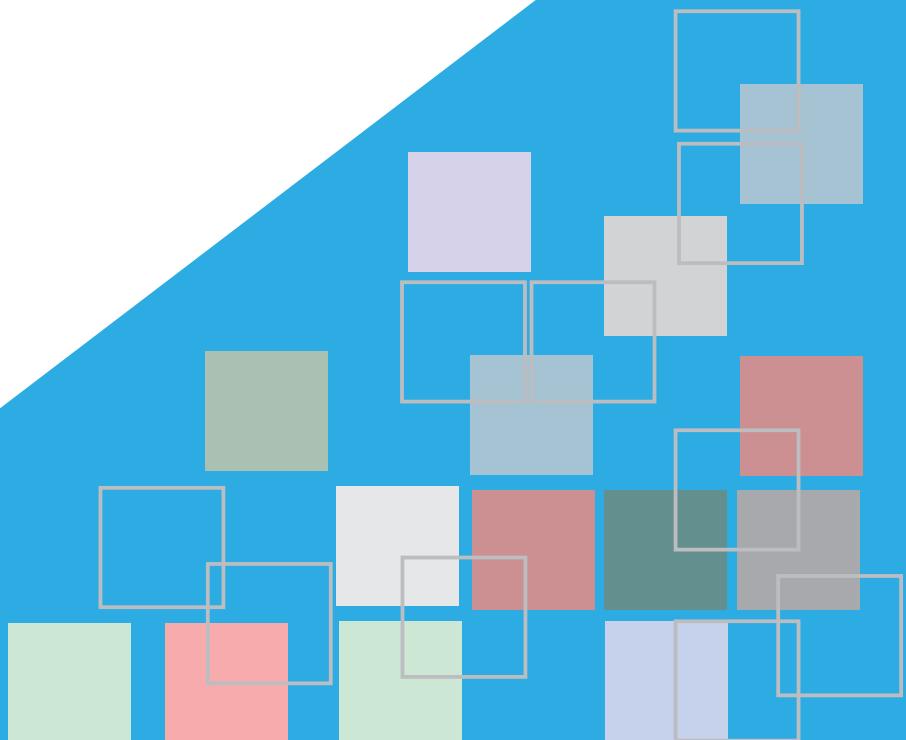


# სოციალური მანაჩრონზე სახალისალვანელო

2017







ევროკავშირი  
საქართველოსთვის  
The European Union for Georgia

## სოციალური მანაჩრონზის სახელმძღვანელო

ავტორები:

შოთა მურლულია  
ზვიად მოდებაძე  
ირაკლი მხეიძე  
ეკა დათუაშვილი

რედაქტორი:

ეკა დათუაშვილი



2017

## **სოციალური მენარმეობის სახელმძღვანელო**

წარმოგიდგენთ სოციალური მენარმეობის სახელმძღვანელოს მე-2 გამოცემას. გამოცემაში შესულია ახალი ქართული სოციალური საწარმოების მაგალითები, და განახლებულია საქართველოში სოციალური მენარმეობის საკანონმდებლო რეგულირების საკითხები. პუბლიკაცია განკუთვნილია სოციალური მენარმეობით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის.

წინამდებარე პუბლიკაცია შექმნილია პროექტ „ადგილობრივი შესაძლებლობების გაძლიერება ბაქეთა უფლებების დაცვისათვის საქართველოში“ ფარგლებში, ევროკავშირის დახმარებით. მის შინაარსზე პასუხისმგებელია მხოლოდ განმახორციელებელი ორგანიზაცია და პუბლიკაციის შინაარსის ევროკავშირის პოზიციად აღქმა დაუშვებელია.

© საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი

ავტორები:  
შოთა მურდულია  
ზვიად მოდებაძე  
ირაკლი მხეიძე  
ეკა დათუაშვილი

რედაქტორი:  
ეკა დათუაშვილი

დიზაინი და დაკაბადონება: მანანა გიგაური

**მეორე რედაქტირებული გამოცემა**

# სარჩევი

<b>რა არის სოციალური მენარმეობა</b>	<b>3</b>
სოციალური მენარმეობის განვითარების ისტორია	3
სოციალური მენარმეობის განმარტებები	3
სოციალური საწარმოს როლები	7
სოციალური მენარმეობის მნიშვნელობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის	10
<b>სოციალური საწარმოს განვითარების ნაბიჯები</b>	<b>11</b>
გადაწყვეტილების მიღება	11
ორგანიზაციული მზაობის შეფასება	12
სოციალური საწარმოს მისია	12
იდეების გენერირება	13
<b>იღების მიზანებონილობის ანალიზი</b>	<b>15</b>
<b>მარკეტინგული კვლევა</b>	<b>18</b>
მარკეტინგული კვლევის პროცესი	18
<b>სოციალური საწარმოს ბიზნეს გეგმა</b>	<b>27</b>
<b>სოციალური საწარმოს მიზნები და ამოცანები</b>	<b>28</b>
სოციალური და ბიზნეს მიზნები	28
ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის	29
<b>ბიზნეს გეგმა – მარკეტინგი</b>	<b>30</b>
მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა	30
მარკეტინგული კომუნიკაცია	36
მარკეტინგული სტრატეგია	39
ბრენდინგი	45
<b>ბიზნეს გეგმა – ფინანსები</b>	<b>48</b>
ხარჯები	48
ფასწარმოქმნა	53
საერთო შემოსავლები	57
საწარმოსთვის მნიშვნელოვანი სიდიდეების დადგენა	59
ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია	60
კაპიტალზე მოთხოვნა	61
ლიკვიდურობა	63
ფინანსური დაგეგმვის და ანგარიშგების ფორმები	65

<b>სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასება</b>	<b>70</b>
რატომ გვჭირდება სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასება	70
სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასების გეგმა	71
სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შორის ბალანსის მართვა	75
სოციალური შედეგების შეფასების საინტერესო ბმულები	77
<b>საქართველოში სოციალური მენარმარბის საკანონმდებლო საფუძვლები</b>	<b>78</b>
სამეწარმეო და ეკონომიკური საქმიანობა	79
სოციალური საწარმოს დაბეგვრის რეჟიმი	82



# რა არის სოციალური მენარმეობა

## სოციალური მენარმეობის განვითარების ისტორია

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

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

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

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

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

## სოციალური მენარმეობის განმარტებები

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

### სოციალური მენარმეობა აშშ-ში

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

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

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

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

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

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

### სოციალური ბიზნესი დანონი-გრამინი

**დანონი-გრამინი** არის კომპანია დანონის და გრამინ ბანკის ერთობლივი საწარმო, რომელიც დაფუძნდა 2006 წელს. მისი მისაა „სიღარიბის შემცირება ჯანსალი კვებით ბავშვების ჯანმრთელობის გაუმჯობესებისა და თემზე დაფუძნებული ბიზნეს მოდელების განვითარებით.“

ბანგლადეშში სერიოზული პრობლემა ბავშვთა სრულფასოვანი საკვებით უზრუნველყოფა.

**UNICEF-ის მონაცემებით** 5 წლამდე ბავშვების 56% ვერ ლებულობს მათვის აუცილებელ საკვებ ნივთიერებებს.

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

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

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

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

“სოციალური მენარმეები არინ პირები, რომლებსაც გახაჩიათ ინიციატიური მიდგომები საზოგადოების ყველაზე მწვავე სოციალური პრობლემების მოგარებისთვის. ისინი არიან ამბიციური და შეუსოფარი, ენერგიულად ეძებენ გამოსავალს სოციალური საკითხების გადასაჭრელად და გვთავაზობენ ახალ იდეებს ფართომასშტაბიანი ცვლილებებისთვის”

აშოკა [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

სოციალური საწარმო არის ორგანიზაცია, რომელიც აღწევს ფართო მასშტაბიან, სისტემურ და მდგრად სოციალურ ცვლილებას ახალი გამოვლების, განსხვავებული მიღებების, არსებული ტექნოლოგიების და სტრატეგიების უფრო ზუსტი გამოყენებით, ან ახალი კომპიუტებით.

სოციალური მენარმეები არიან ლიდერები, ცვლილების მამოძრავებელი, მგზებარე, ინიციატორული, რისკიანი, მაღალი სტანდარტების პიროვნებები, რომელთაც სწავლა ადამიანების.

შვაბის ფონდი [www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)

**სოციალური მენარმეობა ევროპაში.** ევროპაში სოციალური მენარმეობის კონცეფცია პირველად იტალიაში გაჩნდა 1990-იანი წლებიდან და შემდგომი ორი ათწლეულის მანძილზე ფართოდ გავრცელდა ევროპის მრავალ ქვეყანაში. ზოგიერთ მათგანში კანონმდებლობით განისაზღვრა სოციალური საწარმოს იურიდიული ფორმაცი. საფრანგეთში, პორტუგალიაში, ესპანეთში და საპერნეგოთში სოციალურ საწარმოებს კოოპერატივის ფორმა აქვთ. სხვა ქვეყნებში, მაგალითად, ბელგიაში, დიდ ბრიტანეთსა და იტალიაში სოციალური საწარმოებისთვის უფრო ლია მოდელები არსებობს, რომელიც კოოპერატივების ტრადიციით არ შემოიფარგლება.

„სოციალური საწარმო არის ბიზნესი, რომლის უპირველესი მიზანი სოციალური ხასიათისაა, ხოლო თემში ან ბიზნესში მოვალეობის რენევესტირება ხდება დასახული სოციალური მიზნების მისაღწევად. მისი მამოძრავებელი არ არის მოვალეობის მრავალი მიზანი, მაგრამ მიზნებისა და მფლობელებისთვის.“

დიდი ბრიტანეთი, ვაჭრობისა და მრეწველობის დეპარტამენტი

სოციალური საწარმოების მოქმედების სფეროები ძალიან მრავალფეროვანია და მათი სოციალური მისია შესაძლოა, სხვადასხვა სფეროს მოიცავდეს. მიუხედავად ამისა, ევროპაში განსაკუთრებით გავრცელდა სოციალური საწარმოები, რომელთა მიზანია „ინტეგრაცია - დასაქმების გზით“ (Work Integration Social Enterprise - WISE) და ამ საწარმოთა მთავარი ფუნქცია მოსახლეობის ისეთი ჯგუფების დასაქმება და შრომითი ინტეგრაცია, რომელიც განსაკუთრებულად არაკონკურენტულ მდგომარეობაში არიან დასაქმების ბაზარზე.

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

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

ევროპულმა კვლევითმა ქსელმა შეიმუშავა გარკვეული კრიტერიუმები, რასაც უნდა აქმაყოფილებდეს სოციალური საწარმო. კრიტერიუმები სამ ჯგუფად არის დაყოფილი: ეკონომიკური, სოციალური და თანამონაბილეობითი მართვის კრიტერიუმები. არ არის აუცილებელი, რომ სოციალური საწარმო აქმაყოფილებდეს შემუშავებულ ცხრავე კრიტერიუმს. ეს არის ერთგვარი „იდეალური სოციალური საწარმოს“ მახასითებლები და წარმოადგენს თვითშეფასების ინსტრუმენტს სოციალური საწარმოებისთვის.

## ეკონომიკური კრიტერიუმები:

1. **საქონლის ან მომსახურების უწყვეტი წარმოება / მიწოდება**  
სოციალური სანარმო, განსხვავებით ტრადიციული არასამთავრობო ორგანიზაციებისან და ფონდებისგან, არ ეწევა ინტერესთა დაცვას და/ან თანხების რედისტრიბუციას სხვადასხვა ინიციატივების დასაფინანსებლად. სოციალური სანარმოს მთავარი საქმიანობაა გარკვეული პროდუქტის წარმოება ან სერვისის მიწოდება უწყვეტად. ეს არის სოციალური სანარმოს არსებობის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი.
2. **ეკონომიკური რისკის გარკვეული ხარისხი**  
სოციალური სანარმოს დამაარსებლები თავიანთ თავზე იღებენ გარკვეულ რისკს სრულად ან ნაწილობრივ. სახელმწიფო სტრუქტურებისაგან განსხვავებით, სოციალურ სანარმოთა ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა დამოკიდებულია მათი წევრების და სანარმოში მომუშავე ხალხის ძალისხმევაზე.
3. **დამოკიდებულება ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ**  
როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შემთხვევაში, სოციალური სანარმოც ახდენს ფულადი და არაფულადი რესურსების, ასევე ანაზღაურებადი პერსონალის და მოხალისების რესურსების კომპინირებას. თუმცა, სოციალური სანარმოს ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მცირედით მაინც იყოს წარმოდგენილი ანაზღაურებადი პერსონალი.

## სოციალური კრიტერიუმები:

4. **ნათელი მიზანი, რომელიც უოკუსირებულია საზოგადოების კეთილდღეობაზე**  
სოციალური სანარმოს ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანია, ემსახუროს საზოგადოებას ან კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფს, რომელთაც გააჩინიათ საერთო საზოგადოებრივი საჭიროებები, და არ ემსახურებოდეს გარკვეული ინდივიდების პირად ინტერესებს.
5. **ინიციატივა წამოწყებულია მოქალაქეთა გარკვეული ჯგუფის ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ**  
სოციალური სანარმოს შექმნა არის თემის ან კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფებში შემავალი ადამიანების ერთობლივი ძალისხმევის შედეგი. ამ ადამიანთა ჯგუფს გაზიარებული აქვს მეაფიოდ განსაზღვრული საჭიროება ან მიზანი. ეს კოლექტიური სული მუდმივად უხდა თან სდევდეს სანარმოს, იმის გათვალისწინებით, რომ შენარჩუნდეს ლიდერობის სულისკვეთება.
6. **მოგების შეზღუდული განაწილება**  
სოციალური მიზნების უპირატესობა აისახება მოგების განაწილების შეზღუდვებშიც. თუმცა, სოციალური სანარმო არ გამორიცხავს მოგების მცირე ნაწილის გადანაწილებას. რამდენიმე ქვეყანაში, ზოგიერთი ტიპის სოციალური სანამოებისთვის (მაგალითად, კოოპერატივები) დაშვებულია მოგების გადაზიანება გარკვეული ლიმიტების ფარგლებში, რომელიც გამორიცხავს პირადი მოგების ზრდისაკენ სწრაფვას.

## სოციალური სანარმოს მონაწილეობითი მმართველობა

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

- 8. გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება არ უნდა ეფუძნებოდეს კაპიტალის მფლობელობას**  
ეს კრიტერიუმი, ძირითადად, გულისხმობს პრინციპს “ერთი წევრი — ერთი ხმა”. გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება მმართველ როლში, რომელსაც აქვს უმაღლესი გადაწყვეტილებების უფლებამოსილება, არ არის განაწილებული კაპიტალის შესაბამისად და გადაწყვეტილებები არის გაზიარებული.
- 9. საერთო გარემო, რაც უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა მაღალ ჩართულობას**  
გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომხმარებელთა, ბენეფიციართა და დაინტერესებულ პირთა ჩართულობის დონე - სოციალური საწარმოს მნიშვნელოვანი მახასიათებელია.

### ევროკავშირი

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

“სოციალური საწარმო არის სოციალური ეკონომიკის განვითარების კომპანია, რომლის მთავარი მიზანია სოციალური გავლენა და არა მათი მფლობელების და დანატერესებული პირების მოგება. მისი საქმიანობა არის პროდუქტების და სერვისების მინდება ბაზარზე ინოცავიური და სამეწარმეო პრინციპებით და საკუთარ მოგებას უპირველეს ყოვლისა იყენებს სოციალური მიზნების მისაღწევად. მისი მართვის სტილი არის ლია და პასუხისმგებლობით განმსჭვალული და ახასიათებს თანამშრომელთა, მომხმარებელთა და დაინტერესებულ პირთა მაღალი ჩართულობა.”

## სოციალური საწარმოს როლები

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

სოციალური მეწარმეობა ძველი პრობლემების ახლებურად მოგვარების საშუალებას იძლევა.

ინდივიდუებისთვის სოციალური საწარმო შეიძლება იქცეს სოციალური ინკლუზის მექანიზმად, რაც მათ დახემარება დამოკიდებული მდგომარეობიდან განთავისუფლებაში და დამოუკიდებლობის მოპოვების რეალურ შანსს მისცემს.

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

თემისთვის სოციალური საწარმო წარმოადგენს დამოუკიდებელი განვითარების სტრატეგიას, დაფუძნებულ მხოლოდ საკუთარ რესურსებზე, რასაც შედეგად მოაქვს ჭეშმარიტი თვითონეგულორება და საერთო კეთილდღეობა.

სახელმწიფოსთვის კი სოციალური საწარმო წარმოადგენს „სოციალუნველყოფის მახიდან“ თავის დაღწევის რეალურ გზას.

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

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

ველოშიც გვხვდება. მისი კარგი მაგალითია სოციალური საწარმო „ბაბალე“, რომელიც დააფუძნა ორგანიზაციამ „რეალური ცვლილებებისთვის“. დასაქმებაზე ორგენტირებული სოციალური საწარმოები ეფექტურად ახდენენ ისეთი ჯგუფების ინკლუზიას, როგორიცაა წამალდამოკიდებული და რეაბილიტაციის პროცესში მყოფი ადამიანები, ყოფილი მსჯავრდებულები და პრობაციონერები, დიდი ხნის მანძილზე დაუსაქმებელი ადამიანები, რომელთა კონკურენტუნარიანობა დასაქმების ბაზარზე დაბალია, შემ პირები, და სხვ.

#### სოციალური საწარმო „ბაბალე“

შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვებისა და მოზარდების მშობლების მიერ 2014 წელს დაფუძნდა საზოგადოებრივი ორგანიზაცია „რეალური ცვლილებებისთვის“.

„რეალური ცვლილებების“ ინიციატივით, 2015 წელს შექმნა სოციალური საწარმო „ბაბალე“, რომლის მიზანია შეზღუდული შესაძლებლობებისა და სპეციალური საჭიროებების მქონე პირთა პროფესიული განათლებისა და დასაქმების ხელშეწყობა. ბაბალე აერთობანებს 2 სივრცეს, შემოქმედებით სახელოსნოს, სადაც განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ახალგაზრდები სხდეციალური მეთოდოლოგიის გამოყენებით იღებენ განათლებას, საქმედებინ, ქვინიან პროდუქციას და სალონს, სადაც წარმოდგენილია და იყიდება ნამუშევრები. სოციალურ საწარმოში მზადება ხის და ტექსტილური როგორც დეკორატიული, ისე გამოყენებითი ნივთები: ხის ზარდაბები, საკანცელარიო ნივთები, ჩანთები, აქსესუარები, საღლესასწაულო ნივთები, სხვადასხვა ფიგურები, როგორიცაა ნაძვისსხვები, ანგელოზები და სხვა.

ამჟამად ბაბალეში მუდმივად დასაქმებულია 9 პირი (მათგან 5 შშმ ახალგაზრდა), თუმცა, კორპორატიული შეკვეთების შემთხვევაში დასაქმებულთა რაოდენობა 17-ამდე იზრდება.

რაც შეეხება საგანმანათლებლო საქმიანობას, ბავშვთა ინკლუზიურ სამხატვრო სტუდიაში, რომელიც ფუნქციონირებს „ბაბალეს“ ახალგებში, 25 ახალგაზრდას, მათგან 10 შეზღუდული შესაძლებლობების მიზნიდან, შესაძლებლობა აქვს უფასოდ ისარგბლოს ბაბალეს მიერ შეთავაზებული შემსწავლების კურსებით.

სოციალური საწარმოს მოებარეა რეინვესტირდება საქმიანობის განსავითარებლად ან/და ბენეფიციარებისთვის უფრო მეტი სერვისის უზრუნველსაყოფად. საწარმო თვითშენახვადია - მისი შემოსავლები ფარავსყველა დაზახარჯა.

- \* **მარგინალური მოსახლეობისთვის სერვისების მიმწოდებელი.** სოციალური საწარმოები აწვდიან მოსახლეობის გარკვეულ ფენებს მათვის აუცილებელ სოციალურ სერვისებს, როგორიცაა ჯანდაცვა, განათლება, დღის და სადღელამისო ცენტრების მომსახურება, ტრანსპორტირება და სხვ. ამ ტიპის სოციალური საწარმოების სერვისების შემსყიდვები ხშირად არის ხელისუფლების ორგანოებით. წარმატებული სერვისის მიმწოდებელი სოციალური საწარმოები ეფექტურად ახდენენ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებიდან თანხების მოზიდვას და ადამიანური და მატერიალური რესურსების მობილიზებას. ეს, ერთის მხრივ, ხელს უწყობს მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდებას და, მეორეს მხრივ, საბიუჯეტო სახსრების დაზოგვას.

#### სოციალური საწარმო „ხანდაზმულთა სახლი“

სოციალური საწარმო „ხანდაზმულთა სახლი“ დაფუძნდა 2011 წელს საზოგადოებრივი ორგანიზაციანიციის „ახალგაზრდა პედაგოგთა კავშირი“ ინიციატივით.

„ხანდაზმულთა სახლის“ მიზანია უზრუნველყოფა სოჯახური გარემო და ლირსეული სიბერე სოციალურად დაუცველი სტატუსის მქონე ხანდაზმულებისთვის, რომელთა განთავსება ზრუნვის სხვა ალტერნატიულ ფორმაში (ბიოლოგიურ ოჯახში შენარჩუნება, შინ ზრუნვა, დღის ცენტრი) მოცემული დროისთვის შეცვლებელია.

სერვისის მიმწოდებელი სოციალური საწარმო ხანდაზმულებს უზრუნველყოფს საპაზისო საცხოვრებელი ბიროსებით და სოციალური და ფინანსურული რეასილიტაციით. სოციალური საწარმოს სერვისით 20 სოციალურად დაუცველის სტატუსის მქონე ხანდაზმული სარგებლობს.

- \* ნაკლებად მომგებიან მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფის მიერ წარმოებული პროდუქტის/სერვისის გამყიდველი. ასეთი ორგანიზაციების კარგი მაგალითია სამართლიანი ვაჭრობის ორგანიზაციები.

#### სოციალური საწარმო „ეთნოდიზაინ“

„საქართველოს ტრადიციული რენვის ასოციაცია“ წარმოადგენს საწარმო თრგანიზაციას, რომელიც მიზნად ისახავს რენვის სექტორის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა და ქართული ხელნაკეთი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

ასოციაციაში განეცვრიანებული 250-მდე ტრადიციული რენვის ოსტატი მთელი საქართველოს არასამუშავის სამუშავის მიზნების ისახავს ტრადიციული რენვის ოსტატების პოპულარიზაციას, მათი ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას და პროდუქციის სარისხის და დიზაინის განვითარებას.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად, 2016 წელს ასოციაციის ფარგლებში შეიქმნა სოციალურ მაღაზია „ეთნოდიზაინი“, რომლის ფუნქციაა ტრადიციული რენვის ოსტატების დასაქმების ხელშეწყობა და მათი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

სოციალურ მაღაზიაში წარმოდგენილია ქართული ტრადიციული რენვის გამორჩეული ნიმუშები, რომლებიც შექმნილია ხელით, ქართველი ოსტატების მიერ.

„ეთნოდიზაინი“ წარმოადგენს ერთიან პლატფორმას საქართველოს მასშტაბით 90-მდე ოსტატის და მათ სახელოსნოებში მომუშავე ახალგაზრდების დასაქმებისთვის, რათა მათ მიერ ტრადიციულ მოტივებზე შექმნილი თანამედროვე პროდუქცია რეალიზდეს სამიზნე აუდიტორიაში.

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

მაღაზია წარმატებით ფუნქციონირებს. 2017 წელს ვარძიის ისტორიულ-არქიტექტურულ მუზეუმ ნაკრძალის ტერიტორიაზე გაიხსნა „ეთნოდიზაინის“ კიდევ ერთი ფილიალი.

- \* სოციალურ მიზნებზე ორიენტირებული ბიზნესი, როგორც აღვნიშნეთ, ასეთი სოციალური ბიზნესების მიზნები მრავალ სფეროს შეიძლება ფარავდნენ: გარემოსდაცვითი, კულტურული, საგანმანათლებლო და სხვ.

#### სოციალური საწარმო Refurnish Devon

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

საწარმო ახორციელებს ავეჯის და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის რეციკლირებას და შესაძლებელს ხდის მის ხელმეორებით გამოყენებას. რეციკლირებული ტექნიკა და ავეჯი მიენიდება დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას და საცეცლმოქმედო ორგანიზაციებს ხელმისაწვდომ ფასად. წარმოების პროცესში რეგანიზაცია ცდილობს დაასაქმოს მოწყვლადი ჯგუფების წარმომადგენლები, რომელთაც უჭირთ სამსახურის მოქებნა. სოციალური საწარმოს საქმიანობის პრინციპები:

- გარემოს დაცვა საყოფაცხოვრებო წარჩენების რეციკლირების და შემცირების გზით;
- სილარიბის შემცირება მცირეშემოსავლიანი მოსახლეობისთვის უსაფრთხო და ხელმისაწვდომი ნივთების მიწოდებით
- ტრენინგების და დასაქმების შესაძლებლობის შექმნა ხანგრძლივად დაუსაქმებელი ადამიანებისთვის.

# სოციალური მეწარმეობის მნიშვნელობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმატებისათვის, რადგან დღესდღეობით, საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის სულ უფრო და უფრო ძლიერი ხდება კონკურენცია დონორთა და მხარდამჭერთა შემოწირულობების, კონტ-რაქტებისა და გრანტების მოსაპოვებლად და უფრო მეტიც, კვალიფიციური თანამშრომლებისა და მოხალისების მოსაზიდად.

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

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

ჩვეულებრივ, წარმატებული ბიზნეს ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობაში გამოიდიან ბაზრის მოთხოვნებიდან. მათ ყოველდღიური შეხება აქვთ მომხმარებელთან, განსაზღვრული აქვთ თავიანთი ბაზარი, ამოწმებენ მოთხოვნას და ახდენენ პროდუქციის ადაპტირებას მასთან, ეყრდნობინ საკუთარ კონკრეტულ ფირმას, 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 მიღონ მეტი შედეგი, მოახდინონ ანგარიშება საზოგადოებასთან, დონორებთან თუ ხელისუფლებასთან.

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 მდგრადი განვითარებისათვის;
- \* ეკონომიკური შემოსავალი ორგანიზაციას აძლევს სტაბილურობის განცდას; საგრანტო დაფინანსების წყვეტის შემთხვევაში ორგანიზაციას აძლევს ძირითადი ხარჯების დაფინანსების შესაძლებლობას;
- \* ხშირად, დონორების მოთხოვნების მიხედვით, მათგან დაფინანსების მოსაპოვებლად საჭიროა თანადაფინანსების უზრუნველყოფა. ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი აძლევს ორგანიზაციას ამ წვლილის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას;
- \* ხელს უწყობს ორგანიზაციებს მისიის უფრო სრულად შესრულებასა და გრძელვადიანი მიზნების დასახვა-განხორციელებაში;
- \* გამომუშავებული შემოსავალი პროგრამებს სძენს მეტ მოქნილობას და წარმოადგენს ახალ პროგრამებში ინვესტირების წყაროს შეზღუდვების გარეშე. ის აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას დააფინანსოს საკუთარი ინიციატივები, რომელიც არ ჯდება მოქმედ დონორთა პრიორიტეტებში;
- \* ეხმარება ორგანიზაციებს, უფრო მეტად დარჩენენ მისიაზე ორიენტირებულნი და არ მოუხდეთ მიმართულებების მუდმივად ცვლა დონორთა მოთხოვნების თანახმად.
- \* და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ხშირად ამ საქმიანობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის საქმიანობის წარმოჩინებაში.

# სოციალური საწარმოს განვითარების ნაბიჯები

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

სოციალური საწარმოს განვითარების გზა პირობითად შესაძლოა დავყოთ შემდეგ ეტაპებად:

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

## გადაწყვეტილების მიღება

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

- გადახედოთ მისიას

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. ამასთანავე, უნდა შეფასდეს, არის თუ არა ახალი ბიზნეს-საქმიანობის წამოწყება მოცემულ სიტუაციაში საუკეთესო შესაძლებლობა თქვენი სამიზნე ჯგუფისათვის და მიზნების მისაღწევად.

- შეფასეთ ბიზნეს შედეგების მნიშვნელოვნება მისიისთვის

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

სასურველია დასვათ კრიტიკული შეკითხვები და უპასუხოთ მათ:

- შეიტანს თუ არა სოციალური 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 მენარმებობა? ხომ არ არსებობს უკეთესი მიდგომა?
- ეს პროცესი ძალიან მნიშვნელოვანია საკითხის კარგად გასაანალიზებლად და იდეის გასამყარებლად არგუმენტების ჩამოყალიბებისთვის. ამ პროცესში ჩამოყალიბებული არგუმენტები და მოსაზრებები შემდგომში ინიციატივითა გუნდს დაეხმარება ორგორც შიდა, ისე გარე დაინტერესებულ პირებთან საკითხის განხილვაში, ასევე შექმნის საფუძველს სოციალური თუ გარემოსდაცვითი მიზნების მიღწევის მიზნები სანარმოს წარმატების გასაზომად.

## ორგანიზაციული მზაობის შეფასება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მიერ სოციალური სანარმოს განვითარების ინიციატივა წარმატებული რომ იყოს, აუცილებელი წინაპირობაა თავად დამტუქნებელი ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირება და ორგანიზაციული განვითარების მაღალი დონე. ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მომავლის მქაფიო 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 მენარმებობა, ისევე როგორც ნებისმიერი ბიზნესი, დაკავშირებულია გარკვეულ, მათ შორის ფინანსურ რისკებთან.

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

სოციალური მენარმები კი არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთ თავზე იღებენ სამეწარმეო საქმიანობის გარკვეულ რისკს მათი ორგანიზაციების ბენეფიციარების სასარგებლოდ. ტრადიციულად, ბიზნესში მენარმები რისკს იღებენ საკუთარი, ან ბიზნესის მფლობელების სასარგებლოდ. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა და ეს განსხვავება უკავშირდება ორგანიზაციათა მისიას და თავად სოციალური მეწარმეობის არს. საზოგადოებრივ (არამომგებიან) ორგანიზაციებში ლიდერები, თანამშრომლები, გამგეობა იღებენ 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 იყოს სრულად გაზიარებული და მხარდაჭერილი ორგანიზაციის ყველა დონეზე, როგორც განმახორციელებელ გუნდში, ისე გამგეობასა და მმართველ რგოლში.

## სოციალური სანარმოს მისია

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

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

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

### სოციალური საწარმო „არაბული არტ-ჟუსი“

ხევსურეთის ახალგაზრდების საინიციატივო ჯგუფის მიერ 2014 წელს დაარსდა საზოგადოებრივი ორგანიზაცია „ხევსურეთი და თემი“. არამატერიალური, კულტურული მემკვიდრობის კვლევა, შესწავლა, შენახვა, განვითარება, ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმება და ხევსურეთის, როგორც გამორჩეული, მრავალფეროვანი და საინტერესო კუთხის პოპულარიზაციის ხელშეწყობა.

სოციალური საწარმოს მისია თემის მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური გაძლიერება მათი დასაქმების ხელშეწყობით, ტრადიციების პოპულარიზაცია ისტორიულ მოტივებზე შექმნილი პროდუქციის რეალიზაციითა და საგანმანათლებლო აქტივობების ორგანიზებით.

სოციალური საწარმო მიზნად ისახავს ხევსურეთის პოპულარიზაციას. აღნიშნული მიზნის მისამართის სოფელ კორშაში შეიქმნა სოციალური სახელოსნო, რომელიც ერთის მხრივ ინარჩუნებს ადგილობრივ არამატერიალურ კულტურულ მემკვიდრობას, გადასცემს მას მომავალ თაობებს, მეორეს მხრივ კი ამ მემკვიდრობას აძლევს წარმოების სახეს, აქცევს სოციალურ ბიზნესად, რათ ხელი შეუწყოს ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას და მთავანი რეგიონიდან მიგრაციული პროცესებს შეჩერებას.

სოციალურ საწარმო თავის თავში მოიაზრებს ორ სივრცეს: სამუშაო დარბაზი - სადაც ეწყობა მასტერკლასები ტურისტებისთვის /მოსწავლეებისთვის და შოურუმი - სადაც წარმოდგენილია ქართულ ტრადიციულ მოტივებზე შექმნილი სამოსი და სხვა აქსესუარები.

ამჟამად სოციალურ საწარმოს ბენეფიციარები არიან ადგილობრივი მოსახლეობის წარმომადგენლები, ძირითად ქალები და ხევსურეთიდან მიგრირებული ადამიანები. ბარისახოს თეში არსებული სკოლის ბავშვებს შესაძლებლობა აქვთ ისარგებლონ სოციალური საწარმოს მიერ მათთვის შეთავაზებული სპეციალური საგანმანათლებლო უფასო კურსებით და ჩაერთონ მრავალ სოციალურ აქტივობაში, რომელიც იმართება „არაბულების ხელშეწყობის სახლში“.

## იდეების გენერირება

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

ამ ეტაპზე სასურველია მონაცილებდნენ ირგანიზაციის 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 ერთმანეთს გაუზიაროთ მოსაზრებები შემდეგ საკითხებზე:

- რაშია თქვენი ორგანიზაცია განსაკუთრებით ძლიერი? რა გამოსდის განსაკუთრებით კარგად?
- ვინ არიან ან შესაძლოა იყვნენ თქვენი ორგანიზაციის სერვისების მიმღებები?
- რა არის არსებული და პოტენციური მომხმარებლების ყველაზე მნიშვნელოვანი საჭიროებები?

იდეების გენერირების პროცესი შესაძლოა გაგიადვილდეთ, თუ დაფიქრდებით შემდეგი მიმართულებებით:

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

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

### **იდეების სკრინინგი**

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

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

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

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

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



# ილეის მიზანშენონილობის ანალიზი

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

## როდის ვატარებთ იდეის მიზანშენონილობის ანალიზს?

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

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

იდეის მიზანშენონილობის ანალიზი კეთდება სამი მიმართულებით:

- მარკეტინგული საკითხები
- ორგანიზაციულ-ტექნიკური საკითხები
- ფინანსური საკითხები

## მარკეტინგული საკითხები

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

კერძოდ, ალინერება, თუ რა/ვინ უნდა შეიცვალოს, გაუმჯობესდეს, გაეწიოს დახმარება; რამდენად მოთხოვნადია საწარმოს საქმიანობა; რა არის ამ პროცესისთვის ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები. როგორი ტენდენციები გააჩინა ბაზარს.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ბაზრის ანალიზს.

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

## ორგანიზაციის ანალიზი

ორგანიზაციულ და ტექნოლოგიურ საკითხებთან დაკავშირებით ყურადღება უნდა დაეთმოს:

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

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

რაც შეეხება ტექნოლოგიურ საკითხებს, უნდა უპასუხოთ შეკითხვებს:

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

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

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

ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

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

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

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

## სოციალური საწარმო „იკორთა“

2002 წელს დაფუძნებული საზოგადოებრივი ორგანიზაციის „უკეთესი მომავლისთვის“ ფარგლებში, 2011 წელს შეიქმნა სოციალური საწარმო „იკორთა“.

„იკორთა“ მიზნად ისახავს ტრადიციული რეწვის დარგის პოპულარიზაციას, ახალგორიდან და ცხინვალიდან დევნილი ქალბატონების დასაქმებას.

2011 წლის შემდგომ საწარმო აქტიურად ვითარდება. 700 ევროს ფინანსური მხარდაჭერით დაწყებულმა სოციალურმა ბიზნესმა 2016 წელს 45 000 ლარიანი შემოსვლის ნიშნულს და ნულოვანი მოგების წერტილს მიაღწია, 2017 წლის პირველი 6 თვის მონაცემებით კი სოციალური საწარმოს შემოსავლები 43 000 ლარს აღწევს.

სოციალური საწარმო „იკორთა“ მომხმარებელს სთავაზობს ხალხური რეწვის მრავალსაუკუნოვანი ტრადიციების საფუძველზე შექმნილ მინანქრის სამკაულებს (საყურა, ბეჭედი, გულსაბნევი, ჯვრი, სამაჯური) და ტექსტილს (შალი, ნაქარგობები).

იკორთა წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციას ახორციელებს თბილისის მაღაზიებში, გამოფენა-გაყიდვებზე და ორგანიზაციის ბაზაზე არსებული შოურუმის მეშვეობით.

ამჟამად სოციალურ საწარმო „იკორთაში“ დასაქმებულია ათმდე იძულებით გადაადგილებული პირი.

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



# მარკეტინგული კვლევა

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

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

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

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

მარკეტინგული კვლევის პროცესი 6 ეტაპისგან შედგება:

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

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

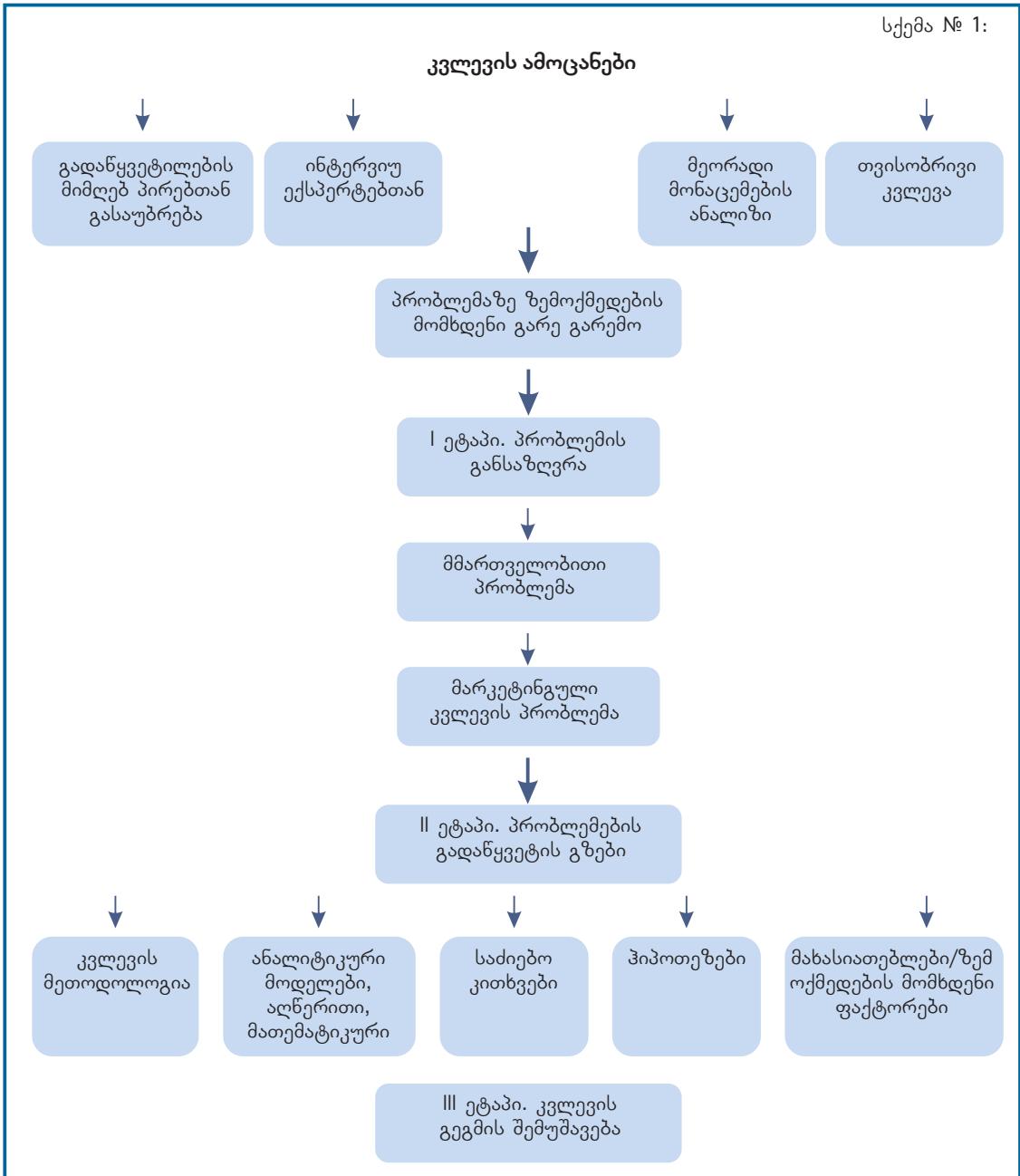
კვლევის ჩატარების მიდგომები განსხვავებულია. კომპანიას შეუძლია ის თავადაც ჩატაროს ან დაიქირავოს მარკეტინგული კვლევის სააგენტო. პირველ შემთხვევაში კომპანიის შიგნით უნდა არსებობდეს შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომელი ან მარკეტინგის დეპარტამენტი, რომელიც გაუძლვება ამ საქმეს. შესაძლებელია მესამე გზაც: კვლევის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

## მარკეტინგული კვლევის პროცესი

### 1. პრობლემის აღმოჩენა და განსაზღვრა

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

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



განვიხილოთ თითოეული ეტაპი ცალ-ცალკე.

**გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან გასაუბრება**

გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან გასაუბრება ძალიან მნიშვნელოვანია. ტოპ მენეჯერებმა

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

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

### **ინტერვიუ ექსპერტებთან**

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

### **მეორადი მონაცემების ანალიზი**

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

### **თვისობრივი კვლევა**

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

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

### **ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორები**

პრობლემაზე ზემოქმედების მომხდენ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

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

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

მოკლედ განვიხილოთ ეს ფაქტორები.

**მდგომარეობა გასულ წლებში და სამომავლო პროგნოზები**

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

**რესურსები და შეზღუდვები**

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

**მიზნები**

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

**მყიდველის ქცევა**

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

**საკანონმდებლო გარემო**

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

**ეკონომიკური გარემო**

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

**პერსონალის მარკეტინგული და ტექნიკური უნარ-ჩვევები**

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

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

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

### მმართველობითი და მარკეტინგული პრობლემები

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

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

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

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

ამის შემდეგ გადავდივართ მარკეტინგული კვლევის პრობლემის გადაწყვეტის გზები.

## 2. პრობლემის გადაწყვეტის გზები

პრობლემის გადაწყვეტის გზები თავის თავში მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: კვლევის მეთოდოლოგია, ანალიტიკური მოდელები, საძიებო კითხვები, პიპორებები და კვლევის გეგმაზე ზემოქმედების მომზდენი ფაქტორები.

### კვლევის მეთოდოლოგია

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

## **ანალიტიკური მოდელი**

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

### **საძიებო კითხვები**

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

### **ჰიპოთეზები**

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

### **მახასიათებლები**

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

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

### **3. კვლევის გეგმა**

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

#### **საძიებო კვლევა**

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

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

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

#### **დესკრიფიული კვლევა**

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

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

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

### მიზეზ-შედეგობრივი კვლევა

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

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

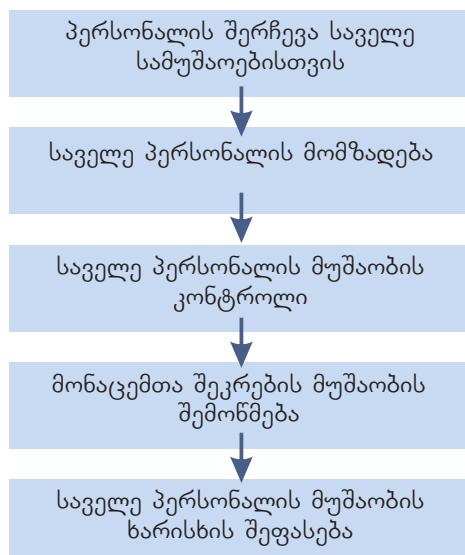
ისევე როგორც, დესკრიფიული კვლევის დროს, აქაც კვლევა უნდა იყოს სტრუქტურირებული. მაგრამ დესკრიფიული კვლევა ადგენს მხოლოდ ურთიერთკავშირს ცვლადებს შორის, იგი ვერ გამოდგება კანონზომიერების დასადგენად.

### 4. მონაცემთა შეკრება

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

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

ქვემოთ წარმოგიდგენთ მონაცემთა შეკრების სტრუქტურას.



## **პერსონალის შერჩევა საველე სამუშაოებისთვის**

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

### **საველე პერსონალის მომზადება**

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

### **საველე პერსონალის მუშაობის კონტროლი**

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

### **მონაცემთა შეკრების მუშაობის შემოწმება**

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

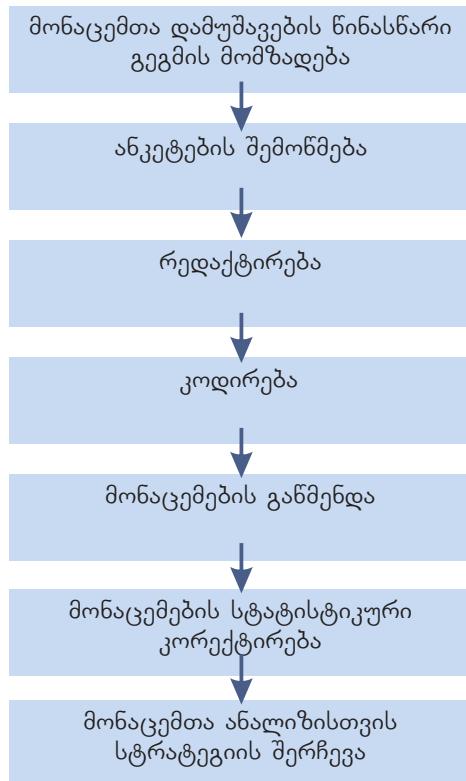
### **საველე პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასება**

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

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

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

ქვემოთ გთავაზობთ მონაცემთა დამუშავების სტადიებს.



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

## 6. დასკვნები და ანგარიში

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



# სოციალური საწარმოს პიზნეს გეგმა

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

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

1. დემოკრატიულობა და ანგარიშვალდებულება - სოციალური საწარმოებისთვის დამასასიათებელია დემოკრატიული მართვის სტილი და სოციალური საწარმოს დაგეგმვაში დანწერესებულ პირთა მონაწილეობის ხარისხი მაღალია, ისევე როგორც შედეგების მონიტორინგისა და შეფასების პროცესებში;
2. სტრატეგიული ბალანსის მიღწევა სოციალურ და ფინანსურ ამოცანებს შორის - კერძო ბიზნესს აქვს ერთი უპირველესი მიზანი, იყოს მომგებიანი, რაც შეიძლება განისაზღვროს გარკვეული მოგების ზღვრით და უკუგებით ინვესტირებულ კაპიტალზე. სოციალურმა საწარმოებმა უნდა ჩამოაყალიბონ სტრატეგიული მიზნები და მიიღონ გადაწყვეტილება კომერციული და სოციალური მიზნების შეჯერებისას. კომერციული და სოციალური მიზნების მიესის შემუშავება არც ისე ადვილია, მათი ბუნებიდან გამომდინარე, და სტირად ურთიერთსაწინააღმდეგოც შეიძლება იყოს.

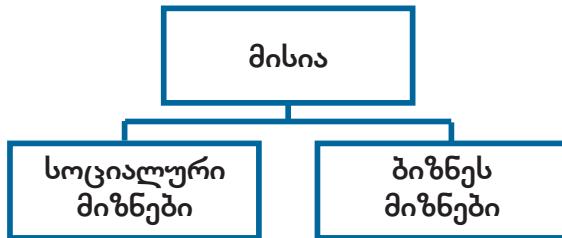
როგორც აღვნიშნეთ, ბიზნეს გეგმის შედეგის მრავალი სახელმძღვანელო არსებობს, განსხვავებულია აგრეთვე სხვადასხვა წყაროებით შემოთავაზებული ტიპიური ფორმები და ჩარჩოები ბიზნეს გეგმის ჩამოსაყალიბებლად. მაგრამ, ნებისმიერი ფორმის, ზომის თუ ფორმატის ბიზნეს გეგმა უნდა პასუხობდეს მთელ რიგ შეკითხვებს. ლონდონის ბიზნეს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

1. რა ეტაპზეა ამჟამად საწარმო?
2. რა პროდუქტსან სერვისსა ანარმოებს?
3. რა არის ამ პროდუქტების/სერვისების პაზარი?
4. როგორ ხდება ბაზარზე გასვლა?
5. ვინ არიან კონკურენტები?
6. როგორია საწარმოო პროცესი, ან როგორ მოხდება შეთავაზებული სერვისების მიწოდება?
7. საჭირო ადამიანური რესურსები
8. რა მდებნი თანხა საჭირო საქმიანობისთვის და როგორია ფინანსური გათვლები?
9. რა რისკები არსებობს და როგორია ამ რისკების მართვის გეგმა?
10. როგორია და როგორ უნდა გაიზომოს სოციალური შედეგები?



# სოციალური საწარმოს მიზნები და ამოცანები

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 ბიზნეს მიზნები, რასაც წვლილი შეაქვს საწარმოს მისის განხორციელებაში.



## სოციალური და ბიზნეს მიზნები

სოციალური მიზნები უკავშირდება საწარმოს მისის შესრულებას (სოციალური სარგებელის შექმნას) და განსხვავდება ორგანიზაციების სამოქმედო სფეროსა და მისიდან გამომდინარე. სოციალური მიზნების მაგალითებია ეკონომიკური შესაძლებლობების შექმნა ღარიბი ადამიანებისთვის, შემ პირთა დასაქმება, გარემოს დაცვა, განათლება და სხვ.

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

მაგალითად, ფინანსური მიზანი შესაძლოა იყოს ფინანსური სტაბილურობის მიღწევა იმგვარად, რომ გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავალი ფარავდეს როგორც ბიზნესის ხარჯებს, ისე სოციალური მიზნების განხორციელებასთან დაკავშირებულ დამატებით ხარჯებს (სოციალური ხარჯების არსი დეტალურად განმარტებულია თავში "სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შერის ბალანსის მართვა (გვ. 79); შესაძლოა საწარმოს ფინანსური მიზანი იყოს დაფინანსების მიქსის უზრუნველყოფა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებით და სხვა წყაროებით, როგორიცაა 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 - ბიზნესის შემოსავლები ფარავს ხარჯებს სრულად.

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).

აცსტრალიური სოციალური საწარმო **Cleanable** დაფუძნდა 2005 წელს მელბურნში. საწარმოს ძირითადი მიზანია ხანგრძლივად დასაქმებელი იმ ადამიანების შრომითი რეინტეგრაცია, რომლებიც გარიყულნი იყვნენ დასაქმების ბაზრიდან მათი მენტალური ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო.

საწარმოს სოციალური მიზანია დასაქმების ბაზრიდან გამოთიშული შემ 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 შეთავაზება.

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

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

საწარმოში დასაქმებულია 27 ადამიანი, მათ შორის 16 შემ პირი.

## ბალანსი სოციალურ და ბიზნეს მიზნებს შორის

სოციალური საწარმოს განმსაზღვრელია მისი სოციალური მიზნები. სოციალურ საწარმოებს მუდმივად უწევთ ბალანსის დაჭრა სოციალურ და ფინანსურ (ბიზნეს) მიზნებს შორის. ამისათვის მათ სხვადასხვა სტრატეგიები შეიძლება ჰქონდეთ. შესაძლებელია მოგების მიმართვა სოციალური მიზნების მისაღწევად, ან მაღალი ფასის დადგება პროდუქტზე, ან პირიეთ, შეღავათიანი ფასის დადგება 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 ბიზნეს კომპანიებისა, რომლებიც ზრუნავენ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარებაზე თავიანთ ორგანიზაციებში; ეს მიმდინარეობა მრავალ ქვეყანაში უფრო და უფრო მეტ მხარდაჭერას პოულობს სამთავრობო პოლიტიკაში;
- ბევრ ქვეყანაში საჯარო შესყიდვებისას მნიშვნელობა ენიჭება იმ საზოგადოებრივ სარგებელს, რომელსაც თემს მოუტანს გარკვეული საქმიანობების განხორციელება, და ეს შესყიდვებში ერთ-ერთი კრიტერიუმია.

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

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

- შესყიდვების არსებული პრაქტიკა - მაგალითად, სამართლიანი ვაჭრობა (Fair trade);
- თანამშრომელთა შერჩევის პრაქტიკა - მაგალითად, მარგინალური ჯგუფების დამსაქმებელი კომპანიები, რომლებიც შერჩევისას მთავარ კრიტერიუმად იყენებენ სოციალურ სტატუსს. ამ კომპანიებს მოუწვევთ თანამშრომლებისთვის დამატებითი (იმაზე მეტი, ვიდრე ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიებში) ტრენინგის და მხარდაჭერის პროგრამის დაგეგმვა;
- ფასი, რომელსაც ადგებენ 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 გამაპირობებელი ფაქტორები ინვესტირებისას, რაც შესაძლებელია გახდეს ბიზნესის მომგებიანობის განმსაზღვრელი;
- მოგების გამოყენების პრინციპები.

# ბიზნეს გეგმა – მარკეტინგი

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

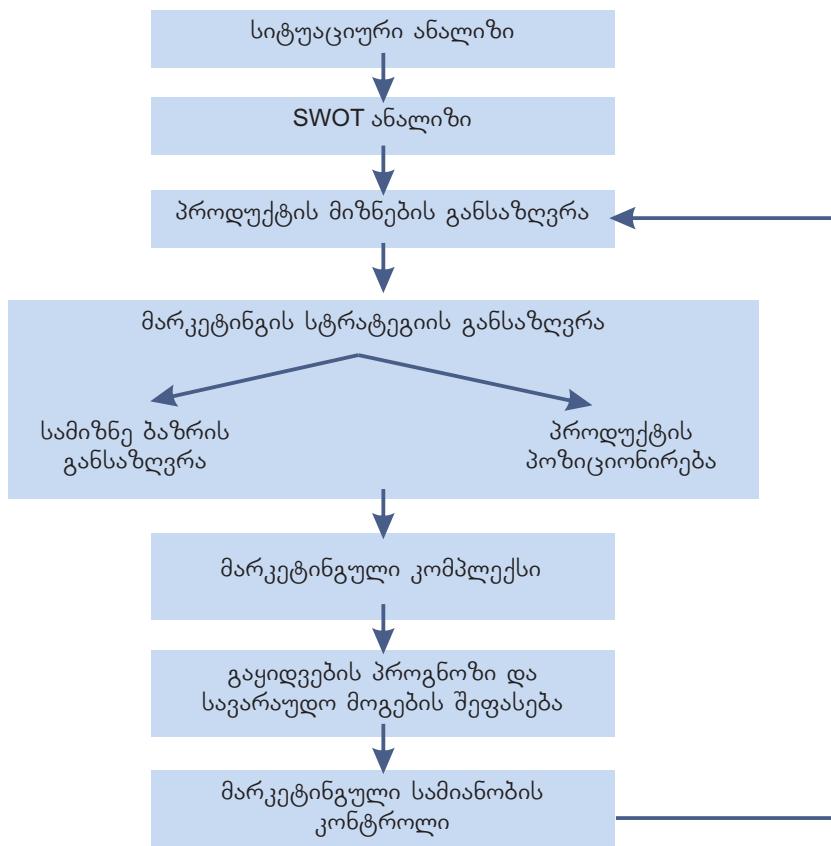
მარკეტინგის კონცეფციის არსი შემდეგშია: მარკეტინგული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების შესწავლას და მიმართული იყოს მათ დაკმაყოფილებაზე. ამ მიდგომას მომხმარებელზე ორიენტაციას ეძახიან და მან ჯერ კიდევ გასული საუკუნის 50-იან წლებში მოიპოვა აღიარება.

მარკეტინგული გეგმა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მარკეტინგის კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზება.

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

## მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა

მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა მოცემულია სქემაზე № 2:



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

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

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

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

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

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

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

შიდა გარემოს ელემენტები: ძლიერი და სუსტი მხარეები

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

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

## გარე ფაქტორის ელემენტები: შესაძლებლობები და საფრთხეები

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

მომხმარებლის განზრახვებზე დამყარებული მეთოდი — კომპანიები ხშირად მიმართავენ მომხმარებლის განზრახვების შესწავლას პროდუქტის შეძენის კუთხით, რათა წარმოდგენა შეექმნათ მათ სამომავლო გაყიდვებზე. საანამ პროდუქტი ფართო წარმოებაში ჩაეჭვება, კომპანიები მის პროტოტიპს ცდინან ბაზარზე და აკირდებან მომხმარებლის განწყობებს. კვლევები აჩვენებს, რომ მომხმარებელთა რაოდენობა, რომლებიც აცხადებენ პროდუქტის შეძენის სურვილს, საშუალებას აძლევენ კომპანიებს წინასწარ განსაზღვრონ თავიანთი პროდუქტის წილი ბაზარზე.

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

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

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

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

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

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

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

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

## მარკეტინგული კომუნიკაცია

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

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

## კომუნიკაციის პროცესი

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## მარკეტინგული სტრატეგია

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

### სეგმენტაცია

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

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

ბაზრის სტრუქტურის საუკეთესოდ დასანახად უნდა მოვსინჯოთ სეგმენტაციის სხვადასხვა საშუალება:

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

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

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

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

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

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

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

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

## ეფექტური სეგმენტაცია

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

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

## მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა

### სეგმენტების შეფასება

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

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

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

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

### მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევა

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

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

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

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

### მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის სტრატეგია

მიზნობრივი ბაზრის სტრატეგიის შესარჩევად აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

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

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

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

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

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

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

### პოზიცირება

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

### კონკურენტული უპირატესობის დადგენა

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

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

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

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

### სწორი კონკურენტული უპირატესობის ამორჩევა

კონკურენტული უპირატესობის იდენტიფიცირების შემდეგ კომპანიას მოუწევს არჩევანი გააკეთოს ერთ-ერთზე და მასზე ააგოს პოზიცირების სტრატეგია. რეკლამის ცნობილი სპეციალისტი როსერ რიგის აცხადებს, რომ კომპანიამ თითოეული ბრენდისათვის უნიკალური საგაჭრო შეთავაზება უნდა ჩაბოაყალიბოს და მას ბოლომდე მიჰყვეს. იგი თვლის, რომ კომპანიამ მხოლოდ ერთი მახასიათებელი უნდა აირჩიოს და მომხმარებელს ჩაუნერგოს აზრი, რომ იგი ამ მახასიათებლის მიხედვით უპირველესია. თუმცა ამ შეხედულებას ჰყავს მოწინააღმდეგები, რომლებიც თვლიან რომ პოზიცირებისთვის მხოლოდ ერთი მახასიათებლის გამოყენება ძალიან ცოტა.

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

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

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

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

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

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

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

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

### პოზიცირების სტრატეგიის შერჩევა

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

წარმოგიდგენთ ფასეულობათა განაცხადის სტრატეგიის, რომელთა მიხედვითაც კომპანიას პოზიცირება შეუძლია. მას გააჩნია ორი პარამეტრი ხარისხი და ფასი და ამ ორი პარამეტრის საშუალებით ხდება პოზიცირების სტრატეგიის შერჩევა.

მეტი-მეტით. ეს სტრატეგია გულისხმობს ყველაზე მაღალი ხარისხის პროდუქტის შეთავაზებას და მასზე მაღალი ფასის დაწესებას.

მეტი-იგივეთი. კომპანიები დაბალ ფასად შესატყვისი ხარისხის პროდუქტის გამოშვებით უტევენ კონკურენტებს, რომლებიც "მეტი-მეტით" სტრატეგიით მოქმედებენ.

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

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

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

### პოზიცირების განაცხადის ჩამოყალიბება

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

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

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

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

## ბრენდინგი

მძიმე კონკურენციის პირობებში, სოციალურ საწარმოებს კი ხშირად უწევთ ასეთ გარემოში ოპერიორება, წარმატებული საწარმოებისთვისაც კი დღის წესრიგში დგება ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხი: როგორ შეინარჩუნოს თავისი პოზიციები ბაზარზე და იფიქროს წარმატებაზე. კომპანიები მიმართავენ სხვადასხვა ხერხებს: ეძებენ ახალ ბაზრებს, მაქსიმალურად ამცირებენ ბიუჯეტს, მუდმივად ხვეწენ თავიანთ პროდუქტს და ფიქრობენ როგორ მიაწოდონ პროდუქტი მომხმარებლებს მათვის მაქსიმალურად მოსახერხებელი გზით და სხვა მრავალი. ყველა იზიარებს შეხედულებას, რომ საწარმოს წარმატების უმთავრესი ფაქტორი მის მიმართ მომხმარებლის ლიონიბაა.

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

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

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

## ბრენდის შექმნა

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

## ბრენდის პოზიციონირება

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

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

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

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

## ბრენდის სტრატეგია

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

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

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

## ბრენდის კაპიტალი

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

## ბრენდის კომპონენტები

### ბრენდის სახელი

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

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

### ლოგო

ლოგო ყველაზე მეტად გამოხატავს საწარმოს გარეგნულ იერს. მისი გრაფიკული გამოსახულება ეხმარება მომხმარებელს დაადგინოს რითა დაკავებული საწარმო. ხშირია, როდესაც ლოგოტიპი გამოყენებულია საწარმოს სახელი. ეს კიდევ უფრო მეტად ეხმარება მომხმარებელს ადვილად დაიმახსოვროს საწარმოს სახელწოდება.



**CLEANABLE**

აესტრალიური სოციალური საწარმო **Cleanable** მიზნად ისახავს დასაქმების ბაზრიდან გამოთიშვლი შემ ადამიანები უზრუნველყოს სათანადო სამუშაოთი და ანაზღაურებით და შეუქმნას მათ გარემო შრომითი რეინტეგრაციისთვის.

ლოგოს მნიშვნელობა  
მწვნე ფოთოლი არის კომპანიის გარემოსდაცვითი ფოკუსის სიმბოლო. Cleanable საქმიანობაში იყენებს გარემოსთვის უსაფრთხო პროდუქტებს.

ცისფერი წყლის წვეთი განასახიერებს დასუფთავების სერვისის პრინციპს.  
განვდილი ხელი კი სახარმოს სოციალურ ბუნებას ასახვს, რომლის ძირითადი ფოკუსიც არის დაეხმარონ ადამიანებს რათა ისინი დაეხმარონ საკუთარ თავს.

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

### სლოგანი

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

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

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

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

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

# ბიზნეს გეგმა – ფინანსები

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.

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

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

## ხარჯები

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

დანახარჯის ცნებაში იგულისხმება საწარმოს ჩვეულებრივი საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი გადასახდელი თანხები.

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

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

### მაგალითი:

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

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

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

## Start-Up ხარჯები

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

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

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

### ხარჯების კლასიფიკაცია

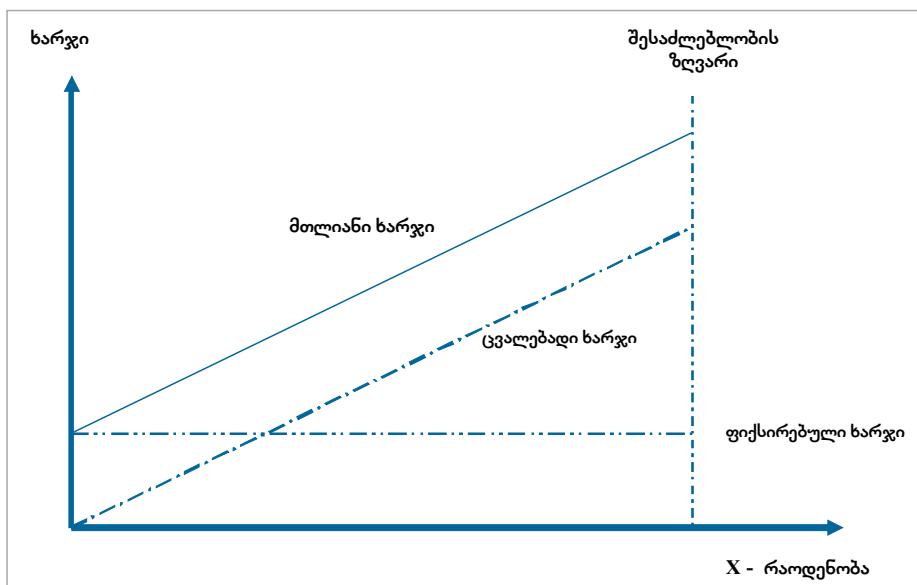
ხარჯების კლასიფიკაცია ნიშნავს ერთგვაროვანი ხარჯების სხვადასხვა ნიშის მიხედვით დაჯგუფებას.

#### ფიქსირებული და ცვალებადი ხარჯები

წარმოების მოცულობის ცვლილებაზე დამოკიდებულების მიხედვით ხარჯებს ყოფენ 2 ძირითად ნაწილად:

- ფიქსირებული ხარჯი
- ცვალებადი ხარჯი

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



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

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

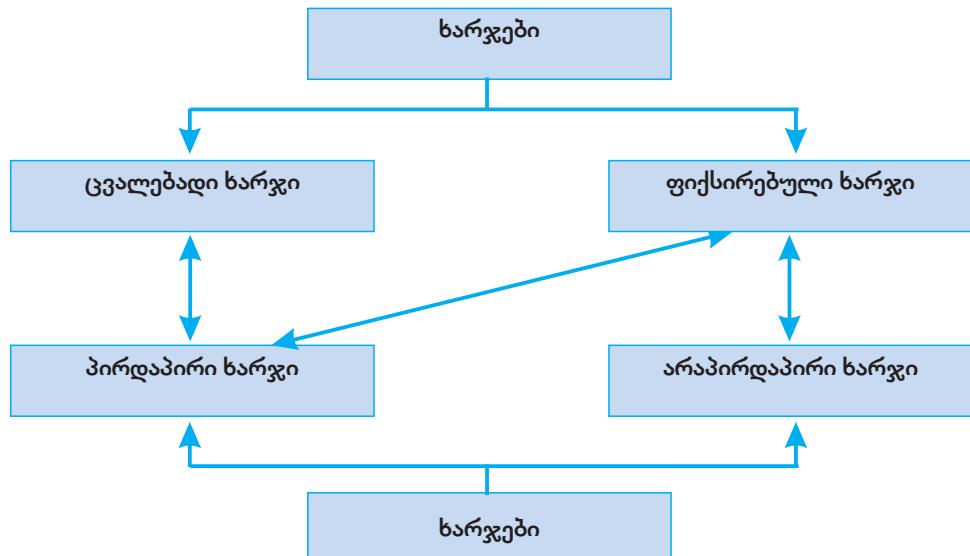
**ფიქსირებულ ხარჯებს + ცვალებადი ხარჯები = მთლიან ხარჯებს.**

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

#### **პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები**

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

- პირდაპირი ხარჯი
- არაპირდაპირი (ირიბი) ხარჯი



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

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

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

პირდაპირი ხარჯი ავტომატურად არის ცვალებადი ხარჯი, რადგან იგი კონკრეტულ პროდუქტზეა მიბმული. თუ არ მოხდება პროდუქტის წარმოება, პირდაპირი 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, ცვალებაზე ხარჯს წარმოადგენს, მაგრამ მასში ხდება სხვადასხვა პროდუქტის (მაგიდა, სკამი ...) დამუშავება, შესაბამისად, საერთო ხარჯებს განეკუთვნება.

არაპირდაპირი ხარჯის სხვადასხვა პროდუქტზე გადანაწილების 3 პრინციპი არსებობს:

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

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

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

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

### **კალკულირებადი ხარჯები**

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

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

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

**მაგალითი:** ინდ. მეწარმე "X" ენვა სამეწარმეო საქმიანობას, კონკრეტულად კი აქვს ონე და აცხობს პურს. მას დაქირავებული ყავა 2 მცხობელი, რომელთაც უხდის ხელფასს. ინდ. მეწარმე თვითონ უწევს ორგანიზებას საწარმოო პროცესს და ორგანიზობას საგადასახდო ორგანოსთან. ნინა წელს გაკეთებული გათვლების მიხედვით ერთი ცალი პურის მთლიანი ხარჯი შეადგენს 35 თეთრს. თუმცა, ამ დანახარჯებში არ არის ნაგულისხმები მეწარმის ხელფასი. იმ შემთხვევაში, თუ 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 ნარმოება და განსაზღვროს ფასი მოგების 20%-იანი ნამატით. ამ შემთხვევაში აუცილებელია, მეწარმის კალკულირებადი ხელფასის თითოეულ პროდუქტზე გამოთვლა. 300 ლარი გაყოფილი 3000 ერთეულზე. ანუ ერთ ერთეულზე მივიღებთ 10 თეთრს. შესაბამისად, 35 თეთრს დაუმატებთ 10 თეთრს და მივიღებთ 45 თეთრს. ერთი ლავშის ნარმოება ინდ. მეწარმეს უჯდება 45 თეთრი, ნაცვლად 35 თეთრისა. შესაბამისად, 20% უნდა გამოვთვალოთ 45 თეთრიდან — 9 თეთრ. თუ მეწარმე ერთ პურს გაყიდის 54 თეთრად, იგი მშენებს 20 პროცენტიან მოგებაზე. თუ არ გავითვალისწინებთ მეწარმის კალკულირებად ხელფასს, მაშინ მოგვიწევდა 35 თეთრზე 20 პროცენტის დამატება და გასაყიდ ფასს მივიღებდით 42 თეთრს.

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

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

შესაბამისად, გასარკვევია 2 საკითხი:

მეწარმებისათვის საჭირო კაპიტალზე დასარიცხად რომელი საპროცენტო განაკვეთი უნდა გამოიყენოთ?

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 შესაძლებელი ხდება დაბანდების ყველაზე კარგი რენტაბელობის განაკვეთის აღება.

როგორ განვსაზღვროთ საწარმოსათვის საჭირო კაპიტალის მოცულობა?

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

**მაგალითი:** საწარმოს ბალანსზე რიცხულია 1.000.000 ლარის ქონება, საიდანაც უშუალიდ 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  $1.000.000 \times 0,7 \times 0,12 = 84.000$ -ს. ეს თანხა არ ნარმოადგენს გასავალს, რადგან რეალურად არ ხდება პროცენტის სხვისთვის გადახდა, თუმცა იგი უნდა აღირიცხოს ფასწარმოქმნის პროცესში, როგორც დანახარჯი.

**კალკულირებადი ქირა** - ისევე როგორც მეწარმის კალკულირებადი ხელფასი, ინდ. მეწარმედ რეგისტრირებული სუბიექტის შემთხვევაშიც გვხვდება. იმ შემთხვევაში, როდესაც ინდ. 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 დაყყოთ:

- ზოგადი საწარმოო რისკები
- ინდივიდუალური რისკები

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

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

## ფასწარმოქმნა

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

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

### მიკროეკონომიკა:

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

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

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

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

**ნარმოების ხარჯი + ადმინისტრაციული და გასაღების არაპირდაპირი ხარჯების % ნილი = თვითლირებულება**

თვითლირებულებას დამატებული შესაბამისი მოგება შეადგენს პროდუქციის იმ **მინიმალურ გასაყიდ ფასს**, რომელიც მოქმედებს პროდუქტის ნაღდი ფულით ადგილზე შეძენის დროს. ანუ ეს ფასი არის ის მინიმალური სიღიდე, 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 გაღად 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 მიღობობა საკმაოდ გამართლებულია, რადგან თუ მყიდველი თანხას შეთანხმებულ დროზე ადრე გადაიხდის, იგი მიიღებს შესაბამის ფასდაკლებას, მაგალითად, ფასის 2 პროცენტს. რდგან 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 სიღიდის ჯამი წარმოადგენს პროდუქტის საბოლოო გასაყიდ ფასს. აქაც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ფასდაკლება ითვლება როგორც საბოლოო ფასის პროცენტი.

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

#### მაგალითი:

საწარმო აწარმოებს სხვადასხვა სახეობის ტკბილეულს. შაქარლამის წარმოების დროს გამოყენებული მასალის ხარჯი, რომელიც პირდაპირ ხმარდება პროდუქტს, შეადგენს 1 ლარს. ამასთან ერთად, შაქარლამის საწარმოებლად გამოიყენება მანქნა-დაანადგარები და სხვა ისეთი მასალები, რომლებიც მხოლოდ შაქარლამის საწარმოებლად არ არის განკუთხნილი, არამედ მათი მეშვეობით სხვა ტკბილეულის წარმოებაც ხდება. ფინანსური დაკვირვების შედეგად დაგდინდა მასალის პირდაპირი ხარჯისა და არაპირდაპირი ხარჯის თანაფარდობა, რომელიც  $10\% - 0.1 \text{ თეთრი}$  ( $1 \text{ ლარ} \times 10\% = 0.1 \text{ თეთრი}$ )

წარმოების პროცესში დასაქმებული თანამშრომლების მცირე ნაწილი მხოლოდ შაქარლამის წარმოებაზე დასაქმებული, ხოლო უმეტესი ნაწილი შაქარლამასთან ერთად სხვა ტკბილეულის წარმოებითაა დაკავებული. იმ თანამშრომელთა ხელფასი, რომლებიც მხოლოდ შაქარლამას აწარმოებენ შეადგენს ერთი შაქარლამის წარმოებისთვის 20 თეთრს, ხოლო თანაფარდობა პირდაპირი და არაპირდაპირი შრომის ანაზღაურებას შორის შეადგენს 25 პროცენტს ( $0.2 \text{ თეთრი} \times 25\% = 0.05 \text{ თეთრი}$ )

ნინა წლებში განხორციელებული ფინანსური დაკვირვების 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 გასაღება, ძირითადად, სადისტრიბუციო კომპანიის მეშვეობით ხორციელდება, რომელთანაც დადგებული 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, მიღებს 2 პროცენტიან ფასდაკლებას.

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

ამოხსნა:

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

**მაკროეკონომიკა**

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

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

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

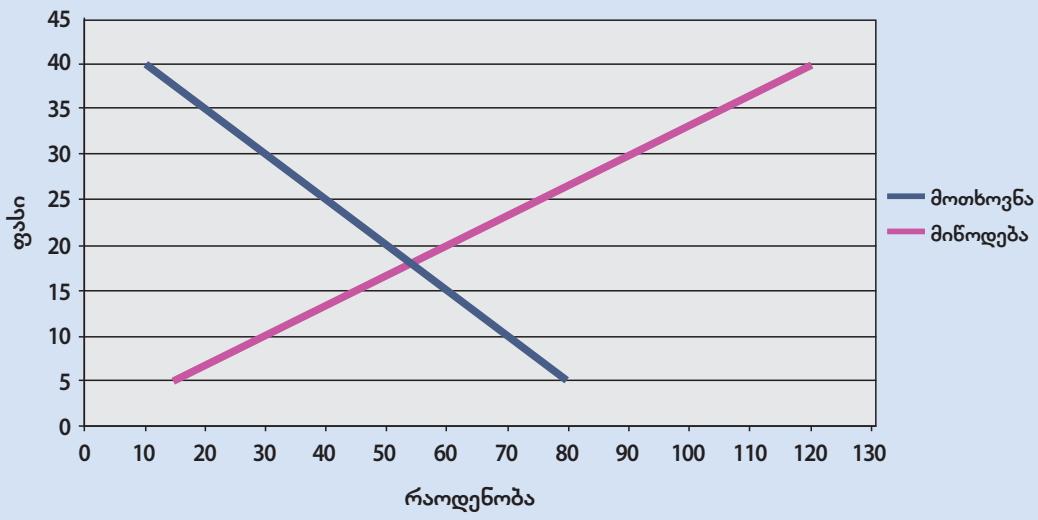
**მოთხოვნის მრუდი**

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

**მიწოდების მრუდი**

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

**საბაზრო წონასწორობა**



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

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

წონასწორობის წერტილის დასადგენად შევიძლია მოთხოვნისა და მიწოდების ფუნქციების გამოთვლა და შემდეგ სისტემაში მოქმედება:

$$\text{მოთხოვნის } X = 90 - 2p$$

$$\text{მიწოდების } X = 3p$$

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

მაგალითი კარაჟის ბაზარზე დაკვირვების შედეგად შესწავლილ იქნა მოთხოვნის და მიწოდების დამოკიდებულება პროდუქციის ფასზე:  <b>წონასწორული ფასი:</b> $3p = 90 - 2p$ $3p + 2p = 90$ $p = 18 \text{ ლარი}$  <b>წონასწორული რაოდენობა:</b> $X = 3p$ $54 \text{ ერთეული}$		
---	--	--

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

## საერთო შემოსავლები

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

ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით:

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

შემოსავალი იყოფა 2 ნაწილად:

**ამონაგება** არის სანარმოში შემოსული ეკონომიკური სარგებლის საერთო თანხა, რომელიც მიიღება ფირმის ძირითადი საქმიანობიდან

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

მაგალითი:

სანარმო ანარმოებს ხორც-პროდუქტებს. 2008 წლის განმავლობაში მან რეალიზაცია 50.000 ლარის საქონელს. ამას გარდა, სანარმო ფლობს 2000 კვადრატული მეტრის მიწის ნაკვეთს, რომელიც გაქირავებული აქვს და ყოველწლიურად იღებს 15.000 ლარს.

ამ შემთხვევაში პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული 50.000 ლარი წარმოადგენს ამონაგებს, რადგან იგი პირდაპირ კავშირშია ხორც-პროდუქტების წარმოებასთან, ხოლო ქირით მიღებული 15.000 ლარი წარმოდგენს შემოსავალის, რადგან იგი არ არის დაკავშირებული პრიდუქციის წარმოების პროცესთან. საერთო ჯამში კი 2008 წელს შპს სანარმომ მიიღო 65.000 ლარის შემოსავალი.

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

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

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

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

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

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

- საკასო მეთოდი;
- დარიცხვის მეთოდი.

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

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

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

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

#### მაგალითი:

საწარმო 2008 წლის განმავლობაში შეიძინა 80.000 ლარის ლირებულების მასალა, რომელიც პროდუქციის საწარმოებლად გამოიყენა. ამ თანხიდან 10.000 ლარის გადახდას საწარმო 2009 წელს გეგმავს. 2008 წლის განმავლობაში საწარმომ მოახდინა ნაწარმოები პროდუქციის რეალიზაცია 100.000 ლარად. თუმცა, 15.000 ლარის გადმორიცხვა 2009 წელს იგეგმება.

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

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

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

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

## საწარმოსთვის მნიშვნელოვანი სიდიდეების დადგენა

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

### ნულოვანი მოგების ნერტილი (Break-even)

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

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

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

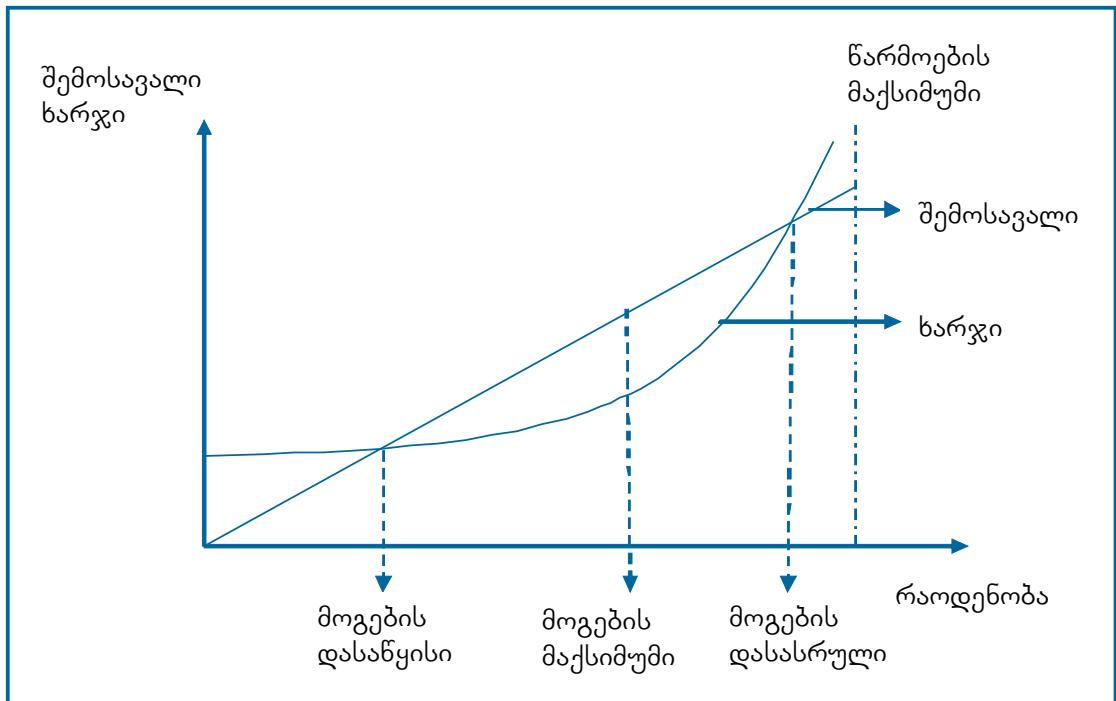
მეორე სიდიდე — **მაქსიმალური მოგება** - ნიშნავს სად არის ყველაზე დიდი მოგება, ანუ სად აღმატება შემოსავალი ხარჯს ყველაზე მეტად. ეს არის საწარმოსათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნერტილი, რადგან ამ ნერტილში საწარმოს მოგება მაქსიმალურია.

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

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

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

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



როგორც გრაფიკიდან ჩანს, ხარჯებისა და შემოსავლების ფუნქციების პირველი კვეთის წერტილი წარმოადგებს 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 იმყოფებოდა მოგების ზონაში, ხოლო ამ წერტილის შემდეგ ისევ გადადის წაგების ზონაში. ამ წერტილში კი საწარმო იღებს ნულოვან მოგებას.

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

## ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია

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

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

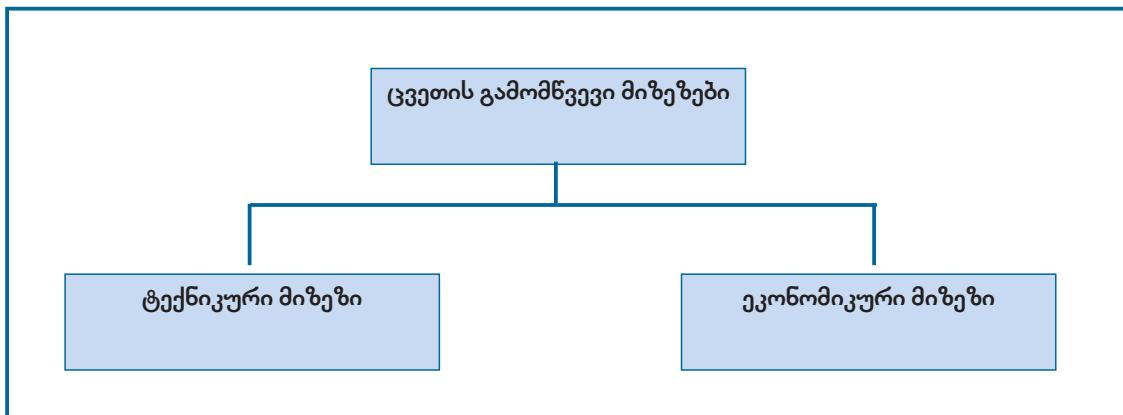
ძირითადი საშუალების ყოველ ნაწილს, რომელსაც გააჩნია მნიშვნელოვანი ღირებულება ერთეულის მთლიან ღირებულებასთან მიმართებაში, ცვეთა ცალ-ცალკე უნდა დაერიცხოს.

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

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

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

ცვეთის გამომწვევი მიზეზები შემდეგნაირად შეგვიძლია დავაჯგუფოთ:



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

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

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

## კაპიტალზე მოთხოვნა

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

მოთხოვნა კაპიტალზე =  $(\text{განსაზღვრულ } \text{პერიოდში \text{ფულადი \text{გასავლების \text{ჯამი}}) - (\text{დაგეგმილი \text{ფულადი \text{ნაკადების \text{შემოსვლის \text{ჯამი}}})} - (\text{საანგარიშო } \text{პერიოდის \text{დაწყების \text{დროს \text{არსებული \text{ფულადი \text{სახსრები}}}}).$

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

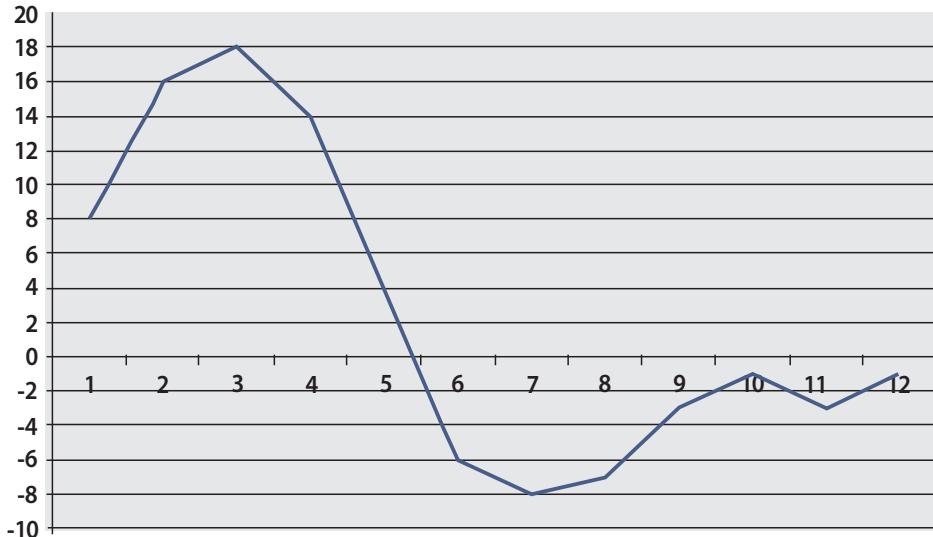
მაგალითი:

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

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

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

## კაპიტალზე მოთხოვნა



## ლიკვიდურობა

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

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

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

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

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

განვიხილოთ თუ როგორ ხდება ლიკვიდურობის დათვლა. აღსანიშნავია, რომ არსებობს

ლიკვიდურობის სხვადასხვა ხარისხი და შესაბამისად გამოიყენება შემდეგი ფორმულები:

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

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

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

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

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

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

მაგალითი:

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

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

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

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

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

ამ მაგალითის საფუძველზე შეიძლება ვთქვათ, რომ საწარმო ნაკლებად ლიკვიდურია, რადგან ვერ აკმაყოფილებს ლიკვიდურობის პირველ და მეორე სარისხი. თუმცა, საგანგაშო სიტუაცია არ გვაქვს, რადგან ლიკვიდურობის მესამე ხარისხი არც ისე დაბალია. ეს გამოიწვია რეზერვების წირმალური რაოდენობით არსებობაში.

## ფინანსური დაგეგმვის და ანგარიშგების ფორმები

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

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

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

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

### ბიუჯეტი

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

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

### ბალანსი

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

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

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

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

**აქტივები = ვალდებულებებს + საკუთარი კაპიტალი**

**ბალანსის სტანდარტულ ფორმას ასეთი სახე აქვს:**

### **აქტივები**

#### **მიმდინარე აქტივები**

ფულადი სახსრები და მათი ეკვივალენტები  
მოკლევადიანი ინვესტიციები  
მოთხოვნები მიწოდებიდან და მომსახურებიდან  
ნინასწარ განეული ხარჯები  
სასაქონლო მატერიალური მარაგები

#### **გრძელვადიანი აქტივები**

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

### **სულ აქტივები**

**ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი**

#### **მიმდინარე ვალდებულებები**

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

#### **გრძელვადიანი ვალდებულებები**

გრძელვადიანი სესხი  
გადავადებული საგადასახადო ვალდებულებები  
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები

### **სულ ვალდებულებები**

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

**სულ საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები**

## მოგება/ზარალის ანგარიშგება

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

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

- ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით;
- ხარჯების ფუნქციების მიხედვით.

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

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

ამ მეთოდის მიხედვით საწარმოს მოგება/ზარალის ანგარიშგება ესე გამოიყურება:

თვე

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

## ფულადი ნაკადების ანგარიშგება (Cash-Flow)

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასება

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

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

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

## რატომ გვჭირდება სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასება

სოციალური საწარმოები უნდა ზომავდნენ სოციალურ შედეგებს რამდენიმე მიზეზის გამო:

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

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

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

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

## სოციალური საწარმოს შედეგების შეფასების გეგმა

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

ამ პროცესში მთავარია თავიდანვე კარგად გაიწეროს შედეგების შეფასების გეგმა.

ამისათვის საჭიროა:

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

### შედეგების შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაცია

შეფასების დაგეგმვისას უნდა მოხდეს ინფორმაციული საჭიროების დადგენა სამი პერსპექტივიდან:

#### ბიზნესის შედეგის პერსპექტივიდან:

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

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

#### სოციალური შედეგის პერსპექტივიდან:

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

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

#### ორგანიზაციული მდგრადობის პერსპექტივიდან:

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

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

## DIVINE შოკოლადი - სამართლიანი ვაჭრობის ორგანიზაცია

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

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

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

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

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

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

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

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

კომპერატივმა მიიღო სამართლიანი ვაჭრობის პრემია 178,200 \$, რომელიც დაიხარჯება თეოში კომპერატივის პროექტებზე;

კომპანია მისი ბრუნვის 2%-ს ყოველწლიურად მიმართავს Kuapa Kokkoo-ში მხარდაჭერის და განვითარებისთვის, რაც კომპერატივს ეფექტურ ბიზნესად ჩამოყალიბებაში ეხმარება. 2009 წელს ამ თანამ შეადგინა 208,307 ფუნტი.

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

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

## სოციალური და ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორები

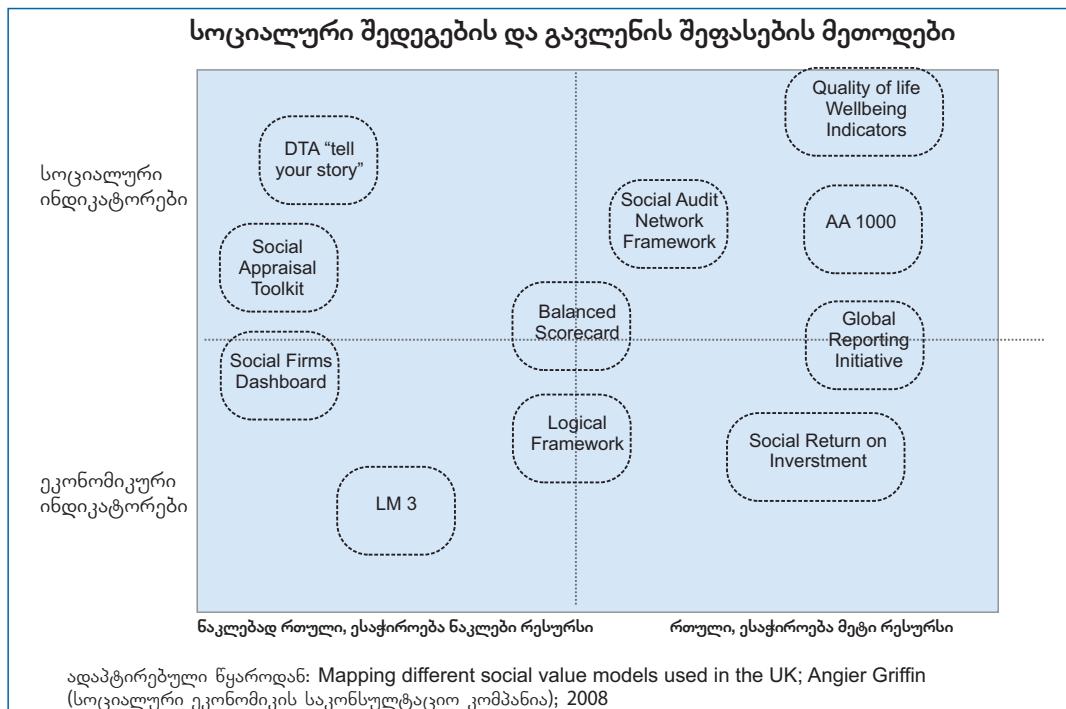
შეფასებისთვის საჭირო ინფორმაციების განსაზღვრის შემდეგ უნდა შეიმუშაოთ თქვენი საქმიანობის სოციალური და ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორები. ეს ინდიკატორები შესაძლებლობას მოგცემთ გაზომოთ, რამდენად რეალიზებულია თქვენი ორგანიზაციის გრძელვადითი ხედვა, რამდენად მიაღწიეთ იმ ცვლილებას, რომლის მიღწევასაც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

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

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

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

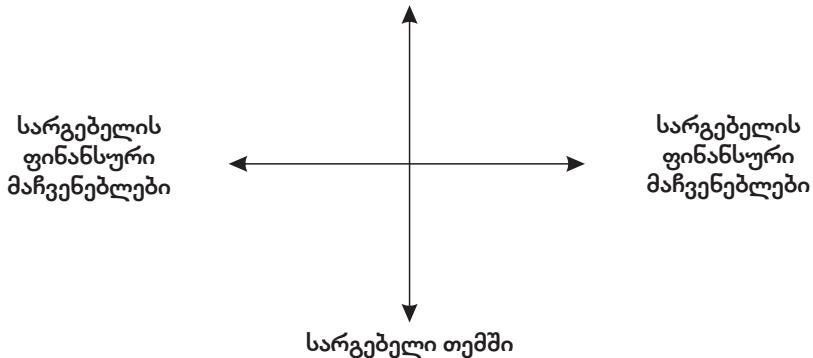
სოციალური შედეგების შეფასების მრავალი ინსტრუმენტი არსებობს. ისინი განსხვავდება სირთულისა და შეფასების აქცენტების მიხედვით. თუმცა ორგანიზაციამ თავად უნდა შეარჩიოს მისთვის შესაფერისი შეფასების მეთოდი. სოციალური შედეგების და გავლენის შეფასების მეთოდების შედარება მათი სირთულის და სოციალური თუ ეკონომიკური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



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

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

### პიროვნული/ ინდივიდუალური სარგებელი



შეფასების ფინანსური მაჩვენებლები აფასებს სარგებელს ფულად ერთეულებში; მაგალითად:

- მოხალისის მომსახურება 2 საათით არის 20 ლარის ეკვივალენტური ლირებულების, რადგან იგივე სერვისის საბაზრო ფასია 20 ლარი;
- უფასო სერვისები, რომელსაც აწვდის გარკვეულ ჯგუფებს საწარმო, ბაზარზე ლირს მაგ., 1000 ლარი, შესაბამისად, ბენეფიციარმა მიღლო 1000 ლარის სარგებელი.

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

ასეთი ეკონომიკური გავლენები შესაძლოა იყოს:

- ა) შემოსავლები ბიუჯეტში:
  - გადასახადები, რომლებსაც იხდიან ამ საწარმოებში დასაქმებული თანამშრომლები;
  - დამატებითი ლირებულების გადასახადი, რომელსაც იხდის საწარმო;
  - რეინტეგრირებული ჯგუფების ცხოვრების პირობების გაუმჯობესების შედეგად დაზოგილი თანხები (დაზღვევა, სოციალური სერვისები და ა.შ.);

#### ბ) სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯები:

- გრანტები სოციალური სახარმოსთვის;
- სუბსიდიები ან არაფულადი შენატანები.

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

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

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

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

## სოციალურ და ეკონომიკურ მიზნებს შორის პალანსის მართვა

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

როგორ მივალნიოთ საჭირო ბალანსს ამ ორ, ერთი შეხედვით საპირისპირო, მიზანს შორის? ამის შეფასებაში დაგვეხმარება სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული სარჯების შეფასება (სოციალური მიზნების ხარჯები).

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

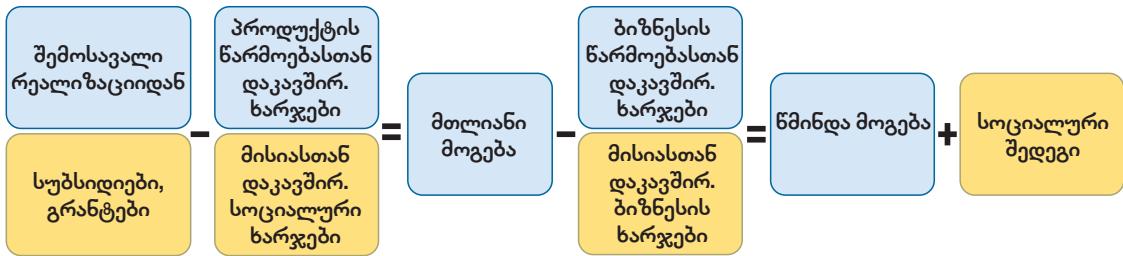
ხარჯები შეიძლება მივიჩნიოთ ასეთად, თუ ისინი წარმოიშვება სოციალური მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით; თუ ასეთივე ხარჯები გააჩნია მსგავს ბიზნეს კომპანიასაც, ეს ხარჯები არ არის სოციალური, არამედ არის ბიზნეს-ხარჯები.

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

### ბიზნეს კომპანია



## სოციალური საწარმო



მაგალითისთვის წარმოვიდგინოთ სოციალური საწარმო, რომელიც დასუფთავების ბიზნესით არის დაკავებული და ასაქმებს უსახლკარო ადამიანებს. მას გააჩნია ამ ტიპის ბიზნესისთვის დამახასიათებელი ყველა ტიპიური 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., სუპერვაიზერს შესაძლოა ჩვეულებრივ ბიზნესთან შედარებით 20%-ით მეტი დრო სტირდებოდეს დაქირავებულთა ზედამხედველობისა და მხარდაჭერისთვის, მათი უნარებიდან გამომდინარე; შესაძლოა, მათი სოციალური მდგომარეობის გათვალისწინებით, სოციალურმა საწარმომ შესთავაზოს ბენეფიციარებს მეტი სოციალური სარგებელი (როგორიცაა მაგ., ჯანმრთელობის დაზღვევა), რათა მათ მოახერხონ ახალი ცხოვრების აწყობა. ასეთი ტიპის ხარჯები, რომელიც მსგავსი ტიპის ჩვეულებრივ ბიზნეს კომპანიას არ გააჩნია, ჩაითვლება სოციალურ მიზნებთან დაკავშირებულ ხარჯებად.

რა არ არის სოციალური ხარჯები:

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

### როგორ გავმიჯნოთ სოციალური და ბიზნეს ხარჯები

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

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

მაგ. 5000 გ2 -ის დალაგებას? ეს მოგცემთ გარკვეულ ათვლის წერტილს სოციალური საწარმოს სოციალური მიზნებთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასებისთვის.

როგორ გვეხმარება მსგავსი ანალიზი?

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

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

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

## სოციალური შედეგების შეფასების საინტერესო პმულები

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



# საქართველოში სოციალური მანარმარბის საკანონმდებლო საფუძვლები

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

ბიზნესის წარმოების შესახებ გადაწყვეტილების მისალებად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი "ფირმის" რეგისტრაცია და შესაბამისი ნებართვების/ლიცენზიების მოპოვების პროცედურების სიმარტივეა.

საქართველოში ბიზნესის წამოწყება და მასთან დაკავშირებული პროცედურები საკმაოდ ლიბერალურია, რაც "ფირმის" რეგისტრაციის შემჭიდროვებულ ვადებში აისახება.

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

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

საქართველოში საზოგადოებრივი ორგანიზაციები იურიდიული სტატუსით წარმოადგენენ არასამენარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირებს (ა(ა)იპ). მიუხედავად იმისა, რომ ა(ა)იპ იქმნება არასამენარმეო საქმიანობის განხორციელების მიზნით, საქართველოს კანონმდებლობა მას უფლებას აძლევს, ანარმონოს დამხმარე ხასიათის სამეწარმეო საქმიანობა.

არასამენარმეო იურიდიულ პირს უფლება აქვს განახორციელოს ნებისმიერი საქმიანობა, მიუხედავად იმისა, ეს გათვალისწინებულია თუ არა მის წესდებაში, თუმცა, შემდეგი პირობებით:

- ამ საქმიანობის განხორციელება არ უნდა იყოს აკრძალული საქართველოს კანონმდებლობით;
- ზოგიერთი საქმიანობის განხორციელება დასაშვებია მხოლოდ შესაბამისი ლიცენზიის ან/და წესართვის ალების შემდეგ;
- სამეწარმეო საქმიანობა უნდა იყოს დამხმარე ხასიათის - არასამენარმეო იურიდიული პირი იქმნება არასამენარმეო, არამომგებიანი საქმიანობის განხორციელების მიზნით. შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობა უნდა ატარებდეს დამხმარე ხასიათს და ორგანიზაცია არსებითად არ უნდა გადავიდეს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებაზე;
- სამეწარმეო საქმიანობიდან მიღებული მოგება უნდა მოხმარდეს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებას - საზოგადოებრივი ორგანიზაციები იქმნება კონკრეტული საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობის განხორციელების მიზნით, შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობიდან მიღებული მოგება უნდა მოხმარდეს სწორედ ამ მიზნების განხორციელებას. სამეწარმეო საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგების განაწილება არასამენარმეო იურიდიული პირის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის დაუშვებელია.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი უფლებამოსილია ეწეოდეს დამხმარე ხასიათის სამეწარმეო საქმიანობას, რომლიდან მიღებული

მოგებაც უნდა მოხმარდეს არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის მიზნების რეალიზებას, და მოგების განაწილება არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის დამფუძნებლებს, წევრებს, შემომწირველებს, აგრეთვე ხელმძღვანელობისა და ნარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირებს შორის დაუშვებელია.

სოციალური მენარმეობით დაინტერესებულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, როგორც არასამენარმეო იურიდიულ პირებს, აქვთ უფლება ანარმონ დამხმარე ხასიათის ეკონომიკური საქმიანობა საკუთარი ორგანიზაციის ბაზაზე.

მათ აგრეთვე, აქვთ საშუალება დააფუძნონ სანარმო იურიდიული პირის ფორმით დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების მიზნით.

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

ამ ჩანაწერიდან გამომდინარე, ა(ა)იპ-ს აქვს სამენარმეო საქმიანობის წარმოების უფლებამოსილება, თუმცა ის არ უნდა იყოს ორგანიზაციისთვის არსებითი.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი არ განმარტავს იმას, თუ რა ითვლება სამენარმეო საქმიანობაზე არსებითად გადასვლად. თუმცა, ამ დებულების ძირითადი არსი გახლავთ ის, რომ არაკომერციული იურიდიული პირის ფუნქციონირების მთავარი დანიშნულება უნდა იყოს საზოგადოებრივად სასარგებლო მიზნების განხორციელება და არა, მისი ხელმძღვანელების მიერ მოგების მიღება. ამავე შინაარსით განმარტავს საქართველოს უზენაესი სასამართო „სამენარმეო საქმიანობაზე არსებითად გადასვლას“, 2001 წლის 28 ნოემბერს გამოტანილ გადაწყვეტილებაში №33/939-01. კერძოდ, სასამართლო აღნიშნავს, რომ როგორც სასამართლო ორგანიზაციის რეგისტრაციას აუქმებს დამხმარე სამენარმეო საქმიანობაზე გადასვლის ნიშნით, უნდა გაითვალისწინოს ისიც. რომ რეგისტრაციის გაუქმება მხოლოდ მაშინაა დასაშები. როგორც ეს ორგანიზაცია არსებითად გადავიდა სამენარმეო საქმიანობაზე (კავშირს პრინციპულად აქვს კომერციული საქმიანობის განხორციელების უფლება). ასეთი საქმიანობით მიღებული შემოსავალი მათ მიზნებს უნდა ამართლებდეს. აღნიშნულს კი, მაშინ ექვება ადგილი, როგორც დაგინდება, რომ სამენარმეო საქმიანობით მიღებული მოგება კავშირის ნევრებს შორის ნაწილდება: მოცემულ შემთხვევაში, სააპელაციო სასამართლოს არ დაუდგენია, რომ კავშირი არსებითად გადავიდა სამენარმეო საქმიანობაზე. უფრო მეტიც, სააპელაციო სასამართლოს ისიც კი არ დაუდგენია, კავშირის წესდებაში მითითებული სამენარმეო საქმიანობა კავშირისათვის დასაშვებ საქმიანობად შეიძლება ჩათვლილიყო, თუ არა და თუ არ ჩაითვლებოდა, რა ნიშნით."

აღნიშნულიდან გამომდინარე, არასამენარმეო იურიდიული პირისათვის, ფასიანი მომსახურებების განხორციელება უნდა იყოს დამატებითი საქმიანობა, რომლის მიზანი ძირითადი საწესდებო (საზოგადოებრივად სასარგებლო) ფუნქციების ფინანსური უზრუნველყოფაა. ამასთან, არ აქვს მნიშვნელობა, თუ რა პროპორცია იქნება დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობიდან გენერირებულ შემოსავლებსა და გრანტის/შემონირულობის ფორმით მიღებულ თანხებს შორის. მთავარია, სამენარმეო საქმიანობით მიღებული სახსრები მოხმარდეს საზოგადოებრივად სასარგებლო მიზნების რეალიზებას.

## სამენარმეო და ეკონომიკური საქმიანობა

როგორც ავლნიშნეთ, ა(ა)იპ-ს აქვს უფლება ეწეოდეს დამხმარე ხასიათის სამენარმეო საქმიანობას. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, განიმარტოს თუ რა ტიპის საქმიანობად შეიძლება ჩაითვალის სოციალური მენარმეობა საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად.

თავდაპირველად განვმარტოთ, თუ რა იგულისხმება სამენარმეო საქმიანობაში?

ნორმატიული აქტების დონეზე საქართველოში გვხვდება ორი ძირითადი ცნება:

სამენარმეო საქმიანობა, რომელიც მენარმეთა შესახებ კანონით განიმარტება;

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

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

სამენარმეო საქმიანობად არ ითვლება ფიზიკური პირების

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

სასოფლო-სამეურნეო და სატყეო-სამეურნეო წარმოებები შეიძლება არსებობდეს „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლით გათვალისწინებული სამართლებრივი ფორმით, თუ მოხდება მათი მეწარმეთა და არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების რეესტრში რეგისტრაცია.

რეგისტრაცია სავალდებულოა, თუ წარმოებაში მუდმივად დასაქმებულია მფლობელის ოჯახის არაწევრი ხუთი პირი მაინც.

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

ასევე მნიშვნელოვანია განვიმარტოთ „ეკონომიკური საქმიანობის“ მცნება და დავადგინოთ თუ რა განსხვავებაა ეკონომიკურ და სამენარმეო საქმიანობებს შორის.

ტერმინი ეკონომიკური საქმიანობა და მისი განმარტება გვხდება საქართველოს საგადასახადო კოდექსში:

„ეკონომიკურ საქმიანობად ითვლება ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის<sup>1</sup> მისაღებად, მიუხედავად ასეთი საქმიანობის შედეგებისა, თუ ამ მუხლით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.“

პირის საქმიანობის ეკონომიკურ საქმიანობად მიჩნევისათვის გადამწყვეტია მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის მიღების მიზანი, სურვილი და არა აქვს მნიშვნელობა, ფაქტობრივად მიიღო თუ არა პირმა შემოსავალი<sup>2</sup>.

პირის საქმიანობა ეკონომიკურ საქმიანობად, რომ ჩაითვალოს, ასევე არა აქვს მნიშვნელობა, საქმიანობა ერთჯერადად განხორციელდა თუ არაერთგზის, განსხვავებით, „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონისგან, რომელიც პირის სამენარმეო საქმიანობის ერთ-ერთ ნიშად არაერთჯერადობას მიიჩნევს<sup>3</sup>.

მნიშვნელოვანი საკითხია ისიც, მიიჩნევა თუ არა უსასყიდლოდ საქონლის მიწოდება ან მომსახურების გაწევა ეკონომიკურ საქმიანობად?

სსკ-ის მე-9 მუხლის მე-3 ნაწილის თანახმად, უსასყიდლოდ საქონლის

<sup>1</sup> კომპენსაცია — პირის მიერ საქონლის მიწოდების, მომსახურების გაწევის ან ხარჯების, დანაკარგის ან დანაკლისის ანაზღაურების მიზნით მიღებული ქონება ან/და სარგებელი.

<sup>2</sup> იხ. შემოსავლების სამსახურის განმარტება საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მე-9 მუხლზე (ეკონომიკური საქმიანობა). ვებგვერდი, 15/05/2012; სარეგისტრაციო კოდი 00000000.00.00.016085.

<sup>3</sup> იხ. შემოსავლების სამსახურის განმარტება საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მე-9 მუხლზე (ეკონომიკური საქმიანობა). ვებგვერდი, 15/05/2012; სარეგისტრაციო კოდი 00000000.00.00.016085.

მიწოდება/მომსახურების განევა ეკონომიკურ საქმიანობად ითვლება, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი განახორციელა საწარმომ ან მენარმე ფიზიკურმა პირმა.

აქედან გამომდინარე, არასამენარმეო იურიდიული პირების მიერ უსასყიდლოდ საქონლის მიწოდება/მომსახურების განევა ეკონომიკურ საქმიანობად არ ჩაითვლება.

ეკონომიკურ საქმიანობას არ მიეკუთვნება:

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

არასამენარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების საქმიანობა, ძირითადად, დაკავშირებულია საქველმოქმედო მისიასთან, რომელიც საგადასახადო კოდექსის მე-10 მუხლის თანახმად განისაზღვრება:

საქველმოქმედო საქმიანობად ითვლება:

**I) დახმარების უშუალოდ ან მესამე პირის მეშვეობით, ნებაყოფლობით და უანგაროდ განევა იმ პირებისათვის, რომლებიც ამ დახმარებას საჭიროებენ, მათ შორის:**

- იმ ფიზიკური პირებისათვის, რომლებიც სოციალურ დაცვას, სამედიცინო დახმარებას საჭიროებენ, აგრეთვე ხელმოკლე ფიზიკური პირებისათვის, მათ შორის: შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისათვის, მოხუცებულებისათვის, ობოლი ბავშვებისათვის, მარჩენალდაკარგულებისათვის, საერთაშორისო დაცვის მქონე პირებისათვის და იძულებით გადაადგილებული პირებისათვის — ავადმყოფებისათვის, მრავალშვილიანი ოჯახებისა და მათი წევრებისათვის, ომების, შეიარაღებული კონფლიქტების, ავარიების, სტიქიური უბედურებების, კატასტროფების, ეპიდემიების ან/და ეპიზოოტიების შედეგად დაზარალებულებისათვის;
- ბავშვთათვის, ხანდაზმულთათვის და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციებისათვის, მათ შორის, სააღმზრდელო დაწესებულებებისათვის, სკოლა-ინტერნატებისათვის, ინტერნატებისათვის, ადრეული და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებებისათვის და სხვა საბავშვო დაწესებულებებისათვის, ხანდაზმულთა მომსახურებისათვის უფასო სასადილოებისათვის, სამედიცინო დაწესებულებებისათვის, სარეაბილიტაციო ცენტრებისათვის;
- საქველმოქმედო ორგანიზაციებისათვის;
- რელიგიური ორგანიზაციებისათვის;
- განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებული ფიზიკური პირებისათვის — მათი ტალანტის განვითარების მიზნით;
- პენიტენციური დაწესებულებებისათვის — ამ დაწესებულებებში მოთავსებულ პირთა მოვლის ან სამედიცინო მომსახურების პირობების გაუმჯობესების მიზნით;
- იმ პირებისათვის, რომლებიც ახორციელებენ ॥ ნანილში გათვალისწინებულ საქმიანობას;

**II) ორგანიზაციების მიერ საზოგადოებისათვის სასარგებლო საქმიანობის განხორციელება შემდეგ სფეროებში: ადამიანის უფლებების დაცვა, გარემოს დაცვა, დემოკრატიისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება, კულტურა, განათლება, მეცნიერება,**

**ჯანმრთელობის დაცვა, სოციალური დაცვა, ფიზიკური აღზრდა და სამოყვარულო  
სპორტი, ხელოვნება.**

ქველმოქმედებას არ მიეკუთვნება ზემოთ აღნიშნული საქმიანობა თუ იგი:

- ხორციელდება სახელმწიფო ხელისუფლების და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა მიერ;
- ხორციელდება სანარმოს, პოლიტიკური პარტიის ან არჩევნებში მონაწილე სხვა საარჩევნო სუბიექტის მხარდასაჭერად;
- ხორციელდება ფიზიკური პირის მიერ საკუთარი ნათესავებისათვის ან იურიდიული პირის მიერ თავისი მმართველობის ორგანოთა ხელმძღვანელებისათვის და მათი ნათესავებისათვის;
- თუ ის „რეკლამის შესახებ“ საქართველოს კანონით სპონსორობად ითვლება.

აქვე უნდა განიმარტოს, რომ საქველმოქმედო საქმიანობას ეწევა ორგანიზაცია, თუ იგი ახორციელებს საგადასახადო კოდექსის მე—10 მუხლში ჩამოთვლილთაგან ერთ—ერთს მაინც. ამასთან, აუცილებელი არ არის დაწესებულებების მინიჭებული ჰქონდეს საქველმოქმედო სტატუსი. საქველმოქმედო სტატუსი კი, დაკავშირებულია დამატებით საგადასახადო შეღავათებთან.

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

## **სოციალური საწარმოს დაბეგვრის რეჟიმი**

როგორც აღვნიშნეთ, საქართველოს კანონმდებლობა არ იცნობს ტერმინს "სოციალური მეწარმეობა" და, შესაბამისად არ აწესებს არავითარ შედავათს უშუალოდ სოციალური მეწარმეებისათვის. მათი დაბეგვრის რეჟიმი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმით ფუნქციონირებს სანარმო - ა(ა)იპ-ის თუ სამეწარმეო სუბიექტის (შპს, ს.ს. კოოპერატივი თუ სხვა) ფორმით.

საგადასახადო კოდექსით, ა(ა)იპ-ები განიხილებიან „ორგანიზაციებად“ და სარგებლობენ სხვადასხვა საგადასახადო შეღავათებით. მაგალითად:

- მოგების გადასახადისგან თავისუფლება „ორგანიზაციის“ მიერ მიღებული გრანტი, შემოწირულობები და საწევრო შენატანები.
- ორგანიზაცია, რომელიც ყიდულობს გრანტის ხელშეკრულების პირობებით გათვალისწინებულ საქონლის ან/და ამავე საწყისებზე იღებს მომსახურებას, უფლება აქვს, ჩაითვალოს ან დაიბრუნოს ამ საქონლისათვის/მომსახურებისათვის გადახდილი დამატებული ლირებულების გადასახადი;
- სსკ-ის 168-ე მუხლის მე-3 ნაწილის თანახმად, ჩათვლის უფლების გარეშე დღგ-გან გათვალისუფლებულია „გრანტების შესახებ“ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საქონლის იმპორტი გრანტის გამცემი ან მიმღები პირის მიერ;
- იმპორტის გადასახადისაგან გათვალისუფლებულია იმ საქონლის იმპორტი, რომელიც გათვალისწინებულია გრანტის შესახებ ხელშეკრულებით;
- ქონების გადასახადისაგან გათვალისუფლებულია ორგანიზაციის ქონება, აგრეთვე, ორგანიზაციაზე ლიზინგით გაცემულ ქონებას, გარდა მიწისა და ორგანიზაციის მიერ ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებული ქონებისა;
- სხვ.

რაც შეეხება სამეწარმეო სუბიექტებს, ისინი საგადასახადო კოდექსით განიხილებიან „საწარმოებად“, რომლებიც ზოგად საგადასახადო რეჟიმში ექცევიან და სარგებლობენ მხოლოდ

იმ საგადასახადო შეღავათებით, რომლებსაც კოდექსი აწესებს სხვადასხვა პრიორიტეტული დარგების მიხედვით.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ა(ა)იპ-ის ფორმით მოქმედი სოციალური საწარმოები ვერ სარგებლობენ გრანტებთან დაკავშირებული საგადასახადო შეღავათებით, თუ მიღებული გრანტი გამიზნულია ან გამოყენებულია ეკონომიკური საქმიანობისთვის. ამის მიზეზი არის ის, რომ საქართველოს კანონმდებლობით, „გრანტად“ არ განიხილება „სამეწარმეო მიზნების მისალწევად გაცემული სახსრები“.<sup>4</sup> შესაბამისად, საგადასახადო კოდექსიც ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებულ სახსრებს არ ანიჭებს გრანტის კვალიფიკაციას.

ეს იმას ნიშნავს, რომ სოციალურ საწარმოებს უფლება აქვთ მიიღონ გრანტები, თუმცა, ასეთი შემოსულობების ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართვის შემთხვევაში, ისინი ვეღარ ისარგებლებენ გრანტზე დაწესებული საგადასახადო შეღავათებით.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ თუ სოციალური საწარმოს (თრგანიზაციის) მიერ მიღებული გრანტი გამოყენებული იქნება მხოლოდ „საქველმოქმედო საქმიანობისთვის“, ამ შემთხვევაში, მას უფლება აქვს ისარგებლოს გრანტზე დაწესებული შეღავათით.

რაც შეეხება სამეწარმეო სუბიექტის ფორმით დაფუძნებულ სოციალურ საწარმოებს, მათვის, ისევე, როგორც ყველა „მენარმისათვის“ 2017 წლიდან ამოქმედდა ახალი საგადასახადო რეჟიმი, რომელიც მოგების გადასახადისაგან ათავისუფლებს მეწარმეების მოგებას, რომლის ინვესტირება ისევ სამეწარმეო საქმიანობაში (ეკონომიკურ საქმიანობაში) ხორციელდება.

ეს გარკვეულობად, ხელსაყრელ გარემოში აყენებს იმ სოციალურ საწარმოებს, რომელთა სოციალური მიზანი ეკონომიკური საქმიანობის წარმოებით თავისთავად მიიღება. მაგ. საწარმოებს, რომელთა სოციალური მისია შშმ პირების, სოც.დაუცველების ან სხვა მოწყვლადი ჯგუფების დასაქმებაა.

თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ 2017 წლიდან ამოქმედებული საგადასახადო რეჟიმით, მეწარმეების მიერ „არაეკონომიკური მიზნებით“ (მათ, შორის, სოციალური და საქველმოქმედო მიზნებით) გაცემული თანხები (განაცემები) მოგების გადასახადით იძეგრება:

საგადასახადო კოდექსის 97-ე მუხლის თანახმად, რეზიდენტი საწარმოს მოგების გადასახადით დაბეგვრის ობიექტია

- განაწილებული მოგება;
- განეული ხარჯი ან სხვა გადახდა, რომელიც ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული არ არის;
- უსასყიდლოდ საქონლის მიწოდება/მომსახურების გაწევა ან/და ფულადი სახსრების გადაცემა;
- ზღვრულ ოდენობაზე მეტი ოდენობით გაწეული წარმომადგენლობითი ხარჯი.

ეს იმას ნიშნავს, რომ სამეწარმეო სუბიექტების ფორმით მოქმედი სოციალური საწარმოები ვალდებული არიან მოგების გადასახადით დაბეგვრონ საზოგადოებრივი მიზნებით გაცემული სახსრები. მასამადამე, თუ სოციალური საწარმო იღებს მოგებას იმისათვის, რომ მიღებული მოგება სოციალურ მისიას მოახმაროს, ამ შემთხვევაში, ის არახელსაყრელ საგადასახადო რეჟიმში ექცევა.

ამასთან, სამეწარმეო სუბიექტის ფორმით დაფუძნებულ სოციალურ მეწარმეებს არ აქვთ უფლება, მიიღონ გრანტი, შემოწირულობა და სხვა უსასყიდლო შენატანი. უფრო სწორად, ისინი ვერ ისარგებლებენ ასეთი ტიპის შემოსავლებზე დაწესებული საგადასახადო შეღავათებით.

რაც შეეხება ა(ა)იპ-ებს, მათი მოგება განისაზღვრება, როგორც სხვაობა კალენდარული წლის განმავლობაში მიღებულ ერთობლივ შემოსავალსა და ამ კოდექსით გათვალისწინებული გამოქვითვების თანხებს შორის.

ა(ა)იპ-ებისათვის მოგების გადასახადით არ იძეგრება სოციალური მიზნებით გაწეული ხარჯები (ხარჯები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ეკონომიკურ საქმიანობასთან), თუმცა,

<sup>4</sup> „გრანტების შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლის მე-2 ნაწილი

<sup>5</sup> სსკ-ის 97-ე მუხლი

მეორე მხრივ, მეწარმე სუბიექტებისაგან განსხვავებით, მათი მოგება დაბეგვრადია იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოგების რეინვესტირება ეკონომიკურ საქმიანობაში (სამეწარმეო მიზნებში) მოხდება. ეს ფაქტი კი, ა(ა)იპ-ებს, გარკვეულნილად, არაკონკურენტულ გარემოში აყენებს პიზნეს ორგანიზაციებთან მიმართებით.

ცალკე უნდა აღინიშნოს აპ-ს დივიდენდით დაბეგვრის პრინციპი.

სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტმა საკითხის დარეგულირების მიზნით დაიწყო ლობირების კამპანია და 2012 წლიდან ორგანიზაციების დაბეგვრის რეჟიმი გაუთანაბრდა გადასახადის სხვა გადამხდელებს (ფიზიკურ პირები, უცხოური საწარმოები) და მათ მიერ მიღებული დივიდენდების დაბეგვრაც იგივე რეჟიმში მოექცა:

რეზიდენტი სანარმოს მიერ ფიზიკური პირისთვის, არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირისთვის ან არარეზიდენტი სანარმოსთვის გადახდილი დივიდენდები იბეგრება გადახდის წყაროსთან გადასახდელი თანხის 5-პროცენტიანი განაკვეთით.

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლის პირველი პუნქტით განსაზღვრული პირების (გარდა ინდივიდუალური სანარმოსი) მიერ მიღებული დივიდენდები გადახდის წყაროსთან არ იბეგრება და დივიდენდების მიმღები სანარმოს მიერ ერთობლივ შემოსავალში არ ჩაირთვება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დივიდენდის განაწილება მეწარმე სუბიექტებისათვის მოგების გადასახადით დასაბეგრ ოპერაციად ითვლება.

რეზიდენტი ფიზიკური პირის მიერ მიღებული დივიდენდები, რომლებიც დაიბეგრა გადახდის წყაროსთან, არ ჩაირთვება ამ პირის ერთობლივ შემოსავალში და შემდგომ დაბეგვრას არ ექვემდებარება.

არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის მიერ მიღებული დივიდენდები, რომლებიც დაიბეგრა გადახდის წყაროსთან, არ ჩაირთვება ამ პირის ერთობლივ შემოსავალში და შემდგომ დაბეგვრას არ ექვემდებარება.

2018 წლის 1 იანვრამდე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის წევრის მიერ ამ კოოპერატივისაგან მიღებული დივიდენდები გადახდის წყაროსთან არ იბეგრება და დივიდენდების მიმღები პირის მიერ ერთობლივ შემოსავალში არ ჩაირთვება.

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



## **დანართი 1**

სოციალური საწარმოს პიზნეს გეგმის ჩარჩო  
1. ბიზნეს გეგმის მოკლედ აღწერა  
ეს ნაწილი მოკლედ აღწერს, თუ რაში მდგომარეობს პიზნესის იდეა, და რა შედეგებს გეგმავს საწარმო

2. ორგანიზაციის მისია და სოციალური მიზანი  
რა არის საწარმოს შექმნის მიზანი; სოციალური პრობლემა, რომლის მოგვარებასაც ემსახურება საწარმო; რატომ არის სოციალური საწარმო ამ პრობლემის მოგვარების საუკეთესო გზა

3. საქმიანობის სფერო და პროდუქტი  
სფეროს აღწერა, სადაც საწარმო მოღვაწეობს, მისი განვითარების დონე; ზრდის პერსპექტივები და ტენდენციები; წარმოებული პროდუქცია, მისი მოხმარების წესი და განმასხვავებელი ნიშნები.

4. გარემოს ანალიზი  
ბაზრის ანალიზი; კონკურენტების ანალიზი; დაინტერესებული პირების ანალიზი

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

6. საწარმოს ეკონომიკა  
ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯები; ერთეული პროდუქტის თვითღირებულება; გასაყიდვასი; სავარაუდო მოგება; გადასახადები და მათი ადმინისტრირება.

7. ადამიანური რესურსების გეგმა

8. წარმოების გეგმა  
საწარმოო ციკლი; გეოგრაფიული მდებარეობა; საწარმოო სიმძლავრეები; მომარაგების სტრატეგია.

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

10. სოციალური შედეგების შეფასების გეგმა

## დანართი 2

### გამოყენებული ლიტერატურა

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



საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და  
განვითარების ცენტრი

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

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