისინი მომხმარებლებთან კონტაქტში ყოველდღიურად და პირდაპირ შედიან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სწორედ ის ადამიანია მომხმარებლისთვის ბრენდი (მეტწილად),

რომელიც უშუალოდ ემსახურება მას. ამიტომ, ყურადღებით იყავით, ვის აირჩევთ მომსახურე პერსონალად. თუმცა მხოლოდ თანამშრომლების ფსიქოტიპის იმედზე ნუ იქნებით, უფრო სწორად, არავითარ შემთხვევაში არ იყოთ მხოლოდ კონკრეტული ადამიანის ფსიქოტიპის იმედად, რადგან სწორად შერჩეული ფსიქოტიპი საქმის ნახევარია, შემდეგ კი ამ ადამიანს შესაბამისი ტრენინგი და, რაც მთავარია, მოტივაცია სჭირდება.

როცა თანამშრომელს მოტივაცია აკლია, ამას მას ნუ დააბრალებთ, არამედ დაფიქრდით, თქვენ, როგორც ბრენდის მფლობელი თუ მმართველი, სწორად იქცევით მის მიმართ? ბევრ ქვეყანაში ჩატარებული კვლევები ადასტურებენ, რომ აქ მთავარი მოტივატორი ფული არ არის, ხელფასის ოდენობა არ განსაზღვრავს თანამშრომელთა კარგ თუ ცუდ ქცევას; ფულზე წინ მათ მიმართ მოპყრობა, მათდამი დამოკიდებულება და ნდობაა. ამიტომ, პირველ რიგში, მათზე იზრუნეთ, რადგან კმაყოფილი და მოტივირებული თანამშრომლები მომხმარებელს შესანიშნავად მიხედავენ. ბატონმა რიჩარდ ბრენსონმა, ბიზნესმენმა, რომელიც ნამდვილი ბრენდჩემპიონია, ამასთან დაკავშირებით თქვა: „ჯერ მოდიან თანამშრომლები და შემდეგ კლიენტები. თუ თქვენ კარგად იზრუნებთ თანამშრომლებზე, ისინი უკეთესად იზრუნებენ თქვენს კლიენტებზე“ (“Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.”Richard Branson). აუცილებლად უნდა დავეთანხმოთ მას, რადგან ერთია, რომ თანამშრომლები ბრენდის მთავარი აღმსრულებლები არიან (და სწორედ ისინი განსაზღვრავენ ბრენდის ქცევას) და მეორე, სწორედ თანამშრომლების მიხედვით აფასებენ თქვენს მომსახურებას (და, ხშირ შემთხვევაში, პროდუქტსაც).

ბრენდის პერსონიფიკაციის გარდა ბრენდინგის სპეციალისტები (მარკეტინგისაც) იყენებენ ეგრეთ წოდებულ არქეტიპებს[74], რაც ადამიანის ქცევითი, მარტივად რომ ვთქვათ, „გაგების“ შეფასებაა. მაგრამ ის, გარკვეულწილად, ზღუდავს ბრენდისთვის რამე კონკრეტული, უნიკალური თვისებისა თუ უნარის მინიჭებას, თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, კარგი საშუალებაა*.

სხვადასხვა ბრენდი განსხვავებული სიღრმით აღწერს ბრენდის პერსონიფიკაციას: ზოგი ერთი სიტყვით, მაგალითად, „შანელი“ (Chanel) - რაფინირებული, „დიზელი“ (Diesel) - ხულიგანი და უფრო დეტალურად, მაგალითად, „ნატახტარი“ - ჩვენიანი, რომელსაც უყვარს მეგობრებთან ერთად ყოფნა, ძალიან აფასებს რეალურ ურთიერთობებს, მეგობრების წარმატებით ხარობს და მათ გვერდშია, როცა მათ ეს სჭირდებათ; BMW ამბობს, რომ ის დაუდგრომელი, გემოვნებიანი, მოხდენილი (Stylish) მეწარმეა (Enterpreneur).

დაბოლოს, როდესაც თქვენს პესონიფიკაციას განსაზღვრავთ, უნარებზე მეტად ყურადღება ხასიათს, თვისებებს მიაქციეთ, რადგან ადამიანის ვინაობა და რაობაა მთავარი, რადგან ამის შეცვლა შეუძლებელია (მეტწილად), დანარჩენი უნარები კი შეიძლება შეასწავლოთ. მსოფლიო მიხვდა და სულ უფრო მეტად იხრება იმისკენ, რომ უმჯობესია, ადამიანები მათი ფსიქოტიპიდან გამომდინარე დაიქირაონ (Hiring on personality), სხვა დანარჩენი კი ასწავლონ, ვიდრე დაიქირაონ გამოცდილი სპეციალისტი და მან, როგორც ადამიანმა, პრობლემები შექმნას.

4.5.7. ბრენდის კატეგორია

ბრენდის კატეგორია მკაფიოდ განსაზღვრავს თქვენი ბიზნესის სამოქმედო არეალს ანუ ეს არის პასუხი კითხვაზე, რა ბიზნესში ხართ. ბრენდის კატეგორია განაზღვრავს, თუ ინდუსტრიის რომელ კონკრეტულ ნაწილში ახორციელებს საქმიანობას თქვენი ბრენდი. მაგალითად,

* არქეტიპების შესახებ უფრო დეტალურ ინფორმაციას ნახავთ აქ http://www.soulcraft.co/essays/the_12_common_archetypes.html. თუმცა სხვა ბევრი წყაროც არსებობს.

პურპროდუქტების ინდუსტრია, კატეგორია – ქართული პური, უფრო დავიწროებულად – კახური „დედას პური“; ფეხსაცმლის ინდუსტრია, კატეგორია – ბავშვის სპორტული ფეხსაცმელი; ქართული ღვინის ინდუსტრია, კატეგორია – რაჭული ღვინოები და სხვ.

ერთი შეხედვით ძალიან უბრალო განმარტებაა, არა? თუმცა ძალიან ბევრი კომპანია/ბრენდი მალევე ივიწყებს ამას – ხშირად ისინი გადიან კატეგორიიდან, რაც მათი ენერგიის, ფინანსების, დროისა და სხვა რესურსის გაფლანგვას იწვევს. ასეთ დროს რესურსები არაფოკუსირებულად იხარჯება, ბრენდის მთავარ საქმიანობასაც აკლდება და მათი ფოკუსირება და ვერც სხვა მიმართულებით ხერხდება. ამიტომ, კარგად უნდა გაიაზროთ, რა ბიზნესში ხართ და მუდამ გახსოვდეთ, რომ კონკრეტული ბრენდის ქვეშ კონკრტული პროდუქტი თუ სერვისი უნდა განავითაროთ და გააძლიეროთ.

მაგალითად, თუ ბრენდი „ნაბერაული“ აცხადებს, რომ ის რაჭული ღვინის კატეგორიას წარმოადგენს, მაშინ მისი წარმომადგენლები ამ მიმართულების გაძლიერებაზე მუდმივად უნდა ფიქრობდნენ. ეს ნიშნავს: რაჭის მევენახეობა-მეღვინეობის მუდმივ კვლევა-ძიებას, ისტორიის ჯურღმულებში ჩაკარგული ინფორმაციის ამოღებას, დამუშავებასა და ამ გზით კიდევ მეტი რაჭული ღვინის სახეობის გაცოცხლებას, არსებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით ახლის შექმნას, რომელიც ასევე რაჭული მეღვინეობის წარმომადგენელი იქნება და სხვ.

ალბათ გაგიჩნდებათ ლოგიკური კითხვა – რა უნდა გავაკეთოთ, თუ განვითარებისა და დამატებითი შემოსავლის მიღების პოტენციალი კატეგორიის მიღმა დავინახეთ? – კი ბატონო, ასეც შეიძლება მოხდეს და აქ ძალიან მკაფიო გამოსავალი/ები არსებობს: თუ ასეთი გზა გამოჩდა და ის არ ჯდება თქვენი ბრენდის არსში, მაშინ თქვენ ქმნით ახალ ბრენდს და მის შენებას იწყებთ ანუ თქვენი კომპანიის ქვეშ გაჩდება ახალი ბრენდი და თქვენ უკვე იქნებით არა ერთი ბრენდის, არამედ ბრენდების პორტფოლიოს მფლობელი. ამ შემთხვევაში თქვენ უნდა იზრუნოთ იმაზე, რომ ბრენდები ერთმანეთისგან მკაფიოდ იყვნენ გამიჯნულნი. თუ გამოჩდება მიმართულება, რომელიც თქვენი არსებული ბრენდის ქვეშ შეიძლება მოექცეს და ის არ იქნება აცდენილი ბრენდის შინაარსს, მაშინ უნდა მოახდინოთ ან რებრენდინგი ანუ ბრენდის შინაარსის დაკორექტირება ბრენდის პლატფორმის ყველა ელემენტის დონეზე (რათა ახალი პროდუქტი ან სერვისი ძირითადში ორგანულად ჩაჯდეს), ან რეპოზიციონირება, რომელიც ბრენდის სამოქმედო არეალს აკორექტირებს (რეპოზიციონირება შეიძლება არსებულმა ბრენდმაც განიცადოს, ყველანაირი დამატებითი საქმიანობის გარეშე და ეს მაშინ ხდება, როცა ბრენდი აღმოაჩენს, რომ მისი სამიზნე აუდიტორია და/ან ბაზარი შეიძლება გაფართოვდეს და/ან პირიქით – დავიწროვდეს).

თუმცა, მე პირადად, სოციალურ საწარმოებს, მცირე მეწარმეებსა და სტარტაპერებს არ გირჩევთ, იჩქაროთ და თქვენს კომპანიას ახალი საქმიანობა შემატოთ. ჯერ გააძლიერეთ და გაამყარეთ ბრენდი (და ეს ერთ, ორ ან ხუთ წელიწადშიც შეიძლება არ მოხდეს), მაქსიმალურად გამოიყენეთ განვითარების შესაძლებლობები და მხოლოდ შემდეგ იფიქრეთ გაფართოებაზე. ასე თქვენ უფრო კონცენტრირებულნი იქნებით და რაც მეტად იქნებით კონცენტრირებულნი, მით ძლიერი იქნება თქვენი ბრენდი.

მოკლედ, თუ თქვენ თეთრეულს აწარმოებთ, „მოდი, ბარემ ჩვენი მაღაზიაც გავხსნათ“ არ გააკეთოთ, რადგან ეს, წარმოებასთან ერთად, საცალო ვაჭრობაში შესვლას ნიშნავს, ეს კი უკვე სხვა ბიზნესია. თუ ამას დააპირებთ, მაშინ, სანამ მაღაზიას გახსნით, ჯერ კარგად გაიაზრეთ ყველაფერი და შესაბამისად დააკორექტირეთ თქვენი სტრატეგიული დოკუმენტი, შემდეგ განსაზღვრეთ, რა რესურსი დაგჭირდებათ ამისთვის და სად მოიპოვებთ ამ რესურსს.

დაიმახსოვრეთ: ერთ საქმიანობაზე მეორის მიმატება, ძირითადად, შემოსავლის გაზრდის ცდუნებით ხდება. მაგრამ თუ თქვენ კარგად გაქვთ გააზრებული თქვენი ბრენდის შინაარსი და ზუსტად იცით, რა ბიზნესში (რა კატეგორიაში) ხართ, მაშინ ცდუნებას ადვილად მოერევით და მიხვდებით, რომ სჯობს, კიდევ უფრო მეტად გააძლიეროთ თქვენი არსებული ბრენდი, მეტ შემოქმედებითობას, მეტ ინოვაციას, პროდუქტის/სერვისის მეტ განვითარებას მიმართოთ და ამაში ჩადოთ ფული, ვიდრე მას რამე ახალი, განსხვავებული ხასიათის საქმიანობა დაამატოთ.

4.5.8. ბრენდის გამორჩეული პოზიციონირება

ბრენდის პოზიციონირება არის ის განაცხადი, რომელიც ბრენდს სურს, მოათავსოს მომხმარებლის გონებაში. ბრენდის პოზიციონირებაში განმარტებულია, როგორ განსხვავდება ბრენდი სხვებისგან და რითია ის გამორჩეული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პოზიციონირება იმ უნიკალურობას გულისხმობს, რითაც ბრენდი კონკურენტებისგან განსხვავდება. ანუ ბრენდის პოზიციონირება მის ტერიტორიას ისე მონიშნავს, რომ იქ სხვა ვეღარ შევიდეს.

პოზიციონირების განსაზღვრის გზა ერთი ფორმულის გარშემოა აგებული – ვინ ხარ, რას აკეთებ, რითი ხარ გამორჩეული სხვებისაგან და რისთვის სჭირდებათ ეს ადამიანებს. თუმცა მარტი ნეუმეიერმა, ჩემი აზრით, ყველაზე სრულყოფილი მეთოდი შემოგვთავაზა, როდესაც შექმნა პოზიციონირების განსაზღვრის 6-კითხვიანი მოდელი, რომელსაც „ერთადერთობის განაცხადი“ (Onlyness Statement) უწოდა.

„ერთადერთობის განაცხადი“, ფაქტობრივად, ბრენდის სამოქმედო გეგმის რეზიუმეს წარმოადგენს და მასში ის ყველაფერია განსაზღვრული, რაც ბრენდის მფლობელმა და აღმსრულებლებმა საკუთარი ქმედებებისას უნდა გაითვალისწინონ. მოდელი ორი ნაწილისგან შედგება – გრძელი და მოკლე ვერსიები. მოდით, ეს „ჰარლი დევიდსონის“ მაგალითზე ვნახოთ:

რა (WHAT) – რა ბიზნესში ხარ, რა არის შენი კატეგორია? (is your category)?

ერთადერთი მოტოციკლეტის მწარმოებელი

(The only motocycle manufacturer)

როგორ (HOW) – გამოირჩევი სხვებისგან? (are you different)?

რომელიც აწარმოებს დიდ და ხმაურიან მოტოციკლეტებს

(That makes big, loud motorcycles)

ვისთვის (WHO) – ვინ არიან შენი მომხმარებლები? (are your customers)?

მაჩოებისთვის (მინდა ვიყო მაჩოებისთვის)

(for macho guys (and macho “wannabees”)

სად (WHERE) – რომელ ბაზარზე? (are they located)?

ძირითადად აშშ-ში, მაგრამ არა მარტო

(Mostly in the United states, but ont only)

რატომ (WHY) – არის ეს მნიშვნელოვანი? (is it important)?

ვისაც უნდა, შეუერთდეს კოვბოების ბანდას და დაარღვიოს წესები

(who want to join a gang of cowboys and break rules)

როდის (WHEN) – როდის სჭირდებით მათ თქვენ? (do they need you)?

პირადი თავისუფლების შეზღუდვის ხანაში

(I an era of decreasing personal freedom)

როგორც ხედავთ, გრძელ ვერსიაში საკმაოდ სრულად, მაგრამ მოკლედ არის გადმოცემული ბრენდის ვინაობა ანუ ის, რაც ბრენდის მფლობელს უნდა, რომ მომხმარებლებმა მის

ბრენდზე იფიქრონ. გრძელი ვერსია ბრენდის მფლობელისთვის უფროა განკუთვნილი, რათა მან კარგად გაიაზროს და დაწეროს პოზიციონირების ანუ ერთადერთობის განაცხადი, რათა შემდეგ ეფექტიანად დაამოკლოს ის ისე, რომ ადვილად დასამახსოვრებელი იყოს როგორც ბრენდის აღმსრულებლების, ისე მომხმარებლისთვის. მოკლე ვერსია ასე გამოიყურება:

_____(ბრენდის სახელი), **არის ერთადერთი**_____ (ბრენდის კატეგორია), რომელიც _____ (გამორჩეულობა)

„ჰარლი დევიდსონი“ არის ერთადერთი დიდი და ხმურიანი მოტოციკლეტი, რომელიც საშუალებას გაძლევს, დაარღვიო წესები“.

ერთადერთობა ანუ უნიკალობა არ არის მხოლოდ ფუნქციონალური. ის შეიძლება იყოს ემოციურიც და, რა თქმა უნდა, ზუსტად იგივეს თქმა შეუძლია, რისიც ყველა სხვა ბრენდს თქვენს კატეგორიაში. დიახ, თქმა ყველაფრის შეიძლება, მაგრამ აქ არის ორი „მაგრამ“. პირველი: „არის თუ არა ეს სიმართლე?“ და მეორე: არცერთი კარგი, თავმოყვარე ბრენდი არ გაიმეორებს იმას, რასაც სხვა ბრენდი ამბობს. კარგი ბრენდი შეეცდება იპოვოს სხვა, მისთვის უნიკალური განსხვავებულობა და ეს ტერიტორია მიითვისოს.

ყველაზე მთავარი მაინც ის არის, რომ ის, რასაც დაწერთ, იყოს სიმართლე და თქვენ მართლა აკეთებდეთ თქვენს დაწერილს. შესაბამისად, თუ თქვენი ბრენდის ბაზარზე წარდგენიდან ერთ, ორ ან სამ წელიწადში, კვლევის შედეგად აღმოაჩენთ, რომ მომხმარებელი თქვენს ბრენდზე იმას ფიქრობს, რაც თქვენ გინდოდათ, ეს ნიშნავს, რომ თქვენ აკეთებთ იმას, რაც დაწერეთ ანუ ბრენდს სწორად მართავთ - თქვენი ბრენდი სწორად იქცევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „ჰარლი დევიდსონზე“ მისი მომხმარებელი ნამდვილად ფიქრობს, რომ ის არის დიდი და ხმაურიანი მოტოციკლეტი და როცა მას მართავს, ის მაგარი ტიპია, რომელიც საკუთარი წესებით მოქმედებს. სწორედ ამიტომ სახელდება „ჰარლი“ ერთ-ერთ საკულტო ბრენდად და ამიტომაც იყიდება ის წარმატებით, მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის საშუალო დონის კარგი მანქანის ფასი ღირს.

4.5.9. ბრენდის დაპირება

ბრენდის დაპირება, ფაქტობრივად, ბრენდის პოზიციონირების მოკლე ვერსიაა. თუ ბრენდის პოზიციონირება არის განაცხადი, რომელიც გვინდა, რომ მოვათავსოთ მომხმარებლის თავში, ბრენდის დაპირება, პირველ რიგში, იმ ადამიანებისთვისაა განკუთვნილი, რომლებმაც ბრენდი უნდა აღასრულონ და მართონ. ბრენდის დაპირება წარმოადგენს პასუხს კითხვაზე - რას ვაკეთებთ ჩვენ აქ ანუ რას ვპირდებით მომხმარებელს? ამიტომ, დაპირება განსაზღვრავს ბრენდის აღმსრულებლის პასუხისმგებლობას მომხმარებლის მიმართ. დაპირებიდან გამომდინარეობს ბრენდის სლოგანი ანუ დაპირება იძლევა სლოგანის კონკრეტულ მიმართულებას. ვნახოთ რამდენიმე მაგალითი, სადაც დაპირება და სლოგანი ერთადაა მოყვანილი. ამით მინდა დაინახოთ ის ლოგიკური ბმა, რომელიც ბრენდის პლატფორმის ამ ორ ელემენტს შორის არსებობს.

„აუდი“ (audi)

დაპირება: ჩვენ ვქმნით მანქანებს იმ ადამიანებისთვის, ვინც გაუკვალავში პირველები მიდიან;

სლოგანი: იყავი პირველი! (არასოდეს მიჰყვე უკან!).

(Audi: promise - make cars for people who take the road less traveled. Slogan – never follow).

„ჰარლ(ე)ი დევიდსონი“

დაპირება: დიდი, ხმაურიანი მოტოციკლეტები იმ ბიჭებისთვის, ვისაც უნდა, წესები დაარღვიოს;

სლოგანი: ამერიკაში დაბადებული მეამბოხე.

(Harley-davidson: promise - the biggest, loudest motorcycle for guys who want to break the rules. Slogan – American by birth. rebel by choice).

„მინი კუპერი“

დაპირება: პატარა მანქანა მათთვის, ვისაც ევროპული მანქანის მართვის გამოცდილების მიღება სურს;

სლოგანი: მიდი, დაქოქე! (აზრობრივი თარგმანი)

(Mini cooper: Promise - the small car for people who want a fun European driving experience. Slogan – let's motor).

დაბოლოს, მოდი, ვნახოთ, ქართული კაბელების კომპანიის დაპირებისა და სლოგანის ურთიერთკავშირი:

„ელვარე“

დაპირება: ვქმნით კაბელებს, რომლებიც ერთხელ მიღებული გადაწყვეტილების გარანტიაა;

სლოგანი: აღარ იფიქრო კაბელზე.

მგონი, ზემოთ მოყვანილ არცერთ საერთაშორისო ბრენდს არ ჩამოუვარდება, რას იტყვით? დაპირება ზუსტად გამოხატავს „ელვარეს“ სურვილს, იყოს ყველაზე საიმედო ქართული კაბელი. შესაბამისად, სურვილის გარდა, ეს დაპირება მისი სამახსოვროცაა - როცა კაბელის ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე, მისთვის საწარმოო მასალის არჩევასა და საწარმოო პროცესზე იქნება საუბარი, ყოველთვის ბრენდის დაპირება უნდა გაითალისწინონ და მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც კაბელს მართლაც რომ საიმედოს გახდის. თუ ასე იქნება, მაშინ სლოგანიც გამართლდება, ადამიანები მიიღებენ გადაწყვეტილებას, გამოიყენებენ „ელვარეს“ კაბელებს და შემდეგ მათ არანაირი პრობლემა აღარ ექნებათ - აღარ იფიქრებენ კაბელზე!

დაიმახსოვრეთ: ისევე, როგორც ადამიანის ცხოვრებაში, ისეთი დაპირება უნდა გააკეთო, რომლის შესრულებასაც შეძლებ და შემდეგ ყოველთვის და განუხრელად აღასრულო იგი.

4.5.10. ბრენდის სლოგანი

სლოგანი ბრენდის მთავარი სათქმელი, მთავარი საკომუნიკაციო გზავნილია. სლოგანი სხვადასხვანაირია - ზოგი ბრენდის შინაარსის, მისი ვინაობის აღმწერია, ზოგი მოწოდებითია, ზოგიც ბრენდის კონკრეტულ სარგებელზე საუბრობს და ა. შ. თუმცა, რა მიმართულებისაც არ უნდა იყოს სლოგანი, ის ყოველთვის ბრენდის შინაარსიდან უნდა გამომდინარეობდეს.

სლოგანი უნდა იყოს რაც შეიძლება მოკლე და მკაფიო, ისეთი, რომ ადამიანებმა ადვილად შეამჩნიონ, გაიგონ და დაიმახსოვრონ. ადამიანებში ვგულისხმობ როგორც თანამშრომლებს,

ისე მომხმარებელს.
თუმცა, ყველა ბრენდს და ყოველთვის არ სჭირდება სლოგანი, ეს აუცილებლობა არ არის და სლოგანის ქონა-არქონა ბრენდის კონტექსტზე, ბაზარზე არსებულ სიტუაციასა და, საბოლოო ჯამში, მის მფლობელზეა დამოკიდებული. ძალიან ბევრ ბრენდს არ აქვს ერთი მთავარი სლოგანი და ისინი კამპანიურ სლოგანებს იყენებენ - კონკრეტულ პერიოდში წარმოებულ და კონკრეტულ თემაზე მორგებულ მთავარ გზავნილებს. მაგრამ, მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ, რომ ნებისმიერ შემთხვევაში, სლოგანი ყოველთვის ბრენდის შინაარსიდან უნდა გამომდინარეობდეს. თუ რომელიმე კონკრეტული ბრენდის პლატფორმაში ანუ ბრენდის შინაარსში ჩავიხედავთ, მივხვდებით, რომ სლოგანი მთავარი იდეიდან იწყებს განვითარებას, გადის მისიას, ხედვას, პოზიციონირებას, დაპირებას და ბოლოს გარეთ გამოსატან მთავარ სათქმელად ანუ სლოგნად გადაიქცევა.

მაგლითად ავიღოთ „ნაიკი“ და მისი სლოგანის შემოკლებული ვერსია განვიხილოთ:

„ნაიკის“ **ბრენდის მამოძრავებელია** „ავთენტური ათლეტური ქმედება“ (authentic athletic performance). ეს პირდაპირი თარგმანია და აზრობრივად ნიშნავს: გააკეთე ისე, როგორც შეგიძლია. „ნაიკის“ **მისია** კი ასე გამოიყურება: „მსოფლიოში ყველა ათლეტს მივცეთ ინსპირაცია და ინოვაცია“ (bring inspiration and innovation to every athlete* in the world). ამასთან, აქ „ნაიკის“ ათლეტი მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული - მათი ფილოსოფიით ათლეტია ყველა, ვისაც ტანი გააჩნია - „თუ გაქვს ტანი, შენ ხარ ათლეტი“ (ეს „ნაიკის“ მრწამსია, მისი ფილოსოფიაა - if you have a body, you are an athlete). **ბრენდის დაპირება** ანუ პასუხი კითხვებზე, რისთვის ვართ ჩვენ („ნაიკი“) აქ, რას ვაკეთებთ, რას უნდა მოელოდეს მომხმარებელი, არის: იპოვე შენს თავში ათლეტი! (find your inner athlete). დაბოლოს, ეს ყველაფერი ძალიან ლოგიკურ და ზუსტ სლოგანში გადადის - უბრალოდ, გააკეთე (ივარჯიშე) (just do it) ანუ გააკეთე, ივარჯიშე ისე, როგორც შეგიძლია, მთავარია ივარჯიშო!

ეს მაგალითი საკმაოდ ნათლად აჩვენებს, საიდან იწყება და როგორ ყალიბდება ბრენდის მთავარი სათქმელი. პატარა ქართული კომპანიების მაგალითებიც ვნახოთ. მაგალითად, ღვინის კომპანია „ნაბერაული“, რომელსაც სურს, აღადგინოს რაჭული ღვინის წარმოების ის დავიწყებული ტრადიცია, რომელიც საბჭოთა დროს ძალიან დაამახინჯეს და დააზარალეს. ისტორიული დოკუმენტების შესწავლისას აღმოჩდა, რომ რაჭული მეღვინეობის ფლაგმანი და სავიზიტო ბარათი სულაც არ იყო ნახევრადტკბილი და ტკბილი ღვინოები, მაგალითად, „ხვნაჭკარა“, არამედ მშრალი, ძალინ დახვეწილი, სპეციფიკური და განსხვავებული გემოს ღვინოები. გამომდინარე აქედან, ბრენდის მფლობელები აეწონენ იდეით, ადამიანებისთვის შეეთვაზებინათ განსხვავებული ღვინო და არა მორიგი სტანდარტული ასორტიმენტი -ქართული ღვინოები ძალიან სახასიათო, განსხვავებული გემოთი ანუ ძალიან დამახასიათებელი რაჭული ღვინო, მთელი მისი ძველი ტრადიციის გამოყენებით. მაგალითად, მშრალი „ალექსანდროული“, მშრალი „მუჯურეთული“, „რაჭული მწვანე“ და სხვ. ბრენდ „ნაბერაულის“ დაპირებაა: (თანა)ზიარი დავიწყებულთან; სლოგანი - ძალიან რაჭული ღვინო! აქაც სახეზეა დაპირებისა და სლოგანის ლოგიკური ბმა, თან ძალიან პირდაპირი და მკაფიო სლოგანით.

სლოგანის ფორმულირებისას ნუ შეგეშინდებათ გაბედული, თამამი ფრაზების. სულაც არ არის აუცილებელი, მაინცდამაინც მაღალფარდოვანი, ლიტერატურული ქართულით თქვათ მთავარი სათქმელი - თქვით პირდაპირ და თუ ეს ბრენდს მოუხდება, სლენგიც გამოიყენეთ. მოკლედ, ისაუბრეთ თქვენი ბრენდის პერსონიფიკაციიდან, ვინაობიდან გამომდინარე ადამიანურ, მარტივ ენაზე. ეს „მოსულა“ და ამაში დასაძრახი არაფერია. მაგალითად, ქართული კაბელის პატარა, მაგრამ ამბიციური ბრენდი, რომელსაც ძალიან ლამაზი და გაბედული სახელი „ელვარე“ჰქვია, აცხადებს, რომ ჩვენი კაბელი იმდენად საიმედოა, ჩვენ იმდენად ზუსტ რჩევას მოგცემთ, რომელი სახეობის იყიდოთ და როგორ დაამონტაჟოთ, რომ დმონატაჟებისთანავე დაივიწყებთ გაყვანილობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს (რაც, თურმე, საკმაოდ ხშირია). ჰოდა, სლოგანიც ძალიან პირდაპირი და გაბედული შეარჩიეს - აღარ იფიქრო კაბელზე! გაბედეთ თქვენც და პირდაპირ თქვით თქვენი ბრენდის სათქმელი!

4.5.11. ბრენდის სახელი

როდესაც თქვენ ბრენდის პლატფორმას ანუ ბრენდის შინაარს, მის კონცეფციას შექმნით, მაშინ მზად იქნებით, ამ შინაარს შეურჩიოთ სახელი (და ვიზუალი), რადგან უკვე გეცოდინებათ, რა მიმართულებით უნდა იფიქროთ და რას უნდა გამოხატავდეს თქვენი ბრენდის სახელი.

ბრენდის სახელი არის ყველაზე ძლიერი სიგნალი ბრენდის სიგნალებს შორის. ხშირად, თქვენი ბრენდის ინტერპრეტირებას სახელის მიხედვით ახდენენ მანამ, სანამ მის კომუნიკაციას შეხვდებიან, საერთოდ შეეხებიან ბრენდს.

სახელი ბრენდის კომუნიკაციის საწყისი ეტაპია. სახელი (ნიშანთან ერთად) არის პირველი, რაც მომხმარებელს ხვდება: ხედავს, ესმის, იმახსოვრებს. ბრენდის სახელზე ფიქრი ერთ-ერთი რთული, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესია. არასდროს დათანხმდეთ მიდგომას „მოდი, უცებ რამე დავარქვათ“ - ეს ძალიან ცუდ შედეგებს მოგიტანთ.

თქვენ მხოლოდ ერთხელ (თითქმის) გაქვთ პირველი შთაბეჭდილების მოხდენის შესაძლებლობა, რადგან როგორც კი ბრენდს სახელს დაარქმევთ და ის მომხმარებლის გონებაში ჩაიბეჭდება, მისი შეცვლა ძალიან გაძნელდება და, თანაც, ძვირი დაგიჯდებათ. თუმცა სახელის შეცვლამდე შეიძლება ვერც კი მიხვიდეთ.

ამიტომ, **სახელის შერჩევისას, პირველ რიგში, უნდა გაითვალისწინოთ:**

1. **რეალური ასპექტი:** ხომ არ არის თქვენ მიერ შერჩეული სიტყვა უკვე არჩეული და დარეგისტრირებული? ამის გარკვევა მარტივია - დაგუგლეთ, მოიძიეთ, რადგან, თუ ეს სახელი უკვე სხვას აქვს დარეგისტრირებული, გარდა იმისა, რომ მისმა მეპატრონემ შეიძლება გიჩივლოთ და ზარალი განგაცდევინოთ, თქვენ სახელის ქურდობაც დაგბრალდებათ, რაც თქვენ და თქვენს ბრენდს რეპუტაციას შეულახავს.

2. **კონტექსტი:** ყველა სიტყვას აქვს პოზიტიური და ნეგატიური კონტექსტი. არჩეული სახელი ყველა თვალსაზრისით შეისწავლეთ. შეიძლება ის გამართული ლიტერატურული სიტყვა იყოს ან თუნდაც შედგენილი და გამოგონილი, მაგრამ რომელიღაც ენაზე ან სლენგზე, შესაძლოა, ძალიან ცუდი კონტექსტის მატარებელი აღმოჩნდეს.

3. **ჟღერადობა და მნიშვნელობა:** საერთაშორისო ბაზრებზე კონკრეტულ სიტყვას, მისი ჟღერადობის გამო, შეიძლება ცუდი მნიშვნელობა ჰქონდეს. მაგალითად კონკრეტულ ქართულ სიტყვას შეიძლება განსხვავებული, არასასურველი მნიშვნელობა ჰქონდეს სხვა ქვეყანაში. ესეც გადასამოწმებელია.

თქვენ უნდა მოიფიქროთ სახელი, რომელიც გადმოსცემს ბრენდის არსს, უხდება და მიესადაგება მას. ეს თქვენს კონკრეტულ პროდუქტსა ან სერვისზეა დამოკიდებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბევრი ფულისა და დროის ჩადება მოგიწევთ, რათა სახელი თქვენს ბრენდს დაუკავშირდეს და მასთან ასოცირებული გახდეს. ეს შესაძლებელია, მაგრამ ძირითადად ძვირი და გრძელვადიანი პროცესია. თუმცა აქაც არსებობს გამონაკლისები - მაგალითად Apple, Blackberry. მაგრამ გეტყვით, რომ ეს გაბედულების შედეგია და მათ უკან კონკრეტული იდეაც დგას. ამიტომ ვიმეორებ, ეს გამონაკლისია და რისკი იმისა, რომ სახელი არ მოუხდეს თქვენს ბრენდს და მან ვერ დაიმკვიდროს თავი, მაღალია.

ამიტომ, ბრენდის სახელზე ფიქრისას გაითვალისწინეთ შემდეგი 7 რჩევა:

რჩევა 1: შესაფერისობა

თუ სახელი სხვა ბრენდსაც მშვენივრად მოუხდებოდა, გააგრძელეთ ფიქრი. ყველაფერი გააკეთეთ იმისთვის, რომ სახელი „მხოლოდ შენ ერთს“ გეკუთვნოდეთ!

მაგალითი: google - სახელი, რომელმაც რადიკალურად გამოარჩია ეს ბრენდი სხვა საძიებო სისტემის შემქმნელებისგან; ასეთივეა Yahoo.

რჩევა 2: გამორჩეულობა

გამორჩეულია თუ არა ის სხვა ბრენდების (განსაკუთრებით თქვენივე ინდუსტრიაში მოღვაწე ბრენდების) სახელებისგან? მისი სახელის წერილობითი ფორმა ან ჟღერადობა ხომ არ ჰგავს სხვა ბრენდის სახელს/ებს? ერთსა და იმავე ინდუსტრიაში ხშირია მსგავსი დამაბნეველი სახელები.

განსაკუთრებით მოერიდეთ აბრივიატურებს - „ბბჯ“, „ჯიბიბი“, „ჯიემსი“, „სიჯიემ“ და ა. შ. აბრევიატურა სახელების უზარმაზარ ნაკადში ჩაგკარგავთ, ადამიანებს ძალიან გაუჭირდებათ თქვენი ბრენდის სახელის დამახსოვრება და მისი სხვებისგან გარჩევა. გაითვალისწინეთ, რომ დიადი და დიდი აბრევიატურები უკვე არსებობს, ისინი დღეს უკვე სიტყვებად არიან ქცეულნი (IBM, KFC, GIPA და სხვ.) და მეტი საჭირო აღარ არის.

ნუ გააკეთებთ ამას - მაქსიმალურად დაშორდით ინდუსტრიის „მავნე“ პრაქტიკას! ამისათვის კი კარგად უნდა გაეცნოთ თქვენი ინდუსტრიის (სხვა ინდუსტრიისაც) მოთამაშეების სახელებს მანამ, სანამ საკუთარზე იფიქრებთ და შექმნათ რამე რადიკალურად განსხვავებული.

მაგალითისთვის ავიღოთ ქუთაისის ცენტრში მდებარე რესტორანი „აგერარი“. სახელმა უცებ მიიქცია ყურადღება, რადგან ის გამორჩეული და იმდენად განსხვავებულია, რომ არ ჩაიკარგა ისეთ სახელებში, როგორებიცაა, მაგალითად, „სალაღობო“, „რიონი“, „სალხინო“ ან „სანადიმო“. სახელში ცოტა იუმორიც არის, რითაც მან ყური მოჭრა სარესტორნო ინდუსტრიის მომხმარებელს, მათი ყურადღება მიიქცია, დააინტერესა იგი და უმოკლეს ვადაში გახადა კიდეც ცნობადი. ახლა უკვე ჯერი მათზეა, მათ დაპირება უნდა შეასრულონ - გემრიელი ქართული სამზარეულო, მაგრამ ცოტა ახლებურად წარმოდგენილი - აგერარი!

რჩევა 3: გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის

კარგი სახელი გამორჩეული, კარგი ჟღერადობის და მოკლეა. არის თუ არა თქვენი ბრენდის სახელი საკმარისად მოკლე გამოსაყენებლად და დასამახსოვრებლად? გაუძლებს თუ არა ის „გათიკუნების“ (გაზედმეტსახელების) ცდუნებას? (რამდენიმე სიტყვისგან შემდგარ სიტყვებს ინიციალებად აქცევენ და ეს ინიციალები, დიდი ალბათობით, ჩაიკარგება).

იდეალურ შემთხვევაში, სახელისთვის საუკეთესო ზომა 4 მარცვალია, თუმცა მეტმარცვლიანი კარგი სახელებიც, რა თქმა უნდა, არსებობს, მაგრამ ისინი მელოდიური და ჟღერადია, არ ღლის ტვინსა და ენას. ამიტომ, სახელი შეიძლება გრძელი და/ან ორსიტყვიანიც იყოს, თუმცა, ასეთ შემთხვევაში, ის აუცილებლად იმდენად მელოდიური უნდა იყოს, რომ დამოკლებას და დამახინჯებას გადაურჩეს. ამის მაგალითად „ლუკა პოლარეც“ იკმარებს, რომელიც ორსიტყვიანია, მაგრამ მელოდიურია და მას ნაკლებად ამოკლებენ. ქართულ რეალობაში მოკლე, სხარტი და საინტერესო სახელის მაგალითად კი „უკვე“ გამოგვადგება.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ არის საჭირო, სახელმა სრულად ასახოს კონკრეტული ბიზნესის საქმიანობა. არც ის დაგავიწყდეთ, რომ სახელის გარდა არსებობს ე. წ. დენომინატორი, რომელიც სახელის ქვეშაა მიწერილი და ბრენდის საქმიანობის აღმწერია. თუმცა ნურც მას დაწერთ გრძლად, კარგად ჩამოაყალიბეთ აზრი და ზუსტი ფორმულირება გაუკეთეთ იმას, თუ რა ბიზნესში ხართ. მაგალითად, სანამ „ალტა“ დამოუკიდებელი ბრენდი იყო („ოქეისთან“ შეერთებამდე), ბრენდის სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ მისი დენომინატორი **„ალტა - კომპიუტერები“** შემდეგნაირად შეიცვალა: **„ალტა - კომპიუტერები და ჭკვიანი ტექნოლოგიები“.** ეს ცვლილება დრომ, ინდუსტრიის განვითარებამ მოიტანა -„ალტა“ არა მხოლოდ კომპიუტერებს, სხვა ჭკვიანი ტექნოლოგიების გამოყენებით შექმნილ პროდუქციასაც ყიდდა. შესაბამისად, ბრენდის საქმიანობა სწორად უნდა დაწერილიყო, რათა ეს წარწერა, შემდგომში, ადამიანებისთვის გზამკვლევად ქცეულიყო.

თუმცა ამ შემთხვევაშიც არსებობს გამონაკლისები. ეს ისეთი სახელებია, რომლებიც შეიძლება იყოს გრძელი, ორი ან მეტ სიტყვიანი, მაგრამ ისინი ძნელად დასამოკლებელი, გასათიკუნებელი არიან. მეტიც, არც ითხოვს დამოკლებას და მისი ჟღერადობა საკმაოდ მელოდიურია ან ისეთი შინაარსი აქვს რომ ჩვენს ზარმაც გონებას არ უნდება მისი დამოკლება. მიხარია რომ ამის სადემონსტრაციოდ ქართული ბრენდის მაგალითი შემიძლია მოვიყვანო. ეს არის "8000 მოსავალი" რომელიც ძალიან საინტერესო, არასტანდარტული და თან საქმიანობის აღმწერი სახელია (იშვიათი ნაზავი). ჩემი აზრით ერთერთი გამორჩეული სახელი ქართულ ბრენდებს შორის. "8000 მოსავალი" ფაქტიურად საქართველოს მევენახეობა მეღვინეობის ისტორიას ყვება და ამას პირდაპირი მნიშვნელობით ორი სიტყვით აკეთებს. პლიუს ამას, ზუსტად მიგანიშნებს რომ ამ დაწესებულებაში ღვინო ცენტრალური ფიგურაა. აუცილებლად უნდა ავღნიშნო სახელის დამწერლობა, რიცხვისა და სიტყვის კომბინაცია ძალიან სწორად არის არჩეული.

რჩევა 4: სიმარტივე

ადვილია თუ არა სახელის **დამარცვლა და წარმოთქმა,** თუნდაც წაკითხვის შემდეგ?

განსაკუთრებით, ქართული სიტყვის შემთხვევაში, ხომ არ გაუჭირდებათ **უცხოელებს** მისი წარმოთქმა? ამის გამო ხომ არ მოგიწევთ თქვენი ბრენდის სახელის თარგმნა (რაც, ბრენდის მშენებლობისას, მთლად მისაღები არ არის)? - ფიქრის პროცესში ეს შეკითხვები აუცილებლად უნდა დაუსვათ საკუთარ თავს. მაგალითს ჩემი გამოცდილებიდან მოგიყვანთ. როდესაც „ქართული ღვინისა და ალკოჰოლური სასმელების" კომპანიაში ვმუშაობდი, გვქონდა ბრენდები „ძველი თბილისი" და „თამადა". მაშინ ბრენდინგი ახალი ხილი იყო საქართველოში და კომპანიის ღვინო მხოლოდ მისი სახელის ინგლისური აბრევიატურით - GWS იყიდებოდა. თუმცა კონკურენტების მომრავლების შემდეგ კომპანია მიხვდა, რომ ყველა ღვინოს ერთი და იგივე რამ (ყურძნის ჯიშებისა და ღვინის ტიპის დასახელება) აწერია ეტიკეტზე და ჩვენი პროდუქციის გამორჩევა ჭირს. ასევე დავინახეთ, რომ უცხოელ მომხმარებელს ყურძნის ქართული ჯიშების დასახელებების გამოთქმა ძალიან უჭირდა - „საფერავი", „ხვანჭკარა", „ქინძმარაული" და სხვ. შემზარავი სანახავი იყო ნიუ-იორკის ერთ-ერთ მაღაზიაში ჩვენი „ხვანჭკარისა" და „ქინძმარაულის" ქვეშ „ხვაჩ" და „ქინძ" წარწერით „დამშვენებული" ფასმანიშნებლები. გადაწყდა, ჩვენი ბრენდები შეგვექმნა და ამით გამოგვერჩია ისინი. შედეგად, პროდუქცია ორ ჯგუფად დაიყო - უფრო დაბალფასიანი სამაგიდო, სუფრის ღვინოები და უფრო პრემიალური - ადგილწარმოშობისა და ჯიშური ღვინოები. პირველს ბრენდის სახელად „ძველი თბილისი" ერგო, მეორეს კი - „თამადა". მისია შესრულებული იყო - ჩვენი კომპანიის პროდუქცია გამოირჩეოდა თაროებზე, იოლად საცნობი იყო, „თამადასაც" უპრობლემოდ გამოთქვამდნენ მომხმარებლები. თუმცა, „ძველი თბილისის" გამოთქმისას მათთვის იგივე პრობლემა წარმოიქმნა, რაც „ქინძმარაულის" შემთხვევაში. შეცდომა მოგვივიდა, თუმცა ბრენდის სახელის გადაკეთება საჭიროდ არ ჩაითვალა და დავუშვით კაზუსი - სახელი „ძველი თბილისი" ითარგმნა და გახდა Old Tbilisi. ამის გამო ჩვენს „ძველ თბილისს", ბაზრების მიხედვით, სხვადასხვა ქვეყანაში განსახვავებული სახელით იცნობდნენ, რაც გლობალური, საერთაშორისო ბრენდისთვის კარგი არ არის. გახსოვდეთ, ქართული ენა სავსეა ასოებითა და მარცვლებით, რომელთა წარმოთქმა უცხოელებს საერთოდ არ შეუძლიათ. ამიტომ სახელად შეარჩიეთ ყველა ენაზე ადვილად წარმოსათქმელი სიტყვა და თავიდან აიცილეთ მისი დამახინჯება ან თარგმნა. ქართული ენა არ არის ინგლისურივით მარტივი, მაგრამ სწორედ ამაშია მისი მშვენიერება! ადვილად წარმოსათქმელი ქართული სიტყვის პოვნა არა არის იოლი, თუმცა თუ იპოვით, ის ძალიან ძლიერია - „აგერარი", „უკვე", „მადლიანი", „თამადა", „რამეკაი", „ნიკორა", „ნაირნაირი" და სხვ. ამიტომ, როგორც თქვენი შვილისთვის დიდი რუდუნებით არჩევთ სახელს, ასევე მიუდექით თქვენი ბრენდის სახელის შერჩევას - თქვენი ბრენდიც ხომ თქვენი შვილია?!

რჩევა 5: გაშლა და განგრძობითობა

აქვს თუ არა მას საკმარისი **„შემოქმედებითი ფეხები"?** ხომ არ შეგზღუდავთ ის **მომავალში?**

გაითვალისწინეთ ეს, რადგან სახელი, რომელიც შეიძლება კარგად გაიშალოს, ხშირად, კარგი კამპანიის მთავარი ამოსავალი შეიძლება გახდეს, კარგად „ითამაშოთ“ მისით. რაც მთავარია, სახელი, რომელსაც გაშლა-განგრძობითობა გააჩნია, წარმატებული ბრენდინგისა და ბრენდის მომავლისთვის დიდი ნაბიჯია. მაგალითად, შეგიკვეთავთ სუში „უკვეს“ ვებგვერდიდან? თუ კი, მაშინ გემახსოვრებათ, მოგწერდნენ - ძვირფასო თამარ, სალომე, გაგა, სამსონ და ა.შ. - თქვენი შეკვეთა **უკვე** გზაშია! ან „გემრიელი ხაჭაპური გინდა? - აგერარი“! ან „შემოგთავაზებთ „რამეკაის“ და სხვ.

რაც მთავარია, გაიხედეთ ორი, სამი, ოთხი პროდუქტით წინ, ჩახედეთ ბრენდის სტრატეგიას და ნუ აირჩევთ ისეთ სახელს, რომელიც მომავალში შეგზღუდავთ. მაგალითად წარმოიდინეთ, რომ SONY-ს თავისი პირველი პროდუქტისთვის (ვთქვათ, ეს იყო მაგნიტოფონი) დაერქმია მაგნიტოფონი. მომდევნო პროდუქტს რაღას დაარქმევდა - ტელევიზორს? ვოლქმენს? ასეთი შეცდომა უამრავია. მაგალითად ავიღოთ ფრანგული გაზირებული ახალჩამოსხმული წვენის (ანუ ფრეშის) ბრენდი Orangina. ის მხოლოდ რამდენიმე სახის არსებობს - წითელი თუ ყვითელი ციტრუსების ან მათი შერევის შედეგად მიღებული წვენები. ეს კი იმიტომ მოხდა, რომ Orangina-ს სახელწოდების ქვეშ ვაშლის, ატმის, მსხლის, ფეიხოას თუ სხვა წვენების გამოშვება აღარ გამოდიოდა. ამიტომ, ნუ შეიზღუდებით და ბრენდს სახელს ნუ დაარქმევთ მხოლოდ იმ პროდუქტის ან სერვისიდან გამომდინარე, რომელიც დღეს გაქვთ.

რჩევა 6: მითვისებადობა

დღეს 21-ე საუკუნეა, ამიტომ აუცილებელია გაარკვიოთ, შეიძლება თუ არა თქვენ მიერ არჩეული სახელის ინტელექტუალურ საკუთრებად დარეგისტრირება, თავისუფალია თუ არა ქართული და საერთაშორისო დომენები - com და ge, რა ხდება სოციალურ ქსელში, ვინმეს ხომ არ აქვს ამ სახელით გვერდი აღებული და სხვ.

გადაამოწმეთ მითვისებადობა, სანამ სახელს აირჩევთ. თუ ყველაფერი რიგზეა, ადექით და, ერთხელ და სამოუდამოდ, მიითვისეთ ის - დაირეგისტრირეთ სახელი და მხოლოდ ამის შემდეგ ჩადეთ მასში ფული, დრო და ენერგია.

სახელის დარეგისტრირებისას კონსულტაცია გაიარეთ პატენტრწმუნებულთან - იურისტთან, რომელიც ინტელექტუალური საკუთრების სამართლებლივ საკითხებზე სპეციალიზდება, რადგან თქვენი ბრენდის სახელის სრულად დასაცავად მხოლოდ საქართველოსა და თქვენი პროდუქტის/სერვისისთვის მინიჭებულ კლასში დარეგისტრირება საკმარისი არ არის. გასათვალისწინებელია სხვა ქვეყნები და, როგორც მინიმუმ, თქვენი მომიჯნავე, მონათესავე კლასები.

რჩევა 7: გაბედეთ და მიიღეთ გადაწყვეტილება

თუ თქვენ მიერ შერჩეული სახელი მეტნაკლებად მაინც აკმაყოფილებს ზემოთ ჩამოთვლილ კრიტერიუმებს, მიიღეთ გადაწყვეტილება და აირჩიეთ იგი. ნუ გამოკითხავთ ყველას, ვისთანაც კი ხელი მიგიწვდებათ - რაც მეტ ადამიანს ჰკითხავთ, მით უკეთესი არ არის! ადამიანები ძირითადად კლიშეებით მოქმედებენ, ნაკლებად უჭერენ მხარს უცხო და გაბედულ მოქმედებებს. შესაბამისად, ბევრი ადამიანის აზრის მოსმენის შემდეგ თქვენ დაიბნევით, არჩევანის გაკეთება გაგიჭირდებათ და, საბოლოოდ, უსაფრთხოების მიზნით, ერთ ჩვეულებრივ, სრულიად უინტერესო სახელს შეარჩევთ. ამიტომ, ფრთხილად იყავით, აზრის საკითხავად ყველას ნუ ჩამოუვლით! ეს არ ნიშნავს, რომ აზრი არავის ჰკითხოთ, მაგრამ ამისთვის მეტნაკლებად კომპეტენტური ადამიანების მცირე რაოდენობა შეარჩიეთ. ზოგადად კი, საუკეთესო ვარიანტია, დააკმაყოფილოთ კარგი სახელის კრიტერიუმები, გაბედოთ და აირჩიოთ!
ჩვენს კლიენტს ქუთაისში არავინ ურჩევდა, ქართული რესტორნისთვის „აგერარი“ დაერქმია. თვითონ მოიწონა, ჩვენც დაგვიჯერა და დაარქვა. ასეთი კარგი შედეგი ჩვენც ვერ წარმოგვედგინა - მიიღეს, იცინეს, იხალისეს და, ფაქტობრივად, რამდენიმე დღეში „აგერარი“ ყველამ იცოდა. ასევე გაბედული და კარგია ზემოთ ნახსენები კაბელების ბრენდის

სახელი „ელვარე“, რომელიც სრულიადაც არ არის კაბელთან დაკავშირებული რომელიმე ტექნიკურ-აღწერილობითი სიტყვა; იგივე შეიძლება ითქვას აზიური სამზარეულოს ბრენდზე „რამეკაი“ და სხვ.

რა თქმა უნდა, აუცილებელი არ არის, მაინცდამაინც ასეთი სტილის სახელი შეარჩიოთ - გააჩნია თქვენი ბრენდის ვინაობას, ადგილს ბაზარზე და იმას, რამდენად ახალ რამეს სთავაზობს იგი ბაზარს. თუ თქვენ პირველები ხართ, მაშინ აღწერილობითი სახელიც კარგი იქნება, მითუმეტეს, თუ პირველობას შეინარჩუნებთ. მაგალითად, ინდუსტრიული წესით მთის ლუდის დამზადება „ნატახტარმა“ დაიწყო, დაარქვა მას „მთიელი“ და სლოგანიც - „მთის ლუდი“ მარტივად აირჩია, რითაც მთის ლუდთან დაკავშირებული ყველა ასოციაცია, კარგი გაგებით, მიითვისა.

თუ თქვენ შეძლებთ (და მე მჯერა, რომ შეძლებთ) კარგი სახელის მოფიქრებას, მაშინ თქვენ მის გამო ბევრი მიმართულებით იხეირებთ, რადგანაც ის იქნება:

1. ადვილად შესამჩნევი და იოლად დასამახსოვრებელი;

2. რეკლამაზე დაზოგილი ფული;

3. მომხმარებლის გონებაში პირველი (თუ არა ერთ-ერთი პირველი) „ამოხტომა“;

4. დადებითი ასოციაციები;

5. მომხმარებლის ლოიალობა;

6. თქვენი ბრენდის ვინაობისა და რაობის, ხასიათის გადმოცემა;

7. ადამიანების დადებითი განწყობა.

4.5.12. ბრენდის ვიზუალი

სახელის შემდეგ ბრენდის ყველაზე ძლიერი სიგნალი მისი ვიზუალური იდენტიფიკაცია, მისი სავაჭრო ნიშანი ანუ ლოგოა. სიტყვა წერილობითი „ლოგო“ ლათინური LOGOS-დან მოდის, რაც „სიტყვას“ ნიშნავს. ლოგოტიპი - სიტყვის წერა/ნაწერი. შესაბამისად ლოგო, კლასიკური განმარტებით, ბრენდის სახელის უნიკალურ წარწერას გულისხმობს. მაგალითად, კლასიკური ლოგოებია (logotype, wordmark) CocaCola, NOKIA, Rey Ban, Sony და სხვ. ანუ მათ არ აქვთ სხვა რამე ვიზუალური ნიშანი, გარდა სახელის უნიკალური წარწერისა.

თუ ბრენდს, უნიკალურ წარწერასთან ანუ ლოგოტიპთან ერთად, აქვს დამატებითი ვიზუალური გამოსახულება, ამას ბრენდის ნიშანი ეწოდება. ბრენდის ნიშნებია Apple-ის ვაშლი, საქართველოს სარაგბო ნაკრების („ბორჯღალოსნების“) ფრთებიანი ბორჯღალი, „მერსედესის“ რგოლი სამი შიგა ხაზით და სხვ. თუმცა თანამედროვეობაში, გაადვილების თუ უცოდინრობის გამო, ნიშანსაც და ლოგოტიპსაც „ლოგოდ“ მოიხსენიებენ, რაც შეიძლება დიდი ტრაგედია არ იყოს, მაგრამ სჯობს ყველაფერს თავისი სახელი დაერქვას.

ლოგოსა და ნიშნის დიზაინი სტრატეგიული და შემოქმედებითი შრომის ნაზავია. ლოგოსა და ნიშნის ანუ ბრენდის ვუზუალური იდენტიფიკაციის სტრატეგიის გარეშე შემქნა არასწორია. შემოქმედება სტრატეგიის გარეშე არის ხელოვნება (art) და არა კარგი ლოგოტიპი, ნიშანი ან შეფუთვა. დაიმახსოვრეთ, რომ ლამაზი ნახატი, უმეტეს შემთხვევაში, კარგი ლოგო, ნიშანი ან შეფუთვა (მაგალითად, ეტიკეტი) ვერ იქნება. კომერციული თუ საკომუნიკაციო

თვალსაზრისით შექმნილ ვიზუალს აუცილებლად სჭირდება ბრენდის სტრატეგია. ვიზუალმა სწორედ კონკრეტული ბრენდის სტრატეგია, მისი ვინაობა და ხასიათი უნდა გადმოსცეს, უნდა მოუხდეს მას. ბრენდის სტრატეგიიდან გამომდინარე გაკეთებული ვიზუალი არამარტო ბრენდის ნიშანსა და ლოგოს ქმნის, არამედ ის ბრენდის ვიზუალური სტილის ის საფუძველია, რომლის მიხედვიდაც ბრენდის გარემო და სხვა საჭირო ვიზუალური მასალა უნდა შეიქმნას.

ბრენდის სტილს მისი ლოგოსა და ნიშნის გარეშეც უნდა ცნობდნენ (როგორც მინიმუმი, სასურველია, რომ ცნობდნენ). ზოგჯერ ბრენდის სტილი იმდენად გამორჩეული და განსხვავებულია, რომ მისი ნიშანი და ლოგო მეორეხარისხოვანი ხდება. მაგალითად, გახსოვთ, როგორია რესტორან „კახელების“ ლოგო ან ნიშანი? საერთოდაც, მას მხოლოდ ლოგო აქვს თუ ნიშანიც? არა მგონია, გაიხსენოთ. მაგრამ, ალბათ დამეთანხმებით, რომ რესტორანში თვალახვეული რომ შეგიყვანონ და მერე მოგხსნან სახვევი, უმეტეს შემთხვევაში მიხვდებით, რომ ეს რესტორანი “კახელებია”.

ყველაზე მთავარი, რაც სტრატეგიის შემდეგ კარგი ვიზუალის შესაქმნელად დაგჭირდებათ, ეს კომპეტენტური დიზაინერია. კარგი დიზაინერის შრომა იაფი არ ღირს, მაგრამ ის ქმნის იმ სახეს, რითაც ბრენდი ადამიანების წინაშე უნდა წარსდგეს და, შესაბამისად, ამაში ფულის დაზოგვას ნამდვილად არ გირჩევთ (ისევე, როგორც კომპეტენტური კონსულტანტების სამუშაოსთვის).

დიზაინერისთვის დავალების მისაცემად და შემდეგ მისი ნამუშევრის სწორად შესაფასებლად, მინიმუმ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ეს 8 კრიტერიუმი უნდა გაითვალისწინოთ (ამით თავიდან აიცილებთ ყველა იმ უსიამოვნებას, რომელიც შეიძლება ამ პროცესში გაჩნდეს):

1. ყოველთვის დაიწყეთ სტრატეგიით. გააცანით ბრენდის რაობა დიზაინერებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ მიიღებთ ლოგოს ან ნიშანს, რომელიც საერთოდ სხვა ხასიათს ატარებს და სხვა ვიზუალურ გზავნილს გადმოცემს. არსებობს ასეთი გამოთქმა: შემოქმედებითობა სტრატეგიის გარეშე არის არტი, სტრატეგიაზე დაფუძნებული შემოქმედებითობა კი კომუნიკაცია (რეკლამა). ეს გამოთქმა თავისუფლად შეიძლება მივუსადაგოთ კონკრეტულად დიზაინსაც - დიზაინი სტრატეგიის გარეშე არის არტი, სტატეგიაზე დაფუძნებული დიზაინი კი ბიზნესის ვიზუალური კონცეფციაა.

2. დააფასეთ სიმარტივე. ნუ დაავალებთ ლოგოს, მოუყვეს მომხმარებელს ყველაფერი თქვენი კომპანიის ისტორიის, მისი დამფუძნებლების ან მისი პროდუქტებისა თუ სერვისების შესახებ. კარგი ლოგოს შესაქმნელად არ არის საჭირო რთული ნახატების ხატვა, პირიქით, რაც უფრო მარტივია, მით უკეთესი. თუმცა გამომდინარე ბრენდის ხასიათიდან, რა თქმა უნდა, არსებობს გამონაკლისები.

მაგალითი:

3. ნუ ჩათვლით, რომ დიზაინერს არ უმუშავია, თუკი მან გადაწყვიტა, რომ მხოლოდ ლოგოტიპი შემოგთავაზოთ. ყოველთვის არ არის საჭირო ბრენდს ჰქონდეს ნიშანი (ნახატი), ზოგჯერ, სახასიათო ბრენდის სახელის წარწერაც საკმარისია და, ხანდახან, უკეთესიც კი.

მაგალითი:

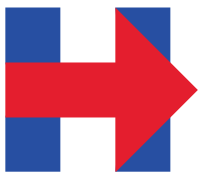
4. იფიქრეთ ფერებზე

არსებობს ფერების ახსნისა და მათი ზემოქმედების ბევრი ვერსია, იქნება ეს ფერების ფსიქოლოგია, ფერთა თეორია თუ სხვ. კონკრეტულ ფერებს მინიჭებული აქვთ კონკრეტული მნიშვნელობები და საკმაოდ ბევრი ადამიანი ამით ხელმძღვანელობს. მაგალითად, წითელი ნიშნავს ენერგიას, ახალგაზრდულობას, სექსუალობას, აღაგზნებს გონებას და სხვ. ყვითელი - ნათელი, გამომგონებლური, ომპტიმისტური. მწვანე - ზრდა, ჯანმრთელობა, სიჯანსაღე, გამომაფხიზლებელი ეფექტი და ა.შ. რა თქმა უნდა, თქვენ შეგიძლიათ დაეთანხმოთ დიზაინერს და მიჰყვეთ ფერების დაწესებულ მნიშვნელობებს, თუმცა არც ის იქნება შეცდომა, თუ თქვნ გადაუხვევთ ამ წესებს და შექმნით (აირჩევთ) ისეთ ფერს, რომელიც არ ჯდება ამ წესებში. მე თუ მკითხავთ, ბრენდის ფერის(ების) არჩევასაც ისევე უნდა მიუდგეთ, როგორიც, საერთოდ, ბრენდინგის ფილოსოფიაა ანუ დაარღვიოთ წესები და აირჩიოთ ისეთი ფერი, რომელიც თქვენ მოგწონთ. თუმცა ის აუცილებლად უნდა მოუხდეს ბრენდს, მის საქმიანობას. არ აირჩიოთ ამა თუ იმ საქმიანობის დოგმად მიღებულ ფერი (მაგალითად, ფინანსური და სხვა, ასე ვთქვათ, სერიოზული ორგანიზაციები უფრო დამჯდარ ფერებს ირჩევენ, ვთქვათ, ლურჯს), არამედ უპირატესობა ისეთ ფერს მიანიჭეთ, რომელიც ახლებურად წარმოაჩენს თქვენს საქმიანობას და, რაც მთავარია, თქვენს ბრენდს თქვენივე ინდუსტრიაში არსებული სხვა ბრენდებისგან მკვეთრად გამოარჩევს.

5. იფიქრეთ ლოგოსისტემებზე - 21-ე საუკუნეა

ციფრულ ხანაში მნიშვნელოვანია, რომ შექმნათ ისეთი ნიშანი, ლოგო თუ სტილი, რომლის გაცოცხლებაც შესაძლებელი იქნება და რომელშიც, თუკი ეს თქვენი საქმიანობისთვის აუცილებელი გახდა, შეიძლება რამე შეცვალოთ. მაგრამ ამ დროს არ უნდა დაკარგოს თქვენი ბრენდის ცნობადი ნაკვთები. ამას კარგად აკეთებენ Google, MTV და სხვები.

მაგალითები!



Google™

6. ფარული ნიშნები, სემანტიკა

კარგია, თუ ნიშნის ან ლოგოს ვიზუალი ერთი შეხედვით შეუმჩნევლად, მაგრამ მაინც მოგვითხრობს ბრენდის მთავარ ამბავს ანუ თუ ვიზუალში ჩადებული იქნება მცირე სემანტიკური მინიშნებები - ფორმები, რომლებიც ბრენდის ვინაობასა და მის გზავნილებზე მიანიშნებენ.

მაგალითები:

Wendy's
Wendy's
BR baskin robbins
BR baskin robbins
FedEx
FedEx
Le de Tour France
Le de Tour France
TOBLERONE

7. გაბედეთ!

ბრენდის ვიზუალის შერჩევისას, ისევე როგორც ბრენდისა და ბიზნესის შექმნისას, ადამიანები თამამი გადაწყვეტილებების მიღებას ვერ ბედავენ და უფრო სტანდარტულ რაღაცებს „აწვებიან“. მაგალითად, მიღებულ ფორმებსა და ფიგურებს, ანბანის მიღებულ ფონტებს და ა.შ. ნუ გააკეთებთ ამას, გაბედეთ და სთხოვეთ დიზაინერს, იყოს გაბედული, ან დაეთანხმეთ მას, თუ უცხო და, ერთი შეხედვით, უცნაური ვიზუალური გადაწყვეტილება შემოგთავაზათ. ეს მნიშვნელოვანია როგორც ახალი ბრენდის შექმნის, ისე არსებულის ვიზუალის ცვლილებისას, რასაც რესტაილინგი ან რედიზაინი ქვია და არა რებრენდინგი!

მაგალითები:

რაც უფრო მარტივად აღსაქმელი იქნება ბრენდის ნიშანი და ლოგო, მით უკეთესი. ამიტომ სიმარტივეც უნდა გაბედოთ – არ არის აუცილებელი, რთული და მრავალფრაგმენტიანი ნახატების გამოყენება. დაიმახსოვრეთ, რომ ლამაზი ნახატი ყოველთვის არ არის კარგი ნიშანი, ეტიკეტი ან შეფუთვა.

8. ნუ მიუთითებთ დიზაინერს ფორმებზე, მოყვანილობებსა და, საერთოდ, ვიზუალურ ნაწილზე, თქვენ ბრენდის იდეა მოუყევით, ემოცია გაუზიარეთ და მის ვიზუალიზაციაზე თავად

იზრუნებს! ეს დიზაინერის საქმეა და კარგი დიზაინერი ფორმების, მოყვანილობებისა და ფერების მეშვეობით გადმოცემს იმას, რაც თქვენ სიტყვებით გადაეცით.

4.5.13. დამატებითი რეკომენდაციები ბრენდის პლატფორმის შესახებ

ბრენდზე ფიქრის საწყისი პროცესი ინტენსიური ფიქრის პროცესია, ეს არის მცდელობა, მივიღოთ სწორი პასუხები კითხვებზე:

რას ვაკეთებთ?

როგორ ვაკეთებთ?

რისთვის ვაკეთებთ?

რატომ ვაკეთებთ?

ვისთვის ვაკეთებთ?

ეს პროცესი ემსახურება ბრენდის, მის უკან მდგომი პროდუქტებისა და სერვისების კარგად ჩამოყალიბებასა და დაგეგმვას. ამ პროცესში თქვენ ისეთ რაღაცებზეც იფიქრებთ, რაც შემდგომში ბრენდის პლატფორმის ანუ ბრენდის შინაარსის ჩამოყალიბებაშიც დაგეხმარებათ.

შემდეგი ეტაპი უკვე ბრენდის შინაარსზე მუშაობაა. ამ ორი ეტაპის გავლის შემდეგ თქვენ, ფაქტობრივად, ხელში გექნებათ ის, რის მიხედვითაც ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგიის დაგეგმვას, ბრენდის ბაზარზე ჩაშვებასა და მის მართვას შეძლებთ.

პირველ ორ ეტაპს მე „ბრენდის შექმნის გზა“ დავარქვი. რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი? – იმიტომ, რომ ბრენდის შექმნის პროცესში აუილებელია დაიცვათ ამ გზის ნაბიჯების თანმიმდევრობა, რათა ბრენდს კარგად შეკრული კონცეფცია ჰქონდეს. მაგალითად, არ დაიწყოთ სახელზე ფიქრი მანამ, სანამ თავად არ გექნებათ კარგად განსაზღვრული ბრენდის შინაარსი. ასეთი რამ ჩვენს რეალობაში საკმაოდ ხშირად ხდება. ბრენდის გზა ასე გამოიყურება:

დიაგრამა 4.2.

ასევე მინდა გითხრათ, რომ შესაძლოა, საწყის ეტაპზე, სრული პლატფორმის შექმნა სულაც არ იყოს საჭირო – ნაცვლად ამისა თქვენ შეგიძლიათ შექმნათ ბრენდის პლატფორმის მოკლე ვერსია შემდეგი ელემენტების შემადგენლობით:

- ბრენდის მამოძრავებელი;
- ბრენდის ხედვა;
- ბრენდის ფასეულობები;
- ბრენდის პოზიციონირება;
- ბრენდის პერსონიფიკაცია.

შემდეგ კი იმუშაოთ ბრენდის სახელზე, სლოგანსა და ვიზუალზე. ამ ყველაფრის მერე გადახვიდეთ სკომუნიკაციო სტრატეგიაზე და დაიწყოთ მისი აღსრულება.

ბრენდის პლატფორმის რომელი ვერსიაც უნდა გააკეთოთ, გახსოვდეთ, რომ ყველა ელემენტის ფორმულირება რაც შეიძლება მოკლე და მკაფიო უნდა იყოს, ამასთან, თქვენი ბრენდისთვის მაქსიმალურად ექსკლუზიური და სახასიათო სიტყვებით ჩამოყალიბებული.

რაც მთავარია, ნუ გააკეთებთ ბრენდის პლატფორმასა და საკომუნიკაციო სტრატეგიას მხოლოდ იმისთვის, რომ შემდეგ ის თაროზე შემოდოთ და მტვრის დასადებად გაიმეტოთ. ბრენდის სტრატეგია ისეთი რამ არის, რაც მუდამ ხელთ უნდა გქონდეთ და მის მიხედვით მოქმედებდეთ. აუცილებლად გააცანით ის თანამშრომლებს, რათა მათ იცოდნენ, სად მოვიდნენ, რა უნდა გააკეთონ და რას ემსახურებიან. როცა გაიზრდებით და ახალი თანამშრომლები შემოგემატებიან, არც მათთვის დაგავიწყდეთ ბრენდის სტრატეგიის გაცნობა. კარგი იქნება, თუ რაღაც პერიოდულობით, მაგალითად, წელიწადში ერთხელ, ყველა შეიკრიბებით და გადახედავთ ბრენდის სტრატეგიას. არ არის გამორიცხული, რომ პრაქტიკული შედეგების, განვითარებული მოვლენების თუ „აჩქარებული მსოფლიოს“ გამო მასში რამე კორექტივების შეტანა გახდეს საჭირო ან, უბრალოდ, გახსენება, ყველაფრის ახლებურად გააზრება, ახალი იდეების მოფიქრება და განსხვავებული ნაბიჯების დაგეგმვა გახდეს აუცილებელი.

დაბოლოს, როდესაც თქვენი ბრენდი რეალურ ცხოვრებას დაიწყებს, ნუ გექნებათ იმის მოლოდინი, რომ ბრენდის ცხოვრება რეალობაშიც ზუსტად ისე წარიმართება, როგორც ბრენდის სტრატეგიაში წერია. ბრენდის ბაზარზე ჩაშვების შემდეგ განვითარებული რეალური მოვლენები კორექტირებებისა და ცვლილებების საჭიროებას დაგანახებთ. ამიტომ, იყავით მოქნილნი და მზად, სტრატეგიის დასაკორექტირებლად. მაგრამ გახსოვდეთ – თუ თქვენ სწორად განსაზღვრეთ ბრენდის მამოძრავებელი, იცით, რატომ აკეთებთ ამ საქმეს და არა სხვას, მოსალოდნელი ცლილებები უფრო ტექნიკური ხასიათის იქნება და არა იდეური. ასევე გახსოვდეთ, რომ ყველაფერი შეცვლადი და კორექტირებადია, ბრენდის მამოძრავებლის – დიადი იდეისა და ფასეულობების გარდა. თუ მათი შეცვლა და გადაკეთება მაინც დაგჭირდათ, ესე იგი, თქვენ ბოლომდე არ გაქვთ გააზრებული, რატომ ხართ მაინცდამაინც ამ საქმეში. თუ ეს ასეა, მაშინ, რაც მალე გაიგებთ ამას, მით უკეთესი – თქვენ აღარ დახარჯავთ დროს, ენერგიასა და ფულს ამ კონკრეტული საქმისთვის და სხვა, რამე ისეთზე გადაერთვებით, რაც თქვენთვის ჭეშმარიტად სასურველი და საყვარელია.

4.6. ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგია

ბრენდის სკომუნიკაციო სტრატეგია არის იმ ქმედებების ერთობლიობა, რომელთა მეშვეობითაც ბრენდს თავისი სათქმელი ადამიანებამდე, მომხმარებლამდე მიაქვს ანუ ყვება ბრენდის ამბავს (brand story). ეს ამბავი კი საინტერესოდ, მოკლედ, მკაფიოდ და გასაგებად მოთხრობილი უნდა იყოს. ამბის თხრობაში მხოლოდ გზავნილები, სხვადასხვა კამპანიების მეშვეობით კომუნიკაცია არ იგულისხმება. ამბის თხრობა ბრენდის ქცევაც არის. კიდევ ერთხელ მინდა გავუსვა ხაზი იმას, რომ ბრენდის კომუნიკაცია არის ის ყველაფერი, რასაც ბრენდი აკეთებს. ეს ბრენდის ქცევაა, რაც მის შინაარსზე დაყრდნობით ხდება.

ბრენდინგისა და მარკეტინგის ლიტერატურაში საკომუნიკაციო სტრატეგია ბევრნაირად არის განმარტებული. მე ჩემეულ ვერსიას შემოგთავაზებთ, რომელიც შეცდომაში ნამდვილად არ შეგიყვანთ. საკომუნიკაციო სტრატეგია ოთხი ძირითადი ნაწილისგან შედგება:

- კომუნიკაციის ტონი და ფორმა;
- ბრენდის ძირითადი სიტყვები;
- საკომუნიკაციო გზავნილები (გზავნილებად დაყოფილი ბრენდის ამბავი, თემები, რომლებზეც ბრენდმა უნდა ისაუბროს;
- სამოქმედო გეგმა (ბრენდის შენებისთვის საჭირო კონკრეტული ნაბიჯები).

4.6.1. საკომუნიკაციო ტონი და ფორმა

ბრენდის შინაარსიდან გამომდინარე, ამ ნაწილში განსაზღვრულია, როგორი ტონი, ხასიათი უნდა ჰქონდეს ბრენდს ადამიანებთან კომუნიკაციისას. მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რომ ბრენდის საკომუნიკაციო ტონი არა მხოლოდ გარე კომუნიკაციის, არამედ შიდა, თანამშრომლებსა და სხვა, მესამე პირებთან კომუნიკაციისთვისაც არის შექმნილი (მაგალითად, მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან და სხვ.). შიდა და მესამე პირებთან კომუნიკაცია, ძალიან ხშირად, საკითხის უცოდინრობის გამო, ბრენდის კომუნიკაციაში გათვალისწინებული არ არის ხოლმე, რაც ქმნის კიდეც იმ დისონანსს, რომელიც ბრენდებს მათ ნაღდობასთან დაკავშირებით ექმნებათ. არ შეიძლება ერთ ჯგუფს ერთი, მეორეს კი სხვა ტონით ესაუბრო - თუ ხარ ის, რაც ხარ და გაქვს ის ტონი, რაც გაქვს, მაშინ ყველას ერთნაირად უნდა ესაუბრო. სწორედ ეს ფაქტორი ქმნის ბრენდის „ნაღდობას“ და ავთენტურობას. თუმცა ტონსა და გზავნილებს (მესიჯებს) ერთმანეთში ნუ აურევთ - გზავნილები კონკრეტული ჯგუფისთვის კონკრეტული, მათთვის საინტერესო და მათზე მორგებული შეიძლება იყოს და ესეც, რა თქმა უნდა, ბრენდის შინაარსიდან უნდა გამომდინარეობდეს, თუმცა ტონი ყველასთან მიმართებაში ერთნაირი უნდა იყოს.

მაგალითად, სამედიცინო კლინიკა „ჯერარსის“ (რომელიც ახლახანს გაიხსნა) საკომუნიკაციო ტონი ასეთია:

- გამამხნევებელი, იმედისმომცემი და თავაზიანი;

- პროფესიონალური, მაგრამ მარტივი (პროფესიონალური ტერმინებისგან მაქსიმალურად თავისუფალი);

- თავდაჯერებული, ნდობის გამომწვევი.

რატომ განისაზღვრა ასეთი ტონი „ჯერარსისთვის“? - იმიტომ, რომ ამ ბრენდის დაპირება, მაგალითად, არის „გამარჯვების განწყობა!“ და მათ სჯერათ კეთილი სიტყვის - დიადი იდეის. ეს ნიშნავს, რომ სამედიცინო პერსონალი, უკლებლივ ყველა, იზრუნებს, რომ პაციენტს ავადმყოფობაზე გამარჯვების განწყობა კეთილი სიტყვით შეუქმნას, რისი მიღწევაც ასეთი ტონის გარეშე შეუძლებელია. ეს არა მხოლოდ პაციენტებთან ურთიერთობას, შიდა კომუნიკაციასა და მესამე პირებთან ურთიერთობასაც ეხება.

რა თქმა უნდა, მსგავსი ტონის დასანერგად შესაბამისი ადამიანების შერჩევა-დაქირავება და მათი მუდმივი ტრენინგია საჭირო, რადგან ბრენდი მისი საკომუნიკაციო ტონითაც უნდა იცნობოდეს. საკომუნიკაციო ტონი ბრენდის კორპორაციული კულტურის ერთ-ერთი განმსაზღვრელია.

ბრენდისთვის განსაზღვრული საკომუნიკაციო ტონი ყველა სხვა კომუნიკაციის განსახორციელებლადაც უნდა გამოიყენებოდეს, იქნება ეს წერილობითი თუ ვერბალური - ბუკლეტისა თუ სოციალური ქსელის ტექსტები, ინტერვიუ, განცხადება, სტატია, რადიო თუ სატელევიზიო კლიპი თუ სხვ.

რაც შეეხება საკომუნიკაციო ფორმას, ეს ის არხებია, რომლებიც ბრენდის ნებისმიერი კომუნიკაციისას უნდა გამოიყენოთ, იქნება ეს სოციალური ქსელი, ტელევიზია, ღონისძიებები, რადიო, გარე რეკლამა, ბეჭდური მედია თუ სხვ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს იმ ყველაფრის ერთობლიობაა, რა ფორმებითა და არხებითაც ჩვენს სამიზნე აუდიტორიასთან კომუნიკაციას ვახდენთ.

შეზღუდული რესურსის პირობებში კარგად გაიაზრეთ, რომელი არხი უფრო ეფექტიანი იქნება თქვენთვის, სად არის თქვენი მომხმარებლის ყველაზე დიდი კონცენტრაცია. კომუნიკაციის წარმოება საკმაოდ ძვირი ღირს, ამიტომ კარგად შეარჩიეთ, სად იქნება ყველაზე ეფექტური თანხის დახარჯვა და სწორად განსაზღვრეთ, თქვენს გზავნილებს თქვენივე სამიზნე აუდიტორიის ყველაზე ფართო ჯგუფებამდე სწრაფად და ეფექტურად რომელი არხებით მიიტანთ.

თუმცა გახსოვდეთ, რომ მთავარი საკომუნიკაციო არხი, ეს პირადი რეკომენდაცია ანუ ე. წ. mouth to mouth კომუნიკაციაა. გასათვალისწინებელია, რომ ჩვენ მეგობრისა თუ ნაცნობის, კონკრეტულ ბრენდთან ურთიერთობის გამოცდილების მქონე ადამიანის რეკომენდაციას უფრო ვენდობით, ვიდრე ბრენდის ნებისმიერი სახის ოფიციალურ კომუნიკაციას. ამიტომ გააკეთეთ ყველაფერი, რათა ადამიანებმა რეკომენდაცია გაგიწიონ და თქვენი ბრენდი სხვებსაც ურჩიონ.

დაბოლოს, სერვისბრენდისთვის კომუნიკაციის მთავარი ფორმა, არხი ის გარემოა, რომელშიც მომსახურების გაწევა ხდება. ამიტომ, შექმენით ისეთი გარემო და მომსახურების პირობები, რომ ადამიანებს იქ ყოფნა და თქვენი მომსახურების მიღება ესიამოვნოთ.

4.6.2. ბრენდის ძირითადი სიტყვები

საკომუნიკაციო ტონის განსაზღვრასთან ერთად, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს ბრენდის ძირითადი, მისთვის დამახასიათებელი ის სიტყვები, რომლებიც კომუნიკაციაში მუდმივად უნდა გამოიყენოთ. გაიხსენეთ თქვენი მეგობრები, ნათესავები, ნაცნობები, ისინი ხშირად მათთვის დამახასიათებელ სიტყვებსა და ფრაზებს იყენებენ და თქვენ მათ სამეტყველო სტილს ყოველთვის ცნობთ.

იგივეა ბრენდის შემთხვევაშიც. ძალიან კარგი იქნება, თუ თქვენ მოახერხებთ და ბრენდის კომუნიკაციაში ისეთ სიტყვებს დანერგავთ, რომელთა გაგონებაზეც მომხმარებლები მიხვდებიან, რომ ეს სწორედ თქვენ ხართ და არა სხვა! ნუ მოერიდებით სლენგსაც, თუ ეს თქვენ ბრენდს მოუხდება, ნურც სიტყვების გადაკეთებასა და სპეციფიკურად გამოყენებას.

მთავარია, ეს ყველაფერი მომხმარებლისთვის ვულგარული, მიუღებელი არ იყოს და თქვენ ბრენდს მართლაც უხდებოდეს. რა თქმა უნდა, ეს შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი, ნორმალური სიტყვები, მაგრამ თქვენ იმდენად ხშირად და კონტექსტიდან გამომდინარე ზუსტად იხმართ ისინი, რომ თქვენი კომუნიკაციის დამახასიათებელ ნაწილად აქციოთ.

მე და ჩემი კოლეგები ჩვენს სააგენტოში ასეთ სიტყვებს სამ ჯგუფად ვყოფთ:

ემოციური - სიტყვები და ფრაზები, რომლებიც ბრენდის ემოციურ მხარეზე საუბრობენ;

რაციონალური - სიტყვები და ფრაზები, რომლებიც ბრენდის რაციონალურ მხარეზე საუბრობენ;

ემორაციონალური (ემოციურ-რაციონალური) - ემოციური სიტყვები და ფრაზები, რომლებიც ზუსტ რაციონალურ ინფორმაციასაც იძლევიან.

მაგალითად, ავტოტრანსპორტის ტექინსპექტირების პირველი ქართულ-გერმანული ბრენდი „ავტოტესტი“ ცდილობს, ავტომობილის ტექინსპექტირებას იძულებითი, თავსმოხვეული, სავალდებულო მონსტრის იმიჯი მოუხსნას და ადამიანებს დაანახოს, რომ ავტომობილის ტექინსპექტირების ნამდვილი ბუნება ეს ის პასუხისმგებლობაა, რომელიც თითოეულ ავტომფლობელს ადამიანების, ახლობელების, გარემოსა და ეკოლოგიის წინაშე უნდა ჰქონდეს. ამიტომაც არის, რომ ამ ბრენდის საკომუნკაციო ტონი საგანმანათლებლო-განმარტებითი, მარტივი, მკაფიო და გულრწფელია.

სიტყვები, რომლებსაც „ავტოტესტი“ საკუთარი სასაუბრო სტილის შესაქმნელად იყენებს, ასეთია:

რაციონალური: გერმანული ტექნოლოგიები, ზუსტი დიაგნოზი, ოპტიმალური რჩევა, ოპტიმალური დრო, პრობლემის პრევენცია;

ემოციური: პასუხისმგებლობა, სხვების გათვალისწინება, პასუხისმგებლიანი მოქალაქე, სიყვარული, უვნებელი, შვილები, მეგობრები, მშობლები, ადამიანები - ჩვენ;

ემორაციონალური: საიმედო, პრინციპული, ობიექტური დიაგნოზი, ნებაყოფლობითი ტექინსპექტირება, ჯანსაღი გარემო, წინდახედულობა, არ ავნო.

4.6.3. საკომუნიკაციო გზავნილები

საკომუნიკაციო გზავნილების ერთობლიობა, საერთო ჯამში, გზავნილებად დაყოფილი ბრენდის ამბავია (brand story), ამბავი, რომელიც ბრენდმა უნდა მოგვითხროს. ბრენდის ამბის საკომუნიკაციო გზავნილებად დაყოფა ბაზარზე ბრენდის პოზიციისა და ბრენდის სტატუსიდან გამომდინარე ხდება.

არსებობენ მუდმივი გზავნილები, რომელთა შესახებაც ბრენდი, ამა თუ იმ ფორმით, მუდმივად საუბრობს და არსებობენ დროებითი გზავნილები, რომლებსაც ბრენდი განვითარების კონკრეტულ ეტაპებზე ეხება.

გზავნილები ფრაზებად ან წინადადებებად არის გაწერილი და ყოველ მათგანს კომუნიკაციაში უფრო ფართოდ გაშლის რესურსი აქვს.

მაგალითად „ავტოტესტის“ ერთ-ერთი გზავნილი ასეთია: „ტექინსპექტირება საკუთარი თავის, ოჯახის, მეგობრების, კოლეგების, თანაქალაქეებისა და თანამემამულეების მიმართ პასუხისმგებლობის აღსრულებაა“. ამ გზავნილს აქვს რესურსი, კიდევ უფრო ფართოდ გაიშალოს, მაგალითად, მასზე დაფუძნებით სარეკლამო კამპანიები შეიქმნას და მისი მხარდამჭერი PR-აქტივობები დაიგეგმოს.

ბრენდის ამბის საკმაოდ ბევრ გზავნილად დაშლა შეიძლება, მაგრამ გახსოვდეთ, რომ ყველაფერზე ერთად არ ისაუბროთ - ადამიანები გადატვირთულ საინფორმაციო ველში ბევრ გზავნილს ვერ იმახსოვრებენ. წინასწარ განსაზღვრეთ, რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი იმ მომენტისთვის და ისე გამოიტანეთ წინა პლანზე. ზოგადად კი, ბრენდის ყველაზე მთავარი სათქმელი მის მთავარ იდეასა და შემდეგ გარეთ გამოსატან სლოგანშია. შესაბამისად, რა სტადიაზეც უნდა იმყოფებოდეს ბრენდი, მთავარი სათქმელი, ამა თუ იმ ფორმით, აუცილებლად უნდა თქვას. უხეშად, ფორმულა ასეთია:

ყველაზე მთავარი სათქმელი + იმ მომენტისთვის მთავარი სათქმელი = კონკრეტულ საკომუნიკაციო კამპანიას.

4.7. სამოქმედო გეგმა

სამოქმედო გეგმა არის იმ ნაბიჯების გაწერა, რომლებიც ბრენდმა ბრენდის შენებისთვის უნდა გადადგას ანუ სიტყვას დაამატოს საქმე. სამოქმედო ნაბიჯებში შეიძლება მოხვდეს საოპერაციო და საწარმოო ქმედებები, მაგალითად, ჰიგიენის მკაცრი ნორმების გაწერა იმ შემთხვევაში, თუ საქმე კვების პროდუქტებსა და სხვა, ჰიგიენისადმი მაღალი მგრძნობელობის მქონე პროდუქტს ან სერვისს ეხება.

ეს ისეთი ქმედებებისა თუ წესების დანერგვაა, რომლებიც ბრენდის პლატფორმის აღსრულებაზე პირდაპირ ახდენენ გავლენას. მაგალითად: ჩვენ ადამიანებს მათი ფსიქოტიპიდან გამომდინარე ვეძირაობთ და სხვა დანარჩენს ვასწავლით; დისტრიბუცია მხოლოდ რესტორნებსა თუ მაღაზიებში უნდა მოხდეს; სიცხეში ჩვენს მაღაზიაში შემოსულ ყველა კლიენტს, ზრუნვის გამოსახატავად, ცივი წყალი უნდა შევთავაზოთ; თანამშრომლებისთვის კონრეტულ საკითხებზე ტრენინგების ჩატარებაა აუცილებელი და სხვ. ანუ ბრენდის სამოქმედო გეგმა იმ დიდი და პატარა ქმედებებისგან შედგება, რომლებიც, საბოლოო ჯამში, მის ქცევას აყალიბებენ.

აქვე შეიძლება გაიწეროს ისეთი საკითხებიც, როგორებიცაა: სპონსორობა, ქველმოქმედება, პარტნიორობა, სოციალური აქტივობა (რომლის გაწერაც თქვენთვის, სოციალური მეწარმეებისთვის, ერთ-ერთი პრიორიტეტი კი არა, მთავარი საკითხი იქნება), საგანამანათლებლო კომუნიკაციის საკითხები (იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ ისეთი თემა გაქვთ არჩეული, რომელზეც საზოგადოებას მეტი ინფორმაცია სჭირდება), კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები და სხვ.

თუმცა დაიმახსოვრეთ, რომ სპონსორობა და საზოგადოებრივი აქტივობა ძალიან კარგია, მაგრამ ის ბრენდის შინაარსისა და სტრატეგიიდან უნდა გამომდინარეობდეს, უნდა შეესაბამებოდეს მას. თქვენი კონკრეტული საქმიანობის მიმართულებით უამრავი ინიციატივა შეიძლება არსებობდეს, მაგრამ თქვენ მხოლოდ ისეთებში უნდა ჩაერთოთ, რომელშიც კონკრეტული, ვიწრო თემა ფიგურირებს.

თქვენი საქმიანობა მისივე არსშია და ეს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობაა. თუმცა კარგად უნდა დაგეგმოთ კონკრეტული ნაბიჯები - სად, როგორ, რას და რანაირად გააკეთებთ. კარგია სასიკეთო საქმეში ჩართვა, მაგრამ თქვენ თქვენი კონკრეტული მიმართულებით უნდა იმოქმედოთ, რადგან ყველას და ყველაფერს ვერ გასწვდებით. ამიტომ, აირჩიეთ ერთი, მთავარი თემა და ისე გაწერეთ აქტივობები, რომ მათი მაქსიმალურად ფოკუსირებულად და კონცენტრირებულად განხორციელება შეძლოთ. ეს კიდევ მეტად დაგეხმარებათ ბრენდისადმი დადებითი დამოკიდებულების, ნდობისა და, რაც მთავარია, რეპუტაციის გაძლიერებაში.

თუ თქვენს სოციალურ მისიასთან დაკავშირებით საკანონმდებლო საკითხებია დასახვეწი, აუცილებლად ჩაერთეთ საკანონმდებლო მუშაობაში. კანონმდებლობის დახვეწა, მისი სამართლიანობის მაღალი ხარისხით გაწერაში მონაწილეობის მიღება საზოგადოებისთვის სიკეთის კეთების ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა.

4.7.1. ბრენდის აღსრულება - ცხოვრების დაწყება

თუ ზემოთ მოცემული სამუშაო ჩატარებულია და თვენ უკვე გაქვთ ბრენდის სტრატეგია, შეგიძლიათ აღსრულების ნაწილზე გადახვიდეთ. ეს ნაწილი მრავალწლიანია, ამას ბრენდის მართვა ანუ ცხოვრების დაწყება და გაგრძელება ჰქვია. როგორც ერთხელ უკვე ვთქვი, ბრანდინგი არის ბრენდის ყოველდღიური მართვა - სტრატეგიის მიხედვით მისი ქცევის წარმართვა და კონტროლი.

როგორც სამხედრო თეორეტიკოსი და ისტორიკოსი, პრუსიელი გენერალი კარლ ფონ კლაუზევიცი (Carl von Clausewitz - მის ნაშრომებს სამხედრო საქმის შესახებ თანამედროვე კორპორაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში დიდი დამსახურება აქვთ) ამბობდა, ცუდი აღსრულება ყველაზე კარგ სტრატეგიასაც კი დაღუპავს. აღსრულება უმნიშვნელოვანესია, ის თანმიმდევრული, მიზანმიმართული და შეუპოვარი უნდა იყოს, რადგან, მართალია, კარგი სტრატეგიის ქონა საქმის ნახევარია, მაგრამ მთავარი მისი აღსრულებაა! - ყოველდღიური საქმიანობა, მცირე დეტალებიც კი, რომლებიც ბრენდის მშენებლობაზე ახდენენ გავლენას.

მაგრამ წამოიდგინეთ, რა ხდება მაშინ, როცა არ იცი, რა აღასრულო. ჩემთვის ეს არის გემის უკომპასოდ სვლა იმის იმედით, რომ ის ოდესღაც, სადღაც მივა. რა თქმა უნდა, ყოფილა ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც გემი სადღაც მშვიდობით მართლაც მისულა, მაგრამ დღეს, თანამედროვე სამყაროში, ეს შეუძლებელია. გარემოში, სადაც უამრავი კონკურენტი, დიდი ხმაური და განვითარების სრულიად გიჟური ტემპია, სტრატეგიის გარეშე, შენი ბრენდის გააზრებისა და დაგეგმვის გარეშე შორს ვერ წახვალ.

აღსრულება, პირველ რიგში, ბრენდის სტრატეგიისა (საქმის/ბიზნესის საოპერაციო სტრატეგიის) და ტაქტიკის თანხვედრაა. თქვენი ოპერაციები თქვენი ბრენდის სტრატეგიის, დაპირების გარშემო უნდა ააწყოთ და ეს დაპირება აუცილებლად შეასრულოთ, იქნება ეს ახალი პროდუქტებისა თუ სერვისების დამატება, HR-პოლიტიკა (არავინ მოგატყუოთ, რომ თუ თქვენ მცირე ზომის ბიზნესი გაქვთ, HR-პოლიტიკა არ გჭირდებათ. მინიმალურ დონეზე მაინც უნდა განსაზღვროთ, როგორია თქვენი ქცევა ადამიანების შერჩევა-დაქირავების, მათი ზრდა-განვითარებისა და ანაზღაურება-მოტივაციასთან დაკავშირებით. არ დაგავიწყდეთ, რომ თქვენი ბრენდის აღმსრულებლები თქვენი თანამშრომლები არიან, იქნება ეს 2 ათუ 10 000 ადამიანი), ლოგისტიკა, ფინანსები, წარმოება, საფასო პოლიტიკა თუ სხვა რამ.

აღსრულების მეორე ნაწილი, ეს გაცოცხლებული კომუნიკაციაა, რაც ბრენდის ყოველდღიური ქცევითა და სარეკლამო კომუნიკაციით ხდება. სარეკლამო კომუნიკაციაზე მომხმარებლის ინფორმირების, მათთვის თქვენი ბრენდის ისტორიის მოყოლისა და კონკრეტული საკითხების ცნობადობის (საგანმანათლებლო კომუნიკაცია) ამაღლების თვალსაზრისით საკმაოდ ბევრია დამოკიდებული.

სარეკლამო და, ზოგადად, ნებისმიერ კომუნიკაციასთან დაკავშირებით უნდა გახსოვდეთ, რომ კომუნიკაციის შეწყვეტა არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება. დღევანდელ გადატვირთულ ბაზარზე, კომუნიკაციის გაწყვეტის მომენტიდან საკმაოდ მალე დაგივიწყებენ და თქვენ კონკურენტები ჩაგანაცვლებენ. თუმცა მუდმივი კომუნიკაცია სარეკლამო კამპანიების მუდმივად კეთებას არ ნიშნავს. სამწუხაროდ, ბევრს ასე ჰგონია და ეს აშინებს. თუმცა დღეს, სოციალური ქსელების განვითარებასთან ერთად, მუდმივი სარეკლამო კომუნიკაცია ისე გაიაფდა, რომ პრობლემას არც ეს წარმოადგენს. მაგალითად, თქვენ ყოველდღიურად შეგიძლიათ აწარმოოთ კომუნიკაცია „ფეისბუკის“, „ინსტაგრამისა“ და სხვა სოციალური ქსელების მეშვეობით. მთავარია, იცოდეთ კონკრეტულ მომენტში, კონკრეტულად რისთვის აკეთებთ ამ კომუნიკაციას.

კომუნიკაციას ზოგადად და, სარეკლამო კომუნიკაციას კონკრეტულად, უნდა გააჩნდეს მკაფიო მიზანი - რისთვის აკეთებთ ამ კამპანიას, იქნება ეს ცნობადობის ამაღლება, რამე გზავნილის მომხმარებლამდე მიტანა თუ სხვ. ამ მიზნებიდან გამომდინარე, სარეკლამო კამპანია ორ ძირითად ნაწილად შეიძლება დავყოთ:

სტრატეგიული კამპანიები – ეს, ძირითადად, საიმიჯო კამპანიებია, რა დროსაც ბრენდის ამბის მოყოლა, მისი იდეისა და ვინაობის მომხმარებელთან კომუნიკაცია ხდება ანუ ეს უფრო ემოციური, ღირებულებითი ნაწილის კომუნიკაციაა. სტრატეგიულ ნაწილს შეიძლება მივაკუთვნოთ საგანმანათლებლო კომუნიკაციაც – კონკრეტული თემის ცნობადობის ამაღლება, ცნობიერების, მის მიმართ დამოკიდებულების შეცვლა.

ტაქტიკური კამპანიები – ეს უფრო რაციონალური ინფორმაციის მიტანაა მომხმარებლამდე. მაგალითად: ახალი პროდუქტის ან შეთავაზების კომუნიკაცია, ე. წ. ხარისხის კამპანიები – სადაც პროდუქტის ან სერვისის ფუნქციონალურ ნაწილსა და მის სარგებელზე ხდება კომუნიკაცია, ინფრომაცია ე. წ. „პრომოუშენის“ შესახებ და სხვ.

თუმცა ბრენდები, ხშირად, ამ ორის ერთად ნახვასაც გვთავაზობენ, რა დროსაც რაციონალური ინფორმაცია ძალიან ემოციურად შეიძლება იყოს წარმოდგენილი, ის ბრენდის იმიჯისა და რეპუტაციის მშენებლობასაც მოემსახუროს და მომხმარებელს კონკრეტულ ინფორმაციაც მიაწოდოს. საკომუნიკაციო კამპანიებს კარგი დაგეგმა უნდა, ამიტომ ამ პროცესსაც შესაბამისი სტრატეგია და ტაქტიკა სჭირდება.

ყოველი კამპანიის განხორციელებამდე ის ქვემოთ მოცემული მოდელის მიხედვით დაგეგმეთ. ეს კამპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში დაგეხმარებათ. კამპანიის ეფექტიანობა კი ძალიან მარტივი, მაგრამ უმნიშვნელოვანესი რამ არის – მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური ეფექტის მიღება.

4.7.2. კამპანიის დაგეგმვის მოდელი:

მიზანი – რა არის თქვენი კონკრეტული მიზანი. დაწერეთ რაც შეიძლება კონკრეტულად.

სამიზნე აუდიტორია – ვინ არიან ის ადამიანები, ვისთანაც თქვენი გზავნილები უნდა მიიტანოთ. რა თქმა უნდა, ბრენდს ყოველთვის მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული, ვინ არის მისი აუდიტორია. თუმცა დღევანდელი სიტუაციიდან გამომდინარე (როცა სეგმენტაციის ძველი სისტემა აღარ მუშაობს და ბრენდები სეგმენტაციას ადამიანების ინტერესებიდან გამომდინარე აკეთებენ, ასეთი ინტერესების მქონე ადამიანები კი სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფს შეიძლება განეკუთვნებოდნენ), საჭიროა დაკონკრეტება – ესა თუ ის გზავნილი, ბრენდის მთლიანი სამიზნე აუდიტორიისკენ არის მიმართული თუ მის კონკრეტულ ნაწილზეა გათვლილი.

გზავნილი – რა არის კონკრეტული გზავნილი, რისი თქმა გსურთ, რა არის კამპანიის მთავარი გზავნილი.

აქტივობები და არხები – რა აქტივობებია საჭირო ამ გზავნილის საზოგადოებამდე მისატანად და რა არხებით უნდა მოხდეს მათი წარმოჩენა? – სოციალური ქსელი, რადიო, ბეჭდური მედია, გარე რეკლამა, ღონისძიება, PR-აქტივობა ცალ-ცალკე თუ ამ ყველაფრის ნაკრები.

რესურსები – რა რესურსებია საჭირო კამპანიის განსახორციელებლად. სარეკლამო მასალების წარმოების ბიუჯეტი – ვიზუალის დიზაინი, კლიპის გადაღება, რადიოკლიპის ჩაწერა, გრაფიკული კლიპის შექმნა, სასაჩუქრე მასალა და სხვ., წარმოებული სარეკლამო მასალების განთავსების ბიუჯეტი – სარეკლამო დროის ყიდვა სხვადასხვა მედიასაშუალებებში.

პერიოდი და ხანგრძლივობა – რომელ პერიოდში უნდა მოხდეს კამპანიის წარმოება და რა ვადით. ნურც ერთ კამპანიას ნუ დაგეგმავთ ორ თვეზე მეტი ხნით. გრძელვადიანი კამპანია უფერულდება და, კონკრეტული ვადის შემდეგ, ადამიანები მას ვეღარ/აღარ აღიქვამენ. ყოველთვის სჯობს მოკლევადიანი, ინტენსიური და ხშირი კამპანიები.

შეფასება – რა კონკრეტულ შედეგებს ელოდებით კონკრეტული კამპანიისგან. ეს შეიძლება გამოსახული იყოს ციფრებით, დაფარვის (reach) მაჩვენებლით ან გაყიდვების რაოდენობებით. გააჩნია, რა სახის კამპანიაა. მაგალითად, საიმიჯო კამპანიის მატერიალურ, ციფრულ ან რაოდენობრივ მაჩვენებლებს თქვენ ვერასდროს დათვლით. ეს ვერც ვერავინ გააკეთა და, ალბათ, ვერც ვერასოდეს შეძლებს. ამიტომ, აქ დაფარვის მაჩვენებელია საჭირო – რამდენმა ხალხმა ნახა და რამდენჯერ.

კონკრეტულად ვინ გააკეთებს ამას – ანუ ვინ იქნება პასუხსმგებელი კამპანიის აღსრულებაზე და ვინ იქნებიან ჩართულები ამ პროცესში, რა კონკრეტული როლი, საქმე აქვთ მათ.

კიდევ ერთხელ მინდა გავიმეორო – ყველანაირი დაგეგმვის პროცესში თქვენს გეგმებს მაქსიმალურად ზუსტი ფორმულირება მიეცით. მაგალითად, მინდა ცნობადობა გაიზარდოს 10%-ით, მინდა გაყიდვები გაიზარდოს 15%-ით ერთ წელიწდში და სხვ. ნუ დაწერთ ზოგად ფორმულირებებს, რადგან თქვენ ვერ შეძლებთ რეზულტატების შეფასებას. ისევ და ისევ, გეგმები, კრიტერიუმები, სასურველი შედეგები – რაც შეიძლება კონკრეტული და სპეციფიკური!

4.7.3. პრომოუშენი

პრომოუშენი რეკლამისგან განსხვავდება და მათ ერთმანეთში ნუ აურევთ. პრომოუშენი მოკლე ვადაში გაყიდვების ზრდას ემსახურება. ეს არის მომხმარებლისთვის სპეციალური ფასის ან სხვა რამე მატერიალური სარგებლის შეთავაზება. მაგალითად: „იყიდე ერთი, მიიღე მეორე საჩუქრად“ ან „იყიდე საბანი და მიიღე ბალიში საჩუქრად“ და ა. შ. პრომოუშენის ნაირსახეობაა ფასდაკლებებიც. ზოგჯერ ის კარგი და საჭიროც არის, თუმცა მოერიდეთ პრომოუშენის ხშირ გამოყენებას. ნუ შეაჩვევთ მომხმარებელს ხშირ ფასდაკლებას ან ორის ერთის ფასად ყიდვას. თუ თქვენ ამას ხშირად გააკეთებთ, მომხმარებლები ამას „დაამუღამებენ“ და მორიგ პრომოუშენს დაელოდებიან, ფასდაკლებას შეჩვეულ მომხმარებელზე კი პროდუქციიც ჩვეულებრივ ფასად გაყიდვა გაგიჭირდებათ. გაყიდვების ხელოვნების ლიტერატურაში არსებობს ასეთი გამოთქმა: თუ თქვენ ხშირ ფასდაკლებებს გააკეთებთ, ადამიანები დაელოდებიან მათ და თავიდან აიცილებენ ნორმალურ ფასებს (if you do frequent discounts (prmotions), people will outweit normal prices). ამიტომ, ნუ გააკეთებთ ამას და თუ გაყიდვებისა და, შესაბამისად, შემოსავლების დონე, რაღაც პერიოდში, დაიწევს, მოიფიქრეთ რამე კრეატიული, ჩადეთ ამაში ფიქრი და ინვესტიცია, გააძლიერეთ ბრენდი და აქციეთ ის მომხმარებლის ცხოვრების განუყოფელ ნაწილად. რაც უფრო ძლიერია ბრენდი და რაც მეტად იქცევა ის მომხმარებლის ცხოვრების ნაწილად, მით ნაკლებად დასჭირდება პრომოუშენი. მითუმეტეს, თუ ბრენდი სიკეთეს აკეთებს და ცდილობს, სოციალური მისია იტვირთოს.

რეზიუმე

მაშ ასე, ბრენდის სრულყოფილი სტრატეგიის შესამუშავებლად თქვენ დაგჭირდებათ:

1. პროდუქტის და/ან სერვისის კონცეფციის შემუშავება და დახვეწა;
2. ბრენდის პლატფორმის შემუშავება;
3. საკომუნიკაციო სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შექმნა;
4. ვიზუალური კონცეფციის შექმნა: ლოგო, ნიშანი, შეფუთვა (სერვისის შემთხვევაში – გარემოს დიზაინი) და ბრენდბუკი, სადაც ასახულია ბრენდის ვიზუალური კონცეფციის გამოყენების წესები, რადგან თქვენი ბრენდის ვიზუალი თანმიმდევრული და ყველგან და ყოველთვის ერთნაირი უნდა იყოს.

ამ პროცესის დასრულების შემდეგ თქვენ მზად იქნებით, დაიწყოთ ბრენდის აღსრულება,

ჩაუშვათ ბაზარზე და გააცოცხლოთ ის. აღსრულება უმნიშვნელოვანესია, მაგრამ აუცილებელია, ზუსტად იცოდეთ, რა აღასრულოთ და მიჰყვეთ დაგეგმილ გზას.

დასასრულს

ბრენდინგის პროცესის დროს ყველაფერი ადვილად არ წავა. ეს ბევრი ფიქრის, ანალიზის, ბევრი ექსპერიმენტის, უარყოფისა და მიღების პროცესია. თუმცა ამ პროცესის გავლის შემდეგ თქვენ ხელში გეჭირებათ სწორი, რაც მთავარია, გამორჩეული და განსხვავებული ბრენდის სტრატეგია და პრინციპულად კარგი პროდუქტისა თუ მომსახურების კონცეფცია. ოღონდ ეს ყველაფერი იქნება ფურცელზე, აისახება მოდელებში, მაკეტებსა და სხვ.

მეორე მნიშვნელოვანი ეტაპი სტრატეგიის აღსრულებაა. მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად კარგი სტრატეგია შეიქმნა, როცა ბრენდი ცხოვრებას დაიწყებს, რეალობა და პრაქტიკა მაინც დაგანახებთ ხარვეზებს, მოდიფიკაციისა და დახვეწის აუცილებლობას. ამიტომ მზად უნდა იყოთ **გაურკვევლობის, ცვლილებების, სიურპრიზების, ადაპტირების, მოქნილობის, ხანდახან რაღაცის დანგრევისა და თავიდან აშენებისთვის.**

ბრენდის შექმნა და მისი გაცოცხლება ბევრი ოფლის, სისხლისა და, თქვენ წარმოიდგინეთ, ცრემლის ღვრაც კია. ამიტომ, საწყისი ეტაპის შემდეგ ნუ მოდუნდებით, რადგან ბრენდის შენებას ყოველდღიური მიზანმიმართული, თანმიმდევრული, თავდადებული მართვა, დიდი მოთმინება და უამრავ ცდუნებაზე უარის თქმა სჭირდება. ბრენდის ცხოვრების ყველა ახალ ეტაპზე მისი სტრატეგია კიდევ ერთხელ უნდა გაიაზროთ, შეხედოთ, რამე ხომ არ არის დასაკორექტირებელი, სხვაგვარად გასაკეთებელი. ყველა ეტაპზე იქნება ბევრი, განსაკუთრებით, დამატებითი შემოსავლის გაჩენის ცდუნება, მაგრამ გაიაზრეთ, არის კი რამე ახლის გაკეთება თქვენი ბრენდის ორგანული ნაწილი, ჩაჯდება კი ის თქვენი ბრენდის შინაარსში. თუ გულწრფელად მიუდგებით საკითხს და აღიარებთ, რომ ის არ ჯდება თქვენი ბრენდის შინაარსში, მაშინ უარი თქვით მასზე, რადგან მოკლევადიან პერიოდში ამ სიახლემ, შესაძლოა, მართლაც მოგიტანოთ შემოსავალი, თუმცა გარკვეული დროის შემდეგ დაანგრიოს თქვენი ბრენდი. გახსოვდეთ – თუ ყველასთვის ხარ ყველაფერი, მალე არავისთვის არავინ და არაფერი იქნები. „არას“ თქმა ძალიან დიდი გმირობაა, დიახ, გმირობა და თქვენ ეს უნდა შეძლოთ! ამაში ბრენდის სტრატეგია დაგეხმარებათ, რადგან როცა იცით, როგორ ბრენდს აშენებთ, მაშინ, პირველ რიგში, იცით, რა არ უნდა გააკეთოთ.

თუ თქვენში არსებობს ჟინი, დიადი იდეა, პასუხი კითხვაზე – რატომ აკეთებთ ამას ფულის შოვნის მიღმა, მაშინ თქვენ შეძლებთ დაძლიოთ ცდუნებებიც და პრობლემებიც, არ დანებდეთ, არ გადაუხვიოთ სტრატეგიიდან და, რაც მთავარია, პრობლემებში იპოვოთ შესაძლებლობები და გაიმარჯვოთ!

იყავით გაბედულები და იბრძოლეთ! თუ რაღაც ეტაპზე შეშინდებით, არა უშავს, გახსოვდეთ, ყველას ეშინია, მაგრამ იმარჯვებს ის, ვინც შიშს გადალახავს, გეშინოდეთ, მაგრამ მაინც გააკეთეთ, რადგან საქმე კეთებაშია! თუ წინასწარ კარგად მოემზადებით, ყველაფერი უფრო ადვილად გამოგივათ, თქვენი ჟინი გაგაბედინებთ და კარგ ბრენდს შეგაქმნევინებთ. კარგი, სიცოცხლისუნარიანი ბრენდის შემქმნელი ქვეყნის პატრიოტიცაა, მითუმეტეს, თუ ბრენდს სოციალური მისიაც აქვს. ეს იმიტომ, რომ კარგ ბრენდს ბაძავენ, მისგან სწავლობენ და რაც მეტი მიმდევარი გეყოლებათ, რაც უფრო მეტი კონკურენტი გამოგიჩნდებათ (რომლებიც მოდუნების საშუალებას არ მოგცემენ და ეს კარგია), მით უფრო ბევრი თავისუფალი, საკუთარი თავისა და ოჯახის უზრუნველმყოფელი, ლაღი ადამიანი იარსებებს საქართველოში და, შედეგად, ჩვენი ქვეყანაც უკეთესი იქნება!

გახსოვდეთ – ბრენდინგი არჩევანია, არჩევანი თქვენსა და სხვა ბრენდებს შორის და ამ ბრძოლაში **ძლიერი ემოციის შემქნელი, რადიკალურად განსხვავებული და შეუპოვარი გადარჩება!**

იყავით გაბედულები, აცოცხლეთ ბრენდი !

მიაწვაააააა !

5. ფინანსური მენეჯმენტი

შოთა მურღულია
ალექსანდრე რაიბული
სალომე ხუციშვილი

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

ფინანსების ეფექტური მართვის წინაპირობაა ფინანსების მონიტორინგის გამართული ფუნქციონირება, რაც თავის მხრივ გულისხმობს დროული და სათანადო მონაცემების შეგროვებას და ანალიზს.

გამართული ფინანსური მართვის სისტემები თქვენ დაგეხმარებათ:

- სწორად შეაფასოთ თქვენი ბიზნესის განვითარების პროცესი და მიიღოთ ინფორმირებული მმართველობითი გადაწყვეტილებები;
- ეფექტურად განახორციელოთ თქვენი სოციალური საწარმოს ფასეული წვლილის დემონსტრირება საზოგადოებისთვის, ინვესტორებისთვის და ხელისუფლებისთვის.

5.1 რით განსხვავდება სოციალური საწარმოს ფინანსების მართვა ჩვეულებრივი საწარმოსგან

სოციალური საწარმოები ბიზნესს დიდწილად ჩვეულებრივი ბიზნესის მსგავსად აწარმოებენ. როგორც ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებს მათაც უწევთ ბიუჯეტის დაგეგმვა და მართვა. მაგრამ, სოციალური საწარმო ქმნის უფრო მეტს - ის ქმნის საზოგადო / სოციალურ სარგებელს. შესაბამისად, ძალიან მნიშვნელოვანია გაიზომოს ამ სოციალური შედეგების / სოციალური გავლენის ღირებულებაც და შეფასდეს ფინანსურად.

სოციალური საწარმოების სოციალურ გავლენას მრავალი გზით შეიძლება ქმნიდნენ, მათ შორის დამატებითი დროის, ტრენინგის, ფულადი რესურსის ჩადებით. ეს კი დამატებითი ღირებულებაა.

სოციალური საწარმო არის უნიკალური, ჰიბრიდული ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს ფინანსების მართვის სპეციფიკური საჭიროებები, რომელსაც ვერ უზრუნველყოფს ვერც არასამეწარმეო ორგანიზაციის და ვერც ჩვეულებრივი ბიზნესკომპანიის ფინანსური აღრიცხვის და ანგარიშგების სისტემები. კერძოდ:

- **დაფინანსების წყაროები:** სოციალურ საწარმოს ჩვეულებრივ ბიზნესკომპანიებისგან განსხვავებით აქვს დაფინანსების გაცილებით მრავალრიცხოვანი წყაროები, ინვესტიციების და საგრანტო დაფინანსების ჩათვლით; შესაბამისად, დაფინანსების სქემაზე დაფიქრება მნიშვნელოვანია;
- **ანგარიშვალდებულება:** სოციალური საწარმო ანგარიშვალდებულია გაცილებით მეტი დაინტერესებული პირის მიმართ, რაც თავის მხივ მოითხოვს ფინანსური მაჩვენებლების სხვადასხვა სახით წარდგენას, ამ პირების ინტერესების შესაბამისად;
- **განსხვავებული ფინანსური (ბიზნეს) მიზნები** - ყველა ჩვეულებრივი ბიზნესის მთავარი ფინანსური მიზანია იყოს მომგებიანი. სოციალური საწარმოსთვის მოგებაზე გასვლა ასევე შეიძლება იყოს ფინანსური მიზანი, თუმცა შესაძლოა სხვაგვარი ფინანსური მიზნები ჰქონდეს დასახული, მაგალითად, სოციალური საწარმოს მიზანი შეიძლება იყოს ის, რომ გაყიდვები ფარავდეს სტანდარტულ ბიზნესის ხარჯებს, და ამავე დროს შემოსავალი იყოს საკმარისი სოციალური ან გარემოსდაცვითი მისიის შესასრულებლად. კიდევ ერთი, განსხვავებული სიტუაცია შეიძლება იყოს, რომ გარდა გაყიდვებიდან

შემოსული თანხისა, საწარმო დაფინანსების მისაღებად მიმართავდეს სხვა წყაროსაც. სოციალური საწარმოსთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, კარგად ჰქონდეს გააზრებული და წარმოდგენილი ფინანსური მიზნები.

რომ შევაჯამოთ, ეს შეიძლება იყოს:

– **თვითკმარი ბიზნესი:** ბიზნესიდან შემოსული თანხები ფარავს ყველა ხარჯს;

– **მომგებიანი ბიზნესი:** ბიზნესიდან შემოსული თანხები აჭარბებს ხარჯებს. ამ შემთხვევაში უნდა იყოს განსაზღვრული, რომელ სოციალურ/გარემოსდაცვით მიზნებზე იხარჯება თანხა და როგორ;

– **წვლილის შეტანა ხარჯებში:** ბიზნესიდან შემოსავალს შეაქვს წვლილი ხარჯებში (მაგ. ბიზნეს შემოსავალი შესაძლოა ფარავდეს ბიზნესთან დაკავშირებულ ხარჯებს, მაგრამ სოციალური ხარჯებისთვის არ იყოს საკმარისი. დანარჩენი ხარჯები შესაძლებელია დაიფაროს სხვა წყაროებიდან, მაგ. საგრანტო დაფინანსებით. ასეთი სტრატეგიისას უნდა განისაზღვროს საიდან მიიღებს სოცსაწარმო დანარჩენ ფინანსებს.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ფინანსური მიზნები იყოს რეალისტური, და ვითარდებოდეს საწარმოს განვითარებასთან ერთად[75].

5.2 ფინანსების მართვა ორგანიზაციულ ჭრილში

სოციალური საწარმო ხშირად საქმიანობს საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ფარგლებში, როგორც მისი ერთი სტრუქტურული ერთეული. საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის ბიზნესის წარმოება ხშირად საკმაოდ ახალი და უცნობი პრაქტიკაა. შესაბამისად, ამ სიტუაციაში რამდენიმე საკითხს უნდა მივაქციოთ ყურადღება[76]:

- **ბიზნესის ხედვა** – მიუხედავად იმისა, რომ სოციალური საწარმოს წარმატება ვერ გაიზომება მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლებით, ბევრი საწარმო ცდილობს ბიზნეს კომპონენტის დანაკარგები მხოლოდ სოციალური დანახარჯებით ახსნას. მაგრამ, რეალურად საჭიროა სოციალური ხარჯების და ბიზნესხარჯების დამოუკიდებლად აღრიცხვა და ანალიზი);

- **ცენტრალიზებული ბუღალტრული სისტემა** – იმ შემთხვევაში როცა სოციალური მეწარმეობა დამფუძნებელი დედა ორგანიზაციის ფარგლებში ხორციელდება, გასათვალისწინებელია, რომ ხშირად ამ ორგანიზაციების აღრიცხვიანობის სისტემა მორგებულია დონორების მოთხოვნებზე და გრანტის მართვის სპეციფიკაზე, მაგრამ ბიზნესსაქმიანობის მაჩვენებლების ანალიზის ნაკლებ შესაძლებლობებს იძლევა. ფინანსური ინფორმაციის ანალიზი კი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ბიზნესსაქმიანობის სწორი დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის;

- **აღრიცხვიანობასთან დაკავშირებული საკითხები:** სოციალურ საწარმოებს ესაჭიროებათ ფინანსური ინფორმაცია, როგორც ბიზნეს საქმიანობის, ისე სოციალური და მისიასთან დაკავშირებული ხარჯების შესახებ, ამ ორი ტიპის ხარჯების ერთმანეთისგან განსხვავების და გამიჯნულად აღრიცხვის გარეშე შეუძლებელი იქნება იმის შეფასება, რამდენად წარმატებულია სოციალური საწარმოს ბიზნეს კომპონენტი, ან რეალურად, წვლილი შეაქვს საწარმოს დედაორგანიზაციის საქმიანობაში (მისიასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში), თუ პირიქით, მოიხმარს მის რესურსებს;

- **მოგების გადამეტებულად შეფასება:** ხშირად, სოციალური საწარმოს მომგებიანობის გადაჭარბებით შეფასება ხდება იმის გამო, რომ სოციალური მეწარმეები არ ახდენენ არაფულადი წვლილის და შენატანების აღრიცხვას პროდუქტის ან სერვისის წარმოებისას.

ასეთი შეიძლება იყოს ადმინისტრაციული ხარჯები, რასაც დედაორგანიზაცია უზრუნველყოფს, ან მოხალისეთა შრომა, სტარტაპ ხარჯები ან კაპიტალდაბანდება;

- **სოციალური ხარჯები:** სოციალური საწარმოებს, გარდა ჩვეულებრივი ბიზნესხარჯებისა, აქვთ დამატებითი, ე.წ. „სოციალური ხარჯები“. ამ ხარჯების თვალყურის დევნება და განცალკევებულად აღრიცხვა, შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას სწორად შეაფასოს ბიზნესსაქმიანობა, უკეთ დაგეგმოს საჭირო შემოსავლების ბალანსი (გაყიდვები და გრანტები) და საქმიანობის საჭიროებების შესახებ სათანადო კომუნიკაცია განახორციელოს მთავრობასა და ინვესტორებთან.

5.3 საწარმოს დანახარჯები და შემოსავლები

ნებისმიერ საწარმოს მომგებიანობის უზრუნველსაყოფად სავალდებულოა მის ხელთ არსებული რესურსების ეფექტიანი მართვა. ამ მიზნის მისაღწევად კი აუცილებელია საწარმოს მენეჯმენტი დანახარჯების (ხარჯების) და შემოსავლების შესახებ მუდმივად ფლობდეს ამომწურავ ინფორმაციას.

5.3.1 დანახარჯების კლასიფიკაცია

საწარმოს საქმიანობისთვის, მიუხედავად მისი მიზნისა თუ იურიდიული სტატუსისა, ესაჭიროება საწყისი ინვესტიციების და საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი ხარჯების განსაზღვრა.

ხარჯების სტრუქტურის დეტალურად განხილვამდე აუცილებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტერმინის განმარტება.

ხშირად, ვხვდებით ისეთ ტერმინებს როგორიცაა:

- დანახარჯი;

- ხარჯი;

- გასავალი.

ამ სამ, თითქოსდა ერთნაირ ტერმინში არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება, კერძოდ:

- **დანახარჯის** ცნებაში იგულისხმება საწარმოს ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი გადასახდელი თანხები;

- **ხარჯი** არის პროდუქციის/მომსახურების საწარმოებლად საჭირო საწარმოო ფაქტორების* გამოყენება გამოსახული ფულად განზომილებაში. ის დაკავშირებულია საწარმოს ძირითად საქმიანობასთან და მას საოპერაციო ხარჯს უწოდებენ. საერთაშორისო საბუღალტრო სტანდარტების თანახმად ხარჯი აღიარდება პროდუქციის/მომსახურების რეალიზაციის პროპორციულად;

- **გასავალი** არის ფულადი სახსრების გადინება, რომელიც, ძირითადად, დაკავშირებულია დანახარჯებთან.

*საწარმოო ფაქტორები - ეს არის რესურსების ერთობლიობა, რომელიც საჭიროა მომსახურებისა და საქონლის შესაქმნელად.

დანახარჯი თუ ხარჯი? - მაგალითი 5.1.

საწარმო, რომელიც რძის პროდუქტებს აწარმოებს ქირაობს მიწის ნაკვეთს, რომელსაც არანაირი კავშირი არ აქვს წარმოების პროცესთან. რძის პროდუქტების წარმოებისათვის ყოველდღიურად ხდება რძის შესყიდვა. შესყიდულ საქონელზე თანხის გადახდა ხორციელდება ერთ კვირაში. წარმოების პროცესის შედეგად, რძის მიღებიდან 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.

სანამ საწარმო შემოსავლებს მიიღებს, მან უნდა გასწიოს ხარჯები. საწარმოს მენეჯერმა უპირველეს ყოვლისა უნდა იცოდეს რა რესურსი, რა მიზნით და რაოდენობით დახარჯა, რისთვისაც მან მუდმივად უნდა დასვას შემდეგი კითხვები:

- რა დანახარჯები წარმოიშვა?
- სად წარმოიშვა დანახარჯები?
- რა რაოდენობით გაიწია დანახარჯები?
- რა მიზნით/რისთვის გაიწია დანახარჯები?
- როდის არის გაწეული დანახარჯები?
- რას/ვის მივაკუთვნოთ დანახარჯები?
- რომელი ერთეული დაიხარჯა? (კგ, ტონა, მეტრი, საათი, ცალი და აშ.);
- რომელმა განყოფილებაში წარმოიშვა დანახარჯები?
- რა დანახარჯები შედის პროდუქტის/სერვისის თვითღირებულებაში?
- ამა თუ იმ დანახარჯის გაწევისას წარმოიშვა ასევე ფულადი გასავლები?
- და ა.შ.

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად კი საჭირო დანახარჯების კლასიფიკაცია, რაც მათი სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ლოგიკურ დაჯგუფებას ნიშნავს. განვიხილოთ პრაქტიკაში გავრცელებული დანახარჯთა აღრიცხვის ძირითადი საკითხები. მკითხველს შეიძლება დამაბნევლად მოეჩვენოს ქვემოთ ჩამოთვლილი კლასიფიკაციის მრავალფეროვნება (ეკონომიკურ თეორიაში უფრო მეტიც არსებობს), მაგრამ შეგვიძლია ძალიან მარტივად მივუდგეთ საკითხს - დანახარჯები დავაჯგუფოთ იმისდა მიხედვით, ზემოთ ჩამოთვლილი კითხვებიდან რომელზე გვინდა პასუხის გაცემა.

დანახარჯების კლასიფიკაცია შესაძლებელია:

I. საქმიანობის სფეროს მიხედვით

- საოპერაციო დანახარჯები (ძირითადი, მაპროფილებელი საქმიანობა);

- არასაოპერაციო დანახარჯები (დამხმარე საქმიანობა, სესხები, სასამართლოს ხარჯები);

- განსაკუთრებული ხარჯები (სტიქია, ჯარიმა, აქტივების ჩამორთმევა).

II. ფუნქციური დანიშნულების მიხედვით

- რა მიზნითაა გაწეული ხარჯი (საწარმოო, საწყობი, მარკეტინგი, ადმინისტრაციული და ა.შ.);

- სოციალური საწარმოს სპეციფიკური - სოციალური ხარჯები (დამატებითი ტრენინგები, დამატებითი სუპერვაიზორი და სხვა).

III. თვითღირებულებაზე მიკუთვნების წესის მიხედვით

- პირდაპირი ხარჯები - ძირითადი მასალის ხარჯები, ძირითადი შრომის ხარჯები;

- არაპირდაპირი ხარჯები - არაპირდაპირი მასალის ხარჯი, არაპირდაპირი შრომის ხარჯები, სხვა არასაწარმოო ზედნადები ხარჯები;

- კალკულირებადი ხარჯები.

IV. პროდუქციის მოცულობაზე დამოკიდებულების მიხედვით

- ცვლადი ხარჯები;

- ფიქსირებული (მუდმივი) ხარჯები (იჯარა, დაზღვევა და აშ.).

V. პერიოდულობის მიხედვით

- საწყისი (ე.წ. Start-Up) ხარჯები;

- ოპერაციული საქმიანობის მიმდინარეობისას გაწეული დანახარჯები;

- ბიზნესის გაფართოებისას/რეინვესტირებისას წარმოშობილი დანახარჯები;

- საქმიანობის შეჩერებისას/ფირმის ლიკვიდაციისას წარმოშობილი დანახარჯები.

სოციალური საწარმოს სპეციფიკიდან გამომდინარე ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე აუცილებელი დანახარჯთა სისტემის უფრო დაწვრილებითი აღწერა შესაბამისი რანჟირებული ჯგუფის მიხედვით.

III. თვითღირებულებაზე მიკუთვნების წესის მიხედვით

საოპერაციო ხარჯების დაყოფა შესაძლებელია საბოლოო პროდუქტზე პირდაპირ ან ირიბად ხარჯის გამოთვლის მიხედვით. შესაბამისად, განასხვავებენ:

პირდაპირი ხარჯი (ერთეულის ხარჯი) - პირდაპირ უკავშირდება წარმოებულ პროდუქტს, ანუ მისი გამოთვლა

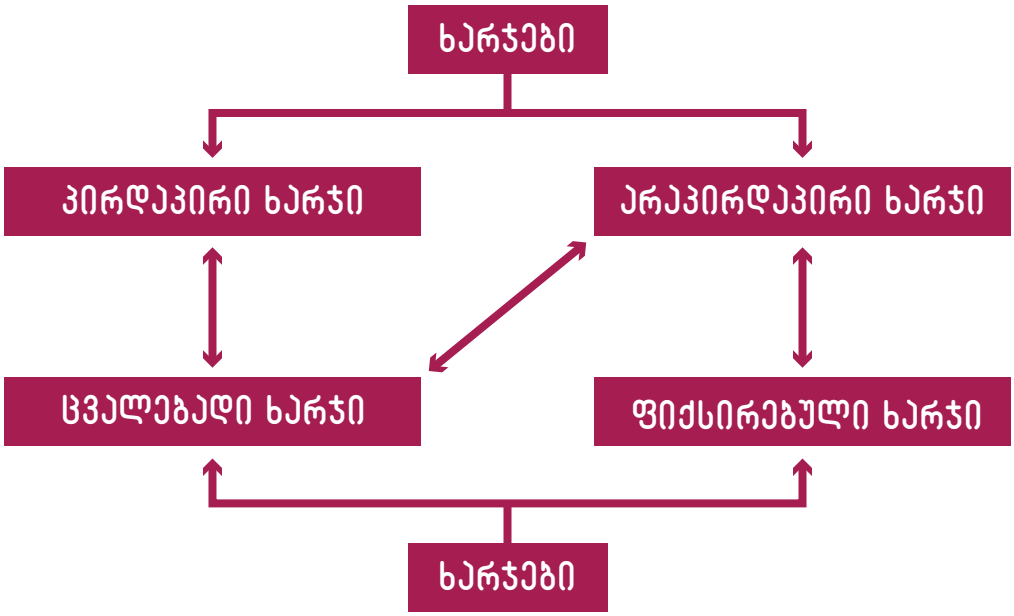
არაპირდაპირ ხარჯს (საერთო ხარჯი) - ისეთი დანახარჯია, რომელიც ერთდროულად შეიძლება რამდენიმე სახის პროდუქციაზე დაიხარჯოს, ან წარმოებულ პროდუქტს პირდაპირ არ უკავშირდებოდეს. მისი გამოთვლა და პროდუქტის ფასში შეყვანა ხარჯის დანაწილების მეთოდით უნდა განხორციელდეს.

პირდაპირი თუ არაპირდაპირი ხარჯი? – მაგალითი 5.2.

მაგიდების წარმოების პროცესში ხის მასალა და ლაქი შეიძლება ჩაითვალოს ერთეულის (პირდაპირ) ხარჯად, რადგან ცნობილია რა რაოდენობით მასალა დამუშავდა წარმოების პროცესში. საშრობი, სადაც ხდება მაგიდების და სხვა ავეჯის გაშრობა, არის საერთო (არაპირდაპირი) ხარჯი და მაგიდაზე ამ ხარჯის დაკავშირების დროს აუცილებელია პროპორციის გამოანგარიშება. ეს შეიძლება იყოს საათების რაოდენობა, ფართი და სხვა.

ხარჯების ზემოთ მოყვანილი მეთოდებით დაყოფას შორის არსებული კავშირი შემდეგნაირად შეიძლება ავსახოთ:

ნახაზი 5.1



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

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

არაპირდაპირი ხარჯის სხვადასხვა პროდუქტზე გადანაწილების 3 პრინციპი არსებობს:

1. **ზუსტი დანახარჯის გამოთვლის მეთოდი** – 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;

2. საშუალო დანახარჯის გამოთვლის მეთოდი - ხარჯები ერთნაირად ნაწილდება სხვადასხვა პროდუქტზე. 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;

3. პროდუქტის შემოსავლიანობის მიხედვით ხარჯების განაწილების მეთოდი - გადაწყვეტილების მიღება ხდება სუბიექტურად 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

საწარმოში არსებობს დანახარჯები, რომელიც პირდაპირ კავშირშია წარმოების პროცესთან, თუმცა, არსებული სტანდარტებიდან გამომდინარე ისინი ვერ აკმაყოფილებენ ხარჯების მოთხოვნებს. შესაბამისად, მათი საგადასახადო მოგების დროს გათვალისწინება ვერ ხერხდება, თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ამ დანახარჯების იგნორირება უნდა მოხდეს.

კალკულირებადი ხარჯების ტიპური ფორმებია:

- კალკულირებადი ხელფასი;
- კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი;
- კალკულირებადი ქირა;
- კალკულირებადი რისკი;
- კალკულირებადი ცვეთა.

კალკულირებადი ხელფასი - ასეთ დანახარჯს, ძირითადად, ვხვდებით ინდ. მეწარმის ფორმით რეგისტრირებული მეწარმის საქმიანობის დროს. ამ შემთხვევაში ინდ. მეწარმე თავის თავს არ ქირაობს და არ უხდის ხელფასს. შესაბამისად, არ არსებობს გასავალი. ინდ. მეწარმე საანგარიშო პერიოდის ბოლოს იღებს მთლიან შემოსავალს გამოკლებული გაწეული ხარჯები. სოციალური საწარმოებისთვის ასევე დამახასიათებელია მსგავსი ხარჯები. სოციალური საწარმოს დამფუძნებლები ხშირად თავის თავზე მოხალისეობრივად იღებენ საწარმოს მართვას. ასევე, სოციალურ საწარმოში ხშირად დამხმარე ძალის სახით ერთვებიან მოხალისეები. ასეთ შემთხვევებში არ ხდება ხელფასის გაფორმება. თუმცა, ეს ხარჯები უნდა აღირიცხოს დანახარჯებში. თუ მეწარმე ფიზიკური პირი თავის დროს არ მოახმარდა საკუთარ წარმოებას, არამედ იმუშავებდა სხვა დაწესებულებაში, მიიღებდა ხელფასს. აგრეთვე, თუ სოციალურ საწარმოს არ ეყოლება მოხალისე თანამშრომლები, მას მოუწევს სხვა ადამიანის დაქირავება, რომლებსაც უნდა გადაუხადოს ხელფასი.

აქედან გამომდინარე, წარმოებაში უსასყიდლოდ გაწეული საქმიანობა უნდა შეფასდეს, რასაც ეწოდება კალკულირებადი ხელფასი. ამ დანახარჯის გამოთვლა აუცილებელია ნაწარმოებ პროდუქტზე ფასის განსაზღვრისა და რეალური მოგების დათვლის დროს.

*სხვადასხვა ლიტერატურაში მოიხსენიებენ „ალტერნატიული დანახარჯების" სახითაც.

კალკულირებადი ხელფასი - მაგალითი 5.3.

სოციალური საწარმო "X" ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას, კონკრეტულად კი აქვს თონე და აცხობს პურს. საწარმოს სათავეში უდგას ადამიანი (ვუწოდოთ მას „სოც-მეწარმე"), რომელიც ამ საქმიანობისთვის ხელფასს არ იღებს მანამ, სანამ საწარმო მოგების გარკვეულ ზღვარს არ მიაღწევს. მას დაქირავებული ჰყავს 2 მცხობელი, რომელთაც უხდის ხელფასს. „სოც-მეწარმე" თვითონ უწევს ორგანიზებას საწარმოო პროცესს და თვითონ ურთიერთობს საგადასახადო ორგანოსთან. წინა წელს გაკეთებული გათვლების მიხედვით ერთი ცალი პურის მთლიანი ხარჯი შეადგენს 35 თეთრს. თუმცა, ამ დანახარჯებში არ არის გათვალისწინებული საკუთარი ხელფასი. იმ შემთხვევაში, თუ „სოც-მეწარმე" დაიქირავებს სხვა ადამიანს და გადააბარებს თავის საქმიანობებს, მაშინ დამატებით მოუწევდა თვეში 300 ლარის გადახდა. თვეში საშუალოდ იყიდება 3 000 ცალი პური.

საწარმოს სურს დაადგინოს რა ჯდება ერთი პურის წარმოება და განსაზღვროს ფასი მოგების 20%-იანი ნამატით.

ამ შემთხვევაში აუცილებელია, მეწარმის კალკულირებადი ხელფასის თითოეულ პროდუქტზე გამოთვლა. 300 ლარი გაყოფილი 3 000 ერთეულზე, ანუ ერთ ერთეულზე მივიღებთ 10 თეთრს. შესაბამისად, 35 თეთრს დაუმატებთ 10 თეთრს და მივიღებთ 45 თეთრს. ერთი პურის წარმოება „სოც-მეწარმეს" უჯდება 45 თეთრი, ნაცვლად 35 თეთრისა. შესაბამისად, 20% უნდა გამოვთვალოთ 45 თეთრიდან - 9 თეთრი. თუ მეწარმე ერთ პურს გაყიდის 54 თეთრად, იგი იმუშავებს 20 პროცენტიან მოგებაზე. თუ არ გავითვალისწინებთ მეწარმის კალკულირებად ხელფასს, მაშინ მოგვიწევდა 35 თეთრზე 20 პროცენტის დამატება და გასაყიდ ფასს მივიღებდით 42 თეთრს.

კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი - საპროცენტო ხარჯი არის ნასესხები კაპიტალის დროებითი ღირებულება. საგადასახადო კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოგება-ზარალის ანგარიშში შეიტანება მხოლოდ ნასესხებ კაპიტალზე დარიცხული საპროცენტო დანახარჯი. საბუღალტრო აღრიცხვის წესებიდან გამომდინარე კი აუცილებელია, მთლიანი წარმოებისთვის საჭირო კაპიტალზე საპროცენტო თანხების დათვლა, ანუ აქ ნასესხებ კაპიტალთან ერთად იგულისხმება საკუთარი კაპიტალი. ამ პრინციპის საფუძველია:

საკუთარი კაპიტალის საწარმოში დაბანდებით მესაკუთრეებმა უარი თქვეს ამ თანხის სხვა საქმიანობაში დაბანდებაზე. სულ მცირე, შესაძლებელი იყო თანხის შემნახველ ანგარიშზე განთავსება და სარგებლის მიღება.

კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი = წარმოებისთვის საჭირო კაპიტალი * საპროცენტო განაკვეთზე.

შესაბამისად, გასარკვევია 2 საკითხი:

1. მეწარმეებისათვის საჭირო კაპიტალზე დასარიცხად რომელი საპროცენტო განაკვეთი უნდა გამოვიყენოთ?

საპროცენტო განაკვეთის აღების 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 ხდება შესაძლებელი ყველაზე კარგი დაბანდების რენტაბელობის განაკვეთის აღება;

2. როგორ განვსაზღვროთ საწარმოსათვის საჭირო კაპიტალის მოცულობა? ამ შემთხვევაში უნდა ავიღოთ საწარმოს ბალანსში მოცემული ქონება და გამოვაკლოთ ის პოზიციები, რომელიც არ მონაწილეობს საწარმოო პროცესში.

კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი - მაგალითი 5.4.

საწარმოს ბალანსზე რიცხულია 1 000 000 ლარის ქონება, რომელთაგან უშუალოდ საწარმოო პროცესს მხოლოდ 70% ემსახურება. საბანკო სექტორში საპროცენტო განაკვეთების სიდიდეებია:
საკრედიტო პროცენტი - 18 %
სადეპოზიტო პროცენტი -12 %
საწარმომ გადაწყვიტა, რომ კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯის დათვლისას გამოიყენოს სადეპოზიტო პროცენტი.
კალკულირებადი საპროცენტო ხარჯი შეადგენს: 1 000 000 * 0,7 * 0,12 = 84 000
ეს თანხა არ წარმოადგენს გასავალს, რადგან რეალურად არ ხდება პროცენტის სხვისთვის გადახდა, თუმცა იგი უნდა აღირიცხოს ფასწარმოქმნის პროცესში, როგორც დანახარჯი.

კალკულირებადი ქირა - იმ შემთხვევაში, როდესაც „სოც-მეწარმე“ 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 დავყოთ:

- ზოგადი საწარმოო რისკებად - მოიცავს იმ შემთხვევებს, რომლებიც, 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.

კალკულირებადი ცვეთა - ეს არის სხვაობა საგადასახადო კოდექსით აღრიცხულსა და ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებით გამოთვლილ თანხებს შორის. საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული ცვეთის ნორმის გამოყენება სავალდებულოა საგადასახადო მოგება - ზარალის გაანგარიშებისას, ხოლო საერთაშორისო საბუღალტრო სტანდარტების გამოყენებით შესაძლებელია სხვა ისეთი მეთოდის გამოყენება, რომელიც არ ემთხვევა საგადასახადო ნორმებს.

კალკულირებადი ცვეთა - მაგალითი 5.5.

საწარმო ფლობს ავტომობილებს, რომელთა საბალანსო ღირებულება 50 000 ლარია. საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრულია ცვეთის 20 პროცენტიანი განაკვეთი, ანუ ცვეთის თანხაა 10 000 ლარი. ეს თანხა ხარჯის სახით აღირიცხება მოგება - ზარალის უწყისში. საწარმო, ამავდროულად, შიდა (მმართველობითი) აღრიცხვის მიზნით იყენებს ცვეთის ისეთ მეთოდს, რომლის მიხედვითაც წლიური ცვეთის თანხა 12 000 ლარს შეადგენს. ეს 12 000 ლარი წარმოადგენს კალკულირებად ცვეთას.

IV. პროდუქციის მოცულობაზე დამოკიდებულების მიხედვით

ხარჯები იყოფა 2 ძირითად ნაწილად:

1. ფიქსირებული;
2. ცვალებადი.

- ფიქსირებული ხარჯი არ არის დამოკიდებული წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე. შესაბამისად, წარმოების მოცულობის ცვლილებასთან ერთად არ ხდება ფიქსირებული ხარჯების ცვლილება. მსგავსი ხარჯებია: დაცვა, გარე განათება და ა.შ.

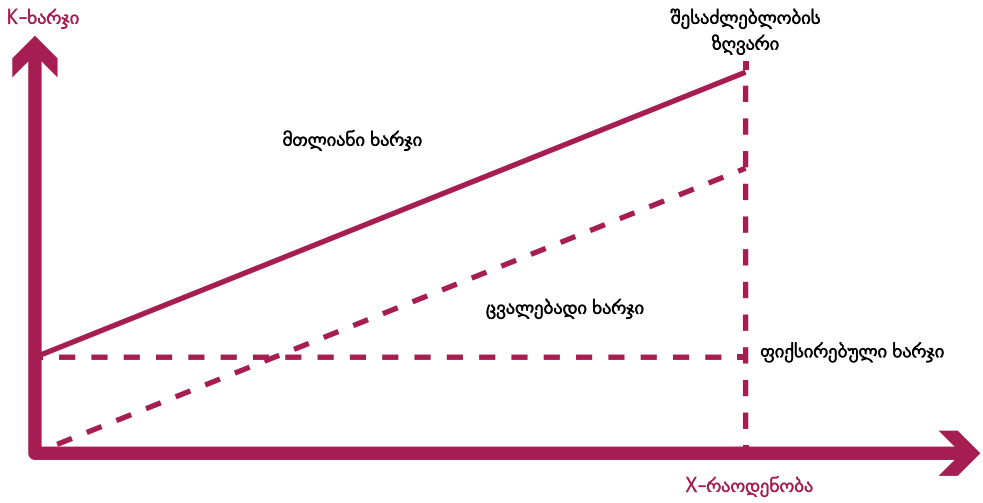
- ცვალებადი ხარჯი პირდაპირ დამოკიდებულია წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე. წარმოების მოცულობის მატების (კლების) შედეგად ცვალებადი ხარჯი იზრდება (მცირდება). ცვალებადი ხარჯებია: ნედლეული, დამხმარე საშუალებები და სხვა.

შესაბამისად შესაძლებელია შემდეგი ფორმულის დაწერა:

მთლიანი ხარჯი = ფიქსირებულ ხარჯებს + ცვალებადი ხარჯები

სადაც: ცვალებადი ხარჯი = პროდუქციის რაოდენობა* ერთეული პროდუქტის ცვალებად ხარჯზე

გრაფიკი 5.1. მთლიანი და ცვალებადი ხარჯი



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 (საწარმოს გარე განათება) არ არის დამოკიდებული წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე და, შესაბამისად, იგი მუდმივი ხარჯია. მოხმარებული ელექტროენერგიის მეორე ნაწილი კი, 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.

V. პერიოდულობის მიხედვით საწყისი (START-UP) ხარჯები

საწარმოს საქმიანობის დაწყების ან არსებულის გაფართოებისთვის ესაჭიროება ე.წ. START-UP ხარჯები. ამ ხარჯების დაყოფა 2 ნაწილად შეიძლება:

1. ძირითადი საშუალებების შესყიდვაზე გაწეული ხარჯები - მოიცავს მიწის, შენობის, აღჭურვილობისა და მოწყობილობების შეძენის ხარჯებს. ამ აქტივების შეძენა საქმიანობის დაწყების ან გაფართოების საწყის ეტაპზე ხდება, თუმცა ისინი გამოყენების გრძელვადიანი პერიოდით ხასიათდებიან;
2. სხვა საწყისი ხარჯები - გარდა ძირითად საშუალებებზე გაწეული ხარჯებისა, საწარმოს შესაძლოა დასჭირდეს დაფუძნების, ლიცენზიის მოპოვების, სარეკლამო, საბუღალტრო სისტემის დაყენების და სხვა ხარჯები. აღნიშნული ხარჯები დამოკიდებულია საწარმოს სპეციფიკაზე.

5.3.2.სოციალური ხარჯები

როგორც აღვნიშნეთ ფინანსურ და სოციალურ მიზნებს შორის ბალანსის დაცვა სოციალური მეწარმეების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. რამდენად კარგად ვიცავთ ამ ბალანსს? ამის შეფასებაში დაგვეხმრება სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასება (სოციალური მიზნების ხარჯები).

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

ხარჯები შეიძლება მივიჩნიოთ სოციალურად, თუ ისინი სოციალური მიზნების მიღწევასთანაა დაკავშირებული; თუკი მსგავსი ხარჯები მსგავს ბიზნესკომპანიასაც აქვს, ეს ხარჯები არ არის სოციალური, არამედ არის ბიზნესხარჯები.

სოციალური ხარჯი - ეს არის დამატებითი ხარჯები, რომელიც სოციალურ საწარმოს წარმოექმნება ჩვეულებრივი ბიზნესისდან განსხვავებით, მისი სოციალური, გარემოსდაცვითი თუ კულტურული მანდატიდან გამომდინარე

მაგალითი 5.6. სოციალური ხარჯები

წარმოვიდგინოთ სოციალური საწარმო, რომელიც დასუფთავების ბიზნესით არის დაკავებული და ასაქმებს უსახლკარო ადამიანებს. მას აქვს 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 საწარმოს სხვა ხარჯიც შეიძლება ჰქონდეს, მაგ. კოორდინატორს შესაძლოა ჩეულებრივ ბიზნესთან შედარებით 20%-ით მეტი დრო სჭირდებოდეს დაქირავებულთა ზედამხედველობისა და მხარდაჭერისთვის, მათი უნარებიდან გამომდინარე; შესაძლოა, მათი სოციალური მდგომარეობის გათვალისწინებით, სოციალურმა საწარმომ შესთავაზოს ბენეფიციარებს მეტი სოციალური სარგებელი (როგორიცაა მაგ. ჯანმრთელობის დაზღვევა). ასეთი ტიპის ხარჯები, რომლებიც მსგავსი ტიპის ჩეულებრივ ბიზნესკომპანიას არ გააჩნია, ჩაითვლება სოციალურ მიზნებთან დაკავშირებულ ხარჯებად.

სოციალური ხარჯების გამიჯვნა ბიზნესხარჯებისგან დაგეხმარებათ უკეთ დაგეგმოთ და მართოთ ორივე მათგანი. როგორც აღვნიშნეთ, სოციალური ხარჯები უკავშირდება სოციალური მისიის შესრულებას, და ეს განასხვავებს სოც-საწარმოს ჩვეულებრივი ბიზნესისგან. (მაგ. რას ყიდით, ვისზე ყიდით, სად ყიდით, ვის ქირაობთ, როგორ მართავთ ნედლეულის შესყიდვებს და ა.შ.). შესაბამისად, სოციალური დანახარჯები სოც-საწარმოებს სწორედ მათი სოციალური მიზნიდან გამომდინარე წარმოექმნებათ, და გარდა იმისა, რომ სოც-საწარმოს მენეჯერები ბიზნესხარჯებსა და შემოსავლებზე ზრუნავენ, მათ შესაძლოა იფიქრონ სუბსიდიებზე ამ დამატებითი ხარჯების დასაფარად.

როგორ შეიძლება გაიმიჯნოს სოციალური ხარჯები ბიზნესხარჯებისგან?

ქვემოთ მოცემული შეკითხვების ანალიზი დაგეხმარებათ სოციალური ხარჯების შეფასებაში[77]:

- გაქვთ თუ არა განსაკუთრებული ფასდაკლება პროდუქტზე/სერვისზე თქვენი მანდატიდან გამომდინარე?

- აღემატება თუ არა თქვენი ტრენინგების და მართვის ხარჯები ჩეულებრივი ბიზნესისას, თანამშრომელთა უფრო მაღალი ტრენინგ-საჭიროებების გამო, რაც განპირობებულია თქვენი თანაშრომელთა აყვანის პოლიტიკით (მაგ. შრომის ბაზარზე ნაკლებ კონკურენტული ჯგუფების დასაქმება);

- ხომ არ ესაჭიროებათ თქვენს თანამშრომლებს დამატებითი ზედამხედველობა/მხარდაჭერა?

- ხომ არ არის თქვენს საწარმოში თანამშრომელთა ჩვეულებრივზე მაღალი დენადობა დასაქმებული ჯგუფების სპეციფიკიდან გამომდინარე?

- ხომ არ არიან დასაქმებული ჯგუფები უფრო ნაკლებად პროდუქტიულები? ხომ არ არის გაცდენების მოცულობა უფრო მაღალი?

- ყიდულობთ თუ არა სპეციფიკურ მასალებს/საშუალებებს სამუშაო პირობების ადაპტირებისთვის;

- ხომ არ წარმოიქმნება დამატებითი ხარჯები თქვენი საწარმოს ადგილმდებარეობის არჩევის გამო?

რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ განვასხვავოთ სოციალური ხარჯები ბიზნესხარჯებისგან?

- რათა მმართველობითი გადაწყვეტილებისას განასხვაოთ და მხარი დაუჭიროთ სოციალური მიზნების მიღწევას;

- სწორად შეაფასოთ ბიზნესის სტრატეგია და მდგრადობა;

- შეადაროთ თქვენი ბიზნესის წარმატება ამ ინდუსტრიაში მოქმედი სხვა პირების საქმიანობას და აგრეთვე, სოციალური მისიის მიღწევა სხვა სოციალური ორგანიზაციების შედეგებს;

- უკეთ შეაფასოთ ორგანიზაციის საჭიროებები და შემოსავლების საჭირო მიქსი (გაყიდვები, გრანტები, სუბსიდიები);

- განსაზღვროთ საუკეთესო სტრატეგია თქვენი სოციალური ხარჯების დასაფარად;

- დაიანგარიშოთ და ციფრებში ასახოთ სოციალურ მისიასთან დაკავშირებული დამატებითი რესურსების საჭიროება, დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციის გასამარტივებლად.

5.3.3.საერთო შემოსავლები

ამ საკითხის დეტალურად განხილვის დროს აუცილებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტერმინის განმარტება. ხშირად ვხვდებით ისეთ ტერმინებს, როგორიცაა: 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.

როგორც განმარტებიდან ჩანს, შემოსავალი მოიცავს ყველანაირ ეკონომიკური სარგებელს*და იგი ზრდის საწარმოს საკუთარ კაპიტალს**.
საწარმოს შემოსავალი მოიცავს ამონაგებსა და შემოსულობას.

ამონაგები არის საწარმოში შემოსული ეკონომიკური სარგებლის საერთო თანხა, რომელიც მიიღება ძირითადი საქმიანობიდან. დანარჩენი შემოსავალი, რომელიც დაკავშირებული არ არის ძირითად საქმიანობასთან, აღირიცხება როგორც შემოსულობა.

ამონაგები და შემოსულობა – მაგალითი 5.7.1.

შპს "რუსთავური" აწარმოებს ხორც-პროდუქტებს. 2018 წლის განმავლობაში მან რეალიზაცია გაუკეთა 50 000 ლარის საქონელს. ამას გარდა, შპს ქ. რუსთავში

*საწარმომ სარგებელი შეიძლება მიიღოს ფულადი (გაყიდვები) ან არაფულადი სახით (მაგ. შენობა, მიწა, სატრანსპორტო საშუალება და ამ).
** საკუთარი კაპიტალი მოიცავს საწარმოს მოგებასაც, იხილეთ ბალანსის ცხრილი ქვემოთ.

ფლობს 2 000 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 ხორც-პროდუქტების წარმოებასთან, ხოლო ქირით მიღებული 15 000 ლარი წარმოდგენს შემოსულობას, რადგან იგი არ არის დაკავშირებული პროდუქციის წარმოების პროცესთან. საერთო ჯამში კი 2018 წელს შპს "რუსთავურმა" მიიღო 65 000 ლარის შემოსავალი.

შემოსავლებთან და ხარჯებთან დაკავშირებული ტერმინების დეტალური განხილვის აუცილებლობის დასადგენად შეგვიძლია მოვიყვანოთ კონკრეტული მაგალითები:

შემოსავალი და ხარჯები - მაგალითი 5.7.2.

საწარმომ, რომელიც ეწევა საკონსულტაციო მომსახურებას, 2018 წლის განმავლობაში მომსახურების გაყიდვიდან მიიღო 70 000 ლარი. მას გააჩნია საკმაოდ დიდი ოფისი, რომლის ნახევარიც მიქირავებული აქვს სხვა დაწესებულებისთვის და ყოველთვიურად იღებს 2 000 ლარს. წლის განმავლობაში თანამშრომლებს და მოწვეულ ექსპერტებს ხელფასის და ჰონორარის სახით გამოეწერათ 60 000 ლარი. საწარმოს ინვენტარის, ცვეთის, კომუნიკაციის და სხვა ხარჯებმა ჯამში შეადგინა 20 000 ლარი.

იმ შემთხვევაში, თუ ჯამში დავთვლით შემოსავლების და დანახარჯების სხვაობას, ვნახავთ, რომ საწარმომ 2018 წელს 14 000 ლარი მოიგო. ფირმის ხელმძღვანელობა ჩათვლის, რომ მისი საქმიანობა მომგებიანია და მომდევნი წლის პროგრამასაც შესაბამისად ააგებს.

თუ საწარმო დანახარჯებს და შემოსავლებს დაყოფს და ისე დათვლის წლის მოგებას, ნახავს, რომ მიუხედავად საერთო ჯამში შემოსავლის დანახარჯებზე გადამეტებისა, ძირითადი საქმიანობა არამომგებიანია. ძირითადი საქმიანობიდან შემოსავალს (70 000 ლარი) გამოკლებული ძირითად საქმიანობაზე დახარჯული ხარჯები (80 000 ლარი) უარყოფითი რიცხვია (-10 000 ლარი).

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

1. დარიცხვის მეთოდი - 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 გაწევის მომენტის მიუხედავად;

2. საკასო მეთოდი - ამ 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.

დარიცხვის და საკასო მეთოდი - მაგალითი 5.8.

საწარმომ 2018 წლის განმავლობაში შეიძინა 80 000 ლარის ღირებულების მასალა, რომელიც პროდუქციის საწარმოებლად გამოიყენა. ამ თანხიდან 10 000 ლარის გადახდას საწარმო 2019 წელს გეგმავს. 2018 წლის განმავლობაში საწარმომ მოახდინა ნაწარმოები პროდუქციის რეალიზაცია 100 000 ლარად, თუმცა, 15 000 ლარის გადმორიცხვა 2019 წელს იგეგმება.

თუ გამოვიყენებთ აღრიცხვის საკასო მეთოდს, მაშინ 2018 წელს მოცემული 80 000 ლარიდან ხარჯად მხოლოდ 70 000 ლარის აღიარება მოხდება, ხოლო შემოსავლების 100 000 ლარიდან მხოლოდ 85 000 ლარის. 2019 წელს კი დანარჩენი თანხის.

თუ გამოვიყენებთ აღრიცხვის **დარიცხვის მეთოდს,** მაშინ ხარჯებიც და შემოსავლებიც მთლიანად 2018 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 მიკრო და მცირე ბიზნესები, აგრეთვე ინდ. მეწარმის სტატუსის მქონე პირები ძირითადად, აღრიცხვის **საკასო მეთოდს** გამოიყენებენ. ეს გაცილებით იოლი ფორმაა და შემოსავალს და ხარჯს მათი ფინანსურად გაწევის და მიღების მიხედვით აღიარებს. ხოლო კომპანიები სარგებლობენ აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდით. კანონმდებლობით აღრიცხვის ორივე მეთოდის გამოყენებაა ნებადართული.

5.3.4. არარეალიზებული შემოსულობები

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

არარეალიზებული შემოსულობები - მაგალითი 5.9.

საწარმო ფლობს უძრავ ქონებას, რომლის საბალანსო ღირებულება შეადგენს 100 000 ლარს. იმ რეგიონში, სადაც მდებარეობს აღნიშნული ქონება მიმდინარე წელს მოხდა უძრავ ქონებაზე ფასების საგრძნობი მატება და 100 000 ლარის ნაცვლად საწარმოს ქონების ღირებულებამ შეადგინა 150 000 ლარი. ეს სხვაობა (50 000 ლარი) წარმოადგენს არარეალიზებულ შემოსულობას.

საწარმოსთვის 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 მიმართებით, რა დროსაც ხდება დაშვება, რომ სხვა ყველა ფაქტორი უცვლელი რჩება.

5.4. ფასწარმოქმნა

ამ საკითხის განხილვის დროს აუცილებელია, გავითვალისწინოთ გასაყიდი ფასის დადგენის მაკრო- და მიკროეკონომიკური თავისებურებები. მიკროეკონომიკაში* (საწარმოს დონეზე) ფასწარმოქმნა დაკავშირებულია გაწეულ ხარჯებსა და სასურველი მოგების პროცენტულ ნამატზე. მაკროეკონომიკაში** კი პროდუქტის ფასს ბაზარი არეგულირებს. განვიხილოთ ორივე შემთხვევა:

5.4.1. ფასწარმოქმნა მიკროეკონომიკურ დონეზე

ფასწარმოქმნის ყველაზე გავრცელებული ფორმულაა:

მასალის და შრომის პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები + ზედნადები ხარჯები + მეწარმის მოგება.

პირდაპირი ხარჯები ძირითადად მოიცავს პროდუქტის საწარმოებლად გამოყენებული მასალების ღირებულებას და შრომის ანაზღაურებას. გარდა ამისა წარმოებაში არსებობს მასალის (მაგ. შესაფუთი მასალა) და შრომის (მაგ. მუშათა ჯგუფის კოორდინატორი, ან სუპერვაიზორი სოც. საწარმოში) **არაპირდაპირი ანუ საერთო ხარჯი.** კონკრეტული პროდუქტის ფასის გამოანგარიშებისას მათი პროცენტული წილის გათვალისწინება აუცილებელია.

მასალის და შრომის ანაზღაურების პირდაპირ და საერთო ხარჯების ჯამს ეწოდება **წარმოების ხარჯები,** სხვანაირად პროდუქტის ერთეულის ხარჯიც ეწოდება.

არ უნდა დაგვავიწყდეს წარმოებაში გამოყენებული მანქანა-დანადგარების ცვეთის*** (ამორტიზაციის) თანხის ან ელექტროენერგიის (ან გაზის, წყლის) ღირებულების შეყვანაც. ფასწარმოქმნის მომდევნო ეტაპზე წარმოების ხარჯს ემატება ადმინისტრაციის და გასაღების საერთო ხარჯების შესაბამისი წილი. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ხარჯები არ გვხვდება როგორც ერთეულის ხარჯი, არამედ ისინი მხოლოდ საერთო ხარჯს წარმოადგენენ. შესაბამისად, ეს ჯამი წარმოადგენს პროდუქციის თვითღირებულებას.

---

* მიკროეკონომიკა მცირემასშტაბური ეკონომიკური პროცესების, სუბიექტებისა (ფირმები, ადამიანები) და მოვლენების შესწავლას ახდენს; იგი ყურადღებას ამახვილებს მწარმოებლებსა და მომხმარებლებზე, მათ შორის, გაყიდვების, მოთხოვნის, ღირებულების, ფასის, მოგების შესახებ და ა.შ. მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

** მაკროეკონომიკა შეისწავლის ქვეყნის მთლიანი (ან მისი ნაწილის, დარგის) ეკონომიკის ფუნქციონირებას, ისეთ საერთო პროცესებს და მოვლენებს როგორებიცაა - ინფლაცია, უმუშევრობა, საბიუჯეტო დეფიციტი, ეკონომიკური ზრდა, სახელმწიფო რეგულირება და ა.შ.

*** ცვეთა არის აქტივის ღირებულების მოხმარებული ნაწილის სისტემატური განაწილება, მისი მომსახურების ვადის განმავლობაში. ცვეთის გამომწვევი მიზეზებია: ტექნიკური (დანადგარის ფიზიკური გამოყენება) და ეკონომიკური (ტექნიკური განვითარება/ახალი მოდელის გამოსვლა

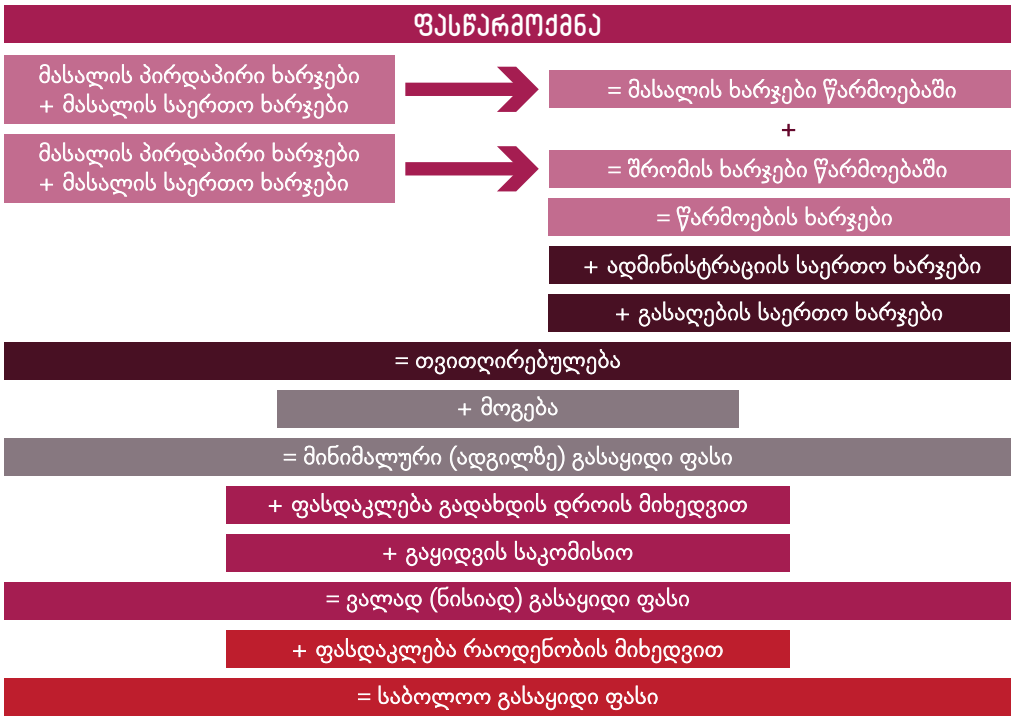
ადმინისტრაციის ხარჯები მოიცავს საწარმოს/ორგანიზაციის მართვის და კონტროლის საერთო ხარჯებს. ტიპურ ადმინისტრაციულ ხარჯებს წარმოადგენს: კადრების განყოფილების, დირექტორატის, ბუღალტერიის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და სხვა ხარჯები.

თვითღირებულებას ემატება მოგების პროცენტი, ანუ ის თანხა, რომლის მოგებად მიღების სურვილიც გააჩნია მწარმოებელს. მოგების პროცენტის სტანდარტული სიდიდე არ არსებობს, რადგან იგი კონკრეტულ წარმოებასა და არსებულ საბაზრო მდგომარეობაზეა დამოკიდებული.
თვითღირებულებას დამატებული შესაბამისი მოგება შეადგენს პროდუქციის იმ **მინიმალურ გასაყიდ ფასს,** რომელიც მოქმედებს პროდუქტის ნაღდი ფულით ადგილზე შეძენის 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 შეძენის 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, რაც დაგვეხმარება ფასწარმოქმნის გაანგარიშების უკეთ აღქმაში:



განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი ფასწარმოქმნის მეთოდის უკეთ გასაგებად.

ფასწარმოქმნა - ამოცანა 5.1.

შპს "ორცხობილა" 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 ერთეულის ხარჯისა და საერთო ხარჯის თანაფარდობა, რომელიც 10%-ს შეადგენს.

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 ერთეულის და საერთო შრომის ანაზღაურებას შორის შეადგენს 25 პროცენტს. 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 "ორცხობილა" შაქარლამაზე მოგების 10 პროცენტიან დანამატს ითვალისწინებს.

პროდუქციის რეალიზაცია, ძირითადად, სადისტრიბუციო 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 პროცენტიან ფასდაკლებას. ის მყიდველი, რომელიც შაქარლამის 100 და მეტ კოლოფს შეიძენს მიიღებს რაოდენობრივ ფასდაკლებას 10 პროცენტის ოდენობით.

გამოვთვალოთ თვითღირებულება და გასაყიდი ფასი

ამოხსნა:

მასალის (ერთეულის) ხარჯი	1ლარი
+ მასალის საერთო ხარჯი	0,1 ლარი
= მასალის ხარჯი	1,1 ლარი
+	
+ წარმოების პროცესში შრომის ანაზღაურება	0,2 ლარი
+ წარმოების პროცესში საერთო შრომის ანაზღაურება (%)	0,05 ლარი
= შრომის ანაზღაურება	0,25 ლარი
= წარმოების ხარჯი	1,35 ლარი
+ ადმინისტრაციის საერთო ხარჯი (%)	0,135 ლარი
+ გასაღების საერთო ხარჯები (%)	0,027 ლარი
= თვითღირებულება	1,512 ლარი
+ მოგება (%)	0,1512 ლარი

= მინიმალური (ადგილზე) გასაყიდი ფასი	1,6632 ლარი*
+ ფასდაკლება (გადახდის დროის მიხედვით) (%)	0,0339 ლარი
+გაყიდვის საკომისიო (%)	0,0514 ლარი
= ვალად (ნისიად) გაყიდვის ფასი	1,7485 ლარი
+ ფასდაკლება (რაოდენობის მიხედვით) (%)	0,1942 ლარი
= გასაყიდი ფასი	1,9442 ლარი

შენიშვნა: რაც არ უნდა უშეცდომოდ დავითვალოთ პროდუქტის თვითღირებულება, რჩება ერთი ფაქტორი, რომლის გათვალისწინების გარეშე გაყიდვების წარმატება გამორიცხულია:

ჩვენ მიერ გამოთვლილი ფასი უნდა ემთხვეოდეს იმ ფასს, რომლის გადახდაც შეუძლია ან სურს მომხმარებელს (შესაბამისი ბაზრის კვლევა მარკეტინგის სფეროს განეკუთვნება).

* რადგან ფასდაკლება 2%-ია, მაშინ 1,6632 არის რაღაცის 98%, რომელსაც ასე გამოვითვლით 1,6632 / 0,98 = 1,6971 ე.ი. 1,6971 -ს დააკლდა 2 %

5.4.2. მაპროეპონომიკა

პროდუქციის ფასს განსაზღვრავს ბაზარზე მოთხოვნა და მიწოდება. **ბაზარი** კონკრეტული საქონლისა და მომსახურების, მყიდველებისა და გამყიდველების ჯგუფია. მყიდველები, როგორც ჯგუფი, განსაზღვრავენ საქონელზე მოთხოვნას, ხოლო გამყიდველები, როგორც ჯგუფი, განსაზღვრავენ საქონლის მიწოდებას. ბაზრები სხვადასხვაგვარია. ზოგჯერ ბაზრები კარგადაა ორგანიზებული, ზოგჯერ კი ნაკლებად ორგანიზებულია. ბაზრის განმარტებიდან გამომდინარე, არ არის აუცილებელი მომხმარებელი და მიმწოდებელი პირისპირ ხვდებოდნენ ერთმანეთს. სავსებით საკმარისია, ამ ორ ჯგუფს შორის ინფორმაცია გაიცვალოს და შესაბამის საერთო შეთანხმებამდე მივიდნენ. მაგალითად, გაზეთში გაკეთებული განცხადება ბინის გაყიდვის თუ შეძენის თაობაზე ბაზრის ორგანიზების ერთ-ერთი საშუალებაა. ამ განცხადების საფუძველზე მყიდველი და გამყიდველი აფიქსირებენ თავიან მოთხოვნას და მიწოდებას.

5.5. ფინანსური დაგეგმვის მნიშვნელობა

ფინანსური დაგეგმვა ბიზნესგეგმის საფუძველია. ის ნათლად გვიჩვენებს საწარმოს საქმიანობისთვის რა დროს, რა თანხა და რა მიზნით გვჭირდება. ფინანსური დაგეგმვის ფარგლებში ხდება არსებული ფულადი სახსრების და მომავალი შემოსავალ-გასავლების (Cash Flow) ანალიზი. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შესაძლებელია საწარმოს ლიკვიდურობის (დათქმულ დროს დათქმული თანხის გადახდის შესაძლებლობა) შეფასება.

ფინანსური დაგეგმვის ძირითადი ფაზებია:

- არსებული ფინანსური მდგომარეობის შეფასება;
- ფინანსური პროგნოზი;
- კაპიტალზე მოთხოვნის დადგენა და ალტერნატიული ფინანსური რესურსების მოძიება;
- დაგეგმილი და მიღწეული შედეგების შედარება;
- გეგმაში ცვლილებების შეტანა საჭიროების შესაბამისად.

5.5.1. არსებული ფინანსური მდგომარეობის შეფასება

არსებული ფინანსური მდგომარეობის შეფასება მნიშვნელოვანია როგორც საწარმოს დაფუძნების მსურველთათვის, ასევე მოქმედი სოციალური საწარმოს შემთხვევაში. საწარმოს დაფუძნება დაკავშირებულია საწყის ინვესტიციებთან (მაგ. Start-up ხარჯები), ხოლო მოქმედი საწარმო შესაძლოა განიცდიდეს ნაღდი ფულის ნაკლებობას მოცემულ პერიოდში, რაც ხელს შეუშლის ბიზნესსაქმიანობის გაფართოება-განვითარებაში.

საუკეთესო ბიზნესიდეის განხორციელების შემთხვევაშიც კი, საჭიროა გარკვეული პერიოდი, სანამ შემოსავლები გადააჭარბებს ხარჯებს. აღნიშნული შეესაბამება როგორც საწარმოს დაფუძნების, ასევე გაფართოების შემთხვევას.

ძირითადი საკითხები რომელზეც უნდა გვქონდეს პასუხები

იმისთვის, რომ მოიპოვოთ საწყისი ინვესტიცია ან საქმიანობისთვის საჭირო კაპიტალი, უნდა გქონდეთ პასუხი შემდეგ საკითხებზე:

- რისთვის გჭირდებათ?

- რამდენი გჭირდებათ?

- როდის გჭირდებათ?

რა ტიპის ფინანსური რესურსი გჭირდებათ (გრანტი, სესხი, ინვესტიცია, ა.შ.)
როგორ მოიპოვებთ საჭირო რესურსებს.

ცხრილი 5.1 ფინანსების 4 საყრდენი წერტილი – რა უნდა გაითვალისწინოთ[78]

რატომ?	რამდენი და როდის?	რა?	როგორ?
• Start-up კაპიტალი; • საოპერაციო კაპიტალი; • განვითარებისთვის საჭირო კაპიტალი; • აქტივების შესყიდვა.	• წინასწარ უნდა იცოდეთ რა მოცულობის ფინანსურ რესურსს ითხოვთ სხვადასხვა წყაროდან; • მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, საჭიროა როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი პერიოდის დაგეგმვა.	• ინვესტიციები; • კონტრაქტები; • გაყიდვები; • სესხები; • გრანტი; • შემოწირულობა; • საწევრო; • კორპორაციული სპონსორი.	• დარწმუნდით რომ გაქვთ შესაბამისი იურიდიული ფორმა; • ჩამოწერეთ პოტენციური დონორები / კლიენტები / ინვესტორები; • განსაზღვრეთ დაფინანსების მოძიების სტრატეგია; • მოამზადეთ ბიზნესგეგმა და ფინანსური პროგნოზები; • გადაამოწმეთ მოთხოვნები დაფინანსების წყაროების მიხედვით.

თქვენ მოგიწევთ ინვესტორების/დონორების დარწმუნება, რომ მათი მხარდაჭერა დადებით უკუგებას მოიტანს როგორც ფინანსური, ასევე სოციალური გავლენის კუთხით (გააჩნია დაფინანსების წყაროს). ფინანსური უკუგება ნიშნავს, რომ საწარმოს შეუძლია, როგორც სესხის ძირის, ასევე მასთან დაკავშირებული საპროცენტო ხარჯების გადახდა. ოპტიმალურ სიტუაციაში უკუგება მოგებასაც უნდა შეიცავდეს.

ბიზნესგეგმა დაგეხმარებათ უკეთ შეავსოთ დონორის მიერ წარმოდგენილი სააპლიკაციო ფორმა. ის დაგეხმარებათ დაგეგმოთ შემდეგი საკითხები:

- ფინანსური რესურსების მოძიების წყაროები;

- დაფინანსების შერჩეულ წყაროსა და საწარმოს/პროექტს შორის შესაბამისობა;

- გრძელვადიანი მოთხოვნები, რომლებიც დაგეხმარებათ მიაღწიოთ თქვენს სტრატეგიულ საჭიროებებს;

- თქვენი სამომავლო სტრატეგია - როდესაც საგრანტო დაფინანსება დასრულდება, როგორ დარჩეთ ფინანსურად მდგრადი.

ფინანსების მოძიება მოითხოვს გარკვეულ დროს და რესურსებს, ასე რომ სოციალური საწარმოს მენეჯერებს მოუწევთ იმ სტრესის მართვა, რომელსაც თანამშრომლები ან საწარმო შეიძლება განიცდიდეს.

მას შემდეგ რაც, ფინანსური რესურსები ან დაფინანსება ხელმისაწვდომი გახდება, სოციალური მეწარმეები მზად უნდა იყვნენ შეთანხმებული სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებლად, რაც დაეხმარება მათ შემოსავლების მიღებაში. გარდა ამისა, დაფინანსების წყაროს შესაბამისად, შესაძლოა საჭირო იყოს, პერიოდულად საქმიანობის და ფინანსური ანგარიშების წარდგენა. ერთი სიტყვით, დაფინანსების მიღება მხოლოდ დიდი გზის ნახევარია[79].

5.5.2. ფინანსური პროგნოზი

ფინანსური პროგნოზი ფინანსური დაგეგმვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რომელიც საწარმოს ეხმარება წინასწარ შეაფასოს ეკონომიკური საქმიანობის მოსალოდნელი შედეგები. ფინანსური პროგნოზის ფორმები ბიზნესგეგმის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

ბიზნესგეგმა დეტალურად წარმოაჩენს საწარმოს მიზნებსა და სასურველ შედეგებს, ხოლო ფინანსური პროგნოზის ფორმები ციფრებში გამოსახავს ბიზნეს გეგმაში დასახულ მიზნებსა და შედეგებს. აღნიშნული ციფრები გვაჩვენებს რას მოველით ჩვენი ეკონომიკური საქმიანობის შედეგად და ამავდროულად რა რესურსებია საჭირო დასახული შედეგების მისაღწევად.

ფინანსური მართვა ხშირ შემთხვევაში ბევრი საწარმოს უმთავრესი პრობლემაა, ამავდროულად ის წარმოადგენს დამფინანსებლების და მსესხებლების ინტერესის საგანს. ფინანსური პროგნოზი აძლევს მათ იმის შეფასების საშუალებას, რამდენად აქვს საწარმოს მენეჯმენტის გუნდს გაანალიზებული რიგი საკითხები, მათ შორის ფინანსები, ასევე რამდენად სწორად აღიქვამენ რისკებსა და რეალობას. ფინანსური პროგნოზი ასევე წარმოადგენს საკმაოდ მძლავრ ინსტრუმენტს, რომელიც საწარმოს აძლევს იმის შეფასების საშუალებას, აღწევენ თუ არა დაგეგმილ შედეგებს. გარდა ამისა შესაძლებელია დადგენა, თუ რა პერიოდისთვის შეიძლება გახდეს საჭირო დამატებითი ფინანსური რესურსების მოძიება.

როგორ მუშაობს ფინანსური პროგნოზის ფორმები

საწარმოს ფინანსური პროგნოზის ფორმები საშუალებას გაძლევთ დაადასტუროთ ბიზნეს-გეგმაში გაწერილი მიზნები და შედეგები. სხვადასხვა მაჩვენებლების ანალიზის შედეგად თქვენ შეძლებთ:

- დაინახოთ რამდენად მიღწევადია დასახული მიზნები;

- აჩვენოთ, რომ თქვენი მოლოდინები რეალურია;

- შეაფასოთ გაყიდვების და მიწოდების ვადები;
- დაინახოთ გაქვთ თუ არა საკმარისი რესურსები ხარჯების დასაფარად;

- განსაზღვროთ დამატებითი რესურსები, მაგ. ნაღდი ფული, ადამიანები, აღჭურვილობა, და ა.შ. იმ შემთხვევაში თუ ზრდით საწარმოო პროცესს;

- მოახდინოთ სასურველი შედეგების და მათი მიღწევის გზების დემონსტრირება (1, 3 ან 5 წლის);

- დაამტკიცოთ საწარმოს/პროექტის მდგრადობა;

- მართოთ თქვენი საწარმო არსებული რესურსებით.

ბიზნეს-გეგმის მკითხველს ფინანსური პროგნოზის ფორმები ინფორმაციას აწვდის შემდეგ საკითხებზე:

- წარმოდგენილი იდეის მდგრადობა;

- განხორციელების გეგმისა და პერიოდის ლოგიკა;

- დაგეგმილი შედეგების მიღწევის გზები;

- დამატებით რესურსებზე მოთხოვნის საჭიროება;

- მენეჯმენტის გუნდის შესაძლებლობა მართოს ლიმიტირებული რესურსები.

პროგნოზის საბოლოო ფორმები გამოიყენება უფრო დეტალური ბიუჯეტების შესადგენად, წლიდან წლამდე. პროგნოზის ფორმებს პერიოდულად გადახედვა და ადაპტირება სჭირდება რეალური მდგომარეობის გათვალისწინებით[80].

ფინანსური პროგნოზის ფორმებია:

- მოგება-ზარალის პროგნოზი;

- ფულადი ნაკადების პროგნოზი;

- ბიუჯეტის ფორმა;

- დამატებითი განმარტებები პროგნოზის ფორმებზე.

მოგება-ზარალის პროგნოზის არსი და მნიშვნელობა

მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება ფინანსური პროგნოზის ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია. იგი შედგება საანგარიშგებო პერიოდის შემოსავლებისა და ხარჯების მუხლებისაგან და ნათელ წარმოდგენას ქმნის საწარმოს ფინანსურ შედეგებზე.

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, ხარჯების დაჯგუფება და მოგების და ზარალის ანგარიშგებაში წარდგენა ეკონომიკური შინაარსის (ცვეთა, მასალების შეძენა, ხელფასები და ა.შ.) მიხედვით ხდება. შესაძლებელია ფუნქციების მიხედვითაც (მარკეტინგის, ლოჯისტიკის ხარჯები და ა.შ.) დაჯგუფება. ეკონომიკური შინაარსი პასუხობს კითხვაზე: „რა რაოდენობითაა მოცემული ხარჯი გაწეული?“, ხოლო ფუნქციების

მიხედვით: „რა მიზნითაა ხარჯი გაწეული?“. პრაქტიკაში ხარჯების დაჯგუფება უმეტესად ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით ხდება.

ამ მეთოდის მიხედვით საწარმოს მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება ასე გამოიყურება:

ცხრილი 5.2. – მოგება-ზარალის უწყისი

	I წელი												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	ჯამი
პროდუქციის / მომსახურების რეალიზაცია													
პროდუქტი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
მომსახურება	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
U – რეალიზაციის / გაყიდვების ჯამი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ცვალებადი / პირდაპირი ხარჯები													
პროდუქტი 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
მომსახურება 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kv – ცვალებადი / პირდაპირი ხარჯების ჯამი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G1 – საერთო მოგება / G1 = U – Kv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
არაპირდაპირი / საერთო / ზედნადები ხარჯები													
ხელფასები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
კომუნალური ხარჯები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ტრანსპორტირების ხარჯები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ფართის იჯარა	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
სესხის პროცენტი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ცვეთა / ამორტიზაცია													
.....სხვა ხარჯები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kf – არაპირდაპირი ხარჯების ჯამი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G2 – მოგება G2 = G1 – Kf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
დაგროვილი მოგება	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
T – მოგების გადასახადი G2-(G2*15%)													0
G3 – მთლიანი წმინდა მოგება G3 = G2 – T													0

ფულადი ნაკადების პროგნოზის არსი და მნიშვნელობა

საწარმოს მიერ მიღებული მოგება და ხელთ არსებული ფულადი სახსრები, როგორც წესი, ერთმანეთს არ ემთხვევა. სავსებით შესაძლებელია საწარმომ საანგარიშო წელი მოგებით დაასრულოს, თუმცა მის განკარგულებაში არსებული ფულადი რესურსები განსხვავდებოდეს (უფრო მეტი ან ნაკლები იყოს) მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებაში დაფიქსირებული მაჩვენებლისგან.

ამასთან უდავოა, რომ ფული საწარმოს არსებობისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რადგან ფულის მეშვეობით ხდება საწარმოო ფაქტორების შეძენა, ხელფასების გადახდა, კრედიტორული დავალიანების დაფარვა, სახელმწიფო გადასახადების დაფარვა და ა.შ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ საწარმოს მართვისას, განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ფულად ნაკადების მოძრაობას.

საწარმოს ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმა დაინტერესებულ პირებს საშუალებას აძლევს შეაფასონ ფულადი სახსრებისა და მისი ექვივალენტების გამომუშავების შესაძლებლობა, დროულობა და საიმედოობა. ასეთი ინფორმაცია შესაძლებლობას იძლევა:

-შეფასდეს საწარმოს მოკლე და გრძელვადიანი გადახდისუნარიანობა;

- განისაზღვროს რა პერიოდში დასჭირდება საწარმოს დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვა;

- მოხდეს მომავალი პერიოდის ფულადი ნაკადების პროგნოზირება.

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

ფულადი ნაკადების უწყისი	I წელი												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	ჯამი
ფული პერიოდის დასაწყისში A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ფულის შემოდინება													
შემოდინების ჯამი B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ფულის გადინება													
პირდაპირი ხარჯები													
პროდუქტი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
მომსახურება	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
არაპირდაპირი/ზედნადები ხარჯები													
ხელფასები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
კომუნალური ხარჯები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ტრანსპორტირების ხარჯები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ფართის იჯარა	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
სესხის პროცენტი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ცვეთა / ამორტიზაცია	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.....სხვა გასავლები	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ძირითადი საშუალებების შეძენა													
დანადგარი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
კომპიუტერი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ავეჯი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
საბუღალტრო პროგრამა	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
...სხვა აქტივები / ინვენტარი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
გასავლების ჯამი C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ფული პერიოდის ბოლოს D= A+B-C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

განსხვავება მოგება-ზარალისა და ფულადი ნაკადების პროგნოზს შორის

ფინანსური პროგნოზის ეს ორი ფორმა ერთმანეთისგან განსხავებულ და თანაბრად მნიშვნელოვან ინფორმაციას აწვდის დაინტერესებულ პირებს, კერძოდ:

- ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმა გვეხმარება განვსაზღვროთ ფულადი შემოსავლებისა და გასავლების მოცულობა ჩვენს ბიზნესსაქმიანობაში მოკლევადიან პერიოდში;

- მოგება-ზარალის პროგნოზის ფორმა გვეხმარება განვსაზღვროთ შუალედურ და გრძელვადიან პერიოდებში საქმიანობის განსახორციელებლად საჭირო ფინანსური რესურსების მოცულობა.

- მოგება-ზარალის პროგნოზის ფორმა საშუალებას აძლევს ყველა დაინტერესებულ მხარეს შეაფასონ მიიღებს თუ არა საწარმო იმ შედეგებს რაც დაგეგმილია და ღირს თუ არა მისი მხარდაჭერა.

ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმა წარმოაჩენს ნაღდი ფულის მოძრაობის პერიოდულობასა და მოცულობას. ამ ფორმის მიხედვით განისაზღვრება ფინანსური რესურსების მოცულობა, რაც საჭიროა საწარმოსთვის მოგება-ზარალის პროგნოზის ფორმის მოსამზადებლად. ამ შემთხვევაში, ხდება როგორც საწყისი ინვესტიციების (საწარმოს დაფუძნება) ასევე მომავალი საჭიროებების (ბიზნესის გაფართოება) გათვალისწინება ნაღდ ფულთან მიმართებით, რათა საწარმო მომზადებული შეხვდეს მოკლევადიან დეფიციტს ან სეზონურ არასტაბილურობას.

მოგება-ზარალის და ნაღდი ფულის ნაკადების ფორმებს შორის არსებულ განსხვავებას რამდენიმე საკითხი განაპირობებს:

- დრო/პერიოდი;

- დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დღგ);

- ცვეთა/ამორტიზაცია (ძირითადი საშუალებების შესყიდვა);

- სესხები;

- ინვესტიციები;

- გადასახადები.

დროში განსხვავება

მოგებისა-ზარალის პროგნოზის ფორმა აჩვენებს კონკრეტულ პერიოდს, თუ როდის ხდება პროდუქციის/მომსახურების რეალიზაცია, ხარჯების გაწევა ან ვალდებულებების აღება.

რეალობაში, საწარმომ შესაძლოა იმავე პერიოდში ვერ მიიღოს დებიტორისგან ფული ან არ დაფაროს წარმოშობილი კრედიტორული დავალიანება. ეს ფაქტები განაპირობებს განსხვავებას დროში მოგება-ზარალისა და ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმებს შორის. უკანასკნელი ასახავს პერიოდებს, როდესაც ნაღდი ფულის მოძრაობაა მოსალოდნელი.

განვიხილოთ მარტივი მაგალითი, რის საფუძველზეც ადვილად გავიგებთ, თუ რომელი სამეურნეო ოპერაცია, რომელ ფორმაზე ახდენს გავლენას.

მაგალითი 5.10. - დროში განსხვავება

დავუშვათ საწარმომ:

თებერვალში ნისიად იყიდა მასალები და ასევე ნისიად გაყიდა მზა პროდუქცია - აისახება მხოლოდ მოგება-ზარალში

მარტში მიიღო თანხა და გაისტუმრა დავალიანება - აისახება მხოლოდ ფულადი ნაკადების მოძრაობაში.

ამ მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ არც თებერვალში და არც მარტში მოგება-ზარალის და ფულადი ნაკადების ფორმების შედეგები ერთმანეთს არ დაემთხვევა.

დღგ

დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ) აისახება **მხოლოდ** ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმაში და არა მოგება-ზარალის პროგნოზის ფორმაში. აღნიშნული განპირობებულია თვითონ დღგ-ს არსით, იგი არაპირდაპირი და დაბრუნებადი გადასახადია, რაც შემდეგს ნიშნავს:

დღგ-ს გადამხდელი საწარმო პროდუქტის/მომსახურების რეალიზაციისას ფასზე 18%-ს ამატებს და კლიენტისგან მიღებულ ამ ფასნამატს ბიუჯეტში რიცხავს - შედეგად მიღებული დღგ-ს თანხა საწარმოსთვის შემოსავალს არ წარმოადგენს.

შესყიდვისას კი გადახდილ დღგ-ს უკან იბრუნებს (ითვლის), რაც იმას ნიშნავს, რომ ეს დღგ საწარმოსთვის ხარჯს არ წარმოადგენს.

ცვეთა/ამორტიზაცია (ძირითადი საშუალებების შესყიდვა)

ძირითადი საშუალებების/ინვენტარის შესყიდვის სრული თანხა აისახება ფულადი ნაკადების პროგნოზის ფორმაში გასავლების მუხლში. თუმცა, მოგებისა და ზარალის პროგნოზის ფორმაში სრული თანხის ნაცვლად ფიქსირდება შესყიდული აქტივების წლიური (ან ყოველთვიური) ცვეთა/ამორტიზაციის თანხა. ეს უკანასკნელი დამოკიდებულია საწარმოს მიერ შერჩეულ ცვეთა/ამორტიზაციის მეთოდსა და ნორმებზე.

მაგალითი 5.11. – ცვეთა/ამორტიზაცია

საწარმო იყენებს ცვეთის დარიცხვის წრფივ მეთოდს, რაც გულისხმობს ცვეთის ერთი და იმავე თანხის დარიცხვას აქტივის მთელი მომსახურების ვადის მანძილზე. დავუშვათ საწარმომ 2019 წელს შეიძინა 10 000 ლარიანი დანადგარი, რომელსაც 5 წლის განმავლობაში გამოიყენებს, შესაბამისად ყოველწლიური ცვეთის თანხა 2 000 ლარი იქნება (10 000 / 5).

დანადგარში გადახდილი 10 000 ლარი შეიტანება მხოლოდ 2019 წლის ფულადი ნაკადების მოძრაობის უწყისში.
2019-2023 წლებში ყოველწლიურად დარიცხული 2 000 – 2 000 ლარიანი ცვეთის თანხები კი ხარჯებად აისახება მხოლოდ მოგება-ზარალის უწყისებში.

სესხები

სესხები და მასთან დაკავშირებული გადასახდელები სრულად არ არის ნაჩვენები მოგებისა და ზარალის პროგნოზის ფორმაში, რადგან გადახდილი სესხის ძირი საწარმოსთვის ხარჯს არ წარმოადგენს, დარიცხული პროცენტი კი.

დავუშვათ საწარმო კრედიტის დასაფარად ყოველთვიურად იხდის 300 ლარს, საიდანაც 200 ლარით სესხის ძირი იფარება, ხოლო 100-ით პროცენტი. მოგება-ზარალის უწყისში მხოლოდ საპროცენტო ხარჯი – 100 ლარი – აისახება, ხოლო ფულად ნაკადებში მთლიანად 300.

ინვესტიციები

საწარმოს საქმიანობისთვის მოზიდული საინვესტიციო ფულადი სახსრები სრული სიზუსტით აისახება ფულადი ნაკადების უწყისში, მოგება-ზარალის ფორმებში კი მომავალ პერიოდებში აისახება, როდესაც ამ თანხებით ხარჯები გაიწევა. შესაძლოა საწარმოში ინვესტირება ქონების ჩადების გზითაც განხორციელდეს, რაც არანაირად არ პოვებს ფულადი ნაკადების ფორმებში ასახვას.

გადასახადები

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის თანახმად[81] „გადასახადი არის სავალდებულო, უპირობო ფულადი შენატანი ბიუჯეტში, რომელსაც იხდის გადასახადის გადამხდელი“. საქართველოში მოქმედი გადასახადებიდან[82] არაპირდაპირი გადასახადები (დღგ და აქციზი) საწარმოს მოგება-ზარალის უწყისში არ აისახება, რადგან ისინი საგადასახადო კუთხით არც შემოსავალს და არც ხარჯს არ წარმოადგენენ. საშემოსავლო, იმპორტის ან ქონების გადასახადი საწარმოსთვის გამოსაქვით ხარჯებს წარმოადგენენ და ისინი მოგება-ზარალის უწყისის ხარჯების მუხლებში აისახება. ამ დავალიანებების დაფარვის შემთხვევაშიც კი შესაძლოა ისინი მაინც არ მოხვდნენ ფულად ნაკადებში. მაგალითად:

საწარმოს ბიუჯეტის მიმართ გააჩნია 1000 ლარიანი ზედმეტობა (ანუ „პლუსში უზის“ ეს თანხა), მიმდინარე თვეში უწევს ხელფასებზე დარიცხული საშემოსავლო გადასახადის სახით 800 ლარის გადახდა. საწარმო ბიუჯეტში არ რიცხავს 800 ლარს, მის კუთვნილ 1000 ლარს ჩამოეჭრება აღნიშნული დავალიანება.
როგორც ვხედავთ მოგება-ზარალის ფორმაში აისახება 800 ლარი ხარჯად, ხოლო ფულადი ნაკადების ფორმაში 0 ლარი.

ბიუჯეტის ფორმა

სოციალურ საწარმოს თავისი მიზნების განსახორციელებლად სჭირდება რესურსები, რომელთა ასახვა ხდება ბიუჯეტში. ბიუჯეტი ერთგვარი ფინანსური გეგმაა, რომელიც მოიცავს მომავალში (წესით ერთი წლის განმავლობაში) ჩვენი ბიზნესიდეის განხორციელების პროცესში ყველა გასაწევ ხარჯს და დაგეგმილ შემოსავალს.

ბიუჯეტის ფორმირებისას ყურადღება უნდა მიექცეს მის სტრუქტურას და ფორმას. აუცილებელია დაგეგმილ ხარჯებს მიეთითოს, თუ საიდან ფინანსდებიან ისინი (საკუთარი სახსრებიდან, დონორის თანხებიდან, გაყიდვებიდან და აშ.).

ბიუჯეტის სტრუქტურის განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- პროექტის / ბიზნესის ხანგრძლივობა;

- ხარჯების ჩამონათვალი;

- შემოსავლების წყაროების მითითება.

ბიუჯეტის შედგენამდე საჭიროა საწარმოს ფინანსური შესაძლებლობების ზუსტად დადგენა, რადგან ეს საწარმოს საშუალებას მისცემს განსაზღვროს, თუ რა რაოდენობის თანხების მოძიება იქნება საჭირო მომავალში დაგეგმილი საქმიანობების დასაწყებად. ბიუჯეტი საფუძველია საწყისი (Start-Up) დაფინანსების მოსაპოვებლად.

5.5.3. კაპიტალზე მოთხოვნა

ფინანსური დაგეგმვის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა მოახდინოს საანგარიშო პერიოდში კაპიტალზე მოთხოვნის გამოთვლა. კაპიტალზე მოთხოვნა წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც შემოსავლები და გასავლები არ ემთხვევა ერთმანეთს. ორგანიზაციაში სადაც საანაგრიშო პერიოდში ფულადი ნაკადების შემოსვლა ნაკლებია დაგეგმილ გასავლებზე, წარმოიქმნება დეფიციტი ანუ საჭიროა დამატებითი კაპიტალი/ფინანსები.
3-დან 6 თვემდე კაპიტალზე მოთხოვნის გამოთვლა ბიზნესგეგმის აუცილებელი კომპონენტია.

კაპიტალზე მოთხოვნის დათვლისას საჭიროა:

- ფულადი სახსრების განსაზღვრა საწყისი ინვესტიციების და სხვა ერთჯერადი გასავლებისთვის - მატერიალური და არამატერიალური აქტივების შეძენა, დაფუძნების ხარჯები, ლიცენზიები, გაცნობითი რეკლამა და ა.შ.;

- ფულადი სახსრების განსაზღვრა უშუალოდ საწარმოს საქმიანობის (წარმოება, მომსახურების გაწევა, ვაჭრობა და ა.შ.) მიმდინარეობისას - მასალების შეძენა, ხელფასები, კომუნალური ხარჯები, საბიუჯეტო გადასახადები, კრედიტის აღების შემთხვევაში სესხის ძირი და პროცენტი და ა.შ.;

- რეზერვის განსაზღვრა გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის.

თვეების მიხედვით, გასავლების და შემოსავლების შედარებით უნდა მოხდეს კაპიტალის შესაძლო დეფიციტის დათვლა. ამ დროს სიზუსტეს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან:

- მოულოდნელად აღმოჩენილმა კაპიტალის ნაკლებობამ შეიძლება ძვირიანი სესხის აღება ან უარეს შემთხვევაში საწარმოს გაჩერება და გაკოტრება გამოიწვიოს;

- ხოლო ზედმეტად დარეზერვებული და გადადებული თანხები კი ბიზნესსაქმიანობას მოკლებული თანხებია, რომლებსაც მის გასაფართოებლად გამოიყენებდით.

ფორმულა:

მოთხოვნა კაპიტალზე = ფულადი გასავლების ჯამი – (ფულადი შემოსავლების ჯამი + წინა პერიოდის ფულადი ნაშთები)

დადებითი რიცხვი ნიშნავს, რომ კაპიტალზე მოთხოვნა არსებობს, ანუ ფულადი დეფიციტი გვაქვს, უარყოფითი – მოთხოვნა არ არსებობს, ანუ თანხა მოგვრჩა, რომელიც მომდევნო თვეში ნაშთად გადაგვყვება.

მაგალითი 5.12. – კაპიტალზე მოთხოვნა

ავიღოთ, რომ შპს X დაარსდა 2015 წლის 20 დეკემბერს და იგი ფინანსურად გეგმავს მომავალ წელს. თვეების მიხედვით სხვა მონაცემები შემდეგნაირად არის პროგნოზირებული:

თვე	გასავალი	შემოსავალი	წინა თვის ნაშთი	მოთხოვნა კაპიტალზე
იანვარი	12.000	2.000	0	10.000
თებერვალი	10.000	4.000	0	6.000
მარტი	9.000	6.000	0	3.000
აპრილი	7.000	5.000	0	2.000
მაისი	6.000	5.500	0	500
ივნისი	5.000	8.000	0	-3.000
ივლისი	5.000	8.000	3.000	-6.000
აგვისტო	7.000	10.000	6.000	-9.000
სექტემბერი	12.000	8.000	9.000	-5.000
ოქტომბერი	7.000	10.000	5.000	-8.000
ნოემბერი	8.000	10.000	8.000	-10.000
დეკემბერი	6.000	4.000	10.000	-8.000

ცხრილში ნაწარმოები გამოთვლების შედეგად ჩანს, რომ შპს X-ს პირველი 5 თვის განმავლობაში კაპიტალის დეფიციტი აქვს. ამ მაგალითიდან ყველაზე მთავარი რაც უნდა დავიმახსოვროთ არის ის, რომ თუ საწარმომ პირველივე თვეში 10 000 ლარიანი ფულადი დეფიციტი არ შეავსო, ბიზნესი გაუჩერდება და არანაირი შემდეგი თვეები აღარ იარსებებს. მეორე თვეში 6 000 ლარია მოსაძიებელი და ამ.

კაპიტალზე მოთხოვნის აღმოჩენის შემთხვევაში აუცილებელია წინდაწინ დაფინანსების წყაროების ძიება. ფინანსური წყარო შეიძლება იყოს:

- საკუთარი კაპიტალი - პირადი სახსრები ან მეწილის შემოყვანა (გაითვალისწინეთ რომ თუ მეწილეს შემოიყვანთ შეიძლება ერთპიროვნული გადაწყვეტილებები ვეღარ მიიღოთ);

- ნასესხები კაპიტალი (გაითვალისწინეთ სესხის ხარჯები, შეადარეთ სხვადასხვა საკრედიტო შემოთავაზებები);

- ადგილობრივი და საერთაშორისო დონორებისაგან მიღებული თანხები (გაითვალისწინეთ აღებული ვალდებულებები და დაბეგვრის რეჟიმები);

- სახელმწიფო პროგრამებიდან მიღებული თანხები (აქაც გასათვალისწინებელია პასუხისმგებლობა სახელმწიფოს წინაშე, ასევე ბიუროკრატია და გადაწყვეტილების მიღების ხანგრძლივობა);

- საწევრო;

- შემოწირულობა.

იმ შემთხვევაში, თუ ვერ ხერხდება დეფიციტის შესავსები წყაროების მოძიება, საჭიროა არსებული გეგმების გადახედვა და ხარჯების ისე შემცირება, რომ თქვენი პროდუქციის/ მომსახურების ხარისხი არ გაუარესდეს და საწარმო არ დაზარალდეს.

ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მაგალითი თუ სად და როგორ შეიძლება ფულადი გასავლების შემცირება და მათი შემოსავლების ოპტიმიზაცია:

- თანამშრომლები - საწყის ეტაპზე მხოლოდ აუცილებელი რაოდენობის დასაქმება, სამუშაო დროების ოპტიმიზაცია, მოხალისეთა შრომის გამოყენება;

- მარაგების ოპტიმიზაცია - დიდი რაოდენობით მარაგების შეძენა მოითხოვს დიდი რაოდენობით ფულადი რესურსების გასვლას;

- მანქანა-დანადგარები - სადაც შესაძლებელია ახლის მაგივრად მეორადის იაფად შეძენა;

- კრედიტით ან ლიზინგით შეძენა, ამ შემთხვევაში საბოლოოდ, ჯამში მეტს გადაიხდით, სამაგიეროდ შეძენისას დიდი თანხის გასავალი არ გექნებათ;

- შეძენის ნაცვლად (ოფისის, ტრანსპორტის და ა.შ.) დაქირავება;

- აუთსორსინგი (Outsourcing) - ნუ გააკეთებთ ყველაფერს თვითონ, გააკეთებინეთ ეს სხვას, ვისზე გადახდილი თანხაც უფრო ნაკლები იქნებოდა, ვიდრე თქვენ რომ გაგეკეთებინათ;

- მოელაპარაკეთ თქვენს მომწოდებლებს, რომ გადახდა გადაგივადონ მანამ, სანამ გაყიდვებიდან თანხები არ შემოგივათ;

- სახელმწიფო ბიუჯეტში გადასახდელი თანხების შემცირების მიზნით გაეცანით არსებულ საგადასახადო შეღავათებს;

- ფულადი შემოსავლების პროგნოზების გასაკეთებლად დააკვირდით გაყიდვების ტენდენციებს;

- მოულოდნელად წარმოქმნილი დეფიციტის თავიდან ასაცილებლად მიიღეთ ინფორმაცია

იმის შესახებ, თქვენი მომხმარებელი აგვიანებს თუ არა გადახდას;
- ფასწარმოქმნაში გაითვალისწინეთ ფასდაკლება გადახდის დროის მიხედვით, ანუ რომელი მომხმარებელიც დროულად გადაგიხდით, დაუკელით რამდენიმე პროცენტი;

- ეცადეთ რომ არ იყოთ ერთ მომხმარებელზე ან ერთ მომწოდებელზე დამოკიდებული, თორემ შესაძლებელია მათ დაგიწესონ გადახდის ვადები - მომხმარებელი ეცდება რაც შეიძლება გვიან გადაგიხადოთ, ხოლო მომწოდებელი ძალიან მალე გადაგახდევინებთ;

- გაითვალისწინეთ თქვენი პროდუქციის/მომსახურების შესაძლო სეზონურობა, რაც გამოიწვევს წლის განმავლობაში რამდენიმე არაშემოსავლიანი თვის არსებობას. იფიქრეთ რას შესთავაზებთ მომხმარებელს აღნიშნულ თვეებში.

5.5.4. დაგეგმილი და მიღწეული შედეგების შედარება

გარკვეული პერიოდის შემდეგ მნიშვნელოვანია საწარმოს საქმიანობის შედეგების შეფასება, როგორც ახალი საწარმოს დაფუძნებისას, ასევე უკვე მოქმედი საწარმოს შემთხვევაში. აღნიშნული, ძირითადად ხდება 12 თვეში ერთხელ.
შედეგების შეფასებაში გვეხმარება ფინანსური ანგარიშგების ფორმები, კერძოდ:

- მოგება-ზარალის ანგარიშგება;

- ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშგება;

- ბალანსის ფორმა.

გარდა იმისა, რომ ფინანსური ანგარიშგების ფორმების მომზადება და წარდგენა აუცილებელია სხვადასხვა დონორის თუ საგადასახადო ორგანოს მოთხოვნების მიხედვით, ამ ფორმებზე დაყრდნობით საწარმოს შეუძლია მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღება რამდენიმე მიმართულებით, კერძოდ:

- რამდენად რეალისტური იყო დაგეგმვის ეტაპზე მომზადებული ფინანსური პროგნოზის ფორმები, მიღწეული შედეგების გათვალისწინებით;

- რა ტენდენციები შეინიშნებოდა ფულადი ნაკადების მოძრაობის კუთხით წლის მანძილზე.

ახალი საწარმოს შემთხვევაში, შეიძლება შეფასდეს საწარმოს სამომავლო მდგრადობის პერსპექტივა, ხოლო უკვე მოქმედი საწარმოს შემთხვევაში შესაძლებელია გაანალიზდეს სწორი იყო თუ არა გაფართოების შესახებ მიღებული გადაწყვეტილება.

მოგება-ზარალის ანგარიშგება

ფინანსური ანგარიშგების ეს ფორმა გვაძლევს ინფორმაციას საწარმოს შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ. ის ასახავს ბიზნესსაქმიანობაში მომხდარ მოვლენებს, რომლებმაც დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში გავლენა მოახდინა საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე. შემოსავლები და ხარჯები აქტივების, ვალდებულებებისა და კაპიტალის ცვლილებებს განაპირობებს, ამიტომ მოგება-ზარალის სწორად შედგენა ბალანსის სწორად შედგენაზეც ახდენს გავლენას.
აღნიშნული ფორმა, წარმოადგენს დაგეგმვის ეტაპზე მომზადებული მოგება-ზარალის პროგნოზის ფორმის დაზუსტებულ ვერსიას, სადაც წარმოდგენილი მაჩვენებლების საშუალებით ვიგებთ, რამდენად შეესაბამება დაგეგმილი შემოსავლები და ხარჯები (შესაბამისად მოგებაც) არსებულ რეალობას.

მოგება-ზარალის ანგარიშგების ფორმის ანალიზი დაინტერესებულ პირებს აძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად ეფექტურია საწარმოს საქმიანობა და გამოიმუშავებს თუ არა მოგებას, რომელიც საჭიროა შემდგომი პერიოდის საოპერაციო ხარჯების დასაფარად და ბიზნესის გასაფართოებლად.
მარტივად რომ ვთქვათ, ბიზნეს (ეკონომიკური) საქმიანობის მთავარი ინდიკატორი მოგებაა:
მოგება = შემოსავალები - ხარჯები
გარდა ზემოთ ნახსენებისა, მოგება-ზარალის უწყისის მეშვეობით მეწარმე ნათლად ხედავს, რამდენად ეფექტურად გამოიყენა არსებული რესურსები.

ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშგება

ფინანსური ანგარიშგების ეს ფორმა გვაძლევს ინფორმაციას საწარმოში ნაღდი ფულის შემოსვლისა და გასავლის შესახებ კონკრეტული პერიოდის განმავლობაში. აღნიშნული ფორმა, წარმოადგენს დაგეგმვის ეტაპზე მომზადებული ფულადი ნაკადების მოძრაობის პროგნოზის ფორმის დაზუსტებულ ვერსიას, სადაც წარმოდგენილი მაჩვენებლები შეესაბამება არსებულ რეალობას. ანგარიშგების ეს ფორმა ერთმანეთთან აკავშირებს მოგება-ზარალის ანგარიშგების და ბიუჯეტის ფორმებს, ვინაიდან აჩვენებს საწარმოში ფულის მოძრაობას.

ფულადი ნაკადების მოძრაობის ფორმა შინაარსობრივად დაყოფილია 3 ნაწილად:

1. **საოპერაციო აქტივობები** - შემოსავლის მომტანი ძირითადი საქმიანობა და სხვა აქტივობები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საინვესტიციო ან/და ფინანსურ საქმიანობასთან; ფულადი ნაკადების ნებისმიერი მოძრაობა დაკავშირებული მიმდინარე აქტივებთან ან/და მიმდინარე ვალდებულებებთან

2. **საინვესტიციო აქტივობები** - ფულადი ნაკადების ნებისმიერი მოძრაობა დაკავშირებული გრძელვადიანი აქტივების შეძენას ან/და გასხვისებასთან;

3. **ფინანსური აქტივობები** - ფულადი ნაკადების ნებისმიერი მოძრაობა, რომელიც დაკავშირებულია საკუთარ ან ნასესხებ კაპიტალში ცვლილებებთან.

ბალანსის ფორმა

ბალანსის ფორმა ასახავს საწარმოს აქტივების და ვალდებულებების მოცულობას საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოსთვის.
აქტივები = ვალდებულებებს + საკუთარი კაპიტალი
(„რაში დაიხარჯა ფული = საიდან მოვიდა ფული“)

აქტივები საწარმოს ქონების დეტალური ჩამონათვალია, რომელიც მოიცავს უძრავ და მოძრავ ქონებას; გრძელ და მოკლევადიან მოთხოვნებს; მატერიალურ და არამატერიალურ ქონებას და სხვა. აქტივების განხილვის დროს შეგვიძლია დავადგინოთ განხორციელებული ინვესტიციების მიზნობრიობა.

ვალდებულებებს + საკუთარი კაპიტალი - ანუ ბალანსის (ტოლობის) მეორე ნაწილი იძლევა ინფორმაციას დაფინანსების წყაროების შესახებ. ლოგიკურია, რომ თანხების მოძიება საკუთარი (მესაკუთრეთა) სახსრებით, დონორების ან კრედიტორების (ვალდებულება) მეშვეობით ხორციელდება.

ცხრილი 5.4. – ბალანსის უწყისი

აქტივები	
მიმდინარე აქტივები:	
ნაღდი ფული სალაროში და ბანკში	0
დებიტორული დავალიანება	0
სასაქონლო მარაგები (მზა პროდუქცია)	0
ნედლეული და დაუმთავრებელი პროდუქცია)	0
წინასწარ გაწეული ხარჯები (გადახდილი ავანსები)	0
მოკლევადიანი ინვესტიციები	0
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	0
ძირითადი საშუალებები: (გრძელვადიანი აქტივები)	0
სატრანსპორტო საშუალებები	0
ავეჯი და ოფისის მოწყობილობა	0
მოწყობილობა და დანადგარები	0
უძრავი ქონება	0
მიწა	0
ფინანსური აქტივები: (გრძელვადიანი აქტივები)	
წილები სხვა საწარმოებში	0
ფასიანი ქაღალდები	0
მთლიანი ფინანსური აქტივები	0
	0
	0
მთლიანი გრძელვადიანი აქტივები	
არამატერიალური აქტივები:	
ლიცენზია და პატენტი	0
გუდვილი	0
მთლიანი აქტივები	0

ვალდებულებები და კაპიტალი	
მიმდინარე ვალდებულებები:	
კრედიტორული დავალიანება	0
დარიცხული გადასახადები	0
დარიცხული ხელფასები	0
	0
ავანსად მიღებული შემოსავლები	0
მოკლევადიანი სესხები	0
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	
გრძელვადიანი ვალდებულებები:	0
გრძელვადიანი სესხები	0
გადავადებული გადასახადები	
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები	
მთლიანი გრძელვადიანი ვალდებულებები	0
მთლიანი ვალდებულებები	
კაპიტალი:	
საკუთარი კაპიტალი	0
გაუნაწილებელი მოგება	0
მთლიანი ვალდებულებები და კაპიტალი	0

შენიშვნა: ბალანსის ორივე აქტივების და ვალდებულებები / კაპიტალის მხარეებს შორის ტოლობა აუცილებლად უნდა შედგეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში არასწორადაა შედგენილი. წესით საპროგნოზო ბალანსს იშვიათად ადგენენ ხოლმე.

5.6. ნულოვანი მოგების წერტილი - Break Even Point

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.
პირველი სიდიდე მ**ოგების დასაწყისი ანუ ნულოვანი მოგების წერტილი** - ნიშნავს თუ როდის იწყება მოგება, ანუ შემოსავალი და ხარჯი ერთმანეთის ტოლია და ამ წერტილის შემდეგ იწყება მოგების მიღება. ამ წერტილამდე საწარმოს საქმიანობა წამგებიანი, ანუ საწარმო იმყოფება წაგების ზონაში.
ნულოვანი მოგების წერტილი = ფიქსირებული ხარჯები/ერთეულის ფასი - ცვალებადი ხარჯი.

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.

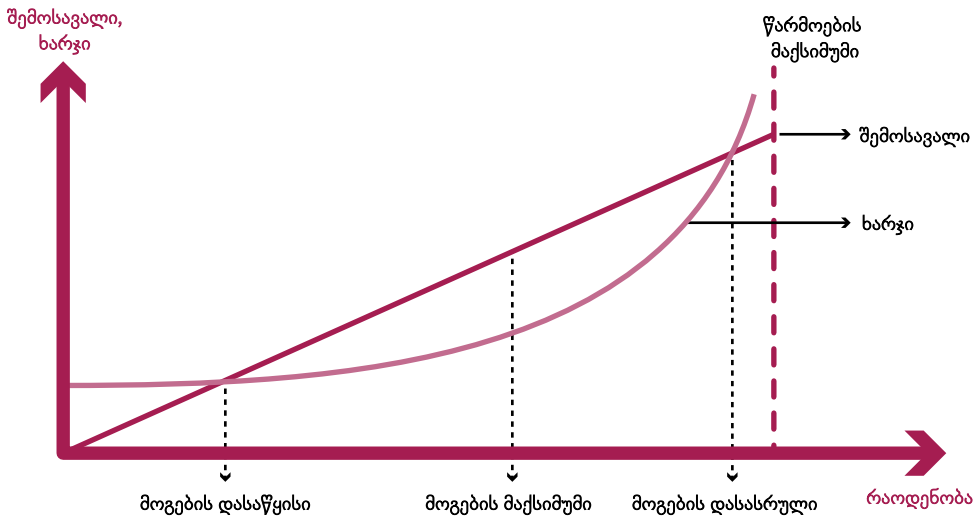
იმისათვის, რომ გრაფიკულად ავაგოთ შემოსავლების და ხარჯების დიაგრამა და, შესაბამისად, აღვნიშნოთ ეს სამი მნიშვნელოვანი სიდიდე, აუცილებელია, განვსაზღვროთ ხარჯებისა და შემოსავლების ფუნქციები. ანუ დავადგინოთ:

- 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.

ხარჯების და შემოსავლების წრფივად ზრდის შემთხვევაში მათი გრაფიკული გამოსახვა შემდეგნაირად შეიძლება:

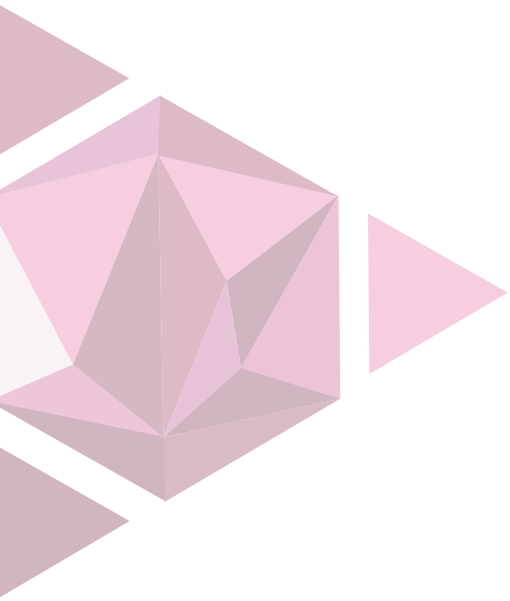
გრაფიკი 5.2. - ხარჯების და შემოსავლების გრაფიკული გამოსახვა



როგორც გრაფიკიდან ჩანს, ხარჯებისა და შემოსავლების ფუნქციების პირველი კვეთის წერტილი წარმოადგენს მოგების დასაწყისს. ამ წერტილამდე საწარმო იმყოფება წაგების 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 იმყოფება მოგების ზონაში, ხოლო ამ წერტილის შემდეგ ისევ გადადის წაგების ზონაში. ამ წერტილში კი საწარმო იღებს ნულოვან მოგებას.

მოგების დასაწყის და 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.



გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

[1] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - Job Creation throught the Social Economy and Social Entrepreneurship; 2013; ელექტრონული სახელმძღვანელო ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.oecd.org/cfe/leed/130228_Job%20Creation%20throught%20the%20Social%20Economy%20and%20Social%20Entrepreneurship_RC_FINAL-BIS.pdf

[2] European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion - Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide, Volume 4; 2013; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://sofisam.se/download/18.3453fc5214836a9a472a0430/1472023483855/EU+kommissionen,+Social+Economy+and+Social+Entreprenreurship.pdf

[3] Wilda M. Vanek - Italian Social Cooperatives; 2001;

[4] Ellie Burke - Social Entrepreneurship Programs: 23 Universities Paving the Way; ელექტრონული სტატია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.classy.org/blog/social-entrepreneurship-programs-19-universities-paving-the-way/

[5] Joe Myers - These are the best economies to be a social entrepreneur; 2016; ელექტრონული სტატია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.weforum.org/agenda/2016/09/these-are-the-best-countries-to-be-a-social-entrepreneur/

[6] Social Enterprise UK - What is the history of social enterprise? ელექტრონული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.socialenterprise.org.uk/faqs/what-is-the-history-of-social-enterprise

[7] Department of Trade and Industry (UK); 2002; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070101085544/http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/documents/social_enterprise/se_strategy_2002.pdf

[8] Social Enterprise UK – Size and Scale of Social Enterprises in 2018; 2018; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=4284a743-4846-4084-b625-ccbc7967bf09

[9] Jacques DEFOURNY - From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory; 2014; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.researchgate.net/publication/295390255_From_third_sector_to_social_enterprise_A_European_research_trajectory

[11] Department for Digital, Culture, Media and SportDepartment for Business, Energy and Industrial Strategy UK - Social Enterprise: Market Trends 2017; 2017; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf

[12] Department of Justice and Equality (Ireland) – "A New Way Forward" Social Enterprise Strategy 2017-2019; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: http://www.probation.ie/EN/PB/0/D57CB4BC600E5F668025811E003753D6/$File/The%20Dept%20of%20Justice%20Social%20Enterprise%20strategy-Web%20Version.pdf

[13] Julia Hoppe – Social Entrepreneurs as Alternative Providers of Social Services in Germany; 2015; https://essay.utwente.nl/68691/1/Hoppe_BA_MB.pdf

[14] საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი (CSRDG) - საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში - განვითარების დინამიკა და ტენდენციები; თბილისი; 2010; ელექტრონული სახელმძღვანელო ხელმისაწვდომია ბმულზე: http://segeorgia.org/FILES/doc/95_CSO-Research.pdf

[15] Erin Carlyle - Nobel Prize Winner Muhammad Yunus: The Key To Super-Happiness; 2013; ელექტრონული სტატია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.forbes.com/sites/erincarlyle/2013/06/07/nobel-prize-winner-muhammad-yunus-the-key-to-super-happiness-video/#1d3414984463

[16] The Nobel Prize - Muhammad Yunus Facts; 2016; ელექტრონული სტატია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/yunus/facts/

[17] გრამინ ბანკი - http://www.grameen.com/introduction/

[18] Yunus Center – Grameen Danone; ელექტრონული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/grameen-danone

[19] Danone Communities – Impact; ელექტრონული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია ბმულზე: http://www.danonecommunities.com/index.php/portfolio_page/grameen-damone-food-limited/

[20] Freer Spreckley – Social Enterprise Planning Toolkit; 2011; ელექტრონული სახელმძღვანელო ხელმისაწვდომია ბმულზე: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/social_enterprise_planning_toolkit.pdf

[21] Social Traders – Social Enterprise – Case Studies; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.scribd.com/doc/288183343/social-firm-cleanable-case-study

[22] Social Traders – From where I was to where I am; 2011; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.socialtraders.com.au/wp-content/uploads/2016/05/From-Where-I-Was-to-Where-I-Am-.pdf

[23] EVPA – Impact Strategies – How Investors Drive Social Impact; 2018; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-strategies

[24] EVPA Survey - Investing For Impact, 2017/2018; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/investing-for-impact-the-evpa-survey-2017-2018

[25, 29, 30] Center for Social Impact - Muir K. & Bennett S. - The Compass: Your Guide to Social Impact Measurement; 2014; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://www.csi.edu.au/media/uploads/CSI_The_Compass.pdf

[26, 27] International Association for Impact Assessment - Social Impact Assessment: Guidance for managing and assessing social impacts of projects; 2015; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf

[28] Vanclay, F. - International Principles for Social Impact Assessment. Impact Assessment & Project Appraisal 21(1), 5-11; 2003; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://www.rug.nl/research/portal/files/17534793/IAIA_2015_Social_Impact_Assessment_guidance_document.pdf

[31, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 64] EVPA - Dr Lisa Hehenberger, Anna-Marie Harling, Peter Scholten - A Practical Guide To Measuring and Managing Impact; 2015; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide

[33, 34] Maximize Your Impact – A Guide for Social Entrepreneurs; Jaan Aps, Ben Carpenter, Agata Fortuna, Jeremy Nicholls, Gonca Ongan, Serra Titiz, Elif Urgan, Marko Uibu and Ayşe Seda Muftügil Yalçin; 2017; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf

[43, 61, 62, 63] Estonian Social Enterprise Network – Gina Mankin – Social Impact Measurement for Social Enterprises in Estonia; 2014; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://sev.ee/wp-content/uploads/2017/06/impact-measurement-for-estonian-social-enterprises.pdf

[44] Kari Örtengren – A Guide for Result Based Management (RBM) efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA); 2016; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://www.sida.se/contentassets/9d257b83f4124113a324c61715150722/21920.pdf

[49, 51, 52, 53, 54, 65, 66, 67] საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითრების ცენტრი – საპროექტო განაცხადის მომზადება; 2017;

[68, 69, 70] Social Reporting Standard, 2014 Edition, Creative Commons BY-ND 3.0

[71, 72] G4 Sustainability Reportin Guidelines, Reporting Principles and Standard Disclosures, Global Reporting Initiative, 2013

[73] The Guardian – Starbucks closes more than 8,000 US cafes for racial bias training; 2018; ელექტრონული ბმული: https://www.theguardian.com/business/2018/may/29/starbucks-coffee-shops-racial-bias-training
[74] Carl Golden – The 12 Common Archetypes; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: http://www.soulcraft.co/essays/the_12_common_archetypes.html

[75, 76] Julie Poznanski, Bryn Sadownik and Irene Gannitsos – Financial Intelligence: A Guide for Social Enterprise; 2013; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.demonstratingvalue.org/sites/default/files/resource-files/Financial%20Intelligence%20Guide%20Dec%202013.pdf

[77] Demonstrating Value – WORKSHEET: Identifying and Measuring Social Costs; 2013; ელექტრონული გამოცემა იხილეთ ბმულზე: https://www.demonstratingvalue.org/resources/social-costs-worksheet

[78, 79, 80] Red Ochre, Social Enterprise Coalition – Finance Toolkit for BAME Social Entrepreneurs; 2012; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://redochre.org.uk/wp-content/uploads/2012/03/Finance-Toolkit-for-Social-Entrepreneurs_May-2011.pdf

[81, 82] საქართველოს პარლამენტი – საქართველოს საგადასახადო კოდექსი; 2010; ელექტრონული გამოცემა ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1043717?publication=146

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა
და განვითარების ცენტრი
დელისის I შესახვევი 5ა
0177, თბილისი, საქართველო
(+995 32) 2 39 90 19
office@csrdg.ge
www.csrdg.ge
www.fb.com/CSRDG

CSRDG
საქართველოს სტრატეგიული
კვლევებისა და განვითარების ცენტრი