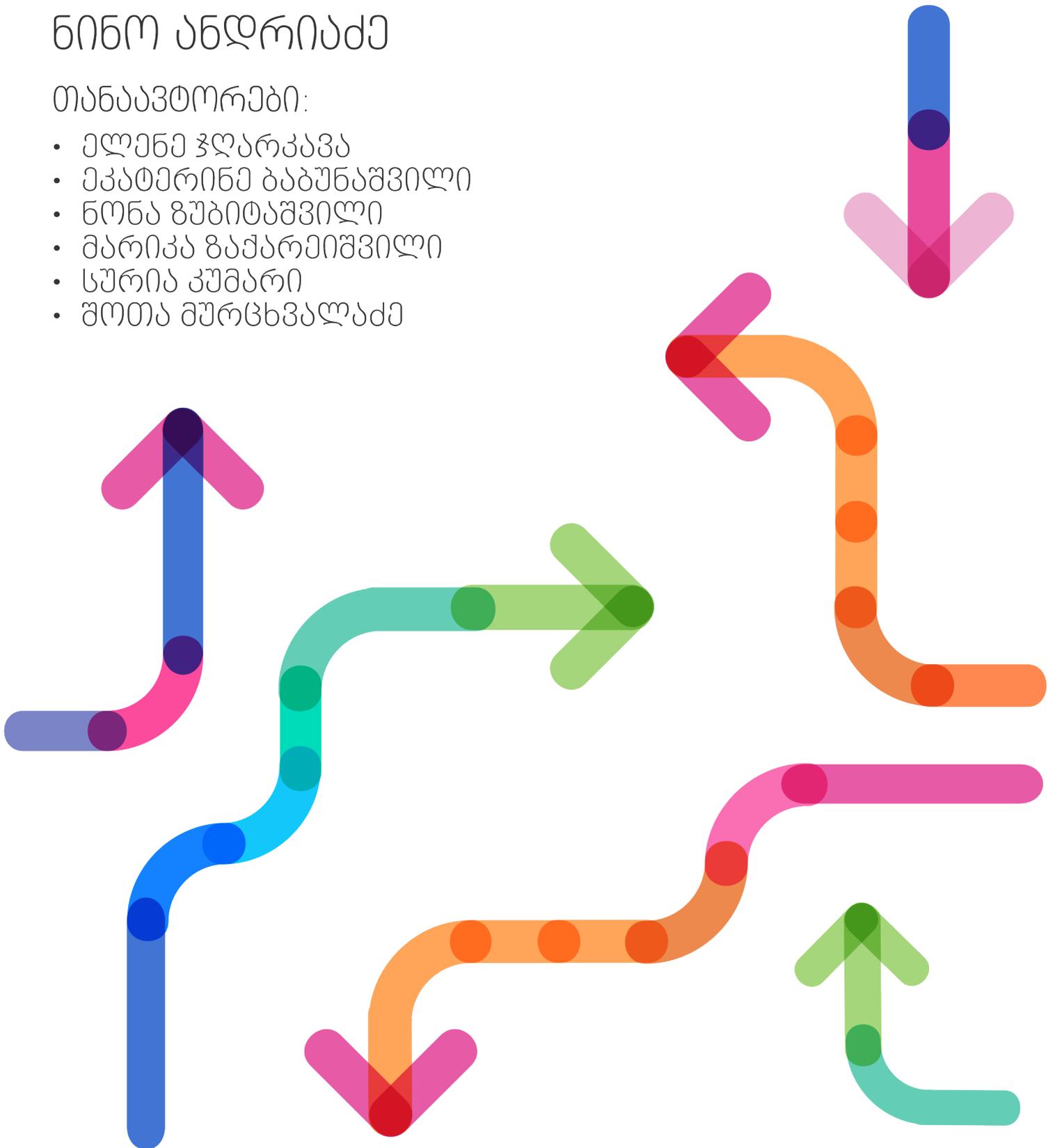


# ანტიკრემენტობა

ნინო ანდრიაძე

თანაავტორები:

- ელენე ჯღარკავა
- ეკატერინე ბაბუნაშვილი
- ნონა გუბიტაშვილი
- მარიკა გაქარეიშვილი
- სურია კუმარი
- შოთა მურცხვალაძე



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის  
Project funded by the European Union



unag  
საპროექტო ბაეროს ასოციაცია



ლინკა  
საზოგადოების  
ჯანდაცვა

  
mindworks

## წინასიძველობა

ანტრეპრენერებს მომავლის შესაძლებლობების შემჩნევისა და გამოყენების, პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრისა და იდეების განხორციელების უნარები წარმატების მიღწევაში ეხმარება. ამ სახელმძღვანელოს მთავარი მიზანია სწორედ ამ უნარების განვითარება.

მართალია, ანტრეპრენერის თავგადასავლებით სავსე ცხოვრება ყველასთვის არაა, მაგრამ წარმატებისთვის პირად ცხოვრებაში, საკუთარ საქმესა თუ კორპორაციულ კარიერაში სამეწარმეო უნარები ყველას სჭირდება. რა ასაკისა და პროფესიისაც არ უნდა იყოთ, სამეწარმეო უნარები საკუთარი თავის პოვნასა და თვითრეალიზაციაში ძალიან დაგეხმარებათ.

გარდა ამისა, სახელმძღვანელო წარმოდგენას შეგიქმნით ანტრეპრენერის საქმიანობის შესახებ, დაგანახებთ მის წინაშე არსებულ შესაძლებლობებსა და გამოწვევებს და დაგეხმარებათ პირველი ნაბიჯების გადადგმაში.

ჩვენი სურვილია, ბიზნეს იდეის შემუშავებისა და წამოწყების ყველაზე თანამედროვე და ინოვაციური მეთოდების, პრაქტიკული გზამკვლელებისა და სავარჯიშოების, ქართული და უცხოელი მეწარმეების გამოცდილების გაზიარებით აგიმაღლოთ შემოქმედებითი თავდაჯერება და დაგარწმუნოთ, რომ ეს თქვენც შეგიძლიათ.

სახელმძღვანელო ეფუძნება პროფესიული სასწავლებლის განახლებულ მეწარმეობის მოდულს, რომელიც ევროპის სამეწარმეო კომპეტენციების ჩარჩოს EntreComp-ის მიხედვით შემუშავდა. EntreComp ევროკომისიის ინიციატივით, ცოდნაზე დაფუძნებული საზოგადოების შექმნის ხელშესაწყობად, რაც მოქალაქეებსა და ორგანიზაციებში სამეწარმეო კომპეტენციების განვითარებას ისახავს მიზნად. მთელს მსოფლიოში ევროპის სამეწარმეო კომპეტენციების ჩარჩო აქტიურად გამოიყენება: განათლების პოლიტიკის შესამუშავებლად, საგანმანათლებლო პროგრამების შესაქმნელად და საგანმანათლებლო რესურსების შესაფასებლად.

ეს სახელმძღვანელო შეიქმნა პროექტის „ცოდნისა და უნარების განვითარების ქსელებისა და პლატფორმების გაძლიერება“ (LINKS) ფარგლებში. LINKS ევროკავშირის დაფინანსებით საქართველოს გაეროს ასოციაციის (UNAG) და საქართველოს ღია საზოგადოების ფონდის (OSGF) მიერ ხორციელდება. პროექტის მიზანია: დასაქმების ხელშემწყობი პლატფორმებისა და რესურსების უზრუნველყოფა, ცოდნისა და უნარების განვითარება და შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობის გაზრდა განათლებაზე ხელმისაწვდომობის გზით.

ანტრეპრენერობის სახელმძღვანელო რეკომენდებულია პროფესიულ სასწავლებლებში მეწარმეობის სასწავლებლად.

სახელმძღვანელო ინტერაქციული მულტიმედია ფორმატისაა და აერთიანებს ტექსტს, ვიდეო და აუდიო მასალებს და უფასოდ ვრცელდება პროფესიული განათლების უნარების სააგენტოს და განათლების და მეცნიერების სამინისტროს და საკონსულტაციო კომპანია Mindworks-ის ვებ-გვერდებზე.

## ყველა უფლება დაცულია

ამ სახელმძღვანელოს არცერთი ნაწილი არ შეიძლება იქნას რეპროდუქცირებული, შენახული საინფორმაციო-საძიებო სისტემაში ელექტრონული ან მექანიკური დამახსოვრებისა და აღგენის სისტემით ან სხვა რაიმე საშუალებით საავტორო უფლებების მფლობელთან წინასწარი წერილობითი შეთანხმების გარეშე. დამატებითი ინფორმაციისთვის მიმართეთ [info@mindworks.ge](mailto:info@mindworks.ge)

რედაქტორი: ქეთევან აბრამიშვილი

დიზაინერი: დიანა ვარდანაშვილი



## ავტორების შესახებ

### ნინო ანდრიასი

ანტრეპრენერი: კომპანიების „მაინდვორქს“ და „ტკვიანი თხილი“ დამფუძნებელი, მენეჯმენტ კონსულტანტი, კავკასიის უნივერსიტეტის ბიზნეს სკოლის ასოცირებული პროფესორი, კავკასიის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის ფაკულტეტის აკადემიური პროგრამების მენეჯერი. ავტორი თავების:

- I - ვინ არის მეწარმე/ანტრეპრენერი
- II - ანტრეპრენერების ტიპები და გამოწვევები
- III - საკვანძო სამეწარმეო კომპეტენციები
- IV - ტრენდი და მისი დინამიკა
- V - რა შეიძლება ვისწავლოთ ტრენდ ფორკასტერებისგან
- VI - მომავლის შესაძლებლობების განსაზღვრის ტექნიკები
- VII - ინოვაციის პროცესი
- VIII - დიზაინ აზროვნება
- IX - მომხმარებლის ქცევა
- XII - ანტრეპრენერული სტრატეგია
- XIV - სოციალური მედია და ანტრეპრენერი
- XV - სტრატეგიული კომუნიკაციები
- XVIII - ბიზნეს გეგმა

### სურია კუმარი

ანტრეპრენერი, მენეჯმენტ კონსულტანტი, ფინანსისტი, კომპანია „სმით ჯორჯიას“ დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი. მე-10 თავის - გამართივებული ფინანსური აღრიცხვა-ანგარიშგება, ავტორი.

### ეკატერინე ბაბუნაშვილი

საერთაშორისოდ აკრედიტებული ქოუჩი PCC, ბიზნეს ტრენერი, პროფაილერი, თსუ-ს შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის ინსტიტუტის დოქტორანტი, ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის (ICF) საქართველოს წარმომადგენლობის თანადამფუძნებელი და პრეზიდენტი.

### ნონა გუბიტაშვილი

სამართლის დოქტორი, შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოწვეული ლექტორი, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის აკრედიტაციის ექსპერტთა კორპუსის წევრი, საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტოს უფროსი იურიდიული მრჩეველი. მე-11 თავის - ადამიანების მართვა და თვითეფექტურობა, ავტორი.

## ელენე ჯლარკაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, კავკასიის უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლის დეკანი, ასოცირებული პროფესორი, განათლების ხარისხის განვითარების ცენტრის აკრედიტაციის ექსპერტთა კორპუსის წევრი. მე-14 თავის - მარკეტინგის როლი ანტრეპრენერობაში, ავტორი.

## შოთა მურცხვალაძე

ანტრეპრენერი: საკონსულტაციო კომპანია „მაინდვორქსის“ მმართველი პარტნიორი, ონლაინ სკოლა „კოდინგტონის“ თანადამფუძნებელი, საქართველოს უნივერსიტეტის განათლების ადმინისტრირების პროგრამის მოწვეული ლექტორი, განათლების ექსპერტი. მე-12 თავის - ბიზნეს გეგმა, ავტორი.

## მარიკა გაქარაიშვილი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოწვეული ლექტორი, ორგანიზაცია „ინოვაციები ინკლუზიური საზოგადოებისთვის“ დამფუძნებელი, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის პროფესიული მომზადების/პროფესიული გადამზადების პროგრამების განხორციელების უფლების მიმნიჭებელი საბჭოს წევრი. საქართველოს პარლამენტის განათლებისა და მეცნიერების კომიტეტთან არსებული სამეცნიერო-საკონსულტაციო საბჭოს წევრი. გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) „კერძო სექტორის განვითარება და პროფესიული განათლება სამხრეთ კავკასიაში“ (PSD TVET SC) პროგრამის ექსპერტი. მე-19 თავის - პროფესიული განათლება და ეკონომიკური პროგრესი, ავტორი.

## სარჩევი

### პირველი ნაწილი: მენარმეობის არსი, აზროვნების მოდელი, ღირებულებები, ტიპები და გამოწვევები

1-ელი ტაპი: ვინ არის მენარმე/ანტრეპრენერი

ნ.ანდრიასძე

- 1.1. ვინ არის მეწარმე/ანტრეპრენერი?
- 1.2. რამდენად მნიშვნელოვანია ქვეყნისთვის მეწარმეობა
- 1.3. ბიზნესმენი VS ანტრეპრენერი
- 1.4. როგორი ადამიანები ხდებიან ანტრეპრენერები
- 1.5. ანტრეპრენერის ასაკი და გამოცდილება
- 1.6. ანტრეპრენერის მხარდაჭერის პროგრამები საქართველოში
- 1.7. თავის შეჯამება
- 1.8. სავარჯიშოები

მე-2 ტაპი: ანტრეპრენერობის ტიპები და გამოწვევები

ნ.ანდრიასძე

- 2.1. ანტრეპრენერის ტიპები
- 2.2. მცირე ბიზნესი
- 2.3. მასშტაბირებადი სტარტაპი
- 2.4. დიდი ბიზნესი და ინტრაპრენერობა
- 2.5. სოციალური ბიზნესი
- 2.6. პარალელური ანტრეპრენერები
- 2.7. ინტერნეტ ანტრეპრენერები
- 2.8. ბავშვი ანტრეპრენერები
- 2.9. ლაიფსთაილ ანტრეპრენერები
- 2.10. ანტრეპრენერების გამოწვევები
- 2.11. პირველი ნაბიჯები
- 2.12. თავის შეჯამება
- 2.13. სავარჯიშოები

მე-3 ტაპი: საკვანძო სამენარმეო კომპეტენციები

ნ.ანდრიასძე

- 3.1. რა უნარები გვჭირდება წარმატებისთვის?
- 3.2. EntreComp — სამეწარმეო კომპეტენციების ევროპული ჩარჩო
- 3.3. იდეები და შესაძლებლობები
- 3.4. რესურსების მართვა
- 3.5. იდეების პრაქტიკულად განხორციელების უნარი
- 3.6. ანტრეპრენერული მზაობის ტესტი
- 3.7. თავის შეჯამება
- 3.8. სავარჯიშოები

## **მეორე ნაწილი: მომავლის შესაძლებლობების ამოცნობა და ოპტიმიზაცია**

მეოთხე თავი: ტრენდი და მისი დინამიკა

ნ.ანდრიაძე

- 4.1. რა არის ტრენდი?
- 4.2. ჰიპსტერული სუბკულტურიდან მას-კულტურამდე
- 4.3. უკიდურესობები
- 4.4. ვინ ქმნის და ავრცელებს ტრენდებს?
- 4.5. ვისთვის ქმნის ანტრეპრენერი
- 4.6. თავის შეჯამება
- 4.7. სავარჯიშოები

თავი მე-5: რა შეიძლება ვისწავლოთ ტრენდფორკასტირებისგან?

ნ.ანდრიაძე

- 5.1. აწმყოზე რეფლექსია და მომავლის ხედვა
- 5.2. რა შეიცვალა და რატომ?
- 5.3. რა მოყვება ამას?
- 5.4. სამაგიდო კვლევა: ჰეისტაკის მეთოდი
- 5.5. ეთნოგრაფიული კვლევა: კულტურული გამოძიება
- 5.6. თავის შეჯამება
- 5.7. სავარჯიშოები

თავი მე-6: მომავლის შესაძლებლობების განსაზღვრის ტექნიკები

ნ.ანდრიაძე

- 6.1. სამი ჰორიზონტის მეთოდი
- 6.2. მომავლის 4 P შესაძლო, სარწმუნო, სავარაუდო და სასურველი მომავალი.
- 6.3. თავის შეჯამება
- 6.4. სავარჯიშოები

## **მესამე ნაწილი: ინოვაციური იდეების განვითარება**

მე-7 თავი: ინოვაციის პროცესი

ნ.ანდრიაძე

- 7.1. რა არის ინოვაცია?
- 7.2. რა ხდება ინოვაციის გონებაში?
- 7.3. ინოვაცია და ნორმების რღვევა
- 7.4. მომავლის ტენდენციების გათვალისწინება
- 7.5. რესურსების გამოყენება
- 7.6. საჭიროებების გააზრება
- 7.7. ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია და მინიმალური ღირებულების პროდუქტი
- 7.8. ინოვაციის სამი ფაქტორი
- 7.9. თავის შეჯამება
- 7.10. სავარჯიშოები

## მე-8 თავი: დიზაინ აზროვნება

ნ.ანდრიასძე

- 8.1. დიზაინ აზროვნება
- 8.2. ემპათიის ეტაპი
- 8.3. პრობლემის დეფინიციის ეტაპი
- 8.4. იდეების განვითარების ეტაპი
- 8.5. პროტოტიპირების და ტესტირების ეტაპი
- 8.6. თავის შეჯამება
- 8.7. სავარჯიშოები

## მე-9 თავი: მომხმარებლის ქცევა

ნ.ანდრიასძე

- 9.1. მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ცვლილება
- 9.2. კოგნიტიური, ჩვევითი და აფექტური გადაწყვეტილებები
- 9.3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი
- 9.4. შეხების წერტილები
- 9.5. ქცევის მეცნიერება
- 9.6. ბიჰევიორისტული ეფექტები
- 9.7. ღირებული შეთავაზება
- 9.8. თავის შეჯამება
- 9.9. სავარჯიშოები

## **მეოთხე ნაწილი: რესურსების მართვა**

### მე-10 თავი: რესურსების მართვა და გამართივებული ფინანსური აღრიცხვა-ანგარიშგება ს.კუმარი

- 10.1. საჭირო და ხელმისაწვდომი ფინანსური, ადამიანური და ტექნიკური რესურსები
- 10.2. შეგროვებული მონაცემების ტექნიკური და ეკონომიკური ანალიზი
- 10.3. ფასწარმოქმნის მეთოდები
- 10.4. იდეის განხორციელების ხარჯები
- 10.5. ნულოვანი მოგების წერტილი
- 10.6. ბიზნესის დაფინანსების წყაროები
- 10.7. შემოსავლები და მისი სახეები
- 10.8. ბიზნესის ხარჯები და სახეები
- 10.9. გადასახადები, მათი სახეები და კალკულაცია
- 10.10. შემოსავლების და ხარჯების კალკულაცია
- 10.11. თავის შეჯამება
- 10.12. სავარჯიშოები

### მე-11 თავი: ადამიანების მართვა და თვითაფექტურობა

ე.ბაბუნაშვილი

- 11.1. ადამიანების მართვა — გამოწვევები და შესაძლებლობები
- 11.2. დაიწყე საკუთარი თავით — თვითცნობიერება და თვითაფექტურობა
- 11.3. მენეჯერი VS ლიდერი

- 11.4. როგორ შევქმნათ კარგი ორგანიზაციული კულტურა
- 11.5. თავის შეჯამება
- 11.6. სავარჯიშოები

## **მეხუთე ნაწილი: ბიზნესის დაგეგმვა**

მე-12 თავი. ანტიკონკურენტული სტრატეგია

ნ. ანდრიასძე

- 12.1. 4 სტრატეგიული გადაწყვეტილება
- 12.2. გარემოს PESTLE ანალიზი
- 12.3. წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლები
- 12.4. სოციალურ-კორპორატიული პასუხისმგებლობის სტრატეგია
- 12.5. თავის შეჯამება
- 12.6. სავარჯიშოები

მე-13 თავი. ბიზნეს მოდელი

შ. მურცხვალაძე

- 13.1. რა არის ბიზნეს მოდელი
- 13.2. ბიზნეს მოდელის ტიპები
- 13.3. Canvas ჩარჩო
- 13.4. თავის შეჯამება
- 13.5. სავარჯიშოები

მე-14 თავი. მარკეტინგის როლი ანტიკონკურენტობაში

ე. ჯღარკაძე

- 14.1. რა არის მარკეტინგი? რა მნიშვნელობა აქვს მას?
- 14.2. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გაგება
- 14.3. მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნა
- 14.4. მარკეტინგული გეგმისა და პროგრამის შექმნა
- 14.5. ბრენდინგის როლი და მნიშვნელობა
- 14.6. თავის შეჯამება
- 14.7. სავარჯიშოები

მე-15 თავი. სოციალური მედია და ანტიკონკურენტი

ნ. ანდრიასძე

- 15.1. სოციალური მედიის ანტიკონკურენტული მიზნები და შესაძლებლობები
- 15.2. Facebook და Instagram პოსტის ანალიზი
- 15.3. ტექსტის, ფოტოს, ვიდეოს როლი
- 15.4. კონტენტის შექმნა და მართვა
- 15.5. თავის შეჯამება
- 15.6. სავარჯიშოები

მე-16 თავი. სტრატეგიული კომუნიკაციები

ნ. ანდრიასძე

- 16.1. მედიასთან ურთიერთობა

- 16.2. პოზიციონირება და მთავარი მესიჯები
- 16.3. რჩევები „ანტრეპრენერისგან“
- 16.4. ფიჩის ტექნიკები
- 16.5 თავის შეჯამება
- 16.6. სავარჯიშოები

მე-17 თავი. იურიდიული საკითხები

ნ. ზუბიტაშვილი

- 17.1. მეწარმე სუბიექტი
- 17.2. იურიდიული პირი და მისი ფილიალი
- 17.3. საწარმო და სამეწარმეო საქმიანობა
- 17.4. თავისუფალი პროფესიები
- 17.5. მეწარმე სუბიექტის სახეები
- 17.6. დაფუძნება; მეწარმის რეგისტრაცია
- 17.7. რა უნდა გავითვალისწინოთ საფირმო სახელწოდების შერჩევისას
- 17.8. დივიდენდი და წლიური/შუალედური მოგება
- 17.9. ორგანიზაციული სტრუქტურა
- 17.10. ლიკვიდაცია და რეორგანიზაცია
- 17.11. სავარჯიშოები

მე-18 თავი. ბიზნეს გეგმა

ნ. ანდრიასი

- 18.1. რა არის ბიზნეს გეგმა
- 18.2. ბიზნეს გეგმის ჩარჩო
- 18.3. თავის შეჯამება

მე-19 თავი. პროფესიული განათლება და ეკონომიკური პროგრესი

მ. გაქარაიშვილი

- 19.1. ეკონომიკური განვითარება –ახალი გამოწვევები და ადამიანური კაპიტალის მომზადება
- 19.2. პროფესიული განათლების განსაკუთრებული როლი ეკონომიკურ განვითარებაში
- 19.3. თავის შეჯამება

## პირველი ნაწილი: მენარმეობის არსი, აზროვნების მოდელი, ღირებულებები, ტიპები და გამოწვევები

ყოველ წელს სულ უფრო მეტი ადამიანი ტოვებს სამსახურს და საკუთარ საქმეს იწყებს. ყველაზე გავრცელებული მიზეზი, რის გამოც ადამიანები უარს ამბობენ ტრადიციულ სამსახურზე და საკუთარს ქმნიან, მეტი თვითრეალიზაციის და საკუთარი თავის განკარგვის შესაძლებლობაა. შეიძლება ამ წამოწყების ბიძგი გამოუვალი მდგომარეობა ან უეცრად გაჩენილი შესაძლებლობა იყოს. ზოგჯერ პირველი ნაბიჯები ძირითადი საქმიანობის პარალელურად გადაიდგმება, ზოგჯერ კი ადამიანები თავით გადაეშვებიან ანტრეპრენერულ თავგადასავალში. ხშირად საკუთარი საქმე ბევრად უფრო შემოსავლიანია, — ზოგჯერ მეტი ფული თუ არა, სოციალური კაპიტალი ან თვითრეალიზაციის შეგრძნება მაინც მოაქვს. ნებისმიერ შემთხვევაში, კვლევების თანახმად, წარმატებული თუ წარუმატებელი სამეწარმეო გამოცდილებების შემდეგ ადამიანების დიდ ნაწილს ვეღარ წარმოუდგენია ძველებულად ცხოვრება და მუშაობა. მათი აზროვნება, ღირებულებები, დამოკიდებულებები და ქცევა სამუდამოდ იცვლება.

სამეწარმეო გამოცდილების ადამიანებს შესაძლებლობების შემჩნევისა და გამოყენების, პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრისა და იდეების განხორციელების უნარები უყალიბდებათ. ასეთი ადამიანები ნებისმიერ კომპანიას სჭირდება. ყველა ქვეყანას სურს მათი მოქალაქეები თვითკმარები და დამოუკიდებლები იყვნენ, იოლად გაუმკლავდნენ პირად და საზოგადოებრივ პრობლემებს, ადვილად დასაქმდნენ და თავადაც შექმნან სამუშაო ადგილები. ყველა ვერ გახდება ანტრეპრენერი, თუმცა ანტრეპრენერის უნარები წარმატებისთვის ყველას სჭირდება.

### სახელმძღვანელოს პირველი ნაწილი სამი თავისგან შედგება:

**პირველ თავში** განვიხილავთ ანტრეპრენერობის არსს, მიზნებს, ღირებულებებს და ამბიციებს.

**მეორე თავში** მეწარმეების ტიპებსა და მათ გამოწვევებს აღწერს.

**მესამე თავში** გავიხილავთ სამეწარმეო კომპეტენციებს და იმ უნარებს, რაც ყველას გვჭირდება წარმატებისთვის.

### პირველი ნაწილის დასრულებისას თქვენ შეძლებთ:

სწორად გაიაზროთ და კრიტიკულად შეაფასოთ:

- მეწარმეობის არსი, აზროვნების მოდელი, ფორმები, ღირებულებები და ცხოვრების გამოწვევები
- საკუთარი სამეწარმეო კომპეტენციები
- მეწარმეობის როლი ბიზნესის წარმატებაში და ქვეყნის ეკონომიკურ პროგრესში
- პროფესიული სასწავლებლის როლი მეწარმეობის განვითარებაში

დამოუკიდებლად შეიმუშაოთ:

- საკუთარი სამეწარმეო კომპეტენციების და განვითარების გეგმა

## თავი 1: ვინ არის მენარმე/ანტრეპრენერი

განსახილველი საკითხები:

- 1.1 ვინ არის მეწარმე/ანტრეპრენერი?
- 1.2 რამდენად მნიშვნელოვანია ქვეყნისთვის მეწარმეობა
- 1.3 ბიზნესმენი VS ანტრეპრენერი
- 1.4 როგორი ადამიანები ხდებიან ანტრეპრენერები
- 1.5 ანტრეპრენერის ასაკი და გამოცდილება
- 1.6 ანტრეპრენერის მხარდაჭერის პროგრამები საქართველოში
- 1.7 თავის შეჯამება
- 1.8 სავარჯიშოები

### კომპანიები:

• ყველის ქარხანა ბორბლებზე	• Elvin Technologies	• ბაბაღე	• Apple
• Beyond Meat	• ინებე	• ჰაპი Huppy	• ვინტილატორი
• ქარუ.CARU	• Soplidan.ge	Mindworks	

### 1.1 ვინ არის მენარმე/ანტრეპრენერი?

ერთი შეხედვით, მეწარმე/ანტრეპრენერი იდეალური ადამიანია. ის ერთდროულად არის:

- **ინიციატორი:** ადამიანი, რომელიც რისკავს და იწყებს საქმეს. შეიძლება იდეა მას ეკუთვნოდეს ან არ ეკუთვნოდეს, მაგრამ ის არის წამომწყები, ორგანიზატორი. ადამიანი, რომელმაც გაბედა.
- **შეუპოვარი:** არ ნებდება მიზნისკენ მიმავალ გზაზე რთულ სიტუაციებში.
- **ინოვატორი:** ქმნის რაღაც ახალს ან აუმჯობესებს არსებულ პროდუქტს, შედის ახალ ბაზარზე, იგონებს ახალ ნედლეულს, ამცირებს წარმოების ხარჯებს და საბოლოო ჯამში, თავისი საქმიანობით აუმჯობესებს მომხმარებლის ცხოვრების ხარისხს.
- **განვითარებაზე ორიენტირებული:** თავადაც მუდამ იზრდება და ვითარდება და სხვებსაც ასაქმებს და ავითარებს.
- **ლიდერი:** ანტრეპრენერი მეთაურია. ის მძღოლის სავარძელში ზის და შეუძლია შეანელოს, ააჩქაროს ტემპი ან საერთოდ შეცვალოს კურსი.
- **პასუხისმგებელი:** ანტრეპრენერი ყველაზე მეტად არის დაინტერესებული თავისი იდეის წარმატებაში. ის არის სრულად პასუხისმგებელი და მის ხელთაა კომპანიის ბედი.
- **პროგრესის მამოძრავებელი:** ამ ყველაფრით მეწარმეს/ანტრეპრენერს მოაქვს ზოგადი კეთილდღეობა საზოგადოებისთვის და ხელს უწყობს ეკონომიკურ განვითარებას. ამიტომაც მრავალ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოშიც, მეწარმეობის მხარდაჭერა ქვეყნის განვითარებისთვის მნიშვნელოვნად არის მიჩნეული.

მოკლედ რომ შევაჯამოთ, ანტრეპრენერია ადამიანი, რომელიც თავისი იდეის განხორციელებით ინოვაციურად აგვარებს მომხმარებლის პრობლემას და თან ამით საკუთარი თავისთვის და საზოგადოებისთვის ეკონომიკურ, კულტურულ და სოციალურ კეთილდღეობას ქმნის.

## ანა მიქაძე-ჩიკვაძე — ქართული ყველის ევანგელისტი

2000-იანი წლების დასაწყისში, საქართველოში ქართული ყველის მხოლოდ 4 სახეობას იცნობდნენ და აღიარებდნენ. არადა, საბჭოთა კავშირამდე საქართველოში ყველის მრავალფეროვანი არჩევანი იყო. „ერთი ბროშურა მათხოვეს, იქ იყო ნახსენები ჩემთვის სრულიად უცნობი სახეობები: დამბალხაჭო, კალტი, ტენილი, ნარჩვი, ჩოგი, შუშველა, შორა, მოთალი... პირველი ინტრიგა ეს სახელები იყო“<sup>1</sup> იხსენებს ანა მიქაძე-ჩიკვაძე. ქართული ყველის შესასწავლად ანამ ერთოთახიანი ბინა გაყიდა და უძველესი ყველის რეცეპტების აღმოსაჩენად ექსპედიცია მოაწყო.

ანამ აღადგინა 60-მდე დაკარგული ყველის რეცეპტი და დაარეგისტრირა 14 სტანდარტი, რაც ნიშნავს იმას, რომ ყველის წარმოების მსურველმა უნდა გაითვალისწინოს კონკრეტულ სახეობასთან დაკავშირებული მოთხოვნები. მაგალითად, ყველი „ჩოგი“ მზადდება ივლისსა და აგვისტოს თვეებში მოწველილი ცხვრის მალალცხიმიანი რძისაგან. „ჩოგის“ დასამზადებლად საჭირო რძის მიღება, გადამუშავება და ყველის წარმოება ხორციელდება მხოლოდ თუშეთის საზაფხულო საძოვრებიდან მიღებული რძიდან.“<sup>2</sup>



ფოტოზე ანა მიქაძე-ჩიკვაძე. წყარო: <http://business.org.ge/>

ანამ საწარმოებსა და მაღაზიის დახლებზე დააბრუნა დაკარგული ქართული ყველის სახეობები, სათავე დაუდო ქართული ყველის ფესტივალს და უამრავ ადამიანს მისცა ბიძგი ექსპერიმენტები დაეწყო და ყველის ახალი სახეობები გამოეგონებინა. ანა ყველის წარმოების სამ კვირიან მასტერკლასებსაც უძღვება, სადაც ნები-სმიერ მსურველს შეუძლია ისწავლოს ყველის წარმოების პროცესი და პრინციპები.

ანას რამდენჯერმე მოუწია შეჩერება და ყველაფრის თავიდან დაწყება. მიზეზი ხან მომხმარებლის კონსერვატული გემოვნება და სიახლის შიში, ხან მომწოდებლების არასტაბილურობა, ხან პარტნიორებთან გაუგებრობები იყო. თუმცა, „ქართული ყველის პოპულარიზაცია ჩემი ცხოვრებისეული მისიაა“ — ამბობს ანა და ახლა ქართულ ყველს მსოფლიოსთან შესახვედრად ამზადებს.

„ყველის ქარხანა ბორბლებზე“ ჩემი, როგორც ანტრეპრენერის, მორიგი ახირებაა. „ქართული ყველი, რომლის მრავალფეროვნებაში ეჭვი უკვე არავის ეპარება, მსოფლიოსთან შესახვედრად უნდა მოვამზადოთ! ხელახლა უნდა დავიარო ყველა ფერმერი, ვისთანაც მიმუშავია და მიკვლევია. მაგალითად, ჩავდივარ ვარძიის მთებში, სადაც კათოლიკე მესხების მიერ გაკეთებული კარგი საწარმო მეგულება. მე ჩამაქვს სურსათის უვნებლობის სტანდარტებისა და არტიზანული ყველის კეთების ცოდნა და გამოცდილება და მათგან მომაქვს კარგად შეფუთული ტრადიციული სამეურნეო კულტურის მარგალიტები. ქართული ყველის კეთების ტრადიციები უნდა გადავარჩინოთ როგორც სამეურნეო კულტურის ძეგლი. ამიტომ მუშაობის პროცესში ვიღებ ფილმს, ვაქვეყნებ ბლოგს. ჩვენი მიზანია ქართული არტიზანული ყველის მსოფლიო ბაზარზე წარმოჩენა.“ ამბობს ანა ჩიკვაძე.

1 <https://cutt.ly/gUXFJxm>

2 <https://cutt.ly/LUXHdUs>



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

### ბოლოს და ბოლოს მენარმე თუ ანტერპრენერი ..?

ქართულად სიტყვა „მეწარმე“ ხშირად მცდარ ასოციაციას იწვევს, რადგან მისი მნიშვნელობა რაღაცის წარმოებით შემოიფარგლება. სიტყვა „მეწარმე“ ვერ გამოხატავს იმ უფრო ფართო და ღრმა შინაარსს, რომელსაც დღეს უკვე საერთაშორისო ტერმინი Entrepreneur – ანტერპრენერი ატარებს. Entrepreneur, სიტყვასიტყვით, ნიშნავს ადამიანს, რომელიც რისკავს. თავდაპირველად ანტერპრენერი სამხედრო ექსპედიციების მეთაურს ერქვა, ხოლო დროთა განმავლობაში ეწოდა მას, ვინც ბედავს შეეჭიდოს ახალ პროექტს, წამოიწყოს ახალი საქმე. მოგვიანებით ამ სიტყვის შინაარსი კიდევ ერთხელ შეიცვალა და დღეს ანტერპრენერს ვუწოდებთ ადამიანს, რომელიც ეკონომიკური პროგრესის სტიმულაციას ინოვაციური იდეების განხორციელებით ახდენს. თუმცა, ამხელა პასუხისმგებლობა ანტერპრენერს საზოგადოების წინაშე ხელოვნურად არ დაკისრებია. თავისი საქმიანობით ანტერპრენერი ბუნებრივად ხდება პროგრესის მამოძრავებელი.<sup>3</sup>

## 1.2. რამდენად მნიშვნელოვანია ქვეყნისთვის მენარმეობა

ანტერპრენერის გამოცდილების ადამიანებს შესაძლებლობების შემჩნევისა და გამოყენების, პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრისა და იდეების განხორციელების უნარები უყალიბდებათ. ასეთ ადამიანებზე ოცნებობს ნებისმიერი კომპანია და ყველა ქვეყნის მთავრობა. მართლაც, რა ჯობს თუკი შენი თანამშრომლები ან მოქალაქეები ძლიერები და დამოუკიდებლები არიან, იოლად უმკლავდებიან პირად და საზოგადოებრივ პრობლემებს და მუდმივად სხვის იმედად არ არიან.



## იცით თუ არა რომ?

ისეთი დიდი და ძლიერი ქვეყნების ეკონომიკაც კი, როგორც ამერიკის შეერთებული შტატები, საფრანგეთი ან გერმანია, მცირე და საშუალო მეწარმეობაზე დგას.

ევროკავშირში მოქმედი ბიზნესებიდან 99% ზე მეტი მცირე და საშუალო ბიზნესზე მოდის.<sup>4</sup>

ევროკავშირის მოქალაქეების 65% მცირე და საშუალო ბიზნესშია დასაქმებული და მათგან 93% კი დასაქმებულია მიკრო-ბიზნესში. მიკრო ბიზნესად ითვლება კომპანია რომელსაც 1-4 თანამშრომლამდე ჰყავს. მთლიანი გამოშვებული პროდუქტის 56% მცირე და საშუალო ბიზნესზე მოდის.

ამერიკაში, კომპანიების 99.9% მცირე და საშუალო მეწარმეობაზე მოდის. 47.3% მოქალაქეებისა მცირე და საშუალო ბიზნესშია დასაქმებული. ამერიკის ეკონომიკური აქტივობის 44% მცირე და საშუალო მეწარმეობაზე მოდის. ამერიკული მცირე კომპანიების 53% 1-4 თანამშრომელი ჰყავს.<sup>5</sup>

საქართველოში მცირე და საშუალო საწარმოები მოქმედი კომპანიების 94% შეადგენს. დასაქმებულთა მთლიანი რაოდენობის 41 % მსხვილ ბიზნესზე მოდის, 59% კი მცირე და საშუალო ბიზნესზე.

„საქართველოში ბიზნეს სექტორის როგორც ბრუნვაში, ისე გამოშვებაში ყველაზე მაღალი წილი მსხვილ წარმოებებს უკავიათ (ბრუნვაში - 54.5%, გამოშვებაში - 41.3%) თუმცა, ბოლო მონაცემებით, საშუალო და მცირე ბიზნესის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მატების ტემპი 3.5-ჯერ აღემატებოდა მსხვილი ბიზნესის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მატების ტემპს.“<sup>6</sup>

3 <https://bit.ly/3dmI9DR>

4 2020/21 <https://cutt.ly/OUXCd0c>

5 <https://cutt.ly/cUXC4H8>

6 2020 <https://cutt.ly/iUXCdG1>

ჩვენს ქვეყანაში იმ უნარების განვითარება, რომლებსაც ანტრეპრენერები წარმატების მისაღწევად იყენებენ, სახელმწიფოს და განათლების სისტემის სტრატეგიული მიზანია. სამეწარმეო უნარები მოქალაქეებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში აქტიურად ჩართვაში, სამუშაო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა თუ ახალი სოციალური და კომერციული საქმიანობის დაწყებაში ეხმარება.

ფაქტია, ყველა ვერ გახდება ანტრეპრენერი. მუდმივი სტრესი, ბრძოლა გადარჩენისთვის და არასტაბილურობა ყველასთვის არ არის. თუმცა იგივე გამოწვევებისგან ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე ან ნებისმიერ სამსახურში არავინ არის დაზღვეული. ცხადი გახდა, რომ წარმატებული ან თუნდაც წარუმატებელი სამეწარმეო გამოცდილებები კარგად აწრთობს ადამიანის პიროვნულ შესაძლებლობებს, ამიტომაც ევროკავშირის ზოგიერთ ქვეყანაში საშუალო სკოლის დამთავრებისთვის მოსწავლემ უნდა მიიღოს, მინიმუმ, ერთი ანტრეპრენერული გამოცდილება. ამაში იგულისხმება არა მეწარმეობის სწავლა, არამედ ანტრეპრენერული იდეის განხორციელება.

### 1.3 კომერციული საქმიანობა VS ანტრეპრენერობა

ნებისმიერი კომერციული საქმიანობა ანტრეპრენერობა არ არის. თუმცა ნებისმიერ კომერციულ საქმიანობასა და ნებისმიერი ზომის ბიზნესს შეიძლება ეწოდოს ანტრეპრენერობა, თუკი ის ინოვაციურად აგვარებს მომხმარებლის პრობლემას და ღირებულებას ქმნის საკუთარი თავისთვის და სხვისთვის.

ბიზნესმენი აწოდებს მომხმარებელს მოთხოვნად პროდუქტებს და სერვისებს. ანტრეპრენერი კი ცდილობს გამოიყოს მომხმარებლის გააზრებული ან გაუაზრებელი პრობლემა და საკუთარი გადაწყვეტილების მიხედვით შექმნას ახალი მოთხოვნა. მაგალითად, როცა მართა გენებაშვილმა დიეტური კვების ონლაინ სერვისი „ინებე“ (<https://inebe.ge/>) შექმნა, ალბათ მის მომხმარებელს მანამდე ვერც კი წარმოედგინა, რომ შესაძლოა ყოველდღიური კვება მოსახერხებელი, მრავალფეროვანი და საინტერესო იყოს და თან ზედმეტი კილოგრამებისგან გათავისუფლებაში დაეხმაროს. „ინებე“ არის პლატფორმა, სადაც შეგიძლიათ შეარჩიოთ ჯანსაღი და დაბალანსებული კვების 7 დღიანი გეგმა და ყოველ დღე მიიღოთ ახალი, გემრიელი დიეტური საკვები ისე, რომ არც კალორიები ითვალეთ და არც მის მომზადებაზე ხარჯოთ დრო. მას შემდეგ, რაც „ინებე“ შეიქმნა, გაჩნდა მოთხოვნა მსგავს სერვისზე და მალე ბაზარს რამდენიმე ახალი მოთამაშეც შეემატა.

ფინანსური წარმატების გარეშე ანტრეპრენერისთვის მდგრადობა წარმოუდგენელია. თუმცა ეკონომიკურ ღირებულებასთან ერთად ანტრეპრენერისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის სოციალური ან კულტურული სარგებელი, რომელსაც მისი გადაწყვეტა ქმნის. ანტრეპრენერული იდეა ხომ მომხმარებლის პრობლემის გადაწყვეტაა.

ანტრეპრენერი თავისი საქმიანობით შესაძლოა სოციალურ პრობლემებსაც აგვარებდეს. მაგალითად, საქართველოში 150000-ზე მეტი შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანი ცხოვრობს, მათი ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემა დასაქმებაა.<sup>7</sup> „საქართველოს დაუნის სინდრომის ასოციაციის“ მიერ შექმნილი სოციალური საწარმო „ბაბაღე“, რომლის დამფუძნებლები და წევრები შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ბავშვებისა და მოზარდების მშობლები არიან, თანასწორ სამუშაო გარემოს ქმნის სპეციალური საჭიროებების მქონე პირთათვის. ის აერთიანებს ორ სივრცეს: შემოქმედებით სახელოსნოს და სალონს, სადაც გამოფენილია და იყიდება ხელნაკეთი ნივთები. „ბაბაღეში“ განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ადამიანები სწავლობენ დეკორატიულ გამოყენებით ხელოვნებას ადაპტირებულ შემოქმედებით გარემოში სპეციალური მეთოდოლოგიის გამოყენებით და შეუძლიათ საწარმოში დაკავდნენ სხვადასხვა პოზიციაზე.

7 <http://disability.ge/ge/blog/iaq-unda-iyos-statistika>

ბიზნესმენისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია როგორ მოქმედებენ კონკურენტები. ის ცდილობს არ ჩამორჩეს სხვებს, ბაძავს კონკურენტებს და ხშირად ცდილობს ფასით კონკურენციას. ანტრეპრენერი ინსპირაციას სხვა ბიზნეს სექტორებში ეძებს. კონკურენტებთან მიმართებაში ის ცდილობს შექმნას პარტნიორული ურთიერთობები, ან თავადაც მიიღოს სარგებელი და თან სექტორი განავითაროს. კონკურენტებთან კოლაბორაციაზე დაფუძნებულ კონკურენციას ინგლისურად Coopetition-ს უწოდებენ,<sup>8</sup> რაც ორი სიტყვის კომბინაციას წარმოადგენს Competition (კონკურენცია) + Cooperation (კოოპერაცია). მაგალითად, ანა მიქაძე-ჩიკვაძის ყველის ფესტივალი არა მხოლოდ საკუთარი პროდუქტის პოპულარიზაციის, არამედ ნებისმიერი ყველის ანტრეპრენერისთვისაც შესაძლებლობაა იმუშაოს იდეებზე, გააცნოს მომხმარებელს ახალი ან მივიწყებული გემო და ამით მომხმარებლის გემოვნებაც განავითაროს, რათა შეიქმნას ახალი მოთხოვნა და კიდევ უფრო მეტი მოტივაცია ინოვაციისთვის.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შევამებუღია ანტრეპრენერსა და ბიზნესმენს შორის არსებული ძირითადი განსხვავება.

ანტრეპრენერი	ბიზნესმენი
გადაწყვეტა	პროდუქტი, სერვისი
მოთხოვნის შექმნა	პასუხი მოთხოვნაზე
ღირებულების შექმნა	მოგება
პრობლემის ინოვაციურად მოგვარება	პრობლემის ტრადიციულად მოგვარება
კოლაბორაცია	კონკურენცია

## 1.4 როგორი ადამიანები ხდებიან ანტრეპრენერები?

საქართველოში მთელი რიგი ფაქტორების – სამომხმარებლო ბაზრის სიდიდე, ეკონომიკური და პოლიტიკური სტაბილურობა, კეთილდღეობა, მომხმარებლის ღიაობა სიახლეების მიმართ და სხვა – დიდი ნაკლებობის გამო, ანტრეპრენერობა ბევრისთვის მიუწვდომელი და არასახარბიელოა. ზოგი საკუთარ საქმეს გამოუვალად მდგომარეობის გამო იწყებს, თუმცა ისეთებიც არსებობენ, რომლებმაც ეს გზა საკუთარი სურვილით აირჩიეს. რამდენიმე ქართველი ანტრეპრენერის მაგალითზე, გვსურს, გაჩვენოთ თუ როგორი ადამიანები ხდებიან ანტრეპრენერები.

ხშირად ანტრეპრენერები ხდებიან ადამიანები, რომლებიც:

- ამჩნევენ და იყენებენ შესაძლებლობებს
- მუდამ ფიქრობენ პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე
- ახერხებენ იდეების განსახორციელებლად რესურსების მობილიზაციას
- შეუძლიათ საქმის ბოლომდე მიყვანა და იდეის განხორციელება
- აქვთ ამბიციები შეცვალონ გარემო
- უჭირთ კორპორაციის თამაშის წესებთან შეგუება

8 <https://www.investopedia.com/terms/c/coopetition.asp>

## ადამიანები, რომლებიც აჩვენებენ და იყენებენ შესაძლებლობებს

ის ადამიანები, რომელთაც კარგად აქვთ განვითარებული შესაძლებლობების შემჩნევისა და გამოყენების უნარი, ხშირად ანტრეპრენერები ხდებიან. შესაძლებლობების შემჩნევა და გამოყენება მხოლოდ აწმყოში არსებულ შესაძლებლობებს არ ეხება. ეს უნარები გვეხმარება გავთვალოთ ყველა რისკები და უკეთ მომზადებული შევხვდეთ მომავალს.

მაგალითად, ბოლო ათწლეულია, ბევრს საუბრობდნენ მორიგი პანდემიის გავრცელების საფრთხეზე. ეკონომიკის თეორეტიკოსები, ტრენდ ფორკასტერები, ფილანტროფები წერდნენ, სიტყვით გამოდიოდნენ და სამყაროს პანდემიისთვის მზადებისკენ მოუწოდებდნენ.<sup>9</sup> პანდემიის რისკები თითქოს ყველასთვის ადვილად შესამჩნევი უნდა ყოფილიყო: სოფლის მეურნეობის და კერძოდ, ფერმერობის თანამედროვე ფორმები ძალიან ხელსაყრელ პირობებს ქმნის პანდემიის გავრცელებისთვის. ასევე, ვირუსის შეკავება პრაქტიკულად შეუძლებელია ადამიანების მსოფლიოს გარშემო გადაადგილების წარმოუდგენელი სისწრაფისა და მასშტაბების გამო. ამ ყველაფრის მიუხედავად, ერთეული კომპანიები მზად შეხვდნენ Covid-19. ისინი, ვინც სწრაფად მოახდინა ადაპტაცია, პანდემიის პირობებშიც კი გაიზარდნენ, სხვები კი — ძალიან დაზარალდნენ.

## Soplidan.ge

ჯერ კიდევ პანდემიამდე ნათია ნინიკელაშვილმა თავისი ონლაინ პლატფორმით soplidan.ge ქართველი ფერმერები ქალაქში მცხოვრებ მომხმარებლებთან დაგვაკავშირა. ნათიამ 2015 წელს შექმნა ონლაინ პლატფორმა soplidan.ge, სადაც სოფლის პროდუქტის შექმნა ონლაინ და სახლში მიტანით იყო შესაძლებელი. იმ პერიოდში უკვე აშკარა იყო თბილისში ისეთი მომხმარებლის არსებობა, ვისთვისაც საყიდლებზე წასასვლელად დროის დახარჯვაც კი დიდი ფუფუნება იყო. ალბათ ამას სხვებიც ამჩნევდნენ და იგივეს ფიქრობდნენ, თუმცა ნათია იყო ის, ვინც ეს ნაბიჯი გადადგა.



### შესაძლებლობა

#### რა შეამჩნია ანტრეპრენერმა

- ქალაქში მანქანების რაოდენობა საგრძნობლად გაიზარდა და საცობებს ყველა გაურბოდა
- ადამიანები სულ უფრო მეტს მუშაობდნენ და მოუცლევები იყვნენ
- თბილისელებს ნატურალურ პროდუქტებზე წვდომა უჭირდათ
- უკვე წლებია თბილისელი მომხმარებელი საყოფაცხოვრებო ნივთებს თუ ტანსაცმელს საზღვარგარეთ, ონლაინ ყიდულობდა

ნათია ფიქრობდა, რომ მომავალში, თბილისში, ყოველდღიური პროდუქტების ონლაინ შექმნა სულ უფრო მოსახერხებელი და მოთხოვნადი გახდებოდა.

ნათია ნინიკელაშვილის და [soplidan.ge](https://www.myvideo.ge/v/4019920)-ს შესახებ ვიდეოს სანახავად გადაადით QR კოდზე ან მოცემულ ბმულზე: <https://www.myvideo.ge/v/4019920>



წყარო: Business Media Georgia; საქმიანი დილა.

ფოტოზე ნათია ნინიკელაშვილი. ფოტო: ბურა ცერცვაძე

## Beyond Meat

მთელს მსოფლიოში, რაც უფრო იზრდება ცოდნა გარემოზე მესაქონლეობის უარყოფითი გავლენის შესახებ, მით უფრო მეტი ადამიანი ირჩევს მცენარეულ კვებას. ამერიკელი ითან ბრაუნი (Ethan Brown) ერთ-ერთი მათგანია, ვინც თავისი გადაწყვეტილებით ჩვენს თეფშზე ჩუმი რევოლუცია უკვე მოახდინა. 2019 წელს გაერომ ითანს დედამიწის მცველის ჯილდო გადასცა მის მიერ გაწეული სამუშაოსთვის, რომლის შედეგადაც „კაცობრიობა ნაკლებად არის ხორცზე დამოკიდებული“<sup>10</sup>



### შესაძლებლობა

## მესაქონლეობის გავლენა კლიმატის ცვლილებებზე

გლობალურად და განსაკუთრებით განვითარებულ ქვეყნებში, მესაქონლეობა ეკოლოგიური მდგომარეობის გაუარესების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია. ცხოველების მოშენების ყველა მეთოდი ხელს უწყობს ჰაერისა და წყლის დაბინძურებას, მიწის დეგრადაციას, ნიადაგის ზედა ფენის დაშლას, კლიმატის ცვლილებას, რესურსების გადაჭარბებულ გამოყენებას, ნავთობისა და წყლის ჩათვლით, ბიომრავალფეროვნების დაკარგვას.

მეცნიერების პროგნოზებით, კლიმატის ცვლილების გამო 2040 წლისთვის მეცხოველეობა ტრადიციული მეთოდებით შეუძლებელი გახდება (The Future of Farming) და ცხოველური ცილის მცენარეული ცილით ჩანაცვლება უკვე მხოლოდ გემოვნების ან ეთიკური მიზეზების გამო აღარ მოხდება.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> <https://www.unep.org/news-and-stories/story/tackling-worlds-most-urgent-problem-meat, Sep, 2018>  
<sup>11</sup> <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC122308>

ითანის კომპანია Beyond Meat 2009 წლიდან მცენარეული ხორცის პროდუქტებს ქმნის. დღესდღეობით მთელს მსოფლიოში 100 000-ზე მეტ სუპერმარკეტსა და რესტორანში შეგიძლიათ შეიძინოთ ხორცის მცენარეული ალტერნატივა, რომელიც არც გემოთი და ფაქტურით და არც კვებითი ღირებულებით ხორცს არ ჩამოუვარდება. 2020 წელს კომპანიამ წარმატებული აქციების პირველადი საჯარო განთავსება (IPO) განახორციელა. Beyond Meat არის Subway-ს და McDonalds-ის და სხვა მრავალი საკვები ობიექტის მიმწოდებელი. მსოფლიოში პირველად სწორედ Beyond Meat-ის პროდუქტები გაჩნდა სუპერმარკეტებში ხორცის დახლზე, როგორც ცხოველური ცილის სრულფასოვანი ალტერნატივა.

Beyond Meat-ის დაარსებამდე ითანი ალტერნატიულ ენერჯისა და სათბობ ელემენტებზე



ფოტოზე ითან ბრაუნი. წყარო time.com

და ელექტროენერჯის ქსელის რესტრუქტურისა და მუშაობდა. 2009 წელს ითანმა მისურის უნივერსიტეტის კვლევის ცენტრში, რომელიც რეგიონის ერთ-ერთი ძირითადი ნედლეულის, სოიოს მარცვლის გამოყენების ალტერნატიულ გზებს იკვლევდა, მომავალი ბიზნეს-პარტნიორები გაიცნო. მკვლევარები მცენარეული ცილით ცდილობდნენ მიეღოთ ხორცის ფაქტურა. ბავშვობიდან ვეგეტარიანელი ითანი ალაფროთოვანა ხორცის იდეალური შემცვლელის იდეამ. „უცებ მივხვდი, რომ ეს

იყო ის, რითიც ყველაზე უკეთ შემეძლო გარემოზე დადებითად ზემოქმედება.“



## შესაძლებლობა

- მთელს მსოფლიოში ეკოლოგიურ პრობლემებზე ცნობადობა გაიზარდა და ამან მომხმარებლის ღირებულებებზე და ქცევაზე იმოქმედა
- ვეგეტარიანიზმის და ვეგანიზმის პოპულარობა მთელს მსოფლიოში წლიდან წლამდე იზრდებოდა
- ვეგანმა და ვეგეტარიანელმა ცნობილმა ადამიანებმა და სპორტსმენებმა მცენარეული კვება ფართო მასებისთვის მისაღები გახადეს
- არსებული ხორცის ალტერნატივები შემადგენლობით და ფაქტურით მომხმარებელს არ აკმაყოფილებდა
- ბოლო წლებში საკვები გახდა სოციალური კავშირის, პოზიციონირების და თვითგამოხატვის ერთ ერთი უმნიშვნელოვანესი ფორმა და ამან მომხმარებელი ბევრად უფრო მომთხოვნი და მრავალფეროვნების მოყვარული გახდა. მაგალითად, მნიშვნელოვნად გაიზარდა მცენარეული რძის ალტერნატივები. მომხმარებელი ითხოვს მრავალფეროვნებას ყველა კატეგორიაში

Beyond Meat-ის ხორცის შემცველი პროდუქტების მისაღებად 90%-ით ნაკლები სითბური გაზი გამოიყოფა და 93%-ით ნაკლები მიწა იხარჯება.<sup>12</sup> მართალია, ეკოლოგიური ანაბეჭდი სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ადამიანებისთვის, თუმცა მომავალში მას ისეთივე მნიშვნელობა ექნება პროდუქტების არჩევისას მომხმარებლისთვის, როგორც ნუტრიციოლოგიურ მახასიათებელს ან გემოს.

## ადამიანები, რომლების მუდამ ფიქრობენ პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე

სტანდარტული გადაწყვეტების ძიება ანტრეპრენერების საქმე არ არის. ხშირად პრობლემების გადაჭრის ინოვაციური გზები არსებული დამკვიდრებული ნორმების მსხვრევით იწყება. როცა სტივ ჯობსი თავის გუნდთან ერთად სმარტფონის იდეაზე მუშაობდა, იმას კი არ ცდილობდა სამყაროსთვის უფრო უკეთესი ტელეფონი შეეთავაზებინა, არამედ ტელეფონთან დაკავშირებული სტერეოტიპები დაემსხვრია. მაგალითად, „რა იქნება ტელეფონს რომ ღილაკები არ ჰქონდეს?“, „რა ფუნქცია შეიძლება შეასრულოს ტელეფონმა გარდა ზარისა და ტექსტისა?“



### სტარაპოტიკების მსხვრევა

**გავრცელებული მოსაზრება:** ტელეფონს უნდა ჰქონდეს ღილაკები

**რატომ?:** ღილაკები ინფორმაციის შეტანაში გვეხმარება

**რა შეიძლება შეიცვალოს?:** რა მოხდება ტელეფონს საერთოდ რომ არ ჰქონდეს ღილაკები, ან მხოლოდ ერთი ღილაკი ჰქონდეს?

**კონსეფსია:** ტელეფონს რომ ღილაკები არ ჰქონდეს, მაშინ მეტი ადგილი დარჩება ეკრანისთვის. თუ ღილაკები აღარ გვექნება, მოგვიწევს ეკრანის გამოყენება ინფორმაციის დასამუშავებლად და ტელეფონის „ბრძანების მისაცემად“.



კომპანია „ქარუ.CARU-ს“ შემქმნელმა ნიკა აბაშიძემ გადაწყვიტა, რომ არ იყო აუცილებელი თავად გვევლო ჩვენი გაფუჭებული მანქანების შესაკეთებლად.

## ქარუ.CARU

ნიკა აბაშიძემ თავისი სტარტაპით „ქარუ.CARU“ ავტოსერვისის ინდუსტრია შეცვალა. „ქარუ“ ეხმარება ადამიანებს შეაკეთონ მანქანა ყოველგვარი ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე ისე, რომ არ მოუწიოთ ხელოსნების ძებნა და სახელოსნოებში სირბილი. 4 წლის მანძილზე „ქარუ“ 20000-მდე ადამიანს მოემსახურა და მათთვის 16000 საათი დაზოგა.<sup>13</sup>



ქარუ.CARU-ს ინოვაცია

### საზიარო ეკონომიკის ბიზნეს მოდელი

საზიარო ეკონომიკის იდეა ეფუძნება კეთილდღეობის გაზიარებას და არა მფლობელობას. ამ ბიზნეს მოდელის მთავარი არსი დაკავშირებაა.

მაგალითად, იმისთვის რომ სტუმარ-მასპინძლობის ბიზნესი გქონდეს, არ არის აუცილებელი ფლობდე სასტუმროს. Airbnb აკავშირებს მოგზაურებს და ბინის მფლობელებს ისე, რომ თავად არ ფლობს უძრავ ქონებას.

ქარუს ავტოასისტენტები აკავშირებენ მომხმარებელს კომპეტენტურ ავტოხელოსნებთან ისე, რომ კომპანია არ ფლობს ფართს, მარაგებს, არ ჰყავს დაქირავებული ხელოსნები.

მანქანები ნიკას გატაცება ბავშვობიდან იყო და იცოდა, რომ მანქანების შესაკეთებლად სიარული ყველას სძულს და შედეგით თითქმის ყველა უკმაყოფილოა. არადა, თუკი მანქანებში კარგად ერკვევი, შესაძლებელია ხარისხიანი მომსახურება ბევრად უფრო იაფად იპოვო. ასე გაჩნდა „ქარუს“ იდეა, რომელიც ორ საჭირო ადამიანს ერთმანეთთან აკავშირებს.

ნიკა აბაშიძის ანტრეპრენერული თავგადასავლის შესახებ ვიდეოს სანახავად გადადიეთ QR კოდზე ან მოცემულ ბმულზე: <https://www.youtube.com/watch?v=ogh0DmVXVeU>



ფოტოზე ნიკა აბაშიძე, ფოტო: დათო ბანცაძე



წყარო: ლიმონი10 - ეპიზოდი 28;  
ავტორი: ნიკოლოზ გოგოჭური

## ადამიანები, რომლებიც ახერხებენ იდეების განსახორციელებლად რესურსების მობილიზაციას

იდეის განხორციელება რესურსების მობილიზაციით იწყება. რესურსებში ხშირად დროს ან ფინანსებს მოიაზრებენ, თუმცა არანაკლებ რთულია თანამომარეების შემოკრება და შენარჩუნება. არასტაბილურობისა და გაურკვეველი მომავლის გამო სტარტაპში მუშაობა ბევრს არ ეხალისება. თუმცა, ვიდრე სხვების ინსპირაციას მოახდენდეს, ანტრეპრენერს, პირველ რიგში, საკუთარი თავის მართვა სჭირდება. როგორ შეინარჩუნოს მოტივაცია, როგორ არ დანებდეს?



ანტრეპრენერის  
ხასიათი

„იმდენჯერ შემიძლია თავიდან ვცადო, რომ სამყაროსაც დავღლი და კის ვათქმევინებ. 5 უარის მერე თანხმობა. ყველა უარს ვიმსახურებდი“ ნიკა აბაშიძე. ქარუ. CARU

„არცერთი დღე არ მახსენდება ბრძოლის გარეშე. ყოველ დღით აბჯარასხმული ვიღვიძებ“ ნათია ნინიკელაშვილი, soplidan.ge.

„ისეთი პრობლემები ბევრჯერ ყოფილა, რომ გვითქვამს: მორჩა, ანუ ვერ ვაკეთებთ და დავიშალებთ“. მეორე დილას ოთხივე ვხვდებით და ოთხივეს გვგონია, რომ ერთმანეთზე მაგარი იდეები გვაქვს“. სანდრო ჩუბინიძე, Elven Technologies.

ასეთი შეუპოვარი ადამიანებისთვისაც კი ხანდახან რთულია მოტივაციის შენარჩუნება, თუმცა ანტრეპრენერები დროთა განმავლობაში ვარჯიშის, მედიტაციისა თუ სხვა საშუალებების გამოყენებით მობილიზაციას და თვით-მოტივაციას სწავლობენ.

## ჰაპი (Huppy)

„როცა „ჰაპი (Huppy)“ ვქმნიდით, მშობლების გამოწვევებზე ვფიქრობდით“ ამბობს ნათია გაბრიჩიძე მობილური აპლიკაცია „ჰაპის“ თანა-დამფუძნებელი. ბავშვის აღზრდის პროცესში კვალიფიციური კონსულტაციის მიღება ხშირად ყველასთვის ფინანსურად ხელმისაწვდომი არ არის და ლოჯისტიკურად რთულია. ზოგჯერ რიგებში რამდენიმე კვირის მანძილზე გვიწევს დგომა. სოციალურ სივრცეში, სხვადასხვა ფორუმებზე და მშობელთა ჯგუფებში სხვა მშობლებისგან ონლაინ რჩევის მიღებაც ყოველთვის ეფექტური არ არის.

„ჩვენ შევქმენით „ჰაპი (Huppy)“, რათა დავეხმაროთ მშობლებს, ისწავლონ მშობლობა, როგორც ურთიერთობის ტექნიკა, გამოიმუშაონ ბავშვების განსხვავებულ ქცევებზე ადეკვატური რეაქციების ჩვევები, გახდნენ სულ უფრო და უფრო კარგები და ბედნიერები.“<sup>14</sup>

„ჰაპი“ მშობლებს სთავაზობს ონლაინ კონსულტაციებს სპეციალისტებთან, ბავშვის ადრეული განვითარების შეფასების ინსტრუმენტებს, ბავშვების განმავითარებელი აქტივობების პაკეტს და ფორუმს, სადაც 16000 მშობელი და სპამისგან და აგრესიისგან დაცული გარემოა.

„რეალურად „ჰაპი“ ახლა ჯერ კიდევ პროტოტიპის ეტაპზეა. გრძელვადიან პერსპექტივაში, მას ვხედავთ, როგორც მშობლის ასისტენტს, რომელიც ბევრ კითხვაზე გასცემს პასუხს, ბევრი

გამოწვევის გზას დაანახებს, გაზრდის მშობლის ემოციურ სტაბილურობას და მშობლებისა და შვილების ემოციურ კავშირს. ჩვენი მიზანია, შევქმნათ სერვისები პერსონალიზებული, ექსკლუზიური და ადამიანური ინტერაქციით. ასევე, ვფიქრობთ რაღაც კომპონენტების ავტომატიზაციას ხელოვნური ინტელექტის განვითარებით.“

გზის გაკვალვა ყოველთვის დიდი გამოწვევაა. „ამ ეტაპამდე მოსვლასაც, ადამიანური რესურსის თვალსაზრისით, დიდი ინვესტირება სჭირდებოდა. მთელი ეს საქმე გაკეთდა ორი მცირე გრანტის მხარდაჭერით, დანარჩენი იყო გუნდის ინვესტიცია. ამ დროს ძალიან მნიშვნელოვანი იყო ჩვენი შეუპოვრობა – ბევრი ცდაა საჭირო, ექსპერიმენტირება და ჩავარდნებთან გამკლავება. მუდმივი რეფლექსია და თავიდან დაწყება. ინვესტიციების მოპოვებაც ძალიან რთულია და აქაც ბევრი მცდელობაა საჭირო. საქართველოსნაირი ბაზრისთვის, რომელიც ძალიან პატარაა, ძალიან რთულია მდგრადი ბიზნესის აწყობა.“ – ამბობს ნათია გაბრიჩიძე.



წყარო: შაპის Facebook გვერდი



ამ აუდიო ჩანაწერში „შაპის“ თანადამფუძნებელი ნათია გაბრიჩიძე გვიყვება თუ როგორია დანერგო სიახლე პატარა ქვეყანაში და შემოიკრიბო თანამოაზრეები.

<https://soundcloud.com/nino-andriadze-518273361/huppy>

## ადამიანები, რომლებსაც სწამთ თავიანთი იდეის, შეუძლიათ საქმის ბოლომდე მიყვანა და იდეის განხორციელება

ანტრეპრენერები ხდებიან ადამიანები, რომლებსაც მკვეთრად გამოხატული სწრაფვა აქვთ მოქმედებისკენ. ინგლისურად ამას „action mindset“ ჰქვია. მოქმედებისაკენ სწრაფვას, ფიქრების იდეებად გარდაქმნისა და განხორციელების დაუოკებელი სურვილი წარმოშობს. ადამიანები ასეთი მისწრაფებებით სწრაფად იღებენ გადაწყვეტილებებს და ხშირად ბედავენ იმას, რაზეც სხვებს დიდხანს სჭირდებათ ჭოჭმანი. თუმცა საქმის ბოლომდე მიყვანა მისი დაწყებით ხომ არ შემოიფარგლება? საქმის ორგანიზება, გადაწყვეტილებები გაურკვევლობების, ბუნდოვანების და მაღალი რისკის პირობებში, საკუთარ და სხვის შეცდომებზე სწავლა — ეს ყველაფერი ახასიათებთ ადამიანებს, რომლებსაც იდეების განხორციელება შეუძლიათ. რიჩარდ ბრენსონის შემთხვევაში იდეის განხორციელების დაუოკებელი სურვილი არაერთხელ გამხდარა მისი გამარჯვების მიზეზი.



## რიჩარდ ბრენსონი, Virgin Group

რიჩარდ ბრენსონს ერთ ერთ ყველაზე გიჟმაჟ ანტრეპრენერს უწოდებენ. 2021 წლის ივლისში ბრენსონმა მის მიერ დაარსებული კომპანია Virgin Galactic-ით პირველი ტურისტული, სუბორბიტალური ფრენა შეასრულა რაკეტოპლანით. 2004 წლის შემდეგ, რაც Virgin Galactic დაარსდა, ბრენსონი თავისი რაკეტით კოსმოსში გატრას ცდილობს.

ამ დროის განმავლობაში Virgin Galactic-ს რთული პერიოდებიც ჰქონდა. 2014 წელს სარაკეტო თვითმფრინავის პროტოტიპი ჩამოვარდა, საცდელი ფრენის დროს, კალიფორნიაში, რა დროსაც ერთი პილოტი დაიღუპა, მეორე კი დაშავდა.

ბოლო წარმატებული მცდელობის შემდეგ კი მომავალ ფრენებზე კომპანიას უკვე 600 ზე მეტი დაჯავშნილი ადგილი აქვს, თითო 250 000 დოლარად.

1972 წლიდან, Virgin-ის პირველი ჩამწერი სტუდიის დაფუძნებიდან, რიჩარდ ბრენსონმა არაერთი კომპანიის და ბრენდის დამაარსებელია. მატარებლების, თვითმფრინავების და კოსმოსური ხომალდების შემდეგ ბრენსონი ორბიტალური სასტუმროს შექმნას გეგმავს.<sup>15</sup>

არა მხოლოდ ტურისტული ფრენა კოსმოსში და ორბიტალური სასტუმროს შექმნა, არამედ შედარებით მარტივი იდეების განხორციელებაც კი არ არის ადვილი. გზადაგზა ათასი სუბიექტური თუ ობიექტური ბარიერი ჩნდება. ხან კომფორტის ზონიდან გამოსვლა გვიჭირს, ხან არასაკმარისი ცოდნა გვაქვს, თანამოაზრეებს ვერ ვპოულობთ, ახლობლები მოტივაციას გვიკლავენ, დაფინანსება რთული მოსაპოვებელია, პანდემია იწყება და ა.შ. თუმცა ის ადამიანები, ვინც „შეპყრობილია“ საკუთარი იდეით და მხურვალედ სწამს მისი, საქმის ბოლომდე მიყვანის დიდოსტატებიც ხდებიან.

## Elven Technologies

„ჩემს ცხოვრებაში აქამდე მუდმივად ძალიან ბევრი რაღაც ხდებოდა პარალელურად, მაგრამ უმრავლესობაზე მუშაობა შევწყვიტე“. — ამბობს Elven Technologies თანადამფუძნებელი ვამეხ ხერხეულიძე. „დილით, როგორც კი ვიღვიძებ, ეგრევე სახელოსნოში მივრბივარ, რომ რაღაც ავაწყო და რაც უფრო გვიან წამოვალ, მით უფრო უკეთესი...სხვა საქმეებს დრო მიჰქონდა და ინტერესი გამიქრა. იმდენად მიხარია ამის კეთება... ყველაზე მეტად ეს მინდა. ამითი ვთამაშობ, ამითი ვერთობი, ამითი ვისვენებ. ყველაფერი, რაც მჭირდება, ეს არის“.<sup>16</sup>

გრძელვადიან პერსპექტივაში Elven Technologies მიზანი კოსმოსური უნიფორმების შექმნაა, თუმცა ამჟამად მეხანძრის ცეცხლგაუმტარ უნიფორმაზე და ელექტრო მანქანის ლითიუმის ბატარეის ცეცხლგაუმტარ ჯავშანზე მუშაობს.

Elven-ის ნოუ-ჰაუ 4 ნაჭრის კომბინაციაა, რომელიც 2000 გრადუსამდე ტემპერატურას უძლებს. ამ ნაჭრისგან შეკერილი უნიფორმა 5-ჯერ ხანგრძლივად იცავს მაღალი ტემპერატურის ალისგან და 30%-ით მსუბუქია ბაზარზე არსებულ უნიფორმებთან შედარებით.<sup>17</sup> მართალია უკვე არსებობს ხანძრის ბლოკატორი ზეწარი, რომელიც აღმოებულ ბატარეის მანქანიდან მოცილებას საჭიროებს, Elven-ის ცეცხლგაუმტარი ჯავშანი ლითიუმის ბატარეას მანქანაშივე იცავს და გაჩენილი ხანძრის გავრცელებას უფრო ეფექტურად აკავებს. ამგვარად ალი ჯავშანს შიგნით რამდენიმე საათით ლოკალიზდება და გარშემო არაფერს აზიანებს.

პროფესიით ექიმს და მოწოდებით ინჟინერ ვამეხ ხერხეულიძეს ცეცხლგაუმტარი უნიფორმის იდეა ისრაელში გატარებული ორწლიანი სამედიცინო პრაქტიკის დროს გაუჩნდა. ვამეხი დაფიქრდა, თუ როგორ შეიძლებოდა მეხანძრის უნიფორმა შიგნიდან გაეგრილებინა და

<sup>15</sup> <https://www.virgingalactic.com/>

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Q18sfy-2fPw>

<sup>17</sup> <https://www.facebook.com/ElvenTechnologies>

სამსახურიდან რამდენიმე სამედიცინო სისტემა წამოიღო, მოძველებულ ჟილეტში ერთმანეთზე გადაბმული კათეტერის მილები დააკერა და მილებში ცივი წყალი გაატარა. თუმცა, მოგვიანებით ვამეხი მიხვდა, რომ შიგნიდან გაგრძელების ტექნოლოგია ბევრად უფრო კომპლექსური და ძვირადღირებულია და ამიტომ ცეცხლგამძლე ნაჭრის შექმნა დაისახა მიზნად.



Elven-ის ცეცხლგამძლე სამკლავური. წყარო On.ge

ბუნდოვანი მომავლის და შეზღუდული ფინანსური რესურსების გამო სტარტაპში მუშაობა ბევრს არ უნდა. გარდა ამისა, საქართველოში ტექნიკური სპეციალისტების შოვნაც ჭირს. ამის მიუხედავად, ვამეხმა რამდენიმე თანამოაზრე იოლად შემოიკრიბა. თუმცა, ტექნოლოგიის პოვნა, რომელიც მატერიაზე და კოსტუმის დიზაინზე იმუშავებდა, ძალიან რთული აღმოჩნდა. ბევრი წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ, როგორც იქნა, Elven-ის გუნდს ბელა ბუცხრიკიძე, ახლანდელი მენაჟერის კოსტუმის დიზაინერი და სხვა თანამშრომლებიც შემოუერთდნენ.

Elven-მა პირველი პროტოტიპის დასამზადებლად გრანტი GITA-ს გან აიღო. გუნდმა ერთად აღმოაჩინა მასალების ისეთი კომბინაცია, რომელიც არ იწვოდა, არ ატარებდა ტემპერატურას და ხანძრის დროს დაშავების რისკს მნიშვნელოვნად ამცირებდა. ამის შემდეგ სტარტაპმა GITA-ს 100 000-ლარიანი გრანტი აიღო და თანხა მასალების შესაკვეთად გამოიყენა. მალე კორონავირუსის პანდემიამ ყველაფერი ძალიან გაართულა. „ზუსტად იმ მომენტამდე ვიყავით მისულები, რომ ინვესტიცია უნდა აგვეწია. დიდი ინვესტორებიც გვყავდა ნაპოვნი და დემო დღეები ორ კვირაში იყო ჩანიშნული, მაგრამ ველარ მოვასწარიო, რადგან ადამიანების დაპატიჟება აღარ იყო მიღებული ამბავი. ვერ მოვიზიდეთ თანხა, ოფისიც აღარ იყო, არც საკმარისი თანხა. 3 000 ლარი ანგარიშზე, მასალები და იდეები გვექონდა, ასევე, ბელა გვყავდა... მაშინ გუნდის წევრები რაღაც პარკში შევხვდით ერთმანეთს და ვთქვი, საერთოდ რომ არ გავჩერდეთ, მოდი ავტოფარეხი ვიქირაოთ-მეთქი“, - იხსენებს კომპანიის თანადამფუძნებელი სანდრო ჩუბინიძე, - „ვიქირავეთ 15 კვადრატული მეტრის სიდიდის ავტოფარეხი, რომელშიც ვამეხი ფეხზე რომ დგებოდა, თავს ურტყამდა ჭერს. არც გათბობა იყო იქ და სულ ციოდა. იმ ავტოფარეხში იმდენი ვიმუშავეთ, რომ მცირე ინვესტიციები მოვიძიეთ და იქამდე მივიყვანეთ ყველაფერი, რომ საბოლოო ჯამში, ამერიკული „ვენჩერ კაპიტალ სტუდიო“ დაინტერესდა ჩვენით და ჩააფასა ჩვენში 50 000 დოლარი, მანამდე ახლობლებისგან გვექონდა 45 000 დოლარი, რომელსაც GITA-ს 65 000-დოლარიანი გრანტიც დაემატა“.<sup>18</sup>

საქართველოში ჩატარებული ტესტები და ვიდეომასალა ამერიკელი ინვესტორების დასარწმუნებლად საკმარისი არ აღმოჩნდა და Elven-ს ტესტის ამერიკულ ლაბორატორიაში ჩატარება მოსთხოვეს, ამას კი 18 თვიანი ლოდინი დასჭირდა. ამასობაში, გუნდმა ძალები იგივე მასალით, ელექტრომანქანის ცეცხლგაუმტარი ჯავშნის შექმნისკენ მიმართა. ლითიუმის ბატარეის ხანძრის ჩაქრობა ქაფით ან წყლით შეუძლებელია. ელექტრომანქანის ძრავა ძალიან

მაღალ ტემპერატურაზე ნ საათის განმავლობაში იწვის, ვიდრე ბოლომდე არ დაიწვება და გარშემო ყველაფერს აზიანებს. არსებული ტექნოლოგია ალის ლოკალიზაციას სპეციალური ნივთიერების გამოყენებით<sup>19</sup> ან ზეწვის მეშვეობით ახერხებს<sup>20</sup>, თუმცა, ამ შემთხვევაში ხანძრის გავრცელების შანსი უფრო მეტია ვიდრე Elven-is ბატარეის ჯავშნის შემთხვევაში. Elven არ არის ერთადერთი ვინც ალტერნატიული მასალის ბატარეის ჯავშანზე მუშაობს<sup>21</sup> თუმცა არსებული მატერიის პატენტი Elven-ს ეკუთვნის და მისი სრულყოფისთვის სტარტაპმა ავტომობილების და ლითიუმის ბატარეის მწარმოებლებთან უნდა ითანამშრომლოს.

Elven-მა ცეცხლგამძლე და ალგაუმტარი ბატარეის ჯავშნის იდეა რამდენიმე დიდ კომპანიას წარუდგინა. იდეის მოწონების მიუხედავად, ხშირად, დიდი კომპანიები როგორცაა Tesla ან Toyota, სტარტაპებთან ურთიერთობისას ფრთხილობენ. ამ შემთხვევაშიც, კომპანიებმა Elven-ს პირველ ეტაპზე მცირე კომპანიებთან ან ავტომობილების მწარმოებელ სტარტაპებთან პარტნიორობა ურჩიეს. მცირე იმედგაცრუების მიუხედავად, ვამეხმა პოტენციურ ინვესტორებთან შეხვედრები განაგრძო და ასე გაიწყო კალოფორნიის ბერკლის უნივერსიტეტის სამეცნიერო ლაბორატორიის ხელმძღვანელი, რომელიც Elven-ის ალგაუმტარი და ცეცხლგამძლე მატერიით დაინტერესდა და სტარტაპს თანამშრომლობა შესთავაზა. 2023 წლიდან ვამეხ ხერხეულიძე რეზიდენტ მეცნიერის სტატუსით თავის გუნდთან ერთად Elven-ის მიერ დაპატენტებულ მატერიაზე ცდების ჩატარებას განაგრძობს და იდეის დახვეწაზე იმუშავებს.



ფოტოზე ვამეხ ხერხეულიძე. წყარო: entrepreneur.ge

საბოლოო წარმატებამდე ჯერ კიდევ დიდი გზა და ბევრი გაურკვეველობაა, მაგრამ ანტრეპრენერისთვის შედეგზე არანაკლებ მნიშვნელოვანი პროცესია. ვერაფერი დაგაბრკოლებს როცა ამ პროცესს ბედნიერება მოაქვს. „სირთულეების მიუხედავად, პროცესი ძალიან ჩამთრევი და სახალისოა. ყოველ დღე, როცა Elven-ის გუნდი იკრიბება, ექსპერიმენტს ვგეგმავთ ან პრობლემებზე ვმსჯელობთ, სინამდვილეში ვთამაშობთ. ყველა ადამიანი, დაბადებიდან ხომ ცნობისმოყვარე მკვლევარია. ჭეშმარიტებამდე შეიძლება ერთი ან რამდენიმე გზა არსებობდეს და თუ არ დანებდები, ამ გზების გამორიცხვით, ოდესღაც აუცილებლად მიაგნებ

ჭეშმარიტებას. პროცესში მიღებული სიამოვნება და ეს რწმენა, რომ აღმოჩენა გარდაუვალია, გენმარება იყო შეუპოვარი.“



ვამეხ ხერხეულიძის და Elven Technologies შესახებ ვიდეოს სანახავად გადადიეთ QR კოდზე ან მოცემულ ბმულზე:

<https://www.youtube.com/watch?v=Q18sfy-2fPw>

წყარო: ლიონი10 - ეპიზოდი.21, ავტორი- ნიკოლოზ გოგოჭური

19 <https://www.avdfire.com>

20 <https://bridgehill.com/fire-blankets/lithium>

21 <https://www.amionxsafecore.com/>



ფოტოზე: ილონ მასკი. წყარო: Entrepreneur

## ადამიანები, რომლებსაც ავთო ავბიციია შეხვალთ სამყარო

ადამიანები, რომლებსაც სჯერათ რომ რაღაცის შეცვლა შეუძლიათ, ხშირად ანტრეპრენერები ხდებიან. არ არის აუცილებელი ყველას ილონ მასკივით მარსზე ქალაქის აშენება სურდეს, თუმცა უმეტესობას, ვინც ანტრეპრენერობას ირჩევს, დიდი მიზნები აქვს.

„Elvin Technologies“-ს საბოლოო მიზანი მეხანძრის უნიფორმის დამზადება არ არის. „ეს მხოლოდ საშუალებაა, რომლის გავლითაც გუნდი უფრო დიდ მიზნამდე — კოსმოსური კოსტიუმის შექმნის შესაძლებლობამდე უნდა მივიდეს.“ ამბობს კომპანიის თანადამფუძნებელი სანდრო ჩუბინიძე.

„ძალიან ამბიციური მიზნები უნდა დაისახოს, რომ პატარას მაინც გაართყა“ ამბობს ნათია ნინიკელაშვილი, softlidan.ge-ს დამფუძნებელი.



ფიქრისთვის და განსჯისთვის

## ყველაფრის ენსაპრტი შეიძლება გახდეს, თუკი ნიბნებს ნაიკითხავ!

იცოდით რომ ილონ მასკს კოსმოსური ხომალდების შესახებ ცოდნა თვითგანათლებით აქვს მიღებული? არც განათლებით და არც სამუშაო გამოცდილებით მასკს კოსმოსურ ხომალდებთან შეხება არ ჰქონია. მას ეკონომისტის და ფიზიკოსის ბაკალავრის დიპლომი აქვს და ერთ დროს სტენფორდში სადოქტორო პროგრამაზეც კი ჩააბარა, ოღონდ 2 დღეში სწავლას თავი გაანება, რომ თავისი პირველი კომპანია Zip2 შეექმნა, რომელიც ყვითელი ფურცლების ონლაინ ვერსია იყო რუქებით.

როცა ილონ მასკმა მარსზე დასახლების იდეა აიკვიტა, თავიდან ხომალდების ყიდვას რუსებისგან აპირებდა, თუმცა შემოთავაზებული ფასი და მის მიმართ არასერიოზული დამოკიდებულება არ მოეწონა და გადაწყვიტა რაკეტა თავად აეგო. რაღაც პერიოდის განმავლობაში მასკი კოსმოსური ხომალდების კონსულტანტ ჯიმ კანტრელს სთხოვდა მისთვის რაკეტებზე წიგნები ერჩია და ბოლოს გამოუცხადა რომ

კოსმოსური რაკეტის აგება სურდა. „აი თურმე რაში სჭირდებოდა ჩემი წიგნები. საოცარი ისაა, რომ რაკეტებზე მართლაც ყველაფერი იცოდა“ იხსენებდა ჯიმ კანტრელი. ამის შემდეგ შეიქმნა Space X.

ალბათ ახლა თქვენ ფიქრობთ – რა თქმა უნდა, ის ხომ ილონ მასკია. ჩვეულებრივ მოკვდავებს ეს არ შეუძლიათ. სინამდვილეში არ შეუძლია მხოლოდ მას ვინც არ ცდილობს. Growth Mindset – ზრდის აზროვნება არის რწმენა, რომ თქვენი შესაძლებლობები დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს, თუკი მზად ხართ ძალისხმევა ამისკენ მიმართოთ. ილონ მასკივით, იზოვით ადამიანი ვინც თქვენთვის უცნობ სფეროში დახელოვნებისთვის რჩევებს მოგცემთ;

იკითხეთ, ისწავლეთ და ბოლოს გატესტეთ თქვენი ცოდნა; როგორც დენ კოილი, პიროვნული განვითარების სფეროში რამდენიმე ბესტსელერის ავტორი გვიჩვენებს, თქვენი ენერჯის 30% სწავლისკენ მიმართეთ, 70% კი მიღებული ცოდნის სხვადასხვა ექსპერიმენტებით გამოცდისკენ. სასურველია ცოდნა რეალურ სამყაროში შეამოწმოთ. სანამ მასკი და მისი გუნდი რაკეტებში გაერკვეოდნენ, უამრავი შეცდომა დაუშვეს. 2021 წელს, პირველად 9 წლის მანძილზე NASA-მ Space X-ს ნდობა განუცხადა. ეს უზარმაზარი მიღწევაა, თუკი გავითვალისწინებთ რომ ყველაფერი ნათხოვარი წიგნებით დაიწყო.

წყარო: <https://bit.ly/3bUwyL1>

## ადამიანები, რომლებსაც უჭირთ კორპორაციული თამაშის წესებთან შეგუება

საინტერესო სამსახური, მაღალი ანაზღაურება, კარგი ბენეფიტების პაკეტი — ეს ყველაფერი დროთა განმავლობაში ხიბლს კარგავს, განსაკუთრებით ისეთი ადამიანებისთვის, ვისაც ორგანიზაციულ ღირებულებებთან ან თამაშის წესებთან გაუცხოება აქვთ. „ყოველთვის მქონდა იმის შეგრძნება, რომ უცხო ვიყავი. მოსწონდათ ჩემი იდეები, მაგრამ საერთო სურათიდან ძალიან ამოვარდნილი ვიყავი. ვცდილობდი მოვრგებოდი კორპორაციულ ჩარჩოს, მაგრამ ჩემი ადგილი იქ არ იყო. ხშირად მეუბნებოდნენ, რომ ზედმეტად კრეატიული ვიყავი“ — ამბობს შოკო ჩაჩუა, სოციალური პროექტების „ვინტილატორი (Vintilator)“, „შეაკეთე“ „სოფლის შენებას რა უნდა“-ს შემქმნელი.

„შვიდივე კომპანიაში, სადაც 15 წლის განმავლობაში ვიმუშავე, სანამ ჩემს პირველ კომპანიას შევექმნიდი, თავიდან თავს კარგად ვგრძნობდი, მაგრამ 2-3 წელიწადში მეჩვენებოდა, რომ ერთ ადგილზე ვიყინებოდი და ვეღარ ვვითარდებოდი. თავიდან ჩემს საქმეზე არ ვფიქრობდი და გამოსავალს სფეროს ან კომპანიის შეცვლაში ვეძებდი. ასე მოვიარე 5 სექტორი და 7 კომპანია. ხან ჩემი საქმე მეჩვენებოდა ერთფეროვნად, ხან ბიუროკრატია მაწუხებდა, ხან ორგანიზაციის კულტურა მაღიზიანებდა, ხან უფროსი არ მომწონდა, ხან მას არ მოვწონდი. სინამდვილეში კი მიზეზი ის იყო, რომ ვგრძნობდი, ბევრად უფრო მეტი შემეძლო, ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი საქმეები უნდა მეკეთებინა და ეს დიდ კორპორაციებში ხშირად ძალიან რთულია. ზოგჯერ თავს ძალიან არარეალიზებულად ვგრძნობდი. ვბრაზობდი, რომ ჩემს პოტენციალს ვერ ვიყენებდი და თან არც არავის სჭირდებოდა. მოკლედ, დიდი ეგო მქონდა და თან მეგონა ანტრეპრენერებს უფრო ნაკლები სტრესი და თვითრეალიზაციის მეტი შესაძლებლობები ჰქონდათ. ბოლოს აღმოჩნდა, რომ სტრესზე ძალიან ვცდებოდი და შესაძლებლობებზე კი — არა. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ პატარა ბაზარზე, როგორც საქართველოა, საკონსულტაციო კომპანიის თავის დამკვიდრების პირველი წლები ძალიან სტრესული იყო, კორპორაციულ ფერხულში ხელახლა ჩაბმა აღარასოდეს მიფიქრია.“ იხსენებს ნინო ანდრიაძე, საკონსულტაციო კომპანია „Mindworks“-ის და კომპანია „ტკვიანი თხილი“-ს დამფუძნებელი.

## 1.5 ანტრეპრენერის ასაკი და გამოსდილება

მართალია, ბილ გეიტსი, სტივ ჯობსი თუ მარკ ზაქერბერგი ძალიან ახალგაზრდები იყვნენ, როცა თავიანთი კომპანიები წამოიწყეს. კვლევის თანახმად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ყველაზე წარმატებული ანტრეპრენერი საშუალო ასაკის, მნიშვნელოვანი სამუშაო და

ცხოვრებისეული გამოცდილების მქონე ადამიანია, რომელსაც კარგად განვითარებული ნაცნობების ქსელი აქვს.



ფიქრისთვის და განსჯისთვის

## ანტიკრენერის პროფილი

2018 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიების ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად:

- მცირე ბიზნესის დამფუძნებლის საშუალო ასაკი დაფუძნებისას 42 წელია
- ტექ-სტარტაპებში დამფუძნებლის ასაკი საშუალოდ 40 წელია
- ნავთობისა და გაზის ბიზნესში დამფუძნებლის საშუალო ასაკი 47 წელია

მთლიანობაში, პირველი ხუთი წლის მანძილზე ზრდის მიხედვით ყველაზე წარმატებული სტარტაპები დაარსეს საშუალოდ 45 წლის ანტრეპრენერებმა

სტარტაპერები მინიმუმ სამ წლიანი სამუშაო გამოცდილებით იგივე სექტორში 85% ით უფრო წარმატებულები არიან, ვიდრე ისინი ვისაც სამუშაო გამოცდილება არ აქვს.<sup>22</sup>

თუკი ახალგაზრდა ანტრეპრენერების უმეტესობა მარცხს განიცდის, მაშინ რატომ მოუწოდებენ ადრეული ასაკიდან ანტრეპრენერული გამოცდილებებისკენ? რატომ ირჩევს ამ გზას სულ უფრო მეტი ადამიანი მთელს მსოფლიოში და მათ შორის საქართველოშიც?

მიუხედავად სირთულეებისა, ანტრეპრენერული გამოცდილება პიროვნული განვითარების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა. ანტრეპრენერული უნარები: შესაძლებლობის დანახვა, ინიციატივის ხელში აღება, გაურკვევლობასთან გამკლავება, მოტივაცია და შეუპოვრობა, დაგეგმვა და მართვა, სხვებთან მუშაობა, შემოქმედებითი უნარი და სხვა, ანტრეპრენერული გამოცდილებით ვითარდება. ამიტომ ყველა ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც, არსებობს ანტრეპრენერების მხარდაჭერის პროგრამები, რომლებიც დაინტერესებულ ადამიანებს ანტრეპრენერული ცოდნის მიღებაში და იდეის განვითარებაში და/ან დაფინანსების მოპოვებაში ეხმარება.

## 1.6 ანტიკრენერების მხარდაჭერის პროგრამები საქართველოში

საქართველოში ანტრეპრენერების მხარდასაჭერად რამდენიმე სახელმწიფო უწყება თუ საერთაშორისო პროექტი მოქმედებს.

„ანარმოე საქართველოში“

„ანარმოე საქართველოში“ სახელმწიფო უწყებაა, რომელიც სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესებაზე, კერძო სექტორის განვითარებაზე, საქართველოს საინვესტიციო კლიმატის პოპულარიზაციასა და ექსპორტის ხელშეწყობაზე მუშაობს.

**ბიზნეს უნივერსალი:** პროგრამის მიზანია საქართველოში მეწარმეობის განვითარება,

მეწარმე სუბიექტების მხარდაჭერა, ახალი საწარმოების შექმნის/არსებული საწარმოების გაფართოვების/გადაიარაღების ხელშეწყობა და კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდის საშუალებით:

<https://cutt.ly/IUCn0Zy>

### მიკრო და მცირე მენარმოების ხელშეწყობის პროგრამა

სახელმწიფო პროგრამის მიკრო და მცირე მეწარმეობის ფარგლებში გამოცხადებულ საგრანტო კონკურსში მონაწილეობის უფლება ექნება ნებისმიერ სრულწლოვან საქართველოს მოქალაქეს, როგორც მეწარმე სუბიექტს, რომელსაც პროგრამის ფარგლებში დაფინანსება არ მიუღია, ან პირველად მონაწილეობს, ასევე – მეწარმე სუბიექტს, რომელმაც ერთხელ უკვე მიიღო პროგრამის მიკრო და მცირე მეწარმეობის ნაწილით განსაზღვრული ხელშეწყობა. პროგრამის არსებულ მეწარმე სუბიექტებს პროგრამის ფარგლებში გრანტის მიღების შესაძლებლობა ექნებათ, როგორც მათთვის უკვე დაფინანსებული საქმიანობის გაფართოების, ასევე, ახალი ბიზნეს პროექტის შემთხვევაში.

<https://cutt.ly/XUCmd12>

### ბიზნეს ექსპორტი

პროგრამის მიზანია ქვეყნის საექსპორტო პოტენციალის გაზრდა და საქართველოში მეწარმეობის მხარდაჭერა ახალი ან არსებული საწარმოების გაფართოვება-გადაიარაღებით, მეწარმე სუბიექტის ხელშეწყობით და იმპორტული საქონლის ადგილობრივით ჩანაცვლებით

<https://bit.ly/3PrB2GB>

### საკრედიტო-საბარანდო მქანობი

საკრედიტო-საბარანდო მქანობი გულისხმობს ისეთი სიცოცხლისუნარიანი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის საკრედიტო გარანტიის გაცემას, რომელთაც არ აქვთ შესაძლებლობა დააკმაყოფილონ სესხის უზრუნველყოფაზე არსებული მოთხოვნები

<https://cutt.ly/EUCQQ9c>

დეტალური ინფორმაცია „აწარმოე საქართველოში“-ს მეწარმეობის განვითარებისთვის საჭირო სხვადასხვა მქანობების შესახებ იხილეთ, ამ ბმულზე/

<http://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka/Business-Development>

### საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო

„საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო“-ს მისია საქართველოში ინოვაციების და ტექნოლოგიების განვითარებისთვის საჭირო ეკოსისტემის ფორმირება, ცოდნისა და ინოვაციის კომერციალიზაციის ხელშეწყობა, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების გამოყენების სტიმულირება ეკონომიკის ყველა დარგში, ინოვაციების და მაღალტექნოლოგიური პროდუქტების ექსპორტის ზრდისთვის საჭირო გარემოს შექმნა.

ინფორმაცია საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს პროგრამების შესახებ იხილეთ ამ ბმულზე

<https://gita.gov.ge/en>

## 1.7. თავის შეჯამება

- ანტრეპრენერი თავისი იდეის განხორციელებით ინოვაციურად აგვარებს მომხმარებლის პრობლემას და თან ეკონომიკურ, კულტურულ ან სოციალურ კეთილდღეობას ქმნის.
- ანტრეპრენერებს განვიხილავთ იდეის ინიციატორ, შეუპოვარ, განვითარებაზე ორიენტირებულ პროგრესის მამოძრავებელ ლიდერებად.
- ეს უნარები ყველას გვჭირდება ცხოვრების სირთულეებთან გასამკლავებლად, ამიტომაც, სამეწარმეო უნარების განვითარება ყველასთვის საჭიროა განურჩევლად პროფესიისა, დარგისა და კარიერული საფეხურისა.
- ანტრეპრენერს ამოძრავებს ღირებულების შექმნის სურვილი. პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრის პროცესში შესაძლოა მან კონკურენტებიც პარტნიორად განიხილოს.
- ანტრეპრენერები ხშირად ხდებიან ადამიანები, ვისაც აქვთ ამბიცია შეცვალონ გარემო, შეუძლიათ შესაძლებლობების შემჩნევა და გამოყენება, მუდამ ფიქრობენ პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე, ახერხებენ საჭირო რესურსების მობილიზაციას, ეხერხებათ საქმის ბოლომდე მიყვანა და იდეის განხორციელება, უჭირთ კორპორაციის პოლიტიკასთან და ბიუროკრატიასთან გამკლავება.
- გლობალურად, წარმატებული ანტრეპრენერი საშუალო ასაკის სამუშაო და ცხოვრებისეული გამოცდილების მქონე ადამიანია, რომელსაც კარგად განვითარებული ნაცნობების ქსელი აქვს.
- საქართველოში სამეწარმეო გარემოს გასაუმჯობესებლად და ანტრეპრენერის მხარდასაჭერად რამდენიმე პროგრამა მოქმედებს.

## 1.8. სავარჯიშოები

**1. ანტრეპრენერული ხასიათი:** პირველ თავში მოხსენიებული ანტრეპრენერების მაგალითზე განიხილეთ ანტრეპრენერული მახასიათებლები: ინიციატივის გამოჩენა, შეუპოვრობა, ინოვაცია, განვითარებაზე ორიენტაცია, ლიდერობა, პასუხისმგებლობის გრძნობის გამოვლენა, პროგრესის სტიმულირება. მაგალითად, რა მახასიათებლები გააჩნიათ ჩამოთვლილ ანტრეპრენერებს: ნათია ნინიკელაშვილს, ნიკა აბაშიძეს, ანა მიქაძე-ჩიკვაძეს, ვამეხ ხერხეულიძეს?

**2. ანტრეპრენერი VS ბიზნესმენი:** გაცანით კომპანიებს ინებე (დიეტების ონლაინ სერვისი) და გურმე (კაფეტერიების ქსელი) და მოიძიეთ ინფორმაცია მათ დამფუძნებლებზე მარიტა გენებაშვილზე და ნინო მამულაშვილზე. იმსჯელეთ: ვინ არის ორივე კომპანიის მომხმარებელი? რა პრობლემები აქვს მომხმარებელს საქართველოში ჯანსაღ და დიეტურ კვებასთან დაკავშირებით? (დაასახელეთ მინიმუმ 5 პრობლემა) რომელი კომპანია აგვარებს ამ პრობლემებს? როგორ? რატომ არის/არ არის ინებეს და გურმეს შეთავაზება სიახლე/პროგრესი/წინ გადადგმული ნაბიჯი? შექმნა თუ არა გურმემ და ინებემ ახალი მოთხოვნა?

მისცა თუ არა ბიძგი გურმემ და ინებემ ახალი ტიპის მსგავს სხვა სერვისებს?

**3. ანტრეპრენერული თვისებები:** შეარჩიეთ თქვენთვის საინტერესო ანტრეპრენერი (ბრაუნი, აბაშიძე, ბრენსონი, ხეხეულიძე, მასკი) სახელმძღვანელოში წაიკითხეთ მის შესახებ/ მოისმინეთ/უყურეთ პოდკასტებს და ვიდეოებს. იმსჯელეთ ანტრეპრენერის ხასიათზე მოცემული კრიტერიუმების მიხედვით: ამჩნევენ და იყენებენ შესაძლებლობებს; მუდამ ფიქრობენ პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე, ახერხებენ იდეების განსახორციელებლად რესურსების მობილიზაციას, შეუძლიათ საქმის ბოლომდე მიყვანა და იდეის განხორციელება, აქვთ ამბიცია შეცვალონ გარემო, უჭირთ კორპორაციის თამაშის წესებთან შეგუება. მაგ.:

ვამეხ ხერხეულიძე ამჩნევს და იყენებს თუ არა შესაძლებლობებს, რატომ? როგორ? როგორ ფიქრობს პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე? როგორ ახერხებს რესურსების მობილიზაციას? და ა.შ.

**4. თვითრეფლექსია:** ჩამოთვლილი მახასიათებლებიდან მუდამ ფიქრობენ პრობლემის გადაჭრის ინოვაციურ გზებზე, ახერხებენ იდეების განსახორციელებლად რესურსების მობილიზაციას, შეუძლიათ საქმის ბოლომდე მიყვანა და იდეის განხორციელება, აქვთ ამბიციები შეცვალონ გარემო, უჭირთ კორპორაციის თამაშის წესებთან შეგუება - რომელს ამჩნევთ საკუთარ თავში? მოიყვანეთ კონკრეტული მაგალითი.

**5. იფიქრეთ როგორც ანტრეპრენერმა:** სცადეთ გაზიარებული ეკონომიკის მოდელის გამოყენება სტუმარ-მასპინძლობის სექტორში. კაფეების ან რესტორნების შემთხვევაში როგორ შეიძლება გამოიყენოთ გაზიარებული ეკონომიკის მოდელი?

**6. იფიქრეთ როგორც ანტრეპრენერმა:** მარიტა გენებაშვილის ონლაინ დიეტური კვების პორტალს რა სერვისებს დაამატებდით? დაასაბუთეთ რომ მომხმარებელს აქვს თქვენ მიერ დამატებული ახალი სერვისების საჭიროება.

## მე-2 თავი: ანტრეპრენერობის ტიპები და გამოწვევები

განსახილველი საკითხები:

- 2.1. ანტრეპრენერის ტიპები
- 2.2. მცირე ბიზნესი
- 2.3. მასშტაბირებადი სტარტაპი
- 2.4. დიდი ბიზნესი და ინტრაპრენერობა
- 2.5. სოციალური ბიზნესი
- 2.6. პარალელური ანტრეპრენერები
- 2.7. ინტერნეტ ანტრეპრენერები
- 2.8. ბავშვი ანტრეპრენერები
- 2.9. ლაიფსთაილ ანტრეპრენერები
- 2.10. ანტრეპრენერების გამოწვევები
- 2.11. პირველი ნაბიჯები
- 2.12. თავის შეჯამება
- 2.13. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

• Ben & Jerry`s	• DreamWorks Animation	• Nike	• Leana`s Essementials
• Hoshi Ryokan	• თიბისი ბანკი	• Snapchat	• Kangaroo Cup
• Stack	• Spanex	• FinPanda	• Namu
• Yoga Girl	• ეთნო ტური	• Bubble Ball	• Glam Box

### 2.1. ანტრეპრენერის ტიპები

ქვეყანა, ბიზნეს სექტორი, გარემო, პირადი ღირებულებები, უნარები თუ ხასიათის თავისებურებები განაპირობებს იმას, თუ ანტრეპრენერობის რა ტიპს აირჩევს ადამიანი. ზოგისთვის სოციალური კეთილდღეობის შექმნა მოგებაზე უფრო მნიშვნელოვანია, ზოგი წარმატებულ საქმეს ძირითად საქმიანობას უთავსებს, ზოგს მართო მუშაობა ურჩევნია. ფრილანსერებიც ერთგვარი ანტრეპრენერები არიან, რადგან საკუთარი ბრენდის დასამკვიდრებლად თითქმის იგივე გზას გადიან, რასაც ანტრეპრენერები. ანტრეპრენერობა ადამიანებს კი არა, ორგანიზაციებსაც სურთ. გენდერული თანასწორობა ოცდამეერთე საუკუნეშიც გამოწვევაა, თუმცა ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ქალი ირჩევს ანტრეპრენერობას და გლობალურად მასშტაბირებად სტარტაპებშიც სულ უფრო მეტი ქალია. ცნობისმოყვარეობა, გამბედაობა და მოქმედებისკენ მისწრაფება კი ის თვისებებია, რაშიც ანტრეპრენერ ბავშვებს უფროსებმაც უნდა მივბადოთ.

გარდა ამისა, ანტრეპრენერობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც:

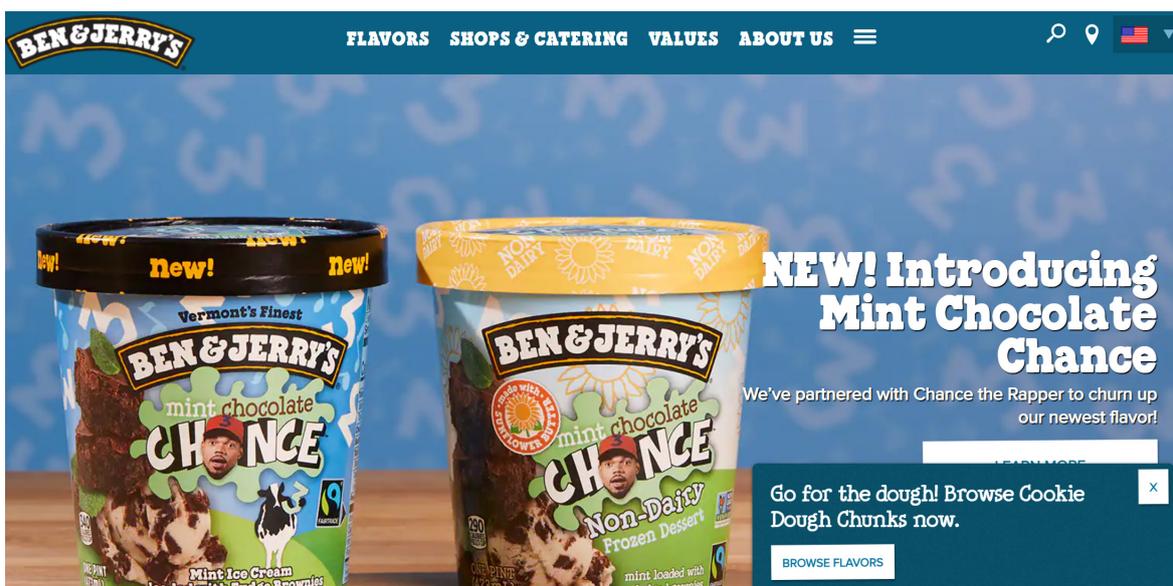
- მცირე ბიზნესი
- მასშტაბირებადი სტარტაპი
- დიდი ბიზნესი
- სოციალური ანტრეპრენერობა
- პარალელური ანტრეპრენერობა
- ლაიფსთაილ ანტრეპრენერობა

ამ თავში განვიხილავთ ბავშვი ანტრეპრენერების გამოცდილებას და ქალი ანტრეპრენერების გამოწვევებსაც.

## 2.2 მცირე ბიზნესი

შეზღუდულ ფინანსურ, ადამიანურ და სხვა რესურსებით განხორციელებულ იდეას, რომელსაც ნაკლებად აქვს ზრდის და განვითარების ხედვა და ამბიციური გეგმები, მცირე ბიზნესს ვუწოდებთ. ტიპური მცირე ბიზნესია: უბნის მაღაზია, კაფე, ფრილანსერი: დიზაინერის, პერსონალური მწვრთნელის, ფინანსური კეთილდღეობის ქოუჩის ან ვებ დეველოპერის სერვისები. ადრე ითვლებოდა, რომ მცირე ბიზნესისთვის „საქმის კარგად კეთება“ საკმარისი იყო, თუმცა დღეს ინტერნეტ რეკლამაციამ მომხმარებლებთან გაიოლებული წვდომის შესაძლებლობასთან ერთად კონკურენციაც გაზარდა და ინოვაციური მიდგომები მცირე ბიზნესისთვისაც საჭირო გახდა. გარდა ამისა, განვითარების ხედვა და ზრდასთან დაკავშირებული მიზნები შესაძლოა თავიდან მოკრძალებული იყოს, თუმცა შემდეგ „მადა ჭამაში მოდის“.

მეოცე საუკუნის 70-იან წლებში ბავშვობის მეგობრებმა ბენ კონმა და ჯერი გრინფილდმა 5 დოლარად ნაყინის დამზადების კურსი გაიარეს და ნასესხები ფულით Ben & Jerry-ს პირველი სანაყინე გაუქმებული ბენზინგასამართი სადგურის შენობაში გახსნეს. იმ დროისთვის უჩვეულო გემოების კომბინაციით, ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობის ორიგინალური მეთოდებით, ბიზნესის ეთიკურად კეთებით და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მხარდაჭერით Ben & Jerry ჯერ ბარლინგტონის, შემდეგ ვერმონტის შტატის, მთელი ქვეყნის, ბოლოს კი მსოფლიოს ერთ-ერთი საყვარელი ნაყინის ბრენდი გახდა<sup>1</sup>.



წყარო : <https://www.benjerry.com/>



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

1978 წელს ბავშვობის მეგობრებმა ბენ კოენმა და ჯერი გრინფილდმა 5 დოლარად ნაყინის დამზადების კურსი გაიარეს და ნასესხები ფულით Ben & Jerry-ს პირველი სანაყინე გაუქმებული ბენზინგასამართი სადგურის შენობაში გახსნეს.

სუპერ-პრემიუმ ნაყინის ტრენდი, ანუ ნაყინი დამზადებული ბუნებრივ ინგრედიენტებზე, ნაკლები ჰაერით და ცხიმის მაღალი შემცველობით იმ პერიოდში ახალი ტრენდი იყო. სფეროს ლიდერმა Häagen-Dazs პირველი არტიზანული ნაყინის მაღაზია 1976 წელს გახსნა, თუმცა იმ პერიოდში არტიზანული ბაზრის წილი ჯერ კიდევ ძალიან პატარა იყო და მთელი ამერიკა მასიური წარმოების ნაყინს მიირთმევდა. ბავშვობის მეგობრებს კოენს და გრინფილდს თავიდან არც უფიქრიათ სუპერ-პრემიუმ ნაყინის ლიდერები გამხდარიყვნენ. კოენი იმედგაცრუებული იყო წარუმატებელი კერამიკის სახელოსნოთი, გრინფილდი კი ვერა და ვერ მოხვდა სამედიცინო ფაკულტეტზე. საბოლოოდ მათ გადაწყვიტეს რამე საქმე ერთად წამოეწყოთ. თავიდან ბეიგელის პურის მაღაზიაზე ფიქრობდნენ, მაგრამ პურის საცხობი დანადგარები ძვირი ღირდა და საბოლოოდ ნაყინის 5 \$ კურსი გაიარეს და სანაყინის გახსნა გადაწყვიტეს. ბენის მამამ მეგობრებს 4000\$ ასესხა და მეორე 4000\$ ბანკიდან გამოიტანეს, რომ მიტოვებული ბენზინგასამართი სადგური სანაყინედ გადაეკეთებინათ. თავიდან ნაყინთან ერთად სუპებს და კრეპებს ყიდდნენ, თუმცა მალე მხოლოდ ნაყინზე გააკეთეს აქცენტი.

ბენ კოენს ანოსმია აწუხებდა, ანუ ყნოსვის და გემოს შეგრძნება შესუსტებული ჰქონდა და სწორედ ამიტომ ნაყინის შექმნისას ფიქრობდა მკვეთრ და კონტრასტულ გემოებზე. პირველად სწორედ ბენმა შექმნა ნაყინი ბრაუნის, ნახევრად გამომცხვარი ორცხობილას თუ ხილის დიდი ნაჭრებით. იმ დროისთვის უჩვეულო გემოების კომბინაციით, ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობის ორიგინალური მეთოდებით, ბიზნესის ეთიკურად კეთებით და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მხარდაჭერით Ben & Jerry ჯერ ბარლინგტონის, შემდეგ ვერმონტის შტატის, მთელი ქვეყნის, ბოლოს კი მსოფლიოს ერთ ერთი საყვარელი ნაყინის ბრენდი გახდა.

2000 წელს კომპანია 308 მილიონ დოლარად Unilever-მა იყიდა, იმ პირობით რომ Ben & Jerry's შეინარჩუნებდა თავისი პირვანდელ ბრენდის იდენტობას და ღირებულებებს.

გემრიელ ნაყინთან ერთად Ben & Jerry-ს წარმატების მთავარი მიზეზი სოციალური აქტივიზმია. პირველი სანაყინის გახსნისთანავე ბენი და ჯერი აქტიურად ცდილობდნენ სოციალური საკითხების მხარდაჭერას. ამომრჩეველთა უფლებები, რასობრივი თანასწორობა, სექსუალური უმცირესობების უფლებები, კლიმატის ცვლილებები, ფინანსური რეფორმები თუ იძულებით გადაადგილებულ პირთა უფლებები - ეს ის საკითხებია, რაც კომპანიას აღელვებდა მაშინაც კი, როცა სოციალურ და კორპორატიულ პასუხისმგებლობაზე დიდი კომპანიებიც კი არ ფიქრობდნენ.

თავიდან, საზოგადოების ყურადღების მისაქცევად ბენმა და ჯერიმ ახლა უკვე ცნობილი „ძროხმობილი“ – „Cowmobile“ შექმნეს. მეგობრები ცნობადობის ამაღლების მიზნით დადიოდნენ მთელს შტატში და ნაყინს უფასოდ არიგებდნენ და ნაცვლად ნაყინისა თავიანთ ღირებულებებზე საუბრობდნენ.

Ben & Jerry's პირველივე წლებიდან მხარს უჭერდა სხვადასხვა ღირებულებებს დაწყებული უმცირესობების უფლებებით, დამთავრებული გენეტიკურად მოდიფიცირებული პროდუქტის გამოყენების ეტიკეტზე დატანით. კომპანიის მხარდაჭერით მოეწყო ათასობით დემონსტრაცია და საპროტესტო აქცია. ჩატარდა უამრავი ცნობიერების ამაღლების კამპანია.

მაგალითად, ერთხელ არქტიკის ველური ბუნების ეროვნულ თავშესაფარში ნავთობის ჭაბურღილის გასაპროტესტებლად, კომპანიამ მხარდამჭერები შეკრიბა აშშ-ს კაპიტოლიუმის შენობის წინ და სიმბოლურად 410 კგ გამომცხვარი ალასკას (ნაყინიანი დესერტი ბეზეთი) გაუმასპინძლდა. კომპანიის თაოსნობით მოეწყო საპროტესტო აქცია, როდესაც ამერიკის სურსათისა და მედიკამენტების ადმინისტრაციამ კლონირებული ცხოველების ხორცი და რძე დასაშვებად მიიჩნია.

2018 წელს კომპანიამ გამოუშვა ახალი გემო Pecan Resist, რომელიც საზოგადოებას პრეზიდენტ დონალდ ტრამპის პოლიტიკის წინააღმდეგ მოუწოდებდა. „არ შეიძლება ხმა არ ავიმალლოთ პრეზიდენტ ტრამპის პოლიტიკის წინააღმდეგ, რომელიც თავს ესხმის და უგულვებელყოფს ათწლეულების განმავლობაში მიღწეულ პროგრესს რასობრივი და გენდერული თანასწორობის, კლიმატის ცვლილების, LGBTQ, ლტოლვილებისა და ემიგრანტების უფლებების მიმართულებით. ყველა ეს საკითხი 40 წლის განმავლობაში ჩვენი კომპანიის სოციალური მისიაა. ჩვენ აღვნიშნავთ ჩვენი დიდებული ერის მრავალფეროვნებას. შემოგვიერთდით, ერთად ავიმალლოთ კოვზები სოლიდარობის ნიშნად!“ - ნათქვამია Ben & Jerry's-ის განცხადებაში.

ფანების აღფრთოვანებას ისიც იწვევს რომ კომპანია არ ერიდება არაპოპულარულ განცხადებებს

და ნონკონფორმისტულ სოციალურ და პოლიტიკურ პოზიციას გამოხატავს. ამას წინად Ben & Jerry's პალესტინის მხარდასაჭერად, ოკუპირებულ ტერიტორიაზე ნაყინის რეალიზაციაზე უარი თქვა, რის გამოც Unilever-ს (კომპანიის ახლანდელ მფლობელს) ებრაული კომპანიებისთვის წერილობით ბოდიშის მოხდა და ახსნა განმარტებების გაკეთება მოუწია.

წლების განმავლობაში, Ben & Jerry's ცდილობდა კომპანიას ენერგოეფექტიანად ემუშავა და საწარმო და მიწოდების ქსელი ისე განევიტარებინა, რომ სათბურის აირების გამოფრქვევა შეემცირებინა. მაგალითად, კომპანია იყენებს ნაყინის წარმოებისას ნარჩენ პროდუქტებს და ჩამდინარე წყლებს და გარდაქმნის ბიოენერჯიად, რომელსაც წარმოებისთვის იყენებს. ერთ ერთი ნარჩენების გადამამუშავებელი ქარხანა ჰოლანდიაში ფუნქციონირებს.

კომპანია მომწოდებელი ვანილის კოოპერატივის ფერმერებთან ერთად აგრო-ტყეების გამრავლებას ცდილობს. აგრო-ტყე გულისხმობს ადგილობრივი ხეების დარგვას ვანილის პლანტაციებში, ჩრდილის უზრუნველსაყოფად და ეროზიის შესამცირებლად.

ტრადიციულ გაციების ტექნოლოგია ნახშირწყალბადებს (HFC) - ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულ და მავნე სათბურის აირის გამოყოფას უწყობს ხელს. Ben & Jerry's პირველი კომპანია გახდა აშშ-ში, რომელმაც უარი თქვა ტრადიციულ გაციებაზე და 2008 წლიდან Greenpeace-თან თანამშრომლობით ენერგოეფექტურად ყინავენ ნაყინს.

„ Ben & Jerry's პირველ რიგში აქტივისტები არიან და შემდეგ ნაყინის ბრენდი. როდესაც ვინმე ამბობს - მე Ben & Jerry's მომხმარებელი ვარ, ეს მართო იმას კი არ ნიშნავს რომ ნაყინი უყვარს, არამედ იმას, რომ მათ ღირებულებებს იზიარებს.“

კლასობრივი უთანასწორობის გადასალახად, ყველაზე დაბალანაზღაურებადი თანამშრომლის საათობრივი ანაზღაურება კომპანიაში ამერიკის მინიმალურ ანაზღაურებაზე ორჯერ უფრო მეტია. კომპანიაში 1994 წლამდე, სანამ ბენ კოენი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის პოსტიდან გადადგებოდა, მოქმედებდა წესი რომ ყველაზე მაღალანაზღაურებად თანამშრომელს მხოლოდ 5ჯერ მეტი შემოსავალი ჰქონოდა ვიდრე ყველაზე დაბალანაზღაურებადს. მას შემდეგ რაც კომპანია Unilever-მა შეისყიდა, უცნობია აღმასრულებელი დირექტორის ანაზღაურება, თუმცა კომპანია აგრძელებს სამართლიანი ანაზღაურების პოლიტიკას და უმუშევრობის შემცირებისთვის ბრძოლას.

ვეგანების გასახარად ნებისმიერი პოპულარული ნაყინის ურძეო-ვეგანური სახეობა არსებობს. ასევე, კომპანია უშვებს დაბალ-ცხიმოვან ნაყინს შაქრის დაბალი შემცველობით.<sup>2</sup>

- როგორ ფიქრობთ, რა დაეხმარა Ben & Jerry's გამხდარიყო საერთაშორისო ბრენდი?
- როდის უნდა ისაუბროს ბრენდმა სოციალურ საკითხებზე?
- როგორ უნდა აისახებოდეს კომპანიის ის ღირებულებები, რომლებზეც მომხმარებლებთან საუბრობს, ორგანიზაციულ მართვაში?

მეტი Ben & Jerry's შესახებ:

<https://www.benjerry.com/about-us>  
<https://www.benjerry.co.uk/whats-new/together-we-resist>  
<https://www.benjerry.co.uk/values>  
<https://www.benjerry.co.uk/values/how-we-do-business>  
<https://wapo.st/3DHNaAs>  
[https://www.huffpost.com/entry/ben-jerry-ice-cream-corporate-activism\\_n\\_5f1b11dec5b6296fbf423019](https://www.huffpost.com/entry/ben-jerry-ice-cream-corporate-activism_n_5f1b11dec5b6296fbf423019)  
<https://www.reuters.com/world/middle-east/ben-jerrys-end-ice-cream-sales-occupied-palestinian-territories-2021-07-19/>  
<https://www.nytimes.com/1991/06/16/business/wall-street-ben-jerry-s-and-dreyer-s.html>  
<https://hbr.org/2021/01/why-ben-jerrys-speaks-out>

ბშირად მცირე ბიზნესს ოჯახის წევრები იწყებენ. ერთმანეთის გატანა, რთულ პერიოდებში ერთად დგომა, მიზნის მიმართ ერთგულება, მოქნილობა და სხვა თვისებები, რაც ოჯახურ ბიზნესს ახასიათებს, მათი გადარჩენის შანსებსაც ზრდის. მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ძველი ოჯახური ბიზნესია იაპონური სტილის პატარა სასტუმრო Hashi Ryokan, რომელიც 718 წელს შეიქმნა და ერთი ოჯახის 46-ე თაობა მართავს.<sup>2</sup>

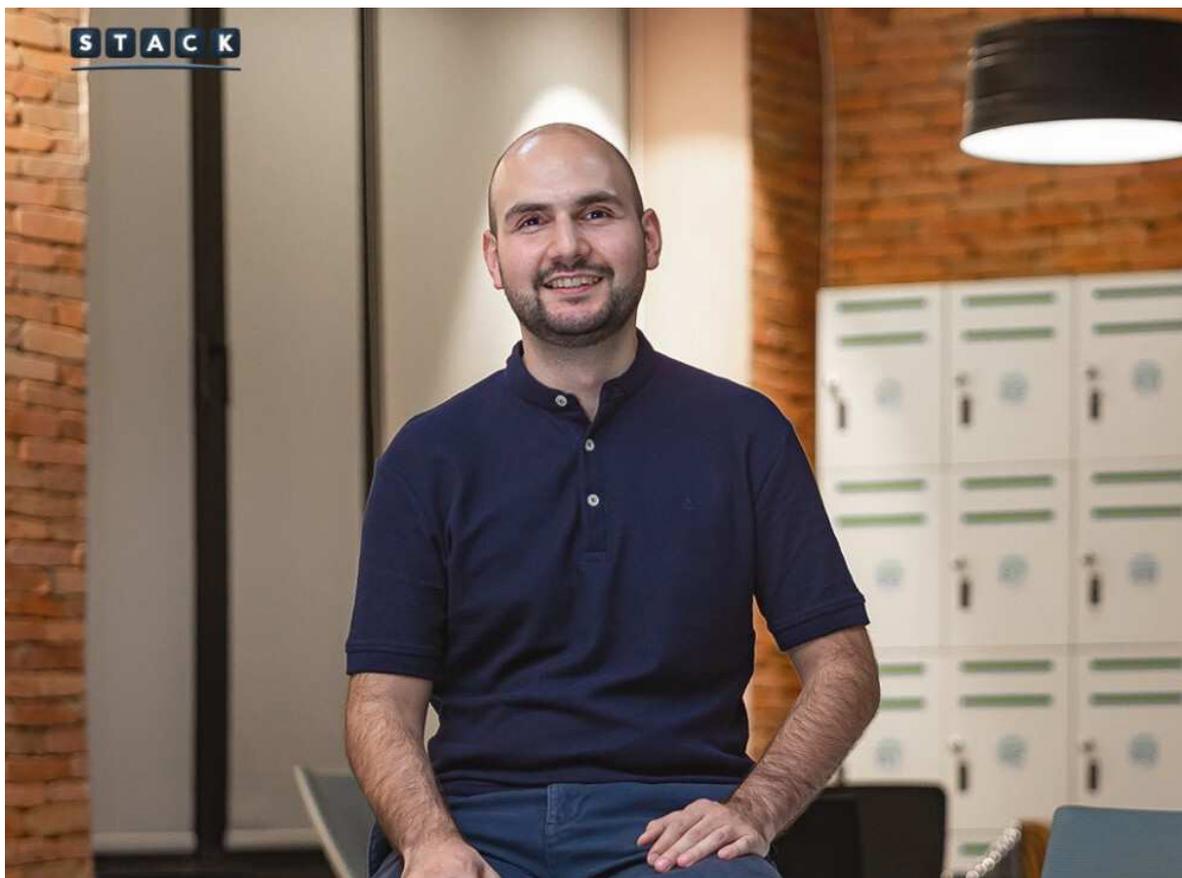
## 2.3. მასშტაბირებადი სტარტაპი

მასშტაბირებადი სტარტაპი, წამოწყება, რომელსაც გლობალური ზრდა აქვს მიზნად, იწყება დამფუძნებლის რწმენით, რომ მას სამყაროს შეცვლა შეუძლია. ვენჩურულ კაპიტალისტებს (ინვესტორებს, რომლებიც პოტენციურად წარმატებულ სტარტაპებში გრძელვადიან ინვესტიციებს ახორციელებენ) ძალიან უყვართ ასეთ იდეებში ფულის დაბანდება. ხშირად ინვესტიციებს მოყვება სტარტაპში ძალიან მაღალი პროფესიონალიზმის და განათლების მქონე ექსპერტების შემოყვანა, რომელთა მეშვეობით იდეამ მთელ სფეროში გადატრიალება უნდა მოახდინოს.

Uber-ის დამფუძნებლებს გარეკ კემპს და ტრევის კალანიკს თავიდანვე ტაქსის ინდუსტრიის გადატრიალება ჰქონდათ განზრახული. ინვესტიციის მოზიდვის შემდეგ კომპანიამ მალევე მოიპოვა ბაზრის დიდი წილი.<sup>3</sup>

პირველი ქართული სმარტ-ბრაუზერი Stack ინტერნეტში მუშაობას ბევრად ეფექტიანსა და მოქნილს ხდის. მომხმარებელს საჭირო სამუშაო, საკომუნიკაციო თუ გასართობი ვებ-აპლიკაციების „სთექებში“ ანუ დასტებში დახარისხება და ვებ-აპლიკაციებთან ერთდროულად მუშაობა შეუძლია. ერთი წლის მანძილზე სტარტაპმა „სილიკონ ველის“ \$850 000-ის ინვესტიცია მოიზიდა და ჰოლანდიაში ყველაზე დიდი საინვესტიციო ფონდის დაინტერესებაც შეძლო.

„შემთხვევით შექმნილი აპლიკაცია ისეთ პლატფორმაზე ავტვირთეთ, სადაც ინოვაციური პროდუქტები ფასდება ხოლმე და, ჩვენდა გასაკვირად, ძალიან დადებითი გამოხმაურება მივიღეთ. აღმოვაჩინეთ, რომ ხალხს ასეთი პროდუქტი სჭირდება. ის საჯაროდ საკმაოდ ადრეულ პერიოდში გაუშვით და მისი არასრულყოფილების ცოტა გვრცხვენოდა კრეპებს კიდევ. Stack არც დღეს არის სრულყოფილი, მაგრამ მომხმარებლისთვის იმდენად ინოვაციური და საჭირო აღმოჩნდა, რომ პროდუქტის ხარვეზები ასატანია“<sup>4</sup>, — ამბობს გიორგი ლალიაშვილი.



ფოტოზე: გიორგი ლალიაშვილი. წყარო: On.ge

## 2.4 დიდი ბიზნესი და ინტრაპრენერობა

ცნობილი ფაქტია, რომ ზრდასთან ერთად კომპანიები მოუქნელები ხდებიან. წესრიგის დამყარება და პროცესების მართვა დადგენილი წესების გარეშე რთულია. კორპორაციული წესრიგის „მარწუხებში“ მოქცევა კი ხშირად ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციაზე, ორგანიზაციის ინოვაციურობაზე და ბიზნეს შედეგებზეც ცუდად აისახება. დიდ ორგანიზაციებში ანტრეპრენერული სულისკვეთების გაღვივება ხშირად სტრატეგიულ მიზნად გადაიქცევა ხოლმე, რადგან ანტრეპრენერული კულტურა გამოწვევების ინოვაციურად გამკლავებასა და განვითარებაში ეხმარება. ორგანიზაციები ზოგჯერ ამ მიზნით ქმნიან სპეციალურ ბიზნეს ერთეულებს, ყიდულობენ ინოვაციურ სტარტაპებს ან თანამშრომლებს უვითარებენ ანტრეპრენერულ უნარებს.

Madagascar-ის და Kung Fu Panda-ს შემქმნელმა მედია გიგანტმა DreamWorks Animation-მა თანამშრომელ ანიმატორებს სცენარების წერა შეასწავლა, რათა, სურვილის შემთხვევაში, მათ საკუთარი ორიგინალური ანიმაციური სცენარის შექმნა და კომპანიისთვის შეთავაზება შეძლებოდათ.<sup>5</sup>

თიბისი ბანკმა 2019 წელს სტარტაპ დეკრეტის ინიციატივა წამოიწყო და იდეებით სავსე თანამშრომლებს მისცა დრო და სივრცე მოესინჯათ საკუთარი ძალები ინოვაციური იდეის განვითარებაში და შემდეგ თავად გადაეწყვიტათ მთელ ენერჯიას და დროს ახალ საქმეს მოახმარდნენ თუ კომპანიაში დაბრუნდებოდნენ. დეკრეტულ შვებულებას თიბისი სრულად ანაზღაურებს და თანამშრომლებს იდეის განხორციელებაში და ბიზნესად ქცევაში ეხმარება.<sup>6</sup>



წყარო: [helloworld.ge](http://helloworld.ge)

<sup>5</sup> <https://cutt.ly/6UVRkOX>

<sup>6</sup> <https://www.marketer.ge/tbc-startup-dekreტი-2/>

## 2.5 სოციალური ბიზნესი

ხშირად სოციალურ ბიზნესზე არასწორი წარმოდგენა აქვთ და ის ან საქველმოქმედო ან არასამთავრობო ორგანიზაციაში ერევათ, სადაც მოგების მიღებაზე ორიენტირი ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მართალია, სოციალური ბიზნესის მთავარი ამოცანა სოციალური პრობლემის გადაჭრაა, თუმცა კომპანიის მდგრადობა ფინანსურ წარმატებაზე დამოკიდებული და ფინანსური სტაბილურობის ძიება მუდმივად ფონდების მოძიებით არ შემოიფარგლება. სოციალური საწარმოს ამოცანა კომერციულად მომგებიანი და მოთხოვნადი პროდუქტების ან სერვისების შექმნა და მომხმარებლის პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრა ისევეა, როგორც მოგებაზე ორიენტირებული კომპანიის. განსხვავება მოგების განაწილებაშია. სოციალური საწარმოს მიერ მიღებული მოგება დიდწილად იმ დიად მიზანს ხმარდება, რის გამოც არის შექმნილი. ეს მიზანი შესაძლოა იყოს წვდომა განათლებაზე, გარემოს დაცვა, შიმშილის დამარცხება, გენდერული თანასწორობა და ა.შ. ამრიგად, სოციალური საწარმოს წარმატების საზომი როგორც ფინანსური მაჩვენებლები, ასევე, მათი გავლენაა.

სოციალური პლატფორმა Yoga Girl-ის შემქმნელი რეიჩელ ბრათენი (Rachel Brathen) გლობალურად ერთ-ერთი წარმატებული სოციალური ანტრეპრენერია. რეიჩელი იოგას, მედიტაციის და ჯანსაღი ცხოვრების სხვა სერვისებთან ერთად Yoga Girl Foundation-ით მხარს უჭერს ქალებსა და ბავშვებს, რომლებიც განიცდიან ტრავმის, უსამართლობის, ძალადობისა და სიღარიბის შედეგებს. კომპანია ცდილობს უზრუნველყოს მათთვის ემოციური, ფინანსური და სამედიცინო დახმარება განკურნებისა და სულიერი ზრდისთვის.<sup>7</sup>



ფოტოზე რეიჩელ ბრათენი. წყარო: [www.yogagirl.com](http://www.yogagirl.com)

## 2.6 პარალელური ანტიკრეწენები

თანამედროვე ცხოვრების გიჟურმა ტემპმა, მუდმივი თვითდამკვიდრებისა და თვითგადარჩენისთვის ბრძოლამ სულ უფრო მეტი ადამიანი დააფიქრა დაქირავებულ თანამშრომლად ყოფნის ავკარგიანობაზე და თვითრეალიზაციისა და ფინანსური დამოუკიდებლობის მოპოვების სურვილი გაუმძაფრა. ჟურნალ „ანტრეპრენერის“ თანახმად პირველად, 2021 წელს Google-ის საძიებო სისტემაში უფრო მეტი ადამიანი ეძებდა რჩევებს „როგორ დავიწყო ბიზნესი“ ვიდრე „როგორ ვიშოვო სამსახური“. ამერიკაში, ზრდასრული ადამიანების 37% პარალელურ საქმიანობას ეწევა. ამერიკელების ორი მესამედი კი აპირებს ძირითადი სამსახურის პარალელურად რამე წამოიწყოს.<sup>8</sup>

წარმატებისკენ მიმავალი თითოეული მათგანის გზა განსხვავებულია, თუმცა პიროვნული ზრდისა და ანტრეპრენერული უნარების გასავითარებლად პარალელური საქმის კეთებაზე უკეთესი და ნაკლებად სარისკო საშუალება არ არსებობს.

Spanx-ის დამფუძნებელი სარა ბლეიკლი (Sara Blakely) კომპანია Dansk-ში ფაქსის აპარატების გაყიდვებზე მუშაობდა მაშინაც კი, როცა ოფრა უინფრიმ თავის თოქ შოუში Spanx-ის პროდუქტები გააშუქა. სამსახურიდან დაბრუნებული ბლეიკლი ღამლამობით იღებდა შეკვეთებს და ოფისი თავის ბინაში ჰქონდა. ბლეიკლი სამსახურიდან მაშინ წამოვიდა, როცა მისი თეთრეულის გაყიდვა Neiman Marcus-მა და Saks Fifth Avenue-მ დაიწყეს. დღესდღეობით Spanx 1 მილიარდ დოლარად არის შეფასებული.<sup>9</sup>



ფოტოზე სარა ბლეიკლი. წყარო: CNN Business

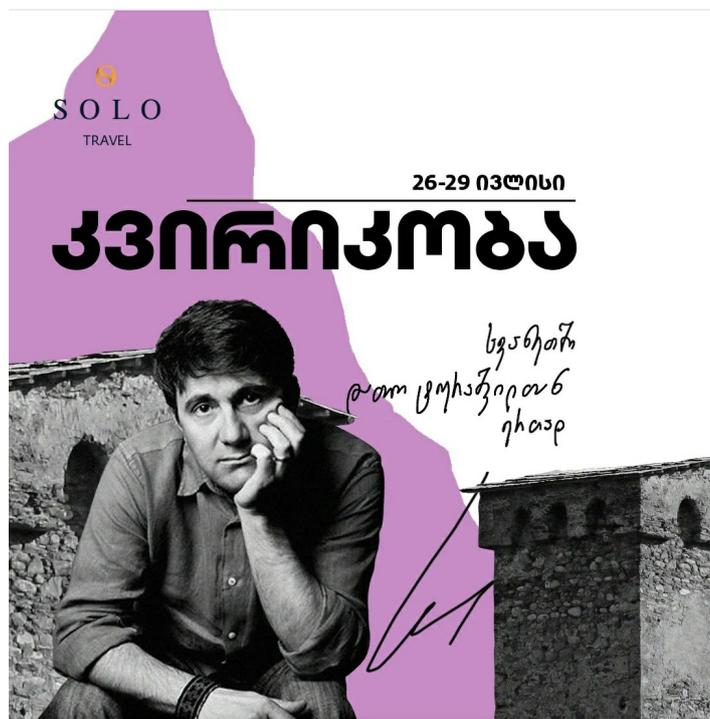
Nike-ის დამფუძნებელი ფილ ნაითი (Phil Knight) ბუღალტერი იყო და ვიდრე ლეგენდარულ ბრენდს შექმნიდა, საწყის ეტაპზე, პარალელურად, სპორტულ ფეხსაცმელს მანქანის საბარგულიდან ყიდდა.<sup>10</sup>

8 <https://cutt.ly/vUVTHah>

9 <https://cutt.ly/tUVTPUy>

10 <https://cutt.ly/TUVUsxa>

მამუკა ბიჭაშვილმა „ეთნო-ტური“ თავისი ძირითადი საქმიანობის პარალელურად წამოიწყო. „2017-ში ენერგოკომპანიაში ვმუშაობდი, როცა ჩემს მეგობარ, მწერალ დათო ტურაშვილთან ერთად მარტვილის კანიონზე ექსპერიმენტული ტური დავაანონსე. ნახევარ საათში 45 მსურველი გამოგვეხმაურა“. ეთნო-ტურის მეგობრები ცნობილი ადამიანები არიან: დათო ტურაშვილი, აკა მორჩილაძე, ბესო ხვედელიძე, ანდრო დგებუაძე, გიორგი ლობჯანიძე და სხვები. „პირველივე წელს 1000 ტური გავყიდეთ და ლოკალური ტურებიდან საერთაშორისო ტურებზე გადავინაცვლეთ. რამდენიმე მსხვილ კორპორაციასთან დავიწყეთ პარტნიორობა და მალე ისე გავიზარდეთ, ორგანიზაციაში რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფუნქციის დელეგირება მოვახდინეთ. ტურიზმის ბიზნესი, თუკი კარგად არის დაგეგმილი, სრულიად შესაძლებელია სხვა საქმიანობას შეუთავსო“, ამბობს მამუკა ბიჭაშვილი, ეთნო-ტურის თანადამფუძნებელი.



ფოტოზე დათო ტურაშვილი. წყარო: ეთნოტურის Facebook გვერდი

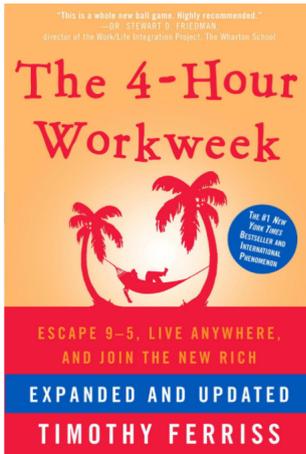
## 2.7 ინტერნეტ ანტრეპრენერები

რა საერთო აქვთ ჯეფ ბეზოსს (Jeff Bezos), ჯეკ მას (Jack Ma), მარკ ზაქერბერგს (Mark Zuckerberg), ევან ვილიამსს (Evan Williams), სერგეი ბრინს (Sergey Brin) და ლარი ფეიჯს (Larry Page)? ისინი მსოფლიოს ყველაზე დიდი ინტერნეტ ანტრეპრენერები არიან. ინტერნეტის დიდი დობით შემოჭრამ ჩვენს ცხოვრებაში და ტექნოლოგიების განვითარებამ ბიზნეს გარემო ბევრად უფრო დინამიური გახადა და მომხმარებლისთვის პრობლემების ინტერნეტის მეშვეობით გადაჭრის უამრავი საშუალება გაჩნდა.

ინტერნეტ ანტრეპრენერი ინტერნეტ ბიზნესის დამფუძნებელი და მფლობელია. ინტერნეტ ანტრეპრენერები შესაძლოა აკავშირებდნენ ერთმანეთთან მომხმარებელს და მომწოდებელს ან ნიშურ პროდუქტებს სთავაზობდნენ, ონლაინ კონტენტს ქმნიდნენ ან ფულს რეკლამით შოულობდნენ. ბლოგერები, აფილირებული მარკეტოლოგები, ონლაინ მაღაზიების მფლობელები, Forex ტრეიდერები, ტექ ანტრეპრენერები, ონლაინ კონსულტანტები: ფსიქოლოგები, ქოუჩები, ფიტნეს ტრენერები — ყველანი ინტერნეტ ანტრეპრენერები არიან.

Snapchat-ის დამფუძნებელ ევან სპიგელს (Evan Spiegel) სოციალური ქსელების განვითარებასა და პოპულარიზაციაში ლომის წვლილი მიუძღვის. 2011 წელს დაფუძნებული Snapchat, მულტიმედია აპლიკაციაა, რომელმაც სამუდამოდ შეცვალა მეგობრებს შორის კომუნიკაცია და უფრო ახალგაზრდა მომხმარებელიც მოიცვა. კომპანიამ ფენომენალური ზრდა განიცადა, რამაც სპიგელი მილიარდერი გახადა.

ტიმ ფერისი (Tim Ferriss) წარმატებული ინტერნეტ ანტრეპრენერია, რომელისგანაც ბევრი რამ შეგვიძლია ვისწავლოთ. მისმა ბესტსელერმა სათაურით „ოთხსაათიანი სამუშაო კვირა“ ათასობით ადამიანს ინტერნეტ ანტრეპრენერობისკენ უბიძგა. მისი პოდკასტი <https://tim.blog/podcast/> Apple-ის პოდკასტებს შორის ყველაზე პოპულარულია.



ფოტოზე Tim Ferriss. წყარო: <https://tim.blog/tag/tim-ferriss-show>

## FinPanda

ციფრულმა მარკეტერმა გურამ თათეშვილმა FinPanda ტრაფიკის მონეტიზაციის მიზნით შექმნა, თუმცა მოგვიანებით მიხვდა, რომ ვიზიტორების მოზიდვა ფასიანი კონტენტის გარდა საინტერესო ინფორმაციითაც შეეძლო. აფილირებული მარკეტინგის იდეა ხომ საკუთარი ხარჯით გაწეული რეკლამის ან სერვისის მიწოდების სანაცვლოდ პარტნიორი კომპანიიდან მიღებული შემოსავალია. FinPanda ვებ-პროექტია, რომელიც სხვადასხვა ფინანსური პროდუქტების შედარების საშუალებას გაძლევს: სესხი, ანაბარი, დაზღვევა, საკრედიტო ბარათი. კომპანია ამჟამად ნ ქვეყანაში ოპერირებს.

„ძალიან რთულია ქართულ ბაზარზე მორგებული ცოდნით რაიმე ისეთი შექმნა, რაც გლობალურ მასშტაბზე გავა. ამიტომ ჩვენი გუნდი ყოველთვის საერთაშორისო ბაზრისთვის საინტერესო პროექტის შექმნაზე იყო ორიენტირებული. ხშირად, რაც გლობალური მარკეტისთვისაა საინტერესო, აქაურობას ვერ ესადაგება ხოლმე – განსხვავდება მოთხოვნები, საჭიროებები, იდეები. ქართული ბაზარი განვითარებადია და მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სხვა ბაზრებს. ამ მიმართულებით ბაზარზე არც ისე ბევრი პროფესიონალია და არც ისე დიდია ცოდნის ბაზა. თუმცა ბოლო წლებში უფრო მომრავლდა შესაბამისი სასწავლო კურსები. ძირითადი პრობლემა ცოდნისა და გამოცდილების სიმცირეა. ციფრული მარკეტინგით გლობალურ მარკეტზე გასვლა არც ისე რთულია, რადგან ის ერთი და იმავე პრინციპით მუშაობს ყველგან. მხოლოდ ძალიან მნიშვნელოვანია არხების ცოდნა. მაგალითად, საქართველოში ფასიანი ტრაფიკისთვის, Google, Facebook და კიდევ რამდენიმე წყარო გამოიყენება. საერთაშორისო მასშტაბზე ბევრად მეტი არხია ათვისებული.“

იხილეთ, რომ პანდაები საერთაშორისო იმპაქტს იკავებენ ?



წყარო: [finpanda.com](http://finpanda.com)

ჩვენი ძირითადი გამოწვევაა, რომ ამოცანები დროულად და კარგად შესრულდეს. კიდევ ერთი გამოწვევაა დროითი სხვაობა – დავალებები უნდა მიეცეს კონკრეტულად, გამოიგზავნოს, შემოწმდეს... ყველაზე დიდი პრობლემა იყო შედეგების გამოშვება, რადგან ციფრული რეკლამის კეთებისას ანალიზი უნდა გაკეთდეს, რას მოაქვს შემოსავალი და რას — არა. ამისთვის შევქმენით შიდა ანგარიშგება და სარეკლამო პლატფორმა DataNinja, რომლის პროექტმაც GITA-ს დაფინანსება მოიგო და ახლა ვმუშაობთ, რომ შიდა რეპორტინგის ეს სისტემა საერთაშორისო პროდუქტად ვაქციოთ.”<sup>11</sup>

## Glam Box



წყარო: Buyglambox Instagram გვერდი

Glambox თავის მოვლის საშუალებების ნაკრებია, რომელიც ინტერნეტ ჯგუფების Glam Factory-ს და Beauty Lab-ის დამაარსებელმა მარიამ კვაშილავამ შექმნა. წლების განმავლობაში მარიამმა მომხმარებლების და კომპანიების ნდობა თავის მოვლის ინტერნეტ ჯგუფების მეშვეობით მოიპოვა. მარიამს სურდა ქალებისთვის კვალიფიციური რჩევების მისაღებად და გამოცდილების გასაზიარებლად რეკლამისგან დაცული, მიუკერძოებელი და უსაფრთხო სივრცე შეექმნა. დღეს Glam Factory-ს 88000 გამომწერი ჰყავს. აქედან ყოველდღიურად, 63000 ზე მეტი აქტიური წევრი კოსმეტიკური ბრენდების შესახებ საკუთარ, მოუკერძოებელ გამოცდილებას და შეფასებას აზიარებს.

Glambox წელიწადში ოთხჯერ ქართულ მომხმარებელს ინოვაციურ და ხარისხიან კოსმეტიკური ბრენდებს აცნობს.

## 2.8. ბავშვი ანტრეპრენერები

ბოლო 10 წლის განმავლობაში Iphone-ის აპლიკაციებიდან ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული 14 წლის რობერტ ნეიმ (Robert Nay) შექმნა. App Store-ში გამოჩენიდან პირველივე კვირას Bubble Ball მილიონზე მეტმა ადამიანმა ჩამოტვირთა და ამით აქამდე ყველაზე პოპულარულ Angry Birds-საც აჯობა. რობერტს არც ბიზნესის და არც კოდის წერის გამოცდილება ჰქონია. ყველაფერი, რაც მას Bubble Ball-ის შესაქმნელად სჭირდებოდა, საჯარო ბიბლიოთეკიდან გამოტანილი წიგნებით ისწავლა. კოდი, რომელიც Bubble Ball-ის შესაქმნელად დაწერა 4000 სტრიქონისგან შედგებოდა. ამ საქმეს ნეიმ ერთი თვე მოანდომა.

რა შეიძლება ვისწავლოთ რობერტ ნეისგან? ნეის მსგავსი ბავშვი ანტრეპრენერები თავიანთი მიზნის მისაღწევად რესურსების მართვის დიდოსტატები არიან. ნეიმ კოდის წერა არ იცოდა, მაგრამ თამაშის შექმნაზე ოცნებობდა. მან მაქსიმალურად გამოიყენა თავის გარშემო არსებული რესურსები, რომ ცოდნა მიეღო. ნებისმიერ ანტრეპრენერს შეუძლია მოძებნოს უფასო რესურსები ანტრეპრენერული თუ სხვა უნარებისა და ცოდნის შესაძენად.<sup>12</sup>

11 <https://www.marketer.ge/finpanda-startup/>

12 <https://www.fundera.com/blog/kid-entrepreneurs>



ფოტოზე რობერტ ნეი. წყარო: appypie.com

ლიანა 9 წლის იყო, როდესაც დიდი ბებუის დანატოვარი რეცეპტით თმის მოვლის საშუალების კეთება დაიწყო. „ვიცი, რომ კარგი შესაძლებლობა მქონდა საკუთარი საქმე დამეწყო, რადგან გარშემო ყველა კომპლიმენტებს მეუბნებოდა ჩემს თმასთან დაკავშირებით. ვიცი, რომ, თუ არ გამომივიდოდა, მთელი ცხოვრება წინ მქონდა»<sup>13</sup> ლიანას მსგავსი ანტრეპრენერებისგან შეგვიძლია ვისწავლოთ ის, რომ არ არის დიდხანს ლოდინი საჭირო. გაქვს იდეა? — განახორციელე! მართალია, მცირე ბიზნესის უმეტესობა მარცხით სრულდება, მაგრამ იქნებ ეს ის შემთხვევა არაა?!

ლილი ბორნმა (Lily Born) შეამჩნია, რომ ბაბუას პარკინსონის დაავადების გამო ხელი უცახცახებდა და ხელში ჭიქის დაჭერა უჭირდა. ლილიმ ბაბუასთვის შექმნა ჭიქა, რომელიც ადვილი დასაჭერი იყო და ზედაპირზე დადგმისას არ ყანყალებდა. ქრაუდფანდინგის პლატფორმებზე, Kickstarter-ზე და Indigogo-ზე, ლილიმ პროტოტიპების დასამზადებლად დაფინანსება მოიპოვა და მას შემდეგ პლასტმასის და კერამიკის ჭიქების წარმოება დაიწყო. ლილი კიდევ ერთი მაგალითია იმისა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ანტრეპრენერისთვის პრობლემის გადაწყვეტაზე ფოკუსირება.



წყარო: themakermom.com

## 2.9. ლაიფსთაილ ანტიკრენერები

### ნამუ.NAMU

ვეგანიზმი არის კონცეფცია, რომელიც ეხება ადამიანის, ცხოველის და ბუნების ურთიერთობის სამართლიანობას და მას ღრმა ფილოსოფიური საფუძველი აქვს. ვეგანები გამორიცხავენ ყველა ცხოველურ პროდუქტს და მისდევენ ცხოვრების წესს, რაც მაქსიმალურად ცდილობს შეზღუდოს ცხოველების ექსპლუატაცია.

ვეგანური კაფე ნამუს მთავარი მისია ვეგანური ცხოვრების წესის პოპულარიზაციაა.

ნამუსთვის სლოგანივით შევარჩიე ორი სიტყვა: „მცენარეული“ და „ყველასთვის“. მცენარეული - ამით მინდოდა ხაზგასმა, რომ ეს არ არის მხოლოდ ვეგანური კონცეფციის სამზარეულო, ნამუს კერძები მცენარეულ დიეტაზეა დაფუძნებული, რომელშიც ინგრედიენტები გაცნობიერებულადაა შერჩეული ადამიანის ჯანმრთელობისთვის. ყველასთვის, ეს არ არის მხოლოდ ვეგანებისთვის, ეს არის ყველასთვის, ვისაც უყვარს, პირველ რიგში, გემრიელი კერძები და, ამავედროულად, სურს, ჰქონდეს სხეულის, გონების და სულის კეთილდღეობა“, წერს ნამუს დამფუძნებელი ანა ტიკარაძე ვეგანური ცხოვრების წესსა და ანტიკრენერულ შესაძლებლობებზე. ნამუსში შეგიძლიათ შეიძინოთ მეორადი ნივთები და ნაჭრის შოპინგ-ჩანთები. კაფეში ხშირად ეწყობა ვეგანურ და ჯანსაღ კვებასთან დაკავშირებული მასტერკლასებიც.

2017 წელს, როცა ანა ტიკარაძემ ნამუ ვეგანური ცხოვრების წესის პოპულარიზაციის მიზნით შექმნა, თბილისში სხვა ვეგანური კაფე არ არსებობდა. დღეს კი 15 ვეგანური კაფე და რესტორანია.

ნამუს დამფუძნებელი ანა ტიკარაძის ცხოვრების წესზე და ღირებულებებზე დაფუძნებული ბიზნესის შესახებ აუდიო ჩანაწერი შეგიძლიათ მოისმინოთ QR კოდის მეშვეობით, ან მოცემულ ბმულზე:

<https://soundcloud.com/nino-andriadze-518273361/namu>



წყარო: ნამუს Facebook გვერდი

## 2.10 ანტრეპრენერების გამოწვევები

ანტრეპრენერებს თვითრეალიზაციის, თავისუფლებისა და წარმატების გამო ბევრი შენატრის, თუმცა სრული წარმოდგენა მათი ცხოვრების გამოწვევებზე მაინც ყველას არ აქვს. ვინც საკუთარ საქმეს იწყებს, ყველას უკეთესი მომავლის იმედი აქვს და თუმცა ბოლო წლებში ანტრეპრენერული წარმატების გლობალური სტატისტიკა ოდნავ უკეთესობისკენ შეიცვალა, წარუმატებელი სტარტაპების წილი მაინც მნიშვნელოვნად უფრო მეტია, ვიდრე წარმატებულის.

### გლობალური სტატისტიკა

- შექმნილი სტარტაპების უმეტესობა წარუმატებელია. მათგან 22% პირველივე წელს ჩერდება, 30% — მეორე წელს, 50% — მესამე წელს და 70% — მეათე წელს<sup>14</sup>. ეს მაჩვენებელი ბოლო წლებში ოდნავ გაუმჯობესდა. ცოდნის და გამოცდილების გაზიარების მეტი შესაძლებლობებისა და მომხმარებელთან გაუმჯობესებული წვდომის გამო, რაც ტექნოლოგიების და ინტერნეტის აღზევებას მოჰყვა, ბიზნესის წარუმატებლობის მაჩვენებელი ბოლო 30 წლის განმავლობაში 30%-ით შემცირებულია<sup>15</sup>.
- მცირე ბიზნესის 79%-ს სესხი აქვს აღებული. გლობალურად მცირე ბიზნესების 48%-ს 100 000 დოლარამდე სესხი აქვს, 44%-ს ერთ მილიონ დოლარამდე, ხოლო 8% მილიონ დოლარზე მეტი.
- პანდემიის დაწყებიდან განვითარებად ქვეყნებში უფრო მეტი სტარტაპი შეიქმნა ვიდრე განვითარებულ ქვეყნებში. საძიებო სისტემა გუგლის ტრენდ ანგარიშის თანახმად, 2021 წელს პირველად დაფიქსირდა<sup>16</sup>, რომ უფრო მეტი ადამიანი ეძებდა ინფორმაციას ბიზნესის და არა სამსახურის დაწყების შესახებ.
- სტარტაპების წარუმატებლობის ნომერი პირველი მიზეზი ბაზრის მოთხოვნასთან შეუსაბამობაა. 42% სტარტაპებისა ქმნის პროდუქტებს და სერვისებს, რომლებიც არავის უნდა. მეორე მიზეზი სტარტაპების მარცხისა, ფულადი ნაკადების გამოლევაა. 29% სტარტაპებისა ჩერდება იმიტომ, რომ ფული არ ჰყოფნით. მესამე მიზეზი — დამფუძნებლების სუსტი გუნდია. 23% სტარტაპებისა ვერ შედგა იმის გამო, რომ დამფუძნებლებმა „ვერ გაქაჩეს“. წარუმატებელი სტარტაპების მხოლოდ 19% ჩავარდა კონკურენტების გამო;
- ხუთიდან ორი სტარტაპია მომგებიანი. ხუთიდან ერთი გადის ნულოვანი მოგების ზღვარზე და დანარჩენები კი — წაგებაზე მუშაობენ<sup>17</sup>.
- წარუმატებელი სტარტაპის დამფუძნებელს 20%-ით მეტი შანსი აქვს, რომ შემდეგ წარმატებული სტარტაპი შექმნას<sup>18</sup>.
- მართალია, ყველას შთაგვაგონებს ერთ-ორ წელიწადში ნულიდან დაწყებული მულტი-მილიონიანი სტარტაპები, მაგრამ წარმატება უმეტესობასთან 10-12 წლის მუშაობის შემდეგ მოდის<sup>19</sup>. მაგალითად, Amazon-ი არსებობის მხოლოდ მე-9 წელს გახდა მომგებიანი, Youtube-ი კი 2015 წლამდე წამგებიანი ბიზნესი იყო.

14 <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp>

15 <https://www.entrepreneur.com/article/254871>

16 <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

17 <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics>

18 <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2019/10/24/11-surprising-and-insightful-statistics-about-startups/?sh=6513d3f46120>

19 <https://www.weforum.org/agenda/2018/05/never-give-up-what-an-entrepreneur-learned-from-failure>



## წარმატებული კომპანიები რომელის წამგებიანია

Airbnb 2008 წელს შეიქმნა და ინვესტორებისგან 4.4 მილიარდი დოლარიც მალევე მოიპოვა. ე.წ. Unicorn-ის სტატუსის მოპოვების შემდეგ (წარმატებული კომპანია რომლის ღირებულება 1 მილიარდ დოლარადაა შეფასებული) მალევე გახდა საჯარო იურიდიული პირი. დღესდღეობით კომპანიის აქციის ფასი საშუალოდ 160 დოლარია. ამის მიუხედავად, Airbnb ჯერაც ვერ გახდა მომგებიანი კომპანია. ამის მიზეზი კი ის არის, რომ შემოსავალს კომპანია აგრესიულად ბრდაში აინვესტირებს.

Uber მგზავრობის გაზიარების აპლიკაცია 2009 წელს ამოქმედდა და 2019 წელს საჯარო იურიდიულ პირად ქცევისას 8,1 მილიარდ დოლარად იყო შეფასებული. მაგრამ Uber-ის განცხადებით, შესაძლოა ის ვერასოდეს გახდეს მომგებიანი. ამჟამად Uber-ს 93 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს. 2020 წელს მისი შემოსავალი 11.1 მილიარდ დოლარს შეადგენდა.

კონტრაქტორის და მძღოლის თანამშრომლობის მოდელის, საკანონმდებლო ბარიერების და სასამართლო დავების გამო, რასაც პანდემიის პერიოდში მძღოლების შესანარჩუნებლად გაცემული წამახალისებელი პროგრამის ხარჯებიც დაერთო, კომპანიის მომგებიანობა თითქმის შეუძლებელია.

ანალოგიურ სიტუაციაშია Youtube, Pinterest, Snapchat და მრავალი სხვა.

ანტრეპრენერული ცხოვრების გამოწვევებში ხუთი გამოწვევა ლიდერობს.

## სამუშაოს და ცხოვრების ბალანსის დაცვა

საშუალო ანტრეპრენერი კვირაში 70 საათამდე, ზოგი კი უფრო მეტსაც მუშაობს. დროის მართვა, სამუშაოს და დასვენების დაბალანსება თითქმის ყველა ანტრეპრენერს უჭირს. როცა ყველაფერი შენება დამოკიდებული, რთულია საქმე გვერდზე გადადო. ამის გამო ანტრეპრენერები ხშირად დგანან გადაწვის რისკის წინაშე. 2018 წელს კალიფორნიის უნივერსიტეტის მკვლევარების მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად ანტრეპრენერების 72% გარკვეული მენტალური ჯანმრთელობის პრობლემები აქვთ და ეს მათ საქმიანობაზე და ურთიერთობებზეც აისახება<sup>20</sup>.

## არასტაბილურობა და არაპროგნოზირებადი მომავალი

არასტაბილურ და არაპროგნოზირებად გარემოში ოპერირება ნებისმიერი ბომისა და გამოცდილების კომპანიისთვისაა რთული, ანტრეპრენერისთვის კი რესურსების სიმწირის და გამოუცდელობის გამო კიდევ უფრო დიდი განსაცდელია.

## საკუთარ თავში დაეჯვება

ანტრეპრენერი ერთმა ტკვიანმა კაცმა შეადარა კაცს, რომელიც ლომს მოახტა. ხალხი ამბობს: — „ღმერთო ჩემო, რა ყოჩაღიაო“, — თვითონ კი გული უსკდება, — „რა მინდოდა, სად მივდიოდი, ნეტა ლომი არ შემტამდესო“.

20 [https://www.researchgate.net/publication/325089478\\_The\\_prevalence\\_and\\_co-occurrence\\_of\\_psychiatric\\_conditions\\_among\\_entrepreneurs\\_and\\_their\\_families](https://www.researchgate.net/publication/325089478_The_prevalence_and_co-occurrence_of_psychiatric_conditions_among_entrepreneurs_and_their_families)

ანტრეპრენერული ცხოვრების გამოწვევებში შვიდი გამოწვევა ლიდერობს:

- სამუშაოს და ცხოვრების ბალანსის დაცვა
- არასტაბილურობა და არაპროგნოზირებადი მომავალი
- საკუთარ თავში დაეჭვება
- დელეგირება
- ტალანტის მოზიდვა და შენარჩუნება
- ქალი ანტრეპრენერის გამოწვევები

## დელეგირება

ანტრეპრენერების უმეტესობას რაღაც გარკვეული ცოდნა და უნარი აქვს და ფულის შოვნას ამით ცდილობს. საწყის ეტაპზე შესაძლოა სხვა გამოსავალი არც არსებობდეს, რადგან რესურსების უქონლობის გამო ყველაფრის გაკეთება თვითონ უწევს. ასეთ პირობებში ზრდა ძალიან რთულია. ანტრეპრენერის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა ისეთ ეტაპზე გადასვლაა, როცა კომპანია მის ნამუშევარზე აღარ იქნება დამოკიდებული. ამისთვის კი გუნდი და დელეგირებაა საჭირო<sup>21</sup>. დელეგირება ანტრეპრენერებს რამდენიმე მიზეზის გამო უჭირთ: პირველი — ხშირად ანტრეპრენერს მართლა ჰგონია, რომ მასზე უკეთ საქმეს ვერავინ გაუმკლავდება, მეორე — სტარტაპებთან მუშაობა ბევრს არ ეხალისება და, შესაბამისად, რთულია კვალიფიციური კადრის პოვნა და მესამე: კვალიფიციური კადრის ქირაობა ძვირია და ხშირად, დასაწყისში ანტრეპრენერს ეს ფუფუნება არ გააჩნია.

## ტალანტის მოზიდვა და შენარჩუნება

ანტრეპრენერისთვის ტალანტის მოზიდვა და შენარჩუნება ერთ-ერთი დიდი გამოწვევაა. ცნობილი ფაქტია, რომ სტარტაპებთან მუშაობა ბევრისთვის არ არის საინტერესო არასტაბილური სამუშაო გარემოს გამო. თითქმის ყველა ინდუსტრიაში „ტალანტზე ნადირობა“ მიდის. დიდ კომპანიებს ამ მხრივ ბევრი უპირატესობა გააჩნიათ. ყველა სტარტაპი ვერ იქნება Google და Apple და ვერც მსგავს სამუშაო პირობებს შექმნის. ამიტომაც ანტრეპრენერის ერთ-ერთი თავსატეხია, როგორ შემოკრიბოს საერთო მიზნის გარშემო ადამიანები, რანაირად შეუქმნას მათ ის პოზიტიური გარემო, სადაც მუშაობა ესიამოვნებათ, ექნებათ სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა და ეს ყველაფერი დადებითად აისახება მათ რეპუტაციაზე.

## ქალი ანტრეპრენერების გამოწვევები

ბიზნესის დასაწყებად ქალებისთვის ყოველთვის უფრო მეტი ბარიერი არსებობდა, ვიდრე მამაკაცებისთვის. დიდი ხანი არ არის გასული იმ დროიდან, როცა ქალებს განათლების, ხმის მიცემის თუ უძრავი ქონების ფლობისა და განკარგვის უფლება არ ჰქონდათ. დღესაც კი, ბევრ ქვეყანაში და მათ შორის, საქართველოშიც, ანტრეპრენერული საქმიანობისთვის ქალებს არამხარდამჭერ გარემოში უწევთ სწავლა, შრომა და განვითარება<sup>22</sup>. ზოგადად, საქართველოში მომუშავე ქალებს მამაკაცებთან შედარებით, შრომის ბაზრის კარგი მახასიათებლები აქვთ: თუმცა სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით, ქალის ანაზღაურება კაცისას თითქმის ყველა სექტორში ჩამორჩება, რაც ქალების სიღარიბეს იწვევს. ქალები ჩვენს ქვეყანაში ნაკლებად ფლობენ უძრავ ქონებას, რაც მათ ბიზნეს სესხისთვის ქონებით უზრუნველყოფის საშუალებას არ აძლევს, ამიტომაც, უმეტესად, იდეის გასავითარებლად ფინანსებზე წვდომა შეზღუდული აქვთ. ასევე, მათ უწევთ აუნაზღაურებელი შრომა შინ (საოჯახო საქმეები, ბავშვის მოვლა და ა.შ.), რაც გენდერული როლებიდან და სტერეოტიპებიდან გამომდინარეობს და შესაბამისად, უფრო მეტად ართულებს ქალების ბიზნეს საქმიანობას<sup>23</sup>.

21 <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileid=50691>

22 [https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/georgia/en/2020-Gender-Pay-Gap-Georgia\\_GEO.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/georgia/en/2020-Gender-Pay-Gap-Georgia_GEO.pdf)

23 [www.womenpower.ge](http://www.womenpower.ge)



## ქალები ბიზნესში საქართველოში

- 2019 წელს რეგისტრირებულ საწარმოთა მხოლოდ 29 პროცენტი იყო ქალის მფლობელობაში, ამასთან, ბიზნესმენ ქალებში მნიშვნელოვნად ჭარბობს მცირე და მიკრო ბიზნესის წილი;
- საქართველოში ბიზნეს სექტორში დასაქმებული ქალების თანაფარდობა კაცებთან მიმართებაში 40-60 პროცენტზეა. კაცების ანაზღაურება ბიზნეს სექტორში საშუალოდ 515 ლარით მეტია ქალების შემოსავალზე და 1380.5 ლარს შეადგენს.
- ბიზნესის დაწყების მთავარი დაბრკოლებები – გამოკითხულთა 36 პროცენტს არ გააჩნდა საკმარისი ფინანსები, 11 პროცენტს არ ჰქონდა მართვის გამოცდილება და 6 პროცენტს საქმიანი და საოჯახო ცხოვრების შეთავსება უჭირდა ერთმანეთთან.
- გამოკითხულ ქალთა 69 პროცენტს ბიზნესის გაფართოება არ უცდია. ხოლო ვინც გაფართოება სცადა, იმ 30-მა პროცენტმა, უმეტესად (49%) ამისათვის ბანკს მიმართა. მათგან 11 პროცენტმა უარი მიიღო განაცხადზე, რის მიზეზად უმეტესად ცუდი საკრედიტო ისტორია დაუსახელეს. ამასთან ქონებით არასაკმარისი უზრუნველყოფა დასახელდა მეორე ყველაზე დიდ მიზეზად სესხის განაცხადის დაკმაყოფილებაზე უარის თქმისას.

„ქალებისთვის, რომ უფრო რთულია ბიზნესის კეთება, ამაზე მთელი თანამედროვე სამყარო საუბრობს. კერძოდ, ევროკავშირი სხვადასხვა პროექტებისა და პროგრამების საშუალებით ცდილობს ქალთა როლის გაძლიერებას ეკონომიკაში. უფრო მეტიც, როდესაც ხდება ქვეყნების შეფასება ეკონომიკური თუ სხვა განვითარების მაჩვენებლებით, ქვეყნისთვის ადგილის მინიჭების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, ინდიკატორის თანახმად, „ქალები ბიზნესში“ წარმოადგენს“, ამბობს ნათია მეფარიშვილი, მეწარმე ქალთა საბჭოს ხელმძღვანელი.

## რატომ გვჭირდება მეტი ქალი ბიზნესში?

მეცნიერულად დამტკიცებულია, რომ მრავალფეროვნება: გენდერული, კულტურული, ასაკობრივი თუ რასობრივი ხელს უწყობს შემოქმედებას და ინოვაციას<sup>24</sup>. ისეთი დიდი კომპანიები, როგორცაა: PricewaterhouseCooper, Disney და L’Oreal ცდილობენ მრავალფეროვანი და ინკლუზიური გარემო შექმნან საკუთარი ზრდისა და განვითარებისთვის. მამაკაცებსა და ქალებს განსხვავებული გამოცდილებები აქვთ, რაც ბიზნესისადმი მათ განსხვავებულ მიდგომას აყალიბებს. თანამშრომლობა განსხვავებულად მოაზროვნე ადამიანებს შორის ზრდის კრეატიულობას და ინოვაციური იდეების დაბადების შანსს.

რბილი უნარები და ემოციური ინტელექტი შეიძლება ბიზნესში ქალების მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად ჩაითვალოს. გლობალური საკონსულტაციო ფირმის Hay Group-ის მიერ გამოქვეყნებული 2016 წლის კვლევამ აჩვენა, რომ ქალები მამაკაცებს ემოციური ინტელექტის 12 ძირითადი კომპეტენციიდან 11-ში ჯობნიან<sup>25</sup>. ეს კომპეტენციები მოიცავდა: ემოციურ თვითშემეცნებას, თანაგრძნობას, კონფლიქტის მართვას, ადაპტირებას და გუნდურ მუშაობას – ფაქტიურად, ყველა აუცილებელ უნარს ეფექტური ლიდერობისთვის.

ლიდერული პოზიციისკენ ყველაზე სწრაფი გზა ქალებისთვის ანტრეპრენერობაზე გადის. ანტრეპრენერობის მეშვეობით ქალებს შეუძლიათ აღმოფხვრან უთანასწორო ანაზღაურების

24 [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

25 <https://hbr.org/2013/05/few-executives-are-self-aware.html>

პრობლემა, ითანამშრომლონ სხვა, მათსავით ამბიციურ და ძლიერ ქალებთან და ხელი შეუწყონ ახალი თაობის ქალი ლიდერების ჩამოყალიბებას.

## 2.11 პირველი ნაბიჯები

თუ ბიზნეს იდეა უკვე გაქვთ, ვიდრე საკუთარ საქმეს წამოიწყებდეთ, მთელი რიგი სამუშაოებია ჩასატარებელი. ეს რჩევები ძალიან მოკლედ გადმოსცემს იმას, რაც სახელმძღვანელოში მოგვიანებით დეტალურად იქნება აღწერილი.

1. იმისთვის, რომ გამოცადოთ იდეა და დარწმუნდეთ, რომ მართლაც არის მასზე მოთხოვნა, ჩაატარეთ პირველადი ბაზრის კვლევა (ინტერვიუები, ონლაინ გამოკითხვები, ფოკუს ჯგუფები) და მეორადი კვლევა (გამოქვეყნებული კვლევები, ქეისები, სტატისტიკა);
2. დაგეგმეთ და მოიძიეთ ფინანსები. სტარტაპების უმეტესობა ძალიან მწირი ფინანსური ინვესტიციით იწყება და შესაძლოა თქვენც ასეთივე იყო. როცა დაახლოებით განსაზღვრავთ თქვენი ბიზნესის ამუშავებისთვის საჭირო ფინანსებს, გაითვალისწინეთ, რომ რეალურად ყოველთვის იმაზე უფრო მეტი ფულია საჭირო, ვიდრე ანტრეპრენერს თავიდან წარმოუდგენია. დაფინანსების მოსაპოვებლად ჯერ საკუთარ ოჯახის წევრებს, მეგობრებს და „ქრაუდფანდინგის“ პლატფორმებს მიმართეთ;
3. ააწყვეთ ლოგო უფასო <https://hatchful.shopify.com/> და სხვა მსგავს პლატფორმებზე;
4. შექმენით ონლაინ გვერდები სოციალურ ქსელებში ან მარტივი ვებსაიტი, მაგალითად, ისეთ პლატფორმებზე, როგორცაა Wix.com, შეგიძლიათ მარტივად თავადვე ააწყოთ.
5. აიყვანეთ მხოლოდ ის თანამაშრომლები, რომლებიც ბიზნესის ზრდისთვის გჭირდებათ;
6. მოაწესრიგეთ მარკეტინგული მასალები და მოამზადეთ „ფიჩი“ პოტენციური ინვესტორისთვის;
7. გამოიყენეთ ნაცნობობის ქსელის ძალა. ყველას მოუყევით თქვენი წამოწყების შესახებ. ჩათვალეთ, რომ ყოველი ასეთი კომუნიკაცია ინვესტორთან პრეზენტაციის რეპეტიციაა. ამავე დროს, ამით შესაძლოა მხარდამჭერები, პოტენციური კლიენტები ან პარტნიორებიც კი იშოვოთ.



### შესაძლებლობა:

#### ქრაუდფანდინგის და საინვესტიციო პლატფორმები

ქრაუდფანდინგის (Crowdfunding) იდეაა საინტერესო პროექტების და ბიზნეს იდეების განხორციელება ერთიანი ძალისხმევით და ამისთვის ონლაინ სივრცეში, სპეციალურ პლატფორმებზე მცირე ინვესტორების მეშვეობით დაფინანსების მოპოვება. ქრაუდფანდინგის პლატფორმები Kickstarter, Indiegogo, Patreon, GoFundMe და CircleUp პროექტის ავტორს და ინვესტორს აკავშირებენ. პლატფორმის მეშვეობით მცირე მეწარმეს შესაძლებლობა აქვს გახდეს ინვესტორი და დააბანდოს თავისი დანაზოგი ინოვაციურ პროექტში.

ბოლო ხანებში საქართველოში რამდენიმე საკონსულტაციო კომპანია შეიქმნა, რომელიც ქართულ სტარტაპებს ქართველ და უცხოელ ინვესტორებთან აკავშირებს.

Globalize (<https://globalize.ge/>)

Cartooli (<https://ka.cartooli.com/>)

Axel (<https://axelnetwork.org/>)

## 2.12 მეორე თავის შეჯამება

- შეზღუდული ფინანსური, ადამიანური და სხვა რესურსებით განხორციელებულ იდეას, რომელსაც ნაკლებად აქვს ზრდის და განვითარების ხედვა და ამბიციური გეგმები, მცირე ბიზნესს ვუწოდებთ, თუმცა ბევრი დიდი ბიზნესი დაწყებულია პატარა და მოკრძალებული ნაბიჯებით.
- თავიდანვე ამბიციური და მასშტაბირებადი სტარტაპები ინვესტორების საყვარელი კომპანიებია. ზრდასა და განვითარებაში ასეთ სტარტაპებს მაღალი პროფესიონალიზმის და განათლების მქონე მენტორებიც ეხმარებიან.
- დიდ ორგანიზაციებს ინოვაციური მუხტის შესანარჩუნებლად ანტრეპრენერული სამუშაო კულტურის შექმნა ესაჭიროებათ და ამიტომ სხვადასხვა მეთოდებს მიმართავენ შიდა ძალების შემოქმედებითი თავდაჯერების გასაღვივებლად.
- სოციალური საწარმოსა თუ მოგებაზე ორიენტირებული კომპანიის ამოცანა კომერციულად მომგებიანი და მოთხოვნადი პროდუქტების ან სერვისების შექმნა და მომხმარებლის პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრაა. ძირითადი განსხვავება კომერციულ და სოციალურ საწარმოს შორის მოგების გადანაწილებაა.
- თვითრეალიზაციის და ფინანსური დამოუკიდებლობის სურვილი სულ უფრო მეტ ადამიანს უბიძგებს, რათა ძალები მოსინჯოს პარალელურ საქმიანობაში. ბევრმა გლობალურად ცნობილმა ბრენდმა პარალელური ბიზნესით დაიწყო თავისი გზა.
- ინტერნეტ ანტრეპრენერები შესაძლოა აკავშირებდნენ ერთმანეთთან მომხმარებელს და მომწოდებელს ან ნიშურ პროდუქტებს სთავაზობდნენ, ონლაინ კონტენტს ქმნიდნენ ან თანხას რეკლამის საშუალებით იღებდნენ. ბლოგერები, აფილირებული მარკეტოლოგები, ონლაინ მაღაზიების მფლობელები, Forex ტრეიდერები, ტექ-ანტრეპრენერები, ონლაინ კონსულტანტები (ფსიქოლოგები, ქოუჩები, ფიტნეს ტრენერები) — ყველანი ინტერნეტ ანტრეპრენერები არიან.
- ცნობისმოყვარეობა და გამბედაობა ბავშვებს ეხმარება უფრო თამამად გადადგან ანტრეპრენერული ნაბიჯები. ანტრეპრენერულ და ტექნოლოგიურ უნარებსაც ბავშვები ახლა პატარაობიდანვე ეუფლებიან, რაც მათი სტარტაპების წარმატების შანსს ზრდის.
- ადამიანებს უყვართ განსაზღვრულ პრინციპებზე და ღირებულებაზე დაფუძნებული ბიზნესი. ასეთი კომპანიების მიზანი როგორც საკუთარ ღირებულებათა პოპულარიზაცია, ასევე, გარკვეულ სოციალურ ცვლილებათა მიღწევაცაა.
- ანტრეპრენერობის მეშვეობით ქალებს შეუძლიათ აღმოფხვრან უთანასწორო ანაზღაურების პრობლემა, ითანამშრომლონ სხვა მათსავით ამბიციურ და ძლიერ ქალებთან და ხელი შეუწყონ ახალი თაობის ქალი ლიდერის ჩამოყალიბებას.
- ანტრეპრენერობა მთელს მსოფლიოში რომანტიზებულია თვითრეალიზაციის, ფინანსური დამოუკიდებლობისა და წარმატების გამო, თუმცა პიროვნული განვითარებისთვის ანტრეპრენერობა ფასდაუდებელი გამოცდილებაა. ანტრეპრენერული ცხოვრება ყველას არ შეუძლია, სამაგიეროდ, ანტრეპრენერული უნარები ყველას ეხმარება წარმატების მიღწევაში.

## 2.13. სავარჯიშოები

1. **ანტრეპრენერის ღირებულებები:** იმსჯელეთ, რა დაეხმარა Ben & Jerry's გამხდარიყო საერთაშორისო ბრენდი?
2. **იფიქრეთ როგორც ანტრეპრენერმა:** შეისწავლეთ ქართული ბრენდი ლუკა პოლარე. წარმოიდგინეთ, რას შეცვლიდნენ ბენ კოენი და ჯერი გრინფილდი ლუკა პოლარეს კონსულტანტები რომ ყოფილიყვნენ?
3. **დიდი ბიზნესი და ინტრაპრენერობა:** როგორ იფიქრობთ, რატომ სჭირდებათ თიბისი ბანკის მსგავს დიდ კომპანიებს სტარტაპ დეკრეტის მსგავსი ინიციატივები? როგორ აისახება ეს ორგანიზაციაზე? თანამშრომლების მოტივაციაზე? კომპანიის რეპუტაციაზე მომხმარებლის თვალში? რატომ?
4. **ინტერნეტ ანტრეპრენერი, მონეტიზაციის გზები.** შეისწავლეთ ჯგუფი Glam Factory. როგორ აგენერირებს შემოსავლებს ჯგუფი? რა პლუსები და მინუსები აქვს შემოსავლების გენერირების არსებულ მოდელს?
5. **ლაიფსტაილ ანტრეპრენერული იდეები:** მოუსმინეთ ნამუ-ს პოდკასტს. რა ტიპის ლაიფსტაილი არის/ხდება პოპულარული საქართველოში. იმსჯელეთ რა ლაიფსტაილთან დაკავშირებული ანტრეპრენერული შესაძლებლობებია საქართველოში?
6. **ქალი ანტრეპრენერების გამოწვევები:** რატომ აქვთ ქალებს საქართველოში მსგავსი გამოწვევები? რა სახის მხარდაჭერა სჭირდებათ ქალებს საზოგადოებისგან, ოჯახისგან, სახელმწიფოსგან ბიზნესში წარმატებისთვის?
7. **ანტრეპრენერის გამოწვევები:** ახლა რომ ბიზნეს იდეა გქონდეთ, რა გამოწვევების წინაშე დადგებოდით? რატომ? დაასახელეთ მინიმუმ 10 გამოწვევა.

## თავი მე-3: საკვანძო სამენარმეო კომპეტენციები

განსახილველი საკითხები:

- 3.1. რა უნარები გვჭირდება წარმატებისთვის?
- 3.2. EntreComp — სამეწარმეო კომპეტენციების ევროპული ჩარჩო
- 3.3. იდეები და შესაძლებლობები
- 3.4. რესურსების მართვა
- 3.5. იდეების პრაქტიკულად განხორციელების უნარი
- 3.6. ანტრეპრენერული მზაობის ტესტი
- 3.7. თავის შეჯამება
- 3.8. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

კნიკი	ბასიანი
რაბაზარია	Rejection Therapy
ამერიკული ფეხბურთის ფედერაცია	ტაბლანოვა
ბაიას ღვინო	

### 3.1. რა უნარები გვჭირდება წარმატებისთვის?

დღევანდელ მუდამ ცვალებად და გაურკვევლობით სავსე სამყაროში, როცა ტექნოლოგიების განვითარების გამო ადამიანის ჩარევა სულ უფრო ნაკლებად არის საჭირო კომპლექსური მოქმედებების შესასრულებლად, ტექნოლოგიების გამოყენება, უცხო ენისა და კომუნიკაციის უნარები წარმატებისთვის საკმარისი აღარ არის.

შესაძლებლობების დანახვა, ინიციატივის ხელში აღება, გაურკვევლობასთან გამკლავება, მოტივაცია და შუპოვრობა, დაგეგმვა და მართვა, სხვებთან მუშაობა, შემოქმედებითი და სხვა უნარები სწორედ ის არის, რაც არა მხოლოდ ანტრეპრენერებს, არამედ ნებისმიერ ადამიანს სჭირდება იმისათვის, რომ ეკონომიკური თუ პიროვნული კრიზისების დროს მოძებნოს გამოსავალი, იყოს რეალიზებული და წარმატებული.

ევროპის სამეწარმეო კომპეტენციების ჩარჩო, რომელიც EntreComp<sup>1</sup>-ის სახელითაც არის ცნობილი, 2016 წელს შეიქმნა ევროპის მოქალაქეებისა და ორგანიზაციების ანტრეპრენერული პოტენციალის გასაუმჯობესებლად. EntreComp შესაძლებლობას გვაძლევს ჩავუღრმავდეთ იმ უნარებს, რომელიც წარმატებისთვის გვჭირდება, შევაფასოთ ჩვენი კომპეტენციები და დავგეგმოთ განვითარების გეგმა.

### 3.2. EntreComp - სამენარმეო კომპეტენციების ევროპული ჩარჩო

სამეწარმეო უნარები მოიცავს შესაძლებლობის დანახვისა და იდეების განვითარების, რესურსების მართვისა და იდეების განხორციელების უნარებს.

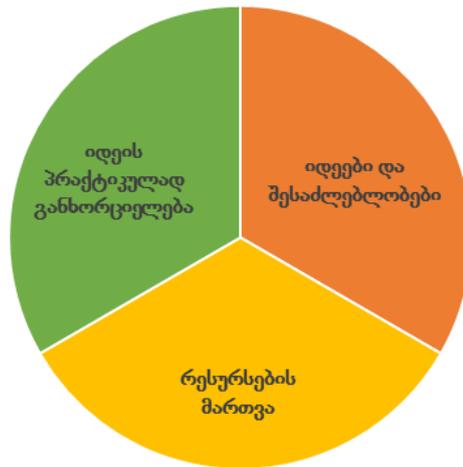
<sup>1</sup> EntreComp <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

თითოეული უნარი თავის მხრივ ხუთ კომპეტენციას აერთიანებს. ამ სახელმძღვანელოში მომდევნო თავები სამივე უნარის განვითარებას ეთმობა. თითოეულ თავში თქვენ გაცნობით სხვა ანტრეპრენერების შესაძლებლობების ამოცნობის, იდეების განვითარების, რესურსების მართვისა და იდეების განხორციელების მცდელობებს. ასევე, შეისწავლით პრაქტიკულ ინსტრუმენტებს, რაც საკუთარი ანტრეპრენერული იდეის განხორციელებაში დაგეხმარებათ.

### ღიაგრამა N 1. ევროკული სამენარემო კომპეტენციების ჩარჩო EntreComp

#### იდეის პრაქტიკულად განხორციელება

- ინიციატივის ხელში აღება
- დაგეგმვა და მენეჯმენტი
- დაგეგმვა და მართვა
- სხვებთან მუშაობა
- სწავლა გამოცდილებით



#### იდეები და შესაძლებლობები

- შესაძლებლობების შემჩნევა
- შემოქმედებითი უნარი
- ხედვა
- იდეების შეფასება
- ეთიკური და მდგრადი აზროვნება

#### რესურსების მართვა

- თვითგაცნობიერება და თვითფექტურობა
- გამძლეობა, თვითმოტივაცია და შეუპოვრობა
- რესურსების მობილიზაცია
- ფინანსური და ეკონომიკური წიგნიერება
- სხვების მობილიზაცია

## 3.3. იდეები და შესაძლებლობები

შესაძლებლობების მართვის უნარი გვეხმარება განვსაზღვროთ, თუ როგორ მოვახდინოთ შესაძლებლობების და იდეების ოპტიმიზაცია, როგორ გავიაზროთ ჩვენი იდეის გავლენა გარემოზე და მისი შედეგები.

შესაძლებლობების მართვის უნარი შემდეგი კომპეტენციებისგან შედგება:

- შესაძლებლობების შემჩნევა
- შემოქმედებითი უნარი
- ხედვა
- იდეების შეფასება
- ეთიკური და მდგრადი აზროვნება

შესაძლებლობების შემჩნევის და გამოყენების უნარი გვეხმარება განვსაზღვროთ თუ როგორ შეიძლება მოვახდინოთ შესაძლებლობებისა და იდეების ოპტიმიზაცია, როგორ შევაფასოთ ჩვენი იდეის გავლენა გარემოზე და მისი შედეგები.

შესაძლებლობების ამოსაცნობად საჭიროა გავიაზროთ მომხმარებლის ჯერ კიდევ გადაუჭრელი ან გაუაზრებელი პრობლემები. ამისთვის ვაკვირდებით გარემოს, მომხმარებლის ქცევას, ვსწავლობთ არსებულ ტენდენციებს და მომავლის ტრენდებს და ვიკვლევთ გლობალური ტრენდების ადგილობრივ კონტექსტში განხორციელების შესაძლებლობებს.



## სად ვეძებოთ ტრენდ რეკორტები

- TrendWatching (გლობალური მრავალ-სექტორული ტრენდები) <https://info.trendwatching.com/>
- Wunderman Thompson Intelligence (გლობალური ლაიფსტაილის ტრენდები) <https://www.wundermanthompson.com/expertise/intelligence>
- PSFK (ლაიფსტაილი და პროდუქტების ტრენდები) <https://www.psfk.com/>
- Trend Hunter (ლაიფსტაილი და პროდუქტების ტრენდები) <https://www.trendhunter.com/>
- Ericsson Labs (მომხმარებლების სეგმენტები) <https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/consumerlab>
- Gartner (ტექნოლოგიის ტრენდები) <https://www.gartner.com/en>
- Cool Hunting (ლაიფსტაილი და ინოვაციები) <https://coolhunting.com/>
- The Trend Spotter (დიზაინი და მოდა) <https://www.thetrendspotter.net/>
- TheCoolist (დიზაინი, ხელნაკეთი ნივთები, ინტერიერი) <https://www.thecoolist.com/>

შესაძლებლობის კვლევისა და ანალიზის იმ მეთოდების რეგულარული გამოყენება, რომელსაც მოგვიანებით გაგიზიარებთ, დაგეხმარებათ ადვილად შეამჩნიოთ ის, რასაც სხვები ვერ ამჩნევენ და გაიაზროთ თუ როგორ შეიძლება ეს ინფორმაცია გამოგადგეთ თქვენი პროექტების განსახორციელებლად.

## შემოქმედებითი უნარი

იდეები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი ხდება კონკრეტული პრობლემების ინოვაციურად მოგვარება, პიროვნებისგან შემოქმედებითი ენერჯისა და თავდაჯერების მოკრებას მოითხოვს. ხშირად ადამიანებს საკუთარ კრეატიულობაში ეჭვი ეპარებათ, თუმცა შემოქმედებითი თავდაჯერება პრაქტიკასთან ერთად მოდის და მისი განვითარება მონდომების და პრაქტიკის საკითხია. იდეების განვითარების რამდენიმე ტექნიკას ამ სახელმძღვანელოშიც გაგიზიარებთ. ეს ტექნიკები მომავალში ორიგინალური იდეების განვითარებაში დაგეხმარებათ.

იდეებზე მუშაობისას, პირველ რიგში შემდეგ კითხვებს ვსვამთ: ვინ არის მომხმარებელი? რა პრობლემა აქვს მას? რა არის თქვენი იდეა მისთვის, ტკივილგამაყუჩებელი თუ ვიტამინის აბი?

## თავანი იდეა



### ოკივილგამაყუჩებელი

მომენტალური ეფექტი  
შვების მომგვრელი

თუ

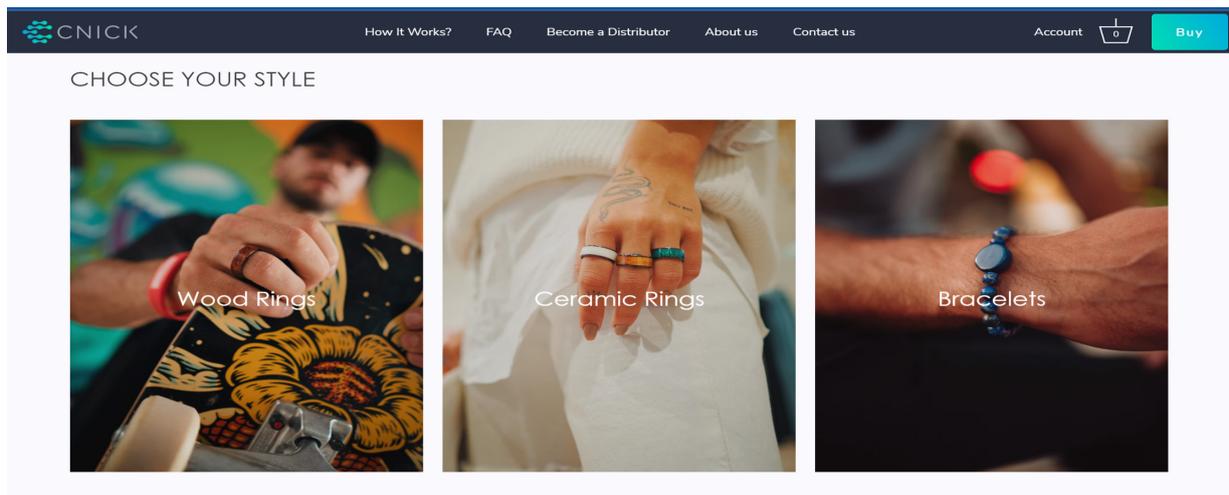


### ვიტამინის აბი

ეფექტი ხანგრძლივი დროის შემდეგ  
შეუმჩნეელი სარგებელი

## Cnick (კნიკი)

დღეში რამდენჯერ გიწევთ ჩანთის ან საფულის გახსნა და სხვადასხვა გასაღების და ბარათის ძებნა და გამოყენება? წარმოიდგინეთ, რომ გასაღები, საკრედიტო ბარათი თუ საშვი ერთ პატარა ბეჭედშია თავმოყრილი და მისით სარგებლობა ხელის მარტივი მოძრაობით არის შესაძლებელი.



გვ 48. წყარო: <https://cnick.io/>

Cnick (კნიკი) (<https://cnick.io/>) თავისუფალი უნივერსიტეტის სტუდენტების მიერ შექმნილი პირველი ჯგვიანი ბეჭედია, რომლის საშუალებითაც შეგიძლიათ გაალოთ და დაქოქოთ მანქანა, გადაიხადოთ საფასური მაღაზიებში და ტრანსპორტში, მიამაგროთ ბეჭედს სხვადასხვა ორგანიზაციის საშვი, გააზიაროთ ინფორმაცია. კნიკის შემქმნელებმა „სტარტაპ საქართველოს“ ფარგლებში 100 000 ლარიანი დაფინანსება მოიპოვეს. დღეს Cnick ათზე მეტ ქვეყანაშია და მისი პარტნიორები გახდნენ კომპანიები Apple, Tesla, Visa, MasterCard და სხვა. ჯგვიანი ბეჭდის შექმნა კომპანიების ვებგვერდზე და Amazon-ზე შეგიძლიათ.



### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

ტკივილგამაყუჩებელია თუ ვიტამინის აბი კნიკი? იდეაზე მუშაობისას ყოველთვის დასვით ეს კითხვა: რა ტკივილს „უამებს“ მომხმარებელს იდეის ჩემეული გადაწყვეტა? რამდენად საგრძნობია ეს გადაწყვეტა? როდის გრძნობს მომხმარებელი შვებას?

## მომავლის ხედვა

ხშირად მომავალს მოუმზადებლები ვხვდებით მხოლოდ იმიტომ, რომ ის ისეთი წარმოგვიდგენია, როგორც აწმყოა. მომავლის ხედვის განვითარება ნიშნავს უნარს ამოიცნო სოციალური და კულტურული ცვლილების ნიშნები. ამ მიზნითაც შემდეგ თავებში რამდენიმე პრაქტიკულ მეთოდს გაგიზიარებთ.

## ღვინის მომავალი და ბაიას ღვინო

გლობალურად, ღვინის ინდუსტრია ბოლო ათი წლის მანძილზე ძალიან შეიცვალა: აღსანიშნავია ჩინეთის, როგორც ღვინის მწარმოებელი ერის აღზევება, კლიმატის ცვლილებების გლობალური გავლენა და მეღვინეებისა და საცალო მოვაჭრეების მიერ ტექნოლოგიების ფართომასშტაბიანი ათვისება. ვარაუდობენ, რომ ღვინის მომავალი რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორის გამო ახლანდელისგან კიდევ უფრო განსხვავებული იქნება.



## ღვინის ტრენდები

**კლიმატის ცვლილება:** გლობალურმა დათბობამ ისეთი ქვეყნები წარმოაჩინა ღვინის წარმოების რუკაზე, რაც აქამდე წარმოუდგენელი იყო. მათ შორის: შვედეთი, ნორვეგია და ნიდერლანდები.

**თექნოლოგიების განვითარება:** მიწისქვეშა სენსორები მევენახეებს მორწყვის ოპტიმალური დროის განსაზღვრაში, დრონები დაავადებისა და გვალვის შედეგების დროულად აღმოჩენაში, რობოტები კი ვაზის გასხვლაში დაეხმარებიან. ბლოკჩეინ ტექნოლოგიების გამოყენებით ღვინის ბრენდების გაყალბება მომავალში შეუძლებელი გახდება.

**ეკო-მეგობრულობა:** მეღვინეები აქტიურად იწყებენ მდგრადი მეურნეობის მეთოდების გამოყენებას. ისინი იყენებენ მზის ენერჯიას თავიანთი ღვინის ქარხნებისთვის ან ლოგისტიკური მიწოდების ჯაჭვების ადაპტაციას ახდენენ უფრო ეკოლოგიურად მდგრადი გადაწყვეტილებების მოსაძებნად, რაც მინიმუმამდე დაიყვანს მათი საერთო ნახშირბადის კვალს.

**იცვლება გემოვნება და მოთხოვნა:** სულ უფრო იზრდება მოთხოვნა არაალკოჰოლური სასმელებზე. ბოტანიკური გემოებით გაჯერებული არაალკოჰოლური ღვინო მომავლის სასმელია. ახალგაზრდა მომხმარებელს ნაკლებად აინტერესებს ფერმენტაციის პროცესი ან ისტორია. მისთვის მთავარია გემო, ბრენდის იდენტობა, მწარმოებლის ღირებულებები.

**იცვლება მარკეტინგი:** მომავლის ღვინის შეფუთვა განსხვავებულ ფორმატს გულისხმობს და აუგმენტური რეალობის გამოყენებით უფრო ინტერაქციული იქნება.

„ბაიას ღვინო“ 22 წლის ბაია აბულაძემ 2015 წელს შექმნა. „ჩვენი ვენახები იმერეთში ბაღდათის რაიონში, სოფელ მეორე ობხაში მდებარეობს, ღვინოც ადგილზე იყიდებოდა, თუმცა ღვინის ფესტივალებში მონაწილეობამ სხვა დატვირთვაც მოგვცა — ყველა, ვინც კი სინჯავდა, ბაიას ღვინის სახელით მოიხსენიებდა მას. ეს პროდუქტი ჩვენი ნაწილია, მაგრამ ბიძგი გვჭირდებოდა. ეს ბიძგი კი პროექტი „აწარმოე საქართველოში“ გახდა“, — იხსენებს ბაია აბულაძე. ბაიას ღვინო ამ ეტაპზე, წლიურად 9000 ბოთლ ღვინოს აწარმოებს, რომლებიც გარდა ადგილობრივი ბაზრისა, 15 ქვეყანაში გადის ექსპორტზე ამერიკაში, ევროპაში და აზიაში.

„დასაწყისში მთავარი მიზანი ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება და ქართველი მომხმარებლისთვის ამ ღვინის გაცნობა იყო“, — იხსენებს ბაია, — თუმცა განვითარებასთან ერთად შორს მიმავალი გეგმებიც გაჩნდა. 18 ჰექტარი ვენახი, 15 პარტნიორი, მათ შორის, ისეთ ქვეყნებში როგორცაა: იაპონია, ჩინეთი, სამხრეთ კორეა, სინგაპური.

თავიდან ბაიას ღვინო კლასიკურ ღვინოებს აწარმოებდა, თუმცა რამდენიმე წელია ახალი მიმართულება, პეტ ნატის მეთოდით ცქრიალა ღვინის წარმოება დაიწყო. ამ მეთოდით, კლასიკური შამპანის მეთოდისგან განსხვავებით, ფერმენტაცია ბოთლში ხდება, დამატებითი საფუარისა და შაქრის გარეშე. „საბოლოო შედეგად ვიღებთ საკმაოდ შემღვრეული ფერის ძალიან ველური გემოების ცქრიალა ღვინოს, დაბალი წნევიით. პირველივე პარტია ძალიან სწრაფად გაიყიდა. ამერიკაში ერთ-ერთმა რესტორანმა შეისყიდა და აქედან მოყოლებული, როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე, ჩვენი პეტ ნატის მეთოდით დამზადებული ციქქა, ალადასტური და ოცხანური მომხმარებლისთვის აღმოჩენასავითაა. თანამედროვე მომხმარებელი უკვე ორიენტირებულია არა კლასიკურ ღვინოზე, არამედ ღვინის საინტერესო გამოცდილებაზე, რომელსაც ტიქაში ამ ბუშტებთან შეხებით იღებს.“ ამბობს ბაია.



წყარო: ქალები საქართველოდან მოპოვებულია

ბაიას ღვინო ერთ-ერთი პირველი ქართული ღვინის პროექტია, რომელმაც ბლოკ-ჩეინის ტექნოლოგიის გამოყენება დაიწყო. ამ ფაქტს ძალიან დიდი გამოხმაურება მოჰყვა საერთაშორისო მედიაში და ამ ტექნოლოგიის გამოყენებამ ბაიას ღვინო ახალ მომხმარებელს და პარტნიორებსაც დააკავშირა.

## იდეების ბენეფიტები და შეფასება

იდეების და შესაძლებლობების ოპტიმიზაციაც სათანადო ძალისხმევას მოითხოვს. როგორ დავახარისხოთ და ავირჩიოთ საუკეთესო იდეა? ეს უნარია თუ ტექნიკის ცოდნა?



ფიქრისთვის და განსჯისთვის

## რაოდენობა vs ხარისხი

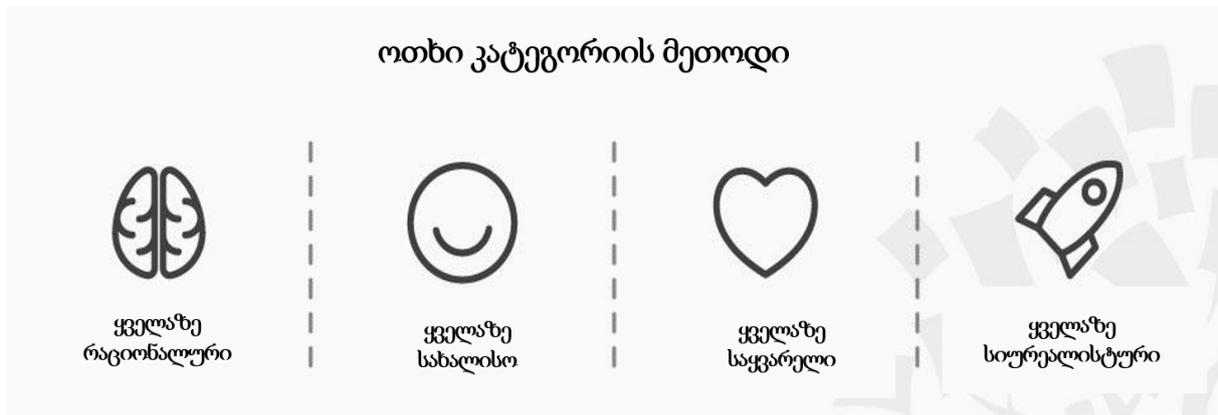
იდეების შეფასების კარგი უნარის გამომუშავება, პირველ რიგში, კომფორტის ზონიდან გამოსვლით იწყება. როგორც წესი, როცა ადამიანი რაღაც საკითხის ან პრობლემის გადაწყვეტაზე ფიქრობს, იშვიათად განიხილავს ძალიან ბევრ ალტერნატივას და თავიდანვე ერთ ან ორ გადაწყვეტაზე ფოკუსირდება. არადა, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება საწყის ეტაპზე გადაწყვეტების სიმრავლეზე დიდად არის დამოკიდებული. საწყის ეტაპზე სწორი სტრატეგიაა მიზნად დავისახოთ იდეების სიმრავლე და არა ხარისხი. იდეების რაოდენობას ხარისხიან იდეებამდე მივყავართ. რაც უფრო მეტ იდეას დააგენერირებთ, მით უფრო იზრდება შანსი რამე არაჩვეულებრივი მოიფიქროთ. დასაწყისში ყველაზე ლოგიკური იდეები ჩნდება. როგორც წესი ასეთი იდეები გონივრულია, თუმცა არა ორიგინალური. მხოლოდ მას შემდეგ რაც თქვენი «იდეების გუდას» ამოწურავთ, დაიწყებთ უჩვეულო იდეებზე ფიქრს. ნელ-ნელა ლოგიკურობის ბილიკსაც გადაუხვევთ. ასეთ დროს ბევრი სასააცილო და სულებური იდეა გაგიჩნდებათ, თუმცა ნელ-ნელა გაჩნდება შემოქმედებითი ან გენიალური იდეები.

## „კიდევ 10-ის წესი“

ბევრი წარმატებული ადამიანისგან გვსმენია „კიდევ 10-ის წესის“ შესახებ. „კიდევ 10-ის წესი“ ნიშნავს კიდევ 10 მცდელობას ვიდრე დანებდები, 10 იდეას ვიდრე იდეებზე მუშაობას დაასრულებ, 10 ალტერნატივას, როცა პრობლემის გადაჭრაზე ფიქრობ. „კიდევ 10-ის წესი“ ერთგვარი შეუპოვრობის სავარჯიშოა, რომელიც იდეების შეფასების უნარის განვითარებაშიც გეხმარებათ. როცა ჩათვლით რომ კარგი იდეა დაგებადათ, გამოიწვიეთ საკუთარი თავი კიდევ 10 ალტერნატივა მოიფიქროთ.

## ოთხი კატეგორიის მეთოდი

თუკი თვლით, რომ იდეების მარაგი ამოგეწურათ, შესაძლოა ოთხი კატეგორიის მეთოდიც დაგეხმაროთ. ოთხი კატეგორიის მეთოდი<sup>2</sup> ნიშნავს 4 ტიპის იდეის გენერირებას: ყველაზე პრაგმატულის, ყველაზე სახალისოს, ყველაზე საყვარელის და ყველაზე გიჟურის, არარეალურის, ერთი შეხედვით, თავიდანვე მარცხისთვის განწირულის. შეეცადეთ, თითო კატეგორიაში ორი იდეა მაინც მოიფიქროთ. შემდეგ თითოეული კატეგორიის ქვეშ არსებული იდეის პლუსებზე და მინუსებზე იმსჯელეთ. იდეების შეფასების უნარი ასეთი სისტემური მიდგომებით ვითარდება.



## ეთიკური და მდგრადი აზროვნება

ადრე მიაჩნდათ, რომ სოციალური პრობლემების მოგვარება მხოლოდ საქველმოქმედო ორგანიზაციების ან სოციალური საწარმოების საქმე იყო. დღეს ნებისმიერი ზომის და ტიპის ორგანიზაციის ვალია იზრუნოს და ღირებულება შექმნას იმ გარემოში, სადაც ფუნქციონირებს.

ღირებულებაზე დაფუძნებული მეწარმეობა არც სოციალური საწარმოა და არც დიდი ფულის შოვნით დაინტერესებული ბიზნესი. მომხმარებლებს უყვართ ბრენდები და კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ თავისი წვლილი შეიტანონ ლოკალური და გლობალური პრობლემების გადაჭრაში.

<sup>2</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/topics/four-categories-method>

## „ვინტილატორი“, „რაბაზარია“, „შეაკეთე“ და Repair Cafe

„რალაც პერიოდის მანძილზე საზღვარგარეთ მომიწია ცხოვრება და იქ შემეყვარდა ვინტაჟი და ძველმანები, მაგრამ როცა „ვინტილატორს“ ვქმნიდი, საკითხის ძირეული შესწავლა დავიწყე — თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ნივთების „ხელმესამედ“<sup>3</sup> გამოყენება, რამდენად მავნეა სწრაფი მოდა — და უფრო აქტიურად ჩავები ამ საქმეში“ — ამბობს შოკო ჩაჩუა, „ვინტილატორის“ დამფუძნებელი.

„ვინტილატორი“ ეკო-მეგობრული ბრენდების ნავსაყუდელი, უნიკალური „საშოპინგე“ სივრცე და საფესტივალო პლატფორმაა, სადაც შოკო და მისი გუნდი ახალ ეკო-მეგობრულ ბრენდებს, ავითარებენ, ბაზრობებს აწყობენ და ზოგადად ზრდიან ცნობადობას ცირკულარულ ეკონომიკაზე.

„გვქონდა ჰაბი, რომლის ფარგლებშიც დაახლოებით 8 პროექტს დავებმარეთ ვინტაჟური მაღაზიის კონცეფციის აწყობაში. დღეს ისინი დამოუკიდებლად და წარამტებულად ფუნქციონირებენ.“ ვინტილატორის შექმნილია როგორც „რაბაზარია“ ასევე „შეაკეთე“. „რაბაზარია“ საშოპინგე სივრცეა, ხოლო „შეაკეთე“ პრაქტიკული რჩევების ვლოგია თუ როგორ გამოვიყენოთ ნივთები „ხელმესამედ“. წელს საერთაშორისო ბრენდის Repair Cafe-ს ლიცენზია ვიყიდეთ და ივენთების სახით შეკეთების სახელოსნოებს გავმართავთ. მაგალითად, დღეს ვაკეთებთ სათვალეებს ან ველოსიპედებს! და მსურველებს შეეძლებათ ჩვენთან ერთად შეაკეთონ ძველმანი ნივთები და ამით ნაკლებად ჩაებან კონსიუმერიზმის ფერხულში.“

შოკო ჩაჩუა ამბობს, რომ ამ პროექტების მთავარი მიზანი ეკო-მეგობრული ცხოვრების წესის პოპულარიზაციაა, თუმცა მდგრადობისთვის კომერციული წარმატებაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია და ამიტომაც საჭიროა მსგავსი ღირებულების მქონე მომხმარებლებში სწორი პოზიციონირება. „თავიდანვე ჩვენი ბიზნეს მოდელი არ ეფუძნებოდა გრანტების მოძიებას, არამედ მომხმარებლისთვის ღირებული პროდუქტების შექმნას, რომელიც მოთხოვნადი და შესაბამისად ჩვენთვის შემოსავლის მომტანი იქნებოდა“



წყარო: რაბაზარია-ს Facebook გვერდი

### 3.4. რესურსების მართვა

რესურსების მობილიზაციის და მართვის უნარი გვეხმარება განვივითაროთ თავდაჯერება და განვაგრძოთ განვითარება, ვისწავლოთ როგორ მოვახდინოთ რეფლექსია საკუთარ სისუსტეებზე და რთულ პერიოდებზე კარიერასა თუ პირად ცხოვრებაში, როგორ მოვახერხოთ ბიუჯეტის დაგეგმვა და ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა შეზღუდული რესურსების პირობებში.

რესურსების მართვის უნარი შემდეგი კომპეტენციებისგან შედგება:

- თვითგაცნობიერება და თვითეფექტურობა
- გამძლეობა, თვითმოტივაცია და შეუპოვრობა
- რესურსების მობილიზაცია
- ფინანსური და ეკონომიკური წიგნიერება
- სხვების მობილიზაცია

### თვითგაცნობიერება და თვითეფექტურობა

რესურსების მართვა ხშირად მხოლოდ მატერიალური ან ტექნიკური რესურსების მობილიზაცია ჰგონიათ, თუმცა წარმატება ყველაზე ხშირად თავდაჯერებით იწყება. როგორ განვივითაროთ თავდაჯერება და განვაგრძოთ განვითარება? ამისთვის პირველ რიგში საჭიროა საკუთარ უნარებზე და მიზნებზე რეფლექსია. რამდენიმე სავარჯიშო, რომელსაც მოგვიანებით შემოგთავაზებთ, თვითგაცნობიერებასა და თვითეფექტურობაში დაგეხმარებათ.

მანამდე კი რამდენიმე კითხვა, რომელიც საკუთარ თავს უნდა დაუსვათ:

**მოტივაცია:** რა არის თქვენი ბიზნესის წამოწყების მოტივაცია? ფული? სხვა რამე? მზად ხართ დახარჯოთ თქვენი ბიზნესის დასაწყებად საჭირო დრო და ფული? მართალია, ბევრი ანტრეპრენერი დიდ სიმდიდრეს იძენს, თუმცა ახალი საქმის დაწყებისას, ადრეულ ფაზებში ფული თითქმის ყოველთვის ჭირს. ბევრი ანტრეპრენერი ხელფასსაც კი არ იღებს მანამ, სანამ კომპანიას სტაბილური და მზარდი შემოსავლები არ გაუჩნდება.

**სტრატეგია:** რა პროდუქტებს ან მომსახურებას სთავაზობს თქვენი ბიზნესი მომხმარებელს? რა განასხვავებს სხვებისგან თქვენს ბიზნესს იდეას და იმ პროდუქტებსა თუ მომსახურებას, რომლებსაც თქვენ მიაწვდით ბაზარს? ვინ არის თქვენი იდეალური მომხმარებელი? ვინ არის თქვენი კონკურენტი? გეგმავთ თუ არა კონკურენციას მხოლოდ გასაყიდი ფასის საფუძველზე? ფასი მნიშვნელოვანია, მაგრამ ეკონომისტების უმეტესობა თანხმდება, რომ მხოლოდ ფასით კონკურენცია უკიდურესად სარისკოა. მსხვილ ფირმებს, რომლებიც პროდუქტის უზარმაზარ რაოდენობას აწარმოებენ, ხარჯების შემცირება შეუძლიათ დიდი რაოდენობის ნედლეულის იაფად შექენით. მცირე და საშუალო მეწარმისთვის ეს თითქმის შეუძლებელია. ამიტომ ყველაზე მომგებიანი კონკურენცია ხარისხით კონკურენცია და პრემიალური პროდუქტებისა და სერვისების შექმნაა. ასევე მნიშვნელოვანია წინასწარ იცოდეთ როგორ აპირებთ თქვენი ბიზნესის მართვას და რეკლამირებას.

**რეალისტური ხედვა:** როგორი ბიზნესი გსურთ და რა დაგიჯდებათ დაწყება? დაგჭირდებათ სესხი? არსებობს თუ არა საწარმოს პოტენციალის რეალური ხედვა? რამდენი დრო დაგჭირდებათ თქვენი პროდუქტის ან სერვისის წარსადგენად? რამდენ ხანში დაიწყებთ მოგებაზე გასვლას? არასაკმარისი საოპერაციო სახსრები მრავალი ბიზნესის წარუმატებლობის მიზეზია. მეწარმეები ხშირად არ აფასებენ დაწყების საწყის ხარჯებს და თავიანთ ბიზნეს გეგმებში გადაჭარბებულად აფასებენ გაყიდვებით შემოსულ შემოსავალს. ზოგიერთი ანალიტიკოსი გვიჩვენებს საბოლოო ხარჯების განსაზღვრისას 50 პროცენტის დამატებას და გაყიდვების პროგნოზების 50 პროცენტით შემცირებას. ამის შემდეგ შეუძლია ანტრეპრენერმა დაასკვნას მზად არის თუ არა ახალი ბიზნესის წამოსაწყებად.

## გამძლეობა, თვით-მოტივაცია და შეუპოვრობა

როგორ შევინარჩუნოთ მიზნისკენ სწრაფვა. როგორ არ დავნებდეთ? ამისთვის გამძლეობა გვჭირდება. გამძლეობის უნარების გამომუშავება დაგეხმარებათ გაუმკლავდეთ გამოწვევებსა და სირთულეებს ცხოვრებაში და თავიც უკეთ იგრძნოთ.

გამძლეობის განვითარება ძალიან პირადი პროცესია. თითოეული ჩვენგანი განსხვავებულად რეაგირებს სტრესზე და ტრავმაზე. ზოგი ადამიანი სწრაფად ბრუნდება უკან, ზოგს კი უფრო მეტი დრო სჭირდება. არ არსებობს ჯადოსნური ფორმულა. ის, რაც ერთი ადამიანისთვის კარგად მუშაობს, შეიძლება სულაც არ იყოს შესაფერისი მეორესთვის, ამიტომ საკუთარ გამძლეობაზე რეფლექსია უნდა მოვახდინოთ და წონასწორობის წერტილი ვიპოვოთ.

## გამძლე პიროვნების თვისებები და მახასიათებლები

გამძლე ადამიანები გარკვეული მახასიათებლებით გამოირჩევიან.

ეს მახასიათებლებია:

- ცვლილებების, როგორც გამოწვევის ან შესაძლებლობის განხილვა
- მიზნის ერთგულება
- აღიარება, რომ ყველაფერი კონტროლს არ ექვემდებარება
- სხვებისგან მხარდაჭერის ძიება
- მჭიდრო, ჯანსაღი ურთიერთობები
- პირადი თუ კოლექტიური მიზნები
- თვითეფექტურობა
- სტრესის დროს გაძლიერება
- წარსული წარმატებები
- კონტროლის რეალისტური შეგრძნება
- იუმორის გრძნობა
- მოქმედებისკენ სწრაფვა
- მოთმინება
- ნეგატიურ ეფექტებთან გამკლავება
- ცვლილებებისადმი ადაპტაცია
- ოპტიმიზმი
- რწმენა

გამძლეობის განვითარება დაგეხმარებათ შეინარჩუნოთ პოზიტიური და მშვიდი განწყობა და კარგი ურთიერთობები. ზოგიერთი ადამიანი ბუნებრივად უფრო გამძლე და შეუპოვარია, თუმცა თქვენ შეგიძლიათ იმუშაოთ საკუთარი გამძლეობის დონის ასამაღლებლად. საბოლოო ჯამში, გამძლეობა არის უნარი, რომელიც შეიძლება მუდამ განავითაროთ.

ანტრეპრენერს გამძლეობა მხოლოდ კომპანიის წამოწყებისთვის კი არ ჭირდება, არამედ რთული პერიოდების გადასალახავადაც. ანტრეპრენერების წარმატება მათ გამძლეობაზე, ოპტიმიზმზე და მოხერხებულობაზე დგას.<sup>4</sup>

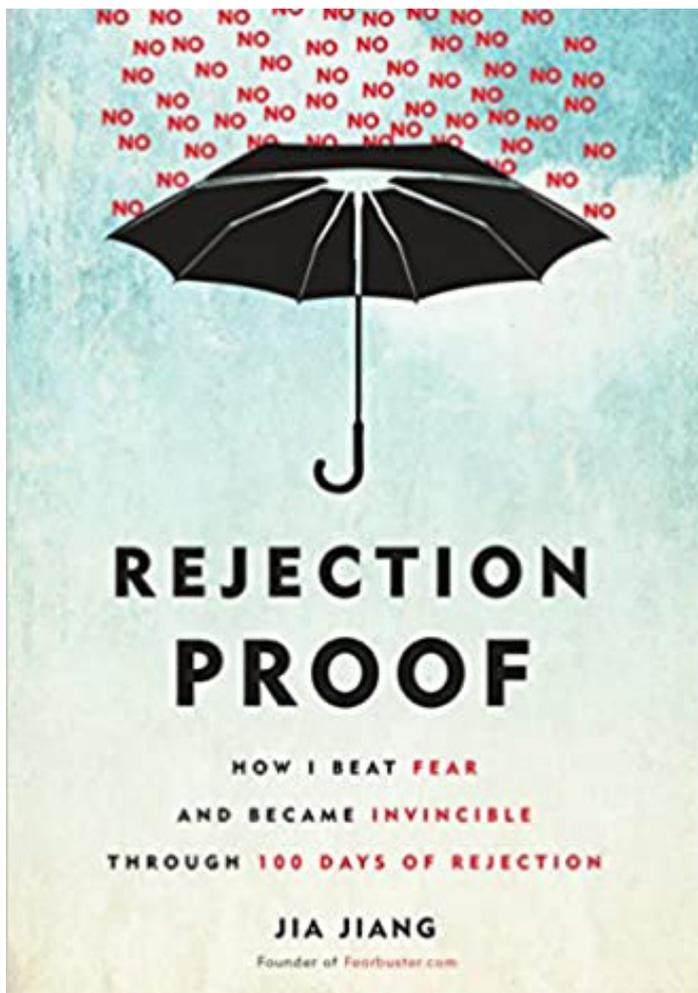


ისით თუ არა რომ...

ვიდრე მიაგნებდა საუკეთესოს, ჯეიმს დაისონმა უჩანთო მტვერსასრუტის 5000 ზე მეტი პროტოტიპი ააგო, რომელიც, უბრალოდ, არ მუშაობდა. დღეს ყველამ ვიცით ცნობილი ბრენდის Dyson Vacuums<sup>5</sup>-ის შესახებ მხოლოდ და მხოლოდ იმიტომ, რომ ჯეიმს დაისონი არ დანებდა.

ჰარი პოტერის<sup>6</sup> შემქმნელ ჯოან როულინგმაც თორმეტი უარი მიიღო, ვიდრე იპოვიდა გამომცემლობას, რომელიც ჰარი პოტერის გამოქვეყნებაზე დათანხმდებოდა. ასეთი უამრავი მაგალითის გახსენება შეიძლება. თითქმის ყველა წარმატების მიღმა დგას უარი და მარცხი. ანტრეპრენერული გამოცდილება უართან და მარცხთან გამკლავებასაც გასწავლის და უართან და მარცხთან გამკლავების უნარის გამომუშავება კი — ყველას გვჭირდება.

## ჯია ჯიანგი და უარის თერაპია



წყარო: <https://www.amazon.com/Rejection-Proof-Became-Invincible-Through/dp/080414138X>

ბურგერის შევსება მოვითხოვე. საოცარი ის იყო, რომ ხშირად უარის ნაცვლად კის ვიღებდი. ერთხელ პოლიციელს ვთხოვე პოლიციის მანქანაში ჩავესვი, ვითომ მე ვიყავი პოლიციელი და დამთანხმდა. ერთხელაც, ბორტგამცილებელს ვთხოვე მე გამეკეთებინა უსაფრთხოების წესების პრეზენტაცია, რადგან მაინც არავინ უყურებდა. ისიც დამთანხმდა. ამ თამაშის განმავლობაში

30 წლის ჯია ჯიანგმა<sup>7</sup> კორპორატიული ცხოვრება მიატოვა, რათა თავისი ოცნება აეხდინა და საკუთარი კომპანია დაეარსებინა. თვეების განმავლობაში ჯიანგი ხვდებოდა პოტენციურ ინვესტორებს და საკუთარ იდეებს აცნობდა, პასუხად კი სულ უარს იღებდა. „იმდენად ტრავმირებული ვიყავი ამდენი მარცხით, მეგონა კიდევ ერთ უარს ვეღარ გავუძლებდი. შემდეგ კანადელი ანტრეპრენერის ჯეისონ კომელის 30-დღიან თამაშს „უარყოფის თერაპიას“ მივაგენი.“ თამაშის პირობა ასეთი იყო: მონაწილეს, 30 დღის განმავლობაში, ყოველდღე, უცნობი ადამიანებისგან, არაკომფორტულ სიტუაციაში, თითო უარი უნდა მიეღო. ყოველდღე თითო უარი იმისთვის, რომ დაწრმუნებულიყავი — სინამდვილეში, უარი წარმატებაა!“ უარი გვეხმარება გადავლახოთ სოციალური ცრურწმენები და შიშები, უარი გვეხმარება დავხვეწოთ ჩვენი შეთავაზება, უარი გვეხმარება ვისწავლოთ სწორი კომუნიკაცია. ჯია ჯიანგმა გადაწყვიტა ეს თამაში 100 დღის განმავლობაში ეთამაშა. „საოცარ და სულელურ რაღაცებს ჩავდიოდი.

მაგალითად ბურგერ-ბარში, სადაც ერთხელ გადახდის შემდეგ გაზიანი სასმელების უფასოდ დაღვევა/შევსება შეგიძლიათ, მივედი და თეფშზე

5 <https://www.britannica.com/biography/James-Dyson>

6 <https://www.businessinsider.com/jk-rowling-rejection-letters-2016-3>

7 <https://www.youtube.com/watch?v=-vZXgApsPCQ>

მივხვდი თუ რამდენი გულლია და კეთილი ადამიანია საზოგადოებაში, მივხვდი, რომ უარი გვეხმარება გავიზარდოთ. უარი შეგვიძლია გადავაცქიოთ წამოწყებად, შეურაცხყოფა ამბიციად და სინანული გამბედაობად!“

ჯია ჯიანგი ბესტსელერის „უარ-გაუმტარი“ („Rejection Proof“<sup>8</sup>) ავტორი, სპიკერი და კომპანია Rejection Therapy-ს<sup>9</sup> დამფუძნებელია, სადაც შეგიძლიათ ჩაერთოთ უარის თერაპიის თამაშში.

## რესურსების მობილიზაცია

როგორ შევკრიბოთ და ვმართოთ საჭირო რესურსები. როგორ განვავითაროთ კავშირები, რომლებიც რესურსების მოპოვებაში დაგვეხმარება? როგორ ვიპოვოთ გამოსავალი? მსგავს სიტუაციაში ადამიანები ხშირად ხვდებიან და მხოლოდ ისინი ახერხებენ ლიმონისგან ლიმონათი გააკეთონ, ვისაც რესურსების მობილიზაციის და მართვის უნარი კარგად აქვს განვითარებული.

სტივ ჯობსმა ლეგენდარული iPhone-ის შესაქმნელად სხვადასხვა კომპანიების რესურსები გამოიყენა. მაგალითად, iPhone-ის ე.წ. touch ეკრანი ამერიკული კომპანია Corning-მა შექმნა, 2012 წლიდან კი, როდესაც Apple-მა iPhone X სერიის გამოშვება დაიწყო და OLED პანელებზე გადაერთო, iPhone Samsung-ის ეკრანს იყენებს. ტელეფონებს ჩინური კომპანია Foxconn აწყობს.

## სანდრო კანდელაკი და ამერიკული ფეხბურთის ფედერაცია

როცა სანდრო კანდელაკი ამერიკული ფეხბურთის ფედერაციის შექმნის იდეით კომპანიებს ხვდებოდა, ახლობლები ხშირად ეუბნებოდნენ — ნეტაი შენ, რომ არ გეხარება!



სანდრო კანდელაკის ვიდეოს სანახავად გადადით QR კოდზე ან ეწვიეთ ბმულს

<https://www.youtube.com/watch?v=1-0jsEiKywI>

## ფინანსური და ეკონომიკური ნიბნიერება

ბიუჯეტის შედგენა, ფასის დადგენა, ფულადი ნაკადების ბრუნვის უზრუნველყოფა, მოგება-ზარალის დაანგარიშება ნებისმიერი ადამიანსთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრაქტიკული ცხოვრებისეული უნარია. ცხადია, ამ უნარების განვითარება ამ სახელმძღვანელოთი, ჩვენი ერთ-ერთი მიზანია.

## სხვების მობილიზაცია

როგორ შემოვიკრიბოთ თანამოაზრეები და როგორ დავარწმუნოთ ადამიანები? ცნობილი ფაქტია, რომ სტარტაპებთან მუშაობა გაურკვეველი მომავლის გამო, ბევრს არ ეხალისება. არადა, სხვების მობილიზაციის უნარი გუნდის შეკვრისთვის და ფორმირებისთვის, პარტნიორებისა და თქვენი იდეის სხვა მხარდამჭერების შემოსაკრებადაც აუცილებელია.

ამ უნარებს საკუთარი იდეის ეფექტური კომუნიკაციით და დაინტერესებული მხარეების ქსელის გაფართოებით განვითარებთ.

8 <https://www.amazon.com/Rejection-Proof-Became-Invincible-Through/dp/080414138X?asin=080414138X&revisionId=&-format=4&depth=1>

9 <https://www.rejectiontherapy.com/>

## ნაჯა ორაშვილი და ბასიანი

პანდემია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის და ბიზნესისთვის არის გამოწვევა, თუმცა საქართველოში ყველაზე მეტად საკლუბო სექტორი დააზარალა. პირველივე ლოქდაუნის შემდეგ ლამის კლუბები განუსაზღვრელი ვადით დაიკეტა. ამის მიუხედავად, კლუბებს მიმდინარე ხარჯის დაფარვა მაინც უწევდათ. კომუნალურები, დაცვა, თანამშრომლების ნაწილი, ტექნიკური პერსონალი — ეს ყველაფერი 21 თვიანი უმოქმედობის ფონზე მფლობელებს მძიმე პასუხისმგებლობად აწვებოდათ.

კლუბ „ბასიანის“ დამფუძნებელმა ნაჯა ორაშვილმა, ელექტრონული მუსიკისა და საკლუბო სექტორის წარმომადგენლებთან ერთად, შეიმუშავა უსაფრთხო ღონისძიებების ჩატარების სტრატეგია და სახელმწიფოს 4-საფეხურიანი უსაფრთხო სივრცის იდეის ამოქმედება შესთავაზა. ზაფხულში ღია და დახურულ სივრცეში კვლევის მიზნით, ორი ღონისძიება ჩატარდა დამაიმედებელი შედეგებით (20-ჯერ ნაკლები გავრცელება, ვიდრე ზოგად პოპულაციაში). ნაჯამ აქტიური საკომუნიკაციო კამპანია დაიწყო და ბოლოს, თითქმის 2 წლიანი ბრძოლის შემდეგ, კლუბების გახსნის უფლება მოიპოვა.

რადიო თავისუფლებისთვის შექმნილ ნიკო ნერგაძის პოდკასტში შეგიძლიათ მოისმინოთ როგორ ეძებდა ნაჯა ორაშვილი საკლუბო ცხოვრების გაგრძელების გზებს.

<https://www.radiotavisupleba.ge/a/31395181.html>



წყარო: Formulanews



### 3.5. იდეის პრაქტიკულად განხორციელება

იდეის პრაქტიკულად განხორციელების უნარი გვეხმარება განვსაზღვროთ პრიორიტეტები და მოვახდინოთ რესურსების ორგანიზება საქმის ბოლომდე მისაყვანად, მივიღოთ გადაწყვეტილებები გაურკვევლობის, ბუნდოვანებისა და მაღალი რისკის პირობებში, ვისწავლოთ კეთებით.

იდეის რეალობად ქცევისთვის შემდეგი კომპეტენციები გვჭირდება:

- ინიციატივის ხელში აღება
- დაგეგმვა და მენეჯმენტი
- დაგეგმვა და მართვა
- სხვებთან მუშაობა
- სწავლა გამოცდილებით

## ინიციატივის აღება

იდეები ბევრს უჩნდება, განხორციელებას კი ერთეულები ახერხებენ, რადგან მოქმედება გამბედაობას საჭიროებს. ანტრეპრენერული გამოცდილების პრაქტიკული რჩევები შეგძენთ გამბედაობას და რეალური პრობლემების მოსაგვარებლად სხვადასხვა ინიციატივის განხორციელებაში დაგეხმარებათ.

ინიციატივის აღება თქვენ სამსახურშიც გჭირდებათ. სამსახურში ინიციატივის გამოვლენით, აჩვენებთ თავდაჯერებულობას და იმას, რომ მზად ხართ ჩადოთ ენერჯია, რომელიც აუცილებელია თქვენი პროფესიული ან პირადი ცხოვრების გასაუმჯობესებლად.

## დაგეგმვა და მენეჯმენტი

საქმის ორგანიზება და ბოლომდე მიყვანა დიდი გამოწვევაა. წარმატებულ სტარტაპებთან შედარებით წარუმატებელი სტარტაპების წილი სწორედ იმიტომაცა მეტი, რომ მხოლოდ საქმეების დაგეგმვა არაა საკმარისი. პროცესების მართვისა და ლიდერობის უნარის გარდა, საქმის ბოლომდე მიყვანა, დღემდე ადამიანების უმეტესობისთვის, დიდი გამოწვევაა.

## ბუნდოვანების, გაუბედაობის და რისკის გადალახვა

როგორ მივიღოთ გადაწყვეტილებები გაურკვევლობის, ბუნდოვანებისა და მაღალი რისკის პირობებში? ანტრეპრენერებს არასტაბილურობასთან ყოველდღიურად უწევთ გამკლავება, რისთვისაც მენტალური სტაბილურობა: მიმღებლობა, ღიაობა და მოქნილობა და ბიზნეს-მზაობა: რისკების შესწავლა, მომავლის განჭვრეტა და მისთვის მზადება და ბიზნეს გარემოს მოთხოვნებთან ადაპტაცია უწევთ.

## სხვაებთან მუშაობა

როგორ შევკრათ გუნდი, განვავითაროთ საქმიანი ნაცნობობის ქსელი და წამოვიწყოთ კოლაბორაცია? გუნდური მუშაობის და პარტნიორების ძიება საკუთარი კომპანიის გარეთ, სხვა კომპანიებთან, ანტრეპრენერული უნარების განვითარების კარგი საშუალებაა.

## სწავლა გამოცდილებით

ძველი ცოდნა და გამოცდილება ხშირად ახლის ათვისებაში ხელს გვიშლის. ამიტომ, გამოცდილებით სწავლა მარცხის დაგეგმვასაც გულისხმობს. ექსპერიმენტების ჩატარება, ძველის დავიწყება და ახალი ცოდნის მიღება გამოცდილებით სწავლის შემადგენელი ნაწილია.

## ტაბლანოვა

«ტაბლა ნოვა ლამაზი, ხარისხიანი, ინოვაციური და პრაქტიკული აქსესუარებით გაფორმებული თანამედროვე სუფრაა. თავიდან ღვინის, ბარის და სამზარეულოს ინოვაციური აქსესუარების იმპორტით დაიწყო. საბჭოთა გავლენებისგან თავისუფალი თანამედროვე ქართული სუფრა წარმოგვედგინა ისეთი აქსესუარებით, რაც ხაზს უსვამს სასმელის ან კერძის ხარისხს და ესთეტიკას. მაგალითად, ვაკუუმ ტუმბო - მაქსიმალურად ინარჩუნებს ღვინის ხარისხს, აერატორი - ანელებს ღვინის ნაკადს ჭიქაში და ღვინოს ჟანგბადს აწოდებს, რაც მის გემოს უფრო ამდიდრებს. სამოყვარულო, პროფესიული და HoReCa მიმართულებით ინოვაციური ჭურჭლის წამყვან მწარმოებლებთან ურთიერთობამ ადგილობრივ ბაზარზე ჩვენი ექსპერტიზაც საინტერესო გახადა და რესტორნებისთვის და კაფე-ბარებისთვის საკონსულტაციო პროექტები განვახორციელეთ. შემდეგ უკვე ჩვენი ექსკლუზიური ხის ჭურჭლის წარმოება დავიწყეთ და ახლა უკვე ექსპორტზეც ვფიქრობთ.

როცა პატარა და კონსერვატულ ბაზარზე ცდილობ სიახლე დანერგო, მომხმარებლისა და დამკვეთისთვის ინფორმაციის მიწოდებაში დიდი რესურსი უნდა ჩადო. ჩვენი პატარა კომპანიისთვის ეს მარტივი არ იყო. პირველი სამი წელი ფაქტიურად უხელფასოდ ვმუშაობდით და ყველა ფუნქციას ვითავსებდით: კონსულტანტი, საწყობის გამგე, ბუღალტერი – ყველაფერი ჩვენ ვიყავით. თანდათან გუნდი გაიზარდა. ქალაქში ერთი პატარა და ლამაზი შოურუმი გვაქვს. საცალო ქსელებთანაც ვთანამშრომლობთ და სტუმარ-მასპინძლობის კუთხით კონსულტაციებსაც ვეწევით. დიდი დრო დაგვჭირდა რომ ის ემოციური ბმა, რაც მომხმარებელს საბჭოთა სტილის ჭურჭელთან ჰქონდა ევროპული ესთეტიკით ჩაგვენაცვლებინა.

ტაბლა ნოვა ძალიან მცირე ოჯახური დანაზოგით და ამ სფეროში ნულოვანი გამოცდილებით დავიწყეთ. მთავარი ხომ ისაა, ისეთი საქმე იპოვოთ, რისი კეთებაც ძალიან მოგწონთ და გაინტერესებთ. სულ ვვითარდებით, ვსწავლობთ და ახალი პერსპექტივები და ხედვაც ბუნებრივად გვიჩნდება.» ამბობს მაიკო მორგოშია, ტაბლა ნოვას დამფუძნებელი.

### 3.6. ანტრეპრენერული პოტენციალის თვითშეფასება

საკუთარი ანტრეპრენერული პოტენციალის თვითშეფასება წარმოდგენას გიქმნით თუ რამდენად გაქვთ ამ ეტაპზე სათანადო მოტივაცია, უნარები და დამოკიდებულებები, რათა დაიწყოთ ანტრეპრენერული ცხოვრება და გეხმარებათ დასახოთ განვითარების გეგმა.

თვითშეფასება სამი კომპონენტისგან შედგება: მოტივაცია, უნარები და დამოკიდებულებები. თუკი აღმოაჩენთ რომ ამ ეტაპზე სამივე კომპონენტში დაბალი მაჩვენებლები გაქვთ, არ ნიშნავს რომ თქვენგან წარმატებული ანტრეპრენერი არ დადგება. თუმცა თუკი ამ ეტაპზე უკვე მაღალი მოტივაცია, უნარები და დამოკიდებულებები გაგაჩნიათ, ჩათვალეთ, რომ მზაობა გაუმკლავდეთ ანტრეპრენერის ცხოვრების სირთულეებს უფრო მეტი გაქვთ.

#### ანტრეპრენერის მოტივაცია

მოტივაცია განაპირობებს ქცევას. ხშირად მოტივაცია უბიძგებს მოქმედებისკენ. ანტრეპრენერებში მაღალია წარმატების მიღწევის, ძალაუფლების, გამოწვევების სურვილი და ამბიციუ და დამოუკიდებლობის და საკუთარი თავის განკარგვის სურვილი. შეაფასეთ საკუთარი მოტივაცია 1 დან 3 მდე.

წარმატების/პროგრესის სურვილი		დიახ	არა	მეტ-ნაკლებად	თქვენი შედეგი
ადამიანს რომელსაც პროგრესის სურვილი აქვს მოსწონს როცა თავად ისახავს მიზნებს და სხვებისგან უკუკავშირს იღებს. ასეთი ადამიანები ხშირად კონკურენციის მოყვარულები არიან და განსაკუთრებით კი ცდილობენ საკუთარ თავს აჯობონ.	ძალიან მინდა წარმატების მიღწევა.	3	1	2	
	უკუკავშირის მიღება არ მიჭირს.	3	1	2	
	კონკურენცია მოტივაციას მაძლევს.	3	1	2	
	სულ ვცდილობ ჩემი წინა შედეგის გაუმჯობესებას.	3	1	2	

ძალაუფლების/კონტროლის სურვილი		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
ადამიანებს, ვისაც ძალაუფლება და კონტროლი მოსწონთ, ხშირად სხვისი ხელმძღვანელობის და სხვაზე ზეგავლენის სურვილი აქვთ. ამ ადამიანებს სურთ მოახდინონ სხვების ორგანიზება, კოორდინაცია და რესურსების მობილიზაცია. მათ, ასევე, მოსწონთ, როცა იწვევენ ალფრთოვანებას და ამით სოციალურ სტატუსს იმაღლებენ.	პრაქტიკულად შეუძლებელია რაღაც დამჭირდეს და ვერ ვიშოვო	3	1	2	
	ადამიანების დაყოლიება არ მიჭირს.	3	1	2	
	საქმეების ორგანიზება და სხვების მობილიზება მეხერხება.	3	1	2	
	მინდა ხალხს გავაგებინო ჩემს შესახებ.	3	1	2	
გამოწვევების სურვილი და ამბიცია		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
გამოწვევები და ამბიცია წარმატების მიღწევის სურვილთანაა დაკავშირებული. ასეთი ადამიანები მუდამ ეძებენ რთულ ამოცანებს, რომ ოცნებები აისრულონ. მათ მუდმივად სწავლის და განვითარების სურვილი აქვთ.	დიდი გეგმები და ოცნებები მაქვს.	3	1	2	
	არ მეშინია წარუმატებლობების. რაღაცას ვისწავლი.	3	1	2	
	შარშან რაღაც ახალი ვისწავლე. ამ წელს ვიცი რის სწავლა მინდა.	3	1	2	
თვით-მყოფადობა და დამოუკიდებლობის სურვილი		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
ადამიანები ვინც დამოუკიდებლობას და თავისუფლებას ეძებენ, სურთ თავიანთი თავის ბატონ-პატრონები იყვნენ და თავად გააკეთონ არჩევანი, დაუწესონ თავს შეზღუდვები, ანუ თავად მიიღონ გადაწყვეტილებები.	მომწონს, როცა მე ვწყვეტ.	3	1	2	
	არ მსიამოვნებს სხვისი წყესებით თამაში.	3	1	2	
	არჩევანის გაკეთება არ მიჭირს.	3	1	2	

## ანტიკონფორმის უნარები

ზოგიერთი უნარი განაპირობებს ადამიანის არჩევანს გახდეს მეწარმე. შეუპოვრობა და მიზანსწრაფულობა, თავდაჯერება და ენთუზიაზმი, სტრესთან და გაურკვეველ მომავალთან გამკლავების უნარი, შემოქმედებითი და წარმოსახვის უნარები - ანტიკონფორმისთვის საბაზისო უნარებია.

შეუპოვრობა და მიზანსწრაფულობა თვით-მყოფადობა და დამოუკიდებლობის სურვილი		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
შეუპოვრობა გამოიხატება ადამიანის მიზანსწრაფულობაში, მიაღწიოს მიზანს ან გადაჭრას რამე პრობლემა. ასეთ ადამიანებს უფრო მარტივად შეუძლიათ წარუმატებლობის შემდეგ რეაბილიტაცია	ნეგატიურ მოვლენებთან გამკლავების რამდენიმე მეთოდები მაქვს.	3	1	2	
	ვფიქრობ, რომ ნებისმიერი ცვლილება ახალი შესაძლებლობაა.	3	1	2	
	მჯერა, რომ რაც არ უნდა მოხდეს, მიზანს მაინც მივაღწევ.	3	1	2	
	როცა დახმარება მჭირდება, ვიცი ვის მივმართო.	3	1	2	
თავდაჯერება და ენთუზიაზმი		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
თავდაჯერებულობა ადამიანის საკუთარ შესაძლებლობებში რწმენაა. თავდაჯერებული ადამიანი ამყობს საკუთარი თავით, იცის საკუთარი თავის ფასი და ოპტიმისტურად არის განწყობილი საკუთარი წარმატების მიმართ.	ვფიქრობ, რომ გამორჩეული და საინტერესო ადამიანი ვარ.	3	1	2	
	ვფიქრობ, მოუგვარებელი პრობლემა არ არსებობს	3	1	2	
	მჯერა, რომ რაც არ უნდა მოხდეს, ყველაფერი კარგად იქნება.	3	1	2	
	თუ პირველ ცდაზე არ გამომივიდა, ვიცი, რომ მაინც გამომივა.	3	1	2	
ბუნდოვანებასთან და სტრესთან გამკლავება		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი

ეს ანტრეპრენერის წარმატების აუცილებელი თვისებაა. ისინი, ვინც ბუნდოვანებას და სტრესს კარგად უმკლავდება ადაპტაციის მაღალი უნარით გამოირჩევიან.	ახალ გარემოს ყოველთვის ადვილად ვეგუები.	3	1	2	
	რთულ სიტუაციაში ვცდილობ ემოციებს არ ავყვე და რეფლექსია მოვახდინო	3	1	2	
	დახმარების თხოვნა უცხოებთანაც არ მერიდება.	3	1	2	
	სტრესთან გამკლავების რამდენიმე მეთოდი მაქვს	3	1	2	
შემოქმედებითი და წარმოსახვის უნარი		დიახ	არა	მეტ-ნაკლებად	თქვენი შედეგი
შემოქმედებითობა ხშირად გამოვლინება ცნობისმოყვარეობაში და პრობლემის მრავალფეროვანი გადაჭრის გზების ძიებაში.	შემიძლია საინტერესო და ორიგინალური რაღაცეები მოვიფიქრო.	3	1	2	
	ყოველთვის ბევრი კითხვა მიჩნდება.	3	1	2	
	პრობლემის მოგვარებაზე როცა ვფიქრობ, ვცდილობ მოვლენას სხვისი თვალთ შევხედო.	3	1	2	
	ვიცი ინსპირაცია სად და როგორ ვეძებო.	3	1	2	

ანტრეპრენერის დამოკიდებულებები

დამოკიდებულებები შედგება წარმოდგენებისგან. დამოკიდებულებები განაპირობებს, თუ როგორ აღვიქვამთ სამყაროს.

სხვის ცხოვრებაზე ზემოქმედება	დიახ	არა	მეტ-ნაკლებად	თქვენი შედეგი	
ზოგიერთი ადამიანი წარმატებას იღბალს მიაწერს, ზოგი კი საკუთარ თავს. ანტრეპრენერები, როგორც წესი, თვლიან, რომ თავად შეუძლიათ მოვლენების შეცვლა. მათ სწამთ, რომ თავიანთი საქმიანობით სხვისი ცხოვრების შეცვლა შეუძლიათ.	მე შემიძლია შევცვალო სამყარო.	3	1	2	
	შემიძლია ისეთი რამ მოვიფიქრო, რაც ადამიანების ცხოვრებას შეცვლის	3	1	2	
	ჩემზე ბევრია დამოკიდებული.	3	1	2	

ქმედებაზე ორიენტირებული		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	თქვენი შედეგი
ქმედებაზე ორიენტირებული ქმედებაზე ორიენტირებულობა ანტრეპრენერის ყველაზე დამახასიათებელი უნარია. მოქმედების სურვილი და ექსპერიმენტების სიყვარული მისი ყველაზე გავრცელებული მახასიათებლებია. ანტრეპრენერს სწამს, რომ წარმატებისთვის მოქმედებაა საჭირო.	მოქმედებისთვის დიდხანს ფიქრი არ მჭირდება.	3	1	2	
	გზადაგზა ყველაფერს ვტესტავ და ვცვლი.	3	1	2	
	გადაწყვეტილებას სწრაფად ვიღებ.	3	1	2	

### 0-35 ქულამდე

ვერ წარმოგიდგენიათ საკუთარი თავი ანტრეპრენერის ამბლუაში. თავს კარგი ჯარისკაცის ტიპის ადამიანად მოიაზრებთ, რომელსაც სხვისი მითითებების შესრულება ურჩევნია საკუთარი ინიციატივების განხორციელებას. არადა ყველა ოცნებობს თანამშრომელზე, რომელსაც იდეებიც აქვს და მათი განხორციელების გზებიც წარმოუდგენია. ამ კუთხით საკუთარ თავზე მუშაობამ შესაძლოა რადიკალურად შეცვალოს თქვენი სურვილები და მისწრაფებები.

### 36-65 ქულამდე

ანტრეპრენერული ცხოვრების გამოწვევები ცოტა გაშინებთ, თუმცა საკუთარ საქმეზე ოცნებობთ. მიუხედავად იმისა, რომ ჯერჯერობით მოკრძალებული მიზნები გამოძრავებთ, იმის აღმოჩენა, რაც მართლაც ალგაფროთოვანებთ და სხვის ცხოვრებაზეც მოახდენს გავლენას, დროის და მონდომების ამბავია. იმუშავეთ თვით-მოტივაციაზე, შეეცადეთ მრავალფეროვანი ინტერესები გაიჩინოთ. ეს შემოქმედებითი თავდაჯერების გამომუშავებაში დაგეხმარებათ.

### 66-88 ქულამდე

თქვენი მოტივაცია, უნარები და დამოკიდებულებები ადრე თუ გვიან აუცილებლად გიბიძგებთ ანტრეპრენერობისკენ. ეს თქვენი მოწოდებაა. გამბედაობის მოსაკრებად შეეცადეთ, პირადად გაიცნოთ ბევრი ანტრეპრენერი. ადრე თუ გვიან აუცილებლად გაიაზრებთ, რომ ნებისმიერი, თუნდაც წარუმატებელი გამოცდილება უფრო მეტს შეგძენთ, ვიდრე უმოქმედობა.

### 89-108 ქულამდე

შესაძლებლობების შემჩნევის, პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრის და იდეების განხორციელების უნარები კარგად გაქვთ განვითარებული. სავარაუდოდ, ანტრეპრენერული გამოცდილება უკვე გაქვთ. სტრესთან გამკლავებაზე მუშაობა კიდევ უფრო წარმატებული ცხოვრების საშუალებას მოგცემთ.

### 3.7. თავის შეჯამება

- საკვანძო სამეწარმეო კომპეტენციების ევროპული ჩარჩო EntreComp შეიძლება თვითგანვითარების გზამკვლევლად გამოვიყენოთ.
- EntreComp სამ უნარს და 15 კომპეტენციას აერთიანებს, რომლებიც მეწარმეებს და ასევე, სხვა ნებისმიერი პროფესიის ადამიანებს წარმატებისთვის სჭირდებათ.
- იდეები და შესაძლებლობების გამოყენების უნარი გვეხმარება ამოვიცნოთ შესაძლებლობები და განვავითაროთ შემოქმედებითი იდეები, გვექონდეს მომავლის ხედვა და ჩვენი იდეები ეთიკური და მდგრადი იყოს. ამავე დროს, შევძლოთ იდეების ობიექტურად შეფასება და საუკეთესო იდეის შერჩევა.
- რესურსების მობილიზაციისა და მართვის უნარი გვეხმარება როგორც თვითგაცნობიერების, თვითეფექტურობისა და გამძლეობის ამაღლებაში, ასევე სხვების დარწმუნებასა და ფინანსური და სხვა რესურსების მობილიზაციაში.
- იდეის პრაქტიკულად განხორციელების უნარი ინიციატივის ხელში ალების, დაგეგმვის, მართვის და სხვებთან მუშაობის უნარებია. შეცდომებზე სწავლა, მუდმივი ესპერიმენტები და არასრულყოფილი იდეის ტესტირება განხორციელების უნარის განვითარებაში გვეხმარება.
- ზემოთ ჩამოთვლილ უნარებზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ნებისმიერი პროფესიის ადამიანის თვითრეალიზაცია და წარმატება მიუხედავად იმისა, საჯარო სამსახურშია თუ კერძო კომპანიაში, არასამთავრობო სექტორში თუ საქველმოქმედო ორგანიზაციაში, წამყვან თანამდებობაზეა თუ კარიერის საწყის ეტაპზე.
- ეს სახელმძღვანელო მიზნად არ ისახავს ყველა მკითხველის მეწარმედ ქცევას, თუმცა სამეწარმეო უნარების განვითარებით თვითრეალიზაციისა და წარმატებული მომავლის შესაძლებლობას იძლევა.

### 3.8. სავარჯიშოები

**1. რა უნარები გვჭირდება წარმატებისთვის?** შეაფასეთ საკუთარი ანტრეპრენერული უნარები EntreComp-ის საკვანძო სამეწარმეო უნარების მიხედვით. მაგ. იდეები და შესაძლებლობები: მაგ. შეაფასეთ 1-3 მდე (1-ცუდი, 2 საშუალო, 3 კარგი) რამდენად გაქვთ განვითარებული შესაძლებლობების ამოცნობის უნარი? რაში გამოიხატება ეს? როგორ შეიძლება ეს უნარი განვივითაროთ ადამიანმა? თქვენი აზრით, 1-3 მდე, როგორ გაქვთ განვითარებული შემოქმედებითი უნარი? როგორია ძალიან შემოქმედებითი ადამიანი? რაში გამოიხატება ეს? როგორ შეიძლება ეს უნარი განვივითაროთ? და ა.შ.

**2. იდეები და შესაძლებლობები:** ტრენდ პორტალზე [www.trendhunter.com](http://www.trendhunter.com) ჩამოტვირთეთ წლის უფასო ტრენდ რეპორტი. ამავე პორტალზე შეგიძლიათ ჩამოტვირთოთ თქვენთვის საინტერესო სფეროს ტრენდები. შეარჩიეთ თქვენთვის საინტერესო 3 ტრენდი. გააანალიზეთ, რატომ არის აქტუალური ეს ტრენდი? რა არის ამის განმაპირობებელი? გაავლეთ პარალელი ქართულ რეალობასთან. შეინიშნება თუ არა ეს ტრენდი საქართველოში? რა ფორმით? სად? რა მასშტაბით? როგორ შეიძლება ანტრეპრენერმა საქართველოში გამოიყენოს ეს ტრენდები საინტერესო ბიზნეს იდეის გასავითარებლად?

**3. ტრენდები:** რატომ გახდა გლობალურად და საქართველოშიც საკვები ასე აქტუალური? რაში გამოიხატება ეს?

რა შეიცვალა? რამ გამოიწვია ეს? რაზე იმოქმედა ამან? როგორ?

**4. იდეების გენერირება და შეფასება:**

## გენერირება

ანტრეპრენერული იდეის ინსპირაციისთვის ჩამოთვალეთ 10 რამ რაც აქტუალურია დღევანდელ დღეს თქვენს გარშემო მომხმარებლისთვის. ახსენით რატომ არის თითოეული აქტუალური? მაგ. პანდემია რომ დაიწყო, თბილისში მცხოვრებლებმა, ვინც ქალაქიდან გასვლა ვერ მოახერხა, არც აგარაკი ჰქონდა და არც მიწის ნაკვეთი, აივნებზე და სახლის სახურავებზე ბოსტნეულის ჩითილების გამოყვანა დაიწყო. პანდემიის დროს ისე როგორც არასდროს მივხვდით თუ როგორ გვჭირდება ბუნებასთან სიახლოვე და საკუთარი საკვების მოყვანის შესაძლებლობა.

შეარჩიეთ რომელიმე პრობლემა და 10 წუთის განმავლობაში ჩამოწერეთ 10 იდეა, თუ როგორ შეიძლება ანტრეპრენერმა მოაგვაროს მომხმარებლის ეს პრობლემა. შემდეგ გამოიყენეთ კიდევ 10-ის წესი და და კიდევ 10 გადაწყვეტა დააგენერირეთ. ბოლოს 20 იდეა დაახარისხეთ ოთხი კატეგორიის მეთოდის მიხედვით: ყველაზე რაციონალური, ყველაზე სახალისო, ყველაზე საყვარელი, ყველაზე გიჟური. თუ იდეების გენერირება გიჭირთ, ოთხი კატეგორიის მეთოდი ამ დროსაც შეგიძლიათ გამოიყენოთ.

## შეფასება:

წარმოდგენები ჯანსაღ კვებაზე ბოლო წლებში რადიკალურად შეიცვალა. შაქარი და ნახშირწყლებით მდიდარი სხვა საკვებებიც დემონიზებულია. ჯანმრთელი ადამიანებიც კი ცდილობენ ნაკლები ნახშირწყლები მიიღონ. უშაქრო ან დაბალი ნახშირწყლების შემცველი პროდუქტები მთელს მსოფლიოში პოპულარულია. წარმოიდგინებთ რომ აპირებთ გახსნათ “უშაქრო კაფე”. ვინ შეიძლება იყოს მომხმარებელი? ჩამოთვალეთ 10 პრობლემა, რომელსაც ეს კაფე მომხმარებლისთვის აგვარებს. ტკვილგამაყუჩებელია თუ ვიტამინის აბი ასეთი კაფე? რატომ?

## 5. უარყოფასთან გამკლავება

სამი დღის მანძილზე ჩაებით „უარყოფის თერაპიის თამაშში“:

- ყოველ დღე დაგეგმეთ თქვენთვის უცხო სიტუაციაში, უცხო ადამიანებთან თხოვნა რომელსაც იცით რომ უარი უნდა მოყვეს.
- თუ ექსპერიმენტს არ მოყვება უარი, არამედ თანხმობა, ეს ექსპერიმენტი არ არის შესრულებული დავალება. დავალება შესრულებულად ითვლება მხოლოდ უარის მიღების შემთხვევაში.
- აღწერეთ სიტუაცია ტექსტით და ფოტო/ვიდეოთი
- შემდეგ შეხვედრაზე იმსჯელეთ თუ როგორ იგრძენით თავი? რა ისწავლეთ ამ ექსპერიმენტი?

ჯა ჯანგის TED TALK <https://www.youtube.com/watch?v=ZFWyseydTkQ>

უარყოფის თერაპიის თამაში <https://www.rejectiontherapy.com/>

## 6. ანტრეპრენერული მზაობის ტესტი.

- რეფლექსია საკუთარ შედეგებზე: რაში მივიღე 1, რაში მივიღე 3. რა უნარები მინდა განვავითარო შემდეგი 3 წლის განმავლობაში? რა უნარები მინდა განვავითარო ამ წლის განმავლობაში? როგორ?

## მეორე ნაწილი: მომავლის შესაძლებლობების ამოცნობა და ოპტიმიზაცია

თუკი ადრე აწმყოზე რეფლექსია და მომავლის ჭვრეტა მხოლოდ კონკრეტულ სფეროსთან, სპეციალობებთან ან თანამდებობებთან ასოცირდებოდა, დღეს ინტუიციისა და წარმოსახვის უნარის განვითარება, რათა განსაზღვროთ მომავლის შესაძლებლობები, ნებისმიერ ადამიანს სჭირდება...

ამ ნაწილის ამოცანაა სტუდენტებმა გლობალურ და ლოკალურ გარემოში გაიაზრონ კულტურული ცვლილებების მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი გავლენა ბიზნესზე, მეცნიერებაზე, ტექნოლოგიებზე, მოდაზე, არქიტექტურასა და ხელოვნებაზე. განვიტაროთ ინტუიციის და წარმოსახვის უნარი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი ხდება განსაზღვრონ ნებისმიერ სექტორში არსებული მომავლის შესაძლებლობები და მაქსიმალურად გამოიყენონ ეს ინფორმაცია წარმატებული იდეების განსახორციელებლად.

### სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილი სამი თავისგან შედგება:

- **მეოთხე თავი** განიხილავს ტრენდს, როგორც მოვლენას; ტრენდის შემქმნელებს და ამტაცებლებს; საზოგადოებაში ტრენდის ათვისების დინამიკას.
- **მეხუთე თავში** ვსაუბრობთ შესაძლებლობების კვლევის მეთოდებზე, მათ შორის ეთნოგრაფიულ დაკვირვებაზე და ემპათიურ კვლევაზე.
- **მეექვსე თავი** ეთმობა მომავლის შესაძლებლობების განსაზღვრის ტექნიკებს.

### მეორე ნაწილის დასრულებისას თქვენ შეძლებთ:

- გაიაზროთ თუ როგორ ჩნდება და ვითარდება ტრენდი და შეისწავლოთ სოციალური დინამიკა, რომელიც ტრენდების ატაცებას და დამკვიდრებას უწყობს ხელს;
- გაეცნოთ ტრენდების კვლევის მეთოდოლოგიებს ტრენდის შესაძლო, სასურველი, სავარაუდო და მოსალოდნელი შედეგებისა და ეფექტების განსასაზღვრად;
- გამოიყენოთ ეს ინფორმაცია თქვენი იდეების განსახორციელებლად.

## თავი მე-4: ტრენდი და მისი დინამიკა

განსახილველი საკითხები:

- 4.1. რა არის ტრენდი?
- 4.2. ჰიპსტერული სუბკულტურიდან მას-კულტურამდე
- 4.3. უკიდურესობები
- 4.4. ვინ ქმნის და ავრცელებს ტრენდებს?
- 4.5. ვისთვის ქმნის ანტრეპრენერი
- 4.6. თავის შეჯამება
- 4.7. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

თიბისი	Lulu Lemon	ყავის ლაბორატორია
Balenciaga	Etsy	ჯეკუნა
ვინტილატორი	ჭკვიანი თხილი	

### 4.1. რა არის ტრენდი

ადამიანების უმეტესობას ტრენდზე არასწორი წარმოდგენა აქვს.

ტრენდი არის ტენდენცია, საზოგადოებისთვის მიმართულება, რომელიც პოპულარული ხდება და ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე გავლენას ახდენს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროზე. ტრენდული ხდება კონცეფცია, ქცევა და სტილი და არა კონკრეტული პროდუქტი ან სერვისი.<sup>1</sup> მაგალითად, ტრენდი არის ცნობიერი ჩართულობა (Mindfulness), ხოლო მედიტაციის აპები, ASMR ვიდეოები, Pop-It, ტყლარწი და სხვა სათამაშოები — ამ ტრენდის გამოძახილია.



#### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

დღევანდელ ზედმეტად დინამიურ და გაურკვევლობით სავსე სამყაროში, სადაც სტრესი და შფოთვა ჩვენი ყოველდღიურობის ნაწილია, ადამიანები მიხვდნენ სხეულისა და გონების დამშვიდების და სულიერი წონასწორობის პოვნის საჭიროებას და მნიშვნელობას პიროვნული ზრდისთვის და სრულფასოვანი და წარმატებული ცხოვრებისთვის და სხვადასხვა საშუალებით ზრუნვა დაიწყეს ცნობიერ ჩართულობაზე.

ცნობიერი ჩართულობა (Mindfulness) არის ადამიანის უნარი იყოს სრულად წარმოდგენილი, გაიაზროს სად არის და რას აკეთებს და არ გადაიტვიტოს იმით რაც მის გარშემო ხდება. როცა ვსწავლობთ როგორ განვივითაროთ ცნობიერი ჩართულობა, ვსწავლობთ საკუთარი თავისთვის სივრცის შექმნას - სივრცე ფიქრისთვის, სივრცე სუნთქვისთვის, სივრცე ჩვენსა და ჩვენს რეაქციებს შორის.

ცნობიერი ჩართულობა ხსნის სტრესს, აუმჯობესებს კონცენტრაციას, შემოქმედებით უნარებს და პროდუქტიულობას. ორგანიზაციები ცდილობენ თანამშრომლებს ხელი შეუწყონ ცნობიერი ჩართულობის მიღწევაში. რადგან დიდია მოთხოვნა ცნობიერ ჩართულობაზე, ჩნდება პროდუქტები და სერვისები რომლებიც ადამიანებს მის მიღწევაში ეხმარებიან.

გლობალურად, ცნობიერება ფსიქიკური ჯანმრთელობის შესახებაც გაიზარდა. დინამიურ, არაპროგნოზირებად და სტრესულ გარემოში ნებისმიერი ასაკის ადამიანისთვის დიდ გამოწვევად იქცა კონცენტრირდეს და შეიგრძნოს საკუთარი თავი აქ და ახლა. ამიტომ

**აქ და ახლა ყველა სხვა დანარჩენზე უფრო  
სრულყოფილი შესაძლებლობა და მოცულობაა,  
რომელიც ჩვენს ხელშია.**



ახლა, როდესაც გარემო მუდმივად იცვლება, ცხოვრების ტემპი კი ძალიან სწრაფი, მნიშვნელოვანია არსებული თითოეული შესაძლებლობის დანახვა და გამოყენება.

წყარო: helloblog.ge

მიუხედავად იმისა, რომ ეს მეცნიერულად დამტკიცებული არ ყოფილა, „სპინერის“ პოპულარობა დღით-დღე იზრდებოდა. მთელმა სამყარომ „სპინერი“ აიტაცა და 2 წლის შემდეგ ისევ დაივიწყა. „სპინერი“, ისევე როგორც დღეს უფრო პოპულარული „ფოფ“-ით სათამაშო, არის ფადი და არა ტრენდი, თუმცა მსგავსი სათამაშოების პოპულარობა ცნობიერი ჩართულობის ტრენდის გამოძახილია.

როგორც აღვნიშნეთ, ტრენდი არ არის პროდუქტი ან სერვისი, ტრენდი არის სტილი, კონცეფცია, მომხმარებლის ქცევა, რომელიც ღირებულებებს და მომხმარებლის საჭიროებას ეფუძნება. ტრენდი ყოველთვის რამდენიმე სფეროში გვხვდება და არ არის დაკავშირებული კონკრეტულ ბრენდთან.

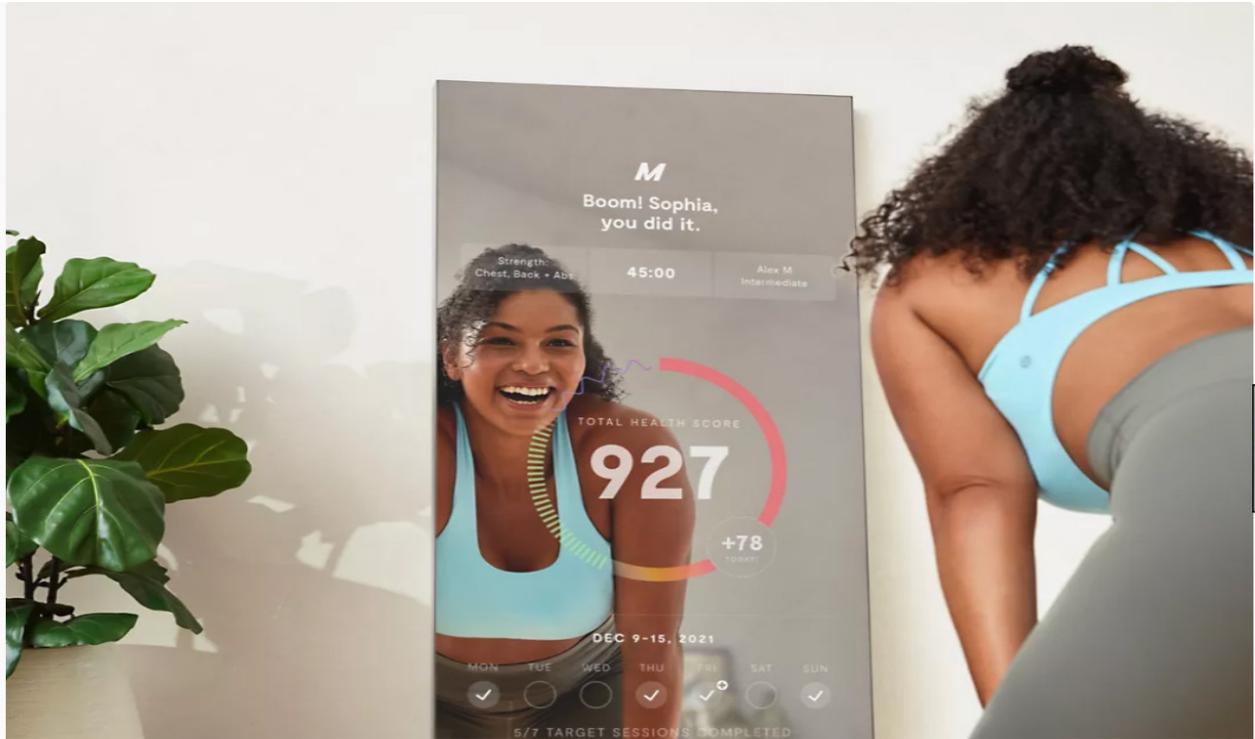
**ათლეიზმა (Athleisure)** — არის სტილი, როდესაც კომფორტული ტანსაცმელი ვარჯიშის გარდა სხვა შემთხვევებშიც აცვიათ. მაგალითად, საქმიან შეხვედრაზე, ან საყიდლებზე სიარულისას. იმის გამო, რომ ბოლო წლებში ჯანმრთელობის შესახებ ცნობიერება მთელ მსოფლიოში გაიზარდა, ადამიანები უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებენ ჯანმრთელობაზე ცხოვრების ყველა სფეროში, მოდის ჩათვლით. შესაბამისად, ათლეიზმა არის ტრენდული კონცეფცია, რომელიც არ არის დაკავშირებული კონკრეტულ ბრენდთან და მის პოპულარობას განაპირობებს საზოგადოებრივი ცნობიერების ცვლილება და არა კონკრეტული ტრენდ-სეტერის ან დიზაინერის გემოვნება. რადგან ათლეიზმა ტრენდია, იქმნება ისეთი ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, აქსესუარები და მასალები, რომელიც არ კარგავს ფორმას, არ აკავებს უსიამოვნო

სულ უფრო მეტმა ადამიანმა და ორგანიზაციამ დაიწყო ფიქრი ემოციურ ჯანმრთელობაზე, დაბალანსებულ ცხოვრებაზე. გაიზარდა მოთხოვნა პროდუქტებზე და სერვისებზე, რომლებიც ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ბალანსს უზრუნველყოფს. თიბისი ბანკის კამპანია „აქ. ახლა“ ცნობიერი ჩართულობის ტრენდის მაგალითია.

ტრენდი ხშირად ერევათ ფადში. ფადი (Fad) არის პროდუქტი ან სერვისი, რომელიც უცებ ხდება პოპულარული. როგორც წესი, ის სრულიად განსხვავებულია აქამდე არსებულისგან, მას უცებ აიტაცებენ, მაგრამ შეიძლება 1 წელიწადში აღარც ახსოვდეთ. ფადი შეიძლება იყოს ტრენდის გამოძახილი, მაგრამ ის არ ახდენს გავლენას სხვა სფეროებზე.

2017 წელს მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში ბავშვების, მოზარდების თუ ზრდასრულების უმეტესობა „სპინერით“ თამაშობდა. ამბობდნენ, რომ „სპინერი“ ნერვებს ამშვიდებს და კონცენტრაციას აუმჯობესებს.

სუნს, არ იჭმუჭნება, ათბობს, აგრილებს, გიზომავს სიცხეს, გითვლის ნაბიჯებს და ა.შ. პანდემიის პერიოდში ათლეიშა განსაკუთრებით აქტუალური გახდა. 2021 წლის ზაფხულში, საფრანგეთში ჟურნალმა Vogue მას „ზაფხულის ყველაზე მოდური „ლუქი“ უწოდა.<sup>2</sup>



წყარო: <https://shop.lululemon.com/>

Lulu Lemon-ის ჭკვიანი სარკე გეხმარებათ სახლშიც ისევე ივარჯიშოთ, როგორც სპორტულ დარბაზში. სარკე ზომავს თქვენს პულსს, გაჩვენებთ ვარჯიშის პროგრესს.

„Side Quirks“ — „პარალელური ახირება“<sup>3</sup> გლობალურად, ადამიანები სულ უფრო მეტად მიისწრაფიან ინდივიდუალიზმისკენ, რაც მათ უბიძგებს ძირითადი საქმიანობის გარდა იქონიონ რამე გატაცება, საყვარელი საქმე, რომელიც შეიძლება შემოსავლის წყაროც კი გახდეს. მათთვის ეს „პარალელური ახირება“ ფულზე ბევრად მეტია, ერთგვარი თავშესაფარი დაუნდობელი ცხოვრებისგან, სადაც ბევრს წვალობ და ერთი კრიზისიდან მეორეში ინაცვლებ. „პარალელური ახირება“ ლატარეის ბილეთივითაა — „თუ გაარტყი“, შეიძლება ვლოგით, სადაც ბაწარზე სიარულს ასწავლი და თან მენტალურ ჰიგიენაზე საუბრობ, ან Etsy-ს ონლაინ მაღაზიით, სადაც მაჯის სისქე ძაფით ნაქსოვ გროტესკულ ქუდებს ყიდი, ჯეკ-პოტიც კი მოიგო. „პარალელური ახირება“ გაძღვეს საშუალებას აკეთო რაც გიყვარს და თან მეტნაკლებად, ცოტა ან ბევრი ფულიც იშოვო. ძირითადი საქმიანობით ამის მიღწევა ბევრს სურს, მაგრამ ცოტას გამოსდის.

ინტენეტმა, ბლოგებმა და ვლოგებმა, ისეთმა პლატფორმებმა, როგორცაა Etsy, თვითგამოხატვისა და ინდივიდუალიზმის ხაზგასმის მოსურნე მილიონობით ადამიანს მისცა „პარალელური ახირებით“ ბედნიერების პოვნის საშუალება. „პარალელური ახირება“ უბიძგებს ადამიანებს გაბედონ და სცადონ ისეთი რაღაცების კეთება, რაზეც ყოველთვის ოცნებობდნენ, წამოიწყონ ბიზნესი ან საქველმოქმედო საქმიანობა, იგოძნონ თავი უფრო დამოუკიდებლად და თვითკმარად.

<sup>2</sup> <https://shop.lululemon.com/story/mirror-home-gym>

<sup>3</sup> Non-Obvious 2019: How To Predict Trends And Win The Future, Rohit Bhargava, 2019, Ideapress Publishing, გვ 89-96.

Etsy

Search for anything



Sign in



Jewelry &amp; Accessories

Clothing &amp; Shoes

Home &amp; Living

Wedding &amp; Party

Toys &amp; Entertainment

Art &amp; Collectibles

Craft Supplies &amp; Tools

Vintage

## Bring on the holidays! Discover meaningful finds.



Gifts for Her



Gifts for Him



Gifts for Kids



Gifts for the Home



Holiday Clothing



On Sale

### Popular gifts right now



Christmas Gifts for



Personalized Name Puzzle



Custom Name Necklace with



Personalized Charcuterie



Personalized Name Necklace

წყარო: Etsy.com

ბევრი ბრენდი ცდილობს რომელიმე ჰობთან ასოცირების საშუალებით ემოციური კავშირი დაამყაროს მომხმარებელთან, მაგალითად, Redbull.



წყარო: www.redbull.com Vincent Cotte/Red Bull Content Pool

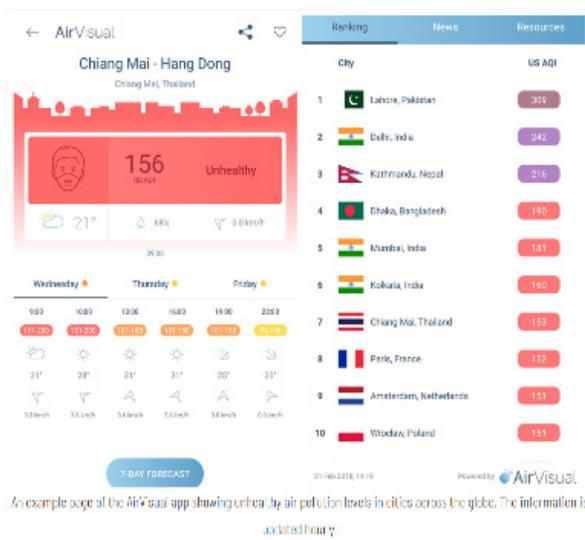
ფრედ ფუგენმა 2021 წლის 4 ნოემბერს გიზას პირამიდებს გადაუფრინა<sup>4</sup>.

„პარალელური ახირების“ ტრენდით სარგებლობენ ორგანიზაციებაც, როცა სურთ თანამშრომლების ბედნიერების ინდექსი აამაღლონ და ორგანიზაციებში უფრო ჩართული, შემოქმედებითი კულტურა დანერგონ. მაგალითად, კორპორაციულ სამყაროში, ბოლო დროს, სულ უფრო პოპულარულია უნარების ფესტივალი ე.წ. Skillshare Fest — ერთგვარი

4 <https://www.redbull.com/int-en/fred-fugen-wingsuit-flying-over-pyramids>

ორიგინალური კორპორაციული ფართი, რომელიც თანამშრომლებს ახლებურად აცნობს ერთმანეთს. თანამშრომლები ერთმანეთს უზიარებენ თავიანთ „ნიჭს“. ზოგი ასწავლის ყირამალა დგომას, ზოგი კარგი მწვადის შეწვის მასტერკლასს, ზოგი კი მედიტაციის გაკვეთილს ატარებს. ასეთი ღონისძიების ტიპს „unconference“ ეწოდება, როცა ინსტრუქტორები თავად სთავაზობენ ღონისძიების ორგანიზატორებს თავიანთი მასტერკლასს და დამსწრეები ირჩევენ თუ რას დაესწრებიან. Skillshare Fest-ის ამოცანაა მონაწილეებს გააუღვივოს ერთიანობის, საერთო ღირებულებების და მიზნის განცდა. მას ორგანიზაციები იყენებენ, როცა სურთ განავითარონ მეგობრული სამუშაო გარემო და შეუწყონ ხელი თანამშრომლების შემოქმედებითი ლიდერობის გამოვლენას.<sup>5</sup>

ტრენდის მაგალითია პრედიქციული დაცვა (Predictive Protection)<sup>6</sup>. სულ უფრო მეტი



ორგანიზაცია ცდილობს შექმნას ჭკვიანი ონლაინ პროდუქტი და სერვისი, რომელიც პროაქტიულად გიცავს, ზრუნავს უსაფრთხოებაზე, გარემოზე ჩვენი საჭიროებების წინასწარ განჭვრეტით. რატომ? იმიტომ, რომ ინტერნეტ საუკუნეში ადამიანები სულ უფრო მეტს სთხოვენ ტექნოლოგიებს. მაგალითად, ახლა მოველით, რომ ტექნოლოგიებმა წინასწარ გამოიცილონ და აქეთ შემოგვთავაზონ ჩვენთვის აქტუალური და ღირებული ინფორმაცია. Predictive Protection-ის ერთ-ერთი განსახიერებაა ჰაერის დაბინძურების მზომი აპლიკაცია და მასთან დაკავშირებული პროდუქტები და სერვისები.

წყარო <https://www.iqair.com/>

რომ შევავამოთ, ტრენდი გრძელვადიანი, 20-25 წლიანი აქტუალური კონცეფციაა, რომელიც სხვადასხვა სფეროებში გვხვდება, ფადი კი — მოულოდნელად გაპოპულარებული პროდუქტი ან სერვისი.

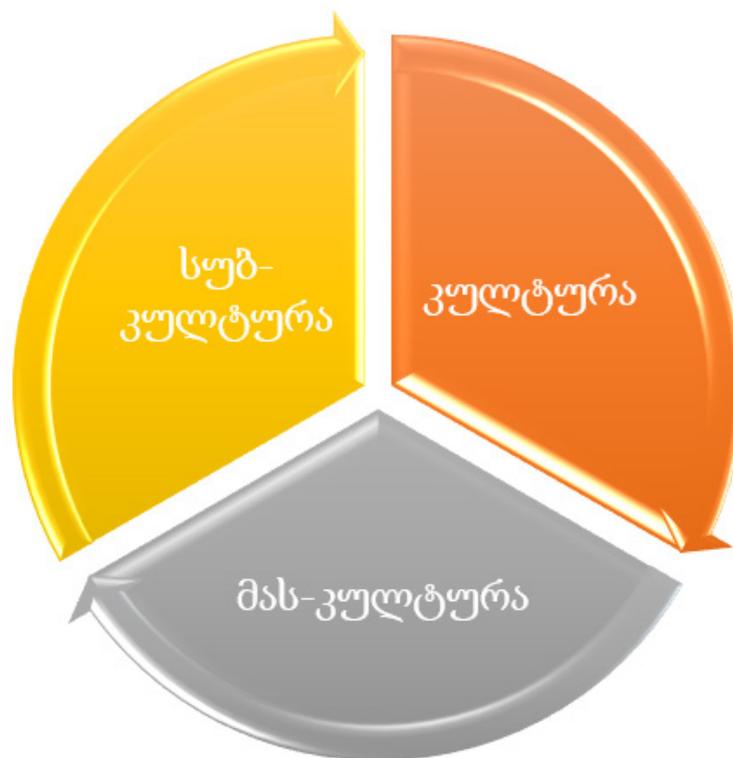
თუ კარგად დავაკვირდებით, ახალი ტრენდი, ვიდრე მასობრივი გახდება, თითქოს კარგა ხანის მანძილზე მწიფდება. თუკი ახალი ინოვაციური სტილი ორ ან მეტ ინდუსტრიაში მოიკიდებს ფეხს, სავარაუდოდ, ის ტრენდად გადაიქცევა და სხვა ინდუსტრიაშიც გავრცელდება. მაგალითად, რომანტიზმი, ვიდრე ჩამოყალიბდებოდა ინტელექტუალურ სტილად და მოძრაობად, ჯერ ვიზუალურ ხელოვნებაში, მუსიკასა და ლიტერატურაში დამკვიდრდა, მოგვიანებით კი პოლიტიკაზეც დიდი გავლენა მოახდინა, რადგან რომანტიკოს მოაზროვნეებს დიდი წვლილი მიუძღოდათ ლიბერალიზმის, რადიკალიზმის, კონსერვატიზმისა და ნაციონალიზმის ჩამოყალიბებაში. საფრანგეთის რევოლუცია, ევროპის, როგორც ეროვნულ ერთეულად ჩამოყალიბება, საბჭოთა კავშირის შექმნა და ანტისემიტობიკ კი, რომანტიული ნაციონალიზმის გავლენის შედეგია.

5 Rituals for Work, Kursat Ozenc, Margaret Hagan, 2019, Wiley, გვ 68-71  
 6 Non-Obvious 2019: How To Predict Trends And Win The Future, Rohit Bhargava, 2019

## 4.2. ჰიპსტერული სუბ-კულტურიდან მას-კულტურამდე

კულტურა ერთგვარი ცხოვრების წესია, უსიტყვო შეთანხმება საზოგადოების ღირებულებებზე და ქცევაზე. თავიდან, როდესაც კულტურა იბადება, ის მხოლოდ საზოგადოების მცირე ნაწილის ცხოვრების წესია, ხოლო როცა კულტურის მახასიათებლები ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში იჭრება, ასეთ კულტურას მას-კულტურას ვუწოდებთ.

ტრენდი ვიდრესაყოველთაო სახეს მიიღებს, ჯერ სუბ-კულტურის სახით გვევლინება. სუბ-კულტურა ერთგვარი ამბოხის ფორმაა მეინსტრიმული, ფართოდ გავრცელებული საზოგადოებრივი ნორმებისა და კულტურის მიმართ. როცა ტრენდი მასიური ხდება, ეს ნიშნავს, რომ ის მალე ნაკლებად აქტუალური გახდება. ამ დროს უკვე არსებობს სხვა ტრენდის ჩანასახოვანი ნიშნები, რომელიც მომავალში მასიურ ტრენდს ჩაანაცვლებს.



21-ე საუკუნის ჰიპსტერული კულტურა კი ნიუ-იორკის ერთ-ერთ უბანში, ვილიამსბურგში აღმოცენდა 90იანი წლების ბოლოს, თუმცა ამ კულტურის ინსპირაცია მე-20 საუკუნის 40 იან წლებში არსებული ჰიპსტერული სუბ-კულტურა იყო. 1940-იან წლებში ჰიპსტერებს უწოდებდნენ თეთრკანიან, საშუალო კლასის წარმომადგენელ ახალგაზრდებს, რომლებიც თავიანთ ამბოხს იმდროინდელი რასიზმის მიმართ საკუთარი კლასისა და კანის ფერისთვის „შეუსაბამო“ ცხოვრების წესით გამოხატავდნენ. იმდროინდელი ჰიპსტერები ჯაზის ფანები იყვნენ და ჯაზის მუსიკოსების ცხოვრების სტილით ცდილობდნენ ცხოვრებას: განგებ ეცვათ ღარიბულად და ცხოვრობდნენ თავისუფალი ცხოვრებით.

90 იანი წლების ამერიკული ურბანული ცხოვრების ერთ-ერთი საინტერესო კულტურული მოვლენა იყო ის, რომ გარეუბნებიდან ქალაქში დაბრუნდნენ განათლებული ადამიანები, რომლებსაც დიდი კულტურული კაპიტალი გააჩნდათ. მათ ბევრი ფული არ ჰქონდათ. სამაგიეროდ ჰქონდათ ნორმალური სამსახური და დიდი ინტერესი კულტურის, ხელოვნების და ქალაქური ცხოვრების ესთეტიკის მიმართ. ამიტომ დაიწყეს მიტოვებული ქარხნებისა და სხვა ყოფილი ინდუსტრიული ადგილების ძებნა, სადაც პატარა სახელოსნოებს ან მაღაზიებს საინტერესო ადგილებად გადააქცევდნენ. ეს მათი მშობლების თაობისგან რადიკალურად

განსხვავებული ქცევა იყო. 60-70იან წლებში, ჰიპსტერების მშობლები ურბანული ცხოვრებისგან თავის დაღწევას ცდილობდნენ. მჭიდრო დასახლება, მანქანებით გადატვირთული ქუჩები, ცათამბჷვნები, — ეს ყველაფერი მშობლებისთვის დამთრგუნველი იყო და შვებას ქალაქგარეთ დასახლებაში ეძებდნენ.

ჰიპსტერებმა მიტოვებული ქარხნის ტერიტორიებზე ისეთი ალტერნატიული სამომხმარებლო სივრცეები შექმნეს, როგორიცაა, მაგალითად: ველოსიპედების მაღაზია, სადაც შეგიძლია საკუთარი ველოსიპედი ბამბუკისგან თავად ააწყო; სახელოსნო, სადაც ადგილობრივებს ასწავლიან საკუთარი ვიტრაჟული ფანჯრების დამზადებას; ძაფების მაღაზია, სადაც იშვიათი მასალის, მაგ. ალპაკას ბეწვისგან დამზადებული ძაფები იყიდება. ბარები, რესტორნები და საცალო ვაჭრობის ბუტიკებიც მალევე აყვნენ და დაიწყეს ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც თითქოს ყველაფერი ყველას თვალწინ, თუმცა მაინც პრივატულად ხდებოდა. ასეთ ადგილებში ადგილობრივები ხვდებოდნენ ერთმანეთს საქმეზე თუ გასართობად. თანდათან ასეთმა ადგილებმა მედიის ყურადღება მიიპყრო, რასაც ანტრეპრენერების ნაკადი მოჰყვა, რომლებსაც აქამდე აუთვისებელი ბაზრის ათვისება მოუწიათ. ასე შეიქმნა ბრუკლინში ვილიამსბურგის უბანი. პატარა ბერლინი, როგორც მას 90-იანების ბოლოს უწოდებდნენ. 2000-იანი წლების დასაწყისში ვილიამსბურგი გახდა ალტერნატიული როკის და ელექტრონული მუსიკის „აკვანი“<sup>47</sup>.

### ჰიპსტერული ღირებულებები



წყარო: ვინტილატორის Facebook გვერდი.

ჰიპსტერებისთვის მთავარი თავისუფლება, კრეატიულობა და ნონ-კონფორმიზმია. ჰიპსტერული ღირებულებებია:

**თანასწორობა და გაზიარება:**  
ჰიპსტერებისთვის სოციალური თანასწორობის იდეა ძალიან მნიშვნელოვანია. ქოვორქინგ სივრცეები, ისეთ ბიზნესები, როგორიცაა Uber და Airbnb, სწორედ თანასწორობის და გაზიარების იდეით შეიქმნა. ჰიპსტერული კულტურა, თანასწორობის იდეის მხარდამჭერია და თანაუგრძობს სუსტს და პატარას. ამიტომ ჰიპსტერებს არ უყვართ დიდი კომპანიები და კორპორაციები. პარადოქსულია, ჰიპსტერებზე ხშირად ამბობენ, ყველაფრის ოქროდ ქცევის უნარი აქვთო, რადგან ჰიპსტერული ლაიფსთაილის პროდუქტები: არტიზანული ლუდი, ყავა, ათასნაირი ვორქშოფები, ტანსაცმლის ბრენდები იაფი არ არის.

### სამეზობლო და თემი:

დღეს მთელ მსოფლიოში აქტუალურია ადგილობრივი მეწარმეების, ხელოვანების, ფერმერების თუ სხვა ადგილობრივი თემისა და სამეზობლოს წარმომადგენლების მხარდაჭერა. თუკი ადრე სასტუმროში 24 საათიანი სერვისს ან სარელაქსაციო მასაჟს გთავაზობდნენ, დღეს შესაძლოა ადგილობრივი დიჯეის მასტერკლასზე დასწრება ან ადგილობრივი კერამიკოსის ვორქშოფზე მონაწილეობა შემოგთავაზონ. ჰიპსტერულმა კულტურამ დიდი გავლენა მოახდინა ბიზნესის და ზოგადად, კაპიტალიზმის თანამედროვე ფორმასა და ღირებულებებზე. დღეს ყველამ იცის, რომ რაც არ უნდა მომგებიანი იყოს კომპანია, თუკი ის არ ქმნის ღირებულებას იმ თემისთვის, სადაც ოპერირებს, ან არ შეაქვს წვლილი ამ საზოგადოების განვითარებაში, მისი წარმატება მოკლევადიანია.

### ბარემოს დასვა:

ჰიპსტერები გლობალურ ეკოლოგიურ საკითხებზეც ზრუნავენ და ცდილობენ შექმნან „მწვანე“ პროდუქტები და სერვისები. ვინტაჟიც იმიტომ უყვართ, რომ ერთი მხრივ, მეინსტრიმული არ არის და ადამიანს საკუთარი ინდივიდუალობის ხაზგასმის შესაძლებლობას აძლევს და მეორე მხრივ, ეკოლოგიის მიმართ უფრო დამზოგავია. ჰიპსტერებისთვის ძალიან ბუნებრივია ვეგეტარიანიზმი და ვეგანიზმი, მცენარეული ცილის გამოყენება, როგორც ეკოლოგიაზე ზრუნვის გამოვლინება. ურბანული ვერტიკალური ფერმა, რომელიც მინიმალურ ბუნებრივ რესურსს იყენებს, ძალიან ჰიპსტერული მოვლენაა.

ვიზუალური იდენტობა ჰიპსტერების ნოსტალგიური განწყობა ვიზუალურ ესთეტიკაზე აისახება. ჰიპსტერული ჩაცმის სტილი კარგად ჩანს ჰიპსტერული იდეოლოგიის ბრენდებში, მაგალითად, აწ უკვე გაკოტრებულ American Apparel ან Urban Outfitters-ში. ჰიპსტერული „ლუქი“ 60-იანი წლების ჰიპი, პანკ და 90-იანების გრანჯ სტილის ნაზავია.

## კულტურა თუ მას-კულტურა?

დღევანდელ ჰიპსტერულობის მცნებას რთულია სუბ-კულტურა ეწოდოს, რადგან ის უკვე ნორმა უფროა, ვიდრე პროტესტი. მისი გავლენა ყველა სფეროში შეიგრძნობა და თანაც, ეკონომიკური ფასეულობაც გააჩნია, ანუ ჰიპსტერული პროდუქტები და სერვისები მრავლად არის და საკმაოდ კარგად იყიდება. დღეს საქართველოშიც კი, ყველა არაჰიპსტერი ადამიანი უკვე ჰიპსტერული პროდუქტებისა და სერვისების მომხმარებელია. ყველას მოგვწონს არტიზანული ლუდი და ყავის ლაბორატორიაში კოლბაში მორთმეული ყავა, ფაბრიკის მულტიკულტურული ურბანული სივრცე. ჰამაკები და საქანელები თიბისის სათაო ოფისში კორპორაციული სივრცის ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი მაგალითია. გლობალურად, პანდემიამდეც, კორპორაციული „დრეს კოდი“ ძალიან შეიცვალა და ბევრად უფრო არაფორმალური და ჰიპსტერული გახდა. დღეს ძალიან ცუდი ტონია თანამშრომელს აუკრძალო თმა ლურჯად შეიღებოს ან წვერი არ მოუშვას. იოგა და მედიტაცია ჩვენს კონსერვატულ სივრცეშიც შემოიჭრა. ადრე ბუდისტურ რელიგიასთან ასოცირებული ტექნიკები, ახლა ყოველდღიური განტვირთვის საშუალებაა არარელიგიური დანიშნულებით. საქართველოში სულ უფრო მეტი ვეგეტარიანელი და ვეგანია. თუკი 5 წლის წინ თბილისში ერთადერთი ვეგანური კაფე არსებობდა, დღეს მათი რაოდენობა 15-მდე გაიზარდა. ეს და ბევრი სხვა მაგალითი მიგვანიშნებს იმაზე, რომ ჰიპსტერული კულტურა საქართველოშიც მასობრივ კულტურად იქცა.

ჰიპსტერული სუბ-კულტურის მასიურ კულტურად გადაქცევას ჩვენი ცხოვრების დიგიტალიზაციამ და ინტერნეტის გავრცელებამ შეუწყო ხელი. თუკი ადრე სუბ-კულტურები მცირე მასშტაბით ახერხებდნენ საკუთარი იდენტობის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას, დღეს, გლობალიზაციისა და მედია ტექნოლოგიების განვითარების პირობებში, თვითგამოხატვის გზებიც ბევრად უფრო მრავალფეროვანი გახდა, ისევე, როგორც მისი გავრცელების შესაძლებლობებიც.



**Jekuna - ჯეკუნა**  
 June 12 · 🌐  
 დღეს და ხვალაც გელოდებით მუშტაიდში, ამ ვიქენდის სიახლე ვეგანური ქორნდოგია 🌱  
 See you at Mushtaidi park this weekend, I've prepared some crust vegan corndogs for you 🌱



ფაბრიკის შიპსტერული კიბის დიზაინი  
 წყარო: ვინტილატორის Facebook გვერდი.

ვეგეტარიანული ქორნ-დოგი ჯეკუნასგან  
 წყარო: ჯეკუნას Facebook გვერდი.



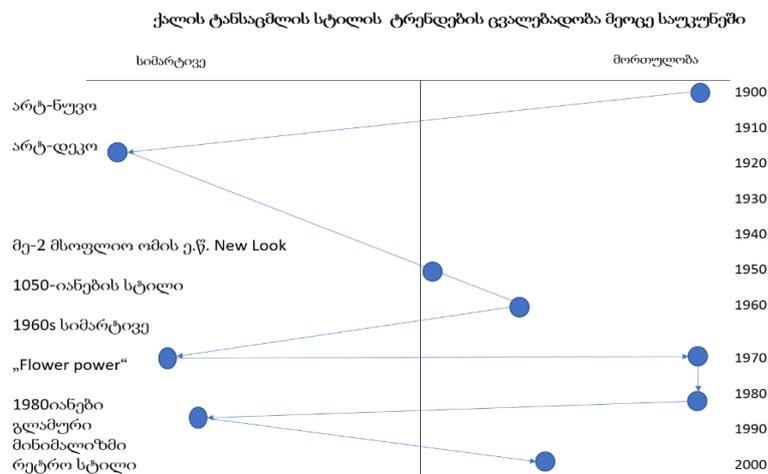
გრაფიტი თბილისის ცენტრალურ უბანში  
 წყარო: [on.ge/shorturl.at/hxsZ7](http://on.ge/shorturl.at/hxsZ7), Tbilisi Mural Festival



ყავის დასაყენებელი მოწყობილობა ყავის ლაბორატორიაში  
წყარო: ყავის ლაბორატორიის Facebook გვერდი.

### 4.3. უკიდურესობები

ტრენდს ცვლილებისას ახასიათებს ერთი უკიდურესობიდან მეორე უკიდურესობაში გადავარდნა. მაგალითად, იხილეთ როგორ იცვლებოდა მეოცე საუკუნის ქალის ტანსაცმლის სტილის ტრენდები. ტრენდების რადიკალიზმი ვრცელდება ტრენდის ყველა ასპექტზე და მათ შორის, ცხოვრების სტილსა და ღირებულებებზეც.<sup>8</sup>



8 Anatomy of a Trend, Henry Vejlgaard, 2008, McGraw-Hill, გვ 21

ჰიპსტერებმა მათი მშობლების თაობისგან განსხვავებით, ურბანული ცხოვრება და მისი ესთეტიკა ტრენდული გახადეს. თუმცა, ბოლო წლებში, მთელ მსოფლიოში სულ უფრო მეტს საუბრობენ ურბანული ცხოვრების ზიანზე. უკვე ძალიან ხშირად გვხვდება სტატიები, პოდკასტები და გადაცემები, სადაც საუბარია თუ რამდენად მავნეა ქალაქში ცხოვრება ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობისთვის. პანდემიამ ბევრი ადამიანი დააფიქრა ქალაქგარეთ ცხოვრების საჭიროებაზე. კოვიდ-19 ძირფესვიანად შეცვალა ქალაქების ცხოვრება. მას შემდეგ, რაც ოფისებში მუშაობა დისტანციურმა მუშაობამ ჩაანაცვლა, ზოგიერთმა ორგანიზაციამ განაცხადა, რომ სამუდამოდ დისტანციურად განაგრძობს მუშაობას. მაგალითად, Twitter-ის CEO-მ თანამშრომლებს სამუდამოდ მისცა სახლიდან მუშაობის უფლება. საქართველოშიც ბევრი კომპანია სრულად გადავიდა დისტანციური ან ჰიბრიდული მუშაობის მოდელზე. ასევე შესამჩნევია ტენდენცია, ორგანიზაციებმა ოფისები დიდი ქალაქებიდან რაიონულ ცენტრებში გადაიტანონ. რა ღირებულებები ჩაანაცვლებს ჰიპსტერულ ღირებულებებს, უახლოესი 10 წლის განმავლობაში გამოჩნდება.

#### 4.4. ვინ ემნის და ავრცელებს ტრენდებს?

საწყის ეტაპზე ტრენდული კონცეფციები მხოლოდ პროგრესული ადამიანებისთვის არის აქტუალური. სიახლის მიღება ნებისმიერ საზოგადოებას უჭირს. ევერეტ როჯერსის ინოვაციის ათვისების მრუდი გვიჩვენებს, რომ ნებისმიერ საზოგადოებაში სიახლის მიმართ ღია ადამიანი ცოტაა. ამიტომაც, უკვდავების წყალობით რომ მოიგონოთ, აუცილებლად გამოჩნდებიან სკეპტიკოსები და მოწინააღმდეგეები. სიახლის მიღება სხვადასხვა შიშებთან და ინფორმაციის ნაკლებობასთან არის დაკავშირებული და ამიტომაც ახალი ქცევა და ღირებულებები სწრაფად არ ვრცელდება. სანამ ტრენდი სუბ-კულტურიდან მას-კულტურად გადაიქცევა, 20-25 წელი და ზოგჯერ მეტიც გადის.



#### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

- რადგან ტრენდს რადიკალური ცვლებადობა ახასიათებს, რა ღირებულებებზე იქნება დაფუძნებული ჰიპსტერობის შემდეგი ტრენდი?
- რა იქნება მომავლის რადიკალურად განსხვავებული ღირებულებები?
- რა ბიზნეს შესაძლებლობები შეიძლება გაჩნდეს მომავალში ამ ღირებულებებიდან გამომდინარე?
- რა პრობლემები შეიძლება შეექმნათ მომხმარებლებს?
- რაში შეიძლება დასჭირდეთ დახმარება?

#### ინოვაციების ათვისების მრუდი. ევერეტ როჯერსი.<sup>9</sup>

ტრენდები ინოვაციორებს და ადრეულ ადეპტებს ხიბლავს

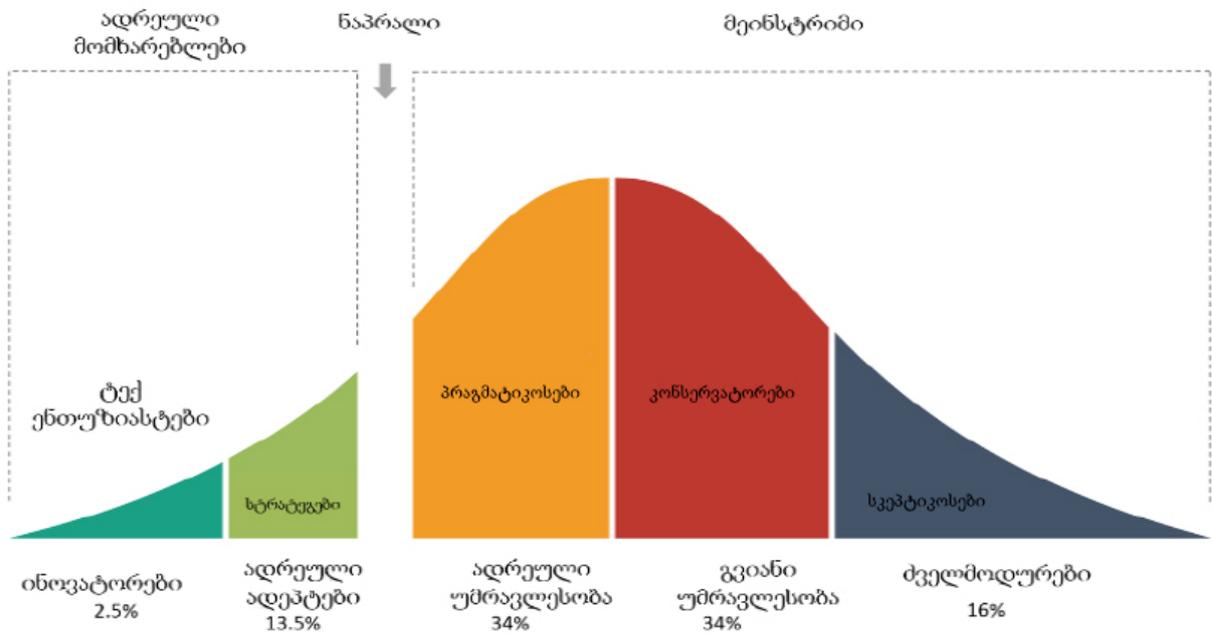
როცა ტრენდი ჯერ კიდევ სუბ-კულტურაა, მისით მხოლოდ ინოვატორები და ადრეული ადეპტები ინტერესდებიან.

### ვინ არიან ინოვატორები?

ინოვატორები, საზოგადოების 2.5%

საზოგადოების პროგრესული ნაწილი, უმცირესობაა ნებისმიერ საზოგადოებაში, ცვლილების აგენტები და მამაცი ადამიანები არიან, რომლებსაც არ აინტერესებთ საზოგადოების აზრი და ხშირად პირიქით, დინების საწინააღმდეგოდ ცურვა და გავრცელებული ნორმების მსხვრევა ეამაყებათ კიდევ. ინოვატორები ხშირად არიან ტრენდის შემქმნელები და ტრენდის გამავრცელებლებიც. მათთვის იმდენად მნიშვნელოვანია პირველებმა გამოსცადონ რაღაც, მზად არიან მიიღონ არასრულყოფილი პროდუქტი და უსასყიდლოდ გახდნენ კეთილი ნების ელჩები.

თუკი იდეას/პროდუქტს უკვე აქვს გარკვეული ცნობადობა, ინოვატორებისთვის ის უკვე ნაკლებად საინტერესოა.



ევგერეტ როჯერსის ინოვაციების ათვისების მრუდი

### ტრენდის შემქმნელები და ტრენდის გამავრცელებლები (ტრენდ სეიტერები)

ტრენდის შემქმნელი არის ადამიანი, რომელიც ქმნის საზოგადოებისთვის საინტერესო ახალ პროდუქტს, ახალ სტილს ან სრულიად ახლებურად, განსხვავებულად იწყებს მოქცევას.

ტრენდის გამავრცელებელი (ტრენდ სეიტერი) უმალ ინტერესდება ახალი ტრენდით და ცდილობს ერთ-ერთი პირველი იყოს, ვინც ამას სხვებს გააგებინებს. აწმყოს ტენდენციების გასაგებად ტრენდ ფორკასტინგის ერთ-ერთი პიონერი ჰენრიკ ვეილგაარდი (Henrik Vejlgaard) გვიჩვენებს, ტრენდის გამავრცელებლებს დავაკვირდეთ. ტრენდის გამავრცელებელია ადამიანი, რომელიც აღიარებულია თავის წრეში, როგორც საინტერესო და გემოვნებიანი. ტრენდ სეიტერი არ არის ინოვატორი და თავად არ ქმნის ტრენდს, უბრალოდ, სხვებისგან განსხვავებით, ერთ-ერთი პირველი აიტაცებს მას.<sup>10</sup>

ორივე ჯგუფი, ტრენდის შემქმნელები და გამავრცელებლები, ინოვატორების 2.5% ში შედიან. შეიძლება ტრენდის გამავრცელებელი (ტრენდ სეიტერი) ტრენდის შემქმნელიც იყოს, მაგალითად, კოკო შანელმა, პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ, გადატრიალება მოახდინა ქალის სილუეტში.

10 Anatomy of a Trend, Henry Vejlgaard, 2008, McGraw-Hill, გვ 30-57

გაათავისუფლა ის კორსეტისგან და ქალის ტანსაცმელი კომფორტული, სადა და ელეგანტური, სპორტული და ყოველდღიური გახდა. ინოვატორთან ერთად კოკო შანელი ტრენდ სეტერიც იყო და საკუთარი სტილის პოპულარიზაციას ყველაზე უკეთ ახერხებდა.

სამაგიეროდ, ტრენდის შემქმნელი შეიძლება სულაც არ იყოს ტრენდის გამავრცელებელი (ტრენდ სეტერი). 60-იან წლებში პოეტმა და პანკ მუსიკის ერთ-ერთმა პირველმა შემსრულებელმა, პეტი სმითმა, დიდი წვლილი შეიტანა პანკ ლუქის შექმნაში. პირველად სწორედ მან დახია საკუთარი ჟინსები და მაისური — ტრენდი, რომელიც სწრაფად აიტაცეს მთელ მსოფლიოში და ამდენი დეკადის შემდეგაც კი პერიოდულად ისევ ჩნდება მას-მოდაში. მიუხედავად იმისა, რომ პეტი ჯერ კიდევ მაშინ წერდა და ასრულებდა პანკ მუსიკას, ვიდრე ამ მიმდინარეობას სახელი დაერქმეოდა, ის პანკ მუსიკის ტრენდ-სეტერია და არა ტრენდის შემქმნელი, ხოლო მოდაში საერთოდ არ არსებობდა ტრენდ სეტერი მაშინ, როცა დახეული ტანსაცმლით პანკ ლუქი შექმნა.



გაბრიელ შანელი და სერგე ლიფარი

წყარო: Chanel.com <https://www.chanel.com/gb/fashion/news/2018/02/gabrielle-chanel-et-serge-lifar.html>

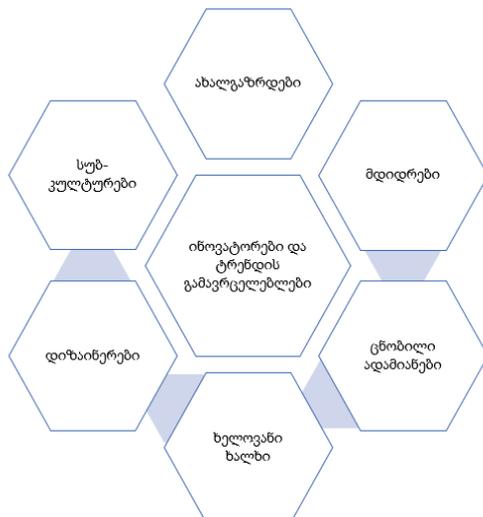
## პანკ ლუქ-ის შემქმნელი პეტი სმითი



წყარო: vogue.com <https://www.vogue.com/article/patti-smith-punk-look>

სად უნდა ვეძებოთ ტრენდის შემქმნელები და ტრენდის გამავრცელებლები, ანუ ინოვატორები და ადრეული ადებუტები?

აწმყოს და მომავლის ტენდენციების გასაგებად ტრენდ ფორკასტინგის ერთ-ერთი პიონერი ჰენრიკ ვეილგაარდი (Henrik Vejlgaard)<sup>11</sup> გვიჩვენებს, ინოვაციებსა და ტრენდის გამავრცელებლებს დავაკვირდეთ. ინოვაციები და ტრენდის გამავრცელებლები კი, ხშირად შემდეგ ჯგუფებში იყრიან თავს: ახალგაზრდები, მდიდრები, ცნობილი ადამიანები, ხელოვანი ხალხი, დიზაინერები, სუბ-კულტურები.



ხშირად სწორედ ამ ჯგუფების წარმომადგენელი ადამიანები არიან ისინი, რომელნიც ინტუიციით გრძნობენ თუ რა არის პროგრესული, ტრენდული და აქტუალური.

## ვინ არიან ადრეული ადეპტები?

ადრეული ადეპტები 13.5%

ადრეული ადეპტები პროგრესული, მაგრამ ინოვაციებთან შედარებით, პრაგმატული ხალხია. მათთვის მნიშვნელოვანია კარგ ტიპებად პოზიციონირდებოდნენ, ამიტომ ინტერესდებიან ყველაფრით, რაც ახალი და აქტუალურია. ისინი მზად არიან მონაწილეობა მიიღონ იდეის/პროდუქტის დახვეწაში, არ ეზარებათ უკუკავშირი და თავიანთ მოთხოვნებს მკაფიოდ აჟღერებენ. ადრეული ადეპტების გულის მოგება მათთან მაქსიმალური მორგებით და გათვალისწინებით არის შესაძლებელი, მაშინ როცა ინოვაციებს არასრულყოფილი სიახლეც აკმაყოფილებთ. ადრეული ადეპტების დახმარებით ტრენდი სუბ-კულტურიდან კულტურაში გადაიზრდება, რადგან საზოგადოების უდიდესი ნაწილისთვის ისინი მისაბაძი მაგალითები არიან (ადრეული უმრავლესობა 34%).

## ტრენდის მას-კულტურად გადაქცევა

ადრეული უმრავლესობა 34%

ფრთხილები, წინდახედულები და კონსერვატორები. არჩევანის გასაკეთებლად ყოველთვის სჭირდებათ მტკიცებულებები, რომ სიახლე მართლაც კარგია. ტრენდი მათთვის მისაღებია მაშინ, როცა უკვე ყველა სფეროში იჩენს თავს.

ბვნიანი უმრავლესობა 34%

უდრეკი და რთულად ასაყოლიებელი ხალხია. ცვლილებები ასეთ ადამიანებს ძალიან აშინებთ და სიახლესთან შესაგუებლად ძალიან დიდი დრო სჭირდებათ. მაშინ, როცა ისინი ტრენდით ინტერესდებიან, იგი უკვე გადაშენების პირასაა და ამ დროს ინოვაციები და ადრეული ადეპტები უკვე სხვა ტრენდებით არიან დაინტერესებულნი.

11 Anatomy of a Trend, Henry Vejlgaard, 2008, McGraw-Hill, გვ 3

ძველმოდურები 16%

ისინი თითქმის არასოდეს იცვლებიან და მათზე თითქმის არაფერი გემოქმედებს.

## 4.5. ვისთვის ქმნის ანტიპრენერი?

შესაძლოა ანტიპრენერის ინოვაციური იდეა ეფექტურად აგვარებდეს მომხმარებლის პრობლემას, მაგრამ, როგორც როჯერსის ინოვაციის ათვისების მრუდში ჩანს, სიახლის მიღება ნებისმიერ საზოგადოებას ძალიან უჭირს. ამიტომაც, საუკეთესო იდეასაც კი სჭირდება საზოგადოებასთან კომუნიკაცია და მარკეტინგი.

რადგან ინოვაციური იდეის მომხმარებლები საწყის ეტაპზე მხოლოდ ინოვატორები და ადრეული ადეპტები არიან, სჭირთა განსხაზვრა: ვინ-ვინ არის იმ ბაზარზე, სადაც თქვენ პროდუქტს ან სერვისს ქმნით და პროდუქტის იდეის განვითარებისას მაქსიმალურად ჩართოთ ინოვატორები და ადრეული ადეპტები.

## ჭკვიანი თხილის ტესტირება ინოვატორებთან და ადრეულ ადეპტებთან

„ჭკვიან თხილის შექმნისას, სანამ ოჯახის წევრებს და მეგობრებს ვკითხავდით, პირველ რიგში პროდუქტის იდეის ტესტირება ინოვატორებზე და ადრეულ ადეპტებზე გადავწყვიტეთ. ვფიქრობდით, რომ ჩვენი მომხმარებელი 25-45 წლამდე საზღვარგარეთ ხშირად მოგზაურობის და ცხოვრების გამოცდილების მქონე პროგრესული, ჭკვიანი და ყოჩაღი ადამიანი იქნებოდა, რომელსაც ჯანსაღი ცხოვრების მიზნით თუ სხვა ღირებულებებიდან გამომდინარე, სჭირდება ენერჯის წყარო — მცენარეული ცილა და თან ძალიან უყვარს თხილეული.“

Facebook-ზე რამდენიმე ჯგუფია, სადაც ქართველი გურმანები ერთმანეთს რჩევებს უზიარებენ. ერთ-ერთი მათგანია „დღეს რა ვჭამოთ“. ამ ჯგუფში 2017 წელს უკვე 20 000 მდე ადამიანი იყო გაწევრიანებული. განსაკუთრებით მაღალი იყო ისეთი ადამიანების კონცენტრაცია, ვისზეც ვფიქრობდით, რომ ჩვენი პროდუქტით დაინტერესდებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ ქართული კულინარიული გემოვნება მეტწილად უფრო კონსერვატულია, ამ ჯგუფში სულ უფრო მეტი ადამიანი იკვებებოდა მრავალფეროვნად და ამ მიმართულებით თამამ ექსპერიმენტებს ატარებდა. როცა პირველად სხვადასხვა თხილეულისგან პასტები გავაკეთეთ და ჯგუფში გავაზიარეთ, ამან იმხელა აჟიოტაჟი გამოიწვია, რომ მივხვდით, შემდეგ ნაბიჯზე უნდა გადავსულიყავით და ბრენდის შექმნაზე გვებრუნა.

როცა ბრენდი შევქმენით, განვსაზღვრეთ „ჭკვიანი თხილის“ სთეიქჰოლდერები და კონკრეტულ ადამიანებს პროდუქტს საჩუქრად ვუგზავნიდით და უკუკავშირს ვეკითხებოდით.

თავიდანვე, როცა ბრენდი გაეშვა საკომუნიკაციო კამპანია ჩვენი ძირითადი სეგმენტის ჭკვიანი და ყოჩაღი ქალის საჭიროებებს, ტკივილებს, იმედებს და მოლოდინებს მოვარგეთ.

საქართველო მსგავსი ნიშური პროდუქტებისთვის ძალიან პატარა ბაზარია. თხილისში ჩვენი მთავარი სეგმენტი რაოდენობრივად სულ 5000 მდე ადამიანია. თუმცა ბოლო წლების განმავლობაში მოთხოვნა გაიზარდა და რამდენიმე კონკურენტიც გაჩნდა, თხილეულის პასტები საქართველოში, უახლოესი 5 წლის მანძილზე მაინც, ინოვატორებისა და ადრეული ადეპტების პროდუქტია. ამიტომაც, აუცილებელია საექსპორტო ბაზრებზე ფოკუსირება.“– ამბობს ჭკვიანი თხილის დამფუძნებელი ნინო ანდრიაძე.

გლობალური ტრენდი და ექსპორტის პოტენციალი

ბოლო წლებში შეხედულება ჯანსაღ კვებაზე გლობალური მასშტაბით რადიკალურად

შეიცვალა. თუკი ადრე, ზოგადი ჯანმრთელობისთვის, გონებრივი თუ ფიზიკური ენერჯისთვის და წონის მართვისთვის, ცხიმებისგან თავშეკავებას გვირჩევდნენ, ახლა, მრავალრიცხოვანი კვლევების თანახმად, რეკომენდებულია ცილებით და ცხიმებით მდიდარი საკვების მიღება და ნახშირწყლების შეზღუდვა. თხილის პასტები მართალია მდიდარია ცხიმებით, მაგრამ მასში ცოტა ნახშირწყლები და ბევრი ცილაა, ამიტომ მცირე ულუფაც კი ენერჯით ავსებს და შიმშილის გრძნობას დიდი ხნით აცხრობს. სწორედ ამიტომ, თხილეულისგან დამზადებული პასტების პოპულარობა მთელს მსოფლიოში ბოლო 10 წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. გარდა ამისა, თუკი ადრე ბუტიკურ გურმანულ მაღაზიებში ან დიდ სუპერმარკეტების ქსელებში, დახლზე მხოლოდ მიწისთხილის პასტას\* ვაწყდებოდით, ახლა უკვე ნებისმიერი თხილეულის პასტა იყიდება: ბრაზილიური თხილის, კედრის თუ მზესუმზირის.

მსოფლიოში თხილეულის პასტების ბაზარი იზრდება და ნავარაუდევია, რომ უახლოესი 10 წლის მანძილზე პიკს მიაღწევს, ანუ ადრეულ უმრავლესობას მთლიანად მოიცავს.

„2020 წელს, ბრენდის ადაპტაცია მოვახდინეთ საერთაშორისო ბაზრისთვის და ბრენდი [www.wisenutbutter.com](http://www.wisenutbutter.com) საერთაშორისო ბაიერებს გავაცანით. პირველი ექსპორტი იაპონიაში გავაკეთეთ.“- ამბობს ნინო ანდრიაძე

გლობალურ ბაზარზე თხილის პასტების და სპრედების ბაზარზე დიდი კონკურენციაა. უმეტესობას მაინც მცენარეული ცხიმებით გაზავებული სპრედები წარმოადგენს, თუმცა ნატურალური პასტები და ბიო ბრენდებიც მრავლადაა. დიდი არჩევანით განებივრებული მომხმარებლის ყურადღების მიპყრობა მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის პროდუქტით და საინტერესო ბრენდით არის შესაძლებელი.



წყარო: ჭკვიანი თხილის Facebook გვერდი

\* საქართველოს კანონმდებლობით არ შეიძლება კარაქი ეწოდოს მცენარეულ პროდუქტს. ამიტომ ჭკვიანი თხილი მოხსენიებულია როგორც პასტა

თუ ხართ	სამიზნე	გამოწვევები	უპირატესობები
სტარტაპი	<ul style="list-style-type: none"> <li>ინოვაციები</li> <li>ადრეული ადეპტები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ინოვაციები ზედაპირული და ეგოცენტრული ხალხია</li> <li>ადრეული ადეპტები არ არიან ფასზე სენსიტიური და მათი ქცევა ადრეული უმრავლესობისგან განსხვავდება.</li> <li>ადრეული ადეპტები ძალიან პრეტენზიულები არიან, ითხოვენ მორგებას, ათვისების დინამიკა დაბალია, თუმცა შენარჩუნების მაღალი</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ინოვაციები არიან</li> <li>რისკზე წამსვლელები</li> <li>მიმტვევლები</li> <li>უხარიათ ბრენდ ამზასადორობა</li> </ul>
დამკვიდრებული კომპანია			<ul style="list-style-type: none"> <li>ადრეულ ადეპტებს სურთ თანამშრომლობა და სიხარულით გამლევენ უკუკავშირს</li> </ul>
კომპანია კრიზისში	ადრეული უმრავლესობა	<ul style="list-style-type: none"> <li>ადრეული უმრავლესობა უფრო პრაგმატულია სიახლის მიმართ</li> <li>ყოველთვის ფრთხილობენ</li> <li>ბამავენ ადრეულ ადეპტებს</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ერთგულები არიან</li> <li>არ ითხოვენ განსაკუთრებულ მახასიათებლებს</li> </ul>

ეს გრაფა აჩვენებს თუ ვისკენ უნდა მიმართოს ანტრეპრენერმა თავისი ინიციატივები.

## Demna ტრენდის შემქმნელი თუ გამავრცელებელი?

ქართველი დიზაინერი დემნა გვასალია, მოდის სახლ Balenciaga-ს შემოქმედებითი დირექტორი, მსოფლიოს თავისი არაორდინალური ნამუშევრებით აოცებს. დემნამ Balenciaga კრიზისიდან გამოიყვანა და 2021 წელს, პირველად, მოდის სახლის შემოსავლებმა 1 მილიარდ დოლარს მიაღწია და Kering Group-ის ერთ-ერთი ტოპ ბრენდია Gucci-ს, Bottega Veneta and Saint Laurent -თან ერთად.

Demna: «მოდა ჩემთვის სარკეა, ანარეკლი იმისა, რაც ჩვენს ირგვლივ ხდება და ეს ჩანს ჩემს კოლექციებში. ყოველდღიური ცხოვრება, ყოველდღიურობა ყველაზე ახლობელია ადამიანებისთვის.<sup>124</sup>»

ზოგს ვერ გაუგია, როგორ შეიძლება ე.წ. „ლილოს“ ჩანთებით ან სხვა უბრალო ტანსაცმლით პოდიუმი დაიპყრო და მილიონები იშოვო. ზოგს, დემნა გვასალია ახალი ტრენდის ფუძემდებელი და რევოლუციონერი ჰგონია. ანტი-მოდის ანუ Anti-Fashion-ის ტრენდი პირველად 50-იან წლებში გახდა აქტუალური, როცა ქალებმა გენდერული როლების წინააღმდეგ გაილაშქრეს და სამხედრო და სამუშაო ტანსაცმელი, მაგ. ჯინსები და ზოლიანი მაისურები ჩაიცვეს. დემნა გვასალიას ნამუშევრები ანტი-მოდის სტილში მისი პირადი და პოლიტიკური განაცხადია.

12 <https://www.wmagazine.com/fashion/demna-gvasalia-balenciaga-couture-interview-2021>



Vetemens-ის 2019 წლის კოლექციიდან.

დემნა Met Gala-ს ჩვენებაზე ნიღბით გამოცხადდა.<sup>13</sup>

წყარო: DEMNAGRAM

ბოლო წლებში, განსაკუთრებით კი პანდემიის პერიოდში, როცა მთელი სამყარო საერთო გამოწვევამ გააერთიანა, როცა მდიდარიც ისეთივე უსუსური აღმოჩნდა ვირუსის მიმართ, როგორც ღარიბი, როცა ეკრანებს მიჯაჭვულები სახლებში გამოვიკეტეთ, მოდამ დაკარგა თავისი ძალა. უკვე სულერთია ვინ ხარ და რა გაცვია. Met Gala-ზე დემნას ჩაცმულობა სწორედ ამ განცდას ტოვებს.

## 4.6. რას გვეუბნებიან და არ გვეუბნებიან ტრენდ რეპორტები

დეკემბერში მომავალი წლის ტენდენციებზე წერა ბევრ პოპულარულ გამოცემას ჩვევია, თუმცა, ხშირად აღმოვაჩინებ ხოლმე, რომ ეს „წინასწარმეტყველებები“ არც ახალს არაფერს გვეუბნება და გვასწავლის და არც რეალობას ემთხვევა. ყველაზე დიდი შეცდომა, რაც ტრენდებზე საუბრის დროს მოსდით, ის არის, რომ ტრენდად ასაღებენ პროდუქტებს ან სერვისებს. მაგალითად:

- დრონები დაგვიპყრობენ!
- ვირტუალური რეალობა ყველა სფეროში!
- ჭკვიანი სახლის ტექნოლოგიები!

ტრენდი არასოდეს არის ფაქტების დეკლარაცია და ის, რაც ისედაც ვიცით. ტრენდად შერაცხვას სჭირდება მტკიცებულებები და კვლევა.

ტრენდ ფორკასტერები არიან ადამიანები, რომლებიც იკვლევენ ტენდენციებს. ტრენდ ფორკასტები კი გვეხმარება განვსაზღვროთ მომავლის შესაძლებლობები. სამომხმარებლო ტენდენციების შესახებ ამ ვებგვერდებზე დიდი ინფორმაცია მოიპოვება, რაც ანტრეპრენერმა შესაძლოა ინსპირაციისთვის გამოიყენოს, თუმცა ტრენდების სიღრმისეული ანალიზი, რომელიც იკვლევს წარმოშობის მიზეზებს და მისით სარგებლობის შესაძლებლობებს განიხილავს, ძვირადღირებული დოკუმენტია. ამიტომ ანტრეპრენერისთვის მნიშვნელოვანია, თავად განივითაროს ტენდენციების ამოცნობის და შესაძლებლობების განსაზღვრის უნარი.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <https://www.cbw.ge/culture/demna-gvasalia-dresses-stars-at-met-gala-and-arrives-with-kim-kardashian>

<sup>14</sup> Non-Obvious 2019: How To Predict Trends And Win The Future, Rohit Bhargava, 2019, Ideapress, მე-2 თავი, გვ. 19

## 4.7. ტაჰის შეჯამება

- ტრენდიარის ტენდენცია, საზოგადოებისთვის საინტერესო კონცეფცია, სტილი, მიმართულება, რომელიც პოპულარული ხდება და ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე გავლენას ახდენს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროზე. ტრენდი არ არის პროდუქტი ან სერვისი.
- ტრენდი, ვიდრე მასიური მასობრივი გახდებოდეს, 20-25 წლის მანძილზე მწიფდება. თუკი ახალი ინოვაციური სტილი რამდენიმე ინდუსტრიაში შეიმჩნევა, სავარაუდოდ, ის სხვა ინდუსტრიაშიც გავრცელდება და ტრენდად გადაიქცევა.
- ტრენდი, ვიდრე საყოველთაო სახეს მიიღებდეს, ჯერ სუბ-კულტურის სახით გვევლინება. სუბ-კულტურა ერთგვარი ამბოხის ფორმაა მეინსტრიმული, ფართოდ გავრცელებული საზო-გადოებრივი ნორმებისა და კულტურის მიმართ. როცა ტრენდი მასობრივი ხდება, ეს ნიშნავს, რომ ის მალე ნაკლებად-აქტუალური გახდება. ამ დროს უკვე არსებობს სხვა ტრენდის ჩანასახოვანი ნიშნები, რომელიც მომავალში მასობრივ ტრენდს ჩაანაცვლებს.
- ჰიპსტერული სუბკულტურა, ნიუ-იორკში, ვილიამსბურგში აღმოცენდა და 20 წლის მანძილზე მთელს მსოფლიოში გავრცელდა, როგორც მას-კულტურა. ჰიპსტერული ღირებულებები: თანასწორობა და გაზიარება, სამეზობლოს და თემის მხარდაჭერა, გარემოს დაცვა ყველა სფეროში შეიჭრა. თანდათანობით ჰიპსტერული კულტურა მას-კულტურად გადაიქცა და ამას დიგიტალიზაციამ და ინტერნეტის გავრცელებამ შეუწყო ხელი.
- ტრენდს ცვლილებისას რადიკალიზმი და ერთი უკიდურესობიდან მეორე უკიდურესობაში გადავარდნა ახასიათებს.
- საზოგადოება ნებისმიერ ქვეყანაში კონსერვატულია და ინოვატორები უმცირესობას წარმოადგენენ. ტრენდს ინოვატორები ქმნიან. როცა ტრენდი სუბ-კულტურის ეტაპზეა, მისით ინოვატორები და ადრეული ადეპტები ინტერესდებიან. ინოვატორებს დინების საწინააღმდეგოდ ცურვა და გავრცელებული ნორმების მსხვერვა ეამაყებათ. ადრეული ადეპტები ინოვატორებთან შედარებით პრაგმატული ხალხია, თუმცა ყველაფერი ახალი და პროგრესული აინტერესებთ. ისინი ანტრეპრენერებს იდეის დახვეწაში ეხმარებიან მაშინ, როცა ანტრეპრენერს შეუძლია ინოვატორები კეთილი ნების ელჩებად და ცნობადობის ამალგებისთვის გამოიყენოს.
- ახალგაზრდები, მდიდრები, ცნობილი ადამიანები, ხელოვანი ხალხი, დიზაინერები და სუბ-კულტურის წარმომადგენლები ის ჯგუფებია არიან, სადაც ტრენდის შემქმნელებს და გამავრცელებლებს ყველაზე ხშირად აღმოაჩენ.
- ტრენდ ფორკასტები ანტრეპრენერებს წარმოადგენს უქმნის კულტურულ და სოციალურ ცვლილებებზე და ინოვაციური იდეის ინსპირაციაც შეიძლება გახდეს, თუმცა გარემოზე დაკვირვებაზე, ტენდენციების ამოცნობასა და შესაძლებლობების შემჩნევაზე და გამოყენებაზე ანტრეპრენერმა თავად უნდა იმუშაოს.

## 4.8. საპარჯიშოები

1. რატომ გავრცელდა ტრენდი? დაასახელეთ რომელიმე ტრენდი (არა პროდუქტი ან სერვისი, არამედ მომხმარებლის ქცევა, კონცეფცია, სტილი) და განმარტეთ რატომ გახდა ის პოპულარული? ვინ შეუწყო ხელი ტრენდის გავრცელებას? რამდენი ხანია უკვე ეს ტრენდი არსებობს? რა და რა სფეროში (ინდუსტრიაში) გვხვდება ტრენდი? როგორ ფიქრობთ კიდევ რამდენ ხანს იქნება ტრენდი აქტუალური?

2. ფადი VS ტრენდი. დაასახელეთ ფადი. რატომ არის ეს ფადი და არა ტრენდი? ტრენდი რომ ყოფილიყო რა მახასიათებლები ექნებოდა?

3. ცნობიერი ჩართულობის ტრენდი. მოიფიქრეთ და დაასახელეთ 1 ადგილობრივი პროდუქტი ან სერვისი რომელიც ეხმიანება:

- ცნობიერი ჩართულობის ტრენდს
- ვინ არის მათი მომხმარებელი? რატომ გახდა ეს პროდუქტი ან სერვისი აქტუალური?
- მოიფიქრეთ ახალი პროდუქტი ან სერვისი ათლეიშა ტრენდის სტილში.

4. ჰიპსტერული კულტურის არტეფაქტები. დაასახელეთ ჰიპსტერული კულტურის არტეფაქტები საქართველოში და დაასაბუთეთ რატომ მიაჩნიათ ჰიპსტერულად და რა ღირებულებებს ატარებს არტეფაქტი.

მაგალითად Facebook-ზე ან Instagram-ზე თქვენი ნაცნობების ფოტოებიდან შეაგროვეთ და წარმოადგინეთ მასალები: ჰიპსტერული ლუქი, ჰიპსტერული ნივთები, ჰიპსტერული ბრენდები რომლებსაც ქართველები ატარებენ, ქალაქის ჰიპსტერული დიზაინი (ინსტალაცია, გრაფიტი და ა.შ.)

5. რადგან ტრენდს რადიკალური ცვლებადობა ახასიათებს, რა ღირებულებებზე იქნება დაფუძნებული ჰიპსტერობის შემდეგი ტრენდი? რა იქნება მომავლის რადიკალურად განსხვავებული ღირებულებები? რა ბიზნეს შესაძლებლობები შეიძლება გაჩნდეს მომავალში ამ ღირებულებებიდან გამომდინარე?

რა პრობლემები შეიძლება შეექმნათ მომხმარებლებს? რაში შეიძლება დასჭირდეთ დახმარება?

6. პროდუქტები ინოვატორებისთვის და ადრეული ადეპტებისთვის. რა პროდუქტებია განკუთვნილი ინოვატორებისთვის და ადრეული ადეპტებისთვის საქართველოში? რატომ მიგაჩნიათ ეს პროდუქტები ამ ჯგუფებისთვის საინტერესო?

7. ინოვაციური პროდუქტის ტესტირება. წარმოიდგინეთ რომ ინოვაციურ პროდუქტს აწარმოებთ. ჭკვიანი თხილის ქეისის მაგალითზე შეიმუშავეთ ვირტუალურ ან ფიზიკურ სივრცეში პროდუქტის ტესტირების სტრატეგია ინოვატორებთან და ადრეულ ადეპტებთან. დაგეგმეთ ექსპერიმენტი: რა სივრცეებში გხვდებიან ინოვატორები და ადრეული ადეპტები მაღალი კონცენტრაციით? როგორ გატესტავთ მათთან პროდუქტს?

## თავი მე-5: რა შეიძლება ვისწავლოთ ტრენდ ფორკასტერებისგან?

განსახილველი საკითხები:

- 5.1. აწმყოზე რეფლექსია და მომავლის ხედვა
- 5.2. რა შეიცვალა და რატომ?
- 5.3. რა მოყვება ამას?
- 5.4. სამაგიდო კვლევა: ჰეისტაკის მეთოდი
- 5.5. ეთნოგრაფიული კვლევა: კულტურული გამოძიება
- 5.6. თავის შეჯამება
- 5.7. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

მედგიდი	Toast Ale	VR Vaccine
სამოგადოებრივი ბაღია კოკოპელი	Mya's Sushi	Rimac Automobil
ჯოვანი მორა	Wizzair	Disneyland

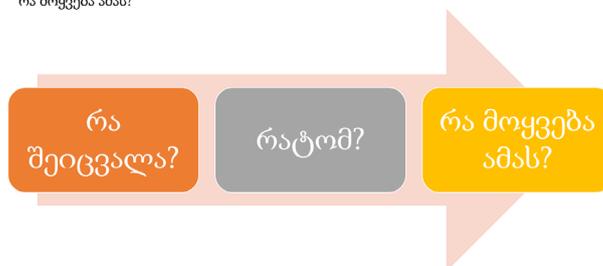
### 5.1. აწმყოზე რეფლექსია და მომავლის ხედვა

ტრენდ ფორკასტერები სამოგადოებაში მიმდინარე კულტურულ ცვლილებებს სწავლობენ და ცდილობენ გამოიყონ ამ ცვლილებების გრძელვადიანი გავლენა სხვადასხვა ცხოვრებისეულ სფეროზე: ბიზნესზე, მეცნიერებაზე, ტექნოლოგიებზე, პოლიტიკაზე, მოდაზე, არქიტექტურასა და ხელოვნებაზე. ტრენდ ფორკასტერს აინტერესებს, როგორ შეიქმნა არსებული ტენდენცია და რა გზებით შეიძლება განვითარდეს მოვლენები მომავალში.

ანტრეპრენერები, ტრენდ ფორკასტერების მსგავსად, ანალიზებენ მიმდინარე მოვლენების

#### რა არის დღეს აქტუალური?

- რამ გამოიწვია ეს?
- ახდენს თუ არა ეს ჩვენს ცვლილებას და როგორ?
- რა მოყვება ამას?



შედეგად გაჩენილ საჭიროებებს და მომხმარებლის ქცევას იმისთვის, რომ განსაზღვრონ რა შესაძლებლობები არსებობს, რა პრობლემების მოგვარება არის ყველაზე მეტად საჭირო. მომავალზე ფიქრი ძალიან ანტრეპრენერულია. მსოფლიოში ერთ-ერთი უდიდესი საკონსულტაციო კომპანიის Ernst & Young-ის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად,<sup>1</sup> ყველა წარმატებული ანტრეპრენერი მომავალზე ორიენტირებულია. წარმატებული ანტრეპრენერები იმდენივე დროს უთმობენ მომავალზე ფიქრს, რამდენსაც აწმყოზე.

1 [https://www.ey.com/en\\_gl/growth/entrepreneurs-leading-future](https://www.ey.com/en_gl/growth/entrepreneurs-leading-future)

გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია მარტივი არ არის და შეიძლება ფინანსურად მინიმალურად მომგებიანი ან საერთოდ, წამგებიანიც კი იყოს, მაგრამ წარმატებულ ანტრეპრენერებს სწორედ შეუპოვარი მომავლის ხედვა და მიზნისკენ სწრაფვა გამოარჩევს.

უნგრელი ანტრეპრენერი, ჯომეფ ვარადი, დაბალბიუჯეტური ავიახაზები Wizz Air-ის შექმნიდან ერთ წელიწადში დიდი ფინანსური პრობლემების წინაშე დადგა. ვარადი არ დანებდა და ის და მისი გუნდი თვეების განმავლობაში არ იღებდნენ ხელფასს, სანამ კომპანიის შემოსავლები არ გაიზარდა. დღესდღეობით Wizz Air ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში ყველაზე დიდი, დაბალ-ბიუჯეტური ავიახაზებია.

2009 წელს, უფრო ადრე ვიდრე დიდი კომპანიები ელექტრომანქანების წარმოებას დაიწყებდნენ, 19 წლის ხორვატიელმა მატე რიმაკმა გააცნობიერა, რომ ეკოლოგიური პრობლემების და მასთან დაკავშირებული რეგულაციების გამო, ელექტრომობილები მომავალში სულ უფრო მოთხოვნადი გახდებოდა და ელექტროძრავის შექმნაზე დაიწყო მუშაობა. დღევანდელი პროგნოზებით, 2050 წლისთვის ახალშექმნილი მანქანების 55% და გლობალურად არსებული მანქანების 33% ელექტრომანქანა იქნება. დღეს მატე რიმაკის კომპანიაში 350 ადამიანი მუშაობს და ის მსოფლიოში ყველაზე სწრაფ ელექტრომანქანას აწარმოებს.<sup>2</sup>



წყარო: [www.rimac-automobili.com](http://www.rimac-automobili.com)

## 5.2. რა შეიძლება და რატომ?

ტრენდ ფორკასტერისთვის და ანტრეპრენერისთვის მომავლის შესაძლებლობების განსაზღვრა აწმყოზე აწმყოს რეფლექსიით იწყება.

გრაფაზე მოცემულია პანდემიის პერიოდში საქართველოში წარმოჩენილი აქტუალური საკითხების ნაწილი. განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი.

**სხვების დახმარება:** პანდემიის დროს, ჯანდაცვის სექტორის გადატვირთვის გამო, შეუძლებელი გახდა სამედიცინო მომსახურების მიღება ან პაციენტების კლინიკებში განთავსება. ამან ადამიანები საერთო მიზნის გარშემო გააერთიანა.

სოფო ჯაფარიძე და ნუცა ზურაბიანი 8 წლის განმავლობაში არასამთავრობო ორგანიზაციის

2 <https://www.rimac-automobili.com/>

პანდემიის გამოწვევები და შესაძლებლობები



(„ჯანდაცვის პროფესიონალთა ლიგა“) მეშვეობით ქართველ და უცხოელ ექიმებს ერთმანეთთან აკავშირებდნენ. 2020 წლის ნოემბერში, როცა ჯანდაცვის სექტორი პირველად გადაიტვირთა, სოფომ და ნუცამ გადაწყვიტეს შეექმნათ ონლაინ სივრცე, სადაც უანგაროდ და მარტივად მოხდებოდა ექიმის და პაციენტის დაკავშირება. შექმნიდან „მედიდმა“ მალევე გააერთიანა სხვადასხვა ქვეყანაში მომუშავე ქართველი ექიმები და 100 000 ზე მეტი მოქალაქე. 20 ადამიანისგან შემდგარი პროფესიონალი ექიმების, სტუდენტებისა და რეზიდენტებისგან შემდგარი მოდერატორთა ჯგუფის წევრები, 24 საათის განმავლობაში იყვნენ მობილიზებულები, რომ კვალიფიციურ ექიმს რჩევა მიეცა კოვიდ-ინფიცირებულებისა და მათი ახლობლებისთვის, გამოენახა ადგილი გადატვირთულ კლინიკებში და ემოციური მხარდაჭერა აღმოეჩინა პაციენტებისთვის. შექმნის დღიდან „მედიდმა“ ათასობით ადამიანს გაუწია კვალიფიციური კონსულტაცია და ადამიანების სიცოცხლე გადაარჩინა. 2021 წელს შეექმნა ამავე სახელწოდების სამკურნალო-დიაგნოსტიკური კლინიკა და გადაცემა TV იმედზე.



ფოტოზე სოფო ჯაფარიძე, წყარო: fortuna.ge <https://fortuna.ge/fortuna/post/sofo-jafaridzis-medgidi-kh-val-sakutar-klinikas-khsnis>

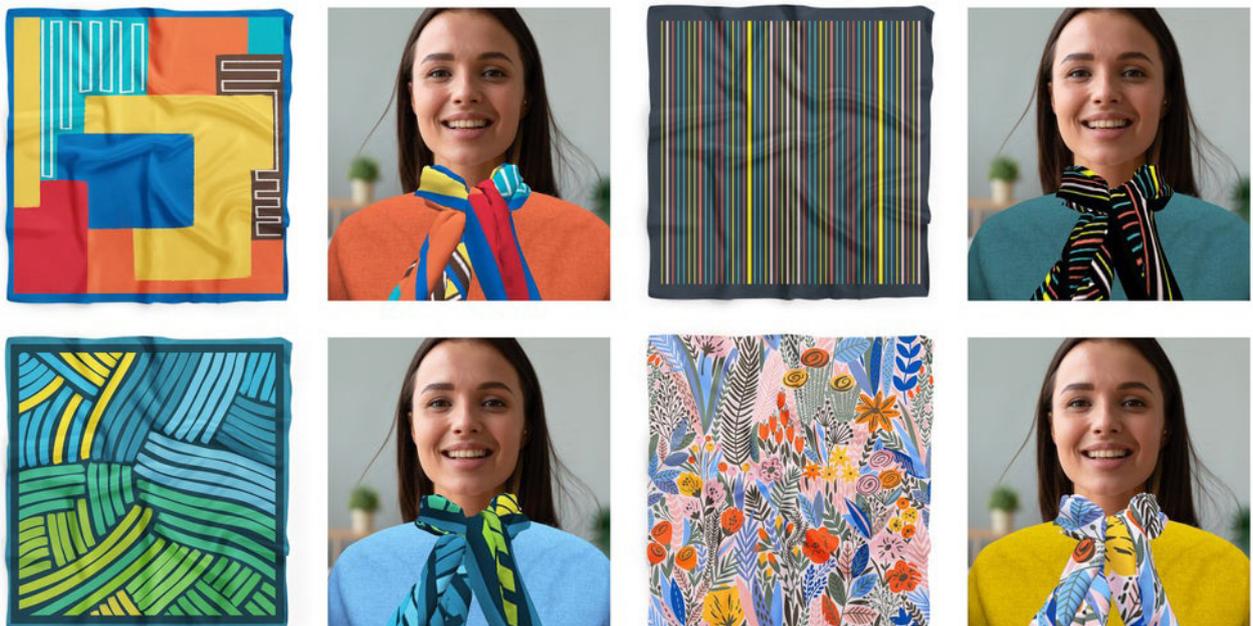
**ბოსტანი და ჩითილები:** პირველივე „ჩაკეტვის“ პერიოდში ქალაქში მცხოვრებმა ადამიანებმა იგრძნეს ოთხკედელშუა გამოკეტვის სიმძიმე და ბუნებასთან სიახლოვის საჭიროება. ვისაც ამის საშუალება ჰქონდა, აგარაკებს მიაშურა, დანარჩენებმა კი საკუთარ აივნებზე და სახურავებზე დაიწყეს ჩითილების გამოყვანა. ისეთი ადამიანები დაინტერესდნენ ფერმერობით და სოფლის მეურნეობით, აქამდე ამაზე არასოდეს რომ უფიქრიათ. უძრავ ქონებაზე მოთხოვნა შემცირდა, სამაგიეროდ, გაიზარდა მოთხოვნა მიწის ნაკვეთებზე. ქალაქიდან გასვლის სურვილი აქამდე ასეთი დიდი არასოდეს ყოფილა. პანდემიის პერიოდში შეიქმნა საზოგადოებრივი ბაღი „კოკოპელიც“. ეს არის გაზიარებული სივრცე, სადაც თბილისის მოსახლეობას სხვადასხვა მცენარეების მოყვანა შეუძლია საერთო სივრცეში. სალომე პოპიაშვილმა თბილისის მერიას მიმართა მისთვის საზოგადოებრივი ბაღისთვის სივრცე გამოეყო. დღეს ამ სივრცეში თქვენც შეგიძლიათ გააშენოთ საკუთარი ბაღი! „საზოგადოებრივი ბაღი „კოკოპელი“ 2020 წლის ივნისში დავაარსეთ სტუდენტების მიმდებარე ტერიტორიაზე. ეს არის გაზიარებული სივრცე, სადაც თბილისის მოსახლეობას საერთო ფართობზე სხვადასხვა მცენარის მოყვანა გადასახადის გარეშე შეუძლია. „ორგანული მეურნეობა, ბუნება, ადამიანის ინტეგრაცია



ფოტოზე სალომე პოპიაშვილი. ფოტო: ბურა ცერცვაძე.

ჰარმონიულ გარემოში, კლიმატის ცვლილება, ნულოვანი ნარჩენების თემა და მდგრადი განვითარება არის ის საკითხები, რომლებიც გვინტერესებს. მულჩირება ეკომებალეობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია და „კოკოპელი“ ეს აუცილებელი მოთხოვნაა. ვცდილობთ ეთიკური მებალეობის პრინციპების გაზიარებით ხელი შევუწყოთ ჩვენს თემში საერთო ღირებულებათა ჩამოყალიბებას“ - ამბობს სალომე პოპიაშვილი.

**სახლიდან მუშაობა:** სრულად კონტროლირებული კორპორატიული გარემოდან, ადამიანებმა სამუშაოდ საკუთარ მისაღებ ოთახებში, საძინებლებსა და სამზარეულოებში



წყარო: Giovanni Mora

გადანაცვლეს. სამსახურის და სახლის საქმეების შეთავსება ყველასთვის დიდი გამოწვევა აღმოჩნდა. მართალია, აღარავინ მოელის Zoom შეხვედრებზე „წინა ცხოვრებაში“ საქმიანი შეხვედრებისთვის საჭირო ტანსაცმლით გამოცხადებას, მაგრამ „ჯოვანი მორას“ შეთავაზება — ვიდეობარის ფილტრები, რომლებიც ბრენდის აქსესუარების მორგების საშუალებას გაძლევთ, ყველასთვის სასიამოვნო სიურპრიზი აღმოჩნდა.<sup>3</sup>

## მენტალური ჯანმრთელობა:

ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემები კოვიდ-19-ის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ზეგავლენაა ადამიანებზე, რომლებმაც ვირუსი გადაიტანეს. უჩვეულო, შეზღუდვებით სავსე გარემო პირობებთან შეგუება ბევრისთვის საკმაოდ სტრესული აღმოჩნდა. გაურკვევლობა მომავლის მიმართ და ეკონომიკური კრიზისის შედეგების შიში ადამიანებში შფოთვას და განგრძობით სტრესს იწვევს. გახშირდა ოჯახული ძალადობის შემთხვევები კარანტინსა და იზოლაციის პირობებში. გარდა ამისა, უამრავმა ადამიანმა ოჯახის წევრი ან მეგობარი დაკარგა. ლოქდაუნებისა და პანდემიით გამოწვეული გადაადგილების შეზღუდვების გამო, ბავშვებმა ცხოვრების მნიშვნელოვანი წლები ოჯახისგან, მეგობრებისგან, საკლასო ოთახებისგან, თამაშისგან შორს გაატარეს. გაეროს ბავშვთა ფონდის განცხადებით: „კოვიდ-19-ის გავლენა ბავშვებისა და ახალგაზრდების მენტალურ ჯანმრთელობაზე „აისბერგის წვერია“.“ ფსიქოლოგიურ სერვისებზე მოთხოვნა პანდემიის დროს გაიზარდა და მომავალში კიდევ უფრო გაიზარდება.<sup>4</sup>

## ორგანიზაციის დისტანციურად მართვა

მოქნილი სამუშაო გარემოს შექმნა და ორგანიზაციული პროცესებისა და ცვლილებების დისტანციურად მართვა დღეს ბევრი ორგანიზაციის გამოწვევაა. პანდემიამ დააჩქარა არსებული დისტანციური მუშაობის ტენდენცია, თუმცა, ორგანიზაციების უმეტესობისთვის, ჯანსაღი და ეფექტური დისტანციური სამუშაო კულტურის განვითარება და შენარჩუნება კვლავ დიდ სირთულეს წარმოადგენს. თანამშრომლებს უჭირთ „გამოეთიშონ“ სამსახურს, კომუნიკაცია და კოლაბორაცია გართულებულია, ამოცანაზე ფოკუსირებას მეტი ძალისხმევა სჭირდება და ბევრი თანამშრომელი თავს გარიყულად გრძნობს.<sup>5</sup> ორგანიზაციებს კი პროცესების მართვა, თანამშრომლების საერთო მიზნის გარშემო გაერთიანება, ახალი თანამშრომლების ეფექტური ინტეგრაცია და არსებულების მოტივაციის შენარჩუნება უჭირთ.<sup>6</sup> ამის მიუხედავად, გლობალურად და საქართველოშიც,<sup>7</sup> ორგანიზაციების ნაწილმა გადაწყვიტა მომავალშიც შეინარჩუნოს დისტანციურად მუშაობის ან ჰიბრიდულად მუშაობის მოდელი. ამიტომაც, ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ორგანიზაციული კულტურის მართვა. ისინი მუდამ ცდილობენ იპოვონ დისტანციურად ოპერაციების მართვის გაუმჯობესების გზები ისე, რომ თანამშრომლების მოტივაცია და პროდუქტიულობაც აამაღლონ და მათი საერთო მიზნის გარშემო გაერთიანება შეძლონ. პანდემიის დროს საქართველოში მნიშვნელოვნად გაიზარდა მოთხოვნა პროფესიონალურ საკონსულტაციო სერვისებზე, რომლებიც ორგანიზაციებს პროცესების გადაწყობაში, ახალი წესებისა და ორგანიზაციული გამოცდილებების შემუშავებასა და დანერგვაში დაეხმარება.

3 <https://giovanimorra.com/blogs/blog/virtual-accessories-from-giovanni-morra>

4 <https://www.unicef.org/press-releases/impact-covid-19-poor-mental-health-children-and-young-people-tip-iceberg>

5 <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12290>

6 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7675760/>

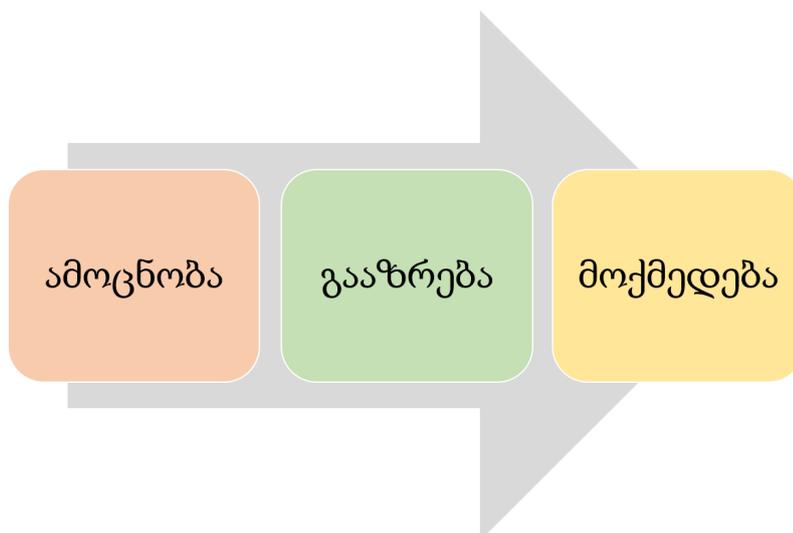
7 <https://businessfeed.ge/gakhda-thu-ara-sakhli-akhali-ophisi/>

## 5.3.რა მოყვება ამას?

ტრენდ ფორკასტერს მომავლის მკვლევარსაც უწოდებენ. გარკვეულწილად ჩვენ ყველანი მომავლის მკვლევარები ვართ იმიტომ, რომ მუდამ გვაინტერესებს რა მოხდება მომავალში და როგორ შეიძლება მოვიქცეთ. 2019 წლის 17 დეკემბერს „ვაშინგტონ პოსტის“ დეივონ ფავერსის (Davon Powers)<sup>8</sup> მიერ გამოქვეყნებულ სტატიაში ვკითხულობთ: „მომავალში სულ უფრო მეტი ადამიანი დარჩება სახლში. ეკოლოგიური კატასტროფები, პოლიტიკური არეულობა, ეკონომიკური დაუცველობა აიძულებს ამერიკელებს განმარტოვდნენ სხვებისგან მოშორებით, საკუთარ თავშესაფრებში. კულინარია, სახლის დიზაინი, სახლში მიტანის სერვისები და ხარისხიანი უერთიერთობები მეტ ფასს შეიძენს. ჩვენ ჩავეხუტებით ჩვენს საყვარელ ადამიანებს და ჩვენს ხელსაწყოებს და სამყაროს ფანჯრიდან და ეკრანებიდან მივადევნებთ თვალყურს“. დღევანდელი გადმოსახედიდან ცოტა შიშისმომგვრელია ამის წაკითხვა. როცა ეს სტატია დაიბეჭდა, ვუჰანში კოვიდ-19 უკვე გავრცელებული იყო, თუმცა მსოფლიომ ამის შესახებ ჯერ არაფერი იცოდა. კიდევ უფრო საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ეს 2020 წლის პროგნოზი კი არა, 70-იანების ბოლოს დანახული 90-იანი წლების პროგნოზია. შეუძლებელია ზუსტად განისაზღვროს სოციალური ცვლილების წელი, მაგრამ ფაქტია, 70-იან წლებში უკვე არსებობდა ჩანასახოვანი ნიშნები იმ ფაქტორების, რამაც 2020-ში პანდემია გამოიწვია.

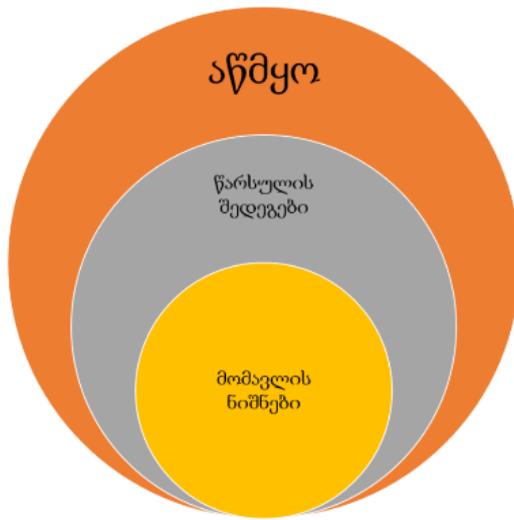
მომავლის კვლევა იწყება იმ ცვლილებების შემჩნევით, რომელიც ახლა ხდება. ამიტომ, ფორკასტერის ამოცანაა ამოიცნოს ცვლილება, გააზროს ის და შესაბამისად იმოქმედოს. როცა ცვლილება იწყება, როგორც წინა თავში აღვნიშნეთ, ამას მხოლოდ ინოვაციორები და ადრეული ადებტები ამჩნევენ. ფართო მასებისთვის მომავლის ნიშნები შეუმჩნეველი ან შესაძლოა, სრულიად აბსურდული და მიუღებელი იყოს.

მომავლის კვლევის არსი: ამოცნობა, გააზრება, მოქმედება.



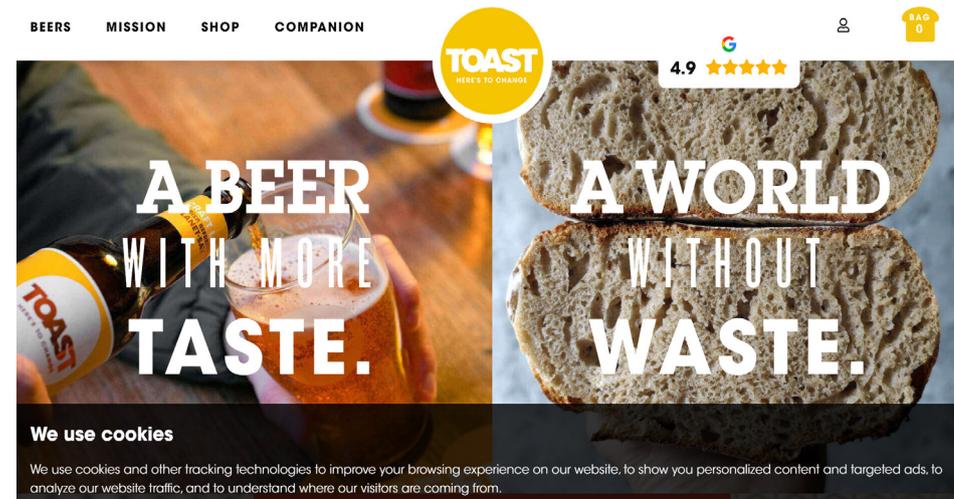
### ამოცნობა

გარემოზე დაკვირვების მიზანია ამოვიცნოთ ის ცვლილებები, რომლებიც საზოგადოებაში მიმდინარეობს და რაც ჩვენს მომავალს განსაზღვრავს. ამოცნობის უნარი ეფუძნება დაკვირვების უნარს განვსაზღვროთ ცვლილების ადრეული ნიშნები. ტრენდ ფორკასტერის დაკვირვების სამიზნეა აწმყო, რომელიც შეიცავს წარსულის შედეგებს და მომავლის ნიშნებს. პირველ რიგში, კარგად უნდა გაერკვეთ თუ როგორ აღიქვამთ თავად წარსულს, აწმყოს და მომავალს, რადგან ეს განაპირობებს თუ როგორ აღიქვამთ გარემოს.



## Toast Ale

მოგესხენებათ, სენდვიჩები ბრიტანელების ერთ-ერთი საყვარელი საჭმელია. ინგლისელი ცხოვრების განმავლობაში საშუალოდ 18304 სენდვიჩს მიირთმევს, რომლის ღირებულებაც 48339 ფუნტია.<sup>9</sup> ქვეყანაში უამრავი სენდვიჩის ქარხანა მუშაობს, რომელიც სენდვიჩის პურის გულს იყენებს, ქერქს კი ყრის. ტრისტრამ სტიარტს, საკვების ნარჩენებთან ბრძოლა კარგა ხნის დაწყებული ჰქონდა, როცა იდგა დაეხადა, რომ ტოსტის პურით ქერი ჩაენაცვლებინა და ლუდი ეწარმოებინა. საქმე ისაა, რომ პური, ქერის მსგავსად, ბევრ ნახშირწყლებს და სახამებელს შეიცავს. თანაც სენდვიჩების დამამზადებელ ქარხნებს ნარჩენების განადგურების მოვალეობა და დამატებითი ხარჯებიც აქვთ. „ქარხნები სენდვიჩის ნარჩენებს უფასოდ გვაბარებენ. ამგვარად მათაც შეუძლიათ გარემოზე დადებითად ზემოქმედება. მორჩენილი პურის კვლავწარმოებით ჩვენ ნაკლებ წყალს და ენერჯიას ვიყენებთ და ნიადაგსაც ვიცავთ გამოფიტვისგან. ჩვენი მოგება სრულად გადაეცემა საქველმოქმედო ორგანიზაციებს, ვინც საკვები სისტემის გაჯანსაღებას ემსახურება. ხარისხიანი ლუდის წარმოებით და ადამიანებთან ჩვენს ღირებულებებზე საუბრით ბიძგს ვაძლევთ პლანეტისთვის სასიკეთო ცვლილებებს.“<sup>10</sup> - ამბობს ტრისტრამ სტიარტი, Toast Ale-ის დამფუძნებელი.



წყარო: toastale.com

9 <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/shortcuts/2017/mar/29/why-brits-have-48k-sandwich-habit>  
 10 <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/shortcuts/2017/mar/29/why-brits-have-48k-sandwich-habit>

## Mya's Sushi



წყარო: miyassushi.com

ინოვაციურებს და ადრეულ ადებტებს ესმით რომ 50 წელიწადში, კლიმატური ცვლილებების და ნიადაგისა თუ ბუნებრივი სახეობების გადაგვარების გამო, ადამიანებს ალტერნატიული საკვები დასჭირდებათ.

## ბაზრება

ტრენდ ფორკასტერის ამოცანაა გაიაზროს თუ როგორ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული წარსული, აწმყო და მომავალი. ადამიანებს ხშირად ჰგონიათ, რომ წარსულის ფაქტები უნდა აღვიქვათ როგორც ჭეშმარიტება მაშინ, როცა წარსულშიც იმდენივე მისტიკაა, რაც მომავალში. არასოდეს ვიცით ზუსტად რა მოხდება. სწორედ ამიტომ, საჭიროა დავფიქრდეთ ალტერნატიულ მომავლზე.

თითქმის 50 წლის წინ ნავთობ-კომპანია „Shell“-მა ერთ-ერთმა პირველმა მიმართა ალტერნატიული სცენარების დაგეგმვის მეთოდს და მომავლის ათასობით შესაძლო სცენარი განავითარა, მათ შორის: საბჭოთა კავშირის დაშლა, მთვარეზე გაფრენა, 11 სექტემბერი თუ პანდემია. სცენარების შემუშავების მეთოდი გულისხმობს კომპანიის საპასუხო რეაქციის შემუშავებასაც. ამიტომაც კომპანია წარმატებით შეხვდა სხვადასხვა რყევებს მსოფლიოში და ადვილად მოახდინა ადაპტაცია.<sup>12</sup>

ყველაფერი კი დაიწყო იმის წარმოდგენით, თუ რა მოხდებოდა მსოფლიოში ნავთობის ფასები და მიწოდებები რადიკალურად რომ შეცვლილიყო. „Shell“-მა სცენარი ოთხი მიმართულებით განავითარა:

1. ყველა შესაძლო და მოსალოდნელი სცენარი;

11 <https://www.ctpublic.org/environment/2016-10-06/white-house-honors-new-haven-sushi-chef-for-sustainable-seafood>

12 <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>

2. უკიდურესად პოზიტიური სცენარი (best case scenario);
3. ყველა შესაძლო უკიდურესად ნეგატიური სცენარი (worst case scenario);
4. არსებული ვითარების გაგრძელება მომავალში.

შემდეგ ამ სცენარებზე დაყრდნობით დაგეგმა ორგანიზაციული სტრატეგიები და კონკრეტული სამოქმედო გეგმა.

„Shell“-ის სცენარების დაგეგმვის მეთოდი არ არის მომავლის წინასწარმეტყველება. პირველ რიგში ის გვაძლევს საშუალებას კარგად გავიზროთ ის რაც არ ვიცით მომავალთან დაკავშირებით და აღმოვაჩინოთ ის რაც არ ვიცით, რომ არ ვიცით იმიტომ, რომ მომავლის სცენარი აწმყოში არსებულ მოვლენებს და მტკიცებულებებს ეფუძნება.

## მოქმედება

ტრენდების და მომავლის კვლევა გვეხმარება ხედვის და სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში და სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში, გვაფიქრებს მოსალოდნელ ცვლილებებზე და გამოწვევებზე, რაც ამ ცვლილებებს მოყვება. იმის ცოდნა თუ რა შეიძლება შეიცვალოს გვიქმნის სწრაფად რეაგირების საჭიროების შეგრძნებას (sense of urgency) და გავლენას ახდენს პოლიტიკურ, ორგანიზაციულ თუ პირად გეგმებზე.

დაფიქრდით, როგორ შეიცვალა მომხმარებლის ქცევა: გართობის, დასვენების, მგზავრობის, კვების, ფინანსური სერვისების, სამედიცინო მომსახურების მიღების სფეროში ბოლო 5-10 წლის მანძილზე, პანდემიამდე? როგორ და რატომ შეიცვალენ მომსახურების მიმწოდებლები: სასტუმროები, კლინიკები, რესტორნები, საბ. ტრანსპორტი და ა.შ.

ახლა განიხილეთ პანდემიის ცვლილებები იგივე სექტორებში

რომ შევავსოთ ის, რაც ანტრეპრენერს ტრენდ ფორკასტერისგან შეუძლია ისწავლოს, იქნება: დიაგნოსტიკის, პროგნოზირების და საპასუხო რეაქციების შემუშავების ტექნიკა.

## ტრენდ ფორკასტერის კვლევის მიზნები



## სამაგიდო კვლევა: ჰეისტაკის მეთოდი

ჰეისტაკის მეთოდი“ არსებული ტრენდების სამაგიდო კვლევის ერთ-ერთი მეთოდია, რომელიც ტრენდ ფორკასტერმა როჰიტ ბჰარგავამ შეიმუშავა<sup>13</sup>. ბჰარგავა საკუთარ თავს უახლოესი მომავლის მკვლევარს, Near Futurist-ს უწოდებს. ის ჯორჯთაუნის უნივერსიტეტის პროფესორი, ექვსი ბესთსელერის ავტორი და საკონსულტაციო კომპანიის Non-Obvious Company-ს დამაარსებელია. ჰეისტაკის მეთოდი იმ ტრენდების ამოცნობას გვასწავლის, რაც ჩვენს საზოგადოებაში ახლა იჩენს თავს. ამ ტრენდების ამოცნობით გვესახება ახალი პერსპექტივები უახლოესი მომავლისთვის როგორც პირადი, ასევე საქმიანი გადაწყვეტილებებისთვის. ჰეისტაკის მეთოდი არა მხოლოდ სხვებისთვის მარტივად შეუმჩნეველი სოციალური მოვლენის ამოცნობის შესაძლებლობას გვაძლევს, არამედ იმაზეც გვაფიქრებს, თუ რაში შეიძლება გამოგვადგეს ესა თუ ის ტრენდი უახლოეს მომავალში.

ჰეისტაკის მეთოდი თივის ზვინში ნემსის ძიებას ჰგავს და ხუთი ეტაპისგან შედგება: შეგროვება, დახარისხება, სახელის დარქმევა, ვალიდაცია. პროცესი იწყება ამბების და ისტორიების შემჩნევით და შეგროვებით. შემდეგ ხდება მათი დახარისხება „თივის ზვინებად«, შემდეგ — თითოეული „ზვინის« შესწავლა, რათა ამოვიცნოთ ტრენდი (ნემსი).

- 1 **შეგროვება**  
მონიშნე და შეინახე საინტერესო იდეები
- 2 **დახარისხება**  
დააჯგუფე ინფორმაცია კლასტერებად
- 3 **ანალიზი**  
საერთო თემების იდენტიფიცირება
- 4 **სახელის დარქმევა**  
ელეგანტური აღწერა
- 5 **ვალიდაცია**  
მიუჯერებელი ვალიდაცია

## პირველი ეტაპი - შეგროვება

მონაცემების შეგროვება დისციპლინირებული აქტია სხვადასხვა საინფორმაციო წყაროების კითხვის, მოსმენის, ყურების და საუბრის პროცესში.

რა სიხშირითაც არ უნდა ეცნობოდეთ პრესას ან პროფესიულ გამოცემებს, უყურებდეთ საინფორმაციო გადაცემებს, ფაქტია, რომ ყოველ ჯერზე უამრავ საინტერესო ინფორმაციას და იდეას წააწყდებით. იცით თუ არა მათი შენახვის პრაქტიკული მეთოდი? შეგროვების არსია: საინტერესო ინფორმაციის შეგროვება, მოგვიანებით, მათი დაჯგუფება და ანალიზის საშუალებით სამომხმარებლო ტრენდების ამოცნობა.

<sup>13</sup> Non-Obvious 2019: How To Predict Trends And Win The Future, Rohit Bhargava, 2019, Ideapress, მე-3 თავი, ჰეისტაკის მეთოდი, გვ. 37-68

## როგორ ვაბროვებთ ინფორმაციას:

როჭობ ბჰარგავა გვიჩვენებს კომპიუტერში შევქმნათ საქალაქო, სადაც ნაწყვეტებს სტატიებიდან და გადაცემებიდან, პოდკასტებს და ნებისმიერ არტეფაქტებს დაუხარისხებლად შევინახავთ. ბჰარგავა ამ პროცესს იანვარში იწყებს და დეკემბერში ასრულებს.

სად ვეძებოთ საინტერესო იდეები: პირადი საუბრები და დისკუსიები, ინტერესთა ჯგუფები სოციალურ მედიაში, TED Talk-ები, პოდკასტები, გასართობი ივენთები, წიგნები, მუზეუმები, ჟურნალ-გაზეთები, მოგზაურობა.

1. როდესაც ინფორმაციას დიდი ხნის მანძილზე აგროვებთ, მაგალითად, მთელი წელი, ძალიან ადვილია დაგავიწყდეთ თუ რატომ მიიპყრო თქვენი ყურადღება ამა თუ იმ იდეამ. ამიტომ, ბჰარგავა გვიჩვენებს მოკლე ანოტაცია გავაკეთოთ შენახულ მასალაზე. მაგ., რატომ დაგვაინტერესა ამა თუ იმ იდეამ — მოგვიანებით, ანალიზის ეტაპზე მარტივად აღვიდგენთ მის მნიშვნელობას.



წყარო: vimeo.com <https://vimeo.com/251882447>  
Rohit Bhargava

2. შეგროვების ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რომ არ ჩავუღრმავდეთ შენახულ მასალას და მისი შეფასება კი არ გავაკეთოთ, არამედ, უბრალოდ, აღვნიშნოთ რა არის და რაზეა.

## მე-2 ეტაპი - დახარისხება

დახარისხება გულისხმობს იდეების დაჯგუფებას თემატად. იდეების დაჯგუფების შემდეგ ხდება მათი ანალიზი. დაჯგუფებისას შეეცადეთ შემდეგ კითხვებს უპასუხოთ:

- ✓ რომელ სეგმენტს ან რა ტიპის ადამიანებს ეხება ეს ამბავი?
- ✓ რა ადამიანური მოთხოვნა/მოთხოვნილება/საჭიროება უდევს საფუძვლად?
- ✓ რატომ არის ეს ამბავი საინტერესო?
- ✓ რამდენად ახდენს ეს ფენომენი გავლენას სხვადასხვა ინდუსტრიაზე?
- ✓ რატომ დამაინტერესა ამ ამბავმა?



მნიშვნელოვანია, რომ არ შეცდეთ და ერთი ინდუსტრიის ამბები ერთად არ დააჯგუფოთ. შეეცადეთ ამბები დააჯგუფოთ საინტერესო თემატიკისა და ადამიანური მოთხოვნილებების მიხედვით. ამ ეტაპზე არ არის საჭირო თქვენს დაჯგუფებულ ინფორმაციას დაარქვით ეფექტური სახელი. შექმენით ლოგიკურად დაკავშირებული კლასტერები.

## როგორ დავახარისხოთ იდეები:

1. ფოკუსირება მოახდინეთ ადამიანის საჭიროებებზე. ზოგჯერ იმაზე ფოკუსირება, თუ რა ადამიანური განცდები და ემოცია უდევს საფუძვლად ამა თუ იმ ამბავს, მიგახვედრებთ, რატომ არის ის მნიშვნელოვანი. მაგალითად, ადამიანის ძირითადი მოთხოვნილება - კუთვნილების შეგრძნება ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი მიზეზია ადამიანები ონლაინ ქცევის — კომენტარების წერის, ინტერესთა ჯგუფებში გაერთიანების და ა.შ.. მოკლედ, მთავარია, რომ იდეების მიღმა დაინახოთ არსებული ადამიანური საჭიროებები;
2. შენიშნეთ ის, რას აშკარას. პირველ რიგში შენიშნეთ ის კავშირები, რაც აშკარაა, ხოლო მოგვიანებით იმუშავეთ სხვებისთვის შეუმჩნეველი კავშირების დადგენაზე. მაგალითად, შეიძლება ბევრგან შეგხვდეთ სხვადასხვა ინფორმაცია (wearable technology) ტექნიკა-აქსესუარის პროდუქტების შესახებ;

3. მიჰყევით თქვენს ინტუიციას. მას შემდეგ, რაც დაკვირვების უნარს გამოიმუშავებთ, ზოგჯერ რაღაც ამბავი დაგაინტერესებთ ან მნიშვნელოვნად მიიჩნევთ და მიზეზს მაშინვე ვერ მიხვდებით, თუმცა მოგვიანებით შეძლებთ ეს ამბავი სხვა რამეებს დაუკავშიროთ და აქამდე უხილავი კავშირებიც აღმოაჩინოთ.



## მე-3 ეტაპი. ანალიზი

ანალიზის პროცესში ვპოულობთ საერთო თემას. იმას, რაც იდეებს ერთმანეთთან აკავშირებს ერთიან კონცეფციაში. თუ წინა ეტაპები სწორად გაიარეთ, ანალიზის ეტაპზე ალბათ თქვენც ერთი პრობლემის წინაშე დადგებით - მეტისმეტად ბევრი შესაძლებლობა.

როპიტ ბჰარგავა ამბობს, რომ ამ ეტაპზე ხშირად 70-100 პოტენციური ტრენდის თემა იჩენს თავს. ეს ნიშნავს, რომ მთავარი საქმე ვერ კიდევ წინაა. როგორ უნდა მიხვდეთ, რაზე გაამახვილოთ ყურადღება? ამ ეტაპზე თქვენი ამოცანაა პატარა კლასტერები უფრო დიდი და ზოგადი იდეების ქვეშ გააერთიანოთ.

როდესაც დიდ იდეებს ეძებთ, დაფიქრდით ამ კითხვებზე:

- ✓ რამ დადამინტერესა ყველაზე მეტად ამ იდეებში?
- ✓ რამე ხომ არ გამომრჩა?
- ✓ ჩანს თუ არა მთავარი თემა?
- ✓ როგორ შეიძლება იდეა რამდენიმე ინდუსტრიას შეეხოს?
- ✓ არის თუ არა რამე კავშირი იდეებს შორის?

მაგალითად, როპიტ ბჰარგავა იხსენებს 2014 წლის ტრენდ რეპორტისთვის იდეების ანალიზის ეპიზოდს, როდესაც მისი ყურადღება მიიპყრო საინტერესო ჯანდაცვის სტარტაპმა GoodRx,

რომელიც მომხმარებელს წამლის შოვნაში ეხმარებოდა საუკეთესო ფასად. ეს საჭირო და მარტივი იდუა მიანიშნებდა ჯანდაცვაში პაციენტების მხარდაჭერის ტენდენციას. ამავე დროს, ისეთი შოპინგ მოლები, როგორიცაა Macy, სულ უფრო მეტ ინვესტიციას აკეთებდა მაღაზიაში გაუმჯობესებული შოპინგის აპლიკაციებში და დაიწყო ტანსაცმლის გაქირავების შეთავაზებაც, რაც ადამიანებისთვის დროისა და ფულის დაზოგვის შესაძლებლობა იყო. ერთი შეხედვით წამლების აპლიკაციას და მეისის ტანსაცმლის გაქირავების სერვისს თითქოს არაფერი ჰქონდათ საერთო, თუმცა ორივე აპლიკაციის მიზანი შეძენის გამოცდილების ოპტიმიზაცია იყო. ბჰარგავამ ეს ორი ამბავი ერთი იდეის ქვეშ გააერთიანა, რომელსაც მოგვიანებით უწოდა შოპტიმიზაცია — Shoptimization.

ბჰარგავა აღნიშნავს, რომ როდესაც გაწაფული ხარ ჰეისტაკის მეთოდის წინა ეტაპებში, შემდგომი ეტაპი — ელევანტური სახელის დარქმევა შესაძლოა ამ ეტაპზეც მოხდეს, თუმცა დამწყებებისთვის მას ეს ეტაპი ცალკე აქვს გამოყოფილი.

## როგორ გავაანალიზოთ იდეები

**ბამოიყენეთ ერთსიტყვიანი ასოციაციები.** როდესაც დაჯგუფებულ იდეებს გადახედავთ, დაწერეთ რამდენიმე სიტყვით ასოციაციები. მაგალითად, ვიდრე ბჰარგავა ტრენდს სახელად მომენტალურ მეწარმეობას (Instant Entrepreneurship) დაარქმევდა, მეწარმეობასთან დაკავშირებული იდეების ანალიზისას, მას თავში მოუვიდა სიტყვა — „სწრაფი“.

**ბაპართიანეთ ინდუსტრიები.** მიუხედავად იმისა, რომ ბჰარგავა არ გვირჩევს, რომ ინდუსტრიების მიხედვით დავახარისხოთ ამბები, ზოგი ტრენდი მართლაც ერთ ინდუსტრიას უკავშირდება. ასეთ შემთხვევაში ის ეძებს სხვა დაახლოებული იდეების კლასტერს, რომლის შერწყმითაც შესაძლებელია ერთი ინდუსტრიის ფარგლებიდან გასვლა.

**მიჰყავით ფულს ბიზნეს ტრენდების შემთხვევაში,** ხშირად მთავარი დრაივერი მამოძრავებელი ის აღმოჩნდება ხოლმე, ვინც ამით ფული უნდა იშოვოს. შესაძლოა ამ პროცესში ისეთი კავშირები დაინახოთ, რაც აქამდე არ შეგიძინებიათ.

## მე-4 ეტაპი - სახელის დარქმევა

სახელის დარქმევა შემოქმედებითი პროცესია, რომლის მიზანია სახელი ადვილად გასაგები და ბრენდით დასამახსოვრებელი იყოს.

ტრენდის სახელის დარქმევა ცოტათი ბავშვისთვის სახელის შერჩევას ჰგავს, როდესაც უხვირო სახელის დარქმევით ფრთხილობ შენი შვილი მთელი ცხოვრება თანატოლების დაცინვისთვის არ გაწირო. ბჰარგავა სახელის ვარიანტებს ფერად წებოვან ქაღალდებზე წერს და შემდეგ მათ ერთმანეთს ადარებს. შემდეგ სახელების ტესტირებას აკეთებს მკითხველებთან და დამკვეთებთან.

კითხვები რომლებიც სახელის დარქმევისას დაგეხმარებათ:

- ✓ არის თუ არა სახელი ფართოდ გავრცელებული და სრულიად ბანალური?
- ✓ ადვილია თუ არა მისი წარმოთქმა საუბრისას?
- ✓ საჭიროებს თუ არა დამატებით ახსნა-განმარტებებს?
- ✓ იყენებთ თუ არა ორიგინალურ არა-ბანალურ სიტყვებს?
- ✓ სძენს თუ არა თემას უჩვეულო პერსპექტივას?

ბჰარგავა იხსენებს როგორ დაარქვა 2016-2018 წლის ტრენდს ვირტუალური ემპათია. იმ პერიოდში ვირტუალური რეალობა პოპულარული თემა იყო და VR

ტექნოლოგიის გამოყენების მიზანი იყო ემპათიის გაღვივება იმ ადამიანების მიმართ, ვისაც ეს ტექნოლოგია უნდა გამოეყენებინა. ასე შეაჯვარა ბჰარგავამ სიტყვები ვირტუალური და ემპათია. მაგალითად, ვირტუალური ემპათიის ტრენდის მაგალითია VR ვაქცინა.

VR ვაქცინა Ogilvy-ს ბრაზილიის წარმომადგენლობამ შექმნა ლაბორატორიების ქსელის Hermes Pardini-ს დაკვეთით. VR ვაქცინა ბავშვებისთვის VR სამყაროში ზღაპრულ პერსონაჟზე ყურადღების გადატანით ვაქცინაციის პროცესს ნაკლებად სტრესულს ხდის.



<https://vimeo.com/226305480>

წყარო: [vimeo.com https://vimeo.com/251882447](https://vimeo.com/251882447) Rohit Bhargava

## როგორ მოვიფიქროთ ორიბინალური სახელები:

1. Mashup — ორი განსხვავებული იდეის, სიტყვის, სახელის შერწყმას გულისხმობს. მაგალითად Likeonomics რის likeability და Economics-ის ნაზავი, Shoptimization კი Shopping და optimization-ის ნაზავი.
2. გამოიყენეთ ალიტერაცია — ერთი და იმავე მსგავსი თანხმოვანი ბგერების განმეორება საღეფსო სტრიქონში. გამოსახვის პოეტური ხერხი, ემოციური ზეგავლენის საშუალება, ბგერების მუსიკალური ორგანიზაციის ფორმა. მაგალითად, ალიტერაციაა Coca Cola, Crespe Creme
3. გამოიყენეთ ტვისტის ტექნიკა. აიღეთ იდეა ან მარტივი ფრაზა და ოდნავ შეცვალეთ ის. მაგ. Small Data, Unperfection.

## მე-5 ეტაპი - ვალიდაცია

იდეების ვალიდაცია და დამატებითი კვლევა საჭიროა იმაში დასარწმუნებლად, რომ ჩვენ მიერ ამოცნობილი ტრენდი მართლაც ასახავს აწმყოს ტენდენციებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ჰეისტაკის მეთოდი გამოქვეყნებული ისტორიების ანალიზს ეყრდნობა, მაინც საჭიროა ფართო მასებთან მისი ვალიდაცია. კონფერენციები და ვორქშოფები ამის საუკეთესო საშუალებაა. საბოლოო ვალიდაციისთვის საჭიროა ტრენდის გაანალიზება იდეის, მისი გავლენის და აქსელერაციის პერსპექტივით.

1. იდეა — დიდებული ტრენდის იდეა ლაკონურად და უნიკალურად აღწერს ცვლილებას კულტურაში, ბიზნესსა და მომხმარებლის ქცევაში.
2. გავლენა — შეინიშნება მაშინ, როცა ადამიანები იცვლიან ქცევას, კომპანიები ახდენენ ადაპტაციას ან ცვლიან თუ რას შესთავაზებენ ან როგორ შესთავაზებენ მომხმარებელს.

3. აქსელერაცია — რამდენად სწრაფად ახდენს ტრენდი გავლენას ბიზნესზე, მომხმარებელზე და გაიზრდება თუ არა მომავალში ეს გავლენა.

## როგორ განვსაზღვროთ ტრენდის გავლენა

რამდენად გამორჩეული და უნიკალურია ტრენდის იდეა?

- ✓ გამოაქვეყნა თუ არა ვინმემ ამ თემაზე კვლევა?
- ✓ იქცევა თუ არა ტრენდი მედიის ყურადღებას და აშუქებს თუ არა მედია ტრენდის მაგალითებს?
- ✓ შესამჩნევია თუ არა ტრენდის მაგალითები სხვადასხვა ინდუსტრიაში?
- ✓ გაგრძელდება თუ არა ტრენდი მომავალში?

## 5.4. ეთნოგრაფიული დაკვირვება: კულტურული გამოძიება (Cultural Probes)

ეთნოგრაფიული კვლევა თვისებრივი კვლევის მეთოდია, რომლის დროსაც მკვლევარები აკვირდებიან და/ან ურთიერთობენ კვლევის მონაწილეებთან მათ რეალურ გარემოში. მაგალითად, ტრენდ ფორკასტერი, რომელიც აკვირდება თუ როგორ სწავლობს თანამედროვე GEN Z წარმომადგენელი, ინტერვიუების და ფოკუს ჯგუფების პარალელურად, შეთანხმების ან შეთანხმების გარეშე, აკვირდება მათ სასწავლო პროცესს.

კულტურული გამოძიება არის ტრენდის კვლევის მეთოდი, რომელიც ადამიანების ცხოვრების, ფიქრების, ღირებულებების შესახებ ინსპირაციული მონაცემების შეგროვებას ემსახურება. ეს ინფორმაცია ანტრეპრენერს პროდუქტის შექმნისას ან პრობლემის გადასაჭრელად, ინსპირაციისთვის სჭირდება.

კულტურული გამოძიებისას, მკვლევარია თავად სამიზნე აუდიტორია, რომელიც ერთგვარ თვითრეპორტაჟს აკეთებს. მაგალითად, თუკი ვიკვლევთ ჰიპსტერებს, კულტურულ გამოძიებას ატარებს თავად ჰიპსტერი, ანუ მონაწილე. მონაწილეს სჭირდება ერთგვარი ნაკრები, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ნებისმიერი სახის არტეფაქტს (მაგ. რუკას, საფოსტო ბარათს, ფოტოაპარატს ან დღიურს), თანმდევ დავალებებთან ერთად, რათა კვლევის პროცესში მან ასახოს საკუთარი გამოცდილება, დააფიქსიროს კონკრეტული მოვლენები, გრძნობები ან ამ ყველაფრის ურთიერთქმედება. კულტურული გამოძიება გამოიყენება, როდესაც პირადი ცხოვრების ან დროის შეზღუდვების გამო შეუძლებელია კვლევის ობიექტებზე სრული დაკვირვების ჩატარება. შეგროვებული ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებული იქნას მომხმარებლის საჭიროებების, მოთხოვნებისა და მოთხოვნილებების ასახსნელად.

კულტურული გამოძიების ნაკრების ფოტოზე მითითებულ ნიმუშში ხედავთ მონაწილისთვის გადასაცემ ინსტრუქციას და ხელსაწყოებს. ამ კულტურული კვლევის მიზანი იყო 20-30 წლის ვანკუვერელების კვებითი ჩვევების და ფილოსოფიის მოკვლევა.<sup>14</sup>

უფრო კონკრეტულად, მკვლევარებს სურდათ მიეღოთ პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- რა გავლენები გააჩნიათ კვლევის მონაწილეებს თავიანთ ყოველდღიურ ცხოვრებაში?
- რა სურვილები აქვთ მონაწილეებს საკვებთან მიმართებით და რამდენად შეესაბამება ეს მათ რეალობას?
- რა სახის ემოციურ რეაქციას ბადებს ესა თუ ის საკვები მონაწილეებში?

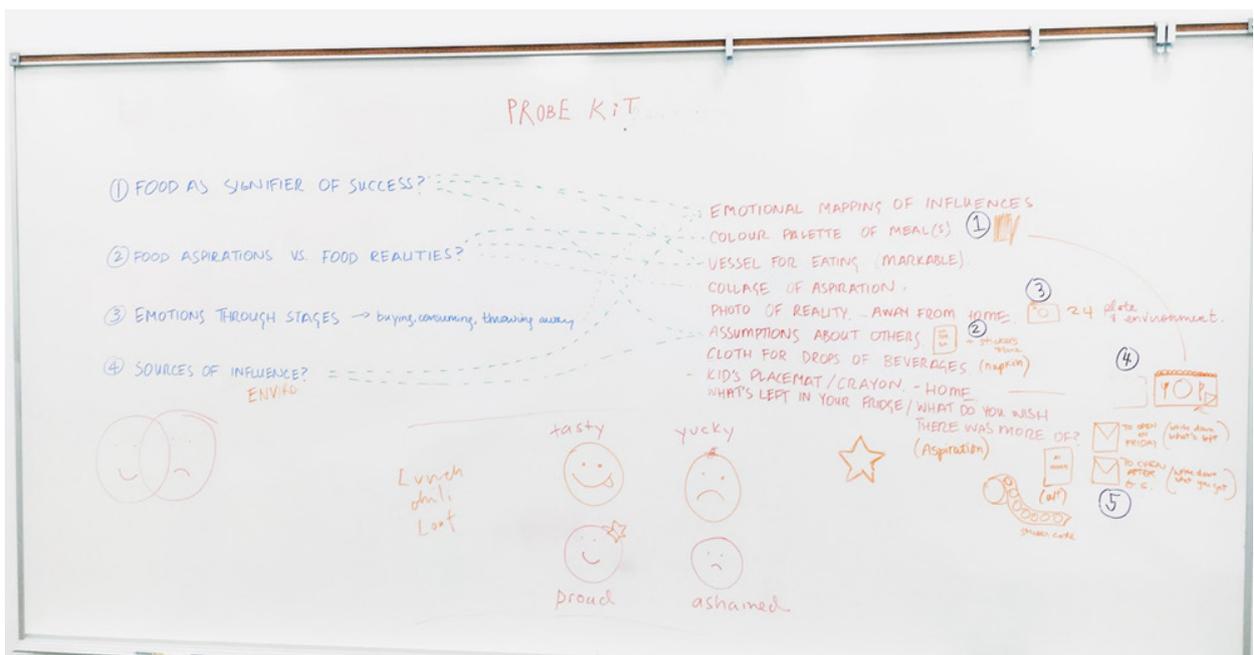


წყარო: medium.com <https://medium.com/@catherinelegros/designing-cultural-probes-31f2c62b9dcf>  
Katherine Legros

კულტურული გამოძიების ნაკრების შედგენისას მნიშვნელოვანია ვიფიქროთ მონაწილეებზე, მათ კონტექსტზე, ინსტრუქციები ადვილად გასაგები და დავალება შესასრულებლად სახალისო უნდა იყოს. მიზანი ერთია — მონაწილის მოტივაცია და მისი ჩართულობის გამოწვევა.

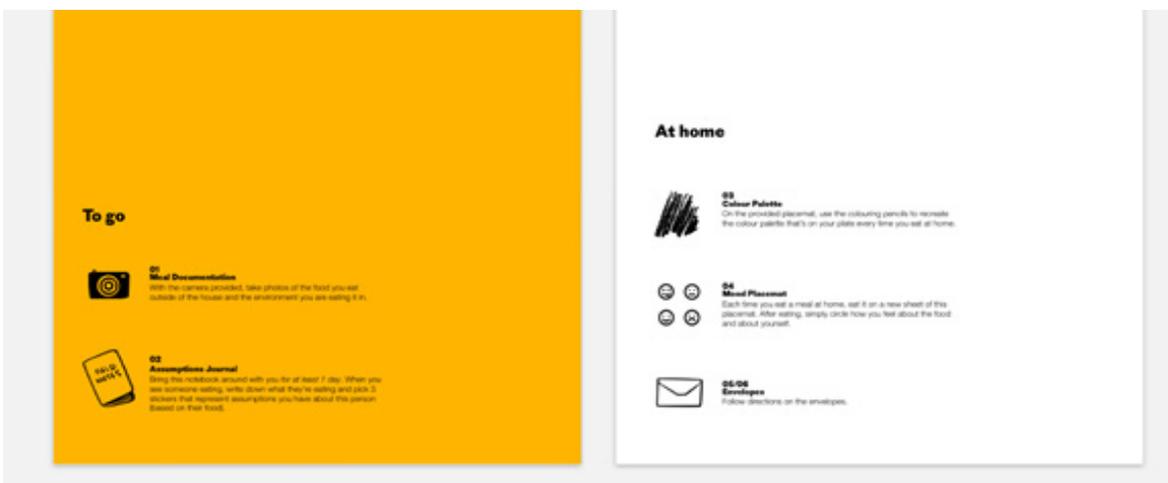
## ნაბიჯი 1 - კონსეპტუალიზაცია და სწორი აქტივობების განსაზღვრა

ქვემოთ მოცემულ ფოტოზე დაინახავთ თუ როგორ იმუშავა მკვლევართა გუნდმა კვლევის მიზანზე და კითხვებზე.



## ნაბიჯი 2 - დიზაინი და ინსტრუქციები

ყვეთელი აქტივობები დღის განმავლობაშია შესასრულებელი, ხოლო თეთრი — სახლში. კულტურული გამოძიების ნაკრების დიზაინი ჩვენი მონაწილეების — დიზაინის ფაკულტეტის



წყარო: [medium.com https://medium.com/@catherinelegros/designing-cultural-probes-31f2c62b9dcf](https://medium.com/@catherinelegros/designing-cultural-probes-31f2c62b9dcf)  
Katherine Legros

სტუდენტების სტილშია შექმნილი. მონაწილეთა მოტივაციის ასამაღლებლად ნაკრებში სიურპრიზის ელემენტებიცაა გათვალისწინებული.

### ნაბიჯი 3 - შესრულება

სულ დამზადდა 5 ასეთი ნაკრები, რადგან კვლევაში 5 მონაწილე იღებდა მონაწილეობას.



წყარო: medium.com <https://medium.com/@catherinelegros/designing-cultural-probes-31f2c62b9dcf>  
Katherine Legros

### ნაბიჯი 4 - შედეგები და მიზნები

კვლევის მონაწილეებმა ყველა ხელსაწყო გამოიყენეს და ძალიან ნაყოფიერად იმუშავეს. ფოტოკამერების უმეტესობაზე მხოლოდ რამდენიმე ფოტო იყო დარჩენილი (სულ 27 კადრის გადაღება იყო შესაძლებელი). მონაცემების შეგროვებას რამდენიმე საათი დასჭირდა. ამ პროცესში შევნიშნეთ მონაწილეებს შორის საერთო ქცევა, მიდგომები და დამოკიდებულებები.

ძირითადი მიგნებების მაგალითი:

- იქ, სადაც საკვებია, ასევე არის იუმორი და თამაშისა და გართობის განწყობა.
- სახლის გარეთ ჭამისას, როგორც წესი, ჩვევებით მოქმედებენ, მაგალითად: ხშირად ჭამენ ერთი და იგივე რაღაცას ერთსა და იმავე ადგილას.
- როცა მეგობრები ერთად არიან საკვებ ობიექტში, ისინი ყოველთვის აკვირდებიან რა დევს სხვის თეფშზე, აინტერესებთ გასინჯვა.

დასკვნა: კულტურული გამოძიების შედეგად მიღებული მიგნებები გამოიყენება უფრო ეფექტური სიღრმისეული ინტერვიუების დასაგეგმად და მომხმარებლის ქცევის შესასწავლად.

დიზაინ აზროვნების (Design Thinking) მეთოდის შემქნელი და კომპანია IDEO-ს დამფუძნებელი დევიდ კელი ამბობს: „დღეს ადამიანს რომ ჰკითხო: რას ფიქრობ? ან როგორ მოიქცევი? იგივეა, ეს კითხვა მის წარმომადგენელს დაუსვაო“.<sup>15</sup> გარესამყაროსა და ჩვენ შორის იმდენი ფილტრია, ადამიანს უჭირს გულწრფელი იყოს. ხან არაკომპეტენტურობის გამოვლენისა ემინია, ხან

საკუთარ თავში ვერ გარკვეულა. ხანაც გარემოებები ქცევის ცვლილებას იწვევს. ამიტომაც, ტრადიციული კვლევის მეთოდების პარალელურად, ტრენდ ფორკასტერები ყოველთვის ეთნოგრაფიულ კვლევას იყენებენ, რომელიც ადამიანების რეალურ გარემოში დაკვირვების საშუალებას იძლევა. ცნობილი ექსპერიმენტის დროს, Disneyland-ის შესასვლელთან სტუმრებს ჰკითხეს თუ რის ჭამას აპირებდნენ დღის განმავლობაში. გამოკითხულთა 70% თქვა, რომ სალათის. სინამდვილეში, უმეტესობამ ჰამბურგერი შეიძინა. შესაძლოა გამოკითხვის ზოგ მონაწილეს მართლაც სალათის ჭამა ჰქონდა დაგეგმილი, მაგრამ შემდეგ ჰამბურგერზე „სულმა წასძლია“. იქნებ, ზოგ მონაწილეს არ უნდოდა არაჯანსაღი საკვების მომხმარებლად გამოჩენილიყო. ნებისმიერ შემთხვევაში, მხოლოდ გამოკითხვა არასწორი ინფორმაციის მიღების დიდ რისკს შეიცავს. სწორედ ამიტომ, ეთნოგრაფიული კვლევის მეთოდები ტრენდ-ფორკასტერს და ანტრეპრენერს მომხმარებლის ქცევის დასადგენად სჭირდება.

## 5.5. თავის შეჯამება

- ტრენდ ფორკასტინგის მეთოდების გამოყენება ეხმარება ანტრეპრენერებს განივიტარონ ინტუიციის და წარმოსახვის უნარი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი ხდება განსაზღვრონ ნებისმიერ სექტორში არსებული მომავლის შესაძლებლობები და მაქსიმალურად გამოიყენონ ეს ინფორმაცია წარმატებული იდეების განსახორციელებლად.
- ანტრეპრენერს, ისევე როგორც ტრენდ-ფორკასტერს, აწმყოზე რეფლექსია და მომავალზე ორიენტაცია სჭირდება შესაძლებლობების გამოსავლენად და მომავლისთვის უკეთ მოსამზადებლად.
- აწმყოზე რეფლექსია იწყება კითხვებით: რა არის დღეს აქტუალური? რატომ? რამ გამოიწვია ეს? ხოლო მომავლის ხედვის გასავითარებლად ვფიქრობთ რა შეიძლება მოხდეს უკეთეს და უარეს შემთხვევაში, ან თუკი აწმყოში მიმდინარე კურსი გაგრძელდება.
- მომავლის კვლევის მიზანია ამოვიცნოთ მომავლის კურსი, გავიაზროთ არსებული შესაძლებლობები და ვიმოქმედოთ შესაბამისად.
- აწმყოში ყოველთვის ვიპოვით წარსულის შედეგებს და მომავლის ადრეულ ნიშნებს, თუმცა ინოვაციებისა და ადრეული ადეპტების გარდა მომავლის ჩანასახოვანი ნიშნების შემჩნევა სხვებისთვის რთულია.
- ტრენდ ფორკასტერები ტრენდების აღმოსაჩენად სამაგიდო და ეთნოგრაფიულ კვლევებს მიმართავენ. სამაგიდო კვლევის ერთ-ერთი მაგალითია ჰეისტაკის მეთოდი, რომლის მიხედვითაც მკვლევარი დიდი ხნის მანძილზე აგროვებს და შემდეგ ახარისხებს და აანალიზებს ინფორმაციას, პოულობს კავშირებს და საერთო თემებს და ახდენს მომხმარებლის ქცევის იდენტიფიცირებას, რომელსაც ეფექტური სახელის დარქმევა და შემდეგ ვალიდაცია სჭირდება. მხოლოდ ტრენდის ამოცნობა საკმარისი არ არის, საჭიროა მისი გავლენის და პერსპექტივის გააზრება და ამ შესაძლებლობის გამოყენება.
- კულტურული გამოძიება ეთნოგრაფიული კვლევის მეთოდი, რომელიც სამიზნე აუდიტორიის თვით-რეპორტაჟებს იყენებს მომხმარებლის ქცევის დასადგენად.
- კულტურული გამოძიება და ჰეისტაკის მეთოდი ანტრეპრენერს მომხმარებლის საჭიროებების, მოთხოვნების და მომავლის შესაძლებლობების ამოცნობაში ეხმარება.

## 5.6. საპარტიზოები

**1. პრობლემების რუქა.** იფიქრეთ როგორც ანტრეპრენერმა: ჩამოთვალეთ თქვენი თემისთვის დამახასიათებელი 10 პრობლემა, რომელიც არის: აქტუალურია ახლა, ასახავს ადამიანის ქცევას, აწუხებს ბევრ ადამიანს. შეარჩიეთ თქვენთვის საინტერესო და განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პრობლემა. იმსჯელეთ რატომ გახდა ეს პრობლემა აქტუალური? რა არის გამომწვევი მიზეზები? რა უშლის ხელს პრობლემის მოგვარებას? როგორ ცდილობენ ამ პრობლემის მოგვარებას სხვები? როგორ შეგიძლიათ თქვენ მოაგვაროთ ეს პრობლემა არასტანდარტულად? როგორ შეიძლება ამ პრობლემის მოგვარება ტექნოლოგიების გამოყენებით? როგორ შეიძლება ამ პრობლემის მოგვარება მომხმარებლების ჩართულობით?

**2. ცვლილებებზე რეფლექსია.** დაფიქრდით, როგორ შეიცვალა მომხმარებლის ქცევა: გართობის, დასვენების, მგზავრობის, კვების, ფინანსური სერვისების ან სამედიცინო მომსახურების მიღების სფეროში ბოლო 5-10 წლის მანძილზე. როგორი იყო ქცევა პანდემიამდე და პანდემიის შემდეგ? როგორ და რატომ შეიცვალნენ მომსახურების მიმწოდებლები: სასტუმროები, კლინიკები, რესტორნები, საზ. ტრანსპორტი და ა.შ. არსებული ცვლილებების გათვალისწინებით, როგორ შეიძლება შეიცვალოს სიტუაცია მომავალში? რა შეიძლება მოხდეს უკეთეს და უარეს შემთხვევაში?

**3. სამაგიდო კვლევა:** ერთი კვირის მანძილზე ჩაატარეთ ტრენდების კვლევა ჰეისტაკის მეთოდით. ამოცანა: გამოავლინეთ ქართული ტრენდი. იმსჯელეთ თუ რამ გამოიწვია ტრენდის აქტუალობა? შეიმჩნევა თუ არა ტრენდი რამდენიმე სფეროში? ვისზე ზემოქმედებს ტრენდი განსაკუთრებით? რა შესაძლებლობები გაჩნდა ამ ტრენდის შედეგად ანტრეპრენერებისთვის? ვინ როგორ სარგებლობს არ შესაძლებლობით? დავალების შესასრულებლად: 1. შესწავლეთ, მედია, მეგობრების ვოლები სოციალურ სივრცეში, დახურული ჯგუფები, უყურეთ ფილმებს, გადაცემებს, გაეცანით სხვა წყაროებს, იმსჯელეთ მეგობრებში. 2. შეაგროვეთ მასალები. 3. დაახარისხეთ მასალები და გამოავლინეთ ტრენდის ნიშნები. 4. დაარქვით სახელი 5. მოიყვანეთ არგუმენტები რატომ არის ეს ტრენდი (ვალიდაცია).

**4. ეთნოგრაფიული კვლევა:** დააკვირდით ჰიპსტერებს მოქმედებაში. ამოცანა: დაადგინეთ როგორ იქცევიან ქართველი ჰიპსტერები. 1. შეარჩიეთ დაკვირვების ადგილი: მაგ. ჰიპსტერული კაფე, წიგნის მაღაზია, ჩვეულებრივი სუპერმარკეტი და ა.შ. 2. განსაზღვრეთ რას აკვირდებით: მაგ. როგორ აცვიათ, როგორ ლაპარაკობენ, როგორ სწავლობენ, როგორ ირჩევენ თუ სხვა. 3. გადაიღეთ ფოტო, გააკეთეთ აუდიო, ვიდეო ჩანაწერი. 4. შეაჯამეთ ინფორმაცია და დაწერეთ ძირითადი მიგნებები.

## თავი მე-6: მომავლის შესაძლებლობების განსაზღვრის ტექნიკები

განსახილველი საკითხები:

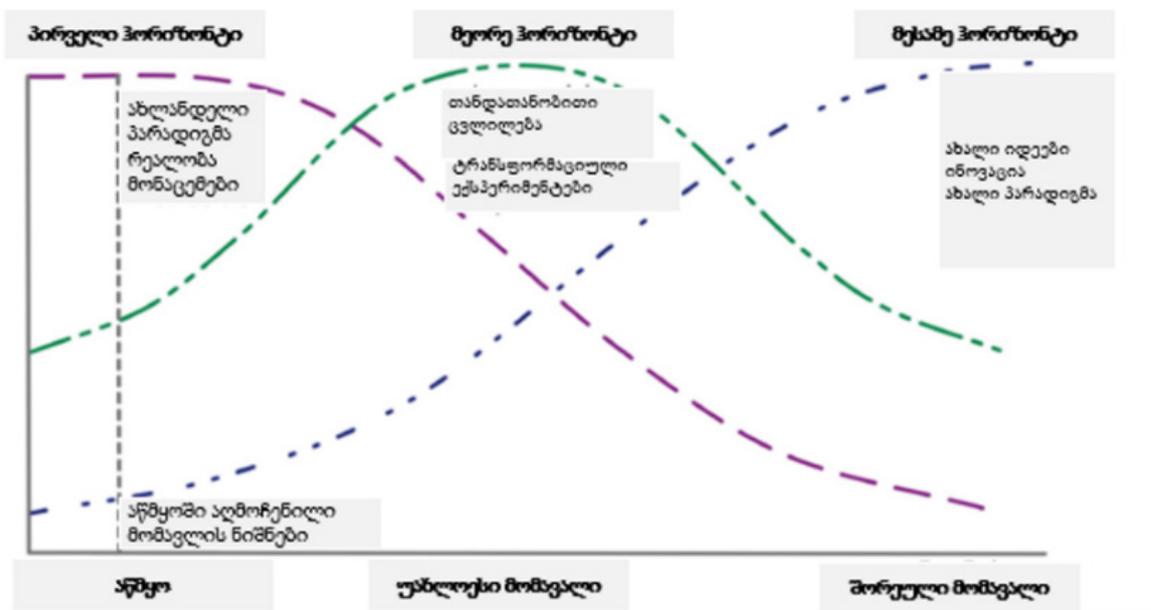
- 6.1. სამი ჰორიზონტის მეთოდი
- 6.2. მომავლის 4 P შესაძლო, სარწმუნო, სავარაუდო და სასურველი მომავალი.
- 6.3. თავის შეჯამება
- 6.4. სავარჯიშოები

### 6.1. სამი ჰორიზონტის მეთოდი

მომავლისთვის მზადების პროცესში, ყველაზე ხშირად ადამიანები და ორგანიზაციები შეცდომით წარმოიდგენენ, თითქოს მომავალი დაახლოებით ისეთივე შეიძლება იყოს, როგორც აწმყოა. არადა, მომავალი ბევრნაირი შეიძლება იყოს და ხშირად ისეთიც, რომელიც არაფრით ჰგავს ახლანდელ მდგომარეობას. ვინ წარმოიდგენდა, რომ ერთ დღესაც მთელი სამყარო დისტანციურ სამუშაოზე გადავიდოდა, ან რომ ტელეფონი შეიძლება ყოფილიყო ფოტოაპარატიც, კამერაც, მალვიდარაც, ხმის ჩამწერიც, ინფორმაციის წყაროც და კიდევ მრავალი სხვა?

მომავლის სცენარების დაგეგმვის მეთოდისგან განსხვავებით, „სამი ჰორიზონტის მეთოდი“ მომავლის წარმოდგენაში კი არ გვეხმარება, არამედ სასურველი მომავლის მიზნის მისაღწევად სამოქმედო გეგმის შემუშავების სტრატეგიას გვთავაზობს.<sup>1</sup>

### სამი ჰორიზონტის მეთოდი



სამი ჰორიზონტის მეთოდი ფუტურისტმა ბილ შარპემ შეიმუშავა როგორც ორგანიზაციული ხედვის განვითარების და სტრატეგიის დაგეგმვის ინსტრუმენტი.

<sup>1</sup> Three Horizons: The Patterning of Hope, Bill Sharpe, 2020, Triarchy Press.

## სამი ჰორიზონტის ჩარჩო მომავალს სამი მიმართულებით დაგვიანახებს.

პირველი ჰორიზონტი ახლანდელი მდგომარეობაა და მცდელობა, რომ სისტემამ ძველებურად განაგრძოს ფუნქციონირება. ამ აზროვნების მოდელს შარპე კორპორაციის მენეჯერის აზროვნების მოდელს უწოდებს. ხშირად ძველებურად ფუნქციონირება წარმატებული ორგანიზაციებისთვის არ არის მომგებიანი, თუმცა დიდ ორგანიზაციებში მენეჯერებს სტატუს ქვოს შენარჩუნება ეკისრებათ. „ვიცი, რომ სისტემის ნგრევა გარდაუვალია — უთხრა ჯანდაცვის ერთ-ერთმა მენეჯერმა ბილ შარპეს — მაგრამ მე შემიძლია კიდევ რამდენიმე წელი „ვამუშავო“ ისე, რომ არ ჩამოიშალოს, სანამ ინოვატორები უკეთეს ბიზნეს მოდელს მოიფიქრებენ.“<sup>2</sup>



### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

დღეს, როცა თანამედროვე მობილურ ტელეფონზე ვსაუბრობთ, აღარავის ახსოვს ერთ დროს ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის მაგალითი Nokia, რომელმაც მთელი სამყარო გააოცა კაუჩუკის წარმოებიდან მობილური ტელეფონების წარმოებაზე გადასვლით, ან მობილური ტელეფონების პიონერი Motorola. ორივე კომპანიის „ჩავარდნის“ მიზეზი საკუთარი წარმატებით ტკობა და საქმიანობის ჩვეული წესით გაგრძელება იყო მაშინ, როცა ამ დროს კონკურენტები რადიკალურად განსხვავებულ პროდუქტებს ავითარებდნენ.

ძველებურად თუ განვაგრძობთ გარემოს დაბინძურებას იმ იმედით, რომ არაფერი შეიცვლება — ასეთი ქცევა ოდესღაც აუცილებლად მიგვიყვანს კოლაფსამდე, ამიტომაც პირველი ჰორიზონტის მრუდი ყოველთვის დაღმავალია.

მეორე ჰორიზონტი ანტრეპრენერული მომავალია. ამ ეტაპზე სასურველი მომავლისკენ სვლის შესაძლებლობებს ვსაზღვრავთ და ვგეგმავთ. თუმცა იმისთვის, რომ შესაძლებლობები დავინახოთ, ჯერ სასურველი მომავალი უნდა განვსაზღვროთ, ამიტომ მეორე ჰორიზონტზე მუშაობა სულ ბოლოს, მესამე ჰორიზონტის განსაზღვრის შემდეგ ხდება.

მესამე ჰორიზონტი აწმყოსგან ტოტალურად განსხვავებული სასურველი მომავალია. ჩვენზეა დამოკიდებული რამდენად ამბიციური იქნება გეგმა ან რა დროის მონაკვეთს მოვნიშნავთ. მთავარია, ის აწმყოსგან სრულად განსხვავებული იყოს. ამ აზროვნების მოდელს ინოვატორის აზროვნების მოდელს უწოდებენ. ხშირად ინოვატორის სასურველი მომავალი სხვებს სრულიად არარეალური ეჩვენებათ.

2002 წლიდან, როცა ილონ მასკმა Space X შექმნა, მისი მიზანი მარსზე დასახლება იყო. მართალია, 2021 წლამდე კომპანიის ანგარიშზე რამდენიმე წარუმატებელი მცდელობა განხორციელდა, მიზნისკენ სვლა მასკს მაინც არ შეუწყვეტია.



### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

რა შეცვალა iPhone-მა

- Iphone- ის დახმარებით ინტერნეტი ყველას ჯიბით დააქვს

- Iphone\_ ის დახმარებით ფოტოგრაფია ჰობიდან ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილად იქცა
- App Store-ის დახმარებით ტელეფონები იქცა ყველაფრად ბანკი, კალენდარი, სკანერი, სანათი, საათი, ვიდეო კამერა, კალენდარი, კალკულატორი, კომპიუტერი, Ipod და ბევრი სხვა.
- Google და Facebook გახდა დიდი მოთამაშეები რეკლამის სფეროში.

მაშინდელი iPhone-ის მესამე ჰორიზონტზე მსჯელობისას შეიძლება ეფიქრათ ტელეფონზე როგორც საფულეზე (Apple Pay), უსაბულო დატენვაზე და ა.შ. ახლა კი iPhone-ის მესამე ჰორიზონტზე ფიქრისას შეიძლება წარმოვიდგინოთ გონებით მართვადი ტელეფონი და ტელეფონი-ჰოლოგრამა. შესაბამისად, iPhone-ის მეორე ჰორიზონტი აუგმენტური რეალობის ინტეგრირება, გაუმჯობესებული ბატარეა და მსგავსი ნაკლებად დისრაფციული გაუმჯობესებებია.<sup>3</sup>



### წარმოიდგინეთ მომავალი, როცა...

- **ტელეფონი თან აღარ დაგვაქვს, ტელეფონი არის ყველგან** და ყველაფერში. თქვენს სახლში ყველა ოთახს აქვს ჭკვიანი დინამიკი, ეკრანი, ნათურა და ა.შ. რომელიც დაკავშირებულია ქსელთან და მზად არის გააკეთოს ყველაფერი, რასაც თქვენ სთხოვთ თქვენს ტელეფონს.
- **ჭკვიანი სათვალე ჩანაცვლებს ტელეფონს.** სათვალე შეითავსებს ყველა და უფრო მეტ ფუნქციას ვიდრე ტელეფონი
- **მოდულარული ტელეფონები** - მოწყობილობებით, რომლებსაც შეუძლიათ საჭიროებისამებრ მორფირება და განახლება, უკეთესი კამერების, განსხვავებული სენსორების და ახალი შესაძლებლობების დამატება.

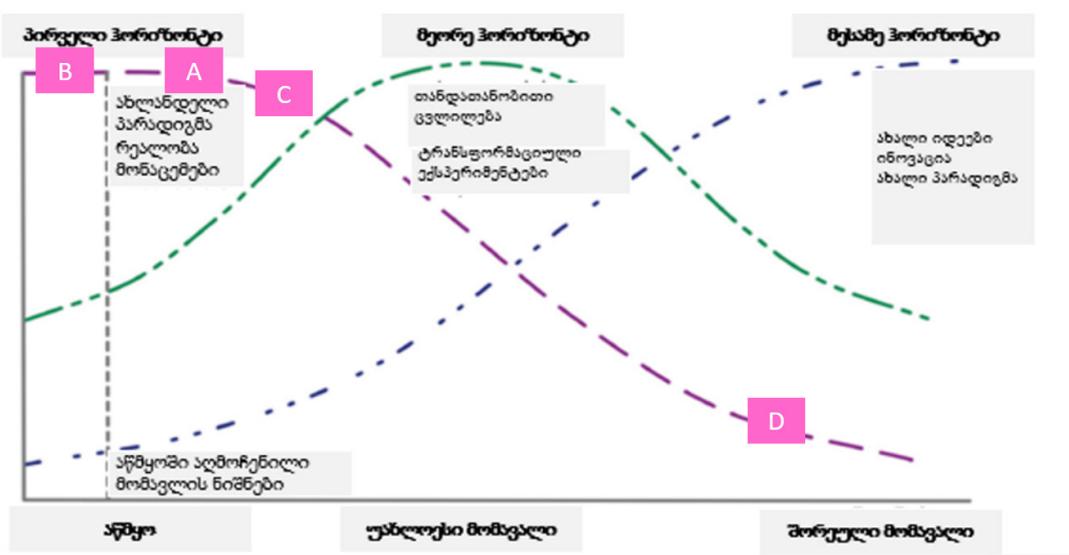
ხშირად შეიძლება აღმოვაჩინოთ, რომ სხვადასხვა დროს, მომავალზე ფიქრისას, კორპორაციის მენეჯერივით, ინოვაციორივით ან ანტრეპრენერივით ვფიქრობთ. სამი ჰორიზონტის ჩარჩო გვიადვილებს დავაკავშიროთ ერთმანეთთან ჩვენი ოცნებები და პრაგმატული გეგმები, განვსაზღვროთ რა შეიძლება გავაკეთოთ სასურველი მომავლის მისაღწევად.

ქვემოთ მოცემული სამი ჰორიზონტის სავარჯიშო დაგეხმარებათ განსაზღვროთ თქვენი სტარტაპის ან ორგანიზაციის ხედვა, შეიმუშაოთ განვითარების სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

სამ ჰორიზონტზე მუშაობის დაწყებამდე განსაზღვრეთ ვისთვის აკეთებთ ამ სავარჯიშოს. თქვენი ორგანიზაციისთვის, სტარტაპისთვის თუ საკუთარი ცხოვრების გრძელვადიანი გეგმის შესამუშავებლად.

<sup>3</sup> <https://9to5mac.com/2021/06/29/14-years-ago-today-iphone-changed-the-world-relive-some-of-that-magic-through-photos-videos-and-more/>

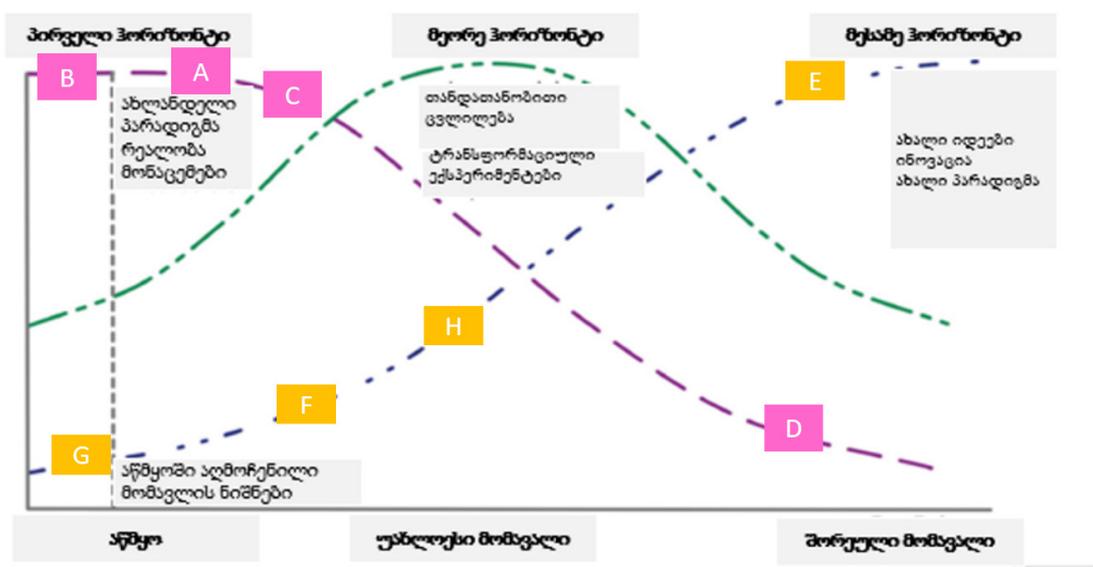
### პირველი ჰორიზონტი



დასვით შემდეგი კითხვები:

- A — რა მდგომარეობაა ამჟამად ორგანიზაციაში? რა ტრენდებია სფეროში?
- B — რა ხდებოდა სფეროში აქამდე? რა ღირებულებებმა, კულტურულმა ფაქტორებმა, მოვლენებმა განაპირობეს სფეროს განვითარება დღევანდელ დღემდე?
- C — რატომ უნდა შეიცვალოს? რა აღარ მუშაობს? რამდენად გარდაუვალია ცვლილება?
- D — რა არის ძველი სისტემიდან შესანარჩუნებელი?

### მესამე ჰორიზონტი



კითხვები:

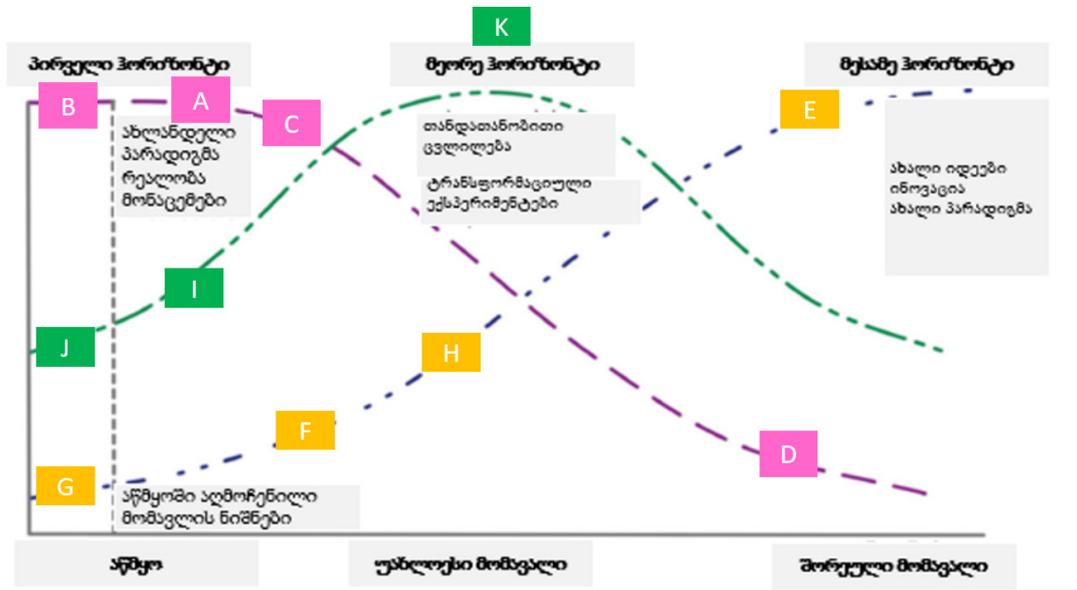
- E — როგორ მომავალზე ოცნებობთ?

F — როგორ გამოიყურება და როგორ იგრძნობს თავს მომხმარებელი თუ სფეროს წარმომადგენელი ამ მომავალში?

G — შორეული სასურველი მომავლის რა ჩანასახოვან ნიშნებს ხედავთ ახლა? დაასახელეთ კონკრეტული მაგალითები. ვინ არის ამჟამად სფეროში ინოვატორი, ვისთანაც მომავლის ჩანასახოვანი ნიშნები შეინიშნება?

H — რა ღირებულებებთან, კულტურულ გავლენებთან არის ეს მომავლის აწმყოში ჩადებული ნიშნები ასოცირებული?

### მეორე ჰორიზონტი



კითხვები:

I — რა სახის რადიკალური — ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური და კულტურული — ცვლილებებია მოსალოდნელი?

J — რა შეიძლება გავაკეთოთ, რომ ვისარგებლოთ ტრენდის ადრეული ნიშნებით? ვინ შეიძლება გახდეს მოკავშირე?

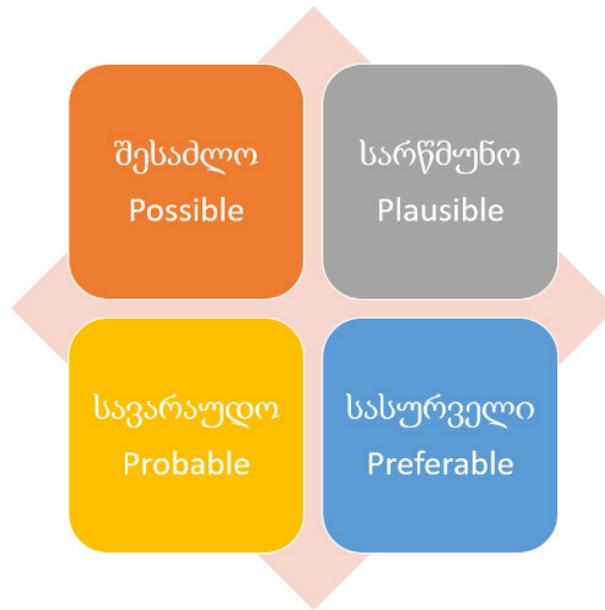
K — რა კონკრეტული ნაბიჯები უნდა გადადგათ სასურველი მომავლისკენ სავალ გზაზე? ჩამოთვალეთ რაც შეიძლება მეტი აქტივობა/ ახალი პროდუქტი/სერვისი, რომელიც შესაძლოა განავითაროთ. როგორ ითანამშრომლებთ ინოვატორებთან და ადრეულ ადეპტებთან, რათა თქვენი იდეის ათვისება მოხდეს?

## 6.2. მომავლის 4 P შესაძლო, სარწმუნო, სავარაუდო და სასურველი მომავალი

მომავლის 4P ანუ შესაძლო, სარწმუნო, სავარაუდო და სასურველ მომავალზე (ინგლისურად Possible, Plausible, Probable and Preferable Futures) ფიქრი, ტრენდ ფორკასტერების ერთ-ერთი საყვარელი მეთოდი, ანტრეპრენერებს წარმოსახვის უნარსაც განუვითარებს და შესაძლოა ინოვაციური იდეების ინსპირაციაც გახდეს. ამ მიდგომას წარმატებით იყენებენ სხვადასხვა ორგანიზაციები: ბიზნესი, არასამთავრობო ორგანიზაციები, მთავრობა, საერთაშორისო დონორები და ა.შ. სტრატეგიული დაგეგმვისას და სამოქმედო გეგმის შესამუშავებლად<sup>4</sup>.

4 Hancock, T & Bezold, C 1994, 'Possible futures, preferable futures', Healthcare Forum Journal, ტომი. 37, N. 2, გვ. 23-29.

ტრენდ ფორკასტინგის 4 P-ს ჩარჩო



### შესაძლო მომავალი (Possible Future)

შესაძლებელია ცხოვრების მანძილზე კიდევ რამდენიმე პანდემიის მომსწრე გავხდეთ? შესაძლებელია 21-ე საუკუნეში პანდემიები განმეორდეს, რადგან თანამედროვე მეცხოველეობაში ვირუსების გავრცელებისთვის ხელსაყრელი პირობები იქმნება, ხოლო გლობალიზაციის პირობებში, ადამიანების გადაადგილების სიხშირის, მასშტაბის და ტრანექტორიების გათვალისწინებით, ვირუსები სწრაფად ვრცელდება. თუმცა, ასევე შესაძლებელია, განვითარდეს და გარდაიქმნას მეცხოველეობა ისე, რომ მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი ვირუსების წარმოშობა და გავრცელება (მაგ. ხელოვნური ხორცი) და კოვიდ-19-ის გამოცდილების საფუძველზე განვითარდეს ტექნოლოგიები და გარდაიქმნას საოპერაციო პროცესები ისე, რომ სხვადასხვა ინდუსტრიებმა (ავიახაზები, HoReCa სექტორი, განათლება, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი და სხვა) დამატებითი ჰიგიენური უსაფრთხოება უზრუნველყონ. არსებობს უთვალავი შესაძლო მომავალი, თუმცა ზოგიერთი მათგანი სავარაუდოა, ზოგი სარწმუნო, ზოგიც კონკრეტული ჯგუფებისთვის სასურველი. თუმცა, შეუძლებელია ჩვენ ვიცოდეთ ყველა არსებული შესაძლებლობა. თითოეული შესაძლო მომავალი შეიცავს დიდი დოზით გაურკვევლობებს. მაგ. ზუსტად არ ვიცით რა მომენტში და რის გამო წარმოიქმნა covid-19 ღამურებში და როგორ მოხდა მისი გადადება ი პაციენტზე.

შესაძლო მომავალზე იდეების გენერირებისას დასასმელი კითხვები:

- რა არის ყველაზე რადიკალურად განსხვავებული და წარმოუდგენელი, რაც შეიძლება ამ სფეროში მოხდეს?
- რა შეიძლება იყოს ყველაზე საუკეთესო და ყველაზე ცუდი ვარიანტი?
- რა შეიძლება მოხდეს უცნაური და გიჟური?

## სავარაუდო მომავალი (Probable Future)

სავარაუდო შეიძლება იყოს ის, რისი გამოცდილებაც არსებობს, მაგრამ მისი არსებობა შეიძლება დადასტურდეს ან არ დადასტურდეს. კოვიდ-19 ის პირობებში კომპანიების უმეტესობამ გამოსცადა დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა. მაგალითად, მომავალში სულ უფრო მეტი კომპანია გადავა სრულად დისტანციურ სამუშაოზე და უძრავი ქონების სექტორი ამის გამო ძალიან დაზარალდება.

სავარაუდო მომავალზე იდეების გენერირებისას დასასმელი კითხვები:

- რომელმა მოვლენებმა შეიძლება, სავარაუდოდ, გამოიწვიოს ეს მომავალი?
- კიდევ რა მოვლენები უნდა მოხდეს იმისთვის, რომ ეს მომავალი განხორციელდეს?
- სად შეგვიძლია მივიღოთ მონაცემები, რომლებიც გაამყარებენ ჩვენს ვარაუდს?
- რამდენად სავარაუდოა, რომ ეს მომავალი მოხდეს?

## სარწმუნო მომავალი (Plausible Future)

ზოგიერთ ადამიანს არ სჯერა, რომ ასეთი რამ შესაძლებელია, თუმცა მას შემდეგ, რაც მოკვლევას ჩაატარებენ, შეიძლება ირწმუნონ. სარწმუნოა ის, რაც ლოგიკურად და დამაჯერებლად ჟღერს. თუმცა, ის რაც სარწმუნოა, ყოველთვის არ არის შესაძლებელი. სამწუხაროდ, ადამიანის გონება ჯერ კიდევ არ არის საკმარისად შეიარაღებული, რათა განასხვავოს რა არის ფანტასტიკური და რა არის რეალური და არ არსებობს იმის გარანტია, რომ მომავალი, რომელსაც ჩვენ განვიხილავთ როგორც დამაჯერებელს, მართლაც განხორციელდება.

სარწმუნო მომავალზე იდეების გენერირებისას დასასმელი კითხვები:

- როგორია მოვლენების განვითარების ლოგიკური ჯაჭვი იმის გათვალისწინებით, რაც ახლა ვიცით?
- კიდევ რა უნდა მოხდეს ამისთვის?
- როგორ შეხვდებიან ამას სხვადასხვა სთიქჰოლდერები და რატომ გვკონია ასე?

## სასურველი მომავალი

სასურველია მომავალი, რომელიც გვაწყობს ჩვენ. ხშირად 4 მომავლის სცენარზე მუშაობას იწყებენ სასურველ მომავალზე მსჯელობით, რაც არასწორია. გირჩევთ ყველაზე ბოლოს იფიქროთ სასურველ მომავალზე. კომპანიების მომავლის ხედვა ხშირად აწმყოს არ განსხვავდება. სწორედ ეს არის სტრატეგიული შეცდომების დაშვების მიზეზი. პანდემიამდე პერიოდში, საქართველოში, შემოსავლები ტურისმისა და მასპინძლობის სექტორში, შიდა და საერთაშორისო მოგზაურობიდან, ყოველწლიურად იზრდებოდა. 2020 წლისთვისაც პროგნოზებიც დამამძიმებელი იყო. ვერავინ იფიქრებდა რომ სიტუაცია ასე რადიკალურად შეიცვლებოდა და შეზღუდვების გამო, ძველებურად მუშაობის გაგრძელება შეუძლებელი გახდებოდა.

## 6.3. თავის შეჯამება

- მომავლის სცენარებზე მუშაობა ანტრეპრენერს ხედვის განვითარებაში ეხმარება.
- სამი ჰორიზონტის და ტრენდ ფორკასტინგის 4 P-ს ჩარჩოს გამოყენებით შეგვიძლია აწმყოში დავინახოთ შორეული მომავლის ნიშნები და განვსაზღვროთ როგორ შეიძლება მოვემზადოთ მომავლისთვის.

- პირველი ჰორიზონტი ახლანდელ მოცემულობას აღწერს. რაც არ უნდა წარმატებული იყოს აწმყო, მომავალში ცვლილება უცილებელია. ამიტომ წარმატების შემთხვევაშიც კი სასურველია სრულიად განსხვავებული მომავალი წარმოვიდგინოთ.
- პირველი ჰორიზონტის განხილვის შემდეგ განიხილება მესამე ჰორიზონტი. შორეული მომავალი, რომელიც არაფრით ჰგავს აწმყოს. რა შეიძლება მოხდეს ჩვენთვის სასურველი, მაგრამ რადიკალურად განსხვავებული დღევანდელი დღისგან?
- მეორე ჰორიზონტი მესამე ჰორიზონტის განსაზღვრის შემდეგ განიხილება. რა უნდა გავაკეთოთ უახლოეს მომავალში რომ მესამე ჰორიზონტზე წარმოდგენილ სასურველ რეალობამდე მივიდეთ?
- მომავალზე ფიქრისას, შეიძლება ის ოთხი პერსპექტივით წარმოვიდგინოთ.
- შესაძლოა მომავალი, რომლის თეორიული შესაძლებლობა არსებობს, თუმცა, შეიძლება არარეალურიც კი ჩანდეს.
- სავარაუდო მომავალია რომლის გამოცდილებაც არსებობს. ამ მომავალზე მსჯელობისას გვჭირდება მტკიცებულებები.
- სარწმუნოა მომავალი, რომელიც ლოგიკურად და დამაჯერებლად ჟღერს.
- სასურველია მომავალი, რომელიც ყველაზე ბოლოს და საკუთარი სურვილების გათვალისწინებით შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ოღონდ მნიშვნელოვანია რომ სასურველი მომავალი არ ჰგავდეს აწმყოს. მომავლისთვის უკეთ მზადება მხოლოდ რადიკალურად განსხვავებული მომავლის წარმოდგენით შეგვიძლია.

## 6.4. საპარჭიშობი

1. სამი ჰორიზონტი. შეარჩიეთ სფერო რომელსაც კარგად იცნობთ. განსაზღვრეთ:

პირველი ჰორიზონტი: რა ხდება? რა ტრენდებია სფეროში? რა ხდება და სფეროში აქამდე? რა ღირებულებებმა, კულტურულმა ფაქტორებმა, მოვლენებმა განაპირობეს სფეროს განვითარება დღევანდელ დღემდე? რა უნდა შეიცვალოს? რა აღარ მუშაობს? რატომ უნდა შეიცვალოს? რამდენად გარდაუვალია ცვლილება? რა არის ძველი სისტემიდან შესანარჩუნებელი?

მესამე ჰორიზონტი: როგორი შეიძლება იყოს მომავალი თქვენს მიერ შერჩეულ სფეროში, რომელიც არაფრით ჰგავს აწმყოს? რა სახის რადიკალური ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური და კულტურული — ცვლილებებია მოსალოდნელი? როგორ მომავალზე ოცნებობთ?

2. როგორ გამოიყურება და როგორ იგრძნობს თავს მომხმარებელი თუ სფეროს წარმომადგენელი ამ მომავალში? შორეული სასურველი მომავლის რა ჩანასახოვანი ნიშნებს ხედავთ ახლა? დაასახელეთ კონკრეტული მაგალითები. ვინ არის ამჟამად სფეროში ინოვატორი, ვისთანაც მომავლის ჩანასახოვანი ნიშნები შეინიშნება? რა ღირებულებებთან, კულტურულ გავლენებთან არის ეს მომავლის აწმყოში ჩადებული ნიშნები ასოცირებული?

მეორე ჰორიზონტი: რა შეიძლება გავაკეთოთ, რომ ვისარგებლოთ ტრენდის ადრეული ნიშნებით? ვის დავაკვირდეთ? რა კონკრეტული ნაბიჯები უნდა გადადგათ სასურველი მომავლისკენ სავალ გზაზე? ჩამოთვალეთ რაც შეიძლება მეტი აქტივობა/ახალი პროდუქტი/სერვისი, რომელიც შესაძლოა განავითაროთ. როგორ ითანამშრომლებთ ინოვატორებთან და ადრეულ ადეპტებთან, რათა თქვენი იდეის ათვისება მოხდეს?

## მესამე ნაწილი: ინოვაციური იდეების განვითარება

მაინც როგორ ხდება, რომ ინოვაციორები წარმოიდგენენ სრულიად ახალ, რადიკალურად განსხვავებულ გადაწყვეტებს, რომელიც ფუნდამენტურად ცვლის მომხმარებლის ქცევას და ხანგძლივი პერიოდის განმავლობაში დამკვიდრებულ ნორმებს? როგორ მოსდით ადამიანებს არაჩვეულებრივი იდეები? როგორ იღებენ შემოქმედებით ინსპირაციას?

ბოლო წლებში ინოვაციის პროცესის შესწავლას დიდი ყურადღება ეთმობა. მაგალითად, უკვე ვიცით, რომ შემოქმედებითი იდეები ისეთ ქალაქებში, კამპუსებში, ორგანიზაციებში, ონლაინ პლათფორმებზე თუ ტექნოლოგიურ ჰაბებში ჩნდება, სადაც ინკლუზია, მრავალფეროვნება, კავშირების დამყარების კარგი შესაძლებლობები და ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო და თავისუფალი გარემოა.

წარმატებული კომპანიები საზღვრებს ხსნიან და თანამშრომლებთან ერთად, მომხმარებლებს, მომწოდებლებს, სტრატეგიულ პარტნიორებს, უნივერსიტეტებს თუ ონლაინ პლათფორმების აქტიურ წევრებს იწვევენ საკუთარი პროდუქტების და სერვისების შესაქმნელად.

ინოვაციური ორგანიზაციები ცდილობენ მოაწყონ უფრო ღია, ინსპირაციული და ინტერაქციული სამუშაო გარემო, სადაც ადამიანებს არ ეშინიათ გამოხატონ თავიანთი აზრი, სცადონ ახალი რამ ან თუნდაც შეცდომა დაუშვან. მომხმარებლებზე ეთნოგრაფიული დაკვირვება და მათ მიმართ ემპათიის გამოვლენა პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრის საუკეთესო საშუალებად არის მიჩნეული.

თუმცა ისიც ფაქტია, რომ ინოვაციას ქმნის არა სისტემა, არამედ შემოქმედებითად აქტიური ადამიანი, რომელიც ამ სისტემასთან არის დაკავშირებული, ამიტომ თუკი გვსურს ინოვაციური იდეები გვქონდეს, პირველ რიგში საკუთარ შემოქმედებით თავდაჯერებაზე უნდა ვიმუშაოთ.

### სახელმძღვანელოს მესამე ნაწილი სამი თავისგან შედგება:

**მეშვიდე თავში** ინოვაციის პროცესია განხილული.

**მერვე თავში** პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრის მეთოდოლოგიას, დიზაინ აზროვნებას დაეთმობა.

**მესხრე თავში** ვისაუბრებთ ქცევის მეცნიერების პრინციპებზე, რომელიც ანტრეპრენერს ღირებული შეთავაზების შემუშავებაში ეხმარება.

### მესამე ნაწილის დასრულებისას თქვენ შეძლებთ:

- განმარტოთ ინოვაციის არსი და მნიშვნელობა და გაიაზროთ ინოვაციის პროცესი;
- განსაზღვროთ მომხმარებლის საჭიროებები და მოთხოვნები ემპათიური კვლევის შედეგების საფუძველზე;
- განავითაროთ პროდუქტის/სერვისის ორიგინალური იდეები და შეარჩიოთ ყველაზე ოპტიმალური;
- შექმნათ მინიმალური სიცოცხლისუნარიანობის მქონე პროდუქტის /სერვისის პროტოტიპი შემდგომი ტესტირებისთვის;

## მე-7 თავი: ინოვაციის პროცესი

განსახილველი საკითხები:

- 7.1. რა არის ინოვაცია?
- 7.2. რა ხდება ინოვაციის გონებაში?
- 7.3. ინოვაცია და ნორმების რღვევა
- 7.4. მომავლის ტენდენციების გათვალისწინება
- 7.5. რესურსების გამოყენება
- 7.6. საჭიროებების გააზრება
- 7.7. ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია და მინიმალური ღირებულების პროდუქტი
- 7.8. ინოვაციის სამი ფაქტორი
- 7.9. თავის შევამება

### კომპანიები:

Bic	პიცურგის ბავშვთა კლინიკა	CE
Aravind Eye Clinic	Xerox	ტკვიანი თხილი
Apple	AT&T	მიკროგრინი
Procter & Gamble	Corning	Google

### 7.1. რა არის ინოვაცია?

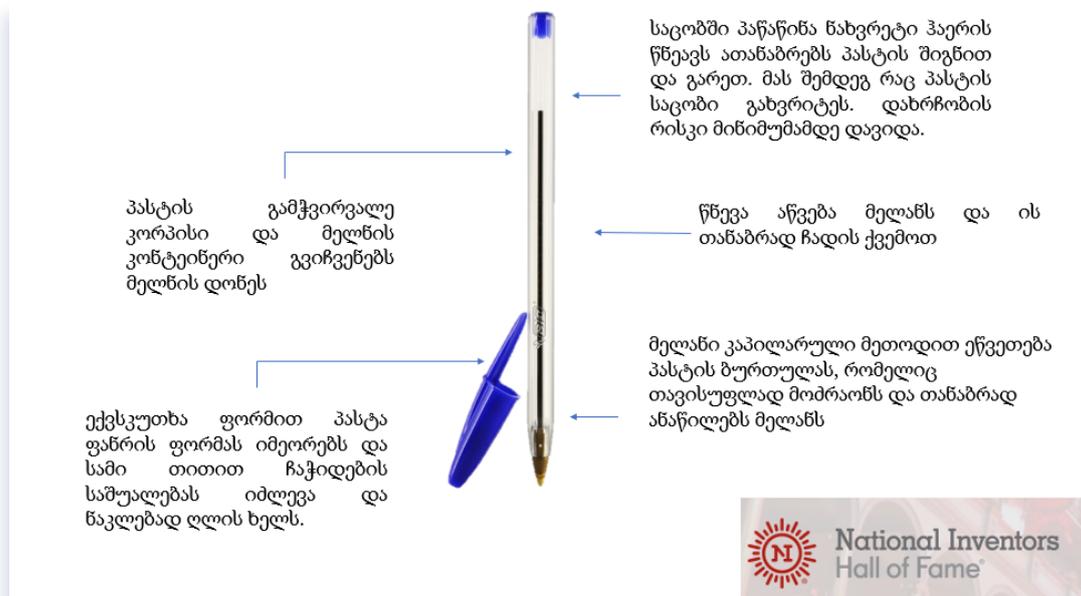
ანტრეპრენერის ამბიცია მოახდინოს გავლენა და შეცვალოს სამყარო, კარგი წინაპირობაა ინოვაციური იდეების განსავითარებლად. ინოვაციას ხშირად მხოლოდ მაღალტექნოლოგიურ გამოგონებებს უწოდებენ, მაშინ როცა ინოვაციაა ყველაფერი რაც:

- ცვლის მომხმარებლის ცხოვრების ხარისხს
- აუმჯობესებს საზოგადოების კეთილდღეობას
- ხელმისაწვდომს ხდის პროდუქტებს და სერვისებს
- იწვევს ეკონომიკურ ზრდას
- აუმჯობესებს ინდუსტრიას
- ეხმარება ბიზნესს მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა

ლონდონში ნაციონალური გამოგონებების მუზეუმში, შესასვლელში პედესტალზეა შემოსმული Bic-ის კალამი. ერთი შეხედვით, ამ მარტივ კალამში რა უნდა იყოს უჩვეულო და ინოვაციური? თუმცა ყოველი დეტალი ისეა დამუშავებული, რომ მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მომხმარებლის გამოცდილებას. თავის წინამორბედთან - ჩასაწობ მელნიან კალამთან შედარებით კი მართლაც გიგანტური წინ გადადგმული ნაბიჯია. მაგ.:

- ექვსკუთხა ფორმით პასტა ფანქრის ფორმას იმეორებს, რაც სამი თითით ჩაჭიდების საშუალებას იძლევა და ნაკლებად ღლის ხელს;

- მელანი კაპილარული მეთოდით ეწვეთება პასტის ბურთულას, რომელიც თავისუფლად მოძრაობს და თანაბრად ანაწილებს მელანს;
- პასტის გამჭვირვალე კორპუსი და მელნის კონტეინერი გვიჩვენებს გამოყენებული და დარჩენილი მელნის რაოდენობას;
- როგორც ჩანს ფიქრის დროს პასტის ლეტვა ყველა ქვეყანაში სჩვევიათ. ლეტვის დროს, ხშირად საცობი ამოვარდებოდა ხოლმე და სასულეში ცდებოდათ. ვიდრე პასტის საცობში ნახვრეტი გაჩნდებოდა, ლეტვისას დახრჩობის რისკი მაღალი იყო. მას შემდეგ რაც პასტის საცობი გახვრიტეს. მომხმარებლის დახრჩობის რისკი მინიმუმამდე შემცირდა;
- საცობში პაწაწინა ნახვრეტი ჰაერის წნევას ათანაბრებს პასტის შიგნით და გარეთ.
- წნევა აწვება მელანს და ის თანაბრად ჩადის ქვემოთ.<sup>1</sup>



## 7.2. რა ხდება ინოვაციის ბონებაში?

ინოვაციების მკვლევარმა და მსოფლიო ბესტ-სელერების ავტორმა როან გიბსონმა (Rowan Gibson) ანტიკური ხანიდან, ცნობილი ინოვაციების მიერ საკუთარ ქმნილებებზე მუშაობის პროცესი შეისწავლა და ასობით ინოვაციურ პროდუქტებზე და სერვისებზე დაკვირვებით, დაასკვნა რომ ინოვაციებს სამყაროს 4 პერსპექტივით (ლინზით) აღქმა ეხმარება შექმნან ისეთი პროდუქტები, რომლებიც ცხოვრებას გვიმარტივებს და ალგავართოვანებს. ეს პერსპექტივა შემდეგ უნარებს უკავშირდება:

- ნორმების რღვევას
- მომავლის ტრენდების გათვალისწინებას
- რესურსების გამოყენებას
- საჭიროებების გააზრებას

1 Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Joe Tidd, John Bessant. გვ. 18.

### 7.3. ინოვაცია და ნორმების რღვევა

ხშირად გამოცდილება, გავრცელებული აზრი ან მიღებული შეხედულებები ხელს გვიშლის ვიპოვოთ პრობლემის გამოსავალი. ერთ ერთი უმთავრესი ქცევა, იმ ადამიანებისა, რომლებმაც შექმნეს ინოვაცია ნებისმიერ საუკუნეში, სწორედ საზოგადოებაში დამკვიდრებული დოგმების და შეხედულებების მსხვრევა ან გვერდის ავლა იყო.

„იქნებ დედამიწა სულაც არ არის სამყაროს ცენტრი“? – ფიქრობდა კოპერნიკი, „იქნებ პოლიტიკას არაფერი აქვს საერთო მორალთან?“ – ფიქრობდა მაკიაველი, „იქნებ ყველაფერი რაც მედიცინაზე ვიცით სისულელეა და მინერალებით და ქიმიური ნივთიერებების სწორი დობირებით უფრო უკეთ განვკურნავთ დაავადებებს – ფიქრობდა პარაკელსუსი.<sup>2</sup> იქნებ არსებობს ოპერაცია რომელიც არ მოითხოვს ექიმის კვალიფიკაციას? – ფიქრობდა დოქტორ ვენკატასვამი.

#### Aravind Eye Clinic. არავინდის თვალის კლინიკა

ისეთ განვითარებად ქვეყანაში, როგორც ინდოეთა, მთავრობა რიგი გამოწვევების გამო, როგორცაა მზარდი მოსახლეობა, არაადეკვატური ინფრასტრუქტურა, დაბალი შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე, მოსახლეობის დაბერება, ეპიდემიური დაავადებები და განათლების პრობლემა, ვერ აკმაყოფილებს ყველას ჯანდაცვის მოთხოვნილებებს. ამიტომაც დოქტორ ვენკატასვამის (დოქტორ V-ს როგორც მას ადგილობრივები უწოდებდნენ) სურდა შეექმნა ჯანდაცვის ალტერნატიული მოდელი, რომელიც დააბალანსებდა მთავრობის ძალისხმევას და ასევე მომგებიანი იქნებოდა.

მრავალი რთული ოპტიკური დარღვევა არსებობს, თუმცა, კატარაქტა ზოგადად არ განიხილება, როგორც რთული ოპერაცია. ამის მიუხედავად, ორმოცდაათი მილიონი ადამიანისთვის მთელს მსოფლიოში – და მათ შორის ცხრა მილიონისთვის ინდოეთში – კატარაქტა სიბრძნვეს ნიშნავს. აშშ-ში, კატარაქტის მკურნალობა \$2500-დან \$3000-მდე ღირს. ინდოეთის საავადმყოფოში კი დაახლოებით \$300. თუმცა, რადგან ინდოეთში ადამიანების უმეტესობა დღეში 2 დოლარზე ნაკლებს გამოიმუშავებს, ასეთი მკურნალობა მათთვის ხელმიუწვდომელია. დოქტორ V-ს სურდა ეპოვა გზა, რომ კატარაქტის მკურნალობა ყველასთვის ხელმისაწვდომი ყოფილიყო. დღესდღეობით არავინდის თვალის მოვლის სისტემა ყველაზე დიდი და ყველაზე პროდუქტიული თვალის მოვლის დაწესებულებაა მსოფლიოში – მაგალითად, წლის განმავლობაში კლინიკაში დაახლოებით 2.4 მილიონი ადამიანი იკეთებს თვალის ოპერაციას და და 285000-ზე მეტი ადამიანი შეისწავლის ამ ხელობას.<sup>3</sup>

დოქტორმა V-მ ინსპირაცია Mc-Donalds-ისგან აიღო, როცა გადაწყვიტა რომ მცირე ამოცანებად დაენაწევრებინა ოპერაციის პროცესი, რომლის გამკლავებას ქირურგის მრავალწლიანი განათლება არ სჭირდებოდა. ახალი მიდგომა ძირითადი ოპერაციის მოდელის ძირფესვიან გადახედვას მოითხოვდა. ტრადიციულად კატარაქტის ოპერაციას 30 წუთი სჭირდება. არავინდის კლინიკაში ის 10 წუთამდე დაიყვანეს. არავინდის კლინიკაში თითოეული ქირურგი, პარამედიკოსთა გუნდთან პარალელურად მუშაობს ორ ოპერაციაზე. ისეთი მოქმედებები როგორცაა თვალის დაბანა, ნაკერების დადება, საანესთეზიო ინექციები, რაც საბოლოო ჯამში ოპერაციის 70% შეადგენს, არ სჭირდება ქირურგის კვალიფიკაციას და კლინიკაში 4 ექთნისგან შემდგარი გუნდი ახორციელებს. ასევე ქირურგს ეხმარება ორი ე.წ. „მორბენალი ექთანი“, რომლებსაც სტერილური ახალი ინსტრუმენტები მოაქვთ.

დოქტორ V-ს მიზანი იყო შეექმნა მაქსიმალურად სტანდარტიზებული სისტემა, რაც უზრუნველყოფდა კლინიკის მაქსიმალურ გამტარუნარიანობას, ანუ მცირე დროში ბევრი პაციენტის მიღებას.

2 1. The 4 Lenses of Innovation, A Power Tool for Creative Thinking. Rowan Gibson, Wiley 2015, გვ 12-13

3 <http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/Aravind-Eye-Clinics.pdf>

დოქტორ V-მ ამასთანავე შეიმუშავა ბიზნეს მოდელი, რომლის მიხედვითაც შეძლებული პაციენტები სოციალურად დაუცველი პაციენტების ოპერაციების სუბსიდირებას ახდენდნენ. თავად კლინიკას ერთი ოპერაცია 25\$ უჯდება. პაციენტისთვის, საშუალოდ, ოპერაცია კლინიკაში 50\$ დან 300\$ მდე ჯდება. პაციენტების 60% ზე მეტისთვის ოპერაცია უფასოა.



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

### იფიქრე როგორც ანტრეპრენერმა.

ვიდრე ნორმების რღვევას შეუდგებოდეთ, ჯერ მათი იდენტიფიცირებაა საჭირო. შეარჩიეთ თქვენთვის სასურველი პროდუქტი ან სერვისი და ჩამოთვალეთ 10 ნორმა და სტანდარტი, რასაც მომხმარებელი იგივე პროდუქტსა თუ სერვისში ყველა მომხმარებელთან ხვდება.

მაგალითად: ტაქსის ონლაინ აპლიკაციით გამოძახებისას, როგორც წესი:

- ვუთითებთ ლოკაციას, მარშრუტს და ვირჩევთ მანქანას ფასის მიხედვით.
- ფასს კომპანია გვთავაზობს.
- მძღოლის გადაადგილებას რუქაზე ვხედავთ.
- მძღოლთან წინასწარ დაკავშირება როგორც ტექსტით, ასევე ზარით არის შესაძლებელი.
- შეტყობინება გვაფრთხილებს მძღოლის მოახლოებას და გვატყობინებს მძღოლის მოსვლას.
- მგზავრობის შემდეგ, ვაფასებთ მძღოლს და შეგვიძლია უკუკავშირიც დავტოვოთ.

ახლა წარმოიდგინეთ ამ ჩამოთვლილი ნორმებიდან 50% მაინც რომ დაარღვიოთ. 70%-ი იქნებ ყველა ნორმის დარღვევაა შესაძლებელი? დაფიქრდით რა შეგიძლიათ შეცვალოთ რადიკალურად? ინსპირაციისთვის სხვა ინდუსტრიას მიმართეთ. მაგალითად, რა მოხდება თუკი აუქციონის მსგავსად თქვენ შესთავაზებთ მძღოლს თქვენთვის სასურველ თანხას? დაფიქრდით ნებისმიერ სფეროზე რაც კი პირველი გაგახსენდებათ და შეეცადეთ თქვენი ინოვაციური ტაქსის სერვისი ინსპირირებული იყოს ამ სფეროთი ისევე როგორც არავინდის თვალის კლინიკა Mc-Donalds-ით.

## 7.4. მომავლის ტენდენციების გათვალისწინება

გარემოზე დაკვირვება დიდი აღმოჩენების გაკეთების საშუალებას გვაძლევს. ინოვატორს შეუმჩნეველი არ რჩება სოციალური ცვლილებების ადრეული ნიშნები, რამაც სამომავლოდ შესაძლოა მთლიანად შეცვალოს თამაშის წესები და ინდუსტრია ისე ამოაყირავოს, რომ ყველაზე ძლიერი მოთამაშეები უფუნქციოდ დატოვოს. Motorola-ს და Nokia-ს წარმატების წლებში ვერ წარმოედგინათ რომ სულ მალე თამაშგარეთ დარჩებოდნენ.

Google-ის თანადამფუძნებლის და ყოფილი CEO-ს ლარი პეიჯის (Larry Page) თანახმად კომპანიების წარუმატებლობის მიზეზი მომავლის ტრენდების უგულვებელყოფაა.<sup>4</sup> სმარტფონები, ხელოვნური ინტელექტი, აუგმენტური რეალობა, ელექტრო მანქანები, საჰაერო დრონები

4 <https://www.businessinsider.com/larry-page-at-ted-2014-3>

და უამრავი სხვა პროდუქტი თუ სერვისი ერთ დროს დაიწყო როგორც ნიშური ქმნილებები, რომლებსაც უმეტესობა სერიოზულად არ ეკიდება, სანამ ცვლილებების ცუნამი მათ ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილად არ აქცევს. ნებისმიერმა კომპანიამ ხშირად უნდა დასვას ეს კითხვა: „რა შეიძლება იყოს ცუნამი ჩვენს ინდუსტრიაში და როგორ მოვახერხოთ რომ მან ჩვენ არ წაგვლეკოს“.<sup>5</sup> ასეთი ცუნამი იყო Nokia-სთვის და Blackberry-სთვის Iphone- სენსორული ეკრანით და Netflix კინოთეატრებისთვის და ვიდეო გაქირავების კომპანიებისთვის.



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

იფიქრე როგორც ანტრეპრენერმა.

თქვენთვის საინტერესო სფეროში ტრენდების მოძიება ამ პლათფორმებზე შეგიძლიათ. ტრენდ რეპორტების უმეტესობა ძვირადღირებულია, თუმცა ყველა საკონსულტაციო კომპანია უფასო ინფორმაციასაც ავრცელებს, რაც ხშირად ინსპირაციისთვის სრულიად საკმარისია.

- TrendWatching (გლობალური მრავალ-სექტორული ტრენდები) [www.trendwatching.com/](http://www.trendwatching.com/)
- Wunderman Thompson Intelligence (გლობალური ლაიფსტაილის ტრენდები) [www.wundermanthompson.com](http://www.wundermanthompson.com)
- PSFK (ლაიფსტაილი და პროდუქტების ტრენდები) <https://www.psfk.com/>
- Trend Hunter (ლაიფსტაილი და პროდუქტების ტრენდები) <https://www.trendhunter.com/>
- Ericsson Labs (მომხმარებლების სეგმენტები) <https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/consumerlab>
- Gartner (ტექნოლოგიის ტრენდები) <https://www.gartner.com/en>
- Cool Hunting (ლაიფსტაილი და ინოვაციები) <https://coolhunting.com/>
- The Trend Spotter (დიზაინი და მოდა) <https://www.thetrendspotter.net/>
- TheCoolist (დიზაინი, ხელნაკეთი ნივთები, ინტერიერი) <https://www.thecoolist.com/>

## 7.5. რესურსების გამოყენება

ძალიან ხშირად, რაღაც ახლის შესაქმნელად, ინოვაციები სხვის რესურსებსაც ისევე ეფექტურად იყენებენ როგორც საკუთარს. ტყუილად წარმოგიდგენიათ ინოვაციური როგორც გამომგონებელი, რომელიც ნულიდან ქმნის რაღაც საოცრებას. როგორც წესი ინოვაციები სხვადასხვა იდეების ეფექტური სინთეზატორები არიან. მაგალითად, სტივ ჯობსმა (Steve Jobs), Macintosh-ის მომხმარებლის გრაფიკულ ინტერფეისსა და მაუსზე მუშაობისას მანამდე XEROX-ის კვლევით ცენტრში ნანახი ანალოგები გამოიყენა. არც Iphone იყო მხოლოდ Apple-ის ქმნილება. Iphone Apple-ის და Cingular Wireless-ის (ამჟამად AT&T) კოლაბორაციის შედეგი იყო, ხოლო სენსორული ეკრანი Corning-მა შექმნა.

ინოვაციის უდიდესი შესაძლებლობები ჩნდება ერთი ორგანიზაციის რესურსების და კომპეტენციების მეორესთან კოლაბორაციით. ყველაზე ინოვაციური ორგანიზაციები ინოვაციური პროდუქტების და სერვისების შექმნაში მომხმარებლებს, პარტნიორებს, მომწოდებლებსაც რთავენ. Procter & Gable-მა თავისი ცნობილი ღია ინოვაციის პლათფორმით Connect and Develop <https://www.pgconnectdevelop.com/> ყველას მისცა საშუალება ინოვაციური იდეები კომპანიისთვის გაეზიარებინა და ამით თავადაც დიდი ფინანსური სარგებელი ენახა. ამ პლათფორმის გაშვების შემდეგ მნიშვნელოვნად გაიზარდა P&G-ს მიერ გამოშვებული ინოვაციური პროდუქტების რიცხვი.

5 <https://www.businessinsider.com/larry-page-at-ted-2014-3>

## 7.6. საჭიროებების გააზრება

ინოვატორს ჩვეულებრივი ადამიანისგან ყველაზე მეტად დაუოკებელი ცნობისმოყვარეობა განასხვავებს. ინტენსიური დაკვირების, გამოკვლევის და შესწავლის შედეგად ხდება საჭიროების დადგენა და ახალი ცოდნის აღმოჩენა. ლეონარდო და ვინჩი თავისი ექსცენტრული ექსპერიმენტებით არის ცნობილი. ერთ ერთ ჩანაწერში მას აღწერილი აქვს თუ როგორ წაუსვა ბუმს ფრთებზე თაფლი, რათა დაედგინა ხომ არ შეცვლიდა ფრთების სიმძიმე ბზუილის ხმას. და ვინჩის აღმოჩენები დიდწილად იმანაც განაპირობა, რომ ის უჩვეულოდ დაკვირვებული და ცნობისმოყვარე იყო. სწორედ ცნობისმოყვარეობის გამო, ლეონარდოს შეუმჩნეველი არ დარჩენია საჭიროებები, რომელზე ფიქრითაც მან შექმნა პირველი პარაშუტი, მანქანა, წყალქვეშა ნავი, მყვინთავის კოსტუმი, ვერტმფრენი, კალკულატორის, ტივტივა ფეხსაცმელი და მრავალი სხვა.

რამდენად კარგად იცნობთ თქვენს მომხმარებლებს? იცით მათი გაცნობიერებული და გაუცნობიერებელი საჭიროებების შესახებ? იცით რა სურთ? რა სჭირდებათ? მათ შორის რა იციან რომ სჭირდებათ და რა არ იციან?

მხოლოდ ტრადიციული კვლევის მეთოდებით მიღებულ შედეგებს დიდი ხანია ვეღარ ვენდობით. სტივ ჯობსი ჯერ კიდევ 1998 წელს ამბობდა, „ძალიან რთულია ფოკუს ჯგუფებით პროდუქტების დიზაინი. სანამ პროდუქტს არ აჩვენებ, ხშირად ადამიანები ვერ ხვდებიან რა უნდათ.“<sup>6</sup> ალბათ ჰენრი ფორდის ცნობილი გამონათქვამიც გახსოვთ: „ადამიანებისთვის რომ მეკითხა, რა გსურთ, მეტყოდნენ უფრო სწრაფი ცხენიო“.<sup>7</sup> მომხმარებლებს როცა აზრს ვეკითხებით, ხშირად პასუხად ვიღებთ „უფრო სწრაფი“, „უფრო იაფი“, „უფრო მარტივი“ პროდუქტები გვინდაო. თუმცა, არავის უთხოვია Google-ისთვის ციფრული რუქების შექმნა, ან Spotify-სთვის მუსიკის სტრიმინგ სერვისები. „თუ მომხმარებლებს არ მოუსმენთ – წააგებთ,<sup>8</sup> მაგრამ თუ მხოლოდ მომხმარებლებს მოუსმენთ, აუცილებლად წააგებთ“ ეს Amazon-ის ერთ ერთი კორპორაციული სლოგანია, რომელიც ყველა ანტრეპრენერმა უნდა გაიაზროს.

ინოვატორები ცდილობენ მომხმარებლის თვალთ შეხედონ პროდუქტებს და სერვისებს და ისე დაადგინონ მომხმარებლის მტკივნეული წერტილები (Pain Points) და სიხარულები (Delighters). ამაში კი ეთნოგრაფიული კვლევა და ქცევის მეცნიერება ეხმარებათ.

## მიკროგრინი

მიკროგრინი პირველი ვერტიკალური სათბურია სადაც ჩვეულებრივი ბოსტნეულის მცირე ვერსია - მიკრომწვანელი მოჰყავთ. მიკროგრინი ცოლ-ქმარმა მარიტა გენებაშვილმა და ლევან შათირიშვილმა 2017 წელს შექმნეს. მიკრო-მწვანელი გამოირჩევა სასარგებლო თვისებებით და საინტერესო არომატით - მაგალითად, წითელი კომბოსტოს მიკრო-მწვანელში 40-ჯერ უფრო მეტი სასიცოცხლო ნუტრიენტია, ვიდრე მის ზრდასრულ ვერსიაში და მას ბევრად სასიამოვნო გემო აქვს.

მარიტამ და ლევანმა მიკრომწვანელი პირველად ევროპაში გასინჯეს, სადაც კონტროლირებად გარემოში საკვების მოყვანა ძალიან პოპულარულია როგორც ეკომეგობრული გადაწყვეტა მცირე მონაკვეთზე უხვი მოსავლის მისაღებად.

6 <https://www.inc.com/jason-aten/this-was-steve-jobs-most-controversial-legacy-it-was-also-his-most-brilliant.html>

7 <https://hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast>

8 The 4 Lenses of Innovation, A Power Tool for Creative Thinking. Rowan Gibson, Wiley 2015, გვ 183.



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

ვერტიკალური ფერმა გარემოში არსებული გამოწვევების საპასუხოდ, უფრო კონკრეტულად კი, საკვების ზრდის პრობლემის გადასაჭრელად 2000 იანი წლებში შეიქმნა.

2015 წელს მეცნიერებმა განაცხადეს, რომ დედამიწაზე ბოლო 40 წლის განმავლობაში დაკარგა ნაყოფიერი მიწების მესამედი. ცნობილია რომ სულ რაღაც ნახევარ საუკუნეში მსოფლიო მოსახლეობის ზრდა, დეგრადირებული სასოფლო-სამეურნეო მიწების და კლიმატის ცვლილების გამო სამყარო საკვების დეფიციტის წინაშე დადგება. ვერტიკალური ფერმა, სადაც დიდი რაოდენობით მცენარეების პატარა სივრცეში მოყვანა შესაძლებელი გარემოსთვის ზიანის მიყენების გარეშე, არის გადაწყვეტა, რომელიც შესაძლოა საკუთარ სახლებში მალე თითოეულ ჩვენთაგანს დასჭირდეს.

ვერტიკალური ფერმის გაკეთება საკმაოდ ძვირი ჯდება და ის მთლიანად ტექნოლოგიაზე დამოკიდებული. მაგალითად, ერთ დღესაც ელექტროენერგია რომ შეწყდეს, შედეგები სავალალო იქნება. სამაგიეროდ, ვერტიკალურ ფერმაში მოყვანილი ბოსტნეული არ საჭიროებს ქიმიკატებს. ამინდი მოსავალზე არ ზემოქმედებს. ნაკლებ წყალს იყენებს და მოსავალს მთელი წლის განმავლობაში იძლევა.

მიკროგრინი შექმნისთანავე აიტაცა თბილისის ყველა შეფ-მზარეულმა. კაფეებში და რესტორნებში დღეს იშვიათად შეხვდებით კერძის გაფორმებას მიკროგრინის მიკრომწვანის გარეშე. თუმცა მარიტას და ლევანს სურდათ გურმანული ინგრედიენტები რიგითი მოქალაქეებისთვისაც ხელმისაწვდომი ყოფილიყო. დღეს თითქმის ყველა მსხვილი სუპერმარკეტის დახლზე იხილავთ მიკროგრინის სათბურში მოყვანილ მინი ბოლოკს, წიწმბას, სალათის მიქსს, ბროკოლს, წითელ კომბოსტოს, ჭარხალს, ყვავილოვან კომბოსტოს, ბარდას, მდოგვს, მხესუმირას, ბაზილიკს, ნასტურციას და რუკოლას 4-ნ ლარად.



## ვის სჭირდება მიკროგრინი?

- მათი რიცხვი, ვისთვისაც გარემოზე მავნე ზეგავლენის შემცირება და ჯანსაღი ცხოვრების წესი მნიშვნელოვანია, სულ უფრო იზრდება.
- ქართული ბაზარი არ არის განებივრებული ბოსტნეულის მრავალფეროვანი არჩევანით. ამის გამო ვეგანური და ვეგეტარიანული კვების მიმდევრებს საკმაოდ შეზღუდული არჩევანი აქვთ.
- ცნობიერება ჯანსაღი და მრავალფეროვანი კვების მნიშვნელობის შესახებ სულ უფრო იზრდება. ნუტრიციულად მდიდარი და დაბალანსებული კვებით ბევრი ადამიანია დაინტერესებული.
- ბავშვებს, რომლებსაც არ უყვართ ბოსტნეული. მათთვის მიკრომწვანილი არ ჰგავს ბოსტნეულს.
- მიკროგრინი იდეალურია კერძის გასაფორმებლად
- კაფეებისა და რესტორნებისთვის ძალიან ღირებულია პროდუქტების მთელი წლის განმავლობაში უწყვეტი და არა სეზონური მიწოდება.

მიკროგრინის ვერტიკალური სათბური 200 კვადრატულ მეტრზეა განთავსებული, სადაც პროდუქციის მოყვანა სპეციალურ მრავალდონიან ვერტიკალურ თაროებზე განთავსებულ კონტეინერებში ხდება. სათბური აღჭურვილია ისეთი სისტემით, რომელიც მიკროკლიმატს უზრუნველყოფს.



ფოტოზე მარიტა გენებაშვილი. ფოტო: ზურა ცერცვაძე



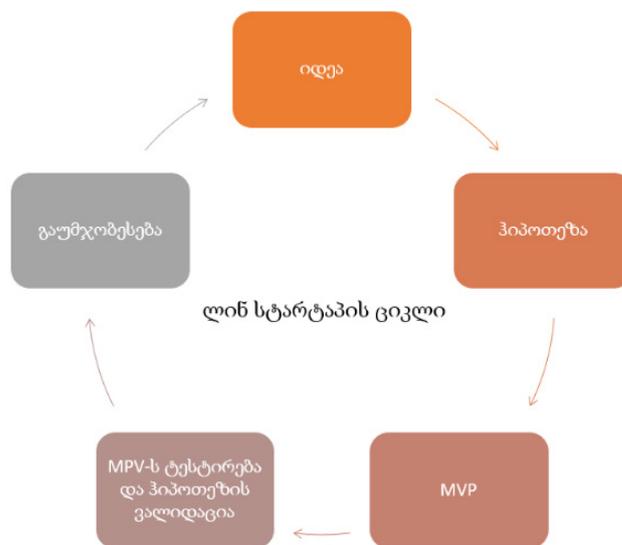
როგორ გამოიყენა მიკროგრინმა შესაძლებლობები? როგორია სრულიად ახალი და ყველასთვის უცნობი პროდუქტით ბაზარზე შესვლა და რას ურჩევს მარიტა გენებაშვილი დამწყებ ანტრეპრენერებს - ამ კითხვებზე პასუხები მოისმინეთ პოდკასტში

## 7.7. ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია და მინიმალური ღირებულების პროდუქტი\*

რადგან მომხმარებლებს უჭირთ თვითგამორკვევა თუ რა აკლიათ და რა სჭირდებათ, ისევე როგორც წინასწარ განსაზღვრა თუ რა გააბედნიერებთ, ამიტომ აზრი არ აქვს პროდუქტის ან სერვისის ბოლომდე დამუშავებას, ანუ სრულყოფილებამდე მიყვანას იმ იმედით, რომ მომხმარებლის წინასწარი შეფასებები დადებითია. მომხმარებლის ქცევაზე რეალურ ცხოვრებაში ათასი რამ ახდენს გავლენას. წინასწარგანწყობები ზოგჯერ მოულოდნელად იცვლება და ამას ბევრი შიდა და გარე ფაქტორი განაპირობებს.

ლინ სტარტაპის (Lean Startup) მეთოდოლოგია ანტრეპრენერს და ინოვატორს საშუალებას აძლევს შეამციროს ის რისკები და ბუნდოვანება რაც ახალი პროდუქტის გაშვებასთან არის დაკავშირებული. ლინ სტარტაპის მიხედვით, ანტრეპრენერები მომხმარებელს წარუდგენენ არა იდეალურ, არამედ სატესტო რეჟიმის ეტაპზე მყოფ პროდუქტს და სერვისს. ასეთ არასრულყოფილ წარდგენას მინიმალური ღირებულების პროდუქტის (Minimum Viable Product ან MVP) წარდგენას ეძახიან. ამგვარად ისინი აკვირდებიან მომხმარებლის საპასუხო რეაქციას და უკვე გაშვებულ პროდუქტს მუდმივ რეჟიმში სრულყოფენ. ოდესმე მიგილიათ ტელეფონის ან აპლიკაციის განახლების შეტყობინება? დღეს ჩვენს ყოველდღიურ მოხმარებაში არსებული ციფრული პროდუქტების უმეტესობა სატესტო რეჟიმში მუშაობს და ჩვენი ინტერაქციის და ქცევის მიხედვით უმჯობესდება.

ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია მხოლოდ ტექნოლოგიური ფირმებისთვის არ არის. მცირე კომპანიებისთვის ეს მიდგომა ყველაზე პრაქტიკულია. ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგიის მიხედვით ჯერ იქმნება იდეა, შემდეგ ხდება ჰიპოთეზის ფორმულირება, შემდეგ იქმნება მინიმალური ღირებულების პროდუქტი, რომელზე დაკვირვებაც მიმდინარეობს ჰიპოთეზის ვალიდაციის მიზნით. ამის შემდეგ ხდება გაუმჯობესება, თუმცა სრულყოფის პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს და ეს ციკლი: იდეა, ჰიპოთეზა, MVP, ვალიდაცია, გაუმჯობესება - მუდმივად გრძელდება.



### ჭკვიანი თხილის ლინ სტარტაპ გამოცდილება

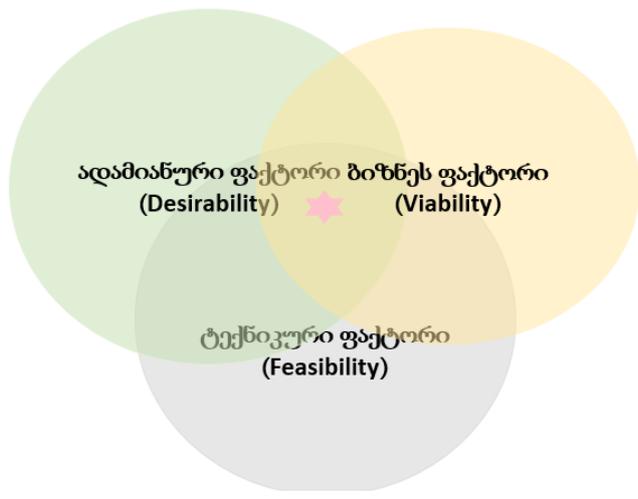
ჭკვიანი თხილი, ქართული თხილეულისგან დამზადებული პასტების ბრენდი, ოჯახური მცირე ბიზნესია, რომელიც რომელიც 2017 წელს თხილზე და ჯანსაღ კვებაზე შეყვარებული გურმანებისთვის შეიქმნა.

„როცა გადავწყვიტეთ თხილეულის პასტების წარმოება დაგვეწყო, ძალიან მინიმალური რესურსი გვექონდა და ამიტომ ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია გამოვიყენეთ.“ იხსენებს ჭკვიანი თხილის თანადამფუძნებელი შოთა მურცხვალაძე . „ტრადიციული ბიზნესი ხომ ასე იწყება: არის იდეა, იქმნება ბიზნეს გეგმა, მოიძებნება ფინანსური რესურსი: ინვესტორი, სესხი თუ სხვა, შენდება ქარხანა, იქმნება ბრენდი და იწყება წარმოება, ბრენდი შედის ქსელებში. ჩვენ ჯერ იდეა გავტესტეთ გურმანების ონლაინ ჯგუფებში, შემდეგ რამდენიმე ჰიპოთეზაზე შევჯერდით თუ ვინ შეიძლება ყოფილიყო ჩვენი მომხმარებელი, შემდეგ ამ მომხმარებლის შესაბამისი ბრენდი შევქმენით. როცა ჭკვიანი თხილის გვერდი “გავუშვიტ”, მხოლოდ ბრენდი გვექონდა, ერთი პატარა დანადგარი და ნათხოვარი ფართი. ბრენდმა მედიის ყურადღება პირველი დღიდანვე მიიპყრო. „ნუტელას ქართული კონკურენტი გამოუჩნდაო“- წერდნენ. ვცდილობდით კარგად გაგვეცნო ჩვენი მომხმარებელი, პირადად შევხვედროდით მას და გაგვეგო მართლაც ისინი იყვნენ თუ არა, ვინც თავიდან წარმოვიდგინეთ. მომხმარებლებისგან ძალიან კარგი გამოხმაურება გვექონდა. რადგან ამდენი გულშემატკივარი გამოუჩნდა ბრენდს, ჩავთვალეთ რომ ვალიდაციის ეს ეტაპი გავიარეთ და საწარმოს მოწესრიგებას შევუდექით. თავიდან ბევრ რამეს ხელით ვაკეთებდით. მაგალითად თხილეულს კანს ხელით ვაცლიდით. 2 წელი დაგვჭირდა ყველა დანადგარის შესაძენად და 4 წელი იმისთვის რომ საწარმოს ISO სერტიფიცირება გავეგო. სულ ვაკვირდებოდით ბაზარს და მომხმარებელს, ყოველ წელს ვამატებდით ახალ პროდუქტს. ამის მიუხედავად ქსელში კარგა ხანს არ შევდიოდით. ონლაინ ვყიდდით და პარალელურად მეწარმეთა ბაზრობებზე გამოვდიოდით. სადღაც ოთხი წელი დაგვჭირდა იმისთვის რომ სრულყოფილი საწარმო შეგვექმნა. ამას მოჰყვა პირველი ექსპორტიც.“ ლინ სტარტაპის მეთოდოლოგია ამგვარი ექსპერიმენტებით მცირე ბიზნესს საშუალებას აძლევს ნებისმიერ დროს შეცვალოს თავისი გეზი, შეთავაზება, ან უკან დაიხიოს მინიმალური დანაკარგებით.

## 7.8. ინოვაციის სამი ფაქტორი

ყველა ინოვაცია სამი ფაქტორის დაბალანსებას მოითხოვს. ესენია ადამიანური ფაქტორი, ბიზნეს ფაქტორი და ტექნიკური ფაქტორი.

**ტექნიკური ფაქტორი** - ახალი ტექნოლოგიები, თუკი გამართულად მუშაობს, კომპანიების



წარმატების საწინდარია. თუმცა მარტო ახალი ტექნოლოგია რომ საკმარისი იყოს, ახლა ყველა ჩვენთანავე სიგვეით ივლიდა ან რობოტ ძაღლთან ითამაშებდა.

**ბიზნეს ფაქტორი** - ტექნოლოგია არა მარტო მუშა უნდა იყოს, არამედ მის წარმოებას

ბიზნესისთვის აზრიც უნდა ჰქონდეს. 50 იან წლებში პოპულარულ სამეცნიერო ჟურნალებში წერდნენ, რომ 21 საუკუნის ადამიანს თავისი ვერტმფრენი ეყოლება ებოში, თუმცა დღემდე ვერავინ მიაგნო ვერტმფრენების წარმოების ისეთ მოდელს რომის მასებისთვის ხელმისაწვდომი გახდეს.

**ადამიანური ფაქტორი** - ადამიანების საჭიროების და მოთხოვნების ღრმად წვდომას გულისხმობს. ნებისმიერი წარმატებული ინოვაციური პროექტი, უღრმავდება ადამიანის ქცევას, მის მოტივაციას და ცხოვრებისეულ ღირებულებებს. სწორედ ამ ასპექტების გათვალისწინებით იქმნება ყველაზე ღირებული და ინოვაციური პროდუქტები და სერვისები.<sup>9</sup>

## General Electric-ის „საშინელი მანქანის“ ტრანსფორმაცია

GE-ს MRI აპარატი ტექნიკური თვალსაზრისით წინგადადგმული ნაბიჯი იყო. გამოსვლისთანავე ის უკვე წარმოადგენდა ახალ სიტყვას სამედიცინო სფეროში და კლინიკების მხრიდანაც ერთ ერთი მოთხოვნადი აღჭურვილობა იყო. იმ დროისთვის როცა მთავარი ამბის განვითარება ხდება, აპარატი უკვე წარდგენილი იყო დიზაინის ოსკარზე „Design Excellence Award“ ზე.

ზოგადად, MRI აპარატის გამოყენება, კლასტროფობიული გარემოს გამო, მთელ რიგ დისკომფორტებთან არის დაკავშირებული მოზრდილი ადამიანებისთვის და განასაკუთრებით კი ბავშვებისთვის. რადიოლოგისთვის შეშინებული ბავშვი ძალიან ხელისშემშლელი ფაქტორია, რადგან პაციენტი აპარატში დროის საკმაო მონაკვეთის განმავლობაში გაუნძრევლად უნდა იწვეს. ექიმების გამოცდილებით, პატარები პანიკაში ვარდებოდნენ, რაც კვლევის შეწყვეტას, განმეორებით ჩაწერას და მორიგ უსიამოვნო გამოცდილებებს ნიშნავდა. მშობლების და ექიმების დისკომფორტს რომ თავი გავანებოთ, პატარა პაციენტებისთვის ეს საშინელი გამოცდილება იყო. განმეორებითი ვიზიტის შემთხვევაშიც კი 80% ის დაძინება ხდებოდა საჭირო.



parivas/istock

იმისთვის რომ მომხმარებლის გამოცდილება გაუმჯობესებულიყო, აპარატის შემქმნელი დაგ დიეტა (Doug Dietz-) ადამიანური ფაქტორის შესწავლა დაიწყო.

ბავშვისთვის საავადმყოფო ძალიან არასასიამოვნო ადგილია. აქ მას ტკივილის და გაუცხოების მოლოდინი აქვს. მთავარი პრობლემა, ის რომ პაციენტი თავს უსაფრთხოდ და კარგად არ

გრძნობდა, გადასაწყვეტი იყო. ამიტომ მტკივნეული ასოციაციების და ბავშვების საპასუხო რეაქციების შესწავლა დაეხმარა დო დითბს მოეხდინა MRI აპარატის გამოცდილების ტრანსფირმაცია.

ახალი გამოცდილების მიზანი იყო პაციენტებისთვის შიშის და დისკომფორტის შეგრძნების მინიმიზაცია, რასაც საავადმყოფოსთვის და პაციენტების და მათი მშობლებისთვისაც ნაკლები დრო, ენერგია, ნაკლები წამლები და არავითარი გვერდითი მოვლენები მოყვებოდა. საავადმყოფოს მიმღები/რეგისტრატორის მაგიდიდან აპარატის ჩათვლით, პატარა პაციენტებისთვის სათავგადასავლო ჟანრის გამოცდილების მსგავსი გზა დაიგეგმა. ბავშვებს გადასცემდნენ სპეციალურ რუქას, რომლის მიხედვითაც მათ სახალისო თავგადასავალში მონაწილეობა უნდა მიეღოთ.

პიცბურგის კლინიკაში, სადაც ეს საპილოტო პროექტი გაეშვა, სპეციალისტები და კლინიკის მენეჯმენტი აღფრთოვანებით შეხვდა სიახლეს. ბავშვებს, რასაკვირველია ატრაქციონების პარკში ვიზიტი ვერ ჩაუნაცვლა ამ აპარატმა, თუმცა მათი გამოცდილება მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა. კლინიკის მომსახურებით კმაყოფილებაც 90% ით გაიზარდა.



წყარო: General Electrics. <https://pin.it/2w2w3Qw>

## 7.9. თავის შეჯამება

- ანტრეპრენერობა და ინოვაცორობა განუყოფელია. ანტრეპრენერი ხომ პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრით ცდილობს საკუთარი თავისთვის და გარშემომყოფებისთვის კეთილდღეობის შექმნას.
- ინოვაცია არის ყველაფერი რაც: ცვლის მომხმარებლის ცხოვრების ხარისხს, აუმჯობესებს საზოგადოების კეთილდღეობას, ხელმისაწვდომს ხდის პროდუქტებს და სერვისებს, იწვევს ეკონომიკურ ზრდას, აუმჯობესებს ინდუსტრიას და ეხმარება ბიზნესს მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა.
- ინოვაციური როგორც წესი არღვევს დამკვიდრებულ ნორმებს, მომავლის ტრენდებს ითვალისწინებს, იყენებს როგორც საკუთარ ასევე სხვის რესურსებსაც და იაზრებს საჭიროებებს.

- ხშირად გამოცდილება, გავრცელებული აზრი ან მიღებული შეხედულებები ხელს გვიშლის ვიპოვოთ პრობლემის გამოსავალი.
- ინოვატორს შეუმჩნეველი არ რჩება სოციალური ცვლილებების ადრეული ნიშნები, რამაც სამომავლოდ შესაძლოა მთლიანად შეცვალოს თამაშის წესები და ინდუსტრია ისე ამოაცირავოს, რომ ყველაზე ძლიერი მოთამაშეები უფუნქციოდ დატოვოს.
- როგორც წესი ინოვატორები სხვადასხვა იდეების ეფექტური სინთეზატორები არიან.
- ინოვაციის უდიდესი შესაძლებლობები ჩნდება ერთი ორგანიზაციის რესურსების და კომპეტენციების მეორესთან კოლაბორაციით. ყველაზე ინოვაციური ორგანიზაციები ინოვაციური პროდუქტების და სერვისების შექმნაში მომხმარებლებს, პარტნიორებს, მომწოდებლებსაც რთავენ.
- ინოვატორები ცდილობენ მომხმარებლის თვალთ შეხედონ პროდუქტებს და სერვისებს და ისე დაადგინონ მომხმარებლის მტკივნეული წერტილები (Pain Points) და სიხარულები (Delighters). ამაში კი ეთნოგრაფიული კვლევა და ქცევის მეცნიერება ეხმარებათ.
- ლინ სტარტაპის (Lean Startup) მეთოდოლოგია ანტრეპრენერს და ინოვატორს საშუალებას აძლევს შეამციროს ის რისკები და ბუნდოვანება რაც ახალი პროდუქტის გაშვებასთან არის დაკავშირებული. ლინ სტარტაპის მიხედვით, ანტრეპრენერები მომხმარებელს წარუდგენენ არა იდეალურ, არამედ სატესტო რეჟიმის ეტაპზე მყოფ პროდუქტს და სერვისს. ასეთ არასრულყოფილ წარდგენას მინიმალური ღირებულების პროდუქტის (Minimum Viable Product ან MVP) წარდგენას ეძახიან. ამგვარად ისინი აკვირდებიან მომხმარებლის საპასუხო რეაქციას და უკვე გაშვებულ პროდუქტს მუდმივ რეჟიმში სრულყოფენ.
- ყველა ინოვაცია სამი ფაქტორის დაბალანსებას მოითხოვს. ესენია ადამიანური ფაქტორი, ბიზნეს ფაქტორი და ტექნიკური ფაქტორი. ადამიანურ ფაქტორებში ყველაზე მეტი ინოვაციის შესაძლებლობებია.

## 7.10. სავარჯიშოები

1. **ნორმების რღვევა.** წარმოიდგინეთ რომ გსურთ ერთ ერთი კომპანიის: კინოს, სახინკლის ან სუპერმარკეტის ინოვაციური ტრანსფორმაცია. დაასახელეთ რა ნორმები და მოლოდინებია სტანდარტულად ამ ტიპის კომპანიებში? დაარღვიეთ ნორმები და გადააქციეთ კინო, სახინკლე, სუპერმარკეტი ინოვაციურ ადგილად. ინსპირაცია აიღეთ რომელიმე სრულიად განსხვავებული ბიზნესისგან (როგორც არავინდი და Mc Donalds, Mc Donalds და ბანკი)
2. **მომავლის ადრეული ნიშნები.** დაფიქრთიდ სმარტფონების მომავალზე. რა არგუმენტები გაქვთ საამისოდ? მომავლის რა ადრეულ ნიშნებს ამჩნევთ ახლა?
3. **საკუთარ ანტრეპრენერულ იდეაზე ფიქრი.** დაასახელეთ რა არის აქტუალური დღეს რომელიმე სფეროში? რატომ არის ეს დღეს აქტუალური? მომხმარებლის რა საჭიროებები არის დაკმაყოფილებული? რა საჭიროებები არ არის დაკმაყოფილებული? რატომ? წარმოიდგინეთ რომ ფინანსურად და ტექნოლოგიურად არ ხართ შეზღუდული, რას შესთავაზებდით ახალს და საინტერესოს მომხმარებელს? რატომ იმუშავებს თქვენი იდეა? რამ შეიძლება ხელი შეუშალოს? როგორ შეიძლება გადალახოთ სირთულეები?
4. **მინიმალური ღირებულების პროდუქტი.** სახელმძღვანელოში წაიკითხეთ ჭკვიანი თხილის Lean Startup გამოცდილება. იმსჯელეთ როგორ გაიარა ჭკვიანმა თხილმა 5 ფაზა: იდეა, ჰიპოთეზა, MVP, ვალიდაცია, გაუმჯობესება. წარმოიდგინეთ ჩირეულის და ტყლაპის ბრენდი „ჩამიჩის“ იდეა გაქვთ. დაგეგმეთ ბრენდის გაშვება Lean Startup მეთოდით. ხუთივე ეტაპზე განსაზღვრეთ აქტივობები

## მე-8 თავი: დიზაინ აზროვნება

განსახილველი საკითხები:

- 8.1. დიზაინ აზროვნება
- 8.2. ემპათიის ეტაპი
- 8.3. პრობლემის დეფინიციის ეტაპი
- 8.4. იდეების განვითარების ეტაპი
- 8.5. პროტოტიპირების და ტესტირების ეტაპი
- 8.6. თავის შეჯამება
- 8.7. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

IDEO	კოდინგტონი
Oral B	Netflix
Ogilvy	Singapore Airlines
United Airlines	

## 8.1. დიზაინ აზროვნება

დიზაინ აზროვნება (Design Thinking) ადამიანზე ორიენტირებული (human centered) პრობლემების ინოვაციურად გადაჭრის მეთოდოლოგიაა, რომლის მთავარ მიზანს, ადამიანის გაცნობიერებული თუ გაუცნობიერებელი სურვილის, შიშის, იმედის, მოლოდინისა და ღირებულებათა შეცნობის საფუძველზე, მათი ინოვაციურად გადაწყვეტა წარმოადგენს.



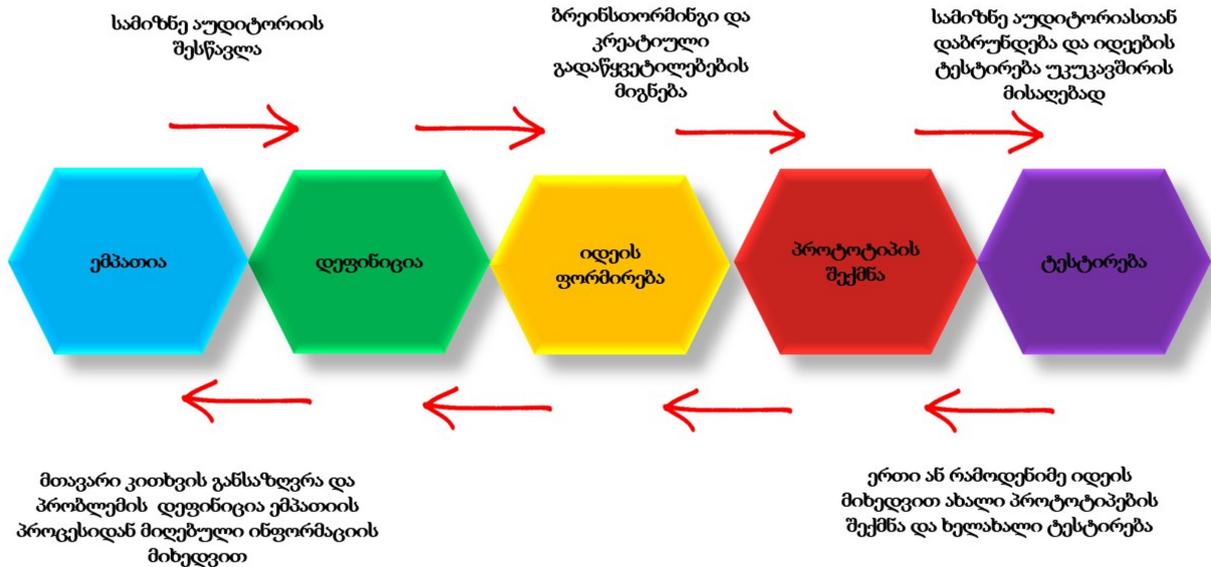
იცოდით თუ არა რომ...

### დიზაინ აზროვნება ყველა ინოვაციის მიღმა

დიზაინ აზროვნების მეთოდოლოგიის გამოყენებით შეიქმნა უამრავი ინოვაციური პროდუქტი და მომსახურება, მათ შორის Apple-ის პირველი მაუსი, Airbnb, Uber, Google Glass და ა.შ. მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში ეს მეთოდოლოგია სტენფორდის უნივერსიტეტში ძმებმა დევიდ და ტომ კელიმ განავითარეს და დღეს მას მთელ მსოფლიოში იყენებენ ორგანიზაციული პრობლემების გადასაჭრელად და ინოვაციური პროდუქტების განსავითარებლად. Amazon, Apple, Google, Microsoft, IBM, General Electrics, Johnson & Johnson და ბევრი სხვა ამ მეთოდოლოგიით ხელმძღვანელობს. თუმცა ყველაზე ცნობილი კომპანია, რომელიც დიზაინ აზროვნებას იყენებს არის IDEO — დიზაინ აზროვნების შემქმნელების, დავიდ და ტომ კელის საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც სტენფორდის უნივერსიტეტთან ერთად სხვადასხვა დიზაინის პრობლემის გადაჭრაზე მუშაობს.

დიზაინ აზროვნება ხუთი ეტაპისგან შედგება: ემპათიის ეტაპი, პრობლემის დეფინიციის ეტაპი, იდეის ფორმირების ეტაპი, პროტოტიპის შექმნის ეტაპი და ტესტირების ეტაპი.

### იდეის განვითარების პროცესი



**პირველი ეტაპი** — ემპათია სხვა ადამიანის თვალთახედვის, მისი ემოციური მდგომარეობის გაგებისა და გაზიარების უნარია. დიზაინ აზროვნების მეთოდოლოგიის მიხედვით, ემპათიის ეტაპზე განვსაზღვრავთ თუ ვინ არის მომხმარებელი, რა სჭირდება, რა აწუხებს და ახარებს მას. **მეორე ეტაპი** — ვცდილობთ მომხმარებლის პრობლემის განსაზღვრას, რათა შემდეგ ეტაპზე იდეები სწორი მიმართულებით განვავითაროთ.

**მესამე ეტაპი** — ეთმობა კონკრეტული პრობლემის გარშემო იდეების გენერირებას და საბოლოო იდეის შერჩევას.

**მეოთხე ეტაპი** — იქმნება იდეის პროტოტიპი. მარტივი პროტოტიპი ასახავს იმას, თუ ვისთვის არის იდეა, როგორ მუშაობს ის და რა პრობლემას უგვარებს მომხმარებელს.

**მეხუთე ეტაპი** — პროტოტიპის ტესტირებამ შესაძლოა რამდენიმე ნაბიჯით უკან დაგვაბრუნოს და აღმოჩნდეს, რომ მომხმარებლის პრობლემის მოსაგვარებლად საჭიროა იდეების ხელახლა განვითარება ან სულაც, პრობლემა არასწორადაა ფორმულირებული. პროტოტიპის ტესტირება მომხმარებლის უკუკავშირის მიხედვით გვაძლევს პროდუქტის მომხმარებლისთვის მაქსიმალურად მორგების საშუალებას.

## 8.2. ემპათიის ეტაპი

ემპათიის ეტაპზე ხდება ინოვაციის სამიზნე აუდიტორიის იდენტიფიცირება და მასზე დაკვირვება. მიზანი მომხმარებლის ტიპაჟის შესწავლა და მისი პრობლემების, შიშის, კომპლექსების, იმედის, მოლოდინისა და სიხარულის მიზეზთა იდენტიფიცირებაა. მომხმარებელზე დაკვირვება ხდება საკვლევი პროდუქტების ან სერვისების გამოყენების პროცესში. ამასთანავე გამოიყენება ტრადიციული კვლევის მეთოდებიც, როგორცაა ინტერვიუ და გამოკითხვა, თუმცა წამყვანი მეთოდი მაინც ეთნოგრაფიული დაკვირვებაა.

## საუკეთესო საბავშვო ჯაგრისი

Oral B-ს ინოვაციური საბავშვო ჯაგრისის გამოშვება სურდა და კომპანია IDEO-ს დაუკავშირდა. IDEO-ს გუნდმა თავდაპირველად არსებული საბავშვო ჯაგრისები შეისწავლა და მომხმარებელზე (ბავშვებზე) დაკვირვება დაიწყო ჯაგრისის გამოყენების პროცესში. მათ შეამჩნიეს, რომ სტანდარტული ჯაგრისი უფროსებისთვის შექმნილი ჯაგრისის ასლი იყო, ოღონდ ზომაში შემცირებული. რადგან ბავშვებს მოტორიკა კარგად არ აქვთ განვითარებული, ხელში ჯაგრისი უხერხულად ეჭირათ და კბილებსაც ხარისხიანად ვერ იხეხავდნენ. ჯაგრისის ტარის მოცულობის გაზრდამ რადიკალურად შეცვალა კბილის გამოხეხვის გამოცდილება პატარებისთვის და Oral B-ს ეს პროდუქტი მომდევნო 18 თვის განმავლობაში მსოფლიოში ყველაზე გაყიდვად კბილის ჯაგრისად აქცია. დღევანდელ დღეს უკვე ყველა საბავშვო კბილის ჯაგრისს მოცულობითი და განსხვავებული ფაქტურის ტარი აქვს. ამ თითქოს მარტივი მიგნებით IDEO-მ მნიშვნელოვანი პროგრესი მოახდინა ბავშვთა სტომატოლოგიაში.<sup>1</sup>



წყარო: <https://blog.prototypr.io/lets-bring-design-thinking-back-to-design-65378fdc41c1>  
The Gripper, IDEO-ს დიზაინი Oral B-სთვის (ჯაგრისი)

## VR პეიჟინგ

ცნობილი VR ვაქცინის შექმნის პროცესში Ogilvy-მ დიზაინ აზროვნება გამოიყენა.

Ogilvy-მ შეისწავლა ბავშვების პერსპექტივა და აღმოაჩინა, რომ მათ თავად ნემსის ჩხვლეტა ან აცრა კი არ სტკივათ, არამედ ტკივილის მოლოდინი აშინებთ. რადგან ბავშვებს უყვართ ზღაპრულ პერსონაჟებთან ინტერაქცია. „ოგილვიმ“ მიზნად დაისახა ბავშვების ყურადღების უსიამოვნო შეგრძნებებიდან გადატანა საოცარ იმერსიულ გამოცდილებაში, სადაც ბავშვი თავად მონაწილეობს გმირის გათავისუფლებაში. VR ზღაპრული პერსონაჟი ბავშვთან ერთად გმირის გათავისუფლებას ზეიმობს სწორედ მაშინ, როცა ექთანი აკეთებს აცრას. VR ვაქცინაზე მუშაობისას ჩატარებული ეთნოგრაფიული კვლევის კადრები Ogilvy-მ VR ვაქცინის სარეკლამო რგოლშიც გამოიყენა.



წყარო: <https://www.dandad.org/> Ogilvy Brasil, Leo Cadava

ემპათიური კვლევის პროცესში ვქმნით მომხმარებლის გამოცდილების რუკას და ემპათიის რუკას.

ეთნოგრაფიული კვლევის, ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფების ჩატარების მიზანია მკვლევარმა მიიღოს ინფორმაცია, რომლის საფუძველზეც მომხმარებლის პრობლემებს, ე.წ. მტკივნეულ წერტილებს (Pain Points) და მის მოტივატორებს (Delighters) განსაზღვრავს: რა აწუხებს, რა ახარებს, რა აშინებს და რაზე ოცნებობს მომხმარებელი — ამის გარკვევა ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების გამოვლენაში გვეხმარება.

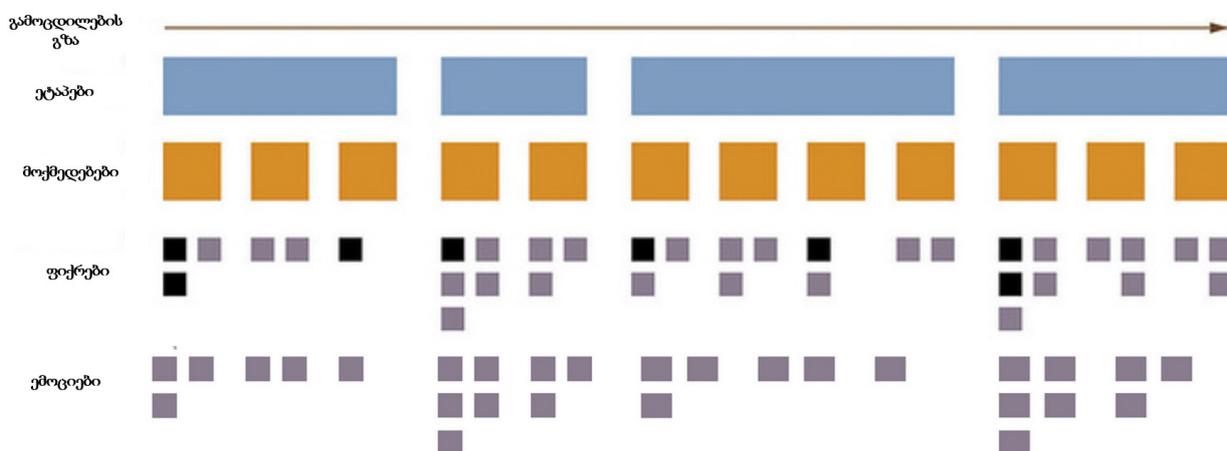
## მომხმარებლის გამოცდილების რუკა

მომხმარებლის გამოცდილების გზის რუკა არის მომხმარებლის ინტერაქციის აღწერა პროდუქტთან ან სერვისთან. ამ ინტერაქციის დროს ჩვენ გვაინტერესებს არა მხოლოდ მთავარი გმირის ქცევა, არამედ მისი ფიქრებიც და ემოციებიც. მომხმარებლის გამოცდილების შესწავლა და შემდეგ მისი ილუსტრაცია გვეხმარება განვსაზღვროთ:

- როგორ იქცევა მომხმარებელი და როგორ იღებს გადაწყვეტილებას;
- სად არის მომხმარებელთან ურთიერთობის ყველაზე მნიშვნელოვანი წერტილები;
- რა ფაქტორები მოქმედებს მომხმარებლის ქცევაზე.

მომხმარებლის გამოცდილების გზა შედგება ეტაპებისგან, მოქმედებებისგან, ფიქრებისგან და ემოციებისგან.

## მომხმარებლის გამოცდილების გზა



ეტაპები გამოცდილებას მცირე მონაკვეთებად ანაწევრებს. შესაძლოა „ეტაპები“ ასახავდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მაგ., სასტუმროს დაჯავშნის გამოცდილება შემდეგ ეტაპებს აერთიანებს: საჭიროების გააზრება → პროდუქტის ძიება → ალტერნატივების შედარება → შექმნა → გამოყენება. შესაძლებელია „ეტაპები“ ნებისმიერ სხვა კონკრეტულ სიტუაციასაც ასახავდეს, მაგალითად, მწველის ერთ ჩვეულებრივ დღეს, რომელიც შედგება შემდეგი ეტაპებისგან: დილა → გზა სამსახურისკენ → სამსახურში → შესვენებაზე → საღამოს → სახლში.

მოქმედებები ეტაპებად აერთიანებს მთავარი გმირის მოქმედებას მთელი გამოცდილების მანძილზე. ერთი ეტაპი შესაძლოა რამდენიმე მოქმედებას მოიცავდეს. მაგალითად, ეტაპი „დილა“ შეიძლება აერთიანებდეს შემდეგ მოქმედებებს: გაღვიძება; დილის ჰიჯინა; ჯანსაღი საუზმე.

რეალურ ცხოვრებაში, შესაძლოა ეს ეტაპი ბევრად უფრო მეტ მოქმედებას აერთიანებდეს, მაგ., ჩაცმა, ტაქსის გამოძახება და ა.შ. მაგრამ მკვლევარი მისთვის მნიშვნელოვან რამდენიმე მოქმედებას ასახავს. მაგალითად, მწვევლის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ მწვევლი ყოველ დღეს პოზიტიურად და იმ შემართებით ხვდება, რომ ჯანსაღ ცხოვრებას დაიწყებს.

ფიქრები და ემოციებიც თითოეული ეტაპისა და მოქმედების დროს მთავარი გმირის ემოციურ მდგომარეობას და ფიქრებს ასახავს.

მომხმარებლის გამოცდილების გზა გვაძლევს საშუალებას ჩავუღრმავდეთ თუ რა მოქმედებები, ფიქრები, ემოციებია დაკავშირებული მომხმარებლის მოქმედების თითოეულ ეტაპთან.

წარმოიდგინეთ, რომ ქმნით აპლიკაციას, რომელიც მწვევლს სიგარეტისთვის თავის დანებებაში ეხმარება. ამისთვის თქვენ მწვევლებთან გასაუბრება და მათზე დაკვირვება მოგიწევთ. მიღებული ინფორმაციით უნდა ააგოთ მწვევლის გამოცდილების გზის რუკა.

გამოცდილების შესწავლა შეიძლება ხდებოდეს დაკვირვებით, ინტერვიუებით, ფოკუს ჯგუფებით. მნიშვნელოვანია, რომ შეისწავლოთ არა მხოლოდ უშუალოდ მოწვევის მომენტი, არამედ ყველა ის სიტუაცია, როცა მოწვევის სურვილი ჩნდება.

მაგალითად, ქეთი 32 წლის ახალგაზრდა პროფესიონალია. ცნობილ სარეკლამო სააგენტოში კრეატიულ დირექტორად მუშაობს. 20 წლიდან ეწევა. სურს მოწვევას თავი დაანებოს, მაგრამ არ გამოსდის. ახლა ისევ მიეცა მორიგი შესაძლებლობა — ამჯერად ახალი სამსახური დაიწყო და ფიქრობს, იქნებ ეს ახალი ცხოვრების დაწყების ბიძგიც გახდეს.

### ქეთის გამოცდილება

ეტაპები	დილა	გზა სამსახურისკენ	სამსახურში	შესვენებაზე	სადამოს	სახლში
მოქმედებები	იღვიძებს	სამსახურში ფეხით მიდის	მალიან საინტერესო პროექტზე მუშაობს	მეგობარს ურევას, რომელიც იქვე, სხვა ორგანიზაციაში მუშაობს. იქნებ სადმე უცებ გადაიკვიტონ.	მეგობართან შესახვედრად ეზზადება	სახვარი საათი გიორგის ემსიოება და უხსნის რატომ აწყენინა.
	საუზმობს ჯანსაღად	გზად ყავას ყიდულობს	პირველივე დღეებში სერიოზული ცვლილებების გატარება უწევს და გუზდის წვერებისგან არაერთგვაროვან რეაქციას აწყდება.	მეგობართან შეხვედრა ვერ ხერხდება. ახალ თანამშრომლებთან ერთად ლანჩს უკვეთავს.	გზაზე Facebook-ზე სტატუსს წერს რომ მოწვევას თავს ანებებს. იმ იმედით, იქნებ თავი ხელში აიყვანოს.	აივანზე გადის და ერთ ღერს ეწევა.
ფიქრები	"რა ბედნიერი ვარ!"	"დღეს აუცილებლად უნდა ვიყოჩალო და სიგარეტი აღარ მოვწიო"	"ხუთი წუთის მოსული ვარ და ალბათ უკვე ფიქრობენ რომ "ბუა" ვარ"	ნეტა ქეთისთვისაც დამერევა, ან სასეირნოდ გაესულიყავი. მოწვევა მინდა, მაგრამ გავუშლუბ.	"ცუდი დღე არ იყო. მაგრამ რაღაცით უნდა გავერთო, რომ ხასიათი გამოუმჯობესდეს"	"რა მნიშვნელობა აქვს მოწვევ თუ არა. მაინც ცუდად ვარ!"
ემოციები	კარგ ხასიათზეა	ენერგიული და მოტივირებულია	ცოტა დასტრესილია	თავს მარტოდ გრძნობს	საკუთარი თავით ცოტა უკმაყოფილოა	წერვებმომილი და იმედგაცრუებულია

გამოცდილების გზის რუკა გვეხმარება დავინახოთ მომხმარებლის ტიპაჟი და მისი გამოწვევები. მაგალითად, ქეთის სიგარეტის თავის დანებების სურვილი აქვს, მაგრამ საკმარისი მოტივაცია — არა, ამიტომ ემოციურ სიტუაციებთან გამკლავება უჭირს და ადვილად ნებდება. მისი მთავარი გამოწვევაა ემოციური ლაბილობა, მარტოობის შეგრძნება და დაბალი თვითშეფასება. რა შეიძლება გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ქეთიმ სტრესულ სიტუაციაში ყურადღების გადატანა შეძლოს? როგორ შეიძლება შევინარჩუნოთ მისი მოტივაცია? როგორ ვაგრძნობინოთ თავი კარგად?

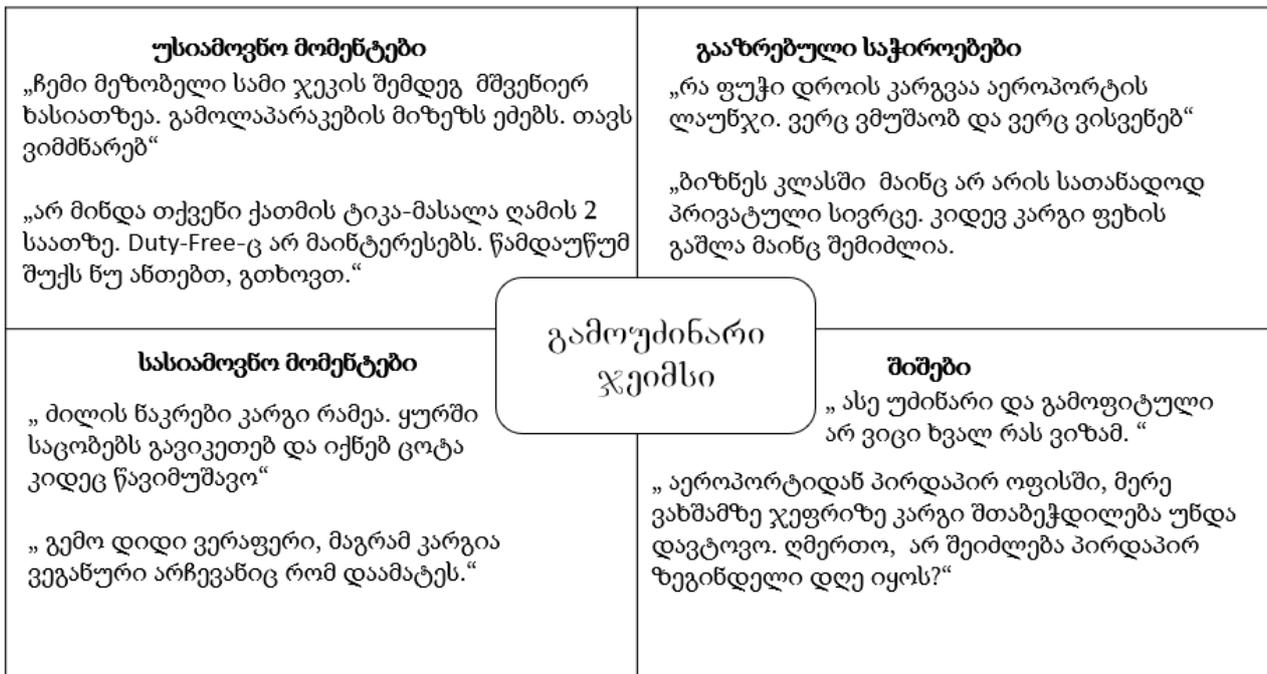
## ემპათიის რუკა და პერსონას რუკა

ემპათიის რუკა აღწერს მომხმარებლის სეგმენტის დამოკიდებულებებს, სურვილებს, იმედს, შიშსა და მოლოდინს. პერსონას რუკა აერთიანებს მარკეტინგული სეგმენტის დემოგრაფიულ და ფსიქოგრაფიულ მონაცემებს. ემპათიის რუკაზე ხშირად პირველ პირშია გადმოცემული მომხმარებლის ფიქრები და აზრები. პერსონას რუკა კი მთლიანობაში აღწერს მომხმარებელს.

როცა 2016 წელს United Airlines საერთაშორისო ბიზნეს მგზავრების გამოცდილების დიზაინის პროექტზე მუშაობა დაიწყო, მომხმარებლის გამოცდილება თავიდან ბოლომდე შეისწავლა. მკვლევარები აკვირდებოდნენ მგზავრებს სახლში ბარგის ჩალაგებიდან, აეროპორტში გამგზავრების, თვითმფრინავში მგზავრობის, დანიშნულების ადგილზე ჩაფრენის ჩათვლით. მათ 300 მდე ინტერვიუ და 10 ფოკუს ჯგუფი ჩაატარეს. ამ კვლევით კომპანიას სურდა გაეგო მგზავრობის დროს მომხმარებლის ყველაზე უსიამოვნო და სასიამოვნო მომენტები.

საქმე ისაა, რომ ჩიკაგოდან პარიზში თვითმფრინავი ჩიკაგოს დროით ღამის 2 საათზე უნდა ჩაფრენილიყო, პარიზის დროით კი ამ დროს დილის 9 საათი იქნებოდა. ბიზნეს მგზავრისთვის აეროპორტში გაფრენამდე გატარებული დრო აღიქმებოდა როგორც ყველაზე ფუჭად ჩავლილი დრო, რადგან სამუშაოზე ვერ ახდენდნენ სათანადო კონცენტრაციას და დროს ვერც სხვა სასარგებლო აქტივობისთვის იყენებდნენ. ხშირად მგზავრები აეროპორტიდან პირდაპირ შეხვედრამდე მიდიოდნენ. როგორც აღმოჩნდა, თვითმფრინავში ბიზნეს მგზავრს დასვენება უნდოდა და არა ტანჯვა და გართობა. ამ აღმოჩენების შემდეგ, ავიაკომპანიამ ვახშამი ბიზნეს ლაუნჯში გადაიტანა, რომ თვითმფრინავში ყოფნის პერიოდი მგზავრს მაქსიმალურად, დასვენებისთვის და ძილისთვის გამოეყენებინა.

## ბიზნეს მგზავრის ემპათიის რუკა



## პერსონას რუკა

პერსონას რუკა აერთიანებს ფსიქოგრაფიულ და დემოგრაფიულ მონაცემებს. პერსონას რუკა გთავაზობს მომხმარებლის ქცევის ანალიზს და მასთან ურთიერთობის სტრატეგიებს და რჩევებს. ხშირად პერსონას რუკაში მოყვანილია ციტატები ემპათიის რუქიდან.



### მომთხოვნი ალიქსანდრი, 45

დაქორწინებული, 2 შვილი 12 წლამდე.  
პირველი კომპანია 22 წლის ასაკში დააარსა. ახლა 2 მცირე ბიზნესს მართავს.

კომუნიკაცია : მობილური, იმეილი, Whatsup

დივასები : მობილური, ლეპტოპი, iPad

ქცევა : დეტალებზე ორიენტირებული, პრეტენზიული, მომთხოვნი. მეტი თავისუფალი დრო აქვს, რადგან დელეგირებას ახერხებს. მოგზაურობის დიდი გამოცდილება. უცვარს ფასზე მოლაპარაკება

#### ★ საჭიროებები

- სურს მიიღოს განსაკუთრებული, მასზე მორგებული სერვისი და შეთავაზება
- ითხოვს ყველა დეტალის გაზიარებას
- აინტერესებს სხვების გამოცდილება
- სწრაფად უნდა უპასუხო

#### ! იმედგაცრუებები

- არასოდეს უთხრა უარი თხოვნაზე
- არასოდეს გაუზარდო ფასი
- უნდა აგრობინოთ რომ მნიშვნელოვანია

✓ „ყველაფერი მინდა მომიგვარო: ვილა, შეფი, იახტა. რამდენიმე ოფიცია შემომთავაზე!“

✓ „ აი ჩემი ბიუჯეტი და რამე ფანტასტიური მომიფიქრე!“

✓ „შეეცადე სასმელიც იყოს“

## მომხმარებლის ხმა

ჩვენს ცხოვრებაში ინტერნეტის ასეთი დობით შემოჭრამ მომხმარებლის გადაწყვეტილების პროცესი შეცვალა. თუკი ადრე საკუთარი ან ჩვენი ნაცნობების გამოცდილების ან კომპანიის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე ვირჩევდით ბრენდებს, ახლა შეგვიძლია სხვა ქვეყანაში მცხოვრები, ჩვენთვის უცნობი მომხმარებლების გამოცდილებებიც გავიზიაროთ და არჩევანი ასე გავაკეთოთ.

სოციალური ქსელები ძალიან დინამიურად ვითარდება და სავარაუდოდ, Meta-ს გავლენით, მომავალში კიდევ უფრო შეიცვლება, მაგრამ ფაქტია, ანტრეპრენერისთვის კარგი საშუალებაა მომხმარებლის ღირებულებების, სურვილების, საჭიროებების და იმედგაცრუებების შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად.

თუკი დიდი კომპანიები ტექნოლოგიებს და კვლევით სააგენტოებს მიმართავენ ინტერნეტში გაბნეული მომხმარებლის შეფასებების ანალიზისთვის, ანტრეპრენერს იგივე სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფებში აქტიურობით შეუძლია.

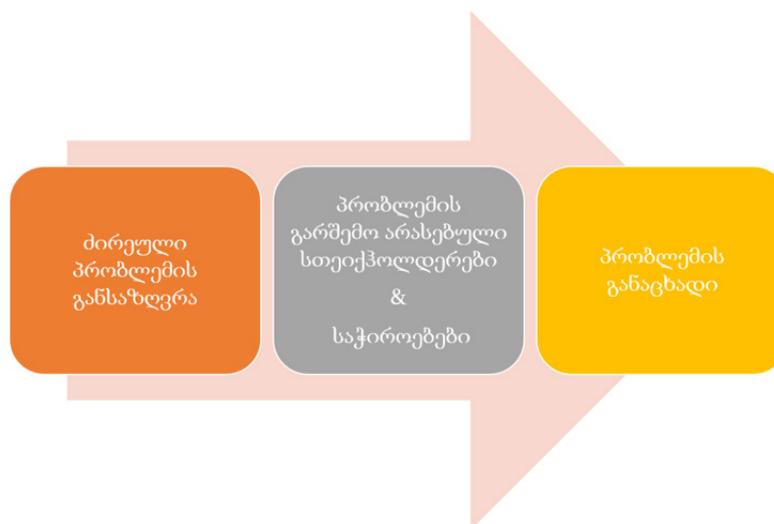
## კოდინგტონი

„კოდინგტონი“ (<https://codington.ge/>) შემოქმედებითი აზროვნების ონლაინ სკოლაა, რომელიც სკოლის ასაკის მოსწავლეებს პროგრამირების და დიზაინ აზროვნების პროცესის შესწავლით მომავლის უნარებს უვითარებს. „სანამ „კოდინგტონს“ ინტერნეტსივრცეში გავუშვებდით, სოციალურ ქსელებში მშობლების ჯგუფებსა და ჩვენს ნაცნობებზე დაკვირვებით რამდენიმე

სეგმენტი განვსაზღვრეთ. ჰიპოთეზის დონეზე ჩამოვაცალიბეთ თუ როგორები შეიძლება ყოფილიყვნენ ჩვენი მთავარი „სთეიქჰოლდერები“ — მშობლები. რა შეიძლება ყოფილიყო მათი მოტივაცია და ფრუსტრაცია, რა მიზნები და ამოცანები შეიძლება ჰქონოდათ მათ შვილის განათლებასთან დაკავშირებით და ზოგადად, ცხოვრებაში. ზოგადი ღირებულებების განსაზღვრაც დაგვეხმარა შეგვემუშავებინა ღირებული შეთავაზება და კომუნიკაციის გზები და საშუალებები. მშობლების უმეტესობას უცხო ენები და კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა მომავალი წარმატებისთვისთვის საკმარისი უნარები ჰგონია, მაგრამ ჩვენი მშობლები ინოვატორები და ადრეული ადეპტები არიან და ყველაზე მნიშვნელოვნად ტრანსფორმაციის, ანუ ცვლილების მოხდენის უნარები მიაჩნიათ. ასეთი მშობლების მოლოდინია, რომ შვილებმა არა მხოლოდ პიროვნულ კეთილდღეობას მიაღწიონ, არამედ ეს ქვეყანაც შეცვალონ. ამიტომ მათი მოთხოვნები გამოთვლით აზროვნებას ცდება და ლოგიკურ და კრიტიკულ აზროვნებასთან ერთად ღირებულად მიაჩნიათ პრობლემების გადაჭრის, შემოქმედებითი თავდაჯერების, სტრესის მართვის და ჯგუფური მუშაობის უნარები. ეს მიგნებები მშობლების სოციალურ ქსელებში აქტივობით გავაკეთეთ, სადაც დღეს ადამიანები ღიად საუბრობენ საკუთარ ღირებულებებზე და შეხედულებებზე, ერთვებიან დებატებში და აფიქსირებენ საპირისპირო აზრს.“ — ამბობს კოდინგტონის თანადამფუძნებელი შოთა მურცხვალაძე.

### 8.3. პრობლემის დეფინიციის ეტაპი

ემპათიის ეტაპზე მოპოვებული ინფორმაცია წარმოდგენას გვიქმნის მომხმარებლის საჭიროებებსა და შესაძლო პრობლემებზე, თუმცა ხშირად ჩაღრმავების შემდეგ აღმოჩნდება ხოლმე, რომ ძირეული პრობლემა სულ სხვა ყოფილა. ასევე, ამ ეტაპზე განისაზღვრება პრობლემის გარშემო არსებული „სთეიქჰოლდერები“ (დაინტერესებული მხარეები) და მათი საჭიროებები. და ბოლოს, შედგება პრობლემის განაცხადი, რაც განაპირობებს თუ რა პრობლემის მოსაგვარებლად უნდა განვახილოთ იდეები.

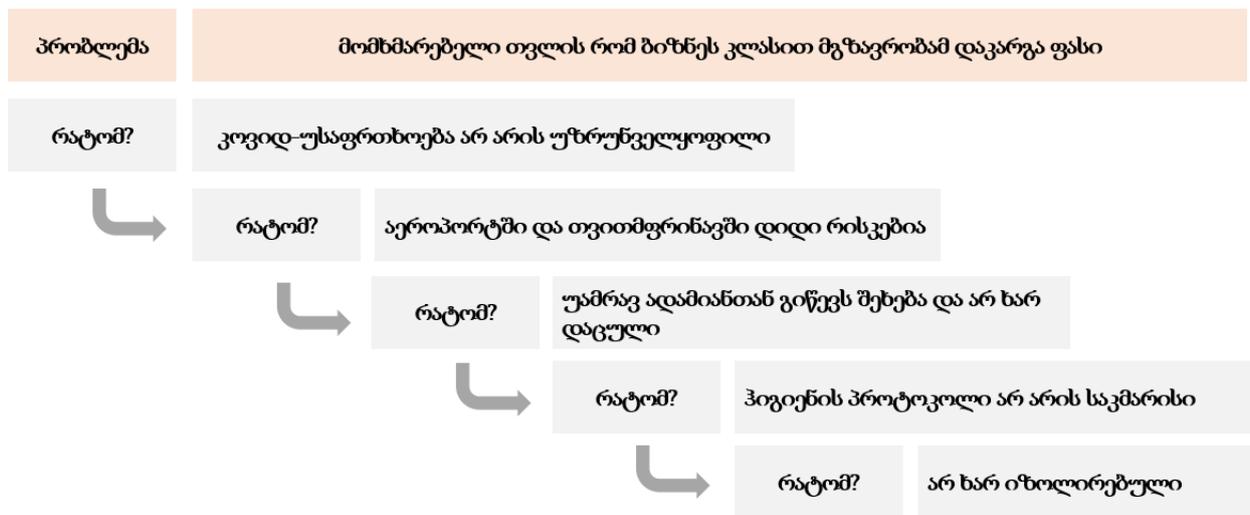


ძირეული პრობლემის დასადგენად გამოიყენება მეთოდი „5 რატომ“.

## მეთოდი „5 რატომ“

პრობლემის განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია ბევრჯერ დაისვას კითხვა რატომ. მაგ., რატომ უჭირთ ახლადაცვანილ თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულება დისტანციური მუშაობის პირობებში? იმიტომ, რომ უჭირთ დახმარების თხოვნა. რატომ უჭირთ დახმარების თხოვნა? იმიტომ, რომ არ იციან ვის მიმართონ. რატომ არ იციან ვის მიმართონ? იმიტომ, რომ არ იციან როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია მათ დეპარტამენტს მიღმა. რატომ არ იციან? იმიტომ, რომ არ ჩაუტარდათ ინსტრუქტაჟი სამუშაოზე გამოსვლისას.

პანდემიამ ავიახაზები ბევრი გამოწვევის წინაშე დააყენა. სინგაპურის ავიახაზებმა შეისწავლა მომხმარებლის გამოწვევები და 2021 წელს უკონტაქტო მგზავრობის გამოცდილება დანერგა, რის გამოც მსოფლიო ავიახაზების აუდიტორული კომპანიისგან უმაღლესი ჯილდო, ბრილიანტის რეიტინგი მიიღო.



„უკონტაქტო მგზავრობა გაუმჯობესებულ მობილურ ჩასხდომის ბარათებს, ციფრულ მენიუებს, Covid ტესტირებას და სხვა ინიციატივებს მოიცავს.“<sup>2</sup>

## პრობლემის განაცხადი

პრობლემის განაცხადი არის შეჯამება იმისა, რაც ანტრეპრენერმა უნდა შეცვალოს. იდეების გენერირების ეტაპზე პრობლემის განაცხადი ეხმარება ანტრეპრენერს შეარჩიოს სწორი სამიზნე აუდიტორია და მოიფიქროს სწორი გადაწყვეტა.

**იდეალური სიძუსისი:** პირველი, რაც პრობლემის განაცხადის შექმნამდე უნდა აღიწეროს არის ის იდეალური სიტუაცია, რომელიც იქნებოდა პრობლემა რომ არ არსებობდეს. ეს ნაწილი განსაზღვრავს პროექტის მიზნებს და ფარგლებს. ამ ნაწილში უნდა შეიქმნას მკაფიო წარმოდგენა, თუ რა იქნება იდეალური გარემო პრობლემის მოგვარების შემდეგ და რა შეიძლება გააკეთოს ბიზნესმა არსებული პრობლემის მოსაგვარებლად.

პრობლემის განაცხადის წერა დაიწყეთ პრობლემის მოკლე აღწერით და დაასრულეთ კითხვით — როგორ შეიძლება:

„როგორ შეიძლება უზრუნველყოთ მაქსიმალურად იზოლირებული და კოვიდ-უსაფრთხო მგზავრობა?“

მაგ. კინოთეატრებში მისასვლელად ადამიანებს ზოგჯერ საათობით უწევთ გზაში ყოფნა.

2 [https://www.singaporeair.com/en\\_UK/sg/travel-info/covid19-measures/](https://www.singaporeair.com/en_UK/sg/travel-info/covid19-measures/)

„როგორ შეიძლება ფილმის ყურების გამოცდილება შევუქმნათ ადამიანებს ისე, რომ მათ არ მოუწიოთ გზაში დროის კარგვა?“ (Netflix-ის პრობლემის განაცხადი)

მნიშვნელოვანია, რომ პრობლემის განაცხადი მხოლოდ ერთ პრობლემაზე იყოს ფოკუსირებული, იყოს მოკლე და ჰყავდეს კონკრეტული ადრესატი, ვისთვისაც შეიქმნება ღირებულება.

## 8.4. იდეების განვითარების ეტაპი

ბევრი ადამიანი ფიქრობს, რომ არ არის საკმარისად შემოქმედებითი და მისი იდეები არაორიგინალური და ბანალურია. ეს არ არის გასაკვირი, რადგან საუკუნეების მანძილზე ადამიანები ფიქრობდნენ, რომ ორიგინალური იდეები განსაკუთრებული ნიჭის ადამიანებს ებადებოდათ. დიზაინ აზროვნება გვასწავლის როგორ მოვიკრიბოთ შემოქმედებითი თავდაჯერება, რადგან შემოქმედებითი პროცესი მართვადაა და ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია პრობლემის ინოვაციურად გადაჭრა.

ქვემოთ გთავაზობთ რამდენიმე ჯგუფური და ინდივიდუალური იდეების განვითარების ტექნიკას.

### Mash-Up

ერთ-ერთი კრეატიული ტექნიკა მემ-აფი (Mash-up) შეიძლება ინდივიდუალური ან ჯგუფური სავარჯიშო იყოს. მიზანი ორი განსხვავებული ცნების/პროდუქტის/კონცეფციის შერწყმის შედეგად საინტერესო იდეების მიღებაა. ამ ტექნიკის შედეგად უამრავი ინოვაციური პროდუქტია მიღებული.



წყარო: Walmart <https://www.walmart.ca/>



წყარო: Thisiswhyimbroke.com <https://www.thisiswhyimbroke.com/digital-measuring-cup-scale/>

### მრგვალი რობინი

„მრგვალი რობინი“ იდეების განვითარების კოლაბორაციული ტექნიკაა, ოღონდ გონებრივი იერიშისგან (ბრენსტორმინგი) განსხვავებით უფრო ინკლუზიურია და ყველას თანაბრად აძლევს იდეის გამოთქმის საშუალებას. მრგვალი რობინის მეთოდში 3-4 ადამიანი და ფასილიტატორი მონაწილეობს.

ნაბიჯი 1. ფასილიტატორი აცნობს მონაწილეებს იდეას. დამატებითი კითხვების დასმა დაშვებულია, დისკუსია და დებატები — არა.

**ნბიპი 2.** ყველა მონაწილე წერს პრობლემის მოგვარების საკუთარ იდეას ფურცელზე და საათის ისრის მიმართულებით აწოდებს გვერდზე მჯდომს. შესაბამისად, ყველა მონაწილე იღებს მეზობლის მიერ დაწერილ იდეას. მისი ამოცანაა წინა იდეას დააშენოს თავისი იდეა. წინა იდეის გაკრიტიკება და შეფასება არ უნდა მოხდეს. მხოლოდ დამატება. შემდეგ იდეა ისევ საათის ისრის მიმართულებით მიემართება სხვა მონაწილესთან.

**ნბიპი 3.** ამჯერადაც, წინა იდეებზე დაშენების შემდეგ, მონაწილე ფურცელს იდეებით გადასცემს გვერდზე მჯდომს.

**ნბიპი 4.** გრძელდება იდეების ცირკულაცია და წინა იდეის ინსპირაციით ახლის შემუშავება, ვიდრე არ დაგროვდება 20-30 იდეა.

**ნბიპი 5.** მონაწილეები განიხილავენ გენერირებულ იდეებს. ირჩევენ საუკეთესოს ან აგრძელებენ დამუშავებას.

## ყველაზე უარესი იდეა

ყველაზე უარესი იდეა უაღრესად ეფექტური მეთოდია, რომლის საშუალებით შეგიძლიათ არასტანდარტულად შეხედოთ მოვლენებს, დაეხმაროთ მათ, ვინც არცთუ ისე თავდაჯერებულია საკუთარი თავის გამოხატვაში და თავით გადაეშვით გონებრივ იერიშში.

ეს ტექნიკა ძალიან სახალისოცაა. იმის ნაცვლად, რომ თავი დაისტრესოთ კარგი იდეების დაგენერირებით, შესთავაზეთ გუნდს მოიფიქრონ ყველაზე უარესი იდეა. ამის გაკეთება ათავისუფლებს შფოთვისგან და თვითდაჯერებულობას მატებს, რადგან საშუალებას აძლევს ადამიანებს იყვნენ უფრო ლაღები და რისკიანები. ბოლობოლო, მათ იციან, რომ მათ იდეებს არავინ დააკლებს ქულას იმის გამო, რომ საუკეთესო არ არის. უფრო მარტივია იმის თქმა, რომ „არა, ეს არცისე ცუდია“, ვიდრე — პირიქით.

## დაამსხვრით ნორმები

ცოტა ხნით მენტალურად „გვერდიდან შეხედეთ“ გამოწვევას, რომელზეც მუშაობთ და დაუსვით თავს რამდენიმე მნიშვნელოვანი შეკითხვა იმ ნორმებისა და გავრცელებული წარმოდგენების შესახებ, რომელიც გაქვთ იმ პროდუქტის, მომსახურების ან სიტუაციის თაობაზე, რომლის შეცვლასაც ცდილობთ. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია მაშინ, როდესაც გრძნობთ, რომ „გაიჭედეთ“ ძალიან სტანდარტულ იდეებში ან არ გაქვთ იდეები. ეს მეთოდი კარგია გონებრივი იერიშისთვის ახალი ენერჯის მისაცემად. დაუსვით თავს კითხვა: პროდუქტის, მომსახურების ან სიტუაციის ის მახასიათებლები და ნორმები მართლაც საჭიროა თუ, უბრალოდ, მათ შევეჩვიეთ?

## გონების რუკა

გონების რუკა არის გრაფიკული ტექნიკა, რომელშიც მონაწილეები ქმნიან ურთიერთობების ქსელს. გონებრივი რუკის უმარტივესი ფორმის დასაწყებად, მონაწილეები გვერდის შუა ნაწილში წერენ პრობლემის განაცხადს ან საკვანძო ფრაზას. შემდეგ, ისინი წერენ გადაწყვეტილებებს და იდეებს, რომლებიც მსჯელობისას იბადება იმავე გვერდზე. ამის შემდეგ, მონაწილეები თავიანთ გადაწყვეტილებებსა და იდეებს ხაზებით უკავშირებენ თავიანთ წინა ან შემდეგ ფაქტს ან იდეას.

## სთორიბორდინგი

იდეების განვითარების პროცესში, მნიშვნელოვანი სავარჯიშოა სიტყვების ნაცვლად იდეების და პოტენციური გადაწყვეტილებების გამოხატვა დიაგრამებისა და უხეში ესკიზების სახით. ვიზუალური გამოხატულებები შემდგომი იდეების პროვოცირებისა და პრობლემების უფრო

ფართო ობიექტივში ჩვენების საშუალებას იძლევა. იდეების ესკიზის მიზანი არ არის შევქმნათ კედელზე დასაკიდი, ჩარჩოში ჩასმული ლამაზი ნახატები. ესკიზები უნდა იყოს რაც შეიძლება მარტივი და უხეში, მხოლოდ მინიმალური დეტალებით, იდეათა მნიშვნელობის გადმოსაცემად. ეს სიუხეშე და დაუხვეწაობა ხელს უწყობს დავინახოთ პრობლემის გადაწყვეტის გზები და არა შევაფასოთ ნამუშევარი, როგორც ხელოვნების ნიმუში.

ესკიზების გამოყენება ინოვაციის პროცესში მეცნიერულად დამტკიცებული ტექნიკაა და გეხმარებათ არ ჩაიციკლოთ გონებრივ იერიშამდე წინასწარ მოფიქრებულ გადაწყვეტებზე. ესკიზები გეხმარებათ იფიქროთ თქვენს გადასატრელ პრობლემაზე უფრო თავისუფლად და შემოქმედებითად, განავითაროთ ბევრი იდეა ისე, რომ არ იღელვოთ მათ ხარისხზე. გამოიგონოთ და განავითაროთ კონცეფციები და სწრაფად ჩაინიშნოთ იდეები. ესკიზები გეხმარებათ იმსჯელოთ, გააკრიტიკოთ და გააზიაროთ თქვენი იდეები სხვებთან. ამიტომაც ეს ტექნიკა მიჩნეულია როგორც ერთ-ერთი საუკეთესო ინსტრუმენტი ვარგისი იდეების გამოსარჩევად და განსახორციელებლად.

## 8.5 პროტოტიპის შექმნის და ტესტირების ეტაპი

დიზაინ აზროვნების მეთოდი პროტოტიპირებას უყურებს როგორც აზროვნების მოდელს, რაც გულისხმობს იდეებისა და კონცეფციების მუდმივ ტესტირებას პოტენციურ მომხმარებელთან. ეს საშუალებას გვაძლევს პროდუქტები და სერვისები მომხმარებლებს მოვარგოთ. ეს ვიდეო გვიჩვენებს სტენფორდის დიზაინ ლაბის სათამაშოების პროტოტიპირების პროცესს. მთავარი



პროტოტიპის შექმნისას და ტესტირებისას არის არა ვალიდაცია, არამედ სწავლა და სრულყოფა. სათამაშოების ლაბის ხელმძღვანელი და დიზაინ ლაბის პარტნიორი ბრენდან ბოილი (Brendan Boyle) გვიყვება თუ როგორ შეიქმნა პოპულარული სათამაშო თვითმფრინავი და როგორი იყო მისი პროტოტიპი.

<https://vimeo.com/414069815>

რა მასალისგანაც არ უნდა ამზადებდეთ პროტოტიპს, მნიშვნელოვანია, რომ მასში ასახოთ შემდეგი:

**აღდამიანი** — თქვენი მომხმარებელი, ვისთვისაც პროტოტიპი იქმნება და ვისზეც ის მომავალში გამოიცდება და სხვა ადამიანები, ვინც მონაწილეობენ მომხმარებლის პრობლემაში.

**ობიექტები** — სტატიკური და ინტერაქტიული. ამ პროტოტიპის და სხვა საგნების ჩათვლით, ვისთანაც მთავარ გმირს უწევს ინტერაქცია.

**ლოკაცია** — სად ხდება მოქმედება და რა გარემოში

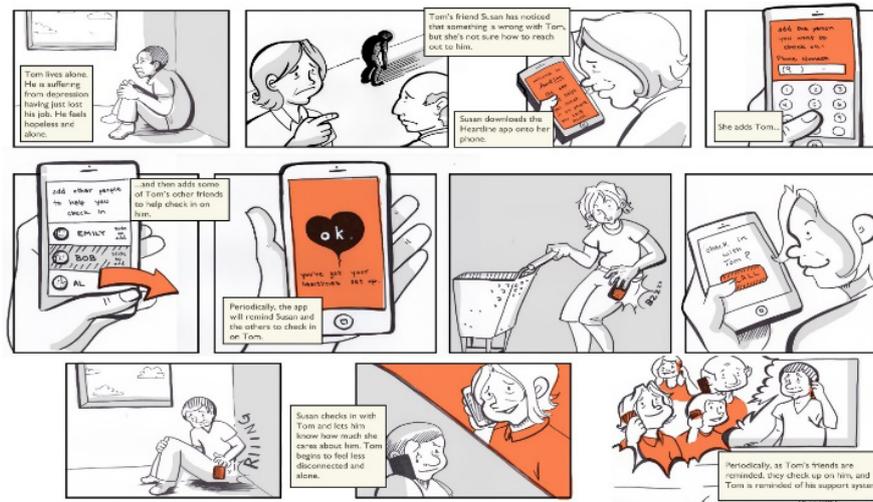
**ინტერაქცია** — ციფრული ან ფიზიკური, ადამიანებს შორის, საგნებსა და ლოკაციას შორის.

**რეს ვიდეო** — პროტოტიპის შექმნამდე უნდა იცოდეთ კონკრეტულად რის გატესტვა გსურთ პროტოტიპის მეშვეობით.

სთორიბორდინგი, მარტივი ნახატი, რომელიც მომხმარებელში გამოცდილების გზას ასახავს, კარგი საშუალებაა პროტოტიპის შესაქმნელად.

ამ პროტოტიპში ჩანს როგორ ეხმარება მობილური აპლიკაცია დეპრესიაში მყოფ ადამიანებს და მათ ახლობლებთან აკავშირებს ღილაკზე თითის დაჭერით. თუმცა, ეს დიზაინერის ნამუშევარია და თქვენი პროტოტიპი არ არის სავალდებულო ასე გამოიყურებოდეს.

პროტოტიპისთვის მარტივი მონახაზიც მისაღებია.



წყარო: <https://www.smashingmagazine.com/> Chelsea Hostetter, Austin Center for Design

პროტოტიპი შეიძლება იყოს არტეფაქტი, რომლისთვისაც ალტერნატიულ მასალებს გამოიყენებთ: ქაღალს, პლასტელინს, ლეგოს ნაწილებს და ა.შ.



წყარო: <https://www.smashingmagazine.com/> Chelsea Hostetter, Austin Center for Design

პროტოტიპის ამ ფიზიკურ მოდელში, რომელიც ტეო იუ სიანგმა შექმნა, ნაჩვენებია რეალური ბომის ჩანთის დიზაინი.



წყარო: Interaction Design. საავტორო უფლებები: Teo Yu Siang.

პროტოპიტის ტესტირებისას ვყვებით ამბავს, ვთამაშობთ როლურ თამაშს ან აღვწერთ გამოცდილებას. ტესტირების მიზანია გაირკვეს თუ რა მუშაობს და რა — არა. რამდენად აგვარებს პროტოტიპი მომხმარებლის პრობლემას? რა შეიძლება შეიცვალოს? პროტოტიპის ტესტირება აუცილებლად ნამდვილ პოტენციურ თუ არსებულ მომხმარებლებთან უნდა მოხდეს. მიღებული უკუკავშირით უნდა შევქმნათ საბოლოო პროდუქტის ფუნქციონალი, რომელიც მათ მოთხოვნებს ითვალისწინებს.

შესაძლოა პროტოტიპის ტესტირებამ არასასურველი შედეგები გვაჩვენოს და რამდენიმე ნაბიჯით უკან დაბრუნება მოგვიწიოს, მომხმარებლის დილემა თავიდან იყოს ამოსახსნელი, ან დამატებით იდეების გენერირება გახდეს საჭირო. ნებისმიერ შემთხვევაში, ეს მეთოდი გვაძლევს საშუალებას ნაკლები რისკით გავუშვათ პროდუქტები და სერვისები, რომლებიც მართლაც სასურველია მომხმარებლისთვის.

## 8.6. თაჰის შეჯამება

- დიზაინ აზროვნების მეთოდი საშუალებას გვაძლევს, მომხმარებლის სიღრმისეული შესწავლით გავიაზროთ მისი მთავარი პრობლემა და ჩვენი იდეის გადაწყვეტა სწორედ ამ პრობლემის მოგვარებისკენ მივმართოთ. ამისთვის 5 ეტაპის გავლა დაგვჭირდება.
- ემპათიის ეტაპი: ამ ეტაპზე ვსაზღვრავთ ვინ და როგორია ჩვენი მომხმარებელი. რა სურვილი, იმედი, მოლოდინი, შიში, კომპლექსები და ღირებულებები აქვს მას.
- პრობლემის დეფინიციის ეტაპი: ვსაზღვრავთ რა არის მომხმარებლის მთავარი პრობლემა და რისი მოგვარება უნდა ვცადოთ.
- იდეების გენერირების ეტაპი: ვიყენებთ სხვადასხვა ტექნიკას მომხმარებლის კონკრეტული პრობლემის მოსაგვარებლად.
- პროტოტიპირების ეტაპი: ვქმნით მარტივ პროტოტიპს
- ტესტირების ეტაპი: ვიღებთ უკუკავშირს მომხმარებლისგან და ვაუმჯობესებთ პროტოტიპს.

## 8.7. საპარჯიშოები

**1. მომხმარებლის გამოცდილების გზა.** შექმენით ყოველდღიური გამოცდილების გზები შემდეგი კომპანიებისთვის: Glovo, Bolt ტაქსი ან რუქაზე აღწერეთ ავტობუსით მგზავრობა სახლიდან უნივერსიტეტში. დაყავით გამოცდილება ეტაპებად, მოქმედებებად, ფიქრებად და ემოციებად. გააანალიზეთ რუქა: რა არის მომხმარებლის მთავარი პრობლემა? კომპანიის მთავარი პრობლემა? სად არის ყველაზე მტკივნეული წერტილები? კომპანიის მხრიდან რა არის შესაცვლელი? რა არის შესანარჩუნებელი?

**2. ემპათიის და პერსონას რუქები.** შექმენით McDonalds-ის ან Dunkin Donuts-ის მომხმარებლის ემპათიის და პერსონას რუქები. განსაზღვრეთ რა მოსწონს, უხარია, აღიზიანებს მომხმარებელს ზოგადად და კონკრეტულ კომპანიასთან ან პროდუქტთან (მაგ. Mc Donalds) დაკავშირებით? რა არის გააზრებული საჭიროებები? შიშები? როგორ შეიძლება უსიამოვნო მომენტების განეიტრალება? სასიამოვნო მომენტებად გადაქცევა? შექმენით პერსონას რუქა. გააერთიანეთ დემოგრაფიული და ფსიქოგრაფიული მონაცემები პერსონას რუქაში.

**3. პრობლემის განაცხადი.** შეარჩიეთ მომხმარებლის გამოცდილების გზის ან ემპათიის რუქის შექმნისას იდენტიფიცირებული მომხმარებლის პრობლემა. გამოიყენეთ მეთოდი „5 რატომ“ ძირეული პრობლემის გასარკვევად. წარმოიდგინეთ მომხმარებლის იდეალური გამოცდილება. შექმენით პრობლემის განაცხადი ერთ პრობლემაზე ფოკუსირებით. დაიწყეთ პრობლემის განაცხადი სიტყვებით „ როგორ შეიძლება....“

**4. Mash-up.** ამ სავარჯიშოსთვის მეწყვილე დაგჭირდებათ.

ნაბიჯი 1. ინდივიდუალური აქტივობა. დაწერეთ 3 გიჟური იდეა, რის არსებობაზეც ოცნებობთ. ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი არარსებული/სიურეალისტური პროდუქტი ან სერვისი. დაიწყეთ სიტყვებით – რა კარგი იქნებოდა რომ არსებობდეს .... მაგალითად. რა კარგი იქნება რომ ფილმის ყურებისას გმირებთან ინტერაქცია შეგვეძლოს.

ნაბიჯი 2. გააცანით თქვენი იდეა მეწყვილეს. შეარჩიეთ ორი ერთმანეთისგან განსხვავებული იდეა, რომლის გაერთიანებითაც რაღაც საინტერესო მესამე (განსხვავებული) იდეა გამოვა. ამ ეტაპზე შეგიძლიათ არ შეიზღუდოთ თავი რისი გაკეთება არის რეალისტური და რისი არა.

ნაბიჯი 3. დაუბრუნდით თქვენს ხელთ არსებულ პრობლემის განაცხადს. შეგიძლიათ თქვენს მიერ დაგენერირებული გიჟური იდეის ელემენტები გადაჭრის გზების ძიებისას გამოიყენოთ.

ნაბიჯი 4. დავუბრუნდეთ პრობლემას: კინოთეატრებში მისასვლელად ადამიანებს ზოგჯერ საათობით უწევთ გზაში ყოფნა. როგორ შეიძლება ფილმის ყურების გამოცდილება შევუქმნათ ადამიანებს ისე, რომ მათ არ მოუწიოთ გზაში დროის კარგვა?“

ნაბიჯი 5. დააგენერირეთ 10 გადაწყვეტა, ისე რომ ინსპირაცია აიღოთ წინა ეტაპზე შევარებული იდეებიდან.

**5. პროტოტიპის შექმნა და ტესტირება.** Mash-up-ის მეორე ეტაპზე მოფიქრებული იდეებისგან შეარჩიეთ/შეაჯარეთ და გამოიყვანეთ 1 გადაწყვეტა; შექმენით პროტოტიპი მარტივი მასალებისგან; გატესტეთ ის პოტენციურ მომხმარებელთან; შეაგროვეთ უკუკავშირი გააუმჯობესეთ პროტოტიპი მოახდინეთ რეფლექსია: რა შეიცვალა პროტოტიპში უკუკავშირის შემდეგ.

პროტოტიპის შექმნისას განსაზღვრეთ პერსონა და სიტუაცია, რა დროსაც მოხდება პროდუქტის/სერვისის გამოყენება. გაითვალისწინეთ სად არის გამოცდილების პიკი (ყველაზე მტკივნეული/უსიამოვნო ან სასიამოვნო მომენტი). შეიმუშავეთ სტრატეგია უსიამოვნო მომენტების გასაანეიტრალებლად და სასიამოვნო ელემენტებით დასაბალანსებლად.

## მე-9 თავი: მომხმარებლის უცევა

განსახილველი საკითხები:

- 9.1. მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ცვლილება
- 9.2. კოგნიტიური, ჩვევითი და აფექტური გადაწყვეტილებები
- 9.3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი
- 9.4. შეხების წერტილები
- 9.5. ქცევის მეცნიერება
- 9.6. ბიჰევიორისტული ეფექტები
- 9.7. ღირებული შეთავაზება
- 9.8. თავის შეკამება
- 9.9. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

Warby Parker	Waitrose	ლიტვური პური	Giovanni Morra
--------------	----------	--------------	----------------

### 9.1. მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ცვლილება:

გიფიქრიათ თუ რა განაპირობებს მომხმარებლის ამა თუ იმ ქცევას? როგორ იღებს ის გადაწყვეტილებას? რატომ აბნევს მას არჩევანი და რატომ არ არის მომხმარებელი ხშირად გულწრფელი? მომხმარებლის ქცევა ბიჰევიორისტული ეკონომიკის ნაწილია და შეისწავლის თუ როგორ ცვლის ფსიქოლოგიური, სოციალური, კოგნიტიური და ემოციური ფაქტორები ადამიანებისა და ორგანიზაციების ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს. ანუ, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, გვეხმარება ავხსნათ ჩვენი ქცევა, რატომ და როგორ ვამჩნევთ, ვირჩევთ, მოგვწონს, ვტყუით და ასე შემდეგ.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესისა და მომხმარებლის გამოცდილების შესწავლა გვეხმარება დავინახოთ მომხმარებლის საჭიროებები და სურვილები და შევქმნათ ღირებული შეთავაზება. ყველა ინოვაციური პროდუქტი და მომსახურება ადამიანის (მომხმარებლის) ქცევის, მისი გაცნობიერებული თუ გაუცნობიერებელი საჭიროების, შიშის, იმედის, მოლოდინის ცოდნითა და გათვალისწინებით არის შექმნილი. ეს საჭიროება, შიში, იმედი და მოლოდინი კი გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ეტაპზე იჩენს თავს.

ბევრს ჰგონია, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი მომენტი მომხმარებელთან ურთიერთობისას ონლაინ თუ ფიზიკურ სივრცეში, შეძენის პროცესია, თუმცა ზოგჯერ გადაწყვეტილებას მომხმარებელი ადგილზე მოსვლამდე იღებს. ზოგჯერ წინასწარ შერჩეული ბრენდის ნაცვლად სხვა ბრენდზე, ან საერთოდ სხვა პროდუქტზე ან მომსახურებაზე აკეთებს არჩევანს. ზოგჯერ კი, შეძენის ადგილზე, იმდენად აბნევს არჩევანი, რომ საერთოდ ხელცარიელი ბრუნდება. ზოგჯერ ანტრეპრენერის მიერ წარმოდგენილი მომხმარებლის საჭიროება და სურვილი არ არის ის, რაც

მას წარმოუდგენია, რადგან მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის ლოგიკური და ადვილად გასაგები არაა. თუმცა, ერთი რამ უდავოა. ჩვენს ცხოვრებაში ინტერნეტის ასეთი დიდი დობით შემოჭრამ სრულიად შეცვალა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. შეიცვალა ინფორმაციის მიღებისა და გავრცელების ფორმატ. ქვემოთ მოცემულ ფოტოზე რომში, წმინდა პეტრეს ტაძრის წინ აღდგომის ღამეს შეკრებილი მრევლი ჩანს. მეორე ფოტო პირველის გადაღებიდან 7 წლის შემდეგ გადაიღო იგივე ფოტოგრაფმა.



წყარო: NBC News. <https://www.nbcnews.com/news/photo/witnessing-papal-history-changes-digital-age-flna1c8869551>  
ფოტო: Michael Sohn

ტექნოლოგიებზე და ინტერნეტზე წვდომის გამო ძალაუფლება ბრენდებიდან მომხმარებლებზე გადავიდა. თუკი ადრე არჩევანის გაკეთებისას საკუთარ ან ახლობლის გადაწყვეტილებას უფრო ვენდობოდით, ახლა, როცა რამეს ვყიდულობთ, ჩვენთვის სრულიად უცნობი ადამიანების რჩევები შეიძლება გავითვალისწინოთ და მომხმარებლის შეფასებას უფრო ვენდოთ ვიდრე იმას, რასაც კომპანია საკუთარ პროდუქტზე გვთავაზობს. ახლა ჩვენი გადაწყვეტილება გაცილებით მეტი ინფორმაციითაა გამყარებული შეძენის ადგილზე მისულ მომხმარებელს თითქმის უკვე გადაწყვეტილი აქვს სასურველი ბრენდის შეძენა, თუმცა წინასწარ მიღებული გადაწყვეტილება მაინც შეიძლება შეცვალოს. არჩევანის მრავალფეროვნებამ და ინფორმაციის სიუხვემ მომხმარებელი უფრო მერყევი და არაპროგნოზირებადი გახდა. სოციალურმა ქსელებმა მომხმარებელზე წვდომის გზები მცირე ანტრეპრენერებსაც გაუხსნა, რაც ადრე შეუძლებელი იყო.

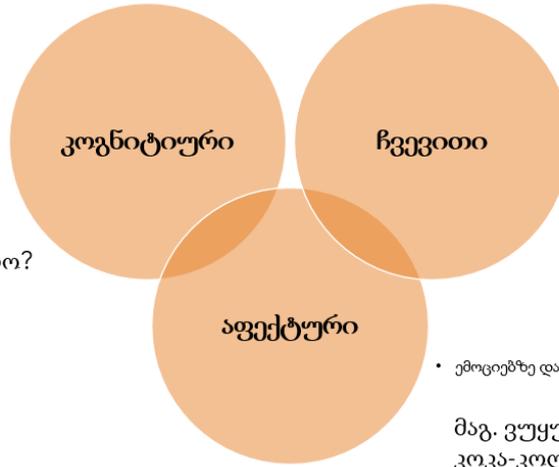
## 9.2. კოგნიტური, ჩვევითი და აფექტური გადაწყვეტილებები

გადაწყვეტილების მიღების სამი ტიპი არსებობს: კოგნიტური გადაწყვეტილება, ჩვევითი და აფექტური გადაწყვეტილება. კოგნიტური (რაციონალური) გადაწყვეტილების დროს გონების ჩართულობა მაღალია, რადგან გადაწყვეტილება მოითხოვს ინფორმაციის შეგროვებას, კარგად გაცნობას, შედარებას. სხვა შემთხვევებში გადაწყვეტილება ინსტიქტურად, ან ემოციების საფუძველზე მიიღება. როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღებას პროდუქტებისა და სერვისების ტიპი განაპირობებს, მაგ., როგორც წესი, ბინის ყიდვის გადაწყვეტილება კოგნიტურია, რადგან კარგად დაფიქრებას მოითხოვს, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა ბინის ყიდვის გადაწყვეტილება კოგნიტურად არის მიღებული. ანტრეპრენერმა უნდა გაითვალისწინოს თავისი არსით რა ტიპის გადაწყვეტილება არის მის პროდუქტთან ან მომსახურებასთან დაკავშირებული და შემდეგ დაგეგმოს თუ როგორ შეიძლება შეიტანოს ემოციის ელემენტები მომხმარებლის შეთავაზებაში, რადგან ემოციური ფაქტორები ყველაზე დიდ გადაწყვეტილებებზეც კი ახდენს გავლენას.

## გადაწყვეტილებები

- მაქსიმალურად ინფორმირებული
- აწონ-დაწონილი
- ალტერნატივების განხილვა

მაგ. რომელ უნივერსიტეტში ჩავაბარო?



- ინერციით მიღებული
- გაუცნობიერებელი
- ინსტიტუტურად

მაგ. რომელი პური ვიყიდო დღეს?

- ემოციებზე დაყრდნობით

მაგ. ვუყურე რეკლამას და კოკა-კოლა მომინდა.

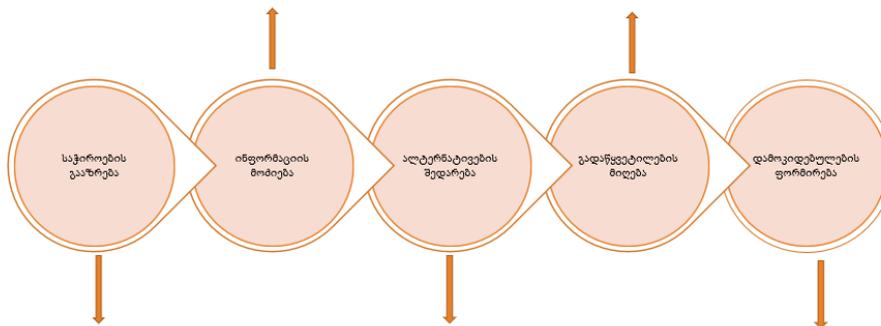
### 9.3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შედგება 5 ეტაპისგან: საჭიროების გააზრება, ინფორმაციის მოძიება, ალტერნატივების შედარება, გადაწყვეტილების მიღება და დამოკიდებულების ფორმირება. სტარტაპერისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მომხმარებლის კონკრეტული პროდუქტის ან სერვისის კონტექსტში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შესწავლა. როდესაც ჯერ არარსებული პროდუქტი ან სერვისი იქმნება, სასურველია მოვახდინოთ სიმულაცია თუ როგორ შეიძლება იქნას მიღებული გადაწყვეტილება, ხოლო უკვე არსებული პროდუქტის ან სერვისის შემთხვევაში, როგორც საკუთარი, ასევე კონკურენტი ბრენდების შექმნის გადაწყვეტილების გზის კვლევის შედეგად, შესაძლოა მიგნებულ იქნას ისეთი გადაწყვეტა, რომელიც მომხმარებელს განსაკუთრებით „გააბედნიერებს“.

## გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

- შიდა: საკუთარი გამოცდილება  
გარე: სხვისი გამოცდილება
- რისკები: სოციალური - როგორ აისახება ეს ჩემს სტატუსზე
  - ფინანსური - ძვირია
  - ფუნქციური - იმუშავებს თუ არა
  - ფსიქოლოგიური რისკი: კარგად იგრძნობს თუ არა თავს მომხმარებელი

- შიდა: საკუთარი გამოცდილება  
გარე: სხვისი გამოცდილება



- რა მჭირდება?
- რატომ მჭირდება?

- არსებული არჩევანი
- კოგნიტიური და ემოციური ფაქტორები (მაგ. ფუნქციონალი, ესთეტიკა, ემოციური ღირებულება)

- რა გამოცდილებები მაქვს გამოყენებისას?
- რამდენად მეხმარება კომპანია/ბრენდი?
- შევიძენ თუ არა მომავალში?
- გავუწევ თუ არა სხვასთან რეკომენდაციას?

1. **საჭიროების ბაზრები** — ეს არის მომენტი, როცა მომხმარებელი ხვდება, რომ მას გარკვეული პროდუქტი ან მომსახურება სჭირდება თავისი პრობლემის მოსაგვარებლად.
2. **ინფორმაციის ძიება** — ამ ეტაპზე მომხმარებელს სურს გაიგოს როგორი არჩევანი აქვს.
3. **ალტერნატივების შედარება** — ამ ეტაპზე მომხმარებელი ცდილობს შეადაროს ერთმანეთს რამდენიმე ოფცია და მისთვის საუკეთესო ამოირჩიოს.
4. **ყიდვის გადაწყვეტილება** — მომხმარებელი ადასტურებს შეძენის სურვილს და იღებს პროდუქტს.
5. **ბამოყენება და დამოკიდებულების ფორმირება** — მომხმარებელი იყენებს შეძენილ პროდუქტს ან მომსახურებას და უყალიბდება დამოკიდებულება, რაც განაპირობებს მის ქცევას მომავალში. ამ ეტაპზე მომხმარებელი საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე წყვეტს ხელმეორედ შეიძინოს თუ არა პროდუქტი ან მომსახურება.

## საჭიროების გააზრება

მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საჭიროების გააზრებისა და აღიარების ეტაპი იწყება მაშინ, როდესაც მომხმარებელი აცნობიერებს საჭიროებას. გააზრება შეიძლება ორი მიზეზის გამო მოხდეს:

**შინაგანი სტიმული** — ჩვეულებრივ, ფიზიოლოგიური ან ემოციური საჭიროებები, როგორიცაა: შიმშილი, წყურვილი, დაავადება, ძილიანობა, მწუხარება, ეჭვიანობა და ა.შ.

**ბარე სტიმული** — რეკლამა, გემრიელი საკვების სუნის და ა.შ.

მაშინაც კი, როცა საჭიროების გააზრებისა და აღიარების ძირითადი მიზეზი მხოლოდ მოწყენილობა ან შემთხვევითობაა, თითქმის ყველა სხვა შესყიდვა განპირობებულია რეალური ან მომხმარებლის მიერ აღქმული ფიზიოლოგიური ან ემოციური საჭიროებით. ამ სტიმულების გამომწვევი მიზეზები შეიძლება იყოს სოციალური ( უნდა ეცვას მოდურად და გემოვნებით ) ან ფუნქციონალური (საჭიროა უკეთესი კომპიუტერი, რომ უფრო ეფექტურად იმუშაოს), მაგრამ ამ შემთხვევებშიც კი კარგად უნდა დავფიქრდეთ იმ შინაგან სტიმულზე, რომელიც ადამიანის გარე სტიმულზე რეაგირებას განაპირობებს. მაგ.: „Facebook-ს ვსქროლა ვიდეო, როცა „პური გულიანის“ ეკლერის რეკლამა დავინახე. მივხვდი, რომ ძალიან მინდოდა დესერტი და სასწრაფოდ შევუკვეთე.“ ჩვენ უნდა გავარკვიოთ რამ განაპირობა საჭიროების გააზრება, იყო ეს: ფიზიოლოგიური შიმშილი, მარტობის შეგრძნება, მოწყენილობა, სევდა, თავის დაჯილდოვების სურვილი თუ სხვა რამე. ხშირად მომხმარებელი თავად ვერ ხვდება რა დგას მისი გადაწყვეტილების მიღმა, თუმცა თუ გვსურს შევქმნათ მომხმარებელზე მორგებული პროდუქტები და სერვისები, ჩვენი ამოცანაა გამოვიცნოთ რატომ და როგორ რეაგირებს გარე სტიმულზე მომხმარებელი.

**ინფორმაციის ძიება** შეიძლება დაიყოს შიდა ან გარე კვლევად:

**შიდა კვლევა** ეყრდნობა მომხმარებლის მეხსიერებას ან პროდუქტის გახსენებას, რაც ხშირად განპირობებულია პირადი გამოცდილებით. თუ პროდუქტი განიხილება როგორც ძირითადი საშუალება ან იმგვარი რამ, რაც აქამდე ხშირად შეუძენია, ინფორმაციის შიდა კვლევა შეიძლება საკმარისი აღმოჩნდეს შეძენის გადაწყვეტილების მისაღებად.

**ბარე კვლევა** ტარდება, როდესაც ადამიანს არ აქვს წინასწარი ცოდნა პროდუქტის შესახებ, რაც მას უბიძგებს მოიძიოს ინფორმაცია პირადი წყაროებიდან (მაგ., სიტყვიერი რეკომენდაცია მეგობრებისგან / ოჯახისგან) და / ან საზოგადოებრივი წყაროებიდან (მაგ., ფორუმები, მომხმარებელთა რეპორტები) ან მარკეტინგული არხები (მაგ., გაყიდვის აგენტები, რეკლამა), განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მომხმარებელი პირის წინა გამოცდილება შეზღუდულია ან

არაეფექტურად მიიჩნევა.

ინფორმაციის მოძიების ეტაპზე რამდენიმე რისკი არსებობს, რამაც საბოლოოდ მომხმარებლის დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაზე და მისი შემდგომი შექმნის გადაწყვეტილებაზე შეიძლება იმოქმედოს. ამიტომ, ბრენდები ცდილობენ შედარების ეტაპზე მომხმარებელს ისე მიაწოდონ ინფორმაცია, რომ აცილებული იქნას სოციალური, ფინანსური, ფუნქციური და ფსიქოლოგიური რისკები.

**ალტერნატივების შედარება** მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ალტერნატივების შედარების ეტაპზე მომხმარებელი გადაწყვეტილებას იღებს იმ ფუნქციური და ფსიქოლოგიური ბენეფიტების საფუძველზე, რომელსაც მათ პროდუქტი ან მომსახურება სთავაზობს. ამ ეტაპზე შესაძლოა მომხმარებელზე დიდი გავლენა მოახდინოს თუ რა სახის ჩართულობა აქვს პროდუქტთან, ბრენდთან ან მომსახურებასთან. საბოლოო ჯამში, მომხმარებელმა უნდა მოახდინოს ყველა პროდუქტის ეფექტურად შეფასება, ვიდრე გადაწყვეტილების შემდეგ ეტაპზე გადავიდოდეს.

ამ ეტაპზე მომხმარებლის ცნობიერებაში ჩნდება არჩევანი — consideration set. მისთვის ნაცნობი ან ხელმისაწვდომი (ფიზიკურად, ვირტუალურად, ვიზუალურად, ემოციურად) ბრენდები. ზოგჯერ მომხმარებლები მნიშვნელოვან დროს უთმობენ მათ წინაშე არსებული არჩევანის ფასების, პირობების, მახასიათებლების შედარებას. ყველა ბრენდი ცდილობს აღმოჩნდეს განხილვის ეტაპზე. ამიტომ ისინი ცდილობენ მკაფიოდ გამოხატონ თავიანთი ფუნქციური, ემოციური, სოციალური, ეპისტემური ღირებულებები, რათა მომხმარებლის თვალში უპირატესობა მოიპოვონ.

**შექმნის ეტაპზე** მომხმარებელი ჩამოყალიბებულია თავის არჩევანში, თუმცა ამ ეტაპზე მისი გადაწყვეტილება ორი ფაქტორის გამო შეიძლება შეიცვალოს: 1. სხვა მომხმარებლების ნეგატიური უკუკავშირი და მომხმარებლის მოტივაცია, გაითვალისწინოს სხვისი გამოცდილება და 2. გაუთვალისწინებელი სიტუაციის გამო, მაგ.: დაკარგა სამსახური, ან დაიხურა მაღაზია. ამ ეტაპზე მომხმარებელი იღებს შემდეგ გადაწყვეტილებებს: ვისგან შეიძინოს, როდის შეიძინოს, შეიძინოს თუ არა.

**ბამოყენების პროცესში** მომხმარებელს უყალიბდება დადებითი დამოკიდებულება, რადგან ხვდება თუ რამდენად კმაყოფილია შენაძენით. ეს ეტაპი ხელმეორე შენაძენის გარდა სხვა, კონკურენტი ბრენდების პროდუქტების მიმართ ღიაობასაც განაპირობებს. ამიტომ, ბევრი ბრენდი აგრძელებს მომხმარებელთან ურთიერთობას და თავის შეხსენებას მიუხედავად იმისა, შექმნით დასრულდა თუ არა მათი ურთიერთობა წინა შემთხვევაში. ბრენდებს სურთ დაეხმარონ მომხმარებლებს გამოყენების ეტაპზე და გრძელვადიან ურთიერთობას და ერთგულებას ჩაუყარონ საფუძველი.

## მაცივრის შექმნის გადაწყვეტილება

სუპერმარკეტიდან შინ დაბრუნებისას, ანა ხვდება, რომ მისი მაცივარი აღარ მუშაობს და ვერ შეძლებს პროდუქტების უსაფრთხოდ შენახვას. ამიტომ გადაწყვეტს ახალი მაცივრის შეჩვენებას და შექმნას. მისთვის სასურველი სრულყოფილი მაცივრის ასარჩევად ანამ უნდა გაიაროს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომელიც მას მიაწოდებს საჭირო ინფორმაციას და დაეხმარება დამაკმაყოფილებელი არჩევანის გაკეთებაში. რადგან ანამ ბევრი რამ არ იცის მაცივრებისა და მათი ატრიბუტების შესახებ, მას სჭირდება სხვადასხვა ბრენდებისა და მათი შეთავაზებების შედარება. რაც ნიშნავს, რომ ანა გამოიყენებს კოგნიტური გადაწყვეტილების მიღების მოდელს. მართალია, ყველაფერი იწყება კოგნიტური გადაწყვეტილების მიღების სურვილით, მაგრამ გადაწყვეტილების მომენტში შეიძლება აფექტური, ემოციური გადაწყვეტილება იქნას მიღებული თუკი ანა იპოვის სწორედ ისეთ, უნიკალურ მაცივარს, რომელიც გადაწონის მის გონივრულ, პრაგმატულ მოსაზრებებს.

## მაცივრის შექმნის გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

### 1. პრობლემის ამოცნობა

ანას მაცივარი გაფუჭდა, ამიტომ მას ახლის შეძენა სჭირდება. რადგან ანასთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანია ვიზუალური მხარე, ის იწყებს მაცივრის ძებნას, რომელიც არამარტო დააკმაყოფილებს მის ფუნქციურ მოთხოვნილებას, არამედ ჯდება მისი სამზარეულოს სტილში და აძლევს ანას თვითგამოხატვის ან ესთეტიკური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას.

### 2. ინფორმაციის მოძიება

რადგან მაცივარი არ არის ისეთი ტიპის პროდუქტი, რომელსაც მომხმარებლები ხშირად ყიდულობენ, ანა ეძებს ინფორმაციას მაცივრებზე, რომ სწორი გადაწყვეტილება მიიღოს. ანას შეუძლია დაეყრდნოს შიდა ძიებას, მაგალითად, მაცივრის ბრენდების საკუთარ გამოცდილებას ან მიმართოს გარე ძიებას, მაგ. ნახოს რეკლამა მაცივრებზე, ესაუბროს თავის მეგობრებს თუ რა მაცივრის ყიდვა ღირს. ინტერნეტში მოძებნოს ახალი და გამორჩეული მაცივრის მოდელები.

მაცივრები შეიძლება ჩაითვალოს მაღალი ჩართულობის პროდუქტად, რადგან საკმაოდ ძვირია და წარმოადგენს შენაძენს, რომელსაც მომხმარებლები იშვიათად, მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში აკეთებენ. ამიტომაც როგორც წესი, მომხმარებლები შეძენისას იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების რაციონალურ პროცესს. არსებობს მაცივრის შეძენასთან დაკავშირებული გარკვეული აღქმული რისკები, როგორიცაა, ფულადი და ფუნქციური რისკები.

რადგან მაცივრები საკმაოდ ძვირია, ანას სურს დარწმუნდეს, რომ პროდუქტის ყიდვამდე ყველა შესაძლო ალტერნატივის გაანალიზება მას საუკეთესო შედეგამდე მიიყვანს; წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების შემდგომი იმედგაცრუება დაეუფლოს.

მეორეს მხრივ, შეიძლება გავიაზროთ ფუნქციური რისკებიც, რადგან თანამედროვე მაცივრების გამოყენება რთულია მათი ტექნოლოგიური მახასიათებლების გამო.

### 3. ალტერნატივების შეფასება

რაც უფრო მნიშვნელოვანია შენაძენი მყიდველისთვის, მით უფრო მეტ დროს ხარჯავს სხვადასხვა ალტერნატივის შეფასებაში. მაცივრის შეძენა ძვირია და საჭიროა მისი ფრთხილად შერჩევა. ამ ეტაპზე, ანა, რომელსაც სურს შეიძინოს ახალი მაცივარი, აფასებს მაცივრის სხვადასხვა ტიპებს ინფორმაციის მოძიების, შინაგანი და გარე ძებნის საფუძველზე. მაგალითად, იგი ითვალისწინებს თავის წარსულ გამოცდილებას ძველ მაცივართან (შიდა ძებნა), ასევე კოლეგების, მეგობრების ან ოჯახის მოსაზრებებს. გარდა ამისა, სხვადასხვა მაცივრის შეფასებასთან ერთად, ანა ხვდება გამყიდველებს, ეცნობა გაყიდვების აქციებს, ფასდაკლებებს, ახალ პროდუქტებს და სხვა მარკეტინგული შინაარსის ინფორმაციებს, რომლებიც ცდილობენ დაარწმუნონ მაცივრის არჩევაში. ასევე, ძებნის გარე ფაქტორები, მაგ., სხვა მომხმარებლების რეკომენდაციები, გავლენას ახდენს მყიდველის მიერ პროდუქტის შეფასებასა და არჩევანზე.

### 4. პროდუქტის არჩევანი

მას შემდეგ, რაც ანამ შეაფასა ყველა სხვადასხვა პროდუქტი, ანას გადაწყვეტილების მიღება კოგნიტიურიდან გადადის გადაწყვეტილების მიღების აფექტურ პროცესში. ანა დარწმუნდა, რომ მის მიერ შესწავლილი სხვადასხვა მაცივარი ფუნქციურ მოთხოვნებს ასრულებს, ამიტომ იგი გადაწყვეტს შეიძინოს ლამაზი, რეტროს სტილის SMEG-ის მაცივარი, რომელიც მას ყველაზე მეტად მოეწონა. ეს გადაწყვეტილება ემყარება პროდუქტის ემოციურ აღქმას. იმ ფაქტს, რომ ანას ყველაზე მეტად მოსწონს SMEG-ის პროდუქტის ვიზუალური მხარე და არა იმიტომ, რომ მას აქვს საუკეთესო ფუნქციონალური თვისებები.

5. დამოკიდებულება და მომავალი შედეგის გადაწყვეტილება

მაგივრის სახელში მიტანის შემდეგ ანა თავის შენაძენს ფუნქციონალური თვალსაზრისით აფასებს და საკუთარ მოლოდინს ადარებს რეალობას. თუ მოლოდინი გამართლდება, ანა ძალიან კმაყოფილი დარჩება საკუთარი შენაძენით, იგი გადაიქცევა ბრენდის პოზიტიურ გამოცდილებად (შესაბამისად, მომავალში დაემატება პოზიტიურ შიდა ძიებას) და გაზრდის ალბათობას, რომ ანა მომავალშიც იგივე არჩევანს გააკეთებს ან რეკომენდაციას გაუწევს SMEG-ს თავის მეგობრებთან და ამით იგი ქმნის ბრენდის პოზიტიურ რეპუტაციას.

**9.4. შეხების წერტილები**

იმისათვის, რომ ანტრეპრენერმა დაინახოს მომხმარებელთან შესაძლო შეხების წერტილები, დეტალურად უნდა შეისწავლოს ის გამოცდილების გზა, რომელიც თანახმაა მომხმარებლისგან პროდუქტის ან სერვისის შეძენის გადაწყვეტილების პროცესს. შეხების წერტილები არის ინტერაქცია ფიზიკურ თუ ვირტუალურ სივრცეში, რის საფუძველზეც მომხმარებელს გაცნობიერებულად ან გაუცნობიერებლად რჩება გარკვეული შთაბეჭდილება. შთაბეჭდილებები განაპირობებს დამოკიდებულებას, დამოკიდებულება კი ქცევას.

შეხების წერტილები შექმნამდე, შექმნისას და შექმნის შემდეგ ფიზიკურ და ვირტუალურ სივრცეში.

შექმნამდე	შექმნისას	შექმნის შემდეგ
სოციალური მედია	ოფისი ან მაღაზია	ანგარიშსწორება
რეიტინგები და განხილვები	ვებგვერდი	ტრანზაქციასთან დაკავშირებული იმეილები
რეკომენდაცია	კატალოგი	მარკეტინგული სახის იმეილი
Word of mouth	პრომო	მომსახურება და მასში მონაწილე გუნდები
თემის ჩართულობა	თანამშრომლები და გაყიდვების წარმომადგენლები	ონლაინ დახმარება
რეკლამა	სატელეფონო სისტემა	კომუნიკაციის გაგრძელება
მარკეტინგი/PR	შესყიდვის ადგილზე	სამადლობელი ჟესტები

მომხმარებლის გამოცდილების გზა ერთგვარი თავგადასავალია რაც მომხმარებელს სასურველი მიზნის მიღწევის პროცესში გადახდება ხოლმე. ეს გზა იწყება საჭიროების გაზრებიდან და სრულდება დამოკიდებულების ჩამოყალიბებამდე. ამ გზაზე თითოეულ ეტაპს, ამ ეტაპზე მომხმარებლის გარემოში არსებულ შეხების წერტილებს, მომხმარებლის ემოციებს, ფიქრებს და მოქმედებებს ვაანალიზებთ.

მომხმარებლის გამოცდილების გზის შექმნისას შეხების წერტილების დადგენა გვეხმარება განვსაზღვროთ სად და როგორ შეიძლება მოვახდინოთ ეფექტური კომუნიკაცია მომხმარებელთან. ქვემოთ მოყვანილ მომხმარებლის გამოცდილების გზაზე, ყველა ეტაპზე გასაგებია

სად ხდება მოქმედება და განსაზღვრულია შეხების წერტილები. მაგალითად, დაკვირვების ობიექტი, ახალგაზრდა სტუდენტი ბიჭი ქუჩაში იყო, როცა გაიაზრა, რომ გამოფხიზლება სჭირდებოდა. გააზრების ეტაპზე პოტენციურად ბრენდს შეუძლია კომუნიკაცია დაამყაროს ქუჩაში, ტელეფონზე, ყურსასმენების, გამვლელების მეშვეობით და ჰაერში. შეხების წერტილების ანალიზით შეიძლება მომხმარებელთან კომუნიკაციის დამყარების ორიგინალური იდეაც გაჩნდეს.

ეტაპები	გააზრება	მოძიება	შედარება	შეძენა	გამოყენება
<b>მომენტები</b>	უნივერსიტეტში ცოტა ადრე მივიღო	გამვლულ ხელში ყავის ჭიქა ეჭირა	Paul 2 კმ-შია, Dunkin 2 წი-ში	ყავას დილის საუზმე გამოვყოფ	დევეჯი გარეთ
	ყავის სუნი ვიგრძენი	დაფიქრდი ახლომასლო თუ იყო კაფე სადაც ყავას დაღვედი	პოლის ყავა მორჩევნია, მაგრამ დასკინი ახლოა		ინტერნეტი ხშირად მეთიზებიდა
	მივხვდი რომ გამოფხიზლება მჭირდება	Google maps-ს ჩავეხედი			ხმაური იყო
<b>შეხების წერტილები</b>	ქუჩა	ქუჩა	ტელეფონი	Dunkin Doughnuts კაფე	გარე სივრცე
	ტელეფონი	გამვლელები	Google map	კაფის ღია სივრცე	ინტერნეტი
	ყურსასმენები	ყავის ჭიქა	ლოკაციები რუკაზე	ბანერები და პოსტერები კაფეში	ლუკათი
	გაჩერება	ტელეფონი		დახლი	კაფეში მჯდომები
	გამვლელები	მაღაზიის ვიტრინები		კაფეში მჯდომები	მაგიდა
	ჰაერი			ბარათი	სკამი
			საფულე		
			მუსიკა		
<b>ემოციები</b>	ხერხემლილი, რადგან ხიხის ვერხუმე	ყავის სუნი ცოტა ხალისს მშატებს და მუსიკა მაშფოდებს	სვედიანი ვარ	სვედიანი და ხერხემლილი	მოწყებილი
<b>ქმედება</b>	გულში კამათს ვაგრძელებდი	შეცხედ გამვლელის ჭიქას და შევამჩნიე DD ლოგო	რუკის გახსნა, კაფეების ძიება	ადგილის შერჩევა და დაჯდომა	გამოცდის საკითხებს ჩავეუცქი
<b>ფიქრები</b>	ერთმანეთს კარგად ვერ ვუვებთ	მივლი დაბე არ მიძინია, არ ვიცი დღეს გამოვიდარე რა უნდა ვქნა	ჯიშს ახლომასლო ჩამოვყავდი და გამოვიცდის საკითხები გავიმეორე	გრანოლა და ხილი იოჯურტით რა კარგად გამოიყურება	არა, თან ჭამა თან კითხვა არ გამოვიდის!
				ბარის რატომ ზოზიზიოს	Dunkin მარტო მაინც ღირს შემოსვლა თუ სხვა გზა არ არის

## 9.5. უსვვის მესნიერება

კლასიკური ეკონომიკა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ადამიანს მხოლოდ მერკანტილური სურვილები ამოძრავებს და ის მხოლოდ საკუთარი კეთილდღეობის მიზნით, რაციონალურად იღებს გადაწყვეტილებებს. ეს მოძველებული თეორია განსაკუთრებით მე-20 საუკუნის 70 იანი წლებში იყო პოპულარული და ამტკიცებდა, რომ ადამიანებს სტაბილური პრეფერენციები გააჩნიათ და მხოლოდ მაქსიმალური სარგებლის მიღების მოტივი ამოძრავებთ. თუმცა, მოგვიანებით ეკონომისტებმა დაიწყეს მტკიცება, რომ ადამიანის გადაწყვეტილებები ყოველთვის ოპტიმალური არ არის, რადგან სხვადასხვა ემოციური ფაქტორი, ცოდნის ან ინფორმაციის ნაკლებობა მის რაციონალურ ქცევას ხელს უშლის. მაგალითად, ადამიანი იმიტომ არ ყიდულობს Starbucks-ის ყავას, რომ მაინცდამაინც კოფეინის მოთხოვნილება აქვს. მას რომ მხოლოდ ყავა უნდოდეს, მაშინ შეიძენდა ბევრ სხვა უფრო იაფიან და იგივე ხარისხის ყავას. Starbucks-ის არჩევით ის შესაძლოა ქვეცნობიერად ახდენს სტატუსის დემონსტრირებას, უჩნდება კუთვნილების განცდა კონკრეტულ ჯგუფთან, სიამოვნებს ყავის შეძენის გამოცდილება (Starbucks-ის კაფეში) და ა.შ. მოკლედ, მის არჩევანს ემოციური ფაქტორები განაპირობებს.

ადამიანის არარაციონალური არჩევანი და მასთან დაკავშირებული რისკები ბევრი მეცნიერის შესწავლის საგანი გახდა. ფსიქოლოგიური ეკონომიკური თეორიისა და ქცევის ეკონომიკის ერთ-ერთმა გამორჩეულმა მეცნიერმა დანიელ კანემანმა ამოს ტვერსკის და სხვა კოლეგებთან ერთად შემუშავებული პერსპექტივის თეორიის გამო ნობელის პრემიაც კი დაიმსახურა.

პერსპექტივის თეორია განიხილავს ადამიანის არარაციონალურ ქცევას მოგება-წაგების პერსპექტივიდან გამომდინარე. მაგალითად, ადამიანებს იმდენად აშინებთ დანაკარგი, რომ მაღალი რისკის შემცველი პოტენციური მოგების სიტუაციაში ნაკლებად მიდიან რისკზე, ხოლო მაღალი რისკის შემცველ წაგების სიტუაციაში უფრო მეტად რისკავენ. პერსპექტივის თეორიის

პრაქტიკული გამოყენება სტარტაპერების მიერ ამ კვირის მასალებში იქნება მიმოხილული.

სხვადასხვა ორგანიზაციები ბიზნესის, მთავრობის, საერთაშორისო დონორების ჩათვლით, ქცევის ეკონომიკას ეფექტურად იყენებენ სამიზნე აუდიტორიასთან კომუნიკაციისთვის და ორგანიზაციული ცვლილებების, რეფორმების თუ სოციალური ცვლილების განსახორციელებლად. მეცნიერებაში გათვითცნობიერება ანტრეპრენერებს ეხმარება მომხმარებელზე მორგებული ინოვაციური პროდუქტებისა და სერვისების შექმნაში.

## Warby Parker

ცნობილი ფაქტია, რომ სათვალის შერჩევა ონლაინ რთული გადაწყვეტილებაა. მიუხედავად ამისა, Warby Parker-მა თავიდან, 2010-ში, სწორედ ონლაინ მაღაზიით დაიწყო სათვალეების ბიზნესი. კონკურენტებით უკიდურესად გაჯერებულ მოდური აქსესუარების სექტორში ადამიანებმა, რომლებსაც მოდასთან არანაირი კავშირი არ ჰქონიათ შეძლეს მომხმარებლის ყურადღების მიპყრობა და საოცარი სისწრაფით ზრდა. დღესდღეობით, როცა მომხმარებლებს ერთმანეთის გამოცდილებისა უფრო სჯერათ ვიდრე ავტორიტეტების, ბრენდები ცდილობენ მომხმარებლები აქციონ თავიანთ აქტიურ მხარდამჭერებად, რაც Net Promoter Rate-ის მეშვეობით იზომება. Net Promoter Rate, შემოკლებით NPS, ზომავს რამდენი აქტიური რეკომენდატორი ჰყავს კომპანიას და ნებისმიერი კომპანიის წარმატების საზომში და ეფექტურობის მაჩვენებლებში (Key Performance Indicators) NPS-ს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ Warby Parker-ის NPS 80-83 არის და ეს ნებისმიერი სფეროს ყველაზე წარმატებული ორგანიზაციის მაჩვენებელზე მეტია.<sup>1</sup>

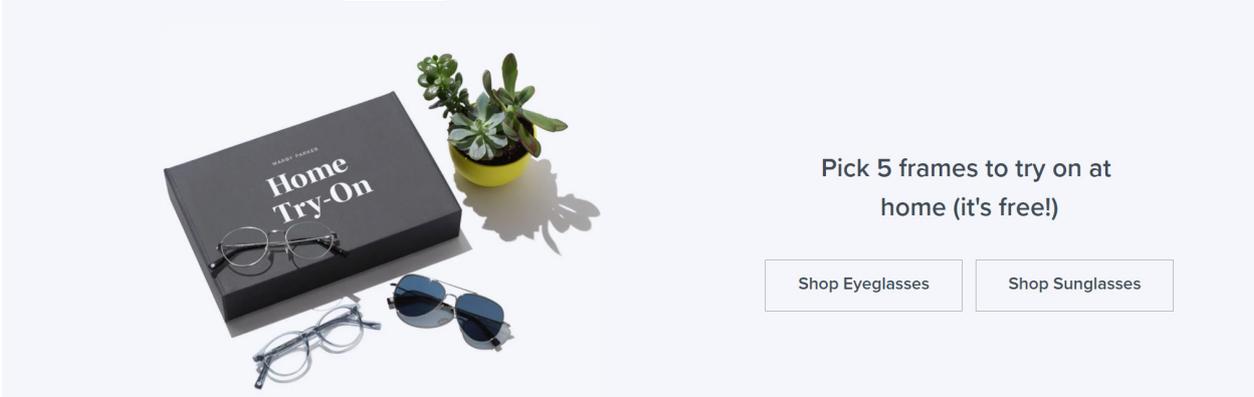
Get 15% off your first contacts order >

WARBY PARKER

Home Try-On Eyeglasses Sunglasses Contacts Eye exams

Pick 5 frames to try on at home (it's free!)

Shop Eyeglasses Shop Sunglasses



წყარო: warbyparker.com

Warby Parker-მა მომხმარებელს სათვალეების სახლში მორგება შესთავაზა. ამისთვის კომპანია მომხმარებლის მიერ შერჩეულ ნებისმიერ 5 წყვილს 5 დღით უგზავნიდა სახლში. ადამიანური არარაციონალური ბუნებისთვის დამახასიათებელია, რომ ძალიან ადვილად გვიჩნდება კუთვნილების განცდა. საკმარისია რაღაც დრო გავატაროთ ადამიანებთან თუ ნივთებთან, მათთან განშორება გვიჭირს. ქცევის მეცნიერები ამას Endowment Effect-ს კუთვნილების ეფექტს ეძახიან. Warby Parker-ის სათვალის გამოშვებები ფიქრობდნენ, რომ ხუთიდან ერთ სათვალეს შეარჩევდნენ. ზოგს სულაც დროებით მოსინჯვა და ყველას დაბრუნება ჰქონდა გადაწყვეტილი. თუმცა კუთვნილების ეფექტის გამო ყველას გაუჭირდა სათვალეებთან განშორება და ეს კამპანია საოცარი შედეგებით დამთავდა.

კომპანია ძალიან სწრაფად გაიზარდა და სამ წელიწადში, როცა ფიზიკურ სივრცეშიც გაიხსნა

<sup>1</sup> <https://www.inc.com/magazine/201706/tom-foster/warby-parker-eyewear.html>

მაღაზიები, მომხმარებლის გამოცდილების გამო, ისევ ყველა აალაპარაკა. Warby Parker-ის მსგავსი გაყიდვები კვადრატულ მეტრზე მხოლოდ Apple-ის მაღაზიებს ჰქონდათ. მიზეზი კი მომხმარებლებზე იდეალურად მორგებული გამოცდილება იყო. მაღაზიაში გამყიდველს შეუძლია მომენტალურად ნახოს მომხმარებლის ისტორია — მის მიერ მოწონებული ჩარჩოები ვებგვერდიდან, წარსული მიმოწერა, ოფთალმოლოგის რეკომენდაცია და ა.შ., სათვალეების კოლექცია ისეა განთავსებული, რომ თითოეულ მოდელს მომხმარებელი, მინიმუმ, ოთხჯერ ნახულობს. როცა არჩევანი დიდია, ადამიანებს მხოლოდ რამდენჯერმე ნახვის შემდეგ შეუძლიათ გაიაზრონ რა მოსწონთ. Mere Exposure Effect — ნაცნობის ეფექტი, სწორედ ადამიანის იმ არარაციონალურ ქმედებას აღწერს, როცა უნებურად, რაღაც ნაცნობი, ადრე უკვე ნანახი მოგვწონს. ოდესმე ყოფილა, რომ თქვენი საძულველი სიმღერა მესამე მოსმენის შემდეგ მოგწონებიათ? კედელზე ოცდაათ სათვალეს შორის, სავარაუდოდ, თავიდან ძალიან გაგიჭირდებათ ამორჩევა, მაგრამ სანამ მაღაზიას შემოივლიდეთ, არჩევანი უკვე გაკეთებული გექნებათ.

პანდემია Warby Parker-ისთვის სწრაფი ადაპტაციის უნარების გამოცდა იყო. რა თქმა უნდა ვებგვერდზე სათვალეების მოსინჯვამ აპლიკაციით მანამდეც იყო შესაძლებელი, მაგრამ 2020 წლის მარტში მათ ყველა მაღაზია დახურეს და დისტანციურ სამუშაოზე გადავიდნენ. დაიხურა ოპტიკური ლაბორატორიაც. ოპტიკური საცალო ვაჭრობისა და თვალის ექიმების უმრავლესობას არ ჰქონდა ელექტრონული კომერციის სერვისები. Warby Parker-მა სასწრაფოდ შექმნა აპლიკაცია, რომელიც მომხმარებელს მხედველობის ტესტის სახლში გაკეთების საშუალებას აძლევს. გარდა ამისა, აპლიკაციის მეშვეობით მომხმარებელი უკავშირდება ოფთალმოლოგს, რომელსაც შეუძლია დისტანციურად გამოწეროს რეცეპტი. მოგვიანებით, როცა შეზღუდვები შედარებით შერბილდა, მომხმარებელს შეეძლო ვიზიტი დაეჯავშნა მაღაზიაში და ექსკლუზიური, მაგრამ უკონტაქტო მომსახურება მიეღო.

## 9.6. ბიჰევიორისტული ეფექტები

ბიჰევიორისტული ეფექტი არის ადამიანური ქცევის ის ძირითადი ხარვეზი, რაც მისი არარაციონალური გადაწყვეტილების საფუძველი ხდება. მაგალითად, ადამიანი არარაციონალურია იმაში თუ როგორ იგებს, როგორ იმახსოვრებს და როგორ აღიქვამს ინფორმაციას, რა მნიშვნელობას ანიჭებს მოვლენებს და როგორ რეაგირებს.

ძალიან მოკლედ რომ შევაჯამოთ, ანტრეპრენერმა უნდა გაითვალისწინონ ადამიანური გონების შემდეგი ხარვეზები:

**კოგნიტიური ტვირთი:** მომხმარებელის გონება ზღვა ინფორმაციას იღებს. ამიტომ, ადამიანის გონება ამჩნევს მხოლოდ მაშინ თუ:

- რამე შეიცვალა
- რამე უცნაური და კონტექსტიდან ამოვარდნილია
- რამე მეორდება
- ის, რისი დანახვაც მის ქვეცნობიერს აწყობს

**ალჟის და ბაგების პრობლემა:** ადამიანის გონება მოსმენილი/დანახული ინფორმაციის ნახევარზე მეტს ინდივიდუალურ ფილტრებში ატარებს და გაგების პრობლემა აქვს. ამიტომ იმისთვის, რომ გავაგებინოთ ჩვენი მესიჯია საჭირო:

- გამოვიყენოთ ასოციაციები
- დავუკავშიროთ ნაცნობ გამოცდილებას
- განვაზოგადოთ
- დავშალოთ „მარტივ მამრავლებად“ (დავაკონკრეტოთ)

**დროის პრობლემა:** ყველაზე მოცლილ მომხმარებელსაც კი უნდა, რომ სწრაფად გადაწყვიტოს. ამიტომ თვლის, რომ:

- ის მართალია
- მას ეს შეუძლია
- აწყობს ის, რაც ყველაზე სწრაფად ხდება
- რახან დაიწყო, დაასრულებს
- იტოვებს უკან დახევის გზას
- ურჩევნია ჰქონდეს არჩევანი
- ურჩევნია მარტივი გამოსავალი

ჩამოთვლილი ბიჰევიორისტული ეფექტები უფრო კონკრეტულად ხსნის ადამიანური არარაციონალური ქცევის პატერნებს.

## ყურადღების მიქრობა

გადაწყვეტილების მიღებისას ადამიანები ყურადღებას აქცევენ ემოციურად დომინანტურ სტიმულს და უგულებელყოფენ სხვებს. მაგ., რაც უფრო ხშირად დაინახავენ ადამიანები კომპანიის ლოგოს, მით უფრო იზრდება გაყიდვები. ანუ რაც უფრო მაღალია თქვენი ბრენდის ცნობადობა, მით უფრო კარგია თქვენთვის. აი რატომ მეორდება მესიჯები ვებგვერდზე ან რატომ გვხვდება ერთი და იგივე სარეკლამო ბანერი ყოველ 200 მეტრში. ადამიანები, ვისაც შფოთვითი აშლილობა აწუხებთ, ყურადღებას აქცევენ საფრთხეს, ვისაც დეპრესია აწუხებს — ნეგატიურ ინფორმაციას, ვისაც რაიმე სახის დამოკიდებულება აწუხებს, — იმ პრობლემის შემცველ ინფორმაციას, რაც მათ გააჩნიათ, მაგ.: ალკოჰოლი და ა.შ. ამიტომაც ქცევის მეცნიერები გვირჩევენ მომხმარებელთან ურთიერთობისას ვიმუშაოთ შიშების გაქარწყლებაზე და პოზიტიური მოლოდინის შექმნაზე. ბიზნესისთვის პოზიტიური მოლოდინის შექმნა შესაძლებელია: სხვა მომხმარებლების შეფასებებით, გაყიდვის კარგი მაჩვენებლების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებით, ჯილდოების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებით, პრესაში გაშუქებით, ბლოგებისა და სოციალური მედიის არხებში კომუნიკაციით.

**Availability Heuristic ხელმისაწვდომობის ევრისტიკა** — რაც გვესმის, რომ სხვას თავს გადახდა, გვგონია, რომ ჩვენც გადაგვხდება. სხვისი პოზიტიური გამოცდილების საფუძველზე გვგონია, რომ ჩვენც პოზიტიური გამოცდილება გვექნება. მაგ., პოზიტიური შეფასებების მქონე პროდუქტი Amazon-ზე უფრო სანდო გვეჩვენება ვიდრე ის, რომელსაც საერთოდ არ აქვს შეფასება.

**Mere Exposure Effect ნაცნობის ეფექტი** — ის, რაც ოდესღაც სადღაც გვინახავს, უფრო მოგვწონს. ასევე, სუბიექტურები ვართ ნაცნობებისა და ახლობლების მიმართ, რადგან მათთან დიდი დრო და ურთიერთობა გვაკავშირებს. მეათედ მოსმენილი სიმღერა უფრო მოგვწონს და ხშირად ნანახი „ფასთფუდის“ ბრენდი თანდათანობით უფრო მისაღები ხდება, მიუხედავად ჩვენი დამოკიდებულებისა საწყის ეტაპზე.

**Peak and End Rule პიკის და ბოლოს წესი** — არ აქვს მნიშვნელობა მთლიანობაში გამოცდილება რამდენ ხანს გრძელდებოდა ან თანაბრად სასიამოვნო იყო თუ არა, წარსულ გამოცდილებებს, პიკის და დაბოლოების მიხედვით ვაფასებთ. ხშირად რთულია განვსაზღვროთ როდის არის პიკში ჩვენი მომხმარებელი, სამაგიეროდ ყოველთვის ვიცით როდის არის გამოცდილების დასასრული. ამიტომ მომხმარებელთან შეხების ბოლო წერტილში ბრენდები ცდილობენ დატოვონ კარგი შთაბეჭდილება. მაგ. შეკვეთის გაფორმებისას ეუბნებიან ფასდაკლების შესახებ, ჩუქნიან სამახსოვრო საჩუქარს და ა.შ.

**Illusory Truth Effect** — ილუზიური სიმართლის ეფექტი. განმეორებითი განცხადებები თანდათანობით ხალხს სიმართლე ჰგონია. მაგ. ვიტამინ C-ს ადამიანები გაციებისგან თავის

ასარიდებლად ყიდულობენ.

**Halo effect შარპანდელის ეფექტი** — როდესაც ადამიანის საერთო შეფასებისას ადამიანის გარკვეული მახასიათებლის გავლენას აღიარებ. მაგალითად, მეგობრული ადამიანი უფრო სასიამოვნო შესახედაობის გვეჩვენება, ცივი და თავშეკავებული კი — უფრო არასასიამოვნო. გასაუბრებებზე მაკიაჟიანი ადამიანი უფრო ტოვებს პროფესიონალის შთაბეჭდილებას, ვიდრე მაკიაჟის გარეშე მყოფი ადამიანი. მაგ., სწრაფი კვების ისეთ ობიექტში, როგორცაა „საბვეი“, რომელიც ამტკიცებს, რომ თითქოს უფრო ჯანსაღია სხვა სწრაფი კვების ობიექტებთან შედარებით, მომხმარებლები უფრო მეტ მალაქკალორიულ და არაჯანსაღ საკვებს, სოუსებს და დანამატებს ირჩევენ. კარფურის მაგალითზე, რეკლამირებული იაფი საქონლის ფასებს შეცდომაში შეჰყავს მომხმარებელი, რომელიც ყურადღებას აღარ აქცევს სხვა პროდუქტების უფრო ძვირ ფასს მაღაზიაში. ძვირადღირებულ პროდუქტებს?

**Hedonic Adaptation** — როდესაც სამომავლო გეგმებზე ვფიქრობთ, ხშირად მეტისმეტად ოპტიმისტები ვართ. მაგალითად, საქმის შესასრულებლად საჭირო დროის განსაზღვრისას ხშირად გვაფიქვდება წინა გამოცდილება. ან თუნდაც, როცა წარმოვიდგენთ მომავალში თუ როგორ უკეთ ვიგრძნობთ თავს სამომავლო პოზიტიური განწყობის წარმოდგენისას, ჩვენი ემოციების ინტენსივობა შესაძლოა გავაზვიადოთ. ჩემი მომავალი შვებულებისას წარმოდგენილი ემოციები ბევრად უფრო პოზიტიურია, ვიდრე უშუალოდ პროცესში შეფასებული ემოციები. წარსულ შვებულებაზე მოგონებები შესაძლოა მთლიანად შვებულებას, ან ყველა მომენტის საშუალო არითმეტიკულ განცდას არც ეხებოდეს, არამედ ყველაზე სასიამოვნო მომენტებს. და ბოლოს, თუნდაც შვებულებამ საოცრად პოზიტიური ემოციები გამოიწვიოს, რამდენიმე დღის შემდეგ გარემოს ვეჩვევით და ბედნიერების განცდა კლებულობს.

ჰედონიკური ადაპტაციის კონცეფციის მიხედვით გამოცდილებების ცვლა ბედნიერების განცდას წარმოშობს, თუმცა ეს განცდა დროებითია, ვიდრე ახალ გარემოსთან შეგუება მოხდება. ხშირად კომპანიები უშვებენ ახალ პროდუქტებს არა იმიტომ, რომ ძველმა თავისი თავი ამოწურა, არამედ იმის გამო, რომ ადამიანს მუდმივად სიახლის სურვილი აქვს.

**კუთვნილების ეფექტი. Endowment Effect** — თავს იჩენს, როდესაც ადამიანებს საკუთრებაში მყოფი ნივთის მიმართ ძლიერი მიჯაჭვულობა უჩნდებათ და მასთან განშორება უჭირთ. კუთვნილების ეფექტი მიიღწევა ჰაპტიკური ვიზუალით (ვიზუალი, რომელიც იძლევა სხვა შეგრძნებების გააქტიურებას. მაგ., როდესაც ვუყურებთ მადისალმძვრელი დესერტის ფოტოს და ვხვდებით როგორი ხრაშუნა, ჰაეროვანი და არომატულია იგი), “ფრიმიუმ” შეთავაზებით, მომხმარებლის ჩართულობით, ვირტუალური რეალობის გამოყენებით.

**Von Restoff (ვონ რესტოფის) ეფექტი** — ადამიანი ამჩნევს მხოლოდ არაორდინალურს, უჩვეულოს და არასტანდარტულს. მაგალითად, მაღაზიაში კომპანიის სიმბოლიკით მოხატულ ხურდების სინს მხოლოდ მაშინ მიაქცევთ ყურადღებას თუ ციმციმებს. შუქნიშანს განსაკუთრებით მაშინ შეამჩნევთ, თუ შუქს არასტანდარტული გულის ფორმა აქვს.

**ლიცენზირების ეფექტი** — რის უფლებასაც ადამიანები საკუთარ თავს აძლევენ ცუდად (ამორალურად მოიქცნენ) ან კარგად (მორალურად) მოქცევის შემდეგ. მაგ., სხვისთვის საჩუქრის ყიდვის შემდეგ დიდი სურვილი გვიჩნდება, საჩუქარი საკუთარ თავსაც გავუკეთოთ.

**IKEA-ს ეფექტი** — თუკი ნაჩუქრის ეფექტი თავს იჩენს, როდესაც ადამიანებს საკუთრებაში მყოფი ნივთის მიმართ ძლიერი მიჯაჭვულობა უჩნდებათ, იკეას ეფექტი მაშინ ჩნდება, როდესაც რაღაცის შექმნაში ადამიანი ფიზიკურად იხარჯება (შრომობს). იკეას ეფექტი განსაკუთრებით აქტუალურია დღეს, როდესაც მასიური წამოებიდან ბრენდები გადავიდნენ მომხმარებელზე მორგებულ და ინდივიდუალურ შეთავაზებებზე.

**ლუბის ეფექტი** — ლუბის ეფექტი ფართოდ გამოყენებული საშუალებაა, როდესაც კონკრეტულ ციფრთან პირველადი შეხების შემდეგ, ყველა მომდევნო ციფრის ამ ციფრთან შედარებით, ხდება მისი მომხმარებლისთვის ღირებულების (value) განსაზღვრა და შესაბამისად ზემოქმედება. (Tversky & Kahneman, 1974). ეს პროცესი გაუცნობიერებლად მიმდინარეობს. მაგალითად, უძრავი ქონების აგენტის მიერ ნაჩვენები პირველი ბინის ფასთან შედარებით, მეორე და მესამე

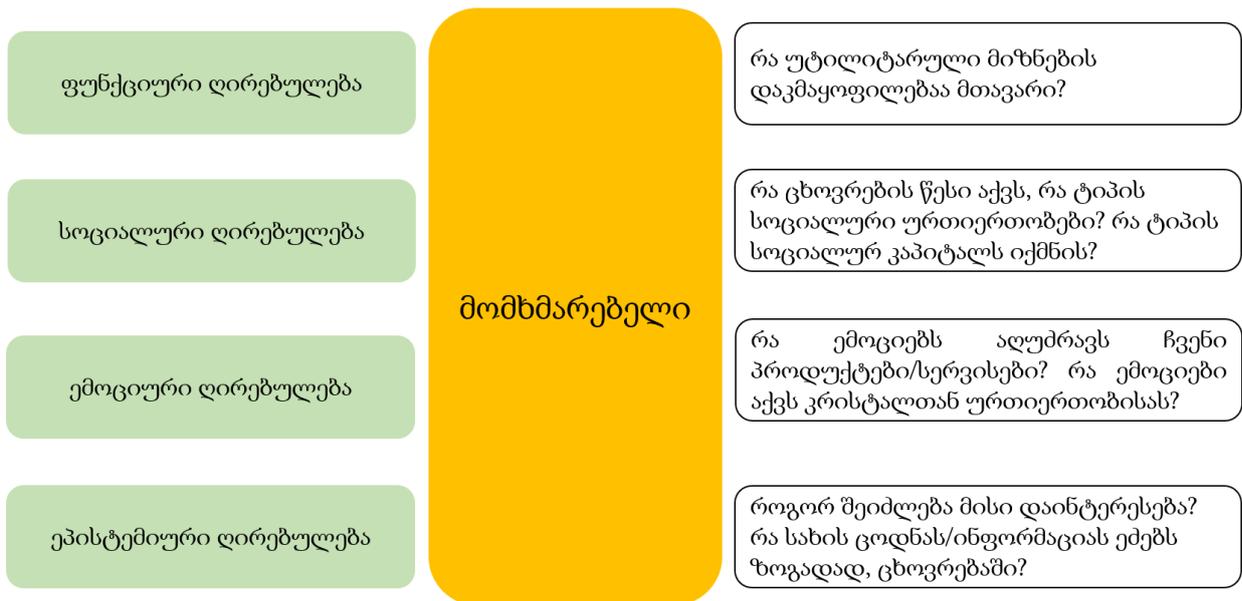
შეიძლება სულაც არ მოგვეჩვენოს ძვირი. კვლევებით დადასტურებულია, რომ მომხმარებლის ქცევაზე მოქმედებს (გაყიდვებს ზრდის) არამართო მეტის ყიდვის მოწოდება, მაგ. იყიდეთ 18 სნიკერსი, არამედ დაწესებული ლიმიტებიც, მაგ., კარფურში — 12 კგ შაქარი ადამიანზე.

## 9.7. ღირებული შეთავაზება

შეიძლება ფიქრობთ, რომ მომხმარებლის არჩევანს ხარისხი ან ფასი ან ორივე ერთად განაპირობებს, მაგრამ სინამდვილეში, მომხმარებლის მიერ ღირებული შეთავაზების აღქმა უფრო კომპლექსურია და ის შემდეგი ელემენტებისგან შედგება: ფუნქციური, ემოციური, სოციალური და ეპისტემიური ღირებულება.<sup>2</sup>

- ფუნქციური ღირებულება აქვს შეთავაზებას, როდესაც მომხმარებელი ხვდება რა უტილიტარული მიზნების დაკმაყოფილება ხდება. როგორ მუშაობს ესა თუ ის ნივთი, სერვისი, რისგან შედგება და ა.შ.
- სოციალური ღირებულების მქონე პროდუქტი ან სერვისი წარმოდგენას უქმნის მომხმარებელს თუ რა ცხოვრების წესთან და რა ტიპის სოციალურ ურთიერთობებთან მოხდება მისი ასოცირება.
- ემოციური ღირებულება აქვს შეთავაზებას, როდესაც ბრენდთან ურთიერთობით მომხმარებელს დადებითი ემოციები უჩნდება.
- ეპისტემიური ღირებულება აქვს შეთავაზებას, რომელსაც შეუძლია მომხმარებლის დაინტერესება, ახალი ცოდნის და საჭირო ინფორმაციის მიწოდება.
- იმისთვის, რომ მომხმარებელმა შეთავაზება ღირებულად აღიქვას, საჭიროა შეთავაზება რამდენიმე ღირებულების მატარებელი იყოს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ემოციური და ფუნქციური ღირებულებები.

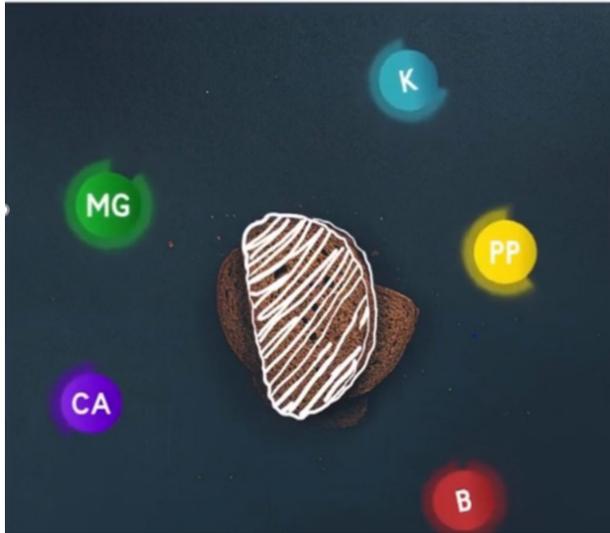
### ღირებული შეთავაზება



2 Mapping Experiences, A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys Blueprints & Diagrams, O'Reilly, 2021.

რამდენიმე ბრენდის მაგალითზე განვიხილოთ თუ რა სახის ღირებულების მატარებელია კომუნიკაცია. საყურადღებოა, რომ ღირებული შეთავაზება შეიძლება იქნეს გადაცემული ტექსტით, ვიზუალურად, გამოცდილებით. ამ შეთხვევაში განვიხილოთ სოციალურ მედიაში გამოქვეყნებული სხვადასხვა პოსტები.

ჰვავის პური იმ სასარგებლო ვიტამინებს შეიცავს, რაც მთელი დღის ენერჯისა და საუკეთესო განწყობას უზრუნველყოფს #დაინატევიტამინები



წყარო: ლიტვური პურის Facebook გვერდი

ან ვიდეო სურვილებს აღძრავს - ის ემოციური ღირებულების მატარებელია. ზოგჯერ თავად პროდუქტი არ არის ვიზუალურად აპეტიტური, თუმცა ამ დროსაც კი, ეფექტური კომპოზიციის შექმნით შესაძლებელია მისთვის სასურველობის შექმნა. ამ შემთხვევაში პროდუქტის აღქმა პურზე დატანილი თეთრი ხაზების გარეშე უკეთესი იქნებოდა. ემოციური ღირებულებისთვის კი რეკომენდებულია პროდუქტის ლაიფსთაილ კონტექსტში ჩვენება.

მეორე მაგალითში ფოტოც და ტექსტიც ემოციურ ღირებულებას ქმნის: (ხრაშუნა ბებე, ხავერდოვანი შოკოლადის კრემი, ხრაშუნა კარამელიზებული თხილი) ფუნქციური ღირებულება ინგრედიენტების ჩამონათვალსა და მინიშნებაშია, რომ ეს დესერტი სახლის წვეულებისთვის გამოგადგებათ.

სოციალურ ღირებულებას წარმოადგენს ხაზგასმა, რომ დესერტი უგლუტენოა და მაშასადამე, მათთვის არის განკუთვნილი, ვისაც გლუტენზე ალერგია აქვს ან ხომ შეიძლება წვეულებაზე სტუმრები ჰყავდეს ვინმეს მსგავსი პრობლემით.

ეპისტემიურ ღირებულებას ქმნის რეცეპტი, რომელზეც ბმულით შეგიძლიათ გადასვლა.

მოდით კიდევ უფრო ჩავუღრმავდეთ ფუნქციურ და ემოციურ ღირებულებას. როდესაც გვსურს ფუნქციური ღირებულება შევქმნათ, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ის მაშინ აღიქმება, როცა დაკმაყოფილებულია შემდეგი საჭიროებები: უსაფრთხოება, კომფორტი,

კომპანიების უმეტესობას უადვილდება ფუნქციურ მახასიათებლებზე საუბარი. ამ შემთხვევაშიც ვხედავთ, რომ ბრენდი ხაზს უსვამს ფუნქციურ ღირებულებას (ვიტამინები მოგვცემს ენერჯისა და აგვიმაღლებს განწყობას). პოსტიდან ჩანს თუ ვის მიმართავს კომპანია - მას ვისაც ზოგადად ჯანსაღი კვება აინტერესებს, ვინც ფიქრობს და აცნობიერებს თუ რას ჭამს. აქედან გამომდინარე, სოციალური ღირებულება დაკმაყოფილებულია.

ემოციური ღირებულება აქვს ნებისმიერ ეფექტურად გადაღებულ საჭმელს. ადამიანის მიერ გემოს, ფაქტურის და სუნის ვიზუალურად აღქმის ჯადოსნური თვისება ეხმარება ბრენდებს ემოციური ზემოქმედება მოახდინონ მომხმარებლებზე და მათში სურვილები აღძრან. თუკი ფოტო

Layers of crisp meringue, rich chocolate cream and a sprinkle of candied hazelnuts make this dessert a true showstopper - and it's gluten free. Recipe: <https://bit.ly/354LZHM>



წყარო Waitrose.com. <https://www.facebook.com/watch/?v=783360635439030&ref=sharing>

უსაფრთხოება, კომფორტი,



**Giovanni Morra • ჯოვანი მორა**  
9 March at 11:30

დიდი ხანია ამ სიახლეს გიმზადებთ და ერთი სული მაქვს, თქვენი შეფასებები მოვისმინო ☀️

აღბათ, უკვე იცით, რომ ენობრივი მრავალფეროვნების პროექტი წამოვიწყე, რომელიც ქართველური ენების პოპულარიზაციას ისახავს მიზნად.

ახლა კი, ამ პროექტის ფარგლებში, ახალი ლიმიტირებული კოლექცია შევქმენი — სვანური, მეგრული და ლაზური ენების განმსავლადან საინტერესო სიტყვები ამოვარჩიე და მათ ჩვენს ყოველდღიურობაში დასამკვიდრებლად, სვიტრებსა და ჰუდებზე დავიტანე.

თითოეული თქვენგანი, რომელიც ამ კოლექციის სამოსს მოირგებს, თავად გაავრცელებს მესიჯს ენობრივი მრავალფეროვნების მნიშვნელობის შესახებ და ერთად კიდევ უფრო მეტ ადამიანს დავაინტერესებთ.

აღნიშნული კოლექციის დათვალიერება და შეძენა მხოლოდ ჩემს სტენდზე, გალერია თბილისშია შესაძლებელი.

შეავლეთ თვალი და გამიზიარეთ თქვენი შთაბეჭდილებები 🙌

არის თუ არა ჯოვანი მორას ეს კომუნიკაცია ოთხივე ღირებულების მატარებელი? ახსენით რატომ?  
წყარო: Giovanni Mora-ს Facebook გვერდი.

- უსაფრთხოება** მომხმარებელი დაწმუნებულია რომ არ უმუქრება საფრთხე არსაიდან
- კომფორტი** რამდენად კომფორტულია მომხმარებლისთვის თითოეული ინტერაქცია. რამდენად ზრუნავენ ჩემზე?
- სიმარტივე** რამდენად მარტივად და დიდი ძალდატანების და შეფერხებების გარეშე მიმდინარეობს გამოცდილება.
- სისწრაფე** რამდენად სწრაფად გადის მომხმარებელი შედეგზე

სიმარტივე და სისწრაფე.

უსაფრთხოება ორმაგი ავტორიზაცია ინტერნეტ ბანკში უსაფრთხოების განცდას გვიჩენს.

შემაჯავრობა

✓

20 მარტიდან

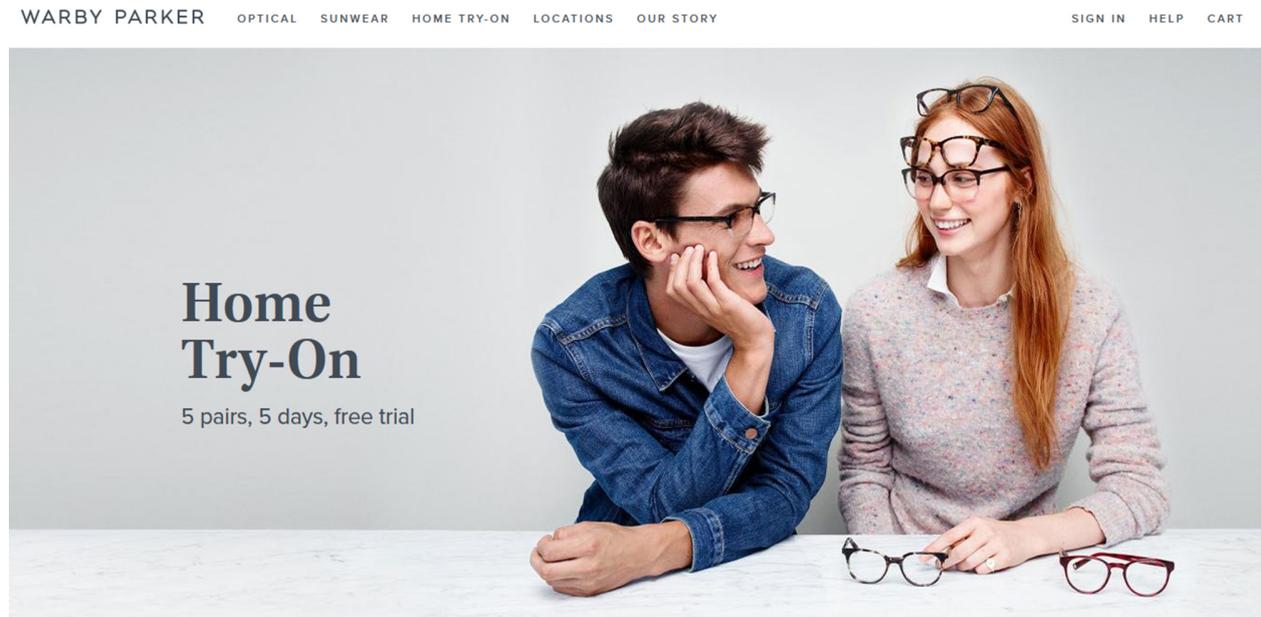
დამატებითი უსაფრთხოების მეთოდები  
მოგაბილ და ინტერნეტ ბანკში

შესვლისას და ტრანზაქციის შესრულებისას, რომელიც აღემატება 50 ლარს, დაგჭირდება უსაფრთხოების კოდის შეყვანა

-   
 მომხმარებლის სახელით  
და კაროლით შესვლისას
-   
 თითის ანაბეჭდით  
შესვლისას
-   
 სახის ამოცნობით  
შესვლისას
-   
 პასკოდით  
შესვლისას

**გაიმართივე ყოველდღიურობა**  
გაიბეჭდი რეგულარულად მოწყობილობა და კონტაქტები  
წყარო: თბილისი ბანკი

კომფორტი — Warby Parker-ის 5 სათვალის 5 დღით სახლში მორგების საშუალება გვიქმნის კომფორტს სტრესის გარეშე გავაკეთოთ არჩევანი.



წყარო: Warby Parker

სიმართივე — სახის ამოცნობის ტექნოლოგიის ხაზგასმით Microsoft-ს სურს ფუნქციური ღირებულება შეუქმნას მომხმარებელს.



სისწრაფი — რიგის მართვის ტექნოლოგიები გვიჩენს განცდას, რომ რიგი უფრო სწავად გადის.



ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე კომპანიის მაგალითი, როდესაც ისინი მომხმარებლებში სიმშვიდის, ინტერესის, სიხარულის და ნდობის გავლევებს ცდილობენ.

- გამჭვირვალე კედელი რესტორნის სამზარეულოში ნდობით განაწყობს მომხმარებელს, რომ კერძები პროფესიონალების ხელში და უსაფრთხო გარემოში მზადდება.



- მაგნუმის ნაყინში აღმოჩენილი კოლგეიტის ხის ჯაგრისი ინტერესს იწვევს. შეუძლებელია არ მიაქციო ყურადღება შესხენებას, რომ ნახშირწყლების მიღების შემდეგ კბილის გამოხეხვა აუცილებელია, პირის ღრუს ჯანმრთელობისთვის.
- პროდუქტის ეტიკეტზე დატანილი სურსათის უვნებლობის სერტიფიკატი სიმშვიდეს ბადებს, რომ პროდუქტი მავნე არ იქნება ჯანმრთელობისთვის.
- წარმოიდგინეთ ის პატარა სიხარული, როცა ზამთრის სუსხიან დღეს ავტობუსის გაჩერებაზე აღმოაჩენთ, რომ მოსაცდელში სკამი თბება. ფასდაკლება და საჩუქარი არ ითვლება ყველაზე ეფექტურ სიხარულის გამომწვევ საშუალებად, რადგან ფასდაკლებას ჩვენი ქვეცნობიერი არამოთხოვნიადი პროდუქტის გაყიდვის მცდელობად აღიქვამს, საჩუქარი კი შეუძლებელია ყველას თანაბრად სჭირდებოდეს და მოეწონოს.



## 9.8. თავის შეჯამება

- ინტერნეტმა რადიკალურად შეცვალა ჩვენი ინფორმაციის აღქმის, დამუშავების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ბრენდებმა დაკარგეს ავტორიტეტი და მთელი ძალაუფლება მომხმარებლის ხელში გადავიდა. მომხმარებლებს ერთმანეთის შეფასებების უფრო სჯერათ, ვიდრე ის, რასაც კომპანიები საკუთარ თავზე საუბრობენ. პატარა კომპანიებს სოციალურმა ქსელებმა მომხმარებელთან იაფად დაკავშირების საშუალება მისცა, თუმცა დიდი კონკურენციის გამო, ყველას უფრო მეტი ძალისხმევა სჭირდება, რომ მერყევი მომხმარებელი ხანგრძლივი დროით შეინარჩუნოს.
- ზოგი გადაწყვეტილება იმთავითვე კოგნიტური, ჩვევითი და აფექტურია, თუმცა ისეც ხდება, რომ წესით აფექტურ გადაწყვეტილებებს კოგნიტიურად ვუდგებით და პირიქით.
- შეხების წერტილები ბრენდთან მომხმარებლის ინტერაქციის ადგილია ფიზიკურ ან ონლაინ სივრცეში. შეხების წერტილების ანალიზი გვეხამრება განვსაზღვროთ სად ჯობს მივაწვდინოთ ხმა მომხმარებელს, სად მოვახდინოთ მასზე შთაბეჭდილება, სად შეიძლება გავჩნდეთ მის თვალსაწიერში?
- ქცევის მეცნიერება ადამიანის გადაწყვეტილების პროცესს თითქმის საუკუნეა შეისწავლის და ამტკიცებს, რომ ადამიანის გადაწყვეტილებების უმეტესობა არარაციონალურია. ბიჰევიორისტული ეფექტები ასახავს იმ ცდომილებებს, რაც ადამიანებს მოსდით ინფორმაციის აღქმის, დამახსოვრების, შეფასებისა თუ სხვა გადაწყვეტილებების პროცესში. ფასი და ხარისხი არ არის საკმარისი, რომ მომხმარებელმა ჩვენი შეთავაზება ღირებულად აღიქვას. ამისთვის საჭიროა კომუნიკაციაში გასაგები იყოს თუ რა ფუნქციურ, ემოციურ, სოციალურ და ეპისტემიურ ღირებულებას ვთავაზობთ მას.
- ფუნქციური ღირებულება შედგება უსაფრთხოების, სიმარტივის, კომფორტის და სისწრაფის განცდისგან. მომხმარებელს ემოციური ღირებულება რომ შევუქმნათ, უნდა ვიფიქროთ მასში სიყვარულის და ოპტიმიზმის გაღვივებაზე. სიყვარული სიხარულის და ნდობის განმეორებით შეგრძნებას მოაქვს, ოპტიმიზმი კი სიმშვიდესა და დაინტერესების შეგრძნებას.

## 9.8. სავარჯიშოები

**1. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.** აღწერეთ Colgate-ის კბილის პასტის შექმნის და გამოყენების გამოცდილება გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩოს მიხედვით და ბრენდთან შეხების წერტილები შექმნამდე, შექმნის დროს და შექმნის შემდეგ. რა ხდება შეხების წერტილში? რამდენად ეფექტურად მუშაობს მომხმარებლის შემდეგ ეტაპზე გადასაცვანად?

**2. ბიჰევიორისტული ეფექტი.** შეარჩიეთ სასურველი ბრენდი: ჩაი Manna, ჩიკორი ან ჭკვიანი თხილი. როგორ შეიძლება ბენდმა გამოიყენოს: Von Restoff ეფექტი, Ikea-ს ეფექტი, ნაცნობის ეფექტი.

**3. ღირებული შეთავაზება.** ჯგუფური სავარჯიშო: აირჩიეთ სასურველი ბრენდი: შეაფასეთ მათი კომუნიკაცია სოციალურ ქსელებში ფუნქციური, ემოციური, სოციალური და ეპისტემიური ღირებულების მიხედვით. როგორ შეიძლება ბრენდმა უზრუნველყოს ფუნქციური ღირებულება:

რამდენიმე ბრენდის მაგალითზე განვიხილოთ თუ რა სახის ღირებულების მატარებელია კომუნიკაცია. საყურადღებოა, რომ ღირებული შეთავაზება შეიძლება იქნეს გადაცემული ტექსტით, ვიზუალურად, გამოცდილებით. ამ შეთხვევაში განვიხილოთ სოციალურ მედიაში გამოქვეყნებული სხვადასხვა პოსტები.

## მეოთხე ნაწილი: რესურსების მართვა

ნებისმიერი საქმიანობისთვის საჭიროა ადამიანური, ტექნიკური და ფინანსური რესურსი. რესურსების დაგეგმარება და მიზნების დასახვა კი ანტრეპრენერის წარმატებული საქმიანობის წინაპირობაა. სახელმძღვანელოს ამ ნაწილში იდეის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების მობილიზაციისთვის საჭირო უნარებზე ვიმუშავებთ.

რადგან ორგანიზაციის წარმატება ადამიანებზე დგას, ადამიანების მართვის პროცესებს, დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებსა და ფასეულობებს, რომლებიც ერთიან ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებენ, ანტრეპრენერისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

ფინანსური ანგარიშგება კი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თქვენი ბიზნესის წარსულის და სამომავლო საქმიანობის პროგნოზირებაში, ფინანსური მდგომარეობის და მომგებიანობის დადგენაში, ბიზნეს პროცესების დაგეგმვაში და ახალი ინვესტიციების მოზიდვაში.

**მეოთხე ნაწილი ორი თავისგან შედგება.**

**მეათე თავი** რესურსების მართვას და გამარტივებულ ფინანსურ აღრიცხვა-ანგარიშგებას ეთმობა

**მეთერთმეტე თავში** კი ადამიანების მართვა და თვითეფექტურობაა განხილული

### მეოთხე ნაწილის დასრულებისას თქვენ შეძლებთ:

- განსაზღვროთ თქვენთვის საჭირო და ხელმისაწვდომი ფინანსური, ადამიანური და ტექნიკური რესურსები და მოახდინოთ შეგროვებული მონაცემების ანალიზი
- დაადგინოთ იდეის განხორციელების ხარჯები და გადასახადები
- გაიაზროთ ანტრეპრენერისთვის ადამიანების მართვასთან დაკავშირებული გამოწვევები და შესაძლებლობები
- განსაზღვროთ ორგანიზაციული კულტურის შექმნის მექანიზმები თქვენს კომპანიაში

## თავი 10: რესურსების მართვა და გამართივებული ფინანსური აღრიცხვა-ანგარიშება

განსახილველი საკითხები:

- 10.1. საჭირო და ხელმისაწვდომი ფინანსური, ადამიანური და ტექნიკური რესურსები და რესურსების რუქა
- 10.2. შეგროვებული მონაცემების ტექნიკური და ეკონომიკური ანალიზი
- 10.3. ფასწარმოქმნის მეთოდები: ხარჯზე დაფუძნებული ფასი, კონკურენტული ფასი, ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასი
- 10.4. იდეის განხორციელების ხარჯები
- 10.5. ნულოვანი მოგების წერტილი
- 10.6. ბიზნესის დაფინანსების წყაროები (საკუთარი, მოზიდული საბანკო კრედიტი, ინვესტიცია, დაფინანსება, გრანტი და სხვ.)
- 10.7. შემოსავლები და მისი სახეები (საქონლის/სერვისის რეალიზაცია, შემოსავლები; ქონების რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლები; იჯარა; საპროცენტო სარგებელი; სესხი)
- 10.8. ბიზნესის ხარჯები და სახეები (მუდმივი და ცვალებადი)
- 10.9. გადასახადები, მათი სახეები და კალკულაცია (საშემოსავლო გადასახადი, მოგების გადასახადი, ქონების გადასახადი, დამატებული ღირებულების გადასახადი, აქციზი, იმპორტის გადასახადი)
- 10.10. შემოსავლების და ხარჯების კალკულაცია; მოგება; დივიდენდი
- 10.11. თავის მოკლე შეჯამება
- 10.12. სავარჯიშოები

### 10.1. საჭირო და ხელმისაწვდომი ფინანსური, ადამიანური და ტექნიკური რესურსები და რესურსების რუქა

ჩვენ უკვე განვიხილეთ საკუთარი საქმის შექმნასთან დაკავშირებული შემოქმედებითი პროცესები და მივაღწიეთ ისეთ მნიშვნელოვან თემას, როგორცაა რესურსები და მათი მართვა. ვილაცისთვის ეს შესაძლოა იყოს ცოტა მოსაწყენი პროცესი, რომელიც მოითხოვს გარკვეული დონის პედანტიზმს, თუმცა როგორც მოსაწყენად ან რთულად არ უნდა მოგეჩვენოთ, რესურსების სწორად მართვას მოაქვს „ტკბილი“ ნაყოფი.

ყოველდღიურად საქართველოში რეგისტრირდება საშუალოდ 200 კომპანია, თუმცა ამ ბიზნესების მეტი წილი ან უმოქმედო რჩება ან ხანმოკლე პერიოდის შემდეგ წყვეტს არსებობას, ბიზნესის სფეროში მოღვაწე გამოცდილ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი რესურსების არასწორი მართვაა.

პირველ რიგში განვსაზღვროთ თუ რა რესურსებზეა საუბარი.

ჩვენ განვიხილავთ სამი ტიპის ძირითად რესურსებს, რომელიც საჭიროა ნებისმიერი საქმიანობის განსახორციელებლად:

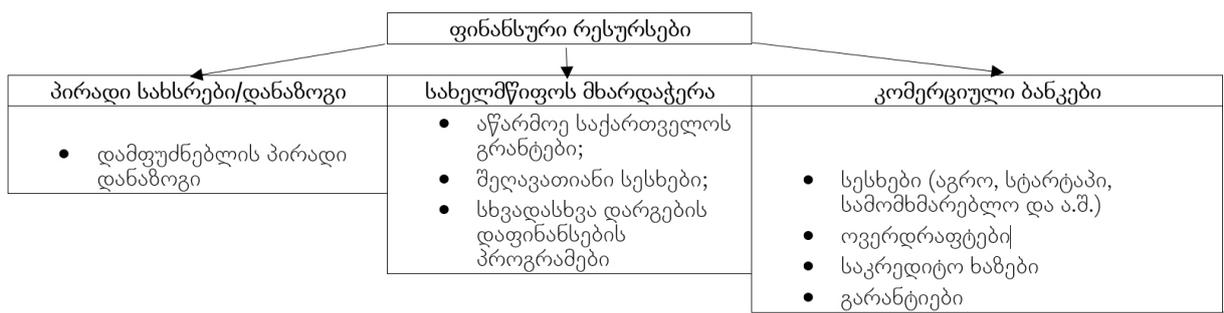
- ფინანსური რესურსი;
- ადამიანური რესურსი;
- ტექნიკური რესურსი.

**ფინანსური რესურსები:**

ნებისმიერი საქმის წამოსაწყებად საჭიროა ფულადი სახსრების მოძიება, კომპანიის რეგისტრაციით დაწყებული და ბიზნესბარათების ბეჭდვით დამთავრებული, ყველაფერს აქვს გარკვეული ფასი. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია, კარგად ვიცოდეთ თუ რა ფულადი სახსრები გვესაჭიროება ბიზნესის დასაწყებად და საიდან არის შესაძლებელი ამ თანხების მოძიება. განვიხილოთ ფულადი სახსრების სამი ძირითადი წყარო:

- პირადი ინვესტიცია/პირადი დანაზოგი;
- სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები/გრანტები;
- კომერციული ბანკების სესხები.

**საემა #1**



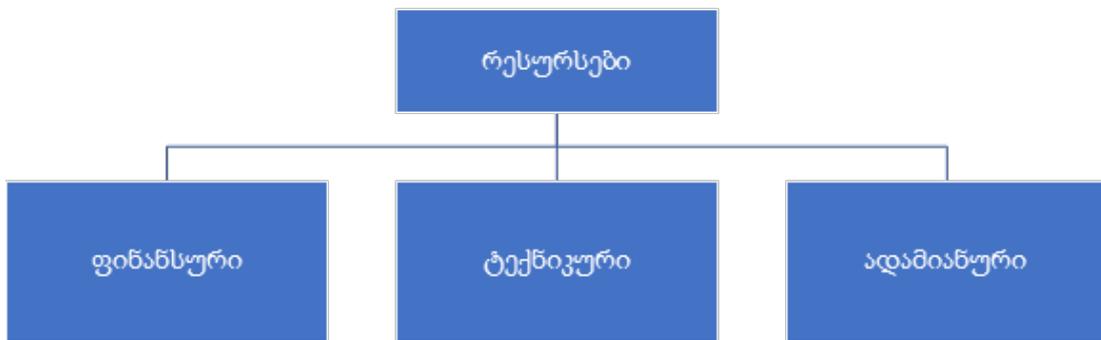
**აღამიანური რესურსები:**

წარმატებული ბიზნესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა — აღამიანური რესურსი. ბიზნესპროცესების ეფექტურად სამართავად საჭირო არიან სხვადასხვა პროფესიის კომპეტენტური აღამიანები, თუმცა თანამშრომლების დაკომპლექტება უნდა ხდებოდეს მოსალოდნელი ხარჯებისა და მიღებული სარგებლის ანალიზის საფუძველზე. სტაფის დაკომპლექტება შესაძლებელია როგორც გამოცდილი, ისე გამოუცდელი კადრებითაც. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ ორივე ვერსიას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. მაგალითად, გამოცდილი კადრის აყვანა საშუალებას გვაძლევს ნაკლებ დროში მივიღოთ მეტი შედეგი, როცა გამოუცდელი კადრი საჭიროებს წინასწარ მომზადებას/ტრენინგს სამუშაო პროცესებში ჩართვამდე, თუმცა გამოცდილი კადრის ანაზღაურება შესაძლოა იყოს შედარებით უფრო მაღალი, ვიდრე გამოუცდელი, დამწყები თანამშრომლის.

**ტექნიკური რესურსები:**

რა არის ტექნიკური რესურსები? ყველა ის არაფულადი მატერიალური რესურსები, რაც დაგვჭირდება ბიზნესიდეის განსახორციელებლად, მაგალითად: შენობა-ნაგებობა, დანადგარები, ავტომობილები, კომპიუტერები, საოფისე ტექნიკა, ავეჯი და ა.შ. ტექნიკური რესურსების ჩამონათვალი პირდაპირ დამოკიდებულია ჩვენ ბიზნეს იდეაზე, შესაძლოა ბიზნესის სამართავად მხოლოდ ერთი კომპიუტერი იყოს საკმარისი, თუმცა თუ საქმე ეხება წარმოებას, ჩვენ ნამდვილად დაგვჭირდება ბევრად მეტი ინვენტარი.

## საქმა #2



## 10.2. შებენიანი მონაცემების ტექნიკური და ეკონომიკური ანალიზი.

დღეისთვის საჭირო ინფორმაციის მოძიების და გაანალიზების უამრავი მარტივად ხელმისაწვდომი წყარო არსებობს. უსარგებლო რისკების თავიდან აცილებისთვის ეს მშვენიერი შესაძლებლობაა.

ბიზნესის დაწყებამდე მნიშვნელოვანია გავეცნოთ სტატისტიკურ მონაცემებს მსგავსი ბიზნესის შესახებ. ეს მოგვცემს საშუალებას დავგეგმოთ მოსალოდნელი მოგება, განვსაზღვროთ საჭირო კოეფიციენტები და ა. შ.

განვიხილოთ ზემოთაღნიშნული კონკრეტული მაგალითის საფუძველზე:

### ბარბარეს ბრუნვა

ბარბარე ბანკში მუშაობდა და სულ ოცნებობდა თავისი ჰობი — შოკოლადის ტრუფელების კეთება — პარალელურ საქმიანობად ექცია. უამრავი ცდის შემდეგ ბარბარემ შეიმუშავა ხელნაკეთი შოკოლადის რამოდენიმე რეცეპტი და ტრუფელები მეგობრებს გაასინჯა. ყველა აღფრთოვანდა მისი შოკოლადით და ურჩიეს საკუთარი ხელნაკეთი შოკოლადის საწარმო გაეხსნა. ბარბარემ იფიქრა, რომ პირველი ნაბიჯის გადადგმის დრო იყო და პირველ რიგში, არსებული ბაზრის შესწავლა გადაწყვიტა. ბარბარემ აღმოაჩინა, რომ ბაზარზე სულ 3 ან 4 კომპანიაა, რომელიც სთავაზობს მომხმარებელს მსგავსს პროდუქტს. მან შეისწავლა პროდუქციის გაყიდვის წერტილები, ჩაატარა გამოკითხვა მომხმარებლების პრეფერენციების დასადგენად, გამოთვალა არსებული პროდუქციის საშუალო გასაყიდი ფასი, გაიგო საჭირო დანადგარების საბაზრო ფასი და ა.შ. კვლევამ ბარბარეს დაანახა თუ რა ფასი იქნებოდა მისაღები მომხმარებლისთვის, რა ხარჯებთან იყო დაკავშირებული საწარმოს შექმნა და გამართვა და შესაბამისად, რა მოცულობის პროდუქცია უნდა გაიყიდოს წლის განმავლობაში, რომ საქმიანობა პირველ ეტაპზე თუნდაც ნულოვან მოგებაზე გავიდეს. ასევე, ბარბარემ მარტივად შეადგინა პროდუქციისთვის გაყიდვის თვალსაზრისით საინტერესო წერტილების სია და დაადგინა თუ რა მარკეტინგული აქტივობებია საჭირო ხელნაკეთი შოკოლადის პოპულარიზაციისთვის.

ბიზნესის მართვის პროცესში ბევრი მცირე მეწარმე უშვებს უამრავ შეცდომას ფინანსური ცოდნის უკმარისობის გამო, თუმცა თუ ჩვენ თავიდანვე მივყვებით პროცესების აღრიცხვის სწორ მოდელს, პერიოდულად შევძლებთ საჭირო ინფორმაციის გენერაციას და ჩვენი ბიზნესის ეფექტურობის შეფასებას. ეს საშუალებას მოგვცემს ვმართოთ არსებული რესურსები ისე, რომ ჩვენი ბიზნესი გავიდეს მოგებაზე და არა ბარალზე, თუმცა საქმიანობის სპეციფიკიდან

გამომდინარე მიჩნეულია, რომ პირველი 1/1.5 წლის განმავლობაში აბსოლუტურად შესაძლებელია, რომ კომპანია ვერ გავიდეს მოგებაზე, მაგრამ გასათვალისწინებელია, რომ თუ ეს პერიოდი უფრო დიდხანს გაგრძელდა, ესე იგი ბიზნესის დაგეგმარება/მართვაში არსებობს პრობლემები. მუსტად ამ პრობლემებს დაგვანახებს პროცესების აღრიცხვა.

ყველაზე მარტივი და იდეალური ინსტრუმენტი საბუღალტრო პროგრამა, რომლის გამოსაყენებლად საკმარისია ბუღალტერიის ელემენტარული და საბაზისო წესების ცოდნა. ტექნიკურად შესაძლებელია პროგრამის დაკავშირება rs.ge პორტალთან, რაც მოგვცემს საშუალებას მარტივად გადავიტანოთ ინფორმაცია საბუღალტრო პროგრამაში. ჩვენი მხრიდან საჭიროა მხოლოდ და მხოლოდ დროულად მოვახდინოთ ინფორმაციის შეყვანა ზემოაღნიშნულ პროგრამაში და voila — პროგრამა თვითონ მოახდენს ყველა იმ საბუთის გენერაციას, რომელიც მკაფიოდ გვაჩვენებს თუ რა ხდება ჩვენი კომპანიის ფინანსებში.

ბიზნესის მართვისთვის მნიშვნელოვანი შემდეგი საბუთები, რომელიც საჭიროა ფინანსური ანგარიშგებისთვის:

**ბალანსი**

ბალანსი არის ის სურათი, რომლის დათვალიერებით მეწარმე მიხვდება თავისი ბიზნესის ღირებულებას კონკრეტული პერიოდისთვის. ბალანსი შედგება ორი ძირითადი ნაწილისგან: ერთში მოცემულია ბიზნესის აქტივები, ანუ რას ფლობს ბიზნესი (ნაღდი ფული, ის ნივთები რომელიც შესაძლებელია ვაქციოთ ნაღდ ფულად და ა.შ.), ხოლო მეორე ნაწილში მოცემულია ის ვალდებულებები რაც აქვს კომპანიას კონკრეტული პერიოდისთვის (გადასახდელი ხელფასები, კრედიტორებთან გადასახდელი თანხები, გადასახდელი გადასახადები, კაპიტალი და ა.შ.) და დამფუძნებლის კაპიტალი. ბალანსის შედგენა, ძირითადად, ყოველი თვის ბოლოს ხდება.

დავიმახსოვროთ, რომ ბალანსის ფუნდამენტური ფორმულა:

**აქტივები = ვალდებულებებს + კაპიტალი**

განვიხილოთ ბალანსის მარტივი მაგალითი, სადაც მოცემულია მარტივი ინფორმაცია აქტივებისა და ვალდებულებების შესახებ:

**ცხრილი #1**

აქტივები ლარი	კაპიტალი და ვალდებულებები ლარი
მოკლევადიანი აქტივები	ვალდებულებები
- ფული ბანკში 7000.00	მოკლევადიანი ვალდებულებები
- საქონელი 2000.00	- გადასახდელი დღგ 2300.00
<b>სულ მოკლევადიანი აქტივები: 9000.00</b>	<b>სულ მოკლევადიანი ვალდებულებები: 2300.00</b>
გრძელვადიანი აქტივები	გრძელვადიანი ვალდებულებები: 0.00
- ავეჯი 10000.00	სულ ვალდებულებები:
<b>სულ გრძელვადიანი აქტივები: 10000.00</b>	კაპიტალი
	- კაპიტალი 11500.00
	- გაუნაწილებელი მოგება 5200.00
	<b>სულ კაპიტალი: 16700.00</b>
<b>სულ აქტივები: 19000.00</b>	<b>სულ კაპიტალი და ვალდებულებები: 19000.00</b>

როგორც ხედავთ აქტივების და ვალდებულებების დაყოფა ხდება გრძელვადიან და მოკლევადიან აქტივებად. ძალიან რომ არ ჩავუღრმავდეთ საბუღალტრო დეტალებს, უბრალოდ დავიმახსოვროთ, რომ:

- მოკლევადიანი აქტივები — აქტივები, რომელიც განკუთვნილია საოპერაციო პროცესებში გამოსაყენებლად (მაგ.: მარაგები, დებიტორული დავალიანებები, ნაღდი ფული და ა.შ.).

მსჯელობა: იმისათვის, რომ ბარბარეს ხელნაკეთი შოკოლადის მაგალითზე განვიხილოთ მოკლევადიანი აქტივები, ჩავშალოთ საბალანსო მუხლი „საქონელი“ — აქ შედის გასაყიდად გამზადებული არსებული მზა პროდუქცია 800ლ (80 ცალი ფილა შავი შოკოლადი კენკრით — 560ლ; 100 ცალი ტრუფელი — 200ლ; 8 ცალი რძიანი შოკოლადის ფილა — 40ლ.), ნედლეული — 1200ლ (კაკაო — 300ლ; კენკრის ჩირი — 500ლ; რძე — 250ლ; ნაღები — 150ლ).

- გრძელვადიანი აქტივები — ის აქტივებია, რომელიც განკუთვნილია გრძელვადიანი მოხმარებისთვის, პირობითად ერთ წელიწადზე მეტი პერიოდის მანძილზე. მათი შექმნა ხდება საწარმოო პროცესის უზრუნველსაყოფად, არ არის განკუთვნილი გადაყიდვისთვის;
- მოკლევადიანი ვალდებულებები — ის ვალდებულებებია, რომლის დაფარვის პერიოდი არ აღემატება 12 თვეს;

მსჯელობა: მაგალითად, გასული თვის განმავლობაში ბარბარემ 12 777.80ლ ოდენობის პროდუქციის რეალიზაცია მოახდინა მიმდინარე თვის 1-დან 15 რიცხვის ჩათვლით, მან უნდა გადაიხადოს დღგ, ამ შემთხვევაში — 2300ლ, გადახდის ვადა 12 თვეზე ნაკლებია. შესაბამისად, დღგ-ს გადახდა მოკლევადიანი ვალდებულებაა.

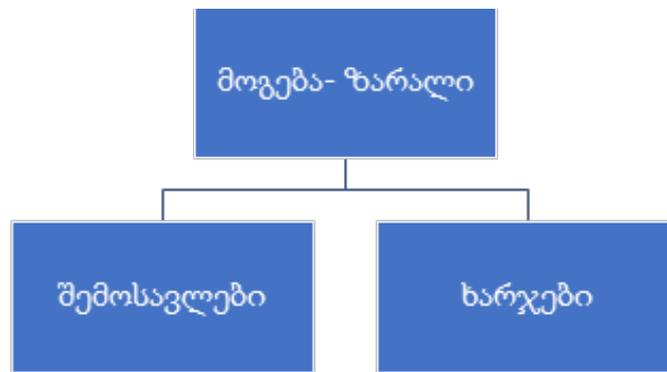
- გრძელვადიანი ვალდებულებები — შესაბამისად ის ვალდებულებებია, რომლის დაფარვის პერიოდი 12 თვეზე მეტია (სესხები, გადავადებული გადასახადები და ა.შ.).

როგორც უკვე განვიხილეთ, ბალანსის ორივე მხარე (აქტივები და ვალდებულებები) ერთმანეთის ტოლია. თუ აღმოჩნდა, რომ ბალანსის აქტივები განსხვავდება ვალდებულებებისგან, ეს ნიშნავს, რომ დაშვებულია შეცდომა — ანუ რაღაც ეტაპზე ან გამოგვრჩა რაიმე ინფორმაციის ასახვა ანგარიშებში, ან არასწორად ავსახეთ ინფორმაცია.

## მოგება — ზარალი

ამ ანგარიშების საშუალებით მეწარმეს შეუძლია შეადაროს თავისი კომპანიის ხარჯები და შემოსავალი და ნახოს ბიზნესს შესაბამისად მოაქვს მოგება თუ მისი საქმიანობა ზარალზეა. ბალანსისგან განსხვავებით, მოგება-ზარალის ანგარიშგება სტატიკურ სურათს კი არ გვაჩვენებს, არამედ მოძრავი გამოსახულებაა, რომელიც გვაჩვენებს ბიზნესის მომგებიანობას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

## სქემა #3



რა მაჩვენებლები უნდა გავითვალისწინოთ შემოსავლებში:

- შემოსავლები რეალიზაციიდან (როგორც მიღებული, ისე მისაღები ანუ დებიტორული დავალიანება);
- შემოსავლები გაწეული მომსახურებიდან;
- შემოსავლები სხვა წყაროებიდან (ასეთების არსებობის შემთხვევაში), როგორებიცაა: იჯარა, ინვესტიცია, საპროცენტო სარგებელი და სხვა;
- ხოლო ხარჯებში ხდება შემდეგი მაჩვენებლების გათვალისწინება:
- საოპერაციო ხარჯები — ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯები: იჯარა, ხელფასები, რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება, კომუნიკაციის ხარჯი, დაზღვევა და ა.შ.;
- არასაოპერაციო ხარჯები — ეს ხარჯები პირდაპირ არ უკავშირდება ძირითად საქმიანობას, მაგალითად, საპროცენტო ხარჯი, ძირითადი საშუალების გაყიდვიდან მიღებული ზარალი და ა.შ.;
- სხვა განსაკუთრებული ხარჯი, მაგალითად, სტიქიური უბედურებით მიყენებული ზარალი.

მოგება-ზარალის ანგარიშგების მარტივი მაგალითი:

## ცხრილი #2

	ლარი	ლარი
ამონაგები		78000.00
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება		-19000.00
საერთო შემოსავალი		59000.00
ადმინისტრაციული ხარჯი	-28800.00	
კომერციული ხარჯი	-25000.00	
სულ საოპერაციო ხარჯი		-53800.00
სულ საოპერაციო მოგება		5200.00
საპროცენტო ხარჯი		0.00
მოგება დაბეგვრამდე		5200.00
მოგების გადასახადი		0.00
<b>წმინდა მოგება</b>		<b>5200.00</b>

ჩვენ ამ მაგალითში გამოვიყენეთ ხარჯების კლასიფიკაცია ფუნქციური დანიშნულების მიხედვით, სადაც ხარჯები წარმოდგენილია 3 ჯგუფად: რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება, კომერციული და ადმინისტრაციული ხარჯი. მოგება-ზარალის ანგარიშგების შედგენის დროს შესაძლებელია ასევე ხარჯების დაჯგუფება ეკონომიკური შინაარსის მიხედვით ანუ თითოეული ხარჯის ცალ-ცალკე ჩამოწერა.

მიაქციეთ ყურადღება ასევე იმ ფაქტს, რომ ჩვენ მაგალითში მოგების გადასახადი არ გვაქვს, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით მხოლოდ ოთხ შემთხვევაში ვიხდით მოგების გადასახადს, თუმცა ამ საკითხს მოგვიანებით დავუბრუნდებით.

მოგება-ზარალის ანგარიშგებიდან ჩვენ შეგვიძლია ამოვიკითხოთ, რომ საანგარიშო წლის განმავლობაში ბარბარემ გაყიდა 78000ლ პროდუქცია, აღნიშნული პროდუქციის თვითღირებულება იყო 19000ლ, შესაბამისად მისმა შემოსავალმა შეადგინა 59000ლ. აქვე ვხედავთ, რომ წლის განმავლობაში ბარბარეს კომპანიის ადმინისტრაციულმა ხარჯმა შეადგინა 28800ლ, აქ შედის დირექტორის და ბუღალტერის 1 წლის ხელფასი და ამ წლის განმავლობაში გადახდილი იჯარა, ხოლო კომერციულმა ხარჯმა შეადგინა 25000ლ, აქ შედის 1 წლის განმავლობაში საწარმოს პერსონალზე გადახდილი ხელფასი, დანადგარების ცვეთა/ამორტიზაცია, რეკლამის ხარჯი. შემოსავალს გამოაკლდა საოპერაციო ხარჯის ჯამი და შესაბამისად ჩვენ გავიგეთ თუ რამდენია ბარბარეს კომპანიის მოგება:  $59000 - 28800 = 5200\text{ლ}$

## ფინანსური ნაკადების ანგარიშგება

ფინანსური ნაკადების ანგარიშგება (cash flow), გვაჩვენებს ცვლილებებს კომპანიის კაპიტალში საანგარიშო პერიოდის დაწყებიდან, აქ შედის როგორც გამოყენებული/მოზიდული ფინანსური რესურსების წყაროების ჩამონათვალი, ისე ამ ფინანსების გახარჯვის/გამოყენების სია. ფინანსური ნაკადების მოძრაობის ანგარიშგების მომზადების საჭიროება არ აქვთ მცირე მეწარმეებს, თუმცა შესაძლოა ეს ინფორმაცია გახდეს საჭირო კომერციული ბანკებისთვის სესხის გაცემისას, ან ინვესტორებისთვის, რომლებსაც სურთ თქვენ კომპანიაში კაპიტალის დაბანდება და სხვა.

ფინანსური ნაკადების ანგარიშგების შედგენის რამდენიმე მეთოდი არსებობს, თუმცა ყველა მეთოდი მოითხოვს ბუღალტერიის კარგ ცოდნას, ვეცდები მარტივი მაგალითის საფუძველზე გაჩვენოთ თუ როგორ შეიძლება ფულადი ნაკადების ანგარიშგების შედგენა.

ინვესტორმა ფულადი ნაკადების ანგარიშის დათვალიერებისას შესაძლებელია გამოიტანოს დასკვნა იმის თაობაზე თუ რამდენ ფულს გამოიმუშავებს ბიზნესი და რამდენად მომგებიანია აღნიშნულ ბიზნესში თანხის დაბანდება. მაგალითად, კომპანიის ჯამური კაპიტალი შეადგენს 150 000.00 ლარს, ფულადი ნაკადების ანგარიშგებაში კი ასახულია ინფორმაცია, რომ გარკვეულ დროს დამფუძნებელმა დააბანდა ბიზნესში საკუთარი სახსრები 70 000. 00 ლარის ოდენობით, ეს ინვესტორისთვის იქნება იმის მაჩვენებელი, რომ ბიზნესი რეალურად ვერ გამოიმუშავებს საკმარის ფულს და მოითხოვს დამატებითი რესურსების „ჩასხმას“.

## ფინანსური ნაკადების ანგარიშგების კომპონენტებია:

1. ნაღდი ფული საოპერაციო საქმიანობიდან — აქ აისახება ყველა ის საოპერაციო შემოსავლები და ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია უშუალოდ პროდუქციის წარმოებასა თუ კომპანიის მიერ გაწეულ მომსახურებასთან (მაგალითად: რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი, დებიტორული დავალიანებები, ამორტიზაცია, კრედიტორული დავალიანება, გადახდილი/

გადასახდელი გადასახადები და ა.შ.), რომლის საბოლოო მაჩვენებელია საოპერაციო შემოსავლების და ხარჯების სხვაობა;

2. ნაღდი ფული საინვესტიციო საქმიანობიდან — მოიცავს ნაღდი ფულის გამოყენებას კომპანიის ფულადი სახსრებიდან. ამ კატეგორიაში შედის აქტივის ყიდვა ან გაყიდვა, მოვაჭრეებისთვის გაცემული ან მომხმარებლებისგან მიღებული სესხები, ან შესყიდვასთან დაკავშირებული ნებისმიერი გადახდა. მოკლედ, აღჭურვილობის, აქტივების ან ინვესტიციების ცვლილებები, რომელიც დაკავშირებულია ნაღდი ფულის გადახდასთან კომპანიის ფულადი სახსრებიდან;
3. ნაღდი ფული ფინანსური საქმიანობიდან — ფულადი სახსრების მიღება აქციების ემისიიდან (გამოშვებიდან), ობლიგაციების გამოცემიდან, მიზნობრივი დაფინანსების მიღებიდან, ან ფულადი სახსრების გასავალი სესხის დასაფარად ან აქციების გამოსასყიდად.

ფულადი ნაკადების მოძრაობის მარტივი მაგალითი:

### ცხრილი #3

შემოსავლები და ხარჯები	1 თვე	2 თვე	3 თვე
წინა პერიოდის ნაშთი	7,000	12,600	14,150
შემოსავლები	10 000	5,700	4,000
შემოსავალი რეალიზაციიდან	10,000	5,700	4,000
სხვა შემოსავლები			
ხარჯი	4400	4,150	4,720
საბანკო მომსახურების საფასური	50	50	120
ხელსაწყოები	250	0	500
იჯარა	400	400	400
ადმინისტრაციის ხელფასები	2,000	2,000	2,000
წარმოების ხელფასები	1,700	1,700	1,700
ჯამი:	12,600	14,150	13,430

როგორც ვნახეთ, ბალანსიდან (რომელიც ასახავს გასული წლის პერიოდს), ბარბარეს საბანკო ანგარიშზე ჰქონდა 7000ლ. პირველი თვის განმავლობაში ბარბარემ 10000ლ პროდუქციის რეალიზაცია შეძლო, რეალიზებული პროდუქციის თანხა ჩაირიცხა მის საბანკო ანგარიშზე, შესაბამისად საბანკო ანგარიშზე ბარბარეს ჰქონდა 17000ლ. თანხის ჩარიცხვის შემდეგ ბარბარემ დაფარა საბანკო მომსახურების საფასური, შეიძინა დამატებით ფორმები და სხვა წვრილმანი ხელსაწყოები, რასაც გამოიყენებს შოკოლადის მომზადებისას, გადაიხდა საწარმოს იჯარის თანხა და ხელფასები. ამ გაწეული ხარჯის ჯამია 4400ლ.

$$17000 - 4400 = 12600\text{ლ}$$

ანუ მეორე თვის დასაწყისში ბარბარეს კომპანიის ანგარიშზე იყო 12600ლ.

2021 წლის სექტემბერიდან ყველა შპს-ს, მიუხედავად მისი ბრუნვების ოდენობისა, აქვს ვალდებულება წარადგინოს საკუთარი ყოველწლიური ფინანსური ანგარიშგება. ბევრი მეწარმისთვის ეს აღმოჩნდა საკმაოდ მტკივნეული და შრომატევადი პროცესი მხოლოდ და მხოლოდ იმის გამო, რომ ისინი არ იყენებდნენ საბუღალტრო პროგრამას, ან არ აღრიცხავდნენ

ყველა ფინანსურ პროცესს. თუმცა ამჟამად სავალდებულო ფინანსური ანგარიშგებების არსებობა ბევრ კომპანიას მისცემს საშუალებას მოიზიდოს დამატებითი სახსრები/ინვესტიციები და გააფართოოს საკუთარი საქმიანობა, რადგან ზუსტად ეს ფინანსური ანგარიშგებები არის ის კონკრეტული ინფორმაცია, რომელსაც აფასებს ინვესტორი კაპიტალდაბანდებამდე, თუმცა საშუალო და მცირე მეწარმეებისთვის სავალდებულო არ არის ფულადი ნაკადების ანგარიშის მომზადება.

### 10.3. ფასნარმოვნის მეთოდები

თანამედროვე სამყაროში ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად შევაფასოთ გასაყიდი პროდუქცია და დავადგინოთ სწორი ფასი. როგორ განვსაზღვროთ ამა თუ იმ მომსახურების ან პროდუქციის მიწოდების ფასი? პირველ რიგში საჭიროა მინიმალური და მაქსიმალური ფასის დადგენა. ეს არ ნიშნავს, რომ უნდა ვიხელმძღვანელოთ კონკრეტულ პროდუქტზე ბაზარზე არსებული მინიმალური და მაქსიმალური ფასებით. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ მინიმალური ფასი გულისხმობს იმ მინიმუმს, რაც მისაღებია გამყიდველისთვის, ხოლო მაქსიმალური ფასის დადგენა მოგვცემს საშუალებას ვიცოდეთ თუ მაქსიმუმ, რამდენის გადახდის საშუალება/სურვილი აქვს მყიდველს.

იმისთვის, რომ დავადგინოთ ადეკვატური და კორექტული ფასი, უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

- პროდუქტის თვითღირებულება;
- პოზიციონირება ანუ კონკრეტულად საზოგადოების რომელი სეგმენტისთვისაა შექმნილი პროდუქტი;
- კონკურენცია;
- კონკურენტების ფასები;
- პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი;
- ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა;
- კანონმდებლობა;
- მომხმარებლის მიერ ფასის შეფასება (ძალიან დაბალი ფასი აჩენს ეჭვს, რომ პროდუქტი არ არის ხარისხიანი, ხოლო თუ ფასი ძალიან მაღალია, ეს დააფრთხობს მომხმარებელს).

მსჯელობა: გამოვთვალოთ ბარბარეს ხელნაკეთი შოკოლადის ფილის თვითღირებულება, ამისთვის საჭიროა შევადგინოთ კალკულაცია ანუ გამოყენებული ინგრედიენტების ჩამონათვალი:

კაკაო	—	50გრ	—	1,20ლ
კაკაოს კარაქი	—	20გრ	—	1,90ლ
შაქარი	—	15გრ	—	0,04ლ
კენკრის ჩირი	—	10გრ	—	0,80ლ
პიტნის ექსტრ.	—	1გრ	—	0,06ლ
ჯამი:				4,00ლ

ანუ ერთი ცალი შავი შოკოლადის ფილა კენკრის ჩირით იწონის 95გრ +/- 5გრ და მისი თვითღირებულებაა 4ლ

არსებობს ფასწარმოქმნის რამოდენიმე მეთოდი, რომელიც დამოკიდებულია იმაზე თუ რაზეა ორიენტირებულია გამყიდველი. განვიხილოთ სამი ძირითადი მეთოდი:

## ხარჯზე დაფუძნებული ფასი

პირდაპირი ხარჯები + ცვლადი ხარჯები = სრული დანახარჯი

ანუ ფასის დადგენა ხდება ყველა ცნობილი ხარჯის და შეძლების დაგვარად მოსალოდნელი, ფასის დადგენის მომენტისთვის დაუდგენელი, მაგრამ შესაძლებელი ხარჯების გათვალისწინებით. წარმოებასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული ყველა ხარჯის აკუმულირება გვაჩვენებს პროდუქციის/ მომსახურების თვითღირებულებას. თვითღირებულების დადგენის შემდეგ ხდება პროდუქციის გასაყიდი ფასის დადგენა ანუ მარტივად რომ ვთქვათ:

თვითღირებულება + მოგება = გასაყიდი ფასი

## კონკურენტული ფასი

ფასის დადგენა ამ მეთოდის გამოყენებით მოიცავს მსგავსი პროდუქციის/მომსახურების სხვა მომწოდებლების მიერ ბაზარზე წარდგენილი ფასების ანალიზს. კონკურენტი კომპანიების მიერ შეთავაზებული ფასების მიხედვით ფასწარმოქმნის ორიენტირები შეიძლება დაგყოს შემდეგნაირად:

- ბაზარზე არსებულ ფასების საფუძველზე;
- ლიდერი კომპანიის მიერ დადგენილი ფასის საფუძველზე;
- კონკრეტული ბაზრის პირობებში არსებული/ ჩვეული ფასების საფუძველზე;
- „პრესტიჟული“ ფასის დადგენის საფუძველზე;
- შეჯიბრებითობის საფუძველზე.

## ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასი

ბოლო პერიოდის განმავლობაში ყველაზე აქტუალური და ხშირად გამოყენებადი ფასწარმოქმნის მეთოდია ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასი (value pricing). ეს მეთოდი საკმაოდ ჩახლართულია და რთული, თუმცა ეფექტური და მომგებიანი. ფასის დადგენის დროს მეწარმე ხელმძღვანელობს კონკრეტული კრიტერიუმებით:

სეგმენტი — მნიშვნელოვანია მკაფიოდ განისაზღვროს ის სეგმენტი, რომელზეც გათვლილია პროდუქტი/მომსახურება;

პროდუქტის/მომსახურების ექსკლუზიურობაზე ხაზის გასმა — დიფერენცირებული ღირებულება; ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასის დადგენისას მნიშვნელოვანია მომხმარებელმა იცოდეს კონკრეტულად რა განსხვავებაში იხდის ფულს, მაგალითად: რამდენად უკეთ მუშაობს ესა თუ ის პროდუქტი, საგარანტიო პირობები, რამდენად უფრო სწრაფია ან თუნდაც რამდენად ლიკვიდურია მის მიერ შეძენილი ესა თუ ის ნივთი, ანუ რამდენად მარტივი იქნება ამ ნივთის ნაღდ ფულად გადაქცევა.

## 10.4. იდეის განხორციელების ხარჯები

ყველა პროცესი რაღაცით იწყება. თავდაპირველად ეს არის იდეა, შემდგომ ამ იდეის განსახორციელებლად საჭიროა გარკვეული მოქმედებები. ამ მოქმედებების ნაწილს აქვს ინტელექტუალური ღირებულება, თუმცა საქმიანობის ორგანიზება დაკავშირებულია ასევე კონკრეტულ მატერიალურ ხარჯებთანაც. რა უნდა ვიცოდეთ და რა ხარჯები გავითვალისწინოთ ბიზნესის დაწყებისას?

ყველა კონკრეტული ბიზნესიდეის განსახორციელებლად საჭიროა კონკრეტული ქმედებების განსაზღვრა, მაგალითად: საჭიროა თუ არა გარკვეული ფართის იჯარით აღება ან შეძენა, დანადგარების იჯარით აღება ან შეძენა, საბრუნავი საშუალებების შეძენა, ბიზნესიდეის განსახორციელებლად გვესაჭიროება თუ არა დამატებითი ადამიანური რესურსი, საავტორო უფლების/ პატენტის/ ნოუჰაუს რეგისტრაცია, სერტიფიკატები და ა.შ. თუმცა არსებობს ისეთი ხარჯებიც რომლებიც უცვლელია, მიუხედავად საქმიანობისა:

- ორგანიზაციის დარეგისტრირების ხარჯი;
- საბანკო ანგარიშის გახსნის/მომსახურების ხარჯი;
- გადასახადები;

იდეის რეალიზაციამდე ძალიან დაგვეხმარება ეგრეთ წოდებული „ჩექ-ლისტის“ შექმნა, სადაც ჩამოწერილი იქნება ყველა ის ქმედება, რომელიც საჭიროა ჩვენი ბიზნესიდეის განსახორციელებლად.

განვიხილოთ კონკრეტული მარტივი მაგალითი:

### ხელნაკეთი შოკოლადის წარმოება

გასათვალისწინებელია, რომ მსგავსი წარმოება მოითხოვს ე.წ. კალკულაციის შედგენას, სადაც გაწერილი იქნება თუ რამდენი ნედლეული გაიხარჯება ერთი ერთეულის წარმოებაზე. თუ ჩვენ გვაქვს შოკოლადის რამდენიმე ნაირსახეობა, შესაბამისად თითოეული სახეობისთვის საჭიროა კალკულაციის შედგენა.

რა გვჭირდება:

- კომპანიის რეგისტრაცია;
- საბანკო ანგარიშის გახსნა;
- ძირითადი საშუალებების შეძენა: შესაბამისი ტურჯელი, ჩამოსასხმელი ფორმები, ლუმელი, თერმომეტრი და ა.შ.;
- ნედლეულის შეძენა;
- საბრუნავი საშუალებების შეძენა;
- პირველადი მარკეტინგული მასალის მომზადება: ეს შეიძლება იყოს უბრალოდ ინტერნეტში განსათავსებელი ფოტოები;
- საწარმოსთვის შესაფერისი ფართის იჯარით აღება;
- შესაბამისი სერტიფიკატების შეძენა;
- თუ თქვენ თვითონ მოახდენთ პროდუქციის საცალო რეალიზაციას — სალაროს აპარატი;
- პროდუქციისთვის შტრიხკოდის დარეგისტრირება;
- საწარმოს პერსონალის ხელფასები;
- თუ იდეის განსახორციელებლად მოგიწიათ სესხის აღება, სესხზე გადასახდელი პროცენტი.

ამ პუნქტების მიხედვით კვლევის შედეგად დადგენილი ღირებულებების ჯამი იქნება ჩვენი ბიზნეს იდეის განხორციელების ხარჯები.

## 10.5. ნულოვანი მოგების წერტილი

ნულოვანი მოგების წერტილი — ეს არის ის წერტილი, რომლის მიღწევისას ბიზნესის მიერ მიღებული შემოსავალი ფარავს ყველა ხარჯს, როგორც ფიქსირებულს, ისე ცვლად ხარჯებს. მარტივად რომ ვთქვათ, ბიზნესი გადის ნულოვან მოგებაზე, ანუ ვერც მოგებას იღებს და არც არაფერს კარგავს.

რა მაჩვენებლებია საჭირო ნულოვანი მოგების წერტილის გამოსათვლელად:

- რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა: მიწოდებული საქონლის/გაწეული მომსახურების მთლიანი მოცულობა გარკვეული პერიოდის ტრილში (თვე, კვარტალი, წელი);
- პროდუქციის ერთეულის ფასი: რამდენ ფულს მიიღებს კომპანია მიწოდებული საქონლის/გაწეული მომსახურების ერთი ერთეულის სანაცვლოდ;
- ფიქსირებული ხარჯები: ხარჯები, რომლებიც არაა დამოკიდებული რეალიზებული პროდუქციის/გაწეული მომსახურების მოცულობაზე და არ იცვლება მიუხედავად იმისა, იზრდება თუ იკლებს რეალიზაცია. ფიქსირებულ ხარჯებს მიეკუთვნება იჯარის საფასური, კომუნალური გადასახადები, ხელფასები და სხვა. გასათვალისწინებელია, რომ საქმიანობის სფეროდან გამომდინარე სხვადასხვა კომპანიების ფიქსირებული ხარჯები შესაძლოა იყოს ერთმანეთისგან განსხვავებული;
- ცვლადი ხარჯები: პირდაპირ დამოკიდებულია კომპანიის მიერ რეალიზებული პროდუქციის/გაწეული მომსახურების მოცულობაზე. თუ არაფერი არ გაიყიდა ხარჯიც შესაბამისად ნულოვანია. ცვლად ხარჯებს მიეკუთვნება ისეთი ხარჯები, როგორცაა წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება, აუტოსორსზე მომუშავე პერსონალის ანაზღაურება, მიწოდების/ტრანსპორტირების ღირებულება, თანამშრომლის ბონუსი და ა.შ. ლოგიკურია, რომ რეალიზაციის მაჩვენებლის ზრდის პირობებში ცვლადი ხარჯის მოცულობაც იზრდება.

შესაბამისად მივიღებთ ნულოვანი მოგების წერტილის გამოთვლის ფორმულას:

$$P \cdot X = FC + VC$$

სადაც:

P — ერთეულის ფასი

X — პროდუქციის რაოდენობა

FC — ფიქსირებული ხარჯი

VC — ცვლადი ხარჯი

რას გვაძლევს ნულოვანი მოგების წერტილის გამოთვლა?

- ჩვენს მიერ წარმოებული პროდუქციის ან გასაწევი მომსახურების ოპტიმალური ღირებულების დადგენის საშუალებას;
- თუ რა პერიოდში შეძლებს კომპანია მოგებაზე გასვლას;
- საწარმოს ფინანსური ანალიზის საშუალებას;
- როგორ იმოქმედებს ფასის ცვლილება წარმოებული პროდუქციის/ გასაწევი მომსახურების რეალიზაციაზე და ა.შ.

ანუ მარტივად რომ ვთქვათ, ნულოვანი მოგების წერტილის გამოთვლა მოგვცემს პროგნოზის შედგენის საშუალებას და/ან საწარმოო და რეალიზაციის პროცესების ოპტიმიზაციის საშუალებას.

აქვე მინდა ცოტა დრო დავუთმოთ ისეთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლის გამოთვლის განხილვას, როგორებიცაა — ფასნამატი და მარჟა. ორივე წარმოადგენს გარკვეულ ნამატს პროდუქციის

ერთეულის თვითღირებულების გათვალისწინებით.

ფასნამატი - მაგალითად, ჩვენ მიერ შექმნილი ხელნაკეთი შოკოლადის ფილის გასაყიდი ფასი შეადგენს 7ლ, ხოლო პროდუქციის თვითღირებულება არის 4ლ, ფასნამატი გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$7\text{ლ} - 4\text{ლ} = 3\text{ლ}$$

ხოლო პროცენტული მაჩვენებელი იქნება:

$$3\text{ლ} / 4\text{ლ} * 100 = 75\%$$

ანუ ამ შემთხვევაში ჩვენი ფასნამატი შეადგენს 75%

მსრუპ კი გამოითვლება განსხვავებულად:

ავილოთ იგივე ხელნაკეთი შოკოლადის ფილის მაგალითი, სადაც გასაყიდი ფასია 7ლ, ხოლო თვითღირებულებაა 4ლ

ისევე უნდა გამოვთვალოთ სხვაობა, ანუ  $7\text{ლ} - 4\text{ლ} = 3\text{ლ}$

მაგრამ ამ შემთხვევაში სხვაობის შეფარდება ხდება არა თვითღირებულებასთან, არამედ გასაყიდ ფასთან

ანუ:

$$3 / 7 * 100 = 42.86\%$$

$$\text{ანუ მარჟა} = 42.86\%$$

სავაჭრო ობიექტებთან შეთანხმებისას ძალიან მნიშვნელოვანია სწორი გასაყიდი ფასის დადგენა, მაგალითად თუ სავაჭრო ობიექტი, რომელიც მოახდენს ჩვენი პროდუქტის რეალიზაციას გთხოვთ, რომ გასაყიდი ფასიდან მისი მარჟა (ყოველი გაყიდული ერთეულიდან ეს თანხა იქნება სავაჭრო ობიექტის შემოსავალი) შეადგენს 25%, თქვენ კი იცით, რომ ბაზარზე მსგავსი პროდუქციის საშუალო საფასურია 7ლ რა თანხას მიიღებთ თქვენ?

$$7\text{ლ} - 25\% = 5.25\text{ლ}$$

შესაბამისად გასათვალისწინებელია, რომ ამ 5.25ლ -ში შედის ჩვენი მოგება.

ფასნამატის და მარჟის სწორი გამოთვლა დაგეხმარებათ შემოსავლის და ხარჯების დაბალანსებაში, სწორი გასაყიდი ფასის ან მიწოდების ფასის დადგენაში და აქედან გამომდინარე, ბიზნესის სწორ მართვაში და არასასურველი შედეგების თავიდან აცილებაში.

## 10.6. ბიზნესის დაფინანსების წყაროები

ნებისმიერი ბიზნესიდვის განსახორციელებლად საჭიროა გარკვეული სახსრები. ეს შეიძლება იყოს როგორც ფულადი, ისე სხვა მატერიალური თუ არამატერიალური სახსრები. ბიზნეს იდვის თავისებურობიდან გამომდინარე, შესაძლოა იდვის განხორციელება მცირე კაპიტალდაბანდებას მოითხოვდეს. პირადად ჩემში აღფრთოვანებას იწვევს, როცა ადამიანს ისეთი იდეა მოსდის, რომლის გასაცოცხლებლად მას არც საოფისე ფართის ქირაობა, არც დანადგარების შეძენა და არც მუდმივი პერსონალის დაქირავება არ სჭირდება. თუმცა ბიზნეს იდეების უმეტესი წილის განსახორციელებლად მაინც საჭიროა საშუალო მოცულობის, რიგ შემთხვევებში კი საკმაოდ მოცულობითი ფინანსური სახსრების აკუმულირება.

ბიზნესის დაფინანსების წყაროები შესაძლოა დავეყოთ საკუთარ და გარედან მოზიდულ სახსრებად.

თუ საკუთარ სახსრებთან მიმართებაში ყველაფერი მარტივადაა და ყველასთვის გასაგებია, გარედან მოზიდული სახსრების საკითხი ცოტა უფრო კომპლექსურია და წარმოშობს საბუთობრივად დადასტურებულ ვალდებულებებს.

თუმცა მაინც განვმარტოთ თითოეული:

**საკუთარი სახსრები** — ის სახსრებია, რომელიც თვითონ ბიზნესში წარმოიშვება, მაგალითად: დამფუძნებლის პირადი სახსრები, საქმიანობაში ჩაბრუნებული მოგება, აქტივების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავალი, სარეზერვო კაპიტალი და ა.შ.

**გარედან მოზიდული სახსრები** — კერძო პირების ან სხვა კომპანიების მიერ გაკეთებული ინვესტიციები, სახელმწიფო სუბსიდიები, სესხები, საფინანსო ორგანიზაციების სალიზინგო მომსახურება, ობლიგაციები და ა.შ.

ორივე ტიპის დაფინანსებას აქვს თავისი პლუსები და მინუსები.

საკუთარი სახსრების გამოყენების შემთხვევაში, კომპანიას ეძლევა საშუალება: უფრო მარტივად მიიღოს გადაწყვეტილება ბიზნესის განვითარების შესახებ; გააჩნდეს ახალი იდეების განხორციელების სრული კონტროლი; ზედმეტად არ უწევდეს გადასახადების გადახდა; არ მიმართოს ინვესტირებას. თუმცა თვითდაფინანსების საშუალება არ აქვთ სეზონურად მომუშავე კომპანიებს, თანხების „გადასროლა“ ე.წ. სხვა მიმართულებით, შესაძლოა შექმნას პრობლემა რუტინული საკითხების მოგვარებისას, ანუ მარტივად რომ ვთქვათ — შესაძლოა არ გვეყოს ფული და ა.შ.

რაც შეეხება გარედან მოზიდულ სახსრებს, ამ შემთხვევაში საშუალება გვაქვს უფრო დიდი თანხა მოვიძიოთ. როგორც წესი, მოზიდული თანხას თავისუფლად განკარგვის უფლება აქვს კომპანიას, კომპანიის საკუთარი სახსრები ბრუნვაში რჩება და შესაბამისად, ყოველდღიური საკითხების მოგვარებისას, კომპანიას პრობლემა არ შეექმნება — წარმოების გაფართოების საშუალება ეძლევა ბიზნესს მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა საკუთარი მარაგები. თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ გარედან მოზიდული სახსრები სხვისი ფულია და ადრე თუ გვიან დასაბრუნებელი იქნება; სესხად აღებულ თანხებს პროცენტი ერიცხება, რაც შესაბამისად წარმოშობს დამატებით ხარჯს; სესხის უზრუნველსაყოფად შესაძლოა საჭირო გახდეს ქონების იპოთეკით დატვირთვა და ბოლოს ე.წ. „საბუთომანია“ — გარედან მოზიდული სახსრების მისაღებად და შემდგომ გამოსაყენებლად მოგვიწევს უამრავი ბიუროკრატიული პროცესის გავლა.

სათითაოდ განვიხილოთ გარედან მოზიდული სახსრების ნაირსახეობები:

**საბანკო კრედიტი** — დღესდღეობით საკმაოდ მარტივი პროცედურაა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ გამართული გაქვთ კომპანიის საბუღალტრო აღრიცხვის საკითხი, თუმცა როგორც უკვე ითქვა, ბანკიდან სესხის აღება შესაძლოა მოითხოვდეს გარკვეულ უზრუნველყოფას. სესხის გაცემის შემდეგ წარმოიშობა პროცენტის დაფარვის ვალდებულება, გარდა ამისა, ბანკები ძალიან იშვიათ შემთხვევაში აფინანსებენ სტარტაპს. საპროცენტო განაკვეთის წინასწარ განსაზღვრა ძალიან რთულია, რადგან ბანკები კერძო სტრუქტურებია და ყველა სხვა ბიზნესის მსგავსად ორიენტირებულნი არიან ფინანსური სარგებლის მიღებაზე;

**ლიზინგი** — იჯარით აღებული დანადგარები ან სატრანსპორტო საშუალებები მომავალში გამოსყიდვის პირობით, გამოირჩევა შედარებით ლოიალური პირობებით, მაგრამ ლიზინგის გამცემ ორგანიზაციას აქვს უფლება გარკვეული შეზღუდვები დააწესოს ლიზინგით მიღებულ დანადგარებსა თუ სატრანსპორტო საშუალებებზე.

**სახელმწიფო სუბსიდია** — როგორც წესი, სახელმწიფო აფინანსებს საინტერესო ბიზნესიდეებს, რომელიც ხელს შეუწყობს ეკონომიკის გარკვეული დარგის განვითარებას.

სახელმწიფო სუბსიდიის გამოყენება შესაძლებელია ბიზნესის დასაწყებად. მეტწილად, სუბსიდიის მიღების შემთხვევაში, ბიზნესს შეუძლია სახსრების მიღება ან ძალიან შეღავათიანი პირობებით ან სრულიად უსასყიდლოდ. საქართველოში სახელმწიფო ხელშეწყობის ძალიან კარგი მაგალითი „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამის ფარგლებში გაცემული შეღავათიანი სესხებია.

**გრანტი** - გულისხმობს უსასყიდლოდ სახსრების მიღებას კონკრეტული მიზნების განსახორციელებლად. გრანტების მიღება შესაძლებელია უამრავი სხვადასხვა უცხოური ან ადგილობრივი ორგანიზაციისგან. გრანტები, ისევე როგორც სახელმწიფო სუბსიდიები, მიმართულია ეკონომიკის გარკვეული სფეროს განვითარებაზე. ჩვენი ქვეყნის მასშტაბით უამრავი გრანტი გაიცემა სოფლის მეურნეობის განვითარების მიზნით. თუმცა გრანტის მიღება არცთუ ისე მარტივი პროცედურაა, რომელიც დაკავშირებულია თქვენი გეგმების და სამომავლო გათვლების დეტალურ აღწერასთან. როგორც წესი, გრანტის მისაღებად საჭიროა გარკვეული თანამონაწილეობის დადასტურება. თანამონაწილეობის ოდენობას ადგენს გრანტის გამცემი ორგანიზაცია. გასათვალისწინებელია, რომ გრანტის გამცემ უცხოურ ორგანიზაციებს აქვთ მკაფიოდ გაწერილი მონიტორინგის წესები. თუმცა მიუხედავად იმისა, რომ საკმაოდ ბიუროკრატიული პროცესია, მაინც ვთვლი, რომ საუკეთესო საშუალებაა ბიზნესიდეის განსახორციელებლად საკუთარ თავზე ზედმეტი ფინანსური ვალდებულებების აღების გარეშე.

შენიშვნა: გარედან მოზიდული სახსრების გამოყენებისას აუცილებლად ყურადღებით გაეცანით ყველა საბუთს.

## 10.7. შემოსავლები და მისი სახეები

ყოველდღიურ ცხოვრებაში ჩვენ მიჩვეულები ვართ განვიხილოთ შემოსავალი, როგორც მიღებული ფულადი სარგებელი, რომელიც უპირობოდ და დაქვითვების გარეშე ჩვენ გვეკუთვნის, თუმცა კომერციულ საქმიანობაში შემოსავალი ცოტა სხვა რამეს ნიშნავს.

რა არის შემოსავალი:

შემოსავალი — კომპანიის მიერ მისი საქმიანობის სანაცვლოდ მიღებული ფულადი სახსრები ან სხვა მატერიალური ფასეულობებია.

მნიშვნელოვანია დავიმახსოვროთ, რომ შემოსავალი და მოგება ერთი და იგივე არ არის. საერთო შემოსავალში ასახულია რეალიზებული პროდუქციის/გაწეული მომსახურების ჯამური ოდენობა, გაწეული ხარჯების გამოკლების გარეშე.

განვიხილოთ შემოსავლის სახეობები:

- პროდუქციის რეალიზაციიდან/ გაწეული მომსახურებიდან მიღებული შემოსავალი — ეს არის გაყიდული საქონლის სანაცვლოდ მიღებული ან მისაღები თანხის ჯამური ოდენობა, ანუ დებიტორული დავალიანებაც შემოსავლად ითვლება;
- ქონების რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი — მაგალითად, ავტოსატრანსპორტო საშუალების, უძრავი ქონების, დანადგარის ან სხვა ძირითადი საშუალების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავალი;
- იჯარიდან მიღებული შემოსავალი — საკუთრებაში არსებული ძირითადი საშუალების გაქირავებიდან მიღებული შემოსავალი;

- საპროცენტო სარგებელი/სესხი — კომპანიის მიერ დროებით სარგებლობაში სხვა კომპანიაზე გაცემული ფულადი სახსრები, რომლის სანაცვლოდ ფულის გამცემი კომპანია იღებს კომპენსაციას/სარგებელს, მაგალითად, სესხზე დარიცხული საპროცენტო სარგებელის სახით.

ლოგიკურია, რომ კომპანიის შემოსავლების ზრდა განაპირობებს კომპანიის კაპიტალის ზრდას. აქედან გამომდინარე, ბიზნესის ძირითად მიზანს შეადგენს ისეთი ქმედებების განხორციელება, რომელიც გაზრდის კომპანიის შემოსავალს.

## 10.8. ბიზნესის ხარჯები და სახეები

კომპანიის საქმიანობა ყოველთვის დაკავშირებულია გარკვეულ ხარჯებთან, ხარჯების სწორ მართვაზე მეტწილად დამოკიდებულია კომპანიის წარმატებული კომერციული საქმიანობა.

ხარჯების ორი სახეობა არსებობს: მუდმივი და ცვალებადი. განვიხილოთ თითოეული:

**მუდმივი ხარჯები** — როგორც უკვე ვთქვით, მუდმივი ხარჯი ის ხარჯია, რომელიც არ არის დამოკიდებული წარმოების/რეალიზაციის მოცულობასთან, ანუ მიუხედავად იმისა, იზრდება თუ მცირდება წარმოების მოცულობა, მუდმივი ხარჯი რჩება უცვლელი. მუდმივი ხარჯის მაგალითებია: იჯარის საფასური, ამორტიზაციის ხარჯი, ადმინისტრაციის ხელფასები და ა.შ.

**ცვალებადი ხარჯები** — ის ხარჯებია, რომელიც პირდაპირ არის დამოკიდებული წარმოების/რეალიზაციის მოცულობის ცვალებადობაზე, ანუ თუ წარმოების მოცულობა იზრდება, ხარჯიც იზრდება, ხოლო თუ წარმოების მოცულობა მცირდება, ხარჯიც შესაბამისად მცირდება. ცვალებადი ხარჯების მაგალითებია: ნედლეულის და სახარჯი მასალების შესაძენად გაწეული ხარჯი, სატრანსპორტო მომსახურების ხარჯი, წარმოებაში დასაქმებული თანამშრომლების ხელფასები, წარმოების პროცესში გახარჯული ენერგორესურსების ხარჯი და ა.შ.

ცვალებადი ხარჯის დაჯამება გვაძლევს საშუალებას დავადგინოთ ნაწარმის ერთეულზე გაწეული ცვალებადი ხარჯის ოდენობა, რაც თავის მხრივ, საჭიროა გასაყიდი ფასის დასადგენად.

ლოგიკურია, რომ კომპანიის ხარჯების ოპტიმალური შემცირება კომპანიის მოგების ზრდას, აქედან გამომდინარე ბიზნესის სხვა მნიშვნელოვანი მიზანია — ხარჯების ოპტიმიზაცია.

## 10.9. გადასახადები, მათი სახეები და კალკულაცია

გადასახადები, — დარწმუნებული ვარ უმეტესობას ძალიან არ უყვარს ეს სიტყვა, — თუმცა გადასახადების გარეშე ვერ იარსებებდა სახელმწიფო, არ გვექნებოდა გზები, ინფრასტრუქტურა, ვერ გადავიხდიდით პენსიებს და სოციალურ დახმარებებს. გადასახადების სახეობები, გადახდის წესები და გადასახადების ოდენობა რეგულირდება საგადასახადო კანონმდებლობით. ეს საკმაოდ რთული და კომპლექსური საკითხია, რომელიც მოიცავს უამრავ წვრილმან დაშვებას და ვალდებულებას, თუმცა ჩვენ მაქსიმალურად მარტივად და გასაგებად განვიხილოთ ძირითადი გადასახადები, რომლის გადახდაც გვიწევს საქართველოს ტერიტორიაზე.

## საშემოსავლო გადასახადი

შეადგენს 20%-ს ფიზიკური პირის მიერ მიღებული შემოსავლიდან. ფიზიკური პირის შემოსავლად განიხილება ხელფასი, ბონუსი, გაწეული მომსახურებიდან მიღებული შემოსავალი, იჯარიდან მიღებული შემოსავალი, სხვა ნებისმიერი არაფულადი სარგებელიც კი, რომელიც მან მიიღო თავის შრომის სანაცვლოდ (მაგალითად, ისეთი ბენეფიტები, როგორცაა ჯანმრთელობის დაზღვევა, ავტომობილის მომსახურება, საწვავი, მობილური ტელეფონის ბალანსის შევსება და ა.შ.) ასევე დამსაქმებლისგან/დამქირავებლისგან მიღებული საჩუქარიც განიხილება როგორც შემოსავალი და იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით. საქართველოში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა ვერც კი ხვდება, რომ ის იხდის ამ გადასახადს, რადგან ჩვენი კანონმდებლობის მიხედვით დამსაქმებელს ევალება ამ გადასახადის დროულად გადახდა და ყოველი თვის ბოლოს დამსაქმებელი ვალდებულია წარადგინოს შესაბამისი დეკლარაცია. საშემოსავლო გადასახადის გადახდა ხდება იმავე დღეს, როცა მოხდა კომპანიის მხრიდან ხელფასის გადახდა, გაწეული მომსახურების გადახდა და ა.შ.

თუმცა არსებობენ ისეთი დამსაქმებლებიც, რომლებიც არ არიან ვალდებული გადაიხადონ საშემოსავლო გადასახადი მათ მიერ დაქირავებული ფიზიკური პირების ნაცვლად, მაგალითად, საერთაშორისო მისიები/საელჩოები. ამ შემთხვევაში ფიზიკური პირი უნდა დადგეს აღრიცხვაზე შემოსავლების სამსახურში როგორც გადასახადის გადამხდელი ფიზიკური პირი და წელიწადში ერთხელ უნდა ჩააბაროს საშემოსავლო გადასახადის დეკლარაცია.

მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში ფიზიკური პირის შემოსავალს დოკუმენტაციაში აფიქსირებენ დარიცხული თანხის ოდენობით, მაგრამ ჩვენთან მიღებულია „ხელზე ასაღები“ ხელფასის დაფიქსირება, ჩვენთვის ეს უფრო გასაგებია.

რას ნიშნავს დარიცხული? დარიცხული შემოსავალი ნიშნავს ფიზიკური პირის მიერ გამომუშავებული/მიღებული შემოსავლის ოდენობას გადასახადების ჩათვლით. დავუბრუნდეთ ჩვენი ხელნაკეთი შოკოლადის საწარმოს, მაგალითად წარმოების მენეჯერის ხელფასი შეადგენს დარიცხულ 1000.00 ლარს, ამ შემთხვევაში მისი ხელზე ასაღები ხელფასი იქნება:

$$1000.00 - 20\% = 800.00 \text{ ლარი.}$$

აქვე მინდა გავამახვილო ყურადღება იმაზე, თუ როგორ უნდა გამოვთვალოთ საშემოსავლო გადასახადის ოდენობა. თუ ჩვენ ვიცით მხოლოდ ხელზე ასაღები თანხის ოდენობა, ხელზე ასაღები ხელფასიდან უნდა გამოვთვალოთ 25%:

$$800.00 * 25\% = 200.00$$

$$800.00 + 200.00 = 1000.00 \text{ ლ (ჩვენი წარმოების მენეჯერის დარიცხული ხელფასი)}$$

თუმცა 2019 წლიდან საშემოსავლო გადასახადთან მჭიდროდაა დაკავშირებული საპენსიო შენატანი, რომელიც სავალდებულო გახდა ყველა იმ პირისთვის, ვინც მუშაობს და ვერ არ მიუღწევია საპენსიო ასაკამდე (ქალბატონებისთვის საპენსიო ასაკია 60წელი, ხოლო მამაკაცებისთვის — 65 წელი). საპენსიო შენატანი შეადგენს 4%, აქედან 2% იხდის დამსაქმებელი, ხოლო 2% დასაქმებული, აქვე მოხდა შეღავათის გაკეთება და საპენსიო შენატანის ოდენობაზე საშემოსავლო გადასახადის გადახდა არ ხდება. თუმცა საპენსიო ასაკის მიღწევასა, როცა ფიზიკურ პირს მიეცემა საშუალება აითვისოს თანხა მისი საპენსიო ფონდიდან, ათვისებისთანავე მოხდება საშემოსავლო გადასახადის გადახდა, თუ მან სრულად

აითვისა მის სახელზე არსებული საპენსიო ფონდი. თუ კი მისი საპენსიო ფონდიდან მოხდება თანხების ყოველთვიური გადასახადების და ფიზიკური პირი მიიღებს ამ თანხებს პენსიის სახით, საშემოსავლო გადასახადის გადახდის ვალდებულება არ წარმოიქმნება.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია, რომ საპენსიო შენატანის გადახდა არ ხდება რიგ შემთხვევაში, მაგალითად იჯაროდან მიღებულ შემოსავალზე.

ამ მცირე შეღავათის გარდა არსებობს სხვა შეღავათებიც, რომლებიც ვრცელდება საზოგადოების გარკვეულ ნაწილზე, მაგალითად მრავალშვილიანი დედები, ვეტერანები, ლტოლვილის სტატუსის მქონე პირები და ა.შ.

ასევე საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილია სამივლინებო თანხების მინიმალური დღიური ნორმა და მივლინებაში ყოფნისას საცხოვრებლის საფასურის მინიმუმი, რომელიც არ იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით. არსებობს სპეციალური სია, სადაც მოცემულია ქვეყნების ჩამონათვალი და შესაბამისი ნორმები. თუმცა თუ სამივლინებო ხარჯი აღემატება კანონმდებლობით დადგენილ მინიმალურ ნორმას, ის ჩვეულებრივად იბეგრება 20%-ით. მაგალითად, საქართველოს ტერიტორიაზე მინიმალური დღიური სამივლინებო ნორმა, რომელიც არ იბეგრება სამივლინებო გადასახადით, შეადგენს 15ლ - ერთ თანამშრომელზე.

დივიდენდის მიღებისას საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 5%-ს. ეს განპირობებულია იმით, რომ დივიდენდი წარმოადგენს მოგების განაწილებას და აღნიშნულ თანხაზე გარდა საშემოსავლო გადასახადისა, ხდება მოგების გადასახადის გადახდაც.

## მოგების გადასახადი

მოგების გადასახადი არის ის გადასახადი, რომელსაც იხდიან იურიდიული პირები მათ მიერ მიღებულ შემოსავალზე ხარჯების გამოკლების შემდეგ. მოგების გადასახადი შეადგენს 15%. აღნიშნული გადასახადის დეკლარირება და გადახდა ხდება ყოველთვიურად.

2017 წლიდან საქართველოში შევიდა ძალაში მოგების გადასახადის ე.წ. ესტონური მოდელი, რაც გულისხმობს იმას, რომ მხოლოდ ოთხ შემთხვევაში ხდება მოგების დეკლარაცია და შესაბამისი გადასახადის გადახდა, ხოლო თუ კომპანიამ ამ ოთხი ქმედებიდან არცერთი არ შეასრულა. ეს ნიშნავს, რომ მან ჩააბრუნა მის მიერ მიღებული მოგება საქმიანობაში და შესაბამისად, არ წარმოიქმნება მოგების გადასახადის გადახდის ვალდებულება.

განვიხილოთ ის ოთხი შემთხვევა, როცა ხდება მოგების გადასახადის დარიცხვა:

1. **მოგების ბანანლიტა** — მთელი წელი ვიმუშავეთ, წლის ბოლოს შევადგინეთ ყველა საჭირო ანგარიშგება და დავინახეთ, რომ წლის ბოლოს კომპანია გავიდა მოგებაზე. ეს არის ის თავისუფალი ფული, რომელიც შეგვიძლია გავიტანოთ კომპანიიდან, როგორც ამ კომპანიის დამფუძნებლებმა, ანუ მივიღოთ დივიდენდი — ანუ ეს კომპანიის მოგების ის ნაწილია, რომელიც ეკუთვნის კომპანიის დამფუძნებელს/აქციონერს და განისაზღვრება მისი წილობრივი მონაწილეობის ოდენობის მიხედვით (მაგალითად, თქვენ ფლობთ ხელნაკეთი შოკოლადის მწარმოებელი კომპანიის 10%,-ს კომპანიის წმინდა მოგებამ საანგარიშო პერიოდის ბოლოს შეადგინა 20 000.00ლ, თქვენ გეკუთვნით 2000.00ლ=20000.00\*10% რა თქმა უნდა, ამ თანხას მოაკლდება 5% საშემოსავლო გადასახადი და 15% მოგების გადასახადი);
2. **წარმომადგენლობითი ხარჯი** — კომპანიის მიერ სხვა კომპანიების წარმომადგენლებთან შეხვედრების ორგანიზებისთვის გაწეული ხარჯი, რომელიც მიზნად ისახავს მომავალ

თანამშრომლობას ან უკვე არსებული თანამშრომლობის გაღრმავებას. მაგალითად, თქვენ შეხვედით თქვენ მომავალ პარტნიორს, პარტნიორობის პირობების განსახილველად, ამ შეხვედრასთან დაკავშირებული ყველა ხარჯი (დაწყებული მგზავრობის საფასურით და დამთავრებული ყავით) დაფარა კომპანიამ, შესაბამისად თქვენი კომპანიისთვის გაწეული ხარჯი განიხილება, როგორც წარმომადგენლობითი ხარჯი და დაიბეგრება მოგების გადასახადით.

**3. ხარჯი, რომელის არ არის დაკავშირებული საქმიანობასთან/ საბუთობრივად დაუდასტურებელი ხარჯი** — ამ საკითხის განხილვა იქნება უფრო მარტივი კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე. ქართული რეალობიდან გამომდინარე, ხშირად ვაწყდებით შემთხვევებს, როცა გამყიდველი არ ტვირთავს შესაბამის საბუთს. მაგალითად: ელიავას ბაზრობის მიმდებარედ არსებული ფასიანი პარკირების ავტოსადგომი, საპატრულო ჯარიმები, სხვა წვრილმანი საქონლის შეძენა, და ა.შ.

**4. უსასყიდლო მიწოდება/ძველმოქმედება** — ეს არის კომპანიის მიერ გაწეული ხარჯი, რომლის გაწევისას კომპანიას არ აქვს გათვალისწინებული მისი კომერციული ინტერესი. მაგალითად, დავებმარეთ გაჭირვებულ ოჯახს, ან უსასყიდლოდ დავამზადეთ რაიმე ეკლესიისთვის და ა.შ.

მოგების გადასახადის გამოთვლის ფორმულა:

### **მოგება დაბეგვრამდე/0.85 \* 15%**

(თუ დასაბეგრი თანხა არ მოიცავს გადასახდელი მოგების გადასახადს)  
ან

### **მოგება დაბეგვრამდე \*15%**

(თუ თანხა მოიცავს გადასახდელი მოგების გადასახადს)

## **ქონების გადასახადი**

საქართველოს კანონმდებლობით ქონების გადასახადის დეკლარირება და გადახდა ხდება წელიწადში ერთხელ. ქონების გადასახადი სავალდებულოა როგორც იურიდიული, ისე ფიზიკური პირებისთვის, თუმცა ფიზიკური პირების ქონების გადასახადის გადახდის ვალდებულება წარმოიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი წლიური შემოსავალი აღემატება დარიცხულ 40000.00ლ და მის სახელზე არსებობს რაიმე ტიპის უძრავი თუ მოძრავი ქონება.

ჩვენი ინტერესის საგანს ამ შემთხვევაში წარმოადგენს იურიდიული პირებისთვის არსებული ქონების გადასახადი.

რა ტიპის ქონებაზე ხდება ქონების გადასახადის დარიცხვა:

- ძირითადი საშუალებები, მათ შორის, დაუმონტაჟებელი მოწყობილობები;
- საკუთრებაში არსებული უძრავი ქონება, მათ შორის, დაუმთავრებელი მშენებლობა;
- საკუთრებაში არსებული სატრანსპორტო საშუალებები და ა.შ.

იურიდიული პირების ქონების ღირებულება ყოველწლიურად განისაზღვრება მისი საბალანსო ღირებულებით ყოველი საანგარიშო პერიოდის ბოლოს ქონების საბალანსო ღირებულების დადგენა ხდება ცვეთის დარიცხვის შემდეგ, ცვეთის დარიცხვა კი ხდება ქონების ღირებულების, მისი სალიკვიდაციო ფასისა და ექსპლუატაციის ვადის საფუძველზე.

იურიდიული პირების ქონების დეკლარირება ხდება ყოველი წლის 1 აპრილამდე, დასრულებული წლის ქრილში (გარდა მიწისა, მიწის შემთხვევაში, ქონების დეკლარაციაში ინფორმაციის ასახვა ხდება მიმდინარე საგადასახადო წლის მიხედვით და მიწის ნაკვეთის დანიშნულების მიხედვით დადგენილია ინდივიდუალური განაკვეთი), და შესაბამისად წარმოქმნილი ვალდებულების დაფარვა უნდა მოხდეს მიმდინარე წლის 1 აპრილამდე, გარდა მიწისა, რომლის გადახდა ხდება არაუგვიანეს 15 ნოემბრისა. აქვე უნდა ითქვას, რომ ყოველი წლის 15 ივნისამდე ხდება ქონების გადასახადის საავანსოს გადახდა, რომლის ათვისება მოხდება მომდევნო დეკლარაციის ჩაბარების შემდეგ, ხოლო ჩვენ მომდევნო დეკლარაციის მიხედვით მოგვიწევს მხოლოდ სხვაობის გადახდა.

მაგალითად: ისევ დავუბრუნდეთ ხელნაკეთი შოკოლადის საწარმოს, 2020 წლის ქონების დეკლარაციის მიხედვით კომპანიამ 2021 წლის 30 მარტს გადაიხდა ქონების გადასახადი 1280.00ლ ოდენობით, 2021 წლის 15 ივნისს კი გადაიხდა ბიუჯეტში საავანსო თანხა 1280.00ლ ოდენობით. 2022 წლის 30 მარტს ჩაბარებული ქონების დეკლარაციის მიხედვით წარმოიშვა 1800ლ გადახდის ვალდებულება, ბიუჯეტში გადასარიცხი იქნება 1800 - 1280 (ავანსად გადახდილი თანხა) = 520ლ, ხოლო 2022 წლის 15 ივნისს გაჩნდება 1800ლ ავანსად გადახდის ვალდებულება.

თქვენ გაგინდებათ კითხვა: თუ მიმდინარე წლის ქონების გადასახადი წინა წლის ქონების გადასახადზე ნაკლები იქნება, რა ხდება ამ შემთხვევაში?

ამ შემთხვევაში პროგრამა ავტომატურად ასახავს სხვაობას ქონების გადასახადში და ამ თანხის გაქვითვა მოხდება შემდეგი ქონების გადასახადის გადახდის დროს.

ქონების გადასახადის ოდენობა: საწარმოსთვის/ორგანიზაციისთვის დასაბეგრ ქონებაზე, გარდა მიწისა, ქონების გადასახადის წლიური განაკვეთი განისაზღვრება დასაბეგრი ქონების საშუალო წლიური საბალანსო ნარჩენი ღირებულების (გამოიანგარიშება კალენდარული წლი ს დასაწყისისა და ბოლოსთვის აქტივების საშუალო ღირებულების მიხედვით), არაუმეტეს 1% ოდენობით.

## დღგ – დამატებითი ღირებულების გადასახადი

დამატებითი ღირებულების გადასახადი— არაპირდაპირი გადასახადი, რომლის დარიცხვა ხდება როგორც რეალიზებულ პროდუქციაზე, ისე გაწეულ მომსახურებაზე. მარტივად რომ ვთქვათ, ეს თავისებური ფასნამატია. დღგ-ს „გამომგონებლად“ ითვლება საფრანგეთის ეკონომიკის, ფინანსთა და საწარმოთა მინისტრი მორის ლორე, 1954 წლის აღნიშნული გადასახადი ამოქმედდა სატესტო რეჟიმში, ხოლო 4 წლის შემდეგ დაინერგა როგორც სრულფასოვანი გადასახადი საგადასახადო სისტემაში. საქართველოში დღგ-ს განაკვეთია 18%.

ბევრს მიაჩნია, რომ თუ შესაძლებელია ჯობია არ იყო დღგ-ს გადამხდელი, თუმცა ეს მცდარი აზრია. დღესდღეობით ბაზარზე არსებული სავაჭრო ობიექტების უმეტესობა არის დღგ-ს გადამხდელი, რაც საშუალებას გვაძლევს მსგავს ობიექტებში ნაყიდი ნედლეულის/მასალის დღგ ჩავითვალოთ და შესაბამისად ჩვენ მიერ რეალიზებული პროდუქციის/ გაწეული მომსახურების გადასახდელი დღგ შემცირდება ჩასათვლელი დღგ-ს ოდენობით, ხოლო თუ ჩვენ დღგ-ს არ ვიხდით, შესაბამისად სავაჭრო ობიექტებში გადახდილ დღგ-ს ვერც ვითვლით, რაც ჩვენთვის პირდაპირი ხარჯია.

როგორც ყველა გადასახადს დღგ-ს შემთხვევაშიც სახელმწიფოს მიერ შემუშავებულია ბევრი შეღავათი. მაგალითად, არსებობენ ფიქსირებული გადასახადის გადამხდელი ობიექტები, რომლებიც კონკრეტულ თანხას იხდიან ყოველთვიურად, მიუხედავად რეალიზებული საქონლის მოცულობისა. მათი სტატუსი განისაზღვრება მათი საქმიანობიდან გამომდინარე.

საქართველოს კანონმდებლობით დღგ-ს დეკლარაციის წარდგენა ხდება ყოველთვიურად, ხოლო გადასახადის გადახდა არაუგვიანეს, 15 რიცხვისა.

გადასახადის გამოთვლა:

**ფასი დღგ-ს გარეშე +18% = ფასი დღგ-ს ჩათვლით**

**ფასი დღგ-ს გარეშე \*18% = დღგ-ს ოდენობა**

ან

**სარეალიზაციო ფასი / 1.18 = ფასი დღგ-ს გარეშე**

გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით, ასევე დღგ-თი იბეგრება ავანსად მიღებული თანხები და შესაბამისად, მიმდინარე პერიოდში ჩვენ მიერ გადახდილი ავანსის თანხის დღგ-ს ჩათვლის უფლებაც გვაქვს.

დამატებითი ღირებულების გადასახადი არის საკმაოდ კომპლექსური გადასახადი და გასათვალისწინებელია, რომ კანონში გაწერილია უამრავი შემთხვევა, როცა თქვენ მიერ შესრულებული სამუშაოები, მიუხედავად იმისა, კომერციულად საინტერესო იყო თუ არა კომპანიისთვის, შესაძლოა ჩაგვეთვალოს რეალიზაციად და დაიბეგროს დღგ-თი. მაგალითად, თქვენ ფიზიკური პირისგან იჯარით აიღეთ ფართი ოფისის მოსაწყობად და დაგჭირდათ აღნიშნულ ფართის კაპიტალური რემონტი, აღნიშნული მოქმედება ჩაითვლება, როგორც ფართის მფლობელისთვის მიწოდებული საქონელი/მომსახურება და დაიბეგრება დღგ-თი. მსგავსი ნიუანსები იმდენად ბევრია საგადასახადო კოდექსში, რომ ამას შეიძლება ცალკე წიგნი მიუძღვნათ.

## აქციზი

აქციზი — არაპირდაპირი გადასახადი ფართო მოხმარების საქონელზე, რომელიც შედის საქონლის ღირებულებაში, აღნიშნული გადასახადი მიმართულია ბაზარზე მოთხოვნის დასარეგულირებლად.

რა ტიპის საქონელი ექვემდებარება აქციზის გადასახადს:

- ალკოჰოლიანი სასმელები;
- თამბაქოს ნაწარმი ( მათ შორის: თამბაქოს ნედლეული , თამბაქოს ნარჩენები );
- მსუბუქი ავტომობილი (გარდა სპორტული დანიშნულების ავტომობილისა);
- მოტოციკლი (მოპედის ჩათვლით);
- ნავთობპროდუქტებისაირები და ბუნებრივი აირი (გარდა მილსადენით გადაადგილებულისა);
- ნავთობპროდუქტები, ნავთობის დისტილატები და ნამუშევარი ნავთობპროდუქტები;
- ბიოდიზელი;
- პიროლიზის თხევადი პროდუქტი;
- ზეთები და ქვანახშირის ფისებისაგან მაღალ ტემპერატურაზე გამოხდილი სხვა პროდუქტები;
- მისართი, გამხსნელი, ანტიდეტონატორი;
- საპოხი მასალები და საშუალებები;
- სითხეები ელექტრონული სიგარეტით მოხმარებისთვის.

აქციზური საქონლის სრული ჩამონათვალი მოცემულია საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 188-ე მუხლში.

კანონმდებლობით ასევე დადგენილია აქციზური საქონლის ჩამონათვალი, რომელსაც აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ე.წ. აქციზური მარკა:

- აქციზით დასაბეგრი ალკოჰოლიანი სასმელი;
- თამბაქოს ნაწარმი (მათ შორის: თამბაქოს ნედლეული, თამბაქოს ნარჩენები);
- ელექტრონული სიგარეტით მოხმარებისთვის განკუთვნილი სითხეები ნიკოტინის

## შემსველობით ან ნიკოტინის შემსველობის გარეშე.

აქციზის გადამხდელ პირად ითვლება ყველა ის პირი, რომელიც აწარმოებს აქციზურ საქონელს, ახორციელებს აქციზური საქონლის იმპორტს ან ექსპორტს და ა.შ.

აქციზის გადასახადის ოდენობა განისაზღვრება პროდუქტის სახეობის, მისი რაოდენობის, წონის ან მოცულობის მიხედვით და გაწერილია ლარში. მაგალითად, 1ლიტრი ლუდის სააქციზო გადასახადი შეადგენს 0.ნლარს, ხოლო ვისკის, რომის ან ჯინის — 10ლარს. აქციზის განაკვეთებზე ინფორმაცია საქონლის სახეობების მიხედვით შეგიძლიათ იხილოთ საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 130-ე მუხლში.

აქციზის გადასახადის დეკლარაციის წარდგენა ხდება ყოველი თვის 15 რიცხვში. როგორც დღგ-ს აქციზის გადასახადის ჩათვლაც არის შესაძლებელი.

## იმპორტის გადასახადი

იმპორტის გადასახადის გადახდის ვალდებულება წარმოიშობება მაშინ, როცა საქართველოს ტერიტორიაზე შემოგვაქვს სხვა ქვეყანაში წარმოებული საქონელი. იმპორტის გადასახადის დარიცხვა ხდება იმპორტით შემოტანილი საქონლის განბაჟების დროს, ხოლო ვალდებულების გადახდა უნდა განხორციელდეს დარიცხვიდან 30 კალენდარული დღის განმავლობაში.

თუმცა უნდა ვიცოდეთ, რომ გარკვეული ქვეყნებიდან შემოსული პროდუქცია არ იბეგრება იმპორტის გადასახადით, მაგალითად: უკრაინა, ბელგია, შვედეთი და ა.შ. ეს განპირობებულია იმით, რომ ამ ქვეყნებთან ტვირთბრუნვის გაზრდა ხელს შეუწყობს ჩვენი ეკონომიკის გაძლიერებას.

იმპორტის გადასახადის სტანდარტული განაკვეთი განისაზღვრება 5% ან 10%, დამოკიდებულია იმპორტირებული საქონლის სახეობაზე. გადასახდელი თანხის ოდენობა გამოითვლება ავტომატურად, საქონლის შესაბამისი კოდის შეყვანისას.

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ იმპორტის გადასახადი საბაჟო კოდექსის ნაწილია და ზემოთქმულიდან ვიცით, რომ დაკავშირებულია განბაჟების პროცედურებთან. საქონლის განბაჟებისას იმპორტის გადასახადის გარდა, ასევე ხდება დღგ-ს, აქციზის (თუ ექვემდებარება) გადასახადების დარიცხვა. თუმცა თუ საქონელი არ შედის აქციზური საქონლის ჩამონათვალში და შემოტანილი იმპორტის გადასახადისგან გათავისუფლებული ქვეყნიდან, განბაჟებისას მხოლოდ დღგ-ს დარიცხვა ხდება, რომლის ჩათვლის უფლებაც მიმდინარე საანგარიშო პერიოდში გვაქვს.

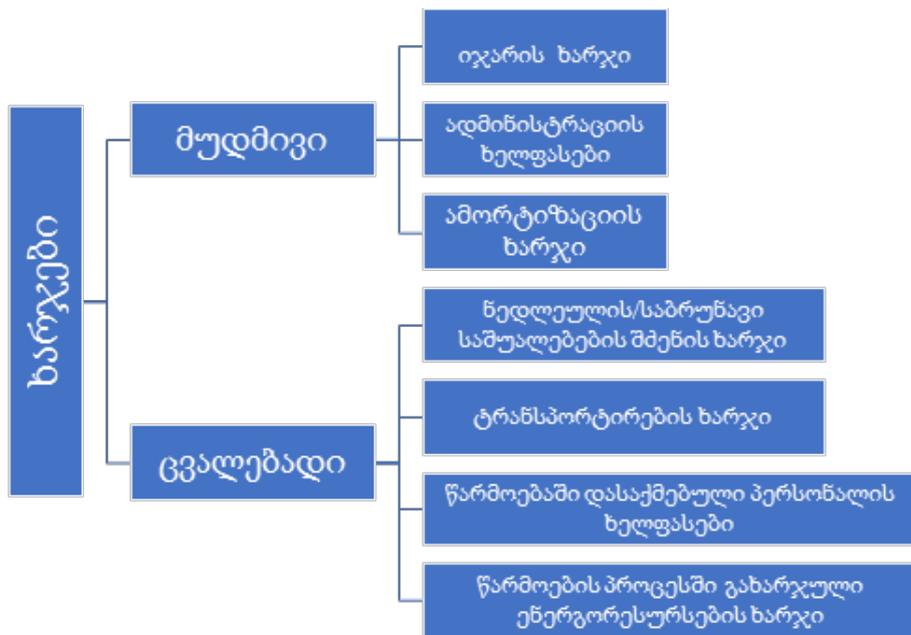
გადასახადებთან დაკავშირებული საკითხები ძალიან ბევრ დეტალს და ნიუანსს შეიცავს. გარდა ამისა, მუდმივად ხდება კანონმდებლობაში ცვლილებების თუ დაზუსტებების შეტანა. მოკლედ რომ ვთქვათ, მნიშვნელოვანია, ხელი ყოველთვის პულსზე გვქონდეს. გადასახადებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას და სიახლეებს შეიძლება გავცნოთ rs.ge-ს პორტალზე, გარდა ამისა, აქ შესაძლებელია თქვენთვის საინტერესო საკითხების დაზუსტება კითხვა-პასუხის რეჟიმში. მიუხედავად იმისა, რომ უკვე მრავალი წელია შეხება მაქვს საგადასახადო სისტემასთან, მაინც ხშირია არასტანდარტული სიტუაციები, მსგავს შემთხვევებში პირდაპირ მივმართავ შემოსავლების სამსახურს.

## 10.10. შემოსავლების და ხარჯების კალკულაცია

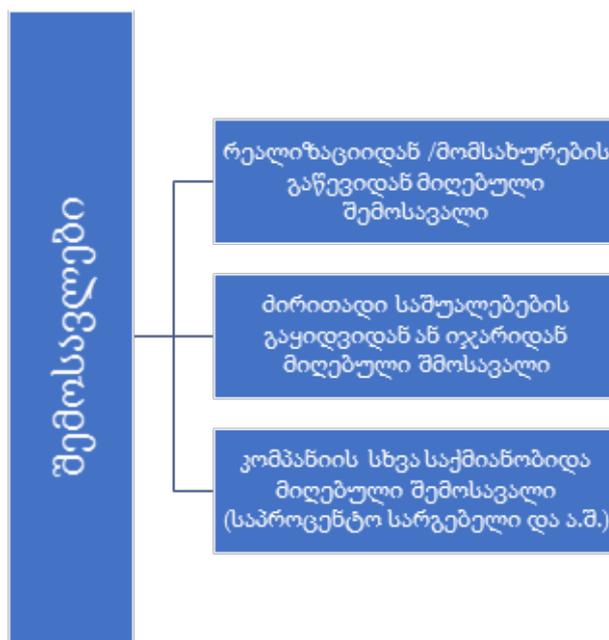
ჩვენ უკვე განვიხილეთ შემოსავლების და ხარჯების სახეობები და მივადექით ყველაზე საინტერესო საკითხს, რომელიც გვაჩვენებს თუ რამდენად კარგად ვიმუშავეთ და რა შედეგებზე გავვდივით. როგორ ხდება შემოსავლების და ხარჯების დათვლა, როგორ ხდება ინფორმაციის დადგენა თუ რა მოგებაზე გავიდა კომპანია და როგორ გავანაწილოთ ჩვენი კომპანიის მიერ გამომუშავებული მოგება?

გადავხედოთ და გავიხსენოთ შემოსავლების და ხარჯების სახეობები:

### საემა #4



### საემა #5



რა თქმა უნდა, ბევრად უფრო მარტივია, როცა საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში ჩვენ ვიყენებთ საბუღალტრო პროგრამას, საიდანაც მარტივია ინფორმაციის ამოღება, მაგრამ რა უნდა ვქნათ თუ ჩვენ არ გვყავს ბუღალტერი ან საბუღალტრო პროგრამა?

ინტერნეტში Excel-ის ცხრილების დიდი არჩევანია, რომელიც დაგეხმარებათ შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვის წარმოებაში.

განვიხილოთ უკვე ნაცნობი ხელნაკეთი შოკოლადის საწარმოს შემოსავლების და ხარჯების კალკულაციის მარტივი მაგალითი:

**ცხრილი #4**

შემოსავლების და ხარჯების აღრიცხვის ცხრილი					შემოსავალი		
წელი	თვე	კვირა	დღე	თარიღი	შემოსავალი რეალიზაციიდან	სხვა შემოსავლები	სულ შემოსავალი
2021	ივლისი	30 კვირა	შაბ.	23/07/21	2,500	0	2,500
2021	ივლისი	30 კვირა	კვირა	24/07/21	850	0	850
2021	ივლისი	31 კვირა	ორშ.	25/07/21	1,700	0	1,700
2021	აგვისტო	32 კვირა	სამშ.	02/08/21	2,100	3,400	5,500

ხარჯი			
ხელფასები	იჯარა	კომუნალური გადასახადები	სულ ხარჯი
0	0	0	0
0	0	650	650
7,000	0	0	7,000
0	1,500		1,500

შემოსავლების და ხარჯების აღრიცხვა საშუალებას მოგვცემს გამოვთვალოთ მოგება საანგარიშო პერიოდის ბოლოს.

ფორმულა:

**ჯამური შემოსავალი - ჯამური ხარჯი = მოგება დაბეგვრამდე**

მაგალითად, სამუშაო წლის დასრულების შემდეგ კომპანიის ჯამური შემოსავალი იყო 500 000.00 ლარი, ხოლო ჯამურმა ხარჯმა შეადგინა 427 000.00 ლარი, შესაბამისად  
 $500\ 000 - 427\ 000 = 73\ 000$

73 000.00 ლარი არის ჩვენი მოგება დაბეგვრამდე, როგორც განვიხილეთ გადასახადების ნაწილში, თუ ამ თანხის ნაწილის რეინვესტირებას მოვახდენთ ჩვენს ბიზნესში, რეინვესტირებული თანხა არ დაიბეგრება მოგების გადასახადით. პირობითად ჩვენ გადავწყვიტეთ ჩვენს საქმიანობაში ჩავაბრუნოთ 33 000.00 ლარი, შესაბამისად

$73\ 000 - 33\ 000 = 40\ 000$ ლ

ეს 40 000 ლარი არის ის თანხა, რომლის გადანაწილება შეგვიძლია დამფუძნებლებს შორის მათი წილობრივი მონაწილეობის შესაბამისად. დამფუძნებლის მიერ მოგებიდან მიღებულ შემოსავალს ჰქვია დივიდენდი.

როგორ გამოვთვალოთ თანხის კონკრეტული ოდენობა, რასაც მიიღებს დამფუძნებელი?

პირველ რიგში უნდა გამოვთვალოთ მოგების გადასახადის ოდენობა:

$$40\,000 * 15\% = 6\,000\text{ლ}$$

$$40\,000 * 5\% = 2\,000\text{ლ}$$

$$40\,000 - 6\,000 - 2\,000 = 32\,000\text{ლ}$$

შესაბამისად გადასახადების გამოკლების შემდეგ დივიდენდად გადასანაწილებლად გვაქვს 32000ლ

პირობითად ხელნაკეთი შოკოლადის მწარმოებელ კომპანიას ჰყავს სამი დამფუძნებელი: გიორგი, დავითი და ნინო და მათი წილობრივი მონაწილეობაა: გიორგი — 50%, დავითი — 25% და ნინო — 25%, შესაბამისად გიორგის წმინდა მოგებიდან ეკუთვნის 50%, დავითს 25% და ნინოს 25%. თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დივიდენდი იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით.

$$\text{გიორგი} — 32\,000 * 50\% = 16\,000\text{ლ}$$

$$\text{დავითი} — 32\,000 * 25\% = 8\,000\text{ლ}$$

$$\text{ნინო} — 32\,000 * 25\% = 8\,000\text{ლ}$$

როგორც ხედავთ, მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსების მართვა ბევრს შიძლება საკმაოდ რთულ და კომპლექსურ პროცესად მიაჩნდეს, არსებული ინსტრუმენტების გამოყენებით ჩვენ შეიძლება ეს პროცესი საინტერესოდ ვაქციოთ და საბოლოო ჯამში მივიღოთ მკაფიო სურათი, რომელიც დეტალურად გვაჩვენებს ჩვენი ბიზნესის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, მოგვცემს საშუალებას დროულად აღმოვაჩინოთ პრობლემები და აღმოვფხვრათ ხარვეზები, დავეგემოთ პროცესები, დავსახოთ მიზნები და გავხადოთ ჩვენი ბიზნესი შემოსავლიანი და შესაბამისად წარმატებული.

## 10.11. თაჰის შეჯამება

ნებისმიერი საქმიანობისთვის საჭიროა ადამიანური, ტექნიკური და ფინანსური რესურსი, ფინანსური რესურსის მოძიების სამი ძირითადი წყარო არსებობს: საკუთარი სახსრები, სახელმწიფო მხარდაჭერა/გრანტი და კომერციული ბანკების სესხები.

ნებისმიერი საქმიანობის წარმატების წინაპირობაა დაგეგმარება და მიზნების დასახვა. საქმიანობის სწორ დაგეგმარებაში დაგვეხმარება ბაზარზე არსებული მსგავსი კომერციული საქმიანობის შესწავლა და ანალიზი: რამდენად მოთხოვნადია ესა თუ ის პროდუქცია/ მომსახურება, რა არის საშუალო ფასი, გაყიდვების აქტიური და ეფექტური არხების დადგენა, მისაღები შემოსავლის ოდენობის დადგენა და ა.შ. საქმიანობის დაწყების შემდეგ კი აუცილებელია ვაწარმოოთ აღრიცხვა, რომელიც გარკვეული საანგარიშო პერიოდის ბოლოს გვაჩვენებს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას და მოგვცემს საშუალებას ვიმსჯელოთ იმაზე თუ რა შეცდომები დავუშვიოთ, ან რომელი გადაწყვეტილება აღმოჩნდა მომგებიანი კომპანიისთვის.

არსებობს ფინანსური ანგარიშგების სამი ძირითადი საბუთი:

- ბალანსი — კომპანიის აქტივებისა და ვალდებულებების + კაპიტალის თანაფარდობა, რომლის მონაცემებზე დაყრდნობით შესაძლებელია კომპანიის რეალური ღირებულების დადგენა;
- მოგება-ზარალის ანგარიშგება — შემოსავლების და ხარჯების აღრიცხვის საფუძველზე გვაჩვენებს თუ რა მოგებაზე ან ზარალზე გავიდა კომპანია;
- ფულადი ნაკადების ანგარიშგება — ფულადი სახსრების მოძრაობის ცხრილი, სადაც პირდაპირ ჩანს თუ რა ფული შემოვიდა და რა ფული გავიდა კომპანიიდან.

ყველა კომერციული საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია გაყიდვების მოცულობაზე, შესაბამისად მნიშვნელოვანია ადეკვატური და კორექტული ფასის დადგენა, ანუ ფასის, რომელიც მომგებიანი იქნება კომპანიისთვის და ამავდროულად მისაღები და მიმზიდველი იქნება მომხმარებლისთვის. ფასი შეიძლება იყოს დაფუძნებული ხარჯზე, კონკურენტების ფასებზე ან ღირებულებებზე.

ჯერ იყო სიტყვა, ხოლო ბიზნესში ჯერ იყო იდეა, იდეის განხორციელებისთვის საჭიროა გარკვეული ქმედებები და პირველ რიგში საჭიროა ჩამოიწეროს ყველაფერი რაც უნდა გაკეთდეს ან რისი შედეგაც უნდა მოხდეს, რაც მოგვცემს საშუალებას დავადგინოთ თუ რა საწყისი ფულადი სახსრები გვჭირდება, რომ დავიწყოთ კომერციული საქმიანობა და გარკვეული პერიოდის განმავლობაში უზრუნველვყოთ მისი უწყვეტი ფუნქციონირება.

პირველ ეტაპზე ჩვენმა საქმიანობამ შეიძლება არ მოგვიტანოს არანაირი მოგება, თუმცა სწორად დადგენილი ფასის და სათანადოდ დაგეგმილი გაყიდვების საფუძველზე შესაძლებელია გავიყვანოთ კომპანია ნულოვან მოგებაზე, ანუ მარტივად რომ ვთქვათ — კომპანია საკუთარი საქმიანობით გამოიმუშავებული ფულით შეიძლება საკუთარი ხარჯების დაფარვას და ვერც მოგებაზე ვერ გავა, თუმცა არც იზარალებს.

როგორც უკვე ითქვა, ფინანსების მოძიების რამოდენიმე წყარო არსებობს. ძირითადი წყაროებია: საკუთარი სახსრები, სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები/ გრანტები, საბანკო სესხები და სხვა. თითოეულ მათგანს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ამიტომ ფინანსური სახსრების მოძიებისას ძალიან მნიშვნელოვანია კარგად ავწონ-დავწონოთ თუ რა მიზნები გვაქვს, რამდენად რეალურია ჩვენი გეგმები და აქედან გამომდინარე, შევძლებთ თუ არა აღებული ვალდებულებების პირნათლად შესრულებას.

კომპანიის შემოსავლების და ხარჯების აღრიცხვა და შედარება გამოავლენს ყველა ხარვეზს, რომელიც ხელს უშლის ბიზნესის განვითარებას, ასევე გვაჩვენებს შეგვიძლია თუ არა ავიღოთ დამატებითი ვალდებულებები საქმიანობის გაფართოებისთვის. კომპანიამ შეიძლება მიღოს შემოსავალი შემდეგი წყაროებიდან: პროდუქციის რეალიზაციიდან, გაწეული მომსახურებიდან, ქონების რეალიზაციიდან, იჯარიდან და ა.შ. ხარჯი კი არსებობს მუდმივი, ანუ ხარჯი, რომელიც არ არის დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე (მაგალითად: იჯარა, ადმინისტრაციის ხარჯი და ა.შ.) და ცვალებადი, რომელიც პირდაპირაა დაკავშირებული წარმოების მოცულობასთან (მაგალითად: ნედლეულის ღირებულება, წარმოებაში დასაქმებულების ხელფასი, ტრანსპორტირების ხარჯი და ა.შ.)

გაჩნდა იდეა, მოვიძიეთ რესურსები, შევქმენით კომპანია და წარმოიშვა კიდევ ერთი ან რამოდენიმე ვალდებულება — გადასახადები! საქართველოს ტერიტორიაზე მეწარმეები იხდიან ექვს ძირითად გადასახადს:

- საშემოსავლო გადასახადი — ფიზიკურ პირის მიერ მიღებული ანაზღაურება/შემოსავალი იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით, საშემოსავლო გადასახადის ოდენობაა 20%, დივიდენდის შემთხვევაში 5%;
- მოგების გადასახადი — კომპანიის მიერ გადანაწილებული მოგება, წარმომადგენლობითი ხარჯი, საბუთობრივად დაუდასტურებელი ხარჯი, ქველმოქმედება იბეგრება მოგების გადასახადით, მოგების გადასახადის ოდენობაა 15%;

- დღგ — დამატებითი ღირებულების გადასახადი, გასაყიდ ფასში შეყვანილი არაპირდაპირი გადასახადი, რომლის ოდენობაა 18%;
- ქონების გადასახადი — კომპანიის საკუთრებაში არსებულ ქონებაზე დაწესებული უძრავი ან მოძრავი ქონების გადასახადი გარდა მიწისა, რომლის ოდენობა არ აღემატება 1%. მიწის ნაკვეთის ქონების გადასახადი განისაზღვრება ინდივიდუალურად, მიწის მდებარეობიდან, დანიშნულებიდან და სხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე;
- აქციზის გადასახადი — არაპირდაპირი გადასახადია, რომელიც, როგორც დღგ, შეყვანილია გასაყიდ ფასში. აღნიშნული გადასახადი დადგენილია ფართო მოხმარების საქონლისთვის და მისი მეშვეობით ხდება კონკრეტულ პროდუქტზე მოთხოვნის დარეგულირება. აქციზის გადასახადის ოდენობა დადგენილია ინდივიდუალურად პროდუქციის სახეობის მიხედვით;
- იმპორტის გადასახადი — სხვა ქვეყნის მიერ წარმოებული პროდუქციის საქართველოს ტერიტორიაზე შემოტანა კომერციული მიზნით იბეგრება იმპორტის გადასახადით, არსებობს ქვეყნების ჩამონათვალი, საიდანაც საქონლის შემოტანა არ იბეგრება იმპორტის გადასახადით ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე. იმპორტის გადასახადის ოდენობა პროდუქციის სახეობიდან გამომდინარე, განისაზღვრება 5%-დან 10%-მდე.

გაჩნდა იდეა, მოვიძიეთ რესურსები, შევქმენით კომპანია, ავამუშავებთ, მივიღებთ შემოსავალი, გადავიხადებთ გადასახადები, შევადარებთ შემოსავლები და ხარჯები და მოგება-ზარალის ანგარიშგების შედეგის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ კომპანიამ წარმატებულად მოახდინა საკუთარი პროდუქციის რეალიზაცია და გავიდა მოგებაზე. როგორც გვახსოვს, მოქმედი კანონმდებლობით მოგების ჩაბრუნება შეგვიძლია საქმიანობაში და შესაბამისად განვავითაროთ ჩვენი საქმიანობა, რაც არ იბეგრება მოგების გადასახადით, ან შეგვიძლია გავიტანოთ ეს მოგება დივიდენდის სახით, ამ შემთხვევაში ხდება მოგების გადასახადის და საშემოსავლო გადასახადის გადახდა.

დივიდენდი ან კომპანიის განვითარება, გააჩნია რა არჩევანს გააკეთებთ, არის ის ტკბილი ნაყოფი, რომელზეც ვისაუბრებთ თავის დასაწყისში.

## 10.12. სავარჯიშოები

**1. რესურსები.** აირჩიეთ თქვენთვის საინტერესო ბიზნეს იდეა: ქუდების მაღაზია; ფრანგული საცხობი; საკონსულტაციო მომსახურება. რა რესურსები დაგჭირდება თითოეული იდეის განსახორციელებლად? რას აწარმოებთ თავად, რას გაიტანთ outsourcing-ზე?

**2. ბალანსის შედგენა.** დაახარისხეთ მოცემული ინფორმაცია მოკლევადიან და გრძელვადიან აქტივებად და ვალდებულებებად და შეადგინეთ კომპანია შპს „სთარლაით“-ის ბალანსი შემდეგი მონაცემების გამოყენებით:

- ბანკის გრძელვადიანი სესხი - 30 000ლ
- ოფისის აღჭურვილობა - 4 800ლ
- დებიტორული დავალიანება - 10 700ლ
- ავეჯი - 8 200ლ
- კაპიტალი - 1 300ლ
- კრედიტორული დავალიანება - 4 800ლ
- გუნაწილებელი მოგება - 41 700ლ
- მიწა - 21 250ლ
- საქონელი - 6 300ლ

- ბანკის მოკლევადიანი სესხი - 10 000ლ
- გადასახდელი ხელფასები - 18 766ლ
- ფული ბანკში - 35 600ლ
- საშემოსავლო გადასახადი - 4 690ლ
- ფული სალაროში - 7 400ლ
- გადასახდელი დღგ - 1 750ლ
- შენობა - 18 750ლ

ბალანსის შესადგენად გამოიყენეთ სახელმძღვანელოში მოცემული ცხრილი

**3. მოგება-ზარალის შედგენა.** შეავსეთ ხარჯების ცხრილი და შეადგინეთ კომპანია შპს „სთარლაით“-ის მოგება-ზარალის ანგარიშგება შემდეგი მონაცემების გამოყენებით:

- მასალის დაზღვევა - 1 300ლ
- გაყიდვებში დასაქმებული პერსონალის ხარჯი - 8 000ლ
- დანადგარების იჯარის ხარჯი - 800ლ
- საწყობის შენობის ამორტიზაცია - 300ლ
- ოფისის ელ.ენერჯიის ხარჯი - 200ლ
- ადმინისტრაციაში დასაქმებული პერსონალის ხარჯი - 12 000ლ
- საწარმოს შენობის ცვეთის ხარჯი - 1 000ლ
- ოფისის აღჭურვილობის ცვეთის ხარჯი - 700ლ
- ავტომობილის იჯარა მზა პროდუქციის ტრანსპორტირებისთვის - 1 400ლ
- საწარმოო მიზნით მოხმარებული ელ.ენერჯიის ხარჯი - 200ლ
- მუშების ხელფასი - 20 000ლ
- მზა პროდუქციის დაზღვევის ხარჯი - 1 200ლ
- ოფისის იჯარის ხარჯი - 800ლ
- საოფისე ტექნიკის დაზღვევის ხარჯი - 1 500ლ
- მზა პროდ. გადაზიდვისას მოხმარებული საწვავი - 1 300ლ
- გამოყენებული ნედლეული/მასალა - 40 000ლ
- რეკლამის ხარჯი - 2 000ლ
- ადმინისტრაციული მიზნებით გამოყენებული საწვავის ხარჯი - 500ლ
- საწყობის ელ.ენერჯიის ხარჯი - 100ლ
- მასალის ტრანსპორტირების ხარჯი - 700ლ
- შემოსავალი რეალიზაციიდან - 160 000ლ
- სხვა შემოსავლები - 5 000ლ
- საპროცენტო ხარჯი - 6 000ლ
- მოგების გადასახადით დასაბეგრი თანხა - 55 000ლ

#### 4. ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშგება.

შეავსეთ ფულადი ნაკადების მოძრაობის ცხრილი 3 თვის პერიოდზე ქვემოთ მოცემული ინფორმაციის გამოყენებით.

- წინა პერიოდის ნაშთი - 43 000ლ
- შემოსავალი რეალიზაციიდან
- სხვა შემოსავალი
- დამფუძნებლის შენატანი

- დაზღვევის ხარჯი
- ელ.ენერჯის საფასური
- საბანკო მომსახურების საფასური
- ხელსაწყოები
- რეკლამა
- იჯარა
- ადმინისტრაციის ხელფასი
- წარმოების ხელფასი

**5. ფასწარმოქმნა.** ფასწარმოქმნის სამი ძირითადი მეთოდის გამოყენებით ფასის დადგენა შემდეგი ტიპის პროდუქციისთვის/მომსახურებისთვის: ხელნაკეთი შოკოლადი; ნაქსოვი ტანსაცმელი ბავშვებისთვის; ინტერიერის დიზაინი

**6. იდეის განხორციელების ხარჯები.** შექმენით შემდეგი იდეის განხორციელებისთვის საჭირო მოქმედებების სია: კერამიკის ხელნაკეთი ნივთების მაღაზია და კერამიკის მასტერკლასები ან საჩუქრების ონლაინ მაღაზია.

**7. ნულოვანი მოგების წერტილი.** ფასწარმოქმნის მეთოდებით დისკუსიის დროს დადგენილი ფასების გამოყენებით გამოითვალეთ ფასნამატი და მარჟა შემდეგი პროდუქციისთვის: ხელნაკეთი შოკოლადი, ნაქსოვი ტანსაცმელი ბავშვებისთვის.

**8. მუდმივი და ცვალებადი ხარჯები.** ჩამოწერეთ რა ტიპის შემოსავლები და ხარჯები შეიძლება ჰქონდეს შემდეგ კომპანიებიდან ერთ ერთს: სილამაზის სალონი, არტიზანული ყველის მაღაზია, ტურისტული სააგენტო. დაახარისხეთ ხარჯები მუდმივ და ცვალებად ხარჯებად.

**9. გადასახადების გამოთვლა.** გამოთვალეთ დარიცხული ხელფასი, საშემოსავლო გადასახადის ოდენობა და ხელზე ასაღები ხელფასი შემდეგი თანამშრომლებისთვის მიმდინარე თვის განმავლობაში ნამუშევარი დღეების შესაბამისად:

- ოფის მენეჯერი - ხელზე ასაღები ხელფასი 800ლ/თვეში - ნამუშევარია 15 დღე;
- წარმოების მენეჯერი - ხელზე ასაღები ხელფასი 1000ლ/თვეში - ნამუშევარია 18 დღე;
- ბუღალტერი - ხელზე ასაღები ხელფასი 1200ლ/თვეში - ნამუშევარია 13 დღე.
- 2021 წლის ბოლოს კომპანიის მოგებამ დაბეგვრამდე შეადგინა 70 000ლ, აქედან კომპანიის დამფუძნებლების გადაწყვეტილებით 30 000ლ მოხდა დამატებითი აღჭურვილობის შეძენა, 40 000ლ საქველმოქმედო მიზნით გამოყენება, გამოთვალეთ მოგების გადასახადი.
- მოგების გადანაწილება, დივიდენდი. 2021 წლის ბოლოს კომპანიის მოგებამ შეადგინა 110 000ლ, აქედან 50 000ლ მოხდა დანადგარების შეძენა, ხოლო დარჩენილი თანხა გადანაწილდა დივიდენდის სახით კომპანიის დამფუძნებლებზე. დამფუძნებლების წილობრივი მონაწილეობაა:
  - ბარბარე - 50%
  - ზურა - 30%
  - ნათია - 10%
  - ირაკლი - 10%

გამოთვალეთ გადასახადელი გადასახადების ოდენობა და თითოეული დამფუძნებლის მიერ მიღებული დივიდენდის ოდენობა.

# თავი 11: ადამიანების მართვა და თვითფეთქურობა

განსახილველი საკითხები:

- 11.1. ადამიანების მართვა — გამოწვევები და შესაძლებლობები
- 11.2. დაიწყე საკუთარი თავით — თვითცნობიერება და თვითფეთქურობა
- 11.3. მენეჯერი VS ლიდერი
- 11.4. როგორ შევქმნათ კარგი ორგანიზაციული კულტურა
- 11.5. თავის შეჯამება
- 11.6. სავარჯიშოები

## კომპანიები:

Ford Motors Company	Abercrombie & Fitch
Blinkist	Pulsar AI

### 11.1. ადამიანების მართვა - გამოწვევები და შესაძლებლობები

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება ადამიანებზე დგას. შესაბამისად, სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს ადამიანების მართვის პროცესებს, დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებსა და ფასეულობებს, რომლებიც ერთიან ორგანიზაციულ კულტურას აყალიბებენ.

კომპანიების ამოცანაა მიაღწიონ დასახულ კომპლექსურ მიზნებს, ამ გზაზე იპოვონ ინოვაციური გზები პრობლემების გადასაჭრელად, მოიძიონ საჭირო რესურსები და შესაბამისი კვალიფიკაციით აღჭურვილი ადამიანური კაპიტალი.

ანტრეპრენერულ თავგადასავალში ადამიანების მართვასთან დაკავშირებულ შესაძლებლობებთან ერთად ბევრი გამოწვევაც იჩენს ხოლმე თავს. პირველი გამოწვევა სტარტაპის ფაზაში მყოფი კომპანიისთვის ჯერ კიდევ ჩამოუყალიბებელი მართვის სისტემა და რესურსების ნაკლებობაა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხშირად სტარტაპი ვერ უხდის თანამშრომლებს კონკურენტულ ხელფასს ან, სულაც, შთაგონებით სავსე ანტრეპრენერს პარტნიორთან ერთად უწევს ადმინისტრაციული, ფინანსური და ლოგისტიკური საქმის კეთება სტარტაპის ძირითად საქმიანობასთან ერთად. ეს კი უდიდესი გამოწვევაა.

ადამიანების მართვა ამოცანების ფართო სპექტრს მოიცავს და ფარავს სამუშაოს შესრულებას, ქცევას, ჩართულობას და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს კომპანიაში. ადამიანების მართვის პროცესები შესაბამისი თანამშრომლების შერჩევას, განვითარებასა და შენარჩუნებას უზრუნველყოფს.

სტარტაპებს, ძირითადად, არ ჰყავთ ადამიანური რესურსების მენეჯერი და ანტრეპრენერს ზემოაღნიშნულ საკითხებზე ზრუნვა თვითონ უწევს. სასურველი ცოდნისა და უნარების მქონე თანამშრომლის მოძიება, შეზღუდული რესურსების პირობებში მისი დაინტერესება, დასაქმება

და შენარჩუნება განუხორციელებელ მისიად ჟღერს. გასაღები კი, ხშირად, კომპანიის გაზიარებულ ხედვასა და ადამიანების მოტივაციის თავისებურებებშია.

კომპანია ბლინკისტი გერმანული სტარტაპია, რომლის მზარდ პოპულარობაზე პასუხისმგებელი არა მხოლოდ მისი ინოვაციური კონცეფცია, არამედ კმაყოფილი თანამშრომლები და მოქნილი სამუშაო პირობებია.

კომპანია 2012 წელს დაარსდა არაჩვეულებრივი იდეით, შეექმნათ დაკავებული ადამიანებისთვის სასურველი წიგნის წაკითხვის შესაძლებლობა. ალბათ გეცნობთ სიტუაცია, როცა სახლში თაროს სქელტანიანი წიგნები ემატება, მაგრამ წაკითხვის დრო დატვირთული სამუშაო რეჟიმის გათვალისწინებით, სულ უფრო ნაკლებია. ბლინკისტი თანამედროვეობის ამ პრობლემას კრეატიულად მიუდგა და თითოეული წიგნი მომხმარებლებს ე.წ ბლინკებად, ერთგვარ ლუკმებად მიაწოდა, სადაც წიგნში გადმოცემული მთავარი აზრების წასაკითხად სულ 15 წუთია საჭირო.<sup>1</sup>

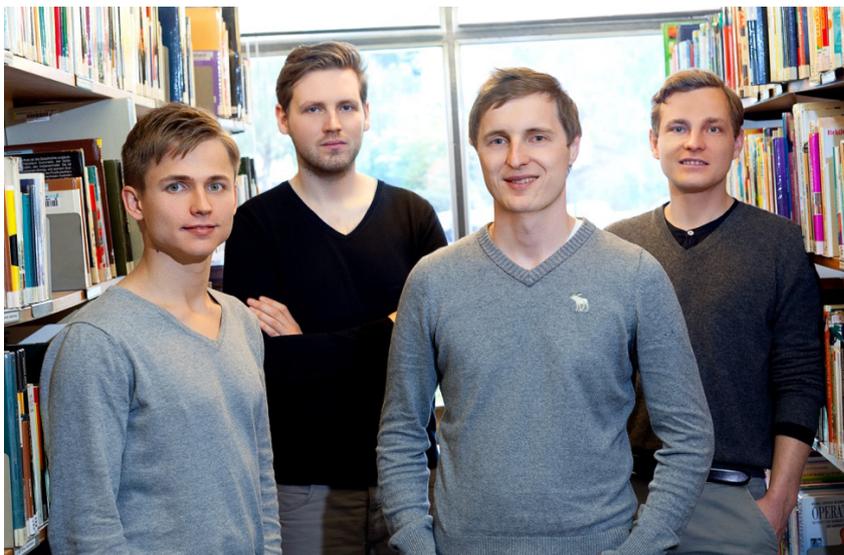
ბლინკისტის იდეის წარმატების, თავდაპირველად, თითქმის არავის სჯეროდა. იდეა კი კომპანიის დამფუძნებელს სტუდენტობისას დაებადა, როცა შეამჩნია, რომ წიგნების კითხვისას მისი გაკეთებული ჩანაწერების გაზიარებით ბევრ სტუდენტს ეხმარებოდა. დღეს ბლინკისტის აპლიკაციას 20 მილიონი გამომწერი ჰყავს და სტარტაპის ღირებულება მილიონობით აშშ დოლარს აღწევს.

არანაკლებ კრეატიული და მამოტივირებელი ბლინკისტის სამუშაო გარემო და ადამიანების მართვის მიდგომებია. აქ თანამშრომლები სამუშაო რეჟიმს თვითონ ირჩევენ, მათ არავინ უთვლის საკონტრაქტო სამუშაო საათებს, ხოლო ეფექტიანობა შედეგებით იზომება. კომპანიის ლიდერები კი, ძირითადად, თანამშრომლების გაძლიერებით, განვითარებითა და ქოუჩინგით არიან დაკავებული.

შედეგად, კომპანიაში მუშაობა იმდენად სასურველი გახდა, ამბობენ, ჰარვარდის უნივერსიტეტში უფრო იოლად ჩაირიცხებით, ვიდრე დასაქმდებით ბლინკისტში.

კომპანია ყოველთვის რჩება თავისი ფასეულობის ერთგული, ხელი შეუწყოს სწავლას და მისი დამფუძნებლები უხვად აზიარებენ ცოდნასა და გამოცდილებას წარმატებული სტარტაპზე.

სტარტაპის მფლობელებს კი თანადამფუძნებელი ჰოლგერსეიმი ურჩევს მთავარზე ფოკუსირებას, მაღალი მიზნების დასახვას, პატარა ნაბიჯებად მიზნების დაყოფას და უარის თქმას იმაზე, რაც ნაკლებად პრიორიტეტულია. ვინაიდან, ბლინკისტის პირველი გუნდი თანადამფუძნებლებისგან შედგებოდა, რომელთაც არასოდეს ჰქონდათ მობილური აპლიკაციის შექმნაში მონაწილეობა მიღებული, მათ ყველაფერი თვითონ ისწავლეს და დაულალავი შრომის შედეგად, დაქირავებულ დეველოპერთან ერთად მიიღეს კიდევ სასურველი შედეგი.



1 <https://www.blinkist.com/magazine/posts/inside-multi-million-dollar-startup-nobody-believed>

## 11.2. დაიწყე საკუთარი თავით — თვითსწავლა და თვითმეჯექურობა

ბლინკისტი მგალითზე ვნახეთ თუ რამდენად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თვითგანვითარება ანტრეპრენერისთვის. ვინაიდან წარმატებული სტარტაპების უმეტესობა ინოვაციურ გადაწყვეტას სთავაზობს მომხმარებლებს, — იმას, რაც ადრე არ არსებობდა, — მზა „რეცეპტებიც“ მოცემულ სფეროში, როგორც წესი, არაა ხელმისაწვდომი. სწორედ ამიტომ, ანტრეპრენერისთვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს თვითგანვითარება და სწავლა იმისა, რაშიც გამოცდილება არ ჰქონია. აღნიშნული კი ცდისა და გამოცდის მეთოდით მუშაობს. შეცდომები ამ გზაზე ჩვეულებრივი ამბავია. თუ მათ წინსვლისა და დახელოვნებისთვის გონივრულად გამოვიყენებთ, წარმატებასაც მივალწევთ. იმისათვის, რომ ანტრეპრენერი განვითარების გზას დაადგეს საჭიროა, პირველ ყოვლისა, გააცნობიეროს თავისი ძლიერი და ე.წ. სუსტი მხარეები, რომელსაც განვითარების არეებსაც ვუწოდებთ. შემდეგ მოახდინოს იდენტიფიკაცია იმისა, თუ რისი შესწავლა სჭირდება.

თვითმეჯექურობისა და ლიდერობის ექსპერტი, სკოტ ჯეფრი ადამიანების პროგრესის მამოძრავებელ 10 თვისებას გამოყოფს.<sup>2</sup>

### ცნობისმოყვარეობა

ემოციური ინტელექტის თეორიები ინტერესს ბაზისურ ემოციად განსაზღვრავს. ეს კი ნიშნავს, რომ ინტერესი ოდითგანვე იყო ადამიანების ერთგვარი გამწევი ძალა, მოტივატორი შეეცნოთ საკუთარი თავი და სამყარო გარშემო, მოეკვლიათ ახალი ტერიტორიები. ცნობისმოყვარეობისა და ინტერესის გაღვივებას აუცილებლად მოჰყვება აქტიური ნაბიჯები სასურველი მიმართულებით და თანმიმდევრული მოქმედების შედეგად, წარმატებაც დგება.

### გულახდილობა საკუთარ თავთან

საკუთარ თავთან გულახდილობა ადვილია სათქმელად, თუმცა რთული განსახორციელებლად. თუ დავაკვირდებით, უამრავ რამეს მოვიმიზეზებთ ხოლმე იმისათვის, რომ გადავდოთ საქმე და საკუთარ თავთან თავი გავიმართლოთ. იმისათვის, რომ თვითმეჯექურობის ახალ საფეხურზე გადავინაცვლოთ, მნიშვნელოვანია, გულახდილობის ხარისხიც გავზარდოთ. ეს ნამდვილობას და ჩვენი თავის გამოვლენის მეტ შესაძლებლობას მოგვითმის.

### ანგარიშვალდებულება

ანტრეპრენერობა საკუთარი თავის განკარგვის შესაძლებლობისა და თავისუფლების მაღალი ხარისხითაა მომხიბლავი. თავისუფლებას კი პასუხისმგებლობის შესაბამისი ხარისხი ახლავს თან. წარმატებას აღწევს ის, ვინც პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ ფიქრებზე, ემოციებსა და ქმედებებზე. ემოციურად გონიერმა ანტრეპრენერებმა იციან, რომ ანგარიშვალდებულების გარეშე ზრდა შეუძლებელია.

### თვითდისციპლინა

თვითმეჯექურობა დისციპლინის გარეშე წარმოუდგენელია. ნებისყოფა ამ ნაწილში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. გახსოვდეთ, სურვილისა და ინტერესის შემთხვევაში ამა თუ იმ უნარის გამოიმუშავება შესაძლებელია.

2 <https://scottjeffrey.com/self-leadership/#Humility>

## თავდაბლობა

თვითცნობიერების ზრდასთან ერთად, ჩვენ მეტად ვიაზრებთ ჩვენში არსებულ დაძაბულობას, სხვადასხვა შეზღუდვებსა და შინაგან წინააღმდეგობებს. საკუთარ თავზე დაკვირვება ბადებს თავდაბლობას. თავდაბლობა გვეხმარება იმის აღიარებაში, რაც არ ვიცით, რა შეცდომებიც დავუშვიტ და განვითარებისკენ გვიკვალავს გზას.

## სიამაგე

„სიამაგე არ ნიშნავს შიშის არ არსებობას, ეს შიშთან ერთად მოქმედების უნარია“— უარდ ჰესსიგი.

საკუთარი შეცდომებისა და შეზღუდვების გაცნობიერებას დიდი გამბედაობა სჭირდება. სიამაგე გვაძლევს შესაძლებლობას ავყვეთ ცნობისწადილს და შევქმნათ ის, რაც ადრე არავის გაუკეთებია. უოლტ დისნეიმ 302-ჯერ მიიღო უარი „უოლტ დისნეის სამყაროს“ დაფინანსებაზე ინვესტორებისგან, თუმცა 303 ცდა წარმატებული აღმოჩნდა.

## თვითბრუნვა

თვითბრუნვა მდგრადი განვითარების აუცილებელი შემადგენელია. ანტერპრენერის დატვირთული ცხოვრების რეჟიმი აუცილებლად უნდა მოიცავდეს საკუთარ კეთილდღეობაზე ბრუნვას. ეს აუცილებელია ენერჯის აღდგენისთვის.

## ასერტულობა

აგრესიასა და პასიურობას შორის არის სივრცე, რომელსაც ასერტულობით ვიხსენიებთ. ხშირად ადამიანები აგრესიას ამჟღავნებენ სხვების მიმართ ან, პირიქით, სისუსტეს ავლენენ. არცერთი არ უწყობს ხელს თვითეფექტურობას. ასერტულობის გამოვლენით ადამიანები გამოვხატავთ ჩვენს პოზიციას, სურვილებსა და მისწრაფებებს ზემოაღნიშნული უკიდურესობების გარეშე.

## მზადყოფნა

ცვლილებები ხშირი მოვლენაა წარმატებული ანტერპრენერის ცხოვრებაში. მათთვის მზადყოფნა კომფორტის ზონიდან გამოსვლას მოიცავს, რაც მნიშვნელოვანია გვესმოდეს.

## თვითრწმენა

ენდობოდე საკუთარ თავს ნებისმიერ სიტუაციაში. აძლევდე შეცდომის დაშვების უფლებას და იღებდე პასუხისმგებლობას შედეგებზე, მაღალ თვითრწმენაზე მიუთითებს. ანტერპრენერის არსენალში ეს მნიშვნელოვანი თვისება განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს.

თუ ამჩნევთ, რომ ამ თვისებების ნაწილი არცთუ კარგად გაქვთ გამოვლენილი, გილოცავთ! თქვენი გულახდილობა საკუთარ თავთან აუცილებლად გადაგიყვანთ განვითარების ახალ საფეხურზე. ამისთვის ქვემოთ სავარჯიშოც მოგიმზადეთ.

## აქტივობა თვითეფექტურობის ბორბალი

თვითეფექტურობის 10 თვისებიდან ამოირჩიეთ ნებისმიერი 6, რომელიც თქვენთვის მეტად საინტერესო და პრიორიტეტულია.

ჩაწერეთ ბორბლის თითო ნაჭერში თითო თვისება.

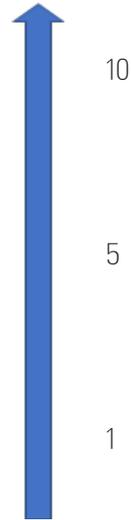
გაბომეთ შკალაზე 1-დან 10-მდე თითოეული თვისება რიგ-რიგობით, იმის მიხედვით თუ რამდენად ამჩნევთ მას თქვენს თავში.

1 ნიშნავს, რომ ეს თვისება თქვენში სუსტადაა წარმოდგენილი, 10 კი საუკეთესო გამოვლენაზე მიუთითებს.

შესაბამისად, 5 საშუალო გამოვლინება იქნება.

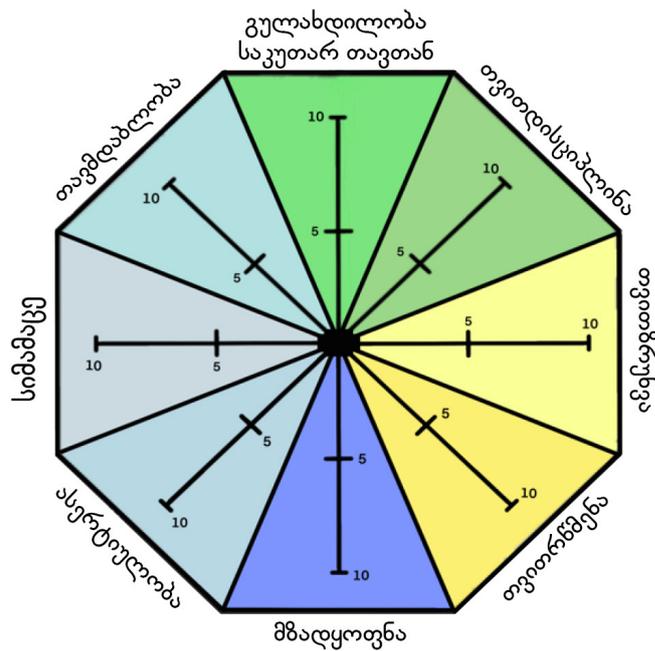
საბოლოოდ, შეხედეთ ბორბალს და გაანალიზეთ:

- რომელი თვისებები გაქვთ მეტად განვითარებული?
- რომელი თვისებების განვითარებას დაისახავთ მიზნად? აირჩიეთ 1 ან 2 თვისება.
- რა ვადაში გსურთ ამ თვისების განვითარება?
- წარმოიდგინეთ, რომ გავიდა დათქმული დრო.
- როგორ მიხვდებით, რომ განავითარეთ ეს თვისება?
- რა იქნება თქვენი გეგმა ამ თვისების განვითარებისთვის?
- დაწერეთ პირველი 3 ნაბიჯი, რომელსაც გადადგამთ 72 საათის მანძილზე.



72 საათი სწორედ ის ვადაა, როდესაც საკითხი ჯერ კიდევ „ცხელია“ და სასურველი მიმართულებით ნაბიჯების გადადგმის მოტივაციაც მაღალია.

ამგვარი სავარჯიშოები თვითფექტურობაში გვეხმარება და ზრდაზე ორიენტირებული აზროვნების ჩამოყალიბებას უზრუნველყოფს.



მარტივი ტესტი ზრდაზე ორიენტირებული აზროვნების შესახებ

გაეცით პასუხი შეკითხვას: ჭიქა ნახევრად ცარიელია თუ ნახევრად სავსე?

თუ ჭიქას ნახევრად სავსედ აღიქვამთ, მეტი შანსია იმისა, რომ თქვენ ზრდაზე ორიენტირებული აზროვნება გაქვთ. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ სავარაუდოდ, მეტ შესაძლებლობას ხედავთ, ვიდრე შეზღუდვას და გჯერათ, რომ შეგიძლიათ ეს შესაძლებლობები აითვისოთ.

თუ თქვენი პასუხია „ნახევრად ცარიელი“, გილოცავთ! თქვენ შეგიძლიათ ეს მეტაფორა აზროვნების სავარჯიშოდ გამოიყენოთ და სხვადასხვა სიტუაციაში თქვენს თავს მეტი შესაძლებლობების აღმოჩენისკენ უბიძგოთ. ამისთვის კი დასვით შეკითხვა: რა შესაძლებლობები არსებობს ამ სიტუაციაში? რა ვისწავლო, რომ შევძლო არსებულ გამოწვევებთან გამკლავება? ვინ შეიძლება დამეხმაროს?



პასუხების გაცემასთან ერთად დააკვირდით როგორ ივსება ჭიქა. ნებისმიერ სიტუაციაში ხომ აუცილებლად შეიძლება შესაძლებლობის დანახვა. ანტერპრენერისთვის ეს აუცილებელი უნარია.



### საინტერესოა

უნარ-ჩვევის განვითარებას მინიმუმ 21 დღე სჭირდება, იმ პირობებში, თუ ყოველდღიურად გადავდგამთ თუნდაც მცირე ნაბიჯს ამ მიმართულებით. თუკი 1 დღეს გამოვტოვებთ, 21 დღიანი ციკლი თავიდან უნდა დავიწყოთ.

მაგალითად, ემოციური გონიერების განვითარებისას კარგია ვაწარმოოთ ემოციების ჟურნალი, სადაც ყოველი დღის ბოლოს ჩამოვწერთ ხოლმე ემოციების სიას, რომელიც იმ დღეს სხვადასხვა სიტუაციაში ვიგრძენით. გარკვეული დროის შემდეგ შევამჩნევთ, რომ ჩვენი გონება ჩამოწერის გარეშე, მოცემულ მომენტში ახდენს როგორც ჩვენი, ისე სხვების ემოციების იდენტიფიკაციას. ეს უნარი თვითმართვაში გვეხმარება, ვინაიდან ემოციების გაანალიზების გზით შეგვიძლია მათი შეცვლა.<sup>3</sup>

ანტერპრენერები მუდმივად მუშაობენ ახალი ცოდნისა და უნარების ათვისებაზე, ვინაიდან მათი ბიზნესწარმატება სწორედ მათ პიროვნულ განვითარებაზე დამოკიდებულია. თვითცნობიერების უნარი კი პასუხისმგებელია იმაზე, რომ გვესმოდეს, რა არის ჩვენი ძლიერი მხარე და რისი განვითარება გვჭირდება მოცემულ ეტაპზე. საკუთარი თავის უკეთ გაცნობისთვის ფსიქომეტრიული ტესტირების სხვადასხვა მეთოდი გვეხმარება.



### თვითრეფლექსიისა და მსჯელობისთვის

გაეცანით ვებ გვერდს: <http://myprofession.gov.ge/>

აქ სამ სხვადასხვა ტესტს იპოვით. გაიარეთ „პიროვნების საკვლევი კითხვარი“ და გაიგეთ მეტი თქვენს ძლიერ მხარეებსა და მოტივატორებზე.

ჯგუფში იმსჯელეთ:

- რამდენად ეთანხმებით ტესტში მიღებულ შედეგებს?
- როგორ გამოიყენებთ თქვენს ძლიერ მხარეებს სამომავლო საქმიანობაში?

### 11.3. მენეჯერი VS ლიდერი

მენეჯმენტისა და ლიდერობის საკითხები მრავალი წელია დისკუსიას იწვევს. იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ რა ტიპის მმართველობაა უმჯობესი, მნიშვნელოვანია გავერკვეთ ამ ორი ცნების სახესხვაობაში.

თანამედროვე მენეჯმენტის მამამთავარი პიტერ დრაკერი (Peter Drucker) ამბობდა, მენეჯერი სწორად აკეთებს საქმეს, ლიდერი კი სწორ საქმეებს აკეთებსო. ეს წინადადება ასახავს მენეჯერისა და ლიდერის განსხვავებულ მიდგომას მართვის პრაქტიკის მიმართ.

თუკი მენეჯერი კომპანიაში დაკავებულ პოზიციას აღნიშნავს, ლიდერი ყოველთვის მენეჯერად არ გვევლინება. საუკეთესო მენეჯერები კი ლიდერები არიან. მოდით, ვნახოთ როგორ განმარტავენ მკვლევარები ორივე ფენომენს.

„ლიდერობა შთამაგონებელი ხედვის არსებობას გულისხმობს, რომელიც შესაბამისი სტრატეგიის დასახვითა და ადამიანების გაძლიერებით, წინააღობების მიუხედავად, განაპირობებს ცვლილებებს ამ ხედვის სისრულეში მოსაყვანად“.<sup>4</sup>

„მენეჯმენტის ამოცანაა ადამიანებს, მათ შორის ისეთებსაც, რომლებიც დემოტივირებულები, შეცბუნებულები და შეცდომაში შეყვანილები არიან, რეგულარულად გააკეთებინოს საქმე საერთო მიზნის მისაღწევად“.<sup>5</sup>

მოცემული ინფორმაციიდან ჩანს, რომ ლიდერობისა და მენეჯმენტის ამოცანა ერთია — ადამიანები მიმართოს საერთო მიზნისკენ, თუმცა, ამას ლიდერები და მენეჯერები განსხვავებულად აღწევენ. ქვემოთ, ცხრილში ვნახავთ როგორ.

მენეჯერი	ლიდერი
<p>ადმინისტრაციული ფუნქცია:</p> <p>დასახული მიზნების შესრულება და ამოცანების დელეგირება</p>	<p>სიახლის დანერგვის ფუნქცია: ხედვის შექმნა და მიღწევის გზების ძიება</p>
<p>ფოკუსირებულია პროცესებზე</p> <p>საქმე უნდა გადანაწილდეს და გაკეთდეს</p>	<p>ფოკუსირებულია ადამიანებზე</p> <p>ესმის, რომ მიზნების მიღწევის გზაზე ადამიანების წარმატება მნიშვნელოვანია</p>
<p>ყავს დაქვემდებარებულები</p> <p>მართავს ძალაუფლებით</p>	<p>ყავს მიმდევრები</p> <p>მართავს მაგალითის მიცემითა და შთაგონებით</p>
<p>სთხოვს ადამიანებს შედეგებს დასახული მიზნების მიხედვით.</p>	<p>აძლიერებს და ანვითარებს ადამიანებს, რათა მათ შეძლონ დასახული შედეგის მიღწევა.</p> <p>ქმნის ლიდერებს.</p>
<p>ხშირად ამბობს „მე“</p>	<p>ხშირად ამბობს „ჩვენ“</p>

4 <https://online.hbs.edu/>

5 <https://online.hbs.edu/>

სავარჯიშო ინდივიდუალური და ჯგუფური რეფლექსიისთვის

+	-
<p>გაიხსენეთ ის ლიდერი, რომელმაც მნიშვნელოვანი პოზიტიური კვალი დატოვა თქვენს ცხოვრებაში. ფურცლის მარცხენა ნაწილში ჩამოწერეთ: რა თვისებები ჰქონდა? როგორი ურთიერთობების სტილი? როგორ გაგრძნობინებდათ თავს?</p>	<p>გაიხსენეთ ის მენეჯერი, რომელმაც ნეგატიურ ტრილში დაგამახსოვრათ თავი. ფურცლის მარჯვენა მხარეს ჩამოწერეთ: რა თვისებები ჰქონდა? როგორი ურთიერთობების სტილი? როგორ გაგრძნობინებდათ თავს?</p>

მენეჯერისა და ლიდერის მახასიათებლების ცხრილს რომ გადახედეთ, ალბათ, გაგახსენდათ, ერთი მხრივ, არცთუ სახარბიელო მენეჯერული გამოცდილება თქვენი კარიერის მანძილზე. მეორე მხრივ, კი საუკეთესო მენეჯერი, რომელიც გყოლიათ.

როდესაც ჯგუფში ყველა ინდივიდუალურად შეასრულებთ ამ სავარჯიშოს, გააზიარეთ თქვენი მიგნებები. სადისკუსიო რეჟიმში უპასუხეთ შეკითხვებს: რა არის მთავარი განსხვავება + და - სურათს შორის? რა გასწავლათ ნეგატიურმა გამოცდილებამ? თქვენ როგორი ლიდერობის სტილს აირჩევთ? როგორ ფიქრობთ, როგორ აგრძნობინებთ ხოლმე თავს გარშემომყოფებს?

**არ არსებობს ერთიანი რეცეპტი, არსებობს გამოცდილება**

კარგ ლიდერებად არ იბადებიან, ლიდერებად იწრთობიან. ეს დასწავლადი ფენომენი გარკვეული კომპეტენციების ნაკრებს მოიცავს, რომელიც ნებისმიერი ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია. ემოციური ინტელექტის კომპეტენციები, მაგალითად, ისეთი როგორიცაა ემპათია, არსებით როლს თამაშობს ლიდერობის განვითარების პროცესში. ემპათია თანაგანცდის უნარს აღნიშნავს და ლიდერს ადამიანებზე ზრუნვის შესაძლებლობას აძლევს.

თანამედროვე ლიდერობა მოქნილობას გულისხმობს და მიგვითითებს, რომ სიტუაციიდან გამომდინარე სხვადასხვა მართვის მეთოდი მუშაობს.

პოლ ჰერსიმ (მეცნიერი და ანტერპრენერი) და კენ ბლანჩარდმა (ლიდერობის ექსპერტი) სიტუაციური ლიდერობის მატრიცა 1969 წელს შეიმუშავეს. მატრიცა გვანახებს, რომ არ არსებობს ერთიანი მიდგომა მართვაში. ლიდერებმა მართვის სტილი ადამიანებს უნდა მიუსადაგონ არსებული სიტუაციისა და ამოცანების გათვალისწინებით<sup>6</sup>.

მოდი, ვნახოთ როგორ მუშაობს ეს მოდელი.

<p>S3 მხარდამჭერი მიმდევრებისთვის მაღალი კომპეტენციითა და შერეული მოტივაციით</p>	<p>S2 ქოუჩინგური მიმდევრებისთვის საშუალო კომპეტენციისა და მოტივაციის დონით</p>
--	--

6 Hersey, P. and Blanchard, K.H., Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23 (5), (1969)

S4 დელეგირება  
მიმდევრებისთვის მაღალი კომპეტენციითა  
და მოტივაციით

S1 დირექტიული  
მიმდევრებისთვის დაბალი  
კომპეტენციითა და მაღალი მოტივაციით

სიტუაციური ლიდერობის მოდელში S1 სტილი ლიდერის ავტორიტარულ მიდგომებზე მიუთითებს. ასეთ დროს ლიდერი მკაფიო მითითებებს აძლევს მიმდევრებს და ამოცანების შესრულებაზეა ფოკუსირებული. მხარდაჭერის დონე აქ დაბალია. ეს სტილი შედეგიანია კრიზისის დროს და ახალ გუნდის წევრებთან, როდესაც სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენცია და გამოცდილება მათ ჯერ არ აქვთ.

ქოუჩინგური სტილი S2 მიმართულია ამოცანების შესრულებასა და გუნდის წევრების მხარდაჭერაზე. ლიდერის თანამონაწილეობა მაღალია როგორც ამოცანების შესრულების ხერხების განსაზღვრაში, ისე გუნდის წევრების ემოციურ მხარდაჭერასა მოტივირებაში.

მხარდამჭერი სტილი S3 დემოკრატიულობით გამოირჩევა. აქ ფოკუსი გუნდის მხარდაჭერაზეა მიმართული მათი მოტივაციის ასამაღლებლად.

დელეგირების სტილი S4 თავისუფლებას აძლევს მიმდევრებს და ეყრდნობა მათ სამუშაოს შესრულების გზების განსაზღვრაში. ამ სტილს, ხშირად ლიდერები გამოცდილ და კომპეტენტურ თანაგუნდელებთან იყენებენ, რომელთაც შეუძლიათ სრულად დაეყრდნონ.



იხილეთ თუ არა, რომ?..

ქოუჩინგური მართვის სტილი თანამედროვე მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია. იგი ადამიანების პოტენციალის აღმოჩენასა და განვითარებას უწყობს ხელს და ეყრდნობა მოსაზრებას, რომ თითოეულს გვაქვს საჭირო შინაგანი რესურსები თუნდაც ყველაზე ამბიციური მიზნების მისაღწევად. სწორედ ამიტომ, ქოუჩი ლიდერი არ აწვდის მითითებებსა და მზა პასუხებს გუნდის წევრებს, არამედ იწვევს მათ დისკუსიაში შეკითხვების დასმის გზით. ქოუჩინგი კრეატიულ აზროვნებას ასტიმულირებს. ეს უნარი კი ანტერპრენერისთვის საკვანძო კომპეტენციად გვევლინება. ქოუჩინგი ადამიანებზე ორიენტირებული, მხარდამჭერი სისტემაა მაღალი მიზნების დასახვისა და მიღწევისთვის.

„ქოუჩინგი პარტნიორობის პროცესია, რომელიც კრეატიული აზროვნების სტიმულირებით პიროვნული და პროფესიული პოტენციალის მაქსიმალურ ათვისებას უწყობს ხელს“<sup>7</sup>.

## ლიდერი როგორც ქოუჩი – ფორდ მოტორსი

თანამედროვეობის ერთ-ერთ საუკეთესო ლიდერობის მაგალითად აღწინასწარმეტყველებს ფორდ მოტორსში მისვლა შეგვიძლია მოვიყვანოთ, როდესაც მან კომპანია ბანკროტობისგან იხსნა და საუკეთესო ფინანსურ მაჩვენებლებზე გაიყვანა.

კომუნიკაცია, ჩართულობა, პროაქტიურობა, პოზიტიური დამოკიდებულება, ნამდვილობა და შედეგზე ორიენტაცია — ეს იყო მულალის ძირითადი იარაღები კომპანიის წარმატების

შესაქმნელად. მან მისვლისთანავე შეამჩნია, რომ კომპანიის წინა ლიდერის წარუმატებლობა შიდა განხეთქილებებზე მისმა ფოკუსირებამ გამოიწვია. შედეგად მიზნად დაისახა შეეკრა გუნდი და მისი თანამშრომლების ქოუჩი გამხდარიყო. მულაღი ეხმარებოდა გუნდის წევრებს პრობლემების გადაჭრაში და მის მიდგომებში ადამიანების მხარდაჭერა დომინირებდა. ეს დაედო კიდევ საფუძვლად ახალი კონცეფციის წარდგენას „ერთი ფორდი“, „ერთი გუნდი“, რომელმაც მთლიანად შეცვალა კომპანიის შიდა „თამაშის წესები“ და კორპორატიული კულტურის გარდაქმნას დაუდო საფუძველი. მულაღი გუნდთან ერთად მსჯელობდა საკითხების გადაჭრაზე, მონაწილეობდა გაყიდვების პროცესში, ურთიერთობდა მომხმარებლებთან, მიყავდა გარიგებები კონტრაქტის გაფორმებამდე და იწვევდა გუნდს ერთად ებრუნათ კომპანიის იმიჯის გაჯანსაღებაზე. იგი თვლიდა, რომ პატივი იყო ემსახურა ფორდ მოტორსის კომპანიის თანამშრომლების წინაშე და მაქსიმალურად ახმარდა თავის ენერჯიას თანამშრომლების ჩართულობას. მისი ხედვა ემყარებოდა თითოეული თანამშრომლის წვლილის ხაზგასმას კომპანიის წარმატებაში. შეცდომის დაშვების შემთხვევაში კი მაქსიმალურ მხარდაჭერას სთავაზობდა ადამიანებს. შედეგად, მულაღის ხელმძღვანელ (CEO) პოზიციაზე მოსვლის დღიდან 2006 წელს კომპანიამ ზრდა დაიწყო და 2015 წელს ყველაზე მაღალი შემოსავალი მოუტანა კომპანიას 10 წლის მანძილზე.



### მსჯელობისთვის

იმსჯელეთ სიტუაციური ლიდერობის მატრიცის მიხედვით რომელი მართვის მოდელებს იყენებდა ალან მულაღი ფორდ მოტორსში.

- რა იყო მისი წარმატების მთავარი ფაქტორები?
- როგორ გამოიყენებთ ამ ცოდნას თქვენს ანტერპრენერულ საქმიანობაში?

## 11.4. როგორ შევემნათ კარგი ორგანიზაციული კულტურა

### Pulsar AI

კომპანიის ისტორია 2016 წელს დაიწყო და ხელოვნური ინტელექტის მიმართულებით არაერთ ინოვაციას დაუდო საფუძველი როგორც საქართველოში, ისე მის გარეთ.

2017 წელს კომპანიამ პირველი „ჩატბოტი“ ქართულ ენაზე თიბისი ბანკისთვის შექმნა.

Pulsar AI-ს შექმნილმა ტექნიკურმა გადაწყვეტებმა მომხმარებლებს დისტანციურად გარკვეული სერვისების მიღების — რეგისტრაციისა და ანგარიშის გახსნის ონლაინ შესაძლებლობა მისცა. ხმოვანი ასისტენტების სისტემა კი ქართულ ენაზე პირველად ისევ მათი მეშვეობით გახდა ხელმისაწვდომი.

კომპანიის პროფილმა და დისტანციური მომსახურებისთვის ხელშემწყობი სერვისების შეთავაზებამ ისინი მეტად მომზადებულები შეახვედრა პანდემიას.

Pulsar AI-მ ტექნიკური გადაწყვეტა შეიმუშავა, რომელიც ავტომანქანების დილერებს შესაძლებლობას აძლევს კომუნიკაცია აწარმოონ კლიენტებთან ავტომატურ რეჟიმში, ადამიანის ჩარევის გარეშე. ინოვაციური სერვისების შექმნითა და მუდმივი განვითარებისკენ სწრაფვით პულსარმა დაფუძნებიდან 5 წლის თავზე მსხვილი ინვესტიცია მოიზიდა. შემდგომში

კი, ავტონდუსტრიის ციფრული გაყიდვების ლიდერმა Spin Car-მა სტარტაპი შეისყიდა. კომპანიის თანამშრომლების აზრით ეს უპრეცედენტო წარმატება მათი ორგანიზაციული კულტურითაა განპირობებული.

„ხშირად ვამბობთ, რომ საქართველოში ნაკლები შესაძლებლობა, ცოდნა და გამოცდილებაა. ეს ბევრისთვის ხელის ჩაქნევის, განვითარებაზე უარის თქმის მიზეზი ხდება ხოლმე. ჩვენ ასე არ მოვქცეულვართ, ეს დანაკლისი შესაძლებლობად ვაქციეთ და ყოველთვის მეტი შრომითა და რწმენით ვაგრძელებდით მუშაობას“<sup>8</sup>, ამბობს სტარტაპის AI Conversation Design-ის გუნდის ხელმძღვანელი მარიამ მათიაშვილი.

## ორგანიზაციული კულტურა – ინთერესების თანხვედრა და მუდმივი განვითარება

სტარტაპი თავიდანვე წააწყდა მნიშვნელოვან გამოწვევას: მათ სჭირდებოდათ მოეზიდათ კვალიფიციური პროგრამისტები და დაეინტერესებინათ ისინი ემუშავათ ნაკლებ ხელფასზე.

დიდ კომპანიებს საკმაოდ მაღალი ბიუჯეტი აქვთ გამოყოფილი პროგრამისტების სამუშაო ანაზღაურებისთვის. სტარტაპი ვერ გაუწევდა მათ ამ მხრივ კონკურენციას. სამაგიეროდ, დიდ კომპანიაში რუტინული საქმის კეთების საპირწონედ, ისინი სთავაზობდნენ პატარა გუნდში მაღალი მიზნებისადმი სწრაფვას, ინოვაციური საქმის კეთებას და ხელოვნური ინტელექტის სფეროში ახალი სიტყვის თქმას.

„პატარა გუნდში დიდი ზეგავლენის მოხდენა იყო ჩვენი დაპირება“, ამბობს Pulsar AI-ს თანადამფუძნებელი ზაალ გაჩეჩილაძე. „შედეგად, მოვიდნენ ის ადამიანები, ვინც არ წავიდა დიდ კომპანიაში დიდ ხელფასზე, სადაც ჩაიკარგებოდა, არამედ აირჩია ნაკლებ ხელფასზე ემუშავა ჩვენთან და მოეხდინა დიდი ზეგავლენა პატარა გუნდში. ახლა კი, როცა ჩვენი კომპანია განვითარდა და წინ წავიდა, უკვე საკმაოდ მაღალი შემოსავლები აქვთ და Spin Car-ის მეწილეებიც არიან“.

შეკრული გუნდური მუშაობა, მუდმივი სწრაფვა განვითარებისკენ და მომავლის ხედვა იყო კომპანიის თანამშრომლებისთვის მოტივაციის წყარო. ამბიციური მიზნების დასახვა, გამოწვევებთან გუნდურად გამკლავება და მოსავლის ერთად აღება კი ორგანიზაციული კულტურის ერთგვარი ფორმულა.

კომპანია თანამშრომლებში ფუნდამენტურ თანხვედრას ეძებს მის ინტერესებთან. ამ თანხვედრის გამოსავლენად ისინი გამოსაცდელ ვადად 3 თვეს იღებენ. საინტერესოა, რომ კომპანია 95% შემთხვევაში ხანგრძლივად აგრძელებდა თანამშრომლობას შერჩეულ კანდიდატებთან ამ ვადის გასვლის შემდგომ. თანამშრომლების შენარჩუნების ეს მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია.



### საინტერესოა

საინტერესოა, რომ სტარტაპებს ყველაზე მაღალი დენადობის მაჩვენებელი აქვთ. ეს ნიშნავს, რომ მათ თანამშრომლები უფრო ხშირად ტოვებენ, ვიდრე ბაზარზე დამკვიდრებულ, სტაბილურ კომპანიებს. ამის მიზეზი ხშირად შედარებით დაბალი ხელფასი და არასტაბილური სამუშაო საათებია. სტარტაპი დიდ შრომასა და ძალისხმევას მოითხოვს სანამ ადგილს დაიმკვიდრებს ბაზარზე, შესაბამისად თანამშრომლებს მეტი მუშაობა უწევთ ხოლმე.

8 <https://businessfeed.ge/gauziare-gamotsdileba-pulsar-ai/>

რაც უფრო იზრდება კომპანია, მით უფრო სტაბილური ხდება და ადამიანებიც ვითარდებიან, გადადიან მენეჯერულ პოზიციებზე. ვინაიდან მენეჯერის მთავარი როლი ადამიანების მართვაა, კომპანიაში პერიოდულად კეთდება თანამშრომლებთან ერთად განვლილი პერიოდის შეჯამება, ინტერესების ერთგვარი შეფასება და თანამშრომლობის ახალ წესებსა თუ პირობებზე შეთანხმება.

„ვახერხებთ, რომ ერთმანეთს ველაპარაკოთ უფრო ადრე, ვიდრე უსიამოვნებები დაგროვდება და მეტასტაზებივით იჩენს თავს გუნდში“— ამიარებს გამოცდილებას ზაალ გაჩეჩილაძე.

შესაბამისად, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის საფუძველი ყოველთვის ეფექტიანი კომუნიკაციაა. იმისათვის, რომ მეწარმემ შეძლოს კომპანია დააკომპლექტოს ბრდაზე ორიენტირებული, მონდომებული თანამშრომლებით, მოტივაციის შექმნას კარგი გუნდური მუშაობითა და ინტერესების თანხვედრით შეძლებს.

Pulsar AI-ს შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად ნახეთ: <https://fb.watch/az-9Red7xI/>

## და მაინც, რა არის ორგანიზაციული კულტურა

Pulsar AI-ს მაგალითზე ვნახეთ, რამდენია დამოკიდებული ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული ურთიერთქმედების წეს-ჩვეულებებზე. ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს „კომპანიის პრინციპების, სტანდარტების, ნორმების და ფასეულობების ერთობლიობას, რაც ქმნის ნებისმიერი ორგანიზაციის განმასხვავებელ ნიშანს და ეხმარება ორგანიზაციის წევრებს კომპანიაში არსებული რეალობის აღქმაში. ორგანიზაციული კულტურის არსი გულისხმობს საერთო სოციალური და ფსიქოლოგიური გარემოს ჩამოყალიბებას ორგანიზაციაში“.<sup>9</sup>

მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი გამოცემა, Harvard Business Review ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის რამდენიმე მთავარ ნიშან-თვისებას გამოყოფს და მეწარმეებს ურჩევს:

- იყვნენ გულახდილები უკუკავშირის გაცემისას და წაახალისონ შემხვედრი გულახდილობა თანამშრომლებისგან. ეს მისცემს საშუალებას მენეჯერებს ხედავდნენ ნამდვილ სურათს და არ ჩავარდნენ იმ ცდუნების ქვეშ, როდესაც კარგის მოსმენა ყველას გვსიამოვნებს. კარგის მოსმენა სასიამოვნოა, თუმცა ყოველთვის არ ასახავს სინამდვილეს.
- წაახალისონ განსხვავებული აზრი. შეხედულებათა მრავალფეროვნება შესაძლებლობას აძლევს კომპანიის მენეჯერებს სხვადასხვა რაკურსით შეხედონ სიტუაციას და ახლებური გადაწყვეტები იპოვონ. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალფეროვნების მართვა ყოველთვის ადვილი არ არის, დღევანდელ სამყაროში ეს მიდგომა უალტერნატივოა, თუკი გვსურს კონკურენციას გავუძლოთ და შევინარჩუნოთ მზარდი დინამიკა.
- აღიარონ შეცდომები. ალბერტ აინშტაინი ამბობდა, ვინც შეცდომებს არ უშვებს, ნიშნავს, რომ არაფერს აკეთებს ახალსო. შეცდომებზე მსჯელობა ყველაზე კარგი დასწავლის წყაროა, შესაბამისად, მნიშვნელოვანი რესურსი მეწარმეობის განვითარების გზაზე.
- მუდმივ კომუნიკაციას გუნდის წევრებთან, მომხმარებლებთან და კონკურენტებთან სხვადასხვა წყაროდან ინფორმაციის მიღება ობიექტური სურათის დანახვის შესაძლებლობას იძლევა. მრავალმხრივი ინფორმაციის ფლობით ვქმნით ადრეული შეტყობინების მექანიზმს — დროულად ხდება ცხადი, რა არის შესაცვლელი. სისწრაფე კი ბიზნესწარმატების მნიშვნელოვანი ცვლადია.



Ambrecombie & Fitch -ის შესახებ ვიდეოს სანახავად გადადით ამ QR კოდზე ან ეწვიეთ ბმულს

Video: <https://youtu.be/q-EMD0C8hYQ>



კომპანია Abercombie & Fitch ლიდერი იყო აშშ-ს საცალო გაყიდვების ბაზარზე 90-იანი წლების შუა პერიოდიდან 2008 წლამდე. კომპანია აწარმოებდა ტანსაცმელს, რომელიც მზარდი პოპულარობით სარგებლობდა ახალგაზრდებში და მის ასეთ პოპულარობას ვირუსულსაც უწოდებდნენ. გარკვეული დროის შედგომ კომპანიის რეპუტაციას ზიანი მიადგა და მისი გაყიდვის მაჩვენებელიც მნიშვნელოვნად დაეცა. ამისი მიზეზი კი დისკრიმინაციული კორპორატიული პოლიტიკა გახდა.

საქმე ისაა, რომ Abercombie & Fitch უარს ამბობდა მედიუმ ზომაზე, დიდი ჯინსების წარმოებაზე და პოზიციონირდებოდა, როგორც თეთრკანიანი თხელი აღნაგობის ახალგაზრდებზე გათვლილი ბრენდი. მაღაზიებში კონსულტანტებად კი სპორტული გარეგნობის ახალგაზრდები აწყავდათ. ეს მიდგომები მაშინდელი მენეჯმენტის მხრიდან იყო ნაკარნახევი და შესაბამის კორპორატიულ კულტურას კარნახობდა ორგანიზაციას.

2003 წელს კომპანიას თანამშრომლებმა დისკრიმინაციული დამოკიდებულებისთვის სასამართლოში უჩივეს. მათი თქმით, ფერადკანიან და ლათინური წარმოშობის დასაქმებულებს უკანა ოთახში უწევდათ მუშაობა, რათა მომხმარებლებთან არ გამოჩენილიყვნენ.

ამგვარმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად შეარყია კომპანიის იმიჯი და მისი გაყიდვის მაჩვენებელი 2007 წლიდან ქვემოთ წამოვიდა. კომპანიამ სარჩელი სასამართლოში წააგო და რებრენდინგი განიცადა, რითიც ჩართულობასა და მრავალფეროვნებაზე გააკეთა აქცენტი.

დღეს მათ მაღაზიებში ყველა ზომის ტანსაცმელს იპოვით, კორპორატიული კულტურა კი გარდაიქმნა ხელმძღვანელის ცვლილებისა და კომპანიის ახალი ხედვის შექმნის კვალად 2014 წელს.

ეს მაგალითი გვანახებს რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ხედვა და მიდგომა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში, ამ უკანასკნელს კი პირდაპირი ზეგავლენა აქვს კომპანიის იმიჯსა და წარმატებაზე.<sup>10</sup>

## 11.5. თავის შეჯამება

- ადამიანების მართვა საკუთარი თავის მართვით იწყება. ამიტომაც, ანტერპრენერის დინამიური დღის რეჟიმში აუცილებელია გამოინახოს დრო თვითგანვითარებისთვის. სწორედ ეს არის ეფექტურობის საწინდარი. ნამდვილი ლიდერობა ხომ მაგალითს ეფუძნება. ადამიანებს ყველაზე მეტად იმის სჯერათ, რასაც ხედავენ. სწორედ დანახული და განცდილი ხდება შთაგონების წყარო და დიდი მიღწევების კატალიზატორი. ამ თავის ბოლოს ერთ „საიდუმლოსაც“ გაგიმხელ:
- ნეირომეცნიერებს თუ დავუჯერებთ, ადამიანის ტვინი ვერ აღიქვამს განსხვავებას სინამდვილესა და წარმოსახვითს შორის. ამიტომაც დიდი ანტერპრენერების წარმატების ისტორია მათი ფანტაზიით იწყება. ანტერპრენერის ბიბლიაში პირველად იყო ხედვა, შემდეგ თვალანთებული თანამოაზრეები და მრავალი წარუმატებელი თუ წარმატებული ცდის შემდეგ ეს ხედვა რეალობად მოგვევლინა.
- ლიდერობის გზა ადვილი არ არის, თუმცა უზომო სიხარული მოაქვს ადამიანებში აღმოჩენილ უსაზღვრო პოტენციალს და ერთიანი გუნდის განცდას, რომელსაც მთების გადადგმა შეუძლია.

## 11.6. სავარჯიშოები

1. მოახდინეთ თვითრეფლექსია თვითეფექტურობის ბორბალზე. გაზომეთ თითოეული თვისება საკუთარ თავში 1-დან 10-მდე შკალაზე. დაგეგმეთ, რა ვადაში გსურთ ამორჩეული 2 თვისების განვითარება და რა გზებით? წარმოიდგინეთ რომ გავიდა დათქმული დრო. როგორ მიხვდებით რომ განავითარეთ ეს თვისება? დაწერეთ პირველი სამი ნაბიჯი, რომელსაც გადადგამთ შემდეგი 72 საათის მანძილზე თქვენი გეგმის გასახორციელებლად.
2. გაიხსენეთ პოზიტიური და ნეგატიური გამოცდილება თქვენს ხელმძღვანელთან. რა გასწავლათ ნეგატიურმა გამოცდილებამ? თქვენ როგორი ლიდერობის სტილს აირჩევთ? როგორ ფიქრობთ, როგორ აგრძნობინებთ ხოლმე თავს გარშემომყოფებს?
3. იმსჯელეთ – რა მოგეწონათ ყველაზე მეტად Pulsar AI-ს მაგალითში? გამოყავით ამ სტარტაპის ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები.

## მეხუთე ნაწილი: ბიზნესის დაგეგმვა

არასტაბილურ, გაურკვეველ, რთულ და არაერთგვაროვან, ანუ VUCA (აბრევიატურა: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) სამყაროში სულ უფრო მეტი გამბედაობა და შორსმჭვრეტელობა გვჭირდება იმისთვის ჩვენი იდეები რეალობად ვაქციოთ.

იდეის პრაქტიკულად განხორციელების უნარი ერთ ერთი უმნიშვნელოვანესი ანტრეპრენერული უნარია. სინამდვილეში ანტრეპრენერული იდეები ძალიან ბევრ ადამიანს უჩნდება, თუმცა გადაწყვეტილების მიღება გაურკვევლობის, ბუნდოვანების და მაღალი რისკის პირობებში უმეტესობას უჭირს.

სახელმძღვანელოს წინა ნაწილებში შესაძლებლობის შემჩნევის, იდეების ვალიდაციის და საჭირო რესურსების იდენტიფიკაციის მეთოდები გვეხმარება ბაზარზე შესვლის სტრატეგიაზე მუშაობა დავიწყოთ. ამისთვის რამდენიმე სტრატეგიული გადაწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული: ვინ იქნება ჩემი იდეალური მომხმარებელი და როგორ დავუკავშირდები მას? როგორ გამოვიყენებ ტექნოლოგიებს? როგორი იდენტობა და კულტურა მინდა შევქმნა? და ვინ იქნებიან ჩემი კონკურენტები? ამ გადაწყვეტილებებს გარემოს სიღრმისეული ანალიზის შემდეგ უფრო ადვილად ვიღებთ.

ამ ეტაპზე ჯერ ვფიქრობთ თუ რა პრინციპით ქმნის, აწვდის და მოიპოვებს ღირებულებას ჩვენი ორგანიზაცია და მხოლოდ შემდეგ ვსაზღვრავთ მყიდველზე ორიენტირებულ მარკეტინგის სტრატეგიას. ურთიერთობის სტრატეგიები, იქნება ეს სოციალურ მედიაში მომხმარებელთან, მედიასთან თუ პოტენციურ ინვესტორებთან ბიზნეს მოდელის განსაზღვრის შემდეგ შემუშავდება.

სახელმძღვანელოს მეხუთე ნაწილი ნ თავისგან შედგება

**მე-12 თავში** ანტრეპრენერული სტრატეგიის შემუშავების მეთოდებს განვიხილავთ

**მე-13 თავში** ბიზნეს მოდელის ანატომიას ეხება

**მე-14 თავში** ვსაზღვრავთ მყიდველზე ორიენტირებულ მარკეტინგის სტრატეგიას

**მე-15 თავში** სოციალური მედიის მეშვეობით მომხმარებელთან ეფექტურ კომუნიკაციას განვიხილავს.

**მე-16 თავში** სტრატეგიული კომუნიკაციები როგორც მედიასთან, ასევე პოტენციურ ინვესტორებთან ურთიერთობის ტექნიკებს გვასწავლის.

**მე-17 თავში** მეწარმეობის სამართლებრივ ფორმებს მიმოიხილავს.

**მეხუთე ნაწილის დასრულებისას თქვენ შეძლებთ:**

- განსაზღვროთ რა პრინციპით ქმნის, აწვდის და მოიპოვებს ღირებულებას თქვენი ორგანიზაცია და შეიმუშავოთ ბიზნეს-მოდელი
- გააანალიზოთ სამომხმარებლო ბაზარი, გარემოს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური და კონკურენტების ანალიზის საფუძველზე
- შეიმუშავოთ სტრატეგიის განხორციელებისთვის საჭირო მარკეტინგული და საკომუნიკაციო სტრატეგია
- კრიტიკულად გაიაზროთ მეწარმის სამართლებრივი ფორმების თავისებურებები

## მე-12 თავი: ანტრეპრენერული სტრატეგია

განსახილველი საკითხები:

- 12.1. 4 სტრატეგიული გადაწყვეტილება
- 12.2. გარემოს PESTLE ანალიზი
- 12.3. წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლები
- 12.4. სოციალურ-კორპორატიული პასუხისმგებლობის სტრატეგია
- 12.5. თავის შეჯამება
- 12.6. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

Amazon	Mynanny	Me & Elvis	Zero Effect
weeSpring	Zipcar	TBC	ტენე
Mantis	Mantis	BOG	რინგო

## 12.1 ოთხი სტრატეგიული გადაწყვეტილება

ანტრეპრენერს 4 სტრატეგიული გადაწყვეტილება აქვს მისაღები:

- ვინ იქნება ჩემი იდეალური მომხმარებელი?
- როგორ გამოვიყენებ ტექნოლოგიებს?
- როგორი იდენტიობა და კულტურა მინდა შევქმნა?
- ვინ იქნებიან ჩემი კონკურენტები?

### იდეალური მომხმარებელი

მომხმარებლების იდენტიფიცირება და მათი საჭიროებების დადგენა ბაზარზე შესვლის სტრატეგიის განმსაზღვრელი პირველი ნაბიჯებია. აქ გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სულაც არ არის აუცილებელი პირველი მომხმარებლები მომავალში თქვენი იდეალური მომხმარებლები გახდნენ. შეიძლება თავიდან არასასურველმა მომხმარებლებმა „მოგაგონ“, თუმცა თქვენი მიზანია პროდუქტის ვალიდაცია სასურველ მომხმარებლებთან შეძლოთ.

### ვინ არის იდეალური მომხმარებელი?<sup>1</sup>

- იდეალურ მომხმარებელს არ ეძვირება თქვენი პროდუქტი ან სერვისი. პროდუქტის/სერვისის ფასი მისაღებია;
- იდეალურ მომხმარებელს არ ჰგონიხართ უსულგულო, ბოროტი კორპორაცია, რომელიც მის „გატყავებას“ ლამობს. ის კმაყოფილია თქვენთან შენაძენით და ფიქრობს, რომ ღირებული შემოთავაზება გაქვთ;
- მათთან ურთიერთობა ადვილია. თავადაც სიამოვნებით გაძლევენ გულწრფელ უკუკავშირს და გეხმარებიან გაუმჯობესებაში;

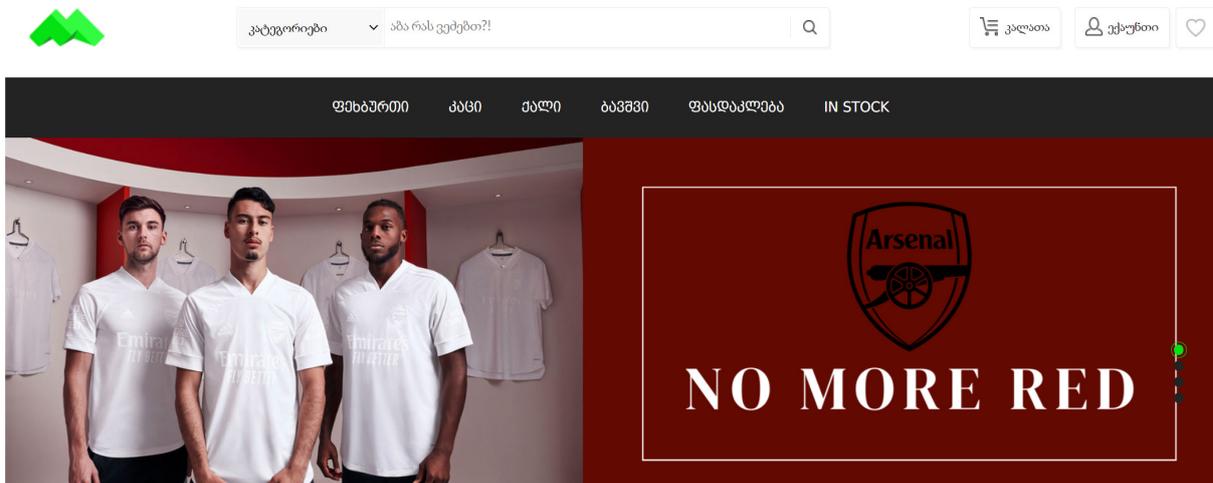
1 <https://thrivehive.com/who-are-my-ideal-customers/>

- ისინი გიბრუნდებიან, ერთჯერადი შენაძენით არ კმაყოფილდებიან და პერიოდულად კვლავ თქვენთან იძენენ;
- ისინი სხვებთან საკუთარი სურვილით გიწვევენ რეკომენდაციას და მზად არიან დაგიცვან სხვა მომხმარებლებთან.

Amazon-ის გადაწყვეტილება, პირველ ეტაპზე წიგნის მკითხველები მიეზიდა, სტრატეგიული გადაწყვეტილება იყო, რის შემდეგაც კომპანია სხვა ტიპის მომხმარებლებზეც გავიდა. თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ Amazon-ის მიდგომა — „ყველაზე იაფი და მრავალფეროვანი“ მასშტაბირებად სტარტაპებს უფრო შეეფერებათ. მცირე ბიზნესისთვის ფასით კონკურენცია რეკომენდებული არ არის. აქ, პირიქით, ხარისხზე, ექსკლუზიურობაზე და შეძლებულ მომხმარებელზე უნდა იყოს გათვლა. რადგან მცირე ბიზნესს წარმადობაც მცირე აქვს, ფასით კონკურენცია დამღუპველია.

## Mantis

Mantis (<https://mantis.com.ge/>) სპორტული ტანსაცმლის ონლაინ მაღაზიაა, რომელიც ფეხბურთის აქტიურ გულშემმატკივრებს ცნობილი საფეხბურთო კლუბების ბრენდულ ტანსაცმელს სთავაზობს. „ჩვენი იდეალური მომხმარებელი ფეხბურთის ქომაგი და მოყვარული მოთამაშეა. წელიწადში რამდენჯერმე ყიდულობს სპორტულ ტანსაცმელს თავისთვის და თავისი ოჯახის წევრებისთვის. ჩვენ გვესმის მისი სურვილები და საჭიროებები და მასაც ესმის ჩვენი. მაგალითად, ჩვენი ბიზნეს-მოდელიდან გამომდინარე, ადგილზე დიდი მარაგები არ გვაქვს, ამიტომაც საყვარელი კლუბის მაისურის მისაღებად, მომხმარებელს შეიძლება 1 თვე დასჭირდეს ლოდინი. ჩვენი იდეალური მომხმარებლისთვის ეს ნაკლები დისკომფორტია, რადგან საყვარელი გუნდის საქომავოდ თადარიგს ადრე იჭერს. ჩვენ მიმართაც ლოიალური და ემპათიურია. პოპულარული ტიპის აქტივობები, როგორცაა გათამაშებები ამ სეგმენტს ნაკლებად ალაფრთოვანებს. მისთვის მთავარია წვდომა ჰქონდეს ყველა სიახლეზე რაც ფეხბურთის სამყაროში ხდება. მაგალითად, Adidas-ის და Arsenal-ის ერთობლივი კამპანიის, “No More Red” ის ფარგლებში სპეციალური მაისური შეიქმნა, რომელიც დანით ჩადენილი დანაშაულის საწინააღმდეგო კამპანიას მიეძღვნა. ჩვენი მომხმარებლისთვის Adidas-ის და Arsenal- ის ამ მაისურის შეძენის შესაძლებლობა უფრო ღირებულია, ვიდრე სეზონური ფასდაკლება. ვიდრე ამ კონკრეტულ სეგმენტზე მოვახდენდით ფოკუსირებას და ჩვენი კომპანიის პოზიციონირებას, უფრო ფართო აუდიტორიაზე ვმუშაობდით. საბოლოო ჯამში მივხვდით, რომ როგორც პატარა კომპანიას, არ გვაქვს ის ფუფუნება ყველას მოვერგოთ, ამიტომ ავირჩიეთ ისეთი სეგმენტი, ვისთან ურთიერთობაც ორივე მხარისთვის ადვილია როგორც დანახარჯის, ასევე ქცევის კუთხით. ამით, შესაძლოა ჩვენთვის ნაკლებად პრიორიტეტული სეგმენტი თანდათანობით დავკარგეთ, მაგრამ სამაგიეროდ ყველაზე ღირებული ურთიერთობები გავაძლიერეთ.” ამბობს ნინო ბულაღაური, მანტისის თანადამფუძნებელი.



წყარო: mantis.ge



## როგორ ვიკოვმოთ იდეალური მომხმარებელი

იდეალური მომხმარებლის გამოსავლენად Mantis-მა რამდენიმე სეგმენტთან სცადა ურთიერთობა, კარგად შეისწავლა მომხმარებლის ქცევა და სურვილები და შემდეგ გადაწყვიტა ვისზე სურდა ფოკუსირება.

იდეალური მომხმარებლის ამოცნობა შეიძლება იმის მიხედვით თუ:

- რა სიხშირით იძენს თქვენს პროდუქტებს და სერვისებს?
- რა არის მისთვის ყველაზე ღირებული თქვენთან ურთიერთობისას?
- რამდენად მარტივია მასთან ურთიერთობა პრობლემური სიტუაციების დროს?
- რამდენად ღიაა უკუკავშირისთვის?
- როგორ ურთიერთობაშია კონკურენტ ბრენდებთან?

ამ ყველაფრის განსაზღვრის შემდეგ უფრო ბუსტად შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ სად არის ამ მომხმარებლებთან შეხების წერტილები. როგორ შეიძლება მათ მიაწვდინოთ ხმა და დააინტერესოთ თქვენი შეთავაზებით.

## თექნოლოგიები

ტექნოლოგიებით მომხმარებლის პრობლემების გადაწყვეტა დღეს ნებისმიერი სფეროს სტარტაპის საფიქრალია. ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ეტაპზე პრიმიტიული გადაწყვეტებით არ შემოვიფარგლოთ. Amazon-საც შეეძლო მარტივი ონლაინ შეკვეთების სისტემა აეწყო და მომხმარებლისთვის ადგილობრივი მაღაზიების წიგნები მიეწოდებინა. სანაცვლოდ, კომპანიამ გადაწყვიტა სწორედ წიგნების ისეთი მრავალფეროვნება შეეთავაზებინა მომხმარებლისთვის, რომელსაც ადგილობრივი წიგნის მაღაზიები ფიზიკურად ვერ გაუმკლავდებოდნენ. ამიტომ კომპანიამ მარტივი პროგრამული უზრუნველყოფა კი არ გამოიყენა, არამედ ისეთი საძიებო სისტემა განავითარა, რომელიც მკითხველს სასურველ წიგნს მილიონობით წიგნში აარჩევინებდა.

დაფიქრდით, როგორ შეიძლება თქვენი მომხმარებლის პრობლემის ტექნოლოგიური გადაწყვეტა?

## Mynanny.ge

ნინო დვალაძემ ჯერ კიდევ პანდემიამდე ჩაიფიქრა ძიძები და მშობლები ერთმანეთთან ონლაინ პლატფორმით დაეკავშირებინა.

„თანამედროვე საქმიან მშობლებს ასეთი საჭიროებების გრძელი ნუსხა აქვთ... ხშირად რეგულარული ძიძაც კი არ არის საკმარისი, რადგან სერვისი საღამოს, შაბათ -კვირას ან შვებულების პერიოდში არის საჭირო. თანაც ისეთი უნივერსალური ცოდნისა და უნარების მქონე ადამიანის მოძებნაც რთულია, ყველა საჭიროებისთვის რომ გამოგადგეს — საშინაო დავალებების მომზადებაშიც დაეხმაროს ბავშვს, აქტიურ გასართობებშიც ჩაერთოს და დიასახლისის საქმეებსაც გაართვას თავი. სწორედ ამიტომ, ჩვენ გთავაზობთ დროებითი ძიძების არჩევანს კონკრეტული საჭიროებისათვის — იქირავე როცა გჭირდება, გამოიყენე მოკლე დროით და გამოიძახე ადამიანი, ისაც შესაბამისი უნარები და გამოცდილება აქვს! —

ვკითხულობთ MyNanny-ს ვებგვერდზე<sup>2</sup>.

„ჩვენი იდეა, თავიდან მხოლოდ დროებითი ძიძის სწრაფად გამოძახების სერვისს მოიცავდა, პროცესის მანძილზე საკმაოდ გარდაიქმნა და დაიხვეწა. „კოვიდმა“ ონლაინსერვისების საჭიროება განსაკუთრებით წამოსწია წინ და MyNanny-ზეც გაჩნდა ონლაინსერვისები — ძიძა ან ტუტორი, რომელიც დისტანციურად ეხმარება ბავშვებს დავალებების მომზადებაში ან საგნობრივი ცოდნის გაღრმავებაში, ან სულაც, სთავაზობს სხვადასხვა შემეცნებით და განმავითარებელ აქტივობას (მუსიკა, ხატვა, იოგა და სხვა)“ — ამბობს ნინო დვალაძე.<sup>3</sup>

წყარო: Mynanny.com. დიზაინერი: ნანა წიკლაური, ილუსტრაციები: მარიამ სიხარულიძე

მომდევნო კითხვებზე პასუხი შეიძლება ტექნოლოგიების მეშვეობით ახალი შესაძლებლობების დანახვაში დაგეხმაროთ:

- არის თუ არა რაიმე ახალი ტექნოლოგია, რომლის გამოყენებაც ახლა შეგიძლიათ?
- არის თუ არა რაიმე ახალი ტექნოლოგია ჰორიზონტზე, რომელმაც შეიძლება რადიკალურად იმოქმედოს თქვენს საქმიანობაზე ან თქვენს სფეროზე?
- აქვს თუ არა თქვენს რომელიმე კონკურენტს წვდომა ახალ ტექნოლოგიებზე?
  - რომელ სფეროებზე ამახვილებენ ყურადღებას მთავრობა და საგანმანათლებლო დაწესებულებები?
- არის თუ არა არსებული ტექნოლოგიური ჰაბები, რომლებთანაც შეგიძლიათ იმუშაოთ ან ისწავლოთ?
- არის თუ არა სხვა ტექნოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ?

<sup>2</sup> ჩვენ შესახებ ([mynanny.ge](http://mynanny.ge))

<sup>3</sup> MyNanny - ნინო დვალაძე ([entrepreneur.com](http://entrepreneur.com))

## იდენტობა, კულტურა და შესაძლებლობები

როგორი კომპანია ვიქნებით? რა ღირებულებებზე დავაფუძნებთ ჩვენს ოპერაციებს და ურთიერთობებს? ამ ტიპის გადაწყვეტილებები განაპირობებს თუ როგორ პოზიციონირდება და წარდგება კომპანია ყველა სტეიკჰოლდერთან. ეს კი მომავალში განაპირობებს კომპანიისა და მისი შესაძლებლობების განვითარებასაც. Amazon- ის ღირებული შეთავაზება მომხმარებელმა მალევე გაიაზრა და Wall Street-ზეც უცებ მიხვდნენ რა სწრაფად გაიზრდებოდა კომპანია, მაგრამ ჯეფ ბეზოსს (Jeff Bezos) ონლაინ წიგნის მაღაზიის შექმნა არ უნდოდა. მას უნდოდა შეექმნა „ყველაფრის მაღაზია“ და მომხმარებლის დასარწმუნებლად, რომ კარგი შეთავაზება ჰქონდა, — მიუხედავად ინვესტორების სურვილისა, ინვესტიციები მალე ამოეღოთ და მარჯები არ დაეგდოთ — ყველაფერს უფრო იაფად ჰყიდდა.

თქვენი კომპანიისთვის არაფერია იმაზე უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე თქვენი ღირებულებები. ღირებულებები განსაზღვრავს თუ ვინ და როგორ აგყავთ სამსახურში, როგორ ათავისუფლებთ, როგორ მართავთ რთულ სიტუაციებს თანამშრომლებთან, მათთანაც კი, ვინც არასწორად იქცევა. თუმცა, მიუხედავად იმისა, თქვენ იზრუნებთ ამაზე თუ არა, ორგანიზაციული კულტურა მაინც ჩამოყალიბდება. ჩამოყალიბებული კულტურის ცვლილება კი ბევრად უფრო რთულია. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ ანტრეპრენერმა კულტურის შექმნაზე თავიდანვე იზრუნოს.

სტარტაპის ეტაპზე ხშირად ორგანიზაციაში „ლიდერის კულტურა“ ყალიბდება. თანამშრომლები ბაძავენ ლიდერს, თანამშრომლების ქცევის კულტურასაც ლიდერის საქციელი განაპირობებს.

## ღირებულებების დოკუმენტირება

weeSpring-ის დამფუძნებელი ელისონ დოუნი (Allyson Downey) გვიჩვენებს ერთ სავარჯიშოს. სთხოვეთ თქვენი გუნდის ყველა წევრს 15 წუთის განმავლობაში დაწერონ რა სურთ იყოს მათი/ თქვენი კომპანიის ღირებულებები. ღირებულებების დოკუმენტირება და გაზიარება საერთო მიზნის გარშემო აერთიანებს გუნდებს.

## შექმენით მამოტივირებალი გარემო

ადამიანების მოტივაცია ზოგჯერ შეუძლებელია, თუმცა ყოველთვის შეგიძლიათ შექმნათ გარემო, სადაც ადამიანებს ყოველთვის ექნებათ მოტივაციის საშუალება. მაგალითად, ორანიზაციის გარემო განაპირობებს იმას, თუ როგორ ხდება კომუნიკაცია ორგანიზაციაში, რა სიხშირით და რა ფორმით. ცერემონიებისა თუ რიტუალების შემუშავებით შეგიძლიათ აღნიშნოთ თქვენთვის ძვირფასი თარიღები: დაბადების დღეები, პროდუქტების გაშვება და მიღწევები. გუნდის წარმატების აღნიშვნა, ერთი შეხედვით, ჩვეულებრივი მოვლენაა, თუმცა ძალიან ღრმა ანაბეჭდს ტოვებს. მნიშვნელოვანია, რომ შუალედური მიღწევების აღნიშვნაც არ დაგავიწყდეთ.

რიტუალები სამუშაო გამოცდილების გაუმჯობესების ერთ-ერთი ეფექტური სტრატეგიაა. რიტუალებს შეუძლია დააახლოვონ ადამიანები, დაეხმარონ მათ კონფლიქტების გადალახვაში, პროდუქტულობის ზრდაში, ცვლილებასთან შეგუებაში...

რიტუალები გვერდიდან შეიძლება პრიმიტიული, უაზრო, არარაციონალური ან უფუნქციო ჩანდეს, რადგან რიტუალი ყოველთვის ლოგიკას არ მიყვება. რიტუალი ჩვეულებრივ ყოფით მომენტს განსხვავებულ მნიშვნელობას ანიჭებს და მუხტავს მას ახალი დანიშნულებით. ყველა რიტუალი ერთმანეთს არ ჰგავს. ზოგი ყოველდღიურია, მაგ., როგორცაა გუნდის

ფეხზე მდგარი დილის შეხვედრები. ერთი შეხედვით, შეიძლება ეს რიტუალი არ ტოვებდეს რალაც განსაკუთრებულის შთაბეჭდილებას, თუმცა კუთვნილებისა და საერთო მიზნის განცდას მშვენივრად ავითარებს. თანაც ფეხზე დგომისას ადამიანის გონება უფრო სხარტად მუშაობს და შეხვედრის უფრო ეფექტურად ჩატარების შანსიც იზრდება.

ზოგი რიტუალი უფრო იშვიათია, მაგ., როგორც უნივერსიტეტის დამთავრების ცერემონია. აქ კომუნიკაცია ბევრად უფრო დახვეწილი, მოქმედებები კი უფრო ფორმალურია. დრამატული და ეფექტური რიტუალის მაგალითია მსოფლიოში უდიდესი მანქანების კლუბისა და მანქანების



წყარო: Wiley,  
Rituals for Work. Zipcar

გაცვლის სერვისის Zipcar-ის საჯარო პერფომანსი. კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ მთლიანად მობილური გამხდარიყო და შეკრიბა მთელი გუნდი, რათა ეს მასშტაბური ტრანსფორმაცია თანამშრომლებს საკუთარი დესკტოპების დემონსტრაციულად დალეწვით აღენიშნათ. გარდა იმისა, რომ ეს რიტუალი მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ოპერირების ერთი სტილიდან მეორეზე გადასვლის აღნიშვნას, რიტუალმა შექმნა კათარზისული მომენტი, რითიც თანამშრომლებს საშუალება მისცა ცვლილებასთან დაკავშირებული ნეგატიური ენერგია და შიში კონტროლირებადი დესტრუქციის ფორმით გამოეხატათ. გარდა ამისა, ეს მოვლენა სასაუბრო თემა გახდა ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ, რაც კიდევ უფრო ამყარებდა ცვლილების კურსს.

როგორი გაგრძელება მოჰყვა კომპიუტერების დალეწვის ცერემონიას? კომპანიამ ყოველკვირეული მრგვალი მაგიდების სესიები წამოიწყო მილენიალ მომხმარებლებთან, სადაც თანამშრომლებს მომხმარებლებს ახვედრებდა, მომხმარებლების საჭიროებების დადგენისა და ღირებული შეთავაზების გამოვლენის მიზნით. ამით წინა სიმბოლური გამოცდილება ახალმა რიტუალებმა შეცვალა.

## რიტუალით თანამშრომლის გამოსდილების მართვის ამოსანები

- როგორ დავეხმაროთ დასვენებასა და განტვირთვაში?
- როგორ შევუნარჩუნოთ და დავუფასოთ მეგობრული სამუშაო გარემო?
- როგორ გავხადოთ სამუშაო გარემო საინტერესო?
- როგორ გავუღვივოთ ერთიანობის, საერთო ღირებულებებისა და მიზნის განცდა

### როდის ვიყენებთ?

როცა გვინდა განვაავითაროთ მეგობრული სამუშაო გარემო და შევუწყოთ ხელი თანამშრომლების შემოქმედებითი ლიდერობის გამოვლენას.

### რაში მდგომარეობს რიტუალი?

თანამშრომლები ერთმანეთს ასწავლიან იმას, რაც კარგად გამოსდით.

რესურსები: გეგმა, ლონისძიების ადგილი, სიმბოლური საჩუქრები ინსტრუქტორებისთვის.

სირთულე: საშუალო სირთულისა და ხარჯის მქონე რიტუალი საჭიროებს კოორდინაციას გუნდებს შორის და საკვების, ლოგისტიკური ნაწილისა და სიმბოლური საჩუქრების დაფინანსებას.

## რას წარმოადგენს რიტუალი?

ე.წ. ორიგინალური კორპორაციული ფართი, რომელიც თანამშრომლებს ახლებურად აცნობს ერთმანეთს. თანამშრომლები ერთმანეთს უზიარებენ თავიანთ „ნიჭს“. ზოგი ასწავლის ყირამალა დგომას, ზოგი კარგი მწვადის მასტერკლასს, ზოგი კი მედიტაციის გაკვეთილს ატარებს. ასეთი ღონისძიების ტიპს „unconference“ ეწოდება, როცა ინსტრუქტორები თავად სთავაზობენ ღონისძიების ორგანიზატორებს თავიანთ მასტერკლასს და დამსწრეები თავად ირჩევენ, რას დაესწრებიან.

ცხრილი დაახლოებით ასე გამოიყურება:

	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00
ოთახი 1	ღონის ტაი ში		ქსოვა პარკენით		სრუტდანი		
ოთახი 2		თაუდაცირა დუომა		ვიტარაზე დაკვრა			
ოთახი 3	Smoothie mastendass		გაჭიმუხი				
ოთახი 4		ფოქს-ენი		ხალატის ანაანა			
ოთახი 5	სალამურზე დაკვრა						

1 რა გინდა გვასწავლო?    2 დაწერე    3 მიაკარი

## რიტუალის მექანიკა

- ცხადდება SKILL-SHARE FEST-ის თარიღი და ყველა თანამშრომელს ეპატიჟება, გახდეს „მასწავლებელი“ და გააზიაროს თავისი უცნობი ტალანტი.
- იქმნება ონლაინ ცხრილი დროის განრიგით. თანამშრომლები ავსებენ ცხრილს
- ღონისძიება იწყება CEO-ს გამოსვლით და მინი კოქტეილ-ფართით.
- მონაწილეებს ურიგდებათ დღის განრიგი. იწყება ღონისძიება.
- ღონისძიების დასასრულს „მასწავლებლებს“ საზეიმოდ გადაეცემათ სიმბოლური საჩუქრები. CEO მასწავლებლებს მოიხსენიებს როგორც გმირებს და მადლობას უხდის კონტრიბუციისთვის და ცოდნის გაზიარებისთვის.
- მასტერკლასების ჩატარება მმართველი გუნდის მიერაც ძალიან დადებითად აისახება ორგანიზაციის გუნდურ სულისკვეთებაზე და ერთიანობის განცდაზე.
- მოგვიანებით ზიარდება ღონისძიების ფოტოები.

## კონკურენტები

კონკურენტები ხშირად ინსპირაციის წყაროა, თუმცა ამას განაპირობებს ის ფაქტი თუ ვის მიიჩნევთ კონკურენტებად. თუ ზედმეტად დაავიწროვებთ კონკურენტების სიას, ანუ მხოლოდ მათ მიიჩნევთ კონკურენტებად, ვინც ზუსტად თქვენს მსგავს პროდუქტს აწარმოებს, სტრატეგია

და მომავლის ხედვაც შეზღუდული გეგნებათ.

Amazon-მა თავის კონკურენტად მიიჩნია ყველა სხვა საცალო მოვაჭრე და გადაწყვიტა აგრესიულად შეეთავაზებინა მომხმარებლისთვის უფრო მეტი არჩევანი, მეტი სანდოობა და უფრო ნაკლები ფასები. საწყის ეტაპზე Amazon-ის კლიენტები თავად საცალო ქსელებიც კი შეიძლება გამხდარიყვნენ. ასევე კონკურენტებად მიიჩნევდა სხვა ლოჯისტიკური სერვისის მიმწოდებლებს.

კონკურენტების დეტალური ანალიზის შემდეგ შეგიძლიათ განსაზღვროთ რა შეიძლება იყოს თქვენი კონკურენტული უპირატესობა.

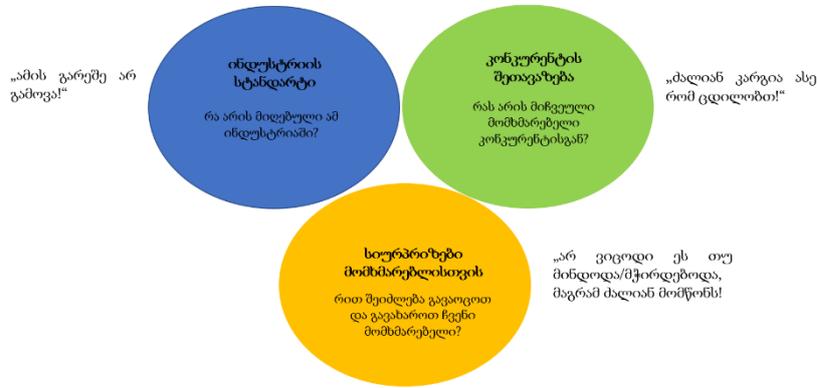
<b>კონკურენტების შეფასების რუკა</b>		
<b>ბრენდი</b>	<b>ღირებული შეთავაზება?</b>	<b>ივენტები</b>
რამდენად ცნობადი ბრენდია? როგორი რეპუტაცია აქვს? როგორი სტილის ბრენდია?	რა ფუნქციური, სოციალური, ემოციური და ეპისტემიური ღირებულება აქვს მომხმარებლისთვის?	იყენებს თუ არა ივენტების მარკეტინგს? ასპონსორებს თუ არა ივენტებს?
<b>სოციალური მედია</b>	<b>კონტენტი</b>	<b>კლიენტი</b>
რა არხებს იყენებს მომხმარებელთან კომუნიკაციისთვის?	რაზე საუბრობს სხვადასხვა არხებში მომხმარებელთან? რა მესიჯებს იყენებს?	ვინ არის და როგორია მათი კლიენტი და რა განასხვავებს მათ თქვენი კლიენტებისგან?
<b>კამპანიები</b>	<b>სარეკლამო ბიუჯეტი</b>	<b>ერთგულება</b>
რა ტიპის კამპანიები აქვს? რას აკეთებენ კონკრეტულად?	რამდენს ხარჯავს სხვადასხვა სახის რეკლამაში და PR-ში წლის განმავლობაში?	როგორ ინარჩუნებენ მომხმარებელს? როგორ ექცევიან ერთგულ მომხმარებელს?

Kano მოდელი კონკურენტული უპირატესობის შემუშავებაში დაგეგმვარებათ. პირველ რიგში განსაზღვრეთ რა არის ინდუსტრიის ნორმები. მაგალითად, ხილის წვენი ქილას, როგორც წესი, აწერია როდის არის გამოშვებული და როდემდე აქვს ვადა. ამ მახასიათებლის არარსებობამ შესაძლოა მომხმარებელში უკმაყოფილება გამოიწვიოს, თუმცა არსებობა საკმარისი მიზეზი არ არის აღფრთოვანებისთვის. შეეცადეთ მაქსიმალურად ამომწურავად ჩამოწეროთ იმ მახასიათებლების სია, რაც თქვენს კონკრეტულ სფეროშია მიღებული. პროდუქტის ან სერვისის განვითარებისას, რა თქმა უნდა, მოგიწევთ ამ ყველაფრის გათვალისწინება.

ამის შემდეგ ვრცლად და დეტალურად განსაზღვრეთ რა არის, რასაც მომხმარებელი მიჩვეულია კონკურენტისგან. ეს ის პარამეტრებია, რითიც კონკურენტები ერთმანეთს ეჯიბრებიან. მაგალითად, ხარისხი, სწრაფი მომსახურება და ა.შ. წარმოიდგინეთ, რომ მომხმარებლის საპასუხო რეაქცია იქნება კმაყოფილება — „კარგია, რომ ასე ცდილობთ!“.

ახლა მესამე, გადამწყვეტ პარამეტრს მივადექით. რა შეიძლება შესთავაზოთ მომხმარებელს ისეთი, რაც არცერთ თქვენს კონკურენტს აქვს. უფრო მეტიც, მომხმარებელი აქამდე ვერც კი იაზრებდა, რომ ეს სჭირდებოდა.

Kano მოდელი



12.2. PESTLE ანალიზი

სტრატეგიის შემუშავებისას ანტრეპრენერისთვის PESTLE ანალიზი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოქმედებაა. PESTLE პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური და ურთიდაური გარემოს, ფაქტორების გათვალისწინებას გულისხმობს.

პოლიტიკური ფაქტორი ძირითადად იმითი გამოიხატება ხოლმე, თუ რა ხარისხით ერევა მთავრობა ეკონომიკაში. კერძოდ, პოლიტიკური ფაქტორები მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორიცაა: საგადასახადო პოლიტიკა, შრომითი სამართალი, ეკოლოგიური სამართალი, სავაჭრო შეზღუდვები, ტარიფები და პოლიტიკური სტაბილურობა. პოლიტიკური ფაქტორები შეიძლება შეიცავდეს საქონელს და/ან მომსახურებას, რომელიც ხელისუფლებას სურს ან არ სურს, რომ იყოს წარმოებული. გარდა ამისა, მთავრობას დიდი გავლენა აქვს ჯანდაცვის, განათლებისა და ინფრასტრუქტურის სფეროებზე.

ეკონომიკური ფაქტორები მოიცავს ეკონომიკურ ზრდას, საპროცენტო განაკვეთებს, გაცვლით კურსს და ინფლაციას. ეს ფაქტორები პირდაპირ ზემოქმედებს იმაზე, თუ როგორ იფუნქციონირებს და რა გადაწყვეტილებებს მიიღებს ბიზნესი. მაგალითად, საპროცენტო განაკვეთები მოქმედებს ფირმის კაპიტალ-ღირებულებაზე და შესაბამისად, განაპირობებს თუ რამდენად შეიძლება გაიზარდოს და გაფართოვდეს ბიზნესი; გაცვლითი კურსი მოქმედებს ექსპორტირებული და იმპორტირებული საქონლის ფასზე, რაც აისახება ეკონომიკაზე.

სოციალური ფაქტორები გულისხმობს კულტურულ ასპექტებს და მოიცავს ჯანდაცვის ცნობიერების, მოსახლეობის ზრდის ტემპის, ასაკობრივი სტრუქტურის, კარიერის მიმართ დამოკიდებულებისა და უსაფრთხოების შესახებ ინფორმაციას. სოციალური ტენდენციები განაპირობებს კომპანიის პროდუქციის მიმართ მოთხოვნას და კომპანიის წარმატებას. მაგალითად, მოსახლეობის ხანდაზმული ნაწილი შედარებით უფრო მცირეა და ნაკლებად შრომისუნარიანი, რაც ზრდის შრომის ღირებულებას. შრომის გაძვირების თავიდან აცილების მიზნით, კომპანიებს შეუძლიათ შეიცვალონ სტრატეგია და ადაპტირება მოახდინონ ამ სოციალურ ტენდენციაზე (მაგ., მოიზიდონ ხანდაზმული ადამიანები სამუშაოდ).

ტექნოლოგიური ფაქტორები გულისხმობს ისეთ ტექნოლოგიურ ასპექტებს, როგორიცაა: კვლევა და განვითარება, ავტომატიკა, ტექნოლოგიური ინიციატივები და ტექნოლოგიური ცვლილებების დონე. მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ შესვლის ბარიერები, ეფექტიანი წარმოების დონე და გავლენა მოახდინონ „აუთსორსინგის“ გადაწყვეტილებებზე. ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა შეიძლება გავლენა იქონიოს ხარჯებზე, ხარისხზე და გამოიწვიოს ინოვაცია.

გარემოს ფაქტორები მოიცავს ეკოლოგიურ და გარემოს დაცვით ასპექტებს, როგორიცაა: ამინდი, კლიმატი და კლიმატის ცვლილება, რაც განსაკუთრებით მოქმედებს ისეთ

ინდუსტრიებზე, როგორცაა: ტურიზმი, სოფლის მეურნეობა და სადაზღვევო საქმე. გარდა ამისა, პოტენციური კლიმატის ცვლილების შესახებ ცნობიერების ზრდა, გავლენას ახდენს კომპანიების მუშაობის სტილზე და შემოსათავაზებელი პროდუქტების ნაირსახეობაზე. ეს ტენდენცია განაპირობებს ახალი ბაზრების შექმნასა და ძველის განადგურებას.

იურიდიული ფაქტორები მოიცავს დისკრიმინაციულ კანონებს, სამომხმარებლო კანონს, ანტიმონოპოლიურ კანონს, შრომის სამართალს, ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონებს. ეს ფაქტორები გავლენას ახდენს კომპანიის მუშაობაზე, მის ხარჯებზე და მისი პროდუქციის მოთხოვნაზე.

ანალიზის ფაქტორების მნიშვნელობა სხვადასხვა ტიპის კომპანიისთვის სხვადასხვა დროს ერთმანეთისგან განსხვავდება; მაგალითად, სერვისზე ორიენტირებულ კომპანიებს უფრო სოციალური ფაქტორები აინტერესებთ, ხოლო გლობალურ კონტრაქტორებს პოლიტიკური ფაქტორები. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ხოლმე ის ფაქტორები, რომლებიც დროის მიხედვით კომპანიის სასიკეთოდ ან საზარალოდ იცვლება; მაგალითად, კომპანია, რომელსაც დიდი თანხა აქვს შესხის სახით, მუდმივად ადევნებს თვალს ეკონომიკურ ფაქტორებს (განსაკუთრებით, საპროცენტო განაკვეთებს).

### 12.3. წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლები, KPI

ორგანიზაციული სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზევე კარგია განისაზღვროს თუ როგორ შეაფასებს მომავალში ანტრეპრენერი თავისი ბიზნესის წარმატებას.

წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლებს ინგლისურად Key Performance Indicators ანუ KPI-ს უწოდებენ. KPI გამოიყენება როგორც მიზნის განსასაზღვრად, ასევე მიღწეული შედეგების შესაფასებლად. იმ წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლებს, რომლებიც ბიზნესის ზოგად შედეგებზე ფოკუსირდებიან, მაგ., კონკრეტული ფინანსურ მაჩვენებელს - ბრუნვა 10 მილიონი და მოგების მარჟა 35% - ზედა დონის მაჩვენებლები ეწოდებათ. თუმცა, როგორც წესი, ცაკლეულ დეპარტამენტს განსხვავებული, საკუთარი პროცესიდან გამომდინარე ეფექტურობის მაჩვენებლები აქვს შემუშავებული. მაგ.: კონკრეტული მარკეტინგული კამპანიის ამონაგები. წარმატებისა და ეფექტურობის ასეთ მაჩვენებელს, ქვედა დონის მაჩვენებლები ეწოდება.

#### რაში გვჭირდება KPI?

KPI გვეხმარება ბიზნესის სიცოცხლის უნარიანობის დადგენაში. სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში საჭიროები-სამებრ შეიძლება შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრატეგია და კურსი, რაც თავად KPI-ს ცვლილებასაც განაპირობებს. ეს პირამიდა გვიჩვენებს თუ როგორ არის დაკავშირებული წარმატების და ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები ანუ KPI ორგანიზაციის მიზნებთან და აქტივობებთან.



KPI–ს ფორმულირებისას, ანტრეპრენერმა და მისმა გუნდმა უნდა გააცნობიეროს რა არის მათი ორგანიზაციული მიზნები და ამ მიზნებიდან რა არის კრიტიკული ფაქტორი წარმატებისთვის. მაგალითად, თუკი თქვენი მსგავსი პროდუქტით ან სერვისით სამომხმარებლო ბაზარი გაჯერებულია, შესაძლოა თქვენი წარმატებისთვის კრიტიკული იყოს ჰედონიკურ ადაპტაციაზე<sup>4</sup> მუშაობა და მომხმარებლისთვის ახალი პროდუქტების შეთავაზება. ან, შესაძლოა, პანდემიის გამო, თქვენი წარმატების კრიტიკული ფაქტორი პროდუქტებისა და სერვისების დიგიტალიზაცია იყოს. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შეგიძლიათ იხილოთ ორგანიზაციული მიზნები და კრიტიკული წარმატების ფაქტორები.

ორგანიზაციული მიზნები	კრიტიკული წარმატების ფაქტორები
ბაზრის წილის ზრდა 25% მდე	<ul style="list-style-type: none"> <li>კონკურენტული უპირატესობის დადგენა და მიღწევაზე მუშაობა</li> <li>ახალი მომხმარებლების შექმნა</li> </ul>
მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიის რეპუტაციის დამკვიდრება	თანამშრომლების ტრენინგი და განვითარება, მომხმარებლის გამოცდილებების დიზაინი და მართვა
ახალი პროდუქტების შეთავაზება	ვეგანური და ვეგეტარიანული პროდუქტების გამოშვება
ხარისხიანი პროდუქტის იმიჯის დამკვიდრება	ISO სერტიფიკაცია

ვიდრე შეიმუშავებთ ამ მიზნების მიღწევის გზებს, ანუ კონკრეტულ აქტივობებს, უნდა განსაზღვროთ რა იქნება მიზნის შესრულების წარმატების ინდიკატორი. სწორედ ეს არის KPI. KPI–ს მაგალითებია:

ორგანიზაციული მიზნები	კრიტიკული წარმატების ფაქტორები	KPI
ბაზრის წილის ზრდა 25% მდე	ახალი მომხმარებლების შექმნა	2025 წლამდე ორი ახალი პროდუქტის გაშვება
მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიის რეპუტაციის დამკვიდრება	თანამშრომლების ტრენინგი და განვითარება	თანამშრომლების 70% დატრენინგება მომხმარებლის გამოცდილების მართვაში
ახალი პროდუქტების შეთავაზება	ვეგანურ და ვეგეტარიანულ მომხმარებელზე გასვლა	პროდუქტების ვეგანური და ვეგეტარიანული ვარიანტები
ხარისხიანი პროდუქტის იმიჯის დამკვიდრება	ISO სერტიფიკაცია	ISO სერტიფიკაცია და საკომუნიკაციო კამპანია ცნობადობის ასამაღლებლად

<sup>4</sup> ჰედონიკური ადაპტაცია — ბიჰევიორისტული ეფექტი. გამოცდილებების ცვლა ბედნიერების განცდას წარმოშობს, თუმცა ეს განცდა დროებითია, ვიდრე ახალ გარემოსთან შეგუება მოხდება. ხშირად კომპანიები უშვებენ ახალ პროდუქტებს არა იმიტომ, რომ ძველმა თავისი თავი ამოწურა, არამედ იმის გამო, რომ ადამიანს მუდმივად სიახლის სურვილი აქვს.



## ფინანსის და ბანკის

წარმატებისა და ეფექტურობის მაჩვენებლად შეიძლება ანტრეპრენერმა დაადგინოს პროდუქტიულობის, ეფექტურობის საზომები. მაგალითად:

- მომხმარებლის კმაყოფილების სტანდარტი და მისი მაჩვენებლები
- თანამშრომლის კმაყოფილების სტანდარტი და მისი მაჩვენებლები
- კომპანიის რეპუტაცია და მისი მაჩვენებელი
- პროდუქტის ან სერვისის აღქმა და მისი მაჩვენებლები
- ფინანსური შედეგები: მაგ., შემოსავლების ზრდა, მომგებიანობის ზრდა

ეფექტურობის მაჩვენებლების შემუშავება უნდა მოხდეს ანტრეპრენერის და მისი გუნდის მიერ. KPI-ს დადგენისას გასათვალისწინებელია ბევრი სხვადასხვა მაჩვენებელი: ორგანიზაციის განვითარების ეტაპი, გეგმები და ა.შ.

## NET PROMOTER SCORE

ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული KPI, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციები საკუთარ წარმატებას ზომავენ (ფინანსური შედეგების გარდა) არის NET PROMOTER RATE- იგივე NPR ან NPS (NET PROMOTER SCORE).

NPS-ის არსი შემდეგში მდგომარეობს: დღევანდელ დინამიურ სამყაროში, სადაც ინფორმაცია ინტერნეტის მეშვეობით ელვის სისწრაფით ვრცელდება და გარემო ყოველ წამს იცვლება, ბიზნესისთვის წარსული წარმატების საფუძველზე (მაგ. წლიური მოგება) მომავალი წარმატების პროგნოზირება რთულია. დღეს, როცა ინტერნეტი ასეთი დობით შემოიჭრა ჩვენს ცხოვრებაში, ადამიანებს აღარ სჯერათ კომპანიების და უფრო ენდობიან იმ მომხმარებლების რეკომენდაციებს, რომლებსაც ამ ბრუნდებთან წარსულში გამოცდილება ჰქონიათ. ამიტომაც, ორგანიზაციებმა დიდი რესურსი მიმართეს იმისკენ, რომ აქტიურ მხარდამჭერებად (რეკომენდატორებად) აქციონ თავიანთი მომხმარებლები. სწორედ ამას ზომავს NPS - რამდენი გულშემატკივარი და აქტიური მხარდამჭერი ჰყავს კომპანიას, რომელიც საკუთარი ინიციატივით, უფასოდ, მზად არის კომპანიის გამო რაღაც მოიმოქმედოს? არა მხოლოდ იყიდოს, არამედ გასაჭირის დროს გვერდში დაუდგეს, რეკომენდაცია გაუწიოს ნაცნობ-მეგობრებთან თუ უცნობებთან და ა.შ. NPS-ზე მოგვიანებითაც ვისაუბრებთ, თუმცა ამ ეტაპზე იმის აღნიშვნა გვსურს, რომ ძალიან ხშირად ორგანიზაციები ბრმად იღებენ ინდუსტრიის მიერ აღიარებულ KPI-ს და შემდეგ უკვირთ, რატომ არ შეესაბამება ეს KPI მათ ბიზნესს. მაგალითად, ითვლება, რომ საქართველოში წარმატებული ბანკების NPS-ის მაჩვენებელი არის 70. ვიდრე ბრმად დაისახავდეთ მიზნად NPS 70-ს, ღირს დაფიქრება ბევრ სხვადასხვა ცვლადზე, რაც შესაძლოა თქვენი ორგანიზაციისთვის მიზნების შემუშავებისას იყოს მნიშვნელოვანი.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ძირითადი KPI, რომელიც ანტრეპრენერმა სტრატეგიული დაგეგმვისას უნდა გაითვალისწინოს.

## NPS კვლევა

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, NPS ზომავს რამდენი აქტიური მხარდამჭერი ჰყავს ორგანიზაციას. როგორც წესი, NPS შემდეგი კითხვით იზომება:

**რამდენად მოსალოდნელია რომ რეკომენდაცია გაუწიოთ ჩვენს პროდუქტს ან მომსახურებას თქვენს მეგობართან ან კოლეგასთან?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ქცევის მეცნიერებით დამტკიცებულია, რომ თუკი მომხმარებლები ძალიან ბრაზობენ ორგანიზაციაზე, მაშინ მას 0-6 მდე აფასებენ. ასეთ მომხმარებლებს გაბრაზებულ მომხმარებლებს ვეძახით. ისინი ცუდად მოგვისხსენიებენ და ჩვენს რეპუტაციას საფრთხეს უქმნიან. თუკი მომხმარებელს ორგანიზაციასთან ძლიერი ემოციური ბმა აქვს, მაშინ ისინი 9 ან 10 ქულას შემოხაზავენ ხოლმე. ასეთ მომხმარებლებს ფანებს ვეძახით. ხოლო თუ მომხმარებლები ინერტულად არიან განწყობილები, მაშინ 7 და 8 ქულას ირჩევენ. ასეთ მომხმარებლებს პასიურ მომხმარებლებს ვეძახით. შესაძლოა ისინი არ გვლანძღავენ, მაგრამ არც საქებარი სიტყვა დასცდებათ. ამიტომაც, იმისთვის რომ განვსაზღვროთ ჩვენი NPS, „აქტიური ფანები“, 9 და 10 ქულების პროცენტი % უნდა გამოვაკლოთ გაბრაზებული მომხმარებლების 0-6 ქულების პროცენტს %.

$$NPS = \text{ფანების \%} - \text{გაბრაზებული მომხმარებლების\%}$$

თუმცა, თავად აქტიური მხარდამჭერების რაოდენობის მიზნად დასახვა და შემდეგ შემოწმება არაფერს მოგვითანს თუ არ დავადგინეთ განმაპირობებელი ფაქტორები.

მომხმარებლის უკუკავშირის ტექსტური ანალიზი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ

### NPS კვლევა

რამდენად მოსალოდნელია რომ რეკომენდაცია გაუწიოთ ჩვენს პროდუქტს ან მომსახურებას თქვენს მეგობართან ან კოლეგასთან?

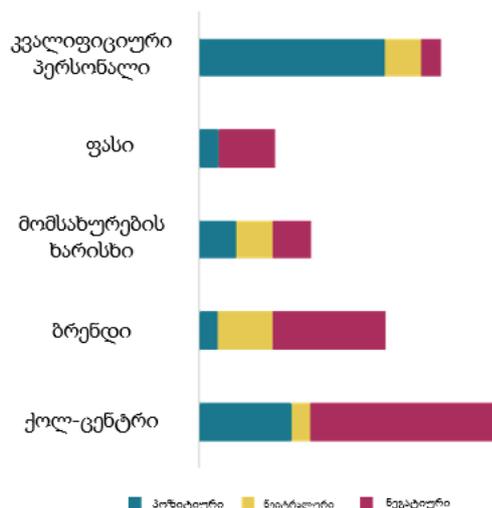
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

გთხოვთ დაასაბუთოთ თქვენი შეფასება

რატომ აირჩიეთ შესაბამისი ქულა?

რა არის ამა თუ იმ შეფასების მამოძრავებელი და თქვენი პროდუქტის ან მომსახურების რა ელემენტებია მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის.

მაგალითად, მოცემული გრაფა გვიჩვენებს ტექსტური ანალიზის შედეგად მიღებულ ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს კომპანიის მიმართ მომხმარებლის ერთგულების ფორმირებისთვის და ასევე, ამ ასპექტების მიმართ დამოკიდებულებასაც:



გარდა ზოგადი მხარდამჭერების რაოდენობის გარკვევისა, ანტრეპრენერისთვის შესაძლოა საინტერესო იყოს თუ რამდენად შეაქვს წვლილი კონკრეტულ დეპარტამენტს მომხმარებლის კომპანიის მიმართ ემოციურ განწყობაში.

## 12.4. სოციალურ-კორპორაციული პასუხისმგებლობა

„კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს ბიზნესის ნებაყოფილობით არჩევანს: იმოქმედოს ეთიკურად, გაითვალისწინოს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების მოლოდინი, დადებითი გავლენა მოახდინოს თავის სამუშაო, სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე, წვლილი შეიტანოს სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში. ეს არის კომპანიის კეთილი ნების საფუძველზე აღებული პასუხისმგებლობა და არა სახელმწიფოს სამართლებრივი მექანიზმებით დაკისრებული ვალდებულება.“<sup>5</sup>

სოციალურად პასუხისმგებელი ბიზნესი ხშირად უფრო მაღალ დანახარჯებს გულისხმობს, მაგრამ დღეს ანტრეპრენერის წარმატებას დიდწილად განაპირობებს თუ რა კეთილდღეობას ქმნის ის საზოგადოებისთვის. რატომ?

- ✓ იმიტომ, რომ ასეთი კომპანიები უფრო მოსწონთ მომხმარებლებს. გლობალურად, მომხმარებლების 45% უპირატესობას ანიჭებს კომპანიებს, რომლებიც ეთიკურ და მდგრად საქმიანობას ეწევიან;<sup>6</sup>
- ✓ MIT-ს კვლევის თანახმად, სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიები უფრო ინოვაციურ, ლიდერობის უნარის მქონე და გუნდური სულისკვეთების მქონე თანამშრომლებს იზიდავენ;<sup>7</sup>
- ✓ კარგი კორპორატიული მოქალაქეობა ანტრეპრენერს შეიძლება დიფერენცირებაშიც დაეხმაროს.<sup>8</sup> ბევრი კომპანია იყენებს სოციალურ-კორპორაციულ პასუხისმგებლობას საკუთარი იდენტობის ჩამოსაყალიბებლად.

საქართველოში დიდ ბიზნესს კარგად აქვს გააზრებული კორპორაციული პასუხისმგებლობის აუცილებლობა. მაგალითად, თიბისი ბანკმა შექმნა საგანმანათლებლო და ინფორმაციული პლატფორმა მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. ბანკი მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლების განათლების ხელშესაწყობად ორგანიზებას უწევს ტრენინგებს, მასტერკლასებს და ფორუმებს. შექმნა კულტურული არხი არტარეა, ARTAREA, დააწესა ლიტერატურული კონკურსი „საბა“ და ა.შ.

„საქართველოს ბანკის“ პროდუქტი „მწვანე ანაბარი“ – „მწვანე ანაბარის“ ფარგლებში ყველა პიროვნების სახელით, ვინც საქართველოს ბანკში გახსნა ვადიანი ან საბავშვო ანაბარი, ბანკმა დარგო ხე წალვერის რაიონში. „მწვანე ანაბარის“ აქციის შედეგად ბანკმა გააშენა 45,000 ნერგი და უზრუნველყო ნერგების საჭირო მოვლა.

„საშინაო სკოლის“ ფარგლებში Silk TV-ის ყველა მომხმარებელს საშუალება აქვს უფასოდ უყუროს სრული სასკოლო პროგრამის ვიდეო-გაკვეთილებს. საშინაო სკოლა – სოციალურ შემეცნებითი პროექტია, რომელიც მიზნად ისახავს სასწავლო პროცესი უფრო მიმზიდველი და ხელმისაწვდომი გახდეს ყველასთვის Silk TV-ის საშუალებით. თუმცა, მცირე და საშუალო ანტრეპრენერებისთვისაც დიდი შესაძლებლობებია ბიზნესის ეთიკურად წარმართვაში.

„რინგო“ ქალაქის სისუფთავესა და გარემოს დაცვაზე მზრუნველი ძალების პასუხისმგებლობის მქონე მეგობრებისთვის შეიქმნა. ტყავის ან მისი ჩამნაცვლებელი მასალისგან დამზადებულ ხელნაკეთ ფერად ქისებში ბიოდეგრადირებადი პარკებია მოთავსებული

5 [https://csrgeorgia.com/uploads/publications/CSR\\_manual\\_geo.pdf](https://csrgeorgia.com/uploads/publications/CSR_manual_geo.pdf)

6 <https://www.statista.com/statistics/1234119/consumer-interest-in-sustainable-environmental-brands/>

7 <https://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>

8 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979020927547>



წყარო: Ringo-ს Facebook გვერდი.

ლებსა და გარემოზე. „ცვლილებები შენგან უნდა იწყებოდეს. სხვისგან არ უნდა ელოდო რომ რაღაც უკეთესობისკენ შეცვალო. თბილისი არ იმსახურებს ამდენ ნაგავს და ჭუჭყს. რინგო კი ეხმარება გახადონ ჩვენი ქალაქი უფრო სუფთა.“ ამბობს „რინგოს“ შემქმნელი ნესტან მამაცაშვილი.

ძაღლის ფეკალიების ასაღებად. ბიოდეგრადირებადი პარკი მხოლოდ მცენარეული ნედლეულისგან მზადდება და უკვე 3-ნ თვეში იწყებს ეკოსისტემაში დაშლას და ბოლომდე იხრწნება. გარდა ამისა, ძაღლის ფეკალიები უამრავ ნაწლავურ ბაქტერიას და ჭიას შეიცავს და მათი ნიადაგში, ჰაერსა და წყალში მოხვედრა ძალიან არასასურველია. „რინგოს“ შექმნა ონლაინ, ვებგვერდზე <https://www.ringobags.store> და 40-ზე მეტ დიდ სუპერმარკეტებსა თუ ვეტერინარულ კლინიკებში შეგიძლიათ.

გარდა იმისა, რომ ეკო-მეგობრული პროდუქტით უზრუნველყოფს ძაღლის პატრონებს, „რინგო“ არ იშურებს მონდომებას რომ სულ უფრო და უფრო მეტმა პატრონმა აიღოს თანაქალაქელების წინაშე დაკისრებული პასუხისმგებლობა და ერთად ვიცხოვროთ ისეთ საზოგადოებაში, სადაც ნამდვილად ზრუნავენ ცხოვე-

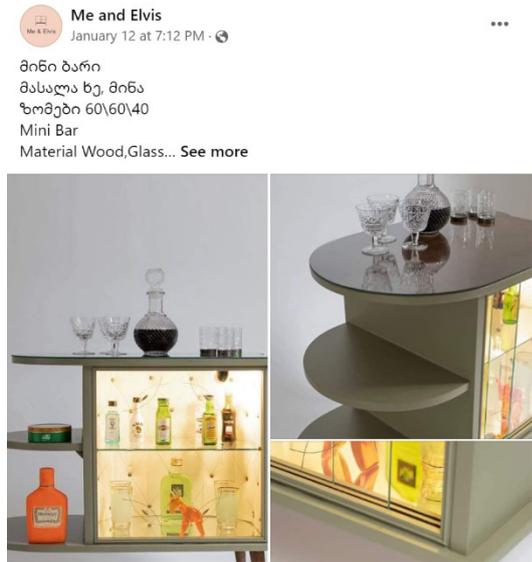


წყარო: Zero Waste-ის Facebook

Zero Effect. „ბერო ეფექტი“ ერთჯერადი მოხმარების ნივთების მრავალჯერად და ეკო-მეგობრულ ალტერნატივებს გვთავაზობს.

Me & Elvis მე-20 საუკუნის შუა წლებში აღმოსავლეთ ევროპაში გამოშვებულ ავეჯს ახალ სიცოცხლეს სძენს. 2019 წლიდან თეა მაქაცარია და ელვის ივანიშვილი წარსულის ნოსტალგიით და Bauhaus-ის ესთეტიკით თანამედროვე ნივთებს ქმნიან.

„ამ პერიოდის ავეჯი გარდა იმისა, რომ ძალიან ლამაზია, მაღალი ხარისხის ხით არის დამზადებული და თან მათი რაოდენობა ნელ-ნელა იღვევა. ყველა ნივთი ექსკლუზიურია და მათზე დიდი მოთხოვნა“ — ამბობს თეა მაქაცარია.



წყარო Me and Elvis Facebook

„ტენე“ ტელეკომპანია „ჯინვენტორის“ მიერ შექმნილი ქართული ეკომეგობრული კაბელია.



წყარო ტენე-ს Facebook გვერდი

ესაა USB, რომელიც საქართველოში მოძიებული პოლიეთილენის ნარჩენებისგან მზადდება. „ტენეს“ გაყიდვებიდან მიღებული თანხები კვლავაც ბუნების პოლიეთილენის ნარჩენებისგან დასუფთავებასა და გადამუშავებას ხმარდება, ხოლო მოგვიანებით მიღებული მასალა ამავე კაბელის წარმოებაში გამოიყენება<sup>9</sup>.

**ინსპირაციასოსციალურ-კორპორაციული პასუხისმგებლობის ინიციატივებისთვის**

ანტრეპრენერმა ეთიკური იდეებისა და ღირებულებების განსავითარებლად ინსპირაციისთვის შეიძლება გლობალური, მდგრადი განვითარების მიზნებიც გამოიყენოს.

2015 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ინიციატივით მსოფლიო ლიდერები შეიკრიბნენ და მსოფლიოს განვითარების სტრატეგიაზე შეთანხმდნენ 2016 წლიდან 2030 წლამდე. ერთიანი გლობალური დღის წესრიგის არსებობა ისეთ გამოწვევებთან გამკლავებისას,

9 <https://www.facebook.com/TeneUSB>

როგორცაა სიღარიბის აღმოფხვრა, უთანასწორობის შემცირება, განათლების, მშვიდობისა და სამართლიანობის საკითხები, ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია კლიმატური და ეკოლოგიური გამოწვევები.

**მდგრადი განვითარების მიზნები**



წყარო - UNICEF

2021 წლის მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულების მხრივ საქართველო 56-ე ადგილს იკავებს 165 ქვეყნიდან, რითაც ჩამოუვარდება ბელარუსს, უკრაინას, ყირგიზეტს, რუსეთს, მოლდოვასა და აზერბაიჯანს.<sup>10</sup>

**საქართველოს გამოწვევები**

ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის მიერ მომზადებულ მდგრადი განვითარების 2021 წლის ანგარიშში შეჯამებული ქვეყნის მთავარი გამოწვევები:

„შიმშილის აღმოფხვრის და ეკოლოგიური მიზნების, ასევე მრეწველობა, ინოვაცია და ინფრასტრუქტურის განვითარების მიმართულებით სტაგნაცია აღინიშნება.

- „არა შიმშილს“ მიზნის (SDG2) ფარგლებში, გაუარესება აღინიშნება 3 ინდიკატორის შემთხვევაში, კერძოდ არასაკმარისი კვების, ჭარბი წონის მაჩვენებლის და აზოტის მდგრადი მართვის ინდექსის თვალსაზრისით.

- ქვეყანაში მნიშვნელოვანი გამოწვევები რჩება გენდერული თანასწორობის მიმართულებით, მაგალითად, ქალების 50%-ს ხელი არ მიუწვდებათ კონტრაცეფციის თანამედროვე საშუალებებზე, ასევე დაბალია საკანონმდებლო ორგანოში ქალთა მიერ დაკავებული ადგილების პროპორციული რაოდენობა.

- გაუარესება აღინიშნება შრომითი უფლებების დაცვის თვალსაზრისით.

- ანგარიშის შემუშავების პერიოდში არსებული მონაცემებით, საქართველოში უმუშევრობის დონე 12.5%-ს შეადგენდა, რაც საქსტატის უახლესი მონაცემებით კიდევ უფრო გაუარესდა და 18.5%-ს მიაღწია. 2021 წლის მონაცემებით, საქართველოში მოსახლეობის 3.24% დღეში 1.9 აშშ დოლარზე ნაკლებით ცხოვრობს, ხოლო თითქმის 14% 3.20 აშშ დოლარზე ნაკლებით.“

10 <https://idfi.ge/ge/sdg-report-2021-georgia-results>

## ანტრეპრენერის შესაძლებლობები

ქვეყანაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გამოწვევებია მდგრადი განვითარების 4 მიზნის მიმართულებით — გენდერული თანასწორობა (SDG-5), ეკონომიკური უთანასწორობის შემცირება (SDG-10) და ეკოლოგიური გამოწვევები (SDG 14-15). ანტრეპრენერს შეუძლია ისეთი პროდუქტები და სერვისები განავითაროს, რომელიც პირდაპირ მდგრადი განვითარების მიზნის მიღწევას უწყობს ხელს, ან თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში დანერგოს ეთიკური პრაქტიკები:

### 12.5. თავის შეჭამება

- ანტრეპრენერს სტრატეგიაზე მუშაობისას 4 მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება აქვს მისაღები: ვინ იქნება მისი პროდუქტის/იდეის მომხმარებელი? როგორ გამოიყენებს ტექნოლოგიებს მომხმარებლის პრობლემის გადასაჭრელად? როგორი იდენტობა ექნება მის ორგანიზაციას და როგორ შექმნას კულტურა? ვინ იქნებიან კონკურენტები?
- ყველაზე დიდი შეცდომა რაც ანტრეპრენერმა შეიძლება დაუშვას არის ის, რომ შექმნას პროდუქტი ან მომსახურება ყველასთვის. მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს იდეალური მომხმარებელი და შემდეგ როგორ და სად შეიძლება მასთან კავშირის დამყარება.
- რაც არ უნდა „არატექნოლოგიური“ იყოს თქვენი იდეა, დაფიქრდით როგორ შეიძლება თქვენი მომხმარებლის პრობლემის ტექნოლოგიების გამოყენებით გადაჭრა?
- ორგანიზაციულ კულტურაზე ზრუნვა ანტრეპრენერს ეხმარება საერთო მიზნის გარშემო გააერთიანოს გუნდის წევრები. დაფიქრდით რა რიტუალების დანერგვით შეგიძლიათ შექმნათ მამოტივირებელი გარემო, დაეხმაროთ თანამშრომლებს დასვენებასა და განტვირთვაში, გახადოთ სამუშაო გარემო საინტერესო და ინსპირაციული.
- კონკურენტები ხშირად გვინსპირირებენ. Kanu მოდელი ინდუსტრიის სტანდარტების, კონკურენტების შეთავაზების და მომხმარებლებისთვის მოულოდნელი სიხარულის დაგეგმვით გვეხმარება მოვიფიქროთ რა შეიძლება გახდეს ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა.
- წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლების განსაზღვრა ანტრეპრენერისთვის სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზევეა საჭირო. KPI ყველა ორგანიზაციამ თავისი მიზნებიდან გამომდინარე უნდა შეიმუშაოს. Net Promoter Rate (NPR) ზომავს კომპანიის რეპუტაციას და მისი აქტიური მხარდამჭერების რაოდენობას. ითვლება რომ NPR ბევრად უფრო ზუსტი განმსაზღვრელია კომპანიის მომავალი წარმატების, ვიდრე წარსულზე ორიენტირებული შემოსავლები ან მომგებიანობა.
- ბიზნესის ნებაყოფილობით არჩევანს: იმოქმედოს ეთიკურად, გაითვალისწინოს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების მოლოდინი, დადებითი გავლენა მოახდინოს თავის სამუშაო, სოციალურ და ბუნებრივ გარემოზე, წვლილი შეიტანოს სოციალური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური პრობლემების მოგვარებაში, მის სოციალურ-კორპორაციულ პასუხისმგებლობას ვუკავშირებთ. ეთიკური, ადგილობრივი თუ ზოგადსაკაცობრიო გამოწვევების მოსაგვარებლად გამიზნული ბიზნესიდეები მომხმარებლებსაც ძალიან ხიბლავთ და მომავალ თანამშრომლებსაც. გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები მცირე და საშუალო ბიზნესმაც შეიძლება გამოიყენოს ინსპირაციისთვის ჩვენ ლოკალურ გამოწვევებზე საპასუხო ინიციატივების განსავითარებლად.

## 12.6. რა არის ბიზნეს მოდელი

**1. არასასურველი მომხმარებელი.** წაიკითხეთ Mantis-ის ქეისში საუბარია Mantis-ის იდეალურ მომხმარებელზე. დაახასიათეთ სპორტული ტანსაცმლის მომხმარებლის სეგმენტი, რომელზეც კომპანიამ უარი თქვა. არასასურველი მომხმარებლის გამოსავლენად გამოიყენეთ იგივე კითხვები, რაც გეხმარებათ იდეალური მომხმარებლის გამოვლენაში.

**2. ტექნოლოგიური გადაწყვეტა.** ნაბიჯი 1. შეარჩიეთ თქვენთვის სასურველი კომპანია და განსაზღვრეთ 5 ტექნოლოგიური გადაწყვეტა თქვენი კომპანიისთვის:

რძის პროდუქტების წარმოება, საბავშვო ბაღების ქსელი ან ცხოველების გრუმინგის სალონი

**3. თქვენი კომპანიის ღირებულებები.** დაწერეთ რა გსურთ იყოს თქვენი იდეალური კომპანიის ღირებულებები. ჩამოთვალეთ მინიმუმ 3 ღირებულება. რაში შეიძლება გამოიხატებოდეს ამ ღირებულების არსებობა თქვენს იდეალურ კომპანიაში? განსაზღვრეთ მინიმუმ 2 აქტივობა თითოეული ღირებულებისთვის. აქტივობები ამ ღირებულების დამკვიდრებაში უნდა დაგეხმაროთ.

**4. ორგანიზაციული კულტურა და რიტუალები.** თქვენი ამოცანაა შეიმუშავოთ გადაწყვეტები დემოტივირებული თანამშრომლებისთვის. მოიფიქრეთ გადაწყვეტები რომლის მიზანიცაა. თითო ამოცანისთვის თითო გადაწყვეტა მოიფიქრეთ:

- დავეხმაროს თანამშრომლებს დასვენებასა და განტვირთვაში;
- შევუნარჩუნოს და დაუფასოს მათ მეგობრული სამუშაო გარემო;
- გავხადოს სამუშაო გარემო საინტერესო;
- გაუღვივოს ერთიანობის, საერთო ღირებულებებისა და მიზნის განცდა;

**5. Kanu მოდელი.** აირჩიეთ კომპანია: მიტანის სერვისი, არტიზანული ყველის ბრენდი, დაბადების დღის ცენტრი თინეიჯერებისთვის. Kanu მოდელის მიხედვით შექმენით კონკურენტული უპირატესობა თქვენი კომპანიისთვის.

**6. მღვრადი განვითარების მიზნები. ნაბიჯი 1.** აირჩიეთ გამოწვევა: გენდერული თანასწორობა, ეკონომიკური უთანასწორობა, ეკოლოგიური პრობლემები.

**ნაბიჯი 2.** თქვენ ხართ ჩამოთვლილი კომპანიებიდან ერთ-ერთი: ბორჯომი, M2, სანტე. მოიფიქრეთ თითო გამოწვევაზე მუშაობის ორიგინალური კამპანია.

## მე-13 თავი: ბიზნეს მოდელი

განსახილველი საკითხები:

- 13.1 რა არის ბიზნეს მოდელი
- 13.2 ბიზნეს მოდელის ტიპები
- 13.3 Canvas ჩარჩო
- 13.4 თავის შეჯამება
- 13.5 სავარჯიშოები

### კომპანიები:

Office 365	MEAMA	Huppy.ჭაპი	Airbnb	Rolls Royce
Amazon	GILLETE	Ebazaar.ge	ტერმინალი	
E-bay	Spotify	Myauto.ge	Spacefarms	

### 13.1. რა არის ბიზნეს მოდელი

ბიზნეს მოდელი გვიჩვენებს, თუ რა პრინციპით ქმნის, აწვდის, და მოიპოვებს ღირებულებას ორგანიზაცია. ადრე, როცა ბიზნესის ერთადერთი დანიშნულება ადრეულ კაპიტალისტურ პრინციპებს ეფუძნებოდა და მხოლოდ დამფუძნებლების ფინანსური კეთილდღეობის ზრდით შემოიფარგლებოდა, ბიზნეს მოდელად განიხილავდნენ იმას, თუ როგორ აგენერირებს ბიზნესი შემოსავლებს.

ახლა კი, მას შემდეგ რაც ანტრეპრენერული ღირებულებები საზოგადოებრივ პროგრესს დაუკავშირდა, ბიზნეს მოდელს ვუწოდებთ იმას, რაც ინოვაციურად აგვარებს პრობლემას და ორგანიზაციას ეხმარება საკუთარი თავისთვის და საზოგადოებისთვისაც შექმნას სოციალური თუ ეკონომიკური კეთილდღეობა. ბიზნეს მოდელი ღირებულებას ქმნის არა მხოლოდ საკუთარი თავისთვის, არამედ მომხმარებლისთვის, თანამშრომლისთვის, პარტნიორისთვის, მომწოდებლისთვის და ა.შ.

მარტივად რომ ვთქვათ ბიზნეს მოდელი მოიცავს ინფორმაციას იმაზე თუ რას, ვისთვის, რა რესურსებით და როგორ ქმნის ანტრეპრენერი. ეს თავი ბიზნეს მოდელის შესახებ, ახარისხებს ამ სახელმძღვანელოში აქამდე განვლილ საკითხებს ერთიან ჩარჩოში, რომელსაც CANVAS-ს ვუწოდებთ.

კვლევებით დამტკიცებულია რომ პროცესისა და პროდუქტის ინოვაციაზე უფრო მდგრადი ბიზნეს მოდელის ინოვაციაა<sup>1</sup>. რაც იმას ნიშნავს, რომ თუკი ორგანიზაციას სურს ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე შექმნას კონკურენტული უპირატესობა, ბიზნეს მოდელის ინოვაციაზე უნდა იფიქროს. ამ თავში განვიხილავთ რამდენიმე ბიზნეს მოდელს და ვიმსჯელებთ თუ როგორ ქმნიან ისინი ღირებულებას სხვადასხვა სთეიქჰოლდერებისთვის.

<sup>1</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917300392?via%3Dihub>



## ფიქრისთვის და განსჯისთვის

- ბიზნეს მოდელი აღწერს ლოგიკას რომლის მიხედვითაც მუშაობს ორგანიზაცია, ამიტომ ყველა ორგანიზაციას აქვს ბიზნეს მოდელი.
- ერთ კომპანიას ერთდროულად შესაძლოა რამდენიმე ბიზნეს მოდელი ჰქონდეს.
- ბიზნეს მოდელი ინოვაციის ყველაზე დიდი პოტენციალის მატარებელია
- ბიზნეს მოდელში მცირე ცვლილებაც კი შესაძლოა მნიშვნელოვნად აისახოს კომპანიის კეთილდღეობაზე
- არ არის აუცილებელი კომპანიამ აქამდე არარსებული ბიზნეს მოდელით იმუშაოს
- ახალი ბიზნეს მოდელები თეორიულად ადვილი მოსაფიქრებელია. მთავარი სირთულე მისი პრაქტიკაში განხორციელებაა

## 13.2. ბიზნეს მოდელის ტიპები

ბიზნესის მოდელი ბევრნაირი შეიძლება არსებობდეს. ზოგიერთი ბიზნეს მოდელი, მაგალითად პროდუქტის ან სერვისის ბიზნეს მოდელები, უხსოვარი დროიდან არსებობს. თანამედროვე სამყაროში, როდესაც ტექნოლოგიები ადამიანებს შორის კომუნიკაციის, წარმოების, დისტრიბუციის თუ ღირებულების გაცვლის თითქმის უსაზღვრო საშუალებებს გვაძლევს, მუდმივად ხდება ახალი ბიზნეს მოდელების მოფიქრება და დანერგვა. აღსანიშნავია რომ არ არის აუცილებელი ბიზნეს მოდელი აუცილებლად ტექნოლოგიების გამოყენებით ქმნიდეს ღირებულებას.

ინტერნეტში და სპეციალურ ლიტერატურაში ბიზნეს მოდელის უამრავი მაგალითის მოძიება შეიძლება, თუმცა ჩვენ ამ თავში რამდენიმე ტიპს განვიხილავთ. დავიწყებთ ბიზნეს მოდელების უფრო ზოგადი მახასიათებლებით და შემდეგ მოვიყვანთ უფრო სპეციფიურ ტიპებს; ვისაუბრებთ კონკრეტულ მაგალითებზეც.

### პროდუქტი - ტრადიციული მოდელი

პროდუქტის წარმოება და ტრადიციულ არხებში გაყიდვა ყველაზე გავრცელებული ბიზნეს მოდელია. პროდუქტი არის ხელშესახები ნივთი ან ციფრული ობიექტი. მწარმოებლის მიზანია, წარმოების ხარჯები მაქსიმალურად შეამციროს და ხარისხი გაზარდოს, შემდეგ კი გაყიდოს რაც შეიძლება დიდი რაოდენობა ყველაზე მაქსიმალურ ფასად, რასაც მყიდველები გადაიხდიან.

ინდუსტრიიდან გამომდინარე ჩამოყალიბებულია წარმოების და გაყიდვის ტრადიციული, სტანდარტული გზები, რომლებიც გამოცდილია, თუმცა შესაბამისად კონკურენციაც გაცილებით მაღალია და საკმაოდ რთულია ამ ბიზნეს მოდელით კონკურენტული უპირატესობის ხანგრძლივად უზრუნველყოფა.

თანამედროვე ეპოქაში, როცა წარმოების შესაძლებლობები უსაზღვროდ გაზრდილია, უკვე ადვილია ნებისმიერი პროდუქტის დიდი რაოდენობით წარმოება და შესაბამისად მასშტაბირება.

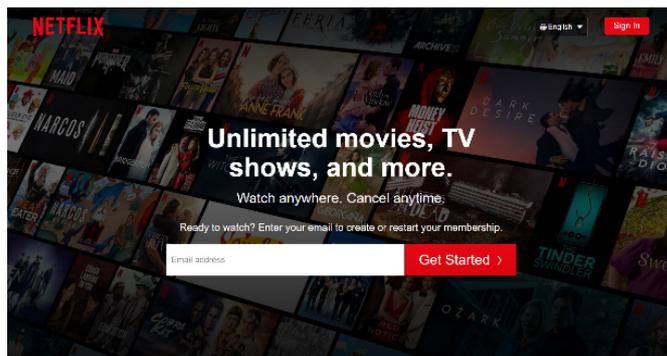
თუმცა მხოლოდ ტრადიციული მთოდებით წარმოებასა და გაყიდვას რისკებიც ახლავთ თან, მაგ. პროდუქტის კოპირება, იგივე ან მსგავსი პროდუქტის წარმოება კონკურენტის მიერ.

## ხელმოწერის მოდელი

ხელმოწერის მოდელი შესაძლებლობებს აძლევს კომპანიას, გაყიდოს თავისი პროდუქტი ან მომსახურება ფიქსირებული თანხის პერიოდულად გადახდის საფუძველზე. ყველაზე ხშირად ეს მოდელი იყენებს ყოველთვიურ ან ყოველწლიურ გადახდებს.

იმის ნაცვლად, რომ კომპანიამ პროდუქტის ან მომსახურების სრული თანხა გადაახდევინოს მომხმარებელს, იგი იღებს გაცილებით მცირე რაოდეობას, ოღონდ გარკვეული ინტენსიურობით და მუდმივად<sup>2</sup>.

ცნობილი გლობალური მაგალითი ბევრი შეიძლება მოვიყვანოთ. ხელმოწერის მოდელი განსაკუთრებით პოპულარულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში. Microsoft-ის ყველა პროგრამული უზრუნველყოფა, თითქმის მთლიანად გადავიდა ხელმოწერის მოდელზე. მაგ. ყველასათვის ცნობილი საოფისე პროგრამები Microsoft Office დიდი ხანია შევიდა ახალ პაკეტში სახელად Office 365, რომლის შეძენაც მხოლოდ ხელმოწერით არის შესაძლებელი. სხვა ტექნოლოგიური კომპანიებიც აქტიურად იყენებენ თვიანთი მომსახურების მიწოდების ამ მოდელს, მათ შორის, Google Workplace, Amazon Prime, Netflix.



წყარო Netflix.com

საქართველოში ეს ბიზნეს მოდელი პოპულარულია სხვადასხვა სფეროში. მაგალითად, SPACEFARMS ტრადიციულ პროდუქტის და სერვისის ბიზნეს მოდელელებთან ერთად (კომპანია მომხმარებლებს სთავაზობს ჰიდროპონული სისტემის მასტერკლასებს და უბრანული მეურნეობის ტექნოლოგიის დანერგვის კონსულტაციას), მომხმარებელს ხელმოწერის მოდელს სთავაზობს.

წყარო: Spacefarms

ტერმინალი არის საერთო სამუშაო სივრცის მომსახურება, რომლის ყოველთვიური ხელმოწერითაც სხვადასხვა ტიპის პაკეტების აღებაა შესაძლებელი. მომხმარებელი იხდის ყოველთვიურ ფიქსირებულ თანხას და თვის განმავლობაში შეუძლია კონკრეტული დროით გამოიყენოს საერთო სივრცე, შეხვედრების ოთახი, პრინტერი და სხვა რესურსები ტერმინალის შენობაში.



### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

- ✓ ბიზნესისთვის ეს მოდელი იმითაა სასარგებლო, რომ წინასწარ უფრო ადვილად შეუძლია განჭვრიტოს თავისი შემოსავლები, რადგან იცის რამდენი ხელმომწერი ჰყავს და თითოეული რა თანხას იხდის პერიოდულად (თვეში და წელწადში).
- ✓ მომხმარებლისთვის ეს მოდელი პირველ რიგში იმითაა მოსახერხებელი, რომ ერთბაშად არ უწევს პროდუქტის რეალური ღირებულების გადახდა, არამედ უფრო მცირე თანხის პერიოდული გადახდის საფუძველზე შესაძლებლობა აქვს იგივე პროდუქტი ან სერვისი ჩვეულებრივ გამოიყენოს. ამ შემთხვევაში ის ყიდულობს არა თავად პროდუქტს, არამედ მისი გამოყენების დროებით უფლებას - სანამ აქტიურია ხელმოწერა და იხდის ფულს.
- ✓ Gartner-ის თანახმად, მომავალში სულ უფრო მეტი კომპანია რომელიც პირდაპირ მომხმარებლებზე ყიდის პროდუქტებს და სერვისებს გამოიყენებს ამ ბიზნეს მოდელს.



წყარო - Terminal, <https://terminal.center/>

## მარკეტფლეისი - ბაზრობა

საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებამ შესაძლებელი გახადა ჩვეულებრივი ბაზრის მოდელის ვირტუალ სივრცეში გადატანის და ამით მასშტაბის თითქმის შეუზღუდავად გაზრდა. ონლაინ ბაზარი ერთმანეთს აკავშირებს პროდუქტის ან სერვისის გამყიდველსა და მყიდველს. უმეტესწილად ასეთ ბიზნესს არ აქვს საკუთარი საწყობი და პროდუქტების მარაგი, არამედ წარმოადგენს მხოლოდ შუამავალს ვაჭრობის ორ სუბიექტს შორის.

ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი მაგალითი ონლაინ ბაზრობის არის EBAY.COM. აქ გამყიდველები და კლიენტები ხვდებიან ერთმანეთს, ხოლო ტრანზაქცია ხორციელდება თავად პლატფორმის

შიგნით და თანხის ნაწილი რჩება ბაზრობის ოპერატორს.<sup>3</sup>

ონლაინ ბაზრობას რამდენიმე ფინანსური მოდელი შეიძლება ჰქონდეს: მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია საკომისიოს მიღება თითოეული წარმატებული ტრანზაქციიდან. ამ მოდელის მაგალითია იგივე Ebay, Amazon, AirBnB.

ქართული ონლაინ მარკეტფლეისის მაგალითებია ebazaar.ge, რომელიც სოფლის მეურნეობის პროდუქტების მომხმარებლებსა და ფერმერებს ერთმანეთს ახვედრებს თავის პლატფორმაზე.



წყარო - ebazaar.ge

ონლაინ ბაზრობის კიდევ ერთი ფინანსური მოდელია გამორჩეული რეკლამირება, როდესაც გამყიდველები იხდიან თანხას, რათა მათი პროდუქტები სხვებზე ადრე გამოჩნდეს პლატფორმაზე. ამ მოდელის ერთ-ერთი ქართული მაგალითია MYAUTO.GE. ამ საიტზე გამყიდველს შეუძლია სრულიად უფასოდ განათავსოს მანქანის გაყიდვის განცხადება და თუ სურს, რომ მისი პროდუქტი სხვებზე უფრო ადრე გამოჩნდეს, შესაბამისი თანხა უნდა გადაიხადოს.



წყარო - myauto.ge

3 <https://productmint.com/the-marketplace-business-model-a-complete-guide/>

მარკეტფლეისების მთავარი პრობლემაა როგორც მყიდველების, ისე გამყიდველების მოზიდვა. ამ მიზნის მისაღწევად კი საჭიროა ბიზნეს მოდელის სხვა კომპონენტების კრეატიულად დაგეგმვა.

მაგ. EBAZAAR.GE ფერმერებს ეხმარება დისტრიბუციასა და მარკეტინგში. ამასთან, დამატებით პასუხისმგებლობას იღებს მყიდველების წინაშე პროდუქტის ხარისხზე, რასაც ფერმერებთან ვიზიტით და პროდუქციის წარმოების სტანდარტების შემოწმებით უზრუნველყოფს.

ჭორიზონტალური მარკეტფლეისები მომხმარებელს მრავალფეროვან პროდუქტების არჩევანს სთავაზობენ. ვერტიკალური მარკეტფლეისები მხოლოდ კონკრეტულ პროდუქტის კატეგორიაზე ფოკუსირდებიან. მართალია მარკეტფლეისები მყიდველებს და გამყიდველებს აკავშირებს, თუმცა დასაწყისში მარკეტფლეისისთვის მათი შემოკრება ადვილი არ არის, ამიტომ მარკეტფლეისები მზად უნდა იყვნენ სხვადასხვა სახის წამახალისებელი აქტივობებისთვის.



### იცით თუ არა რომ ...

- გლობალურად ინტერნეტ გაყიდვების 72% ონლაინ მარკეტფლეისის გაყიდვებზე მოდის.<sup>4</sup>
- ყველაზე დიდი მარკეტფლეისებია Amazon (ა.შ.შ), Alibaba (ჩინეთი) Mean, Pinduodui (ჩინეთი) Prosus (ნიდერლანდები) 66 ტოპ 100 მარკეტფლეისიდან 2010 წლის შემდეგ შეიქმნა<sup>5</sup>
- მარკეტფლეისები როგორც B2C ასევე B2B მოდელებზე მუშაობს

## Freemium ბიზნეს მოდელი

სიტყვა Freemium ორი ინგლისური სიტყვის შეერთებით არის მიღებული Free და Premium. ამ ბიზნეს მოდელის მთავარი მახასიათებელი ისაა, რომ მწარმოებელი თავის მომხმარებელს სთავაზობს პროდუქტი/სერვისის უფასო ვერსიას, რომელიც გარკვეული მახასიათებლებით არის შეზღუდული ან თრაიალია, ხოლო სრული ფუნქციონალის მისაღებად უკვე ახდევინებს თანხას.<sup>6</sup>

Freemium მოდელს ყველაზე ხშირად პროგრამული უზრუნველყოფის, მობილური თამაშების ან ონლაინ სერვისების ბიზნესები იყენებენ, რადგან ტექნოლოგიურად უფრო იოლია პროდუქტის მახასიათებლების მართვა.

ამ მოდელის ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ბენეფიტი ის არის, რომ უზრუნველყოფს პირველადი მომხმარებლების დიდი რაოდენობის შეკრებას და მათ მიერ პროდუქტის გამოყენების დაწყებას - რადგან საბაზო ფუნქციონალური უფასოა და საფასურის გადახდის გარეშე აპლიკაციის თუ სერვისის გამოყენება. ეს უზრუნველყოფს მომავალი შესყიდვისთვის კლიენტის მზაობას, რადგან მას უკვე გამოცდილი აქვს პროდუქტი.

საწყის ეტაპზე მყოფი ტექნოლოგიური სტარტაპებისთვის, რომლებსც მიზნად ისახავენ ბაზარზე მალევე შესვლას და პოტენციური მომხმარებლების დიდი რაოდენობით შეგროვებას. ამით ისინი ზრდიან ბრენდის ცნობადობას იაფად, რადგან პასუხისმგებლობას არ პრემიალურ იღებენ მხარდაჭერაზე.

უფასო აპლიკაციების გამოშვებით ბევრი კომპანია რეკლამის გაყიდვასაც ახერხებს და ამით იღებს გარკვეულ შემოსავალს.

ამ მოდელს უარყოფითი მხარეებიც აქვს. შეიძლება ბევრი მომხმარებელი არასდროს გადავიდეს

4 <https://www.statista.com/statistics/245340/leading-large-cap-e-commerce-companies-market-cap/>

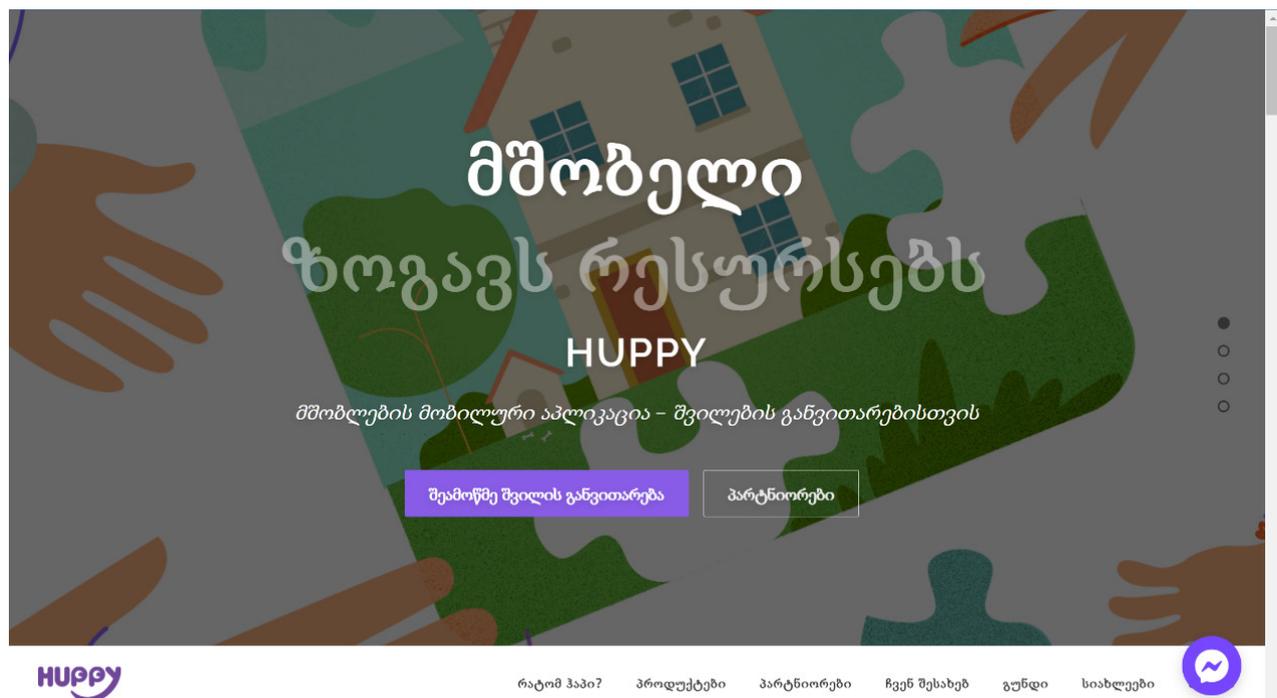
5 <https://blog.miraki.com/10-things-you-didnt-know-online-marketplaces>

6 <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp>

ფასიან ვერსიაზე, რადგან უფასო ფუნქციონალი აკმაყოფილებდეს. ეს შეიძლება იმითაც იყოს გამოწვეული, რომ მწარმოებელმა ვერ გათვალისწინა, კონკრეტულად რა ფუნქციონალი იქნებოდა ოპტიმალური იმისთვის, რომ გარკვეული კმაყოფილება უფასო ვერსიითაც ეგრძნო. ამის საპირისპიროდ, კი მომხმარებლებს შეიძლება ადვილად მოებზრდეთ უფასო ვერსია და ახალ ვერსიაზე გადასვლის ნაცვლად, აპლიკაცია წაშალო.

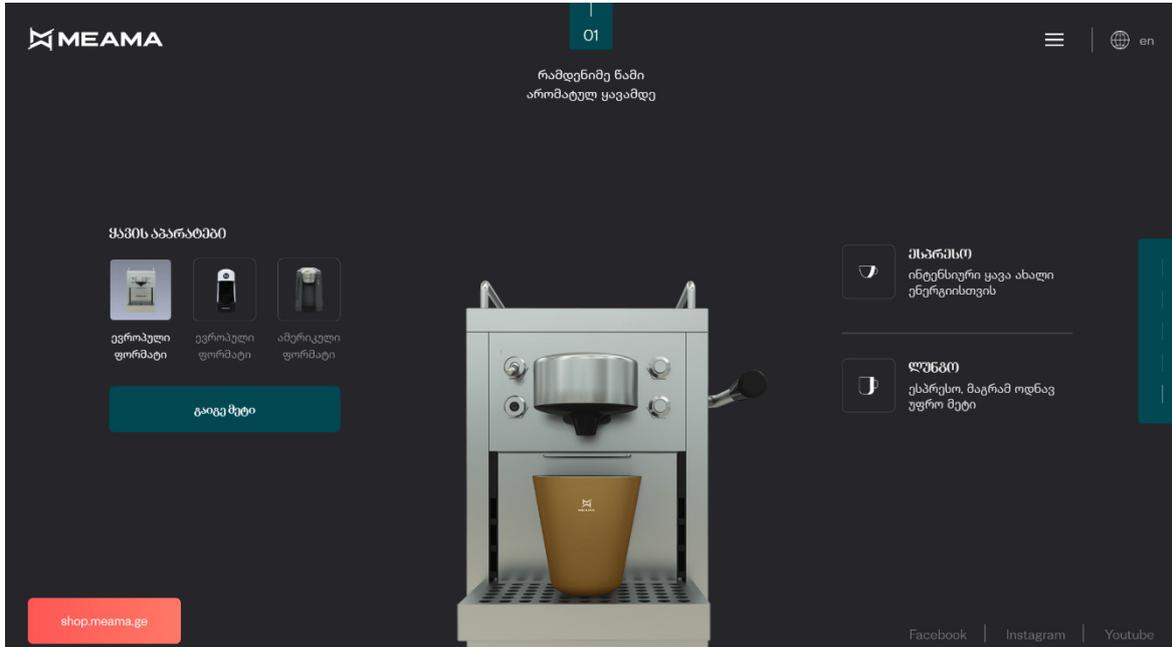
Freemium-ის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მაგალითია Spotify - მუსიკის სტრიმინგ სერვისი 365 მილიონი ყოველთვიური მომხმარებლით. აქედან თითქმის ნახევარი ფასიან სერვისს ყიდულობს. უფასო ვერსიით მომხმარებლები რეკლამებს და შეზღუდულ ფუნქციებს იღებენ, რაც ბევრისთვის არ არის საკმარისი.

ფრიმიუმის ბიზნეს მოდელს სთავაზობს huppy.ჰაპი, მობილური აპლიკაცია მშობლებისთვის შვილების განვითარებისთვის. Huppy.ჰაპი ბავშვის განვითარების შეფასებებს და განმავითარებელ აქტივობებს მშობლებს უფასოდ სთავაზობს, ხოლო სპეციალისტებთან კონსულტაცია ფასიანია.



## საპარსის და დანის (Razor and Blade) ბიზნეს მოდელი

საპარსის და დანის ბიზნეს მოდელი ეყრდნობა საწყისი პროდუქტის (საპარსი) გაყიდვას შედარებით დაბალ ფასად ან თვითღირებულებით - რასაც მოჰყვება სახარჯო მასალების გაყიდვა, რაშიც ფირმა იღებს თავისი მოგების უმეტეს ნაწილს. მაგალითად Gillette ყიდის საპარსს თვითღირებულებაზე უფრო დაბალ ფასად. ხოლო მოგებას საპარსის თავების (დანების) გაყიდვით იღებს, რომლის შექმნაც მომხმარებელს რეგულარულად უწევს. ანალოგიურ ბიზნეს მოდელს იყენებს მეამა.MEAMA .ის ყი დის ყავის აპარატებს იაფად და მოგების მიღებას ყავის კაფსულების გაყიდვით მოელის.



წყარო: meama.ge.

საპარსის და დანის ბიზნეს მოდელი თუმცა გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარების შესაძლებლობას აძლევს ანტრეპრენერს თავის მომხმარებელთან, მისი დანერგვა გარკვეულ რისკებთანაა დაკავშირებული. მომხმარებელს ხშირად თავიდან არ სურს გრძელვადიანი ურთიერთობის წამოწყება. გარდა ამისა, კომპანიის მხრიდან მომხმარებლის შესანარჩუნებლად ორიგინალობა და აქტიურობაა საჭირო.

## სერვიტიზაცია (The Servitisation)

ეს ბიზნეს მოდელი, პროდუქტის ყიდვის ნაცვლად სერვისს აწვდის მომხმარებელს. სერვიტიზაცია რამდენიმე ბიზნეს მოდელს ჰგავს, თუმცა მათგან განსხვავებულია. მაგალითად, ხელმოწერის ბიზნეს მოდელის მსგავსად სერვიტიზაცია სთავაზობს რეგულარულ სერვისს. Rolls Royce სერვიტიზაციის ცნობილი მაგალითია. რეაქტიული ძრავების გაყიდვიდან კომპანია ძრავის საათობრივი მუშაობის გაყიდვაზე გადავიდა. 2017 წლისთვის Rolls Royce-ის შემოსავლების 49% მოდიოდა ფიქსირებულ ანაზღაურებაზე ფრენის საათში.

სერვიტიზაციის მოდელში კომპანია პასუხისმგებელია ყველა საოპერაციო ხარჯზე. ამრიგად, პროვაიდერი პროდუქტის შექმნისას უკვე ფიქრობს გრძელვადიან ურთიერთობებზე. სერვიტიზაცია რალაციტ სამართლებელი და დანისა ბიზნეს მოდელსაც ჰგავს, თუმცა თვითღირებულების ან ნაკლებ ფასად არ ჰყიდის თავის პროდუქტს. უბრალოდ, მას დამატებითი სერვისებით ამდიდრებს. McKinsey-ის ანგარიშის მიხედვით, ახალი პროდუქტის გაყიდვების ტიპური მარჟა არის 10%, ხოლო შემდგომი მომსახურების მარჟა საშუალოდ 25%. სერვიტიზაციის მოდელი საშუალებას აძლევს მაღალტექნოლოგიურ და მწარმოებელ კომპანიებს ერთობლივად შესთავაზონ მომხმარებელს გადაწყვეტა. ვინაიდან გამყიდველი ყიდის ხელმოწერებს და არა პროდუქტებს, ისინი პასუხისმგებლები არიან პროდუქტის გამოცდილებაზე რასაც უფრო მაღალ საფეხურზე აჰყავს პროდუქტის მომსახურების ხარისხი. ასეთ მწარმოებლებს ჩვეულებრივ აქვთ დისტანციური წვდომა პროდუქტებზე ანალიტიკის გასაკეთებლად, განახლებების გასაგზავნად და დისტანციური დიაგნოსტიკის შესასრულებლად. სერვიტიზაციის მეშვეობით ანტრეპრენერებს შეუძლიათ გააუმჯობესონ ეფექტურობა და უზრუნველყონ მომხმარებელზე მორგებული გამოცდილება.

## სერვიტიგაციის უპირატესობები

1. პროდუქტის დიფერენციაციის – მომხმარებელს სთავაზობს უფრო ღირებულ შეთავაზებას, ვიდრე მხოლოდ პროდუქტის შექმნის შემთვევაში იქნებოდა.
2. ხარჯების დაგროვვა და ემოსიური მიჯაჭვულობა – მომხმარებელი ზოგავს ფულს და უჩნდება პროდუქტის გამოცდილების მიმართ ემოციური მიჯაჭვულობა
3. გაუმჯობესებული მომსახურება – საოპერაციო პროცესები უკეთ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან და მომსახურების ხარისხიც იზრდება.
4. დამატებითი შემოსავლის წყარო – პროდუქტის გაყიდვის გარდა, შემოსავლის დამატებით წყაროც ჩნდება
5. გაზრდილი მომგებიანობა – მომგებიანობა სერვისის და დაკავშირებული აქტივობების ხარჯზე იზრდება

## 13.3 CANVAS ჩარჩო

Canvas ჩარჩო ახდენს ვიზუალიზაციას თუ რა ღირებულებას, ვისთვის, რა რესურსებით და როგორ ქმნის ორგანიზაცია. Canvas ასახავს ლოგიკას, რომლის მიხედვითაც კომპანია ქმნის ან შეიძლება შექმნას ღირებული შეთავაზება მომხმარებლისთვის/თანამშრომლებისთვის/ მომწოდებლებისთვის/პარტნიორებისთვის და ა.შ. Canvas ახარისხებს ამ სახელმძღვანელოში აქამდე განვილი საკითხებს ერთიან ჩარჩოში რომელიც 9 სტრუქტურული ერთეულისგან შედგება.

1. მომხმარებლის სეგმენტები - ამ ნაწილში უნდა გაიწეროს კომპანიის სამიზნე აუდიტორია, იდეალური მომხმარებელი და სხვა სეგმენტები. (იხ. თავები: მე-4. 4.5, მე-8. 8.2. მე-12. 12.1.)
2. ღირებული შეთავაზება - ღირებული შეთავაზება განსაზღვრავს, თუ რატომ ამჯობინებენ მომხმარებლები ერთ კომპანიას მეორეს. აქ აღვწერთ მომხმარებლის ფუნქციურ, ემოციურ, ეპისტემურ და სოციალურ ღირებულებას კომპანიის პროდუქტთან და სერვისთან მიმართებაში (იხ. თავი მე-9. 9.7)
3. არხები - კომუნიკაციის გავრცელებისა და გაყიდვის არხები და შეხების წერტილები როგორც ფიზიკურ, ასევე ონლაინ სივრცეში. ამ ნაწილში პასუხი უნდა გაცეს შემდეგ კითხვებს: რომელ არხებს ანიჭებენ ჩვენი მომხმარებელთა სეგმენტები უპირატესობას? როგორ ვუკავშირდებით მათ? როგორ არის ჩვენი არხები ერთმანეთთან დაკავშირებული? რომელი არხებია ყველაზე ეფექტური? (იხ. თავი მე-9. 9.4)
4. ურთიერთობა მომხმარებლებთან - კომპანიამ უნდა განსაზღვროს რა სახის ურთიერთობა სურს მომხმარებელთა თითოეულ სეგმენტთან. რა ინტენსივობის და ხარისხის ურთიერთობებია ღირებული მომხმარებლისთვის? (იხ. თავი მე-12. 12.1)
5. შემოსავლის წყაროები - არის ფულადი სახსრები, რომელსაც კომპანია მომხმარებელთა თითოეული სეგმენტისგან იღებს. რა მოგების მარჟებია? (იხ. თავი მე-10. 10.5-10.10)
6. ძირითადი რესურსები - აღწერს ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლებს, რომლებიც აუცილებელია ბიზნეს-მოდელის ფუნქციონირებისთვის. (იხ. თავი მე-10. 10.4.)
7. ძირითადი საქმიანობა - იმ საქმიანობების ჩამონათვალი, რომლების განხორციელებაც მნიშვნელოვანია ღირებული შეთავაზების და ძირითადი პროდუქტის შესაქმნელად.
8. ძირითადი პარტნიორები - სხვადასხვა სთეიქჰოლდერები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბიზნეს-მოდელის გამართულ მუშაობას.
9. ხარჯების სტრუქტურა - რა ხარჯებით ხდება ღირებულების შექმნა და მოგების მიღება. (იხ. თავი მე 10. 10.8)

მაგალითისთვის, განვიხილოთ Amazon Canvas ჩარჩო.

## მომხმარებელთა სემბინები

Amazon-ის მომხმარებლები სამ ძირითად სემენტში ნაწილდება. ესენია:

1. მყიდველები - ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც უკვეთავენ პროდუქტებს და სერვისებს ამაზონის ონლაინ მაღაზიასა, ქლაუდ პლატფორმაზე და სხვა არხებში.
2. გამყიდველები - ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც თავიანთ პროდუქტებს და სერვისებს ყიდიან ამაზონის ელექტრონული კომერციის პლატფორმის (ონლაინ ბაზრობის / მარქეტფლეისის) საშუალებით.
3. დეველოპერები / ბიზნესები - ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც თავად ქმნიან ტექნოლოგიურ პროდუქტებს (მაგ. ვებსაიტებს) და ამისთვის იყენებენ ამაზონის ქლაუდ სერვისებს (AWS). ისინი ამაზე დროს პარტნიორებიც არიან, რადგან თავისი პროდუქტის გაყიდვასთან ერთად ყიდიან ამაზონის სერვისებსაც.

## ღირებული შეთავაზება

ამაზონი შეთავაზების თავისი მომხმარებლებისთვის მთავარი ღირებულება სამ კატეგორიაში შეიძლება გადანაწილდეს.

1. პროდუქტების ფასი დაბალი, სწრაფი მიწოდება და დიდი არჩევანი განაპირობებს იმას, რომ მომხმარებლებისთვის ამაზონზე ვაჭრობა განსაკუთრებით კომფორტულია. იგი დარწმუნებულია, რომ მშვიდად შეუძლია დაიკმაყოფილოს თითქმის ყველა სურვილი, თან ისე, რომ დიდი ძალისხმევა არ დახარჯოს.
2. ბაზრობა/მარქეტფლეისი არის ვირტუალური ადგილი, რომელიც უამრავ მყიდველს იზიდავს. გამყიდველებისთვის, რომლებსაც თავისი პროდუქტის გასაყიდად კლიენტების მოძიება სჭირდებათ, ამაზონის ელექტრონული კომერციის პლატფორმა საუკეთესო არხია მილიონობით პოტენციური მომხმარებლის საპოვნელად.

## Amazon-ის ბიზნეს მოდელი

მომხმარებლის კატეგორია	ძირითადი საქმიაზობა	ღირებული შეთავაზება	მომხმარებელთან ურთიერთობა	მომხმარებელთა სემენტები
<b>ძირითადი პარტნიორები</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ლოგისტიკური კომპანიები</li> <li>მესამე მხარის აპლიკაციები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ლოგისტიკა</li> <li>პლატფორმების განვითარება და მხარდაჭერა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>დაბალი ფასი + სწრაფი მიწოდება + პროდუქტების დიდი არჩევანი = კმაყოფილი კლიენტი</li> <li>ბაზრობა/მარქეტფლეისი, სადაც მილიონობით მყიდველი იყრის თავს</li> <li>პლატფორმა, როგორც სერვისი</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ავტომატიზებული და თვით-დახმარება</li> <li>ინდივიდუალური მხარდაჭერა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>მყიდველები</li> <li>გამყიდველები</li> <li>დეველოპერები / ბიზნესები</li> </ul>
<b>ხარჯების სტრუქტურა</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>საწყობები</li> <li>თანამშრომლები</li> <li>ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა</li> </ul>	<b>შემოსავლის წყაროები</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ერთჯერადი გაყიდვები, ხელმოწერები და Prime-ი</li> <li>პროცენტი ტრანზაქციებიდან</li> <li>Pay-per-use შემოსავლები და მხარდაჭერაზე ხელმოწერა</li> </ul>			

3. პლატფორმა, როგორც სერვისი (PaaS – Platform as a Service), ნიშნავს, რომ ტექნოლოგიური საჭიროებების მქონე ორგანიზაციებს აღარ სჭირდებათ საკუთარი სერვერული ინფრასტრუქტურის მოწყობა იმისთვის, რომ დაწერონ ელექტრონული სერვისები. ამავონი მთლიანად თავის თავზე იღებს ამ თავისტიკვილს და კომპანიას უწევს მხოლოდ თავის აპლიკაციებზე ზრუნვა. შენიშვნა: სიტყვა პლატფორმას ამ შემხვევაში, ტექნოლოგიურის გარდა, ზოგადი მნიშვნელობითაც ვიყენებთ. ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, ამავონი მომხმარებლებს სთავაზოვს ისეთ სერვისებსაც როგორცაა ინფრასტრუქტურა, როგორც სერვისი (IaaS – Infrastructure as a Service) და პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორც სერვისი (SaaS – Software as a Service). ამ ყველაფერს ამავონი AWS ქლაუდ პლატფორმის საშუალებით აწვდის კლიენტებს. AWS (Amazon Web Services, [www.aws.com](http://www.aws.com)) 200-მდე ქლაუდ სერვისს მოიცავს.

## არხები

ამავონი თავის პროდუქტებს რამდენიმე ძირითადი არხის საშუალებით აწვდის თავის მომხმარებლებს. მათგან მთავარია:

1. ვებსაიტი და მობილურის აპლიკაცია - თავად ამავონის ელკომერციის პლატფორმა, რომელიც მომხმარებელს ვებსაიტის და მობილური აპლიკაციის საშუალებით უჩვენებს პროდუქტებს; ამ აპლიკაციების საშუალებით მომხმარებელი უკვეთავს და იხდის თანხასაც. ეს ძალიან მოსახერხებელია, რადგან არ უწევს დამატებითი ძალისხმევის დახარჯვა. იგივე პლატფორმები შესაძლებლობას აძლევს გამყიდველებს მართონ თავიანთი მარაგები, გაყიდონ და მიიღონ შემოსავალი. აფილირებული საიტები - გარდა [amazon.com](http://amazon.com) ვებსაიტისა, ამავონს ეკუთვნის ბევრი სხვა ბიზნესი თავისი ვებსაიტით, მაგ. [npm.com](http://npm.com), [zappos.com](http://zappos.com), [imdb.com](http://imdb.com) და სხვა, სადაც სპეციალიზირებულ პროდუქტებს ყიდის. ასევე, მნიშვნელოვანი არხია Amazon Prime, რომელიც ამავონის მულტიმედიური სტრიმინგ და გასართობი სერვისია.

2. AWS.COM და API - ამავონი თავის ტექნოლოგიურ სერვისების მიწოდების მთავარი ფანჯარაა [aws.com](http://aws.com), საიდანაც დეველოპერებს და კომპანიებს შეუძლიათ გამოიწერონ ქლაუდ ტექნოლოგიური მომსახურებები, როგორცაა ჰოსტინგი, მონაცემთა ბაზები, ხელოვნური ინტელექტი და სხვ. API-ის ანუ აპლიკაციის პროგრამირების ინტერფეისის (Application Programming Interface) სერვისები კი საშუალებას აძლევს დეველოპერებს ამავონის რესურსები დაუკავშირონ ან ჩააშენონ თავიანთ აპლიკაცებში; მაგ. საკუთარ ვებსიტზე გამოაჩინოთ ამავონის ონლაინ მაღაზიაში უკვე გამოქვეყნებული პროდუქტები და ა.შ.

## მომხმარებლებთან ურთიერთობა

ამავონს ძალიან ინტენსიური ურთიერთობა აქვს თავის მომხმარებლებთან, ყოველთვის ცდილობს მაქსიმალურად პირადი კავშირი დაამყაროს მათთან და პოზიტიური ურთიერთობის გამოცდილება შეუქმნას. ამისათვის იგი იყენებს:

1. მხარდაჭერის მომსახურებას, როდესაც მომხმარებელს შესაძლებლობა აქვს, პირდაპირ დაეკონტაქტოს ამავონის თანამშრომელს ელფოსტის, ჩეთის ან ტელეფონის საშუალებით;

2. ავტომატიზებული და თვით-დახმარებას - არსებობს ისეთი პრობლემები, რომლების გადაწყვეტის ავტომატიზებაც შესაძლებელია, ანუ ადამიანის გარეშე, წინასწარ გაწერილი ინსტრუქციების გამოყენებით. ეს ზოგავს დიდ რესურსს ამავონის მხრიდან, რადგა სურვილის მიუხედავად შეიძლება შეუძლებელი იყოს ყველა მომხმარებლისთვის პირდაპირი პასუხს გაცემა.

3. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომუნიკაციის საშუალებაა პროდუქტების განხილვები და შეფასებები. ამით ამავონი აკეთებს მომხმარებლების ყურადღების ფოკუსირებას. ეს ფუნქციონალი ცალკე თავისთავად დამატებითი ღირებულებაა მყიდველებისთვის და, მეორე მხრივ, ხარისხის მართვის ინსტრუმენტი გამყიდველებისთვის.

## შემოსავლის წყაროები

ამაზონის შემოსავლების წყაროები, საიდანაც ნაღდი ფული შემოდის, ასევე, მრავალფეროვანი და დივერსიფიცირებულია. ძირითადი წყაროებია:

- ერთჯერადი გაყიდვები, ხელმოწერები და Prime-ი - ეს არის თავად ამაზონის კუთვნილი სერვისების და პროდუქტების გაყიდვით მიღებული შემოსავალი. პირდაპირი გაყიდვები თავისი ონლაი და ფიზიკური მაღაზიებიდან ხორციელდება; ეს ის პროდუქტებია, რომლებსაც ამაზონი მომწოდებლებისგან ყიდულობს და მერე თავად ყიდის. ამაზონის ხელმოწერის ყველაზე პოულარული სერვისია Amazon Prime, რომელიც ფილმების, მუსიკის და წიგნების გამოწერის შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებელს.
- პროცენტი ტრანზაქციებიდან არის შემოსავალი, რომელსაც ამაზონი იღებს პარტნიორების გაყიდვებიდან. ეს კომპანიები თავის პროდუქტებს ამაზონის ელკომერციის პლატფორმით სთავაზობენ კლიენტებს, როსტვისაც გაყიდვების გარკვეულ პროცენტს უხდიან ამაზონს.
- Pay-per-use შემოსავლები და მხარდაჭერაზე ხელმოწერა - ამაზონის ქლაუდ სერვისები ორი ძირითადი მექანიზმით აგროვებს თანხას. Pay-per-use პროგრამულად ითვლის რესურსების (მაგ. სერვერის დატვირთვა, ტრაფიკი) გამოყენების რაოდენობებს და წინასწარ განსაზღვრული ფასებით აკეთებს კალკულაციას. ტექნოლოგიურ დანერგვას ხშირად შემდგომი მხარდაჭერა სჭირდება, რათა მიხედული იყო სერვერი და აპლიკაცია. ამაზონი თავად სთავაზოვს თავის პრლიენტებს პრემიალურ მხარდაწერას და ეს დამატებითი შემოსავლის წყაროა მისთვის.

## ძირითადი რესურსები

ამაზონს ისევე, როგორც ნებისმიერ კომპანიას, სჭრიდება რესურსები, რომლებითაც გაუძღვება წარმოებას და გაყიდვებს. ამაზონის ძირითადი რესურსები შეგვიძლია ასე დავაღვაკოთ:

- ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა - ამაზონის თითქმის ყველა სერვისი სრულად დამოკიდებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურაზე. გაყიდვების არხების მუშაობა ისევე, როგორც თავად ციფრული პროდუქტების მუშაობა დატაცენტრების, აპლიკაციების და უზარმაზარი ტექნიკური გუნდის გარეშე სრულიად წარმოუდგენელი იქნებოდა.
- ამაზონის ბრენდი - კომპანიის წარმატებისთვის თანამედროვე სამყაროში აუცილებელია ცნობადობა და ნდობა. ონლაინ სოციალური ქსელების წყალობით დღეს ანამიანების პოზიტიურ დამოკიდებულებებს კომპანიებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს - ინფორმაცია ძალიან სწრაფად და ღიად ვრცელდება. ამაზონი მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობადი ბრენდია სააკმაოდ მაღალი ნდობით. სწორედ ეს ნდობა იზიდავს უამრავ ადამიანს და ორგანიზაციას. შესაბამისად, ამაზონისთვის თავად ბრენდიც უმნიშვნელოვანესი რესურსია.
- საწყობი - ამაზონი პროდუქტების უმრავლესობას საკუთარ საწყობებში ამუშავებს და მხოლოდ ამის შემდეგ აგზავნის მყიდველებთან. ეს საწყობები მაღალტექნოლოგიური ავტომატიზაციის საუკეთესო მაგალითია, სადაც ტვირთების მოძრაობა, დახარისხება, აღრიცხვა დიდწილად კომპიუტერული პროგრამების და ფიზიკური რობოტების საშუალებით ხდება.

## ძირითადი საქმიანობა

ბიზნესის ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია კონკრეტული ქმედებების განხორციელება. ყველა კომპანიას საკუთარი პროცესები აქვს, რაც მათ ძირითად საქმიანობაში გამოიხატება. ამაზონისთვის ესენია:

- ლოგისტიკა - საქმიანობები, რაც გამოიხატება პროდუქტების შექმნაში, დასაწყობასა და მიწოდებაში, მთავარი პროცესებია, რომლებითაც ის ემსახურება ელექტრონული კომერციის პლატფორმი მომხმარებლებს.

2. პლატფორმების განვითარება და მხარდაჭერა - როგორც ითქვამს, ამაზონის ბიზნესი თითქმის მთლიანად დამოკიდებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურაზე და ციფრულ პროდუქტებზე. სწორედ ამ ინფრასტრუქტურის და პროდუქტების (AWS) მუდმივი განვითარების, ახლის შექმნის, არსებული მოვლის და განახლების, ტექნიკური მხარდაჭერის საქმიანობები განსაზღვრავს კომპანიის გამართულ მუშაობას მუდმივ განვითარებას.

## ძირითადი პარტნიორები

საქმიანობების განხორციელება სრულად ავტონომიურად თითქმის შეუძლებელია თანამედროვე ბიზნესში და საჭიროა გარე სუბიექტებთან ურთიერთობა, რომლებიც ჩვენი საქმიანობისთვის აუცილებელ რესურსებს ქმნიან ან ურუნველყოფენ მომსახურებას. ამაზონის ძირითადი პარტნიორები შეიძლება ასე დაჯგუფდეს:

1. ლოგისტიკური კომპანიები - მომხმარებლებისთვის პროდუქტების დროული მიწოდებისთვის ამაზონს კრიტიკულად სჭირდება ძალიან მაღალი ხარისხის მომსახურება. თავად ამაზონს არ აქვს საკუთარი ან გადაზიდვის სერვისი, ამიტომ ამ პროფილის კომპანიებთან თანამშრომლობას მისი ბიზნეს მოდელისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს.
2. მესამე მხარის აპლიკაციები - AWS ქლაუდ სერვისების (aws.com) გასაყიდად ამაზონი მხოლოდ საკუთარი გაყიდვების და მარკეტინგის გუნდით არ შემოიფარგლება. მას კარი გახსნილი აქვს მსოფლიოს ათიათასობით დეველოპერული და ინტეგრატორი კომპანიისთვის, რომლების საკუთარი პროდუქტებს ქმნიან, ავითარებენ და ჰყიდიან AWS სერვისებთან ერთად.

## ხარჯების სტრუქტურა

ბიზნეს მოდელის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია ხარჯების სტრუქტურა. რაში, როგორ და რამდენს ხარჯავს კომპანია წარმატებული ოპერირებისთვის საბოლოოდ განსაზღვრავს მის მომგებიანობასაც. ამაზონის ხარჯები მსხვილ კატეგორიებად შეიძლება დავყოთ. რაში ხარჯავს ამაზონი ყველაზე მეტ ფულს?

1. საწყობები - ამაზონს მსოფლიოს მასშტაბით 175 საწყობი და ტვირთის საპროცესო ცენტრი აქვს, რაც ჯამში 150 მილიონ კვადრატულ მეტრზე განთავსებული. ეს შენობები აღჭურვილია ისეთი ტექნოლოგიური სისტემებით, რომლებიც ტვირთის დამუშავების პროცესის ავტომატიზაციას და საბოლოოდ დაჩქარებას უწყობს ხელს.
2. თანამშრომლები - ამაზონს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 1,6 მილიონი თანამშრომელი ჰყავს. რადგან ამაზონისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც ოპერაციების, ისე მომსახურების ხარისხი, თანამშრომლების ანაზღაურებაც ყოველთვის შესაბამისია. საინტერესო ფაქტია, რომ ამაზონის განცხადებით, 2021-2025 წლებში იგი ამერიკაში 300 000 თანამშრომლის მხოლოდ ტრენინგებისთვის 1,2 მილიარდ დოლარს ხარჯავს.<sup>7</sup>
3. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა - ამაზონს 2021 წლის ბოლოსთვის მსოფლიოს მასშტაბით 26 რეგიონში 84 დატაცენტრი ჰქონდა, ამავე დროს უკვე დაგეგმილი იყო დამატებით 8 რეგიონში 24 დატაცენტრის დამატება. ეს არის ამაზონის კრიტიკული ინფრასტრუქტურა, რომელიც დიდ ხარჯებს ითხოვს, თუმცა უმნიშვნელოვანესია კომპანიის ბიზნესისთვის.

## 13.4. თავის შეჯამება

- ბიზნეს მოდელი გვიჩვენებს თუ რა პრინციპით ქმნის, აწვდის და მოიპოვებს ღირებულებას ორგანიზაცია, ანუ ვისთვის, რას, რა რესურსებით და როგორ ქმნის ანტრეპრენერი. ბიზნეს

<sup>7</sup> <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2022/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results>

მოდელის Canvas ჩარჩოში ანტრეპრენერი ახარისხებს ინფორმაციას ცხრა სტრუქტურულ ერთეულში.

- ერთ ორგანიზაციას განსხვავებული პროდუქტებისთვის განსხვავებული ბიზნეს მოდელი შეიძლება ჰქონდეს. ახალი ბიზნეს მოდელი თუმცა თეორიულად ძალიან ადვილი მოსაფიქრებელია, მთავარი სირთულე მისი პრაქტიკაში განხორციელებაა.
- ბიზნეს მოდელის ბევრნაირი ტიპი არსებობს. ხელმოწერის მოდელი შესაძლებლობებს აძლევს კომპანიას, გაყიდოს თავისი პროდუქტი ან მომსახურება ფიქსირებული თანხის პერიოდულად გადახდის საფუძველზე. ყველაზე ხშირად ეს მოდელი იყენებს ყოველთვიურ ან ყოველწლიურ გადახდებს. იმის ნაცვლად, რომ კომპანიამ პროდუქტის ან მომსახურების სრული თანხა გადაახდევინოს მომხმარებელს, იგი იღებს გაცილებით მცირე რაოდენობას, ოღონდ გარკვეული ინტესიურობით და მუდმივად.
- მარკეტფლეისი - ბაზრობა აკავშირებს გამყიდველს და მყიდველს და თავად შუამავლის როლს ასრულებს ორ სუბიექტს შორის. ონლაინ ბაზრობას რამდენიმე ფინანსური მოდელი შეიძლება ჰქონდეს: მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია საკომისიოს მიღება თითოეული წარმატებული ტრანზაქციიდან.
- ფრიმიუმ ბიზნეს მოდელის მიხედვით მწარმოებელი თავის მომხმარებელს სთავაზობს პროდუქტი/სერვისის უფასო ვერსიას, რომელიც გარკვეული მახასიათებლებით არის შეზღუდული ან თრიალია, ხოლო სრული ფუნქციონალის მისაღებად უკვე ახდევინებს თანხას.
- საპარსის და დანის ბიზნეს მოდელი ეყრდნობა საწყისი პროდუქტის (საპარსი) გაყიდვას შედარებით დაბალ ფასად ან თვითღირებულებით - რასაც მოჰყვება სახარჯო მასალების გაყიდვა, რაშიც ფირმა იღებს თავისი მოგების უმეტეს ნაწილს.
- ეს ბიზნეს მოდელი, პროდუქტის ყიდვის ნაცვლად სერვისს აწვდის მომხმარებელს.
- ვინაიდან გამყიდველი ყიდის ხელმოწერებს და არა პროდუქტებს, ისინი პასუხისმგებლები არიან პროდუქტის გამოცდილებაზე რასაც უფრო მაღალ საფეხურზე აჰყავს პროდუქტის მომსახურების ხარისხი.
- კანვასის ბიზნეს მოდელის ვიზუალიზაციას ახდენს იმ ლოგიკის, რისი მეშვეობითაც ორგანიზაცია წარმართავს საქმიანობას და მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას. ჩარჩოში მოცემულია მომხმარებლის სეგმენტები, ღირებული შეთავაზება, კომუნიკაციის არხები, მომხმარებელთან უერთერთობა, შემოსავლის წყაროები, ძირითადი რესურსები, ძირითადი საქმიანობა, ძირითადი პარტნიორები და ხარჯების სტრუქტურა.

## 13.5. საპარჯიშობები

1. **ბიზნეს მოდელები.** გამოიყენეთ ხუთივე ბიზნეს მოდელი: მარკეტფლეისი, ხელმოწერის ბიზნეს მოდელი, საპარსის და დანის ბიზნეს მოდელი, ფრიმიუმი და სერვიტიზაცია ჩამოთვლილთაგან ერთ ერთ კომპანიაში: საპნები, ვეგანური კვება, ტელეფონის აქსესუარები, ყვავილების სათბური.
2. **Canvas მოდელი.** გააკეთეთ თქვენი ბიზნეს იდეის Canvas ჩარჩო. განსაზღვრეთ მომხმარებლის სეგმენტები, ღირებული შეთავაზება, კომუნიკაციის და გაყიდვების არხები, შემოსავლის წყაროები, ძირითადი პარტნიორები და სთეიქჰოლდერები, რესურსები, საქმიანობა და ხარჯები.

## თავი მე-14: მარკეტინგის როლი ანტიკორუპციულ სექტორში

განსახილველი საკითხები:

- 14.1. რა არის მარკეტინგი? რა მნიშვნელობა აქვს მას?
- 14.2. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გაგება
- 14.3. მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნა
- 14.4. მარკეტინგული გეგმისა და პროგრამის შექმნა
- 14.5. ბრენდინგის როლი და მნიშვნელობა
- 14.6. თავის შეჯამება
- 14.7. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

- |              |              |
|--------------|--------------|
| • ალტერსოქსი | • თამაშობანა |
|--------------|--------------|

### 14.1. რა არის მარკეტინგი? რა მნიშვნელობა აქვს მას?

მარკეტინგი ბევრისთვის მხოლოდ რეკლამა და გასაყიდად გამზადებული პროდუქტის მიმზიდველად შეფუთვაა. სინამდვილეში კი მარკეტინგის მნიშვნელობის ცოდნა და გამოყენება გაცილებით ადრე იწყება საქმიანობაში, ვიდრე პროდუქტის თაროზე დადება ან სოციალური ქსელით რეკლამის გაშვებაა.

როდესაც მომავალ მეწარმეს თავში მოსდის იდეა და შემდეგ ამ იდეის პროდუქტად გარდაქმნა სურს, მან აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს, რომ იდეიდან პროდუქტის შექმნამდე სრულფასოვნად უნდა შეისწავლოს მისი მომხმარებელი, ბაზარზე არსებული კონკურენტები, მისი იდეის უპირატესობები სწორი პოზიციონირებისათვის, ბრენდინგის როლი და მნიშვნელობა, გაყიდვებისა და კომუნიკაციის არხები, ფასწარმოქმნის სტრატეგიები — ეს ყველაფერი კი მარკეტინგული პროცესების ზედმიწევნით ცოდნას უკავშირდება.



იცით თუ არა რომ ...

**მაინც რა არის მარკეტინგი?** — როდესაც მეწარმე სწავლობს რა საჭიროებებია ბაზარზე და შემდეგ ქმნის ისეთ პროდუქტს, რომელიც ამ საჭიროებებს აკმაყოფილებს, სანაცვლოდ კი იღებს მომხმარებლების კმაყოფილებას. მაგალითად, თქვენ გსურთ დაიწყოთ ხელნაკეთი ხის სათამაშოების წარმოება, ფიქრობთ, რომ ამ პროდუქტს უამრავი მომხმარებელი ეყოლება, თუმცა ამაში დასარწმუნებლად მნიშვნელოვანია შეისწავლოთ ბაზარზე არსებული საჭიროებები, შეაფასოთ არსებული კონკურენტების უპირატესობები და მოიფიქროთ რა იქნება თქვენი პროდუქტის უპირატესობა ისე, რომ შეძლოთ მომხმარებლების მოზიდვა, გრძელვადიან პერსპექტივაში მათი შენარჩუნება და მუდმივად მათ კმაყოფილებაზე ზრუნვა.

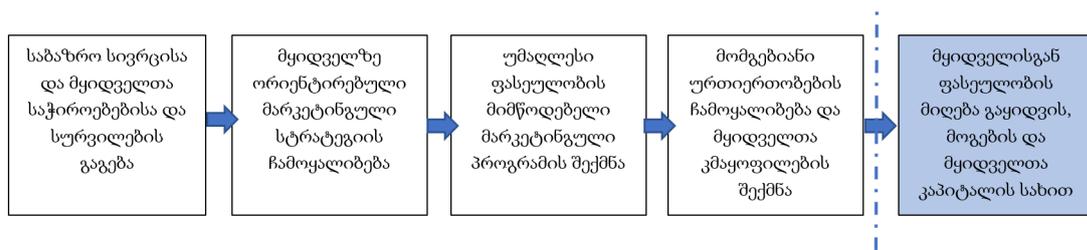
მარკეტინგის მარტივი განმარტება არის შემდეგი: „მარკეტინგი არის მყიდველთან მომგებიანი ურთიერთობის მართვა. მას ორი ძირითადი მიზანი აქვს: უმაღლესი ფასეულობების

შეთავაზებით მოიზიდოს ახალი მყიდველები და არსებული მყიდველების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით შეინარჩუნოს და გაზარდოს მათთან ბიზნესგარიგებები“ (კოტლერი, არმსტრონგი).

მეწარმისთვის მნიშვნელოვანია მარკეტინგს შეხედოს როგორც ორმხრივ პროცესს. კერძოდ, მან შექმნას და მომხმარებელს შესთავაზოს პროდუქტი, რომელიც განსხვავებულად/ინოვაციურად დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნილებებს, ხოლო სანაცვლოდ კი მყიდველისგან მიიღოს ის, რაც მას სჭირდება.

მარკეტინგული პროცესი მოიცავს ხუთსაფეხურიან მოდელს, სადაც პირველ ოთხ საფეხურზე კომპანიები კონცენტრირებულნი არიან მყიდველის მოთხოვნილებათა გაგებაზე, მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნაზე, მარკეტინგული პროგრამის შედგენასა და მყიდველთან ურთიერთობის ჩამოყალიბებაზე. ხოლო ბოლო საფეხურზე კი, კომპანიისთვის ფასეულობის შექმნა ხდება.

მარკეტინგული პროცესის მოდელი



## 14.2. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გაგება

დასაწყისში მნიშვნელოვანია მარკეტერმა დაადგინოს მომხმარებელთა საჭიროებები და შეისწავლოს ის სავაჭრო სივრცე, რომელშიც საქმიანობს. ამ დროს ხდება მოთხოვნილების, სურვილებისა და მოთხოვნის შესწავლა, რომლის შედეგადაც იქმნება შესაბამისი მარკეტინგული შეთავაზება, რომელმაც უნდა შექმნას ფასეულობა მომხმარებლისთვის და გაუჩინოს შეძენის სურვილი. მარკეტინგული შეთავაზებები შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური პროდუქტი, ისე მომსახურებაც და შთაბეჭდილებებიც.

### თამაშობანა

2015 წელს ქართულ ბაზარზე გამოჩნდა „თამაშობანა“, რომლის მისიაც არის ასწავლოს ბავშვებს ის თამაშები, რომელსაც წინა თაობები თამაშობდნენ საქართველოში. ორი მეგობარი, ნონა სონლულაშვილი და ნინი ჩიქოვანი გააერთიანა იდეამ, შეექმნათ „თამაშობანა“. ამ დროს ძალიან ბევრი ბავშვი უკვე ეკრანდამოკიდებული გახდა, ნაკლებად ჩადიოდნენ ეზოში, ნელ-ნელა დავიწყებას ეძლეოდა ის თამაშები, რომლებსაც ეზოში სამეზობლო თემი თამაშობდა. სწორედ ეს საჭიროება დაინახეს „თამაშობანას“ შემქმნელებმა ქართულ ბაზარზე.



ფოტოზე: ნონა სონლულაშვილი და ნინი ჩიქოვანი.

„ჩვენს ბავშვობაში მზე ვერ ასწრებდა ამოსვლას, ისე წამოვხტებოდით ხოლმე ლოგინიდან და თავქუდმოგლეჯილნი ჩავრბოდით კიბეებზე, რომ რაც შეიძლება მალე გვეთამაშა ჩვენს მეგობრებთან ერთად. „ამოდი, ისადილე“ ისე ჟღერდა, როგორც დასჯა, და ერთი სული გვექონდა როდის ჩავიბრუნდით



უკანვე და დავუბრუნდებოდით ჩვენს თამაშებს.“

თამაში აერთიანებს ბავშვებს, ასწავლის წესის და რიგის დაცვას, უწრთობს ნებისყოფას და ხასიათს, უყალიბებს სიმტკიცეს, სიძნელეთა და დაბრკოლებების გადალახვის უნარს, ავარჯიშებს, ამხიარულებს და აბედნიერებს. “

„თამაშობანას“ თამაშები თავდაპირველად ხელნაკეთი იყო, თუმცა საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტოს სტარტაპ კონკურსში გამარჯვების შემდეგ დამფუძნებლებმა შეძლეს მასიურად ეწარმოებინათ თამაშები და ყველასთვის ხელმისაწვდომი გაეხადათ.

დღეს თამაშობანას პორტფელში 15-მდე დასახელების თამაში აქვს. მომხმარებელს საგანმანათლებლო და გასართობ თამაშებს სთავაზობს, რომელიც ბავშვებზე და უფროსებზეა გათვლილი. „თამაშობანას“ თამაშები საუკეთესო საშუალებაა, რომ ოჯახების და მეგობრების საღამოები ერთ ალუწერელ მხიარულებად აქციოს.

თამაშობანას თამაშები ყოველთვის გამოირჩევა მაღალი ხარისხითა და უნიკალური დიზაინით, რომელიც ნიჭიერ ქართველ ილუსტრატორებთან ერთად იქმნება.

გარდა თამაშებისა, კომპანიას ასევე აქვს შემდეგი მიმართულებები: „თამაშობანა ზეიმი“— საბავშვო კორპორატიული ღონისძიებები და „თამაშობანა“ კონცეფტუალური კაფე, რომელიც 2019 წელს გაიხსნა.

„თამაშები, ეს ის სამყაროა, სადაც ჩვენი ინსპირაცია არასდროს ჩერდება და შევეცდებით სამომავლოდაც ბევრი საინტერესო სიახლეები შემოგთავაზოთ“ — ნონა სონღულაშვილი.<sup>1</sup>

თუ დავაკვირდებით, თამაშების წარმოებით დაწყებული საქმიანობა შემდგომში გაფართოვდა და კიდევ უფრო მოერგო მომხმარებელთან, ამ შემთხვევაში ბავშვთა და მშობლებთა, სურვილებს და მათი სურვილების შესწავლით შეიქმნა ზეიმისა და კონცეპტუალური კაფეს მომსახურებები.

### 14.3. მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შექმნა

როგორ უნდა შევქმნათ მყიდველზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგია? მას შემდეგ, რაც კარგად შევისწავლით მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, გაცილებით მარტივი გახდება მათზე მორგებული და მათზე ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგია შევქმნათ. იმისთვის, რომ მომგებიანი მარკეტინგული სტრატეგია შეიქმნას, პასუხი უნდა გავცეს ორ შეკითხვას: ვის მოვემსახუროთ (ვინ არის ჩვენი მიზნობრივი ბაზარი) და როგორ უნდა მოვემსახუროთ ამ მყიდველებს საუკეთესოდ (რა არის ჩვენი ფასეულობათა განაცხადი)?

პირველ რიგში, მოხმარებელმა უნდა გადაწყვიტოს ვის მოემსახურება, ვისთვის ქმნის პროდუქტს ან მომსახურებას. ამისათვის ის ბაზარს მყიდველთა სეგმენტებად ყოფს და მყიდველებს სხვადასხვა საერთო მახასიათებლების მიხედვით აჯგუფებს, რასაც ბაზრის სეგმენტაცია ჰქვია. ამ სეგმენტებს კარგად შეისწავლის სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით და არჩევს რომელ სეგმენტს შესთავაზოს მასზე მორგებული პროდუქტი, ანუ ხდება მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა. „თამაშობანას“ შემთხვევაში მიზნობრივი ბაზარია ბავშვები და მათი მშობლები. შესაბამისად, სწორედ ამ სეგმენტის შესწავლა მოხდა და შემდეგ მათზე მორგებული პროდუქტებისა და მომსახურებების შექმნა და განვითარება. მაგალითისთვის კონცეპტუალური კაფე, რომელშიც მშობელს შეუძლია ბავშვი მიიყვანოს სხვადასხვა თემატურ „ვორკშოპზე“, ხოლო თვითონ კი იქვე, კაფეში მიირთვას ჯანსაღად, წაიკითხოს ან მეგობრებთან ერთად ისაუბროს, სანამ ბავშვი მისთვის საინტერესო აქტივობებით არის დაკავებული.

1 <https://www.facebook.com/NRJGeorgia104.7/videos/221638219730553/>

კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ ამავე მიზნობრივ ბაზარს შესაძლოა სხვა კომპანიამაც შესთავაზოს ალტერნატიული შეთავაზება, რომელიც შეიძლება მოხმარებელმა სცადოს, მოეწონოს და მასთან გააგრძელოს პროდუქტის/მომსახურების შეძენა. სწორედ ამიტომ მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის შემდეგ სწორი მარკეტინგული სტრატეგიის შესაქმნელად მნიშვნელოვანია, კომპანიამ გადაწყვიტოს როგორ მოემსახურება თავის მიზნობრივ ბაზარს; კერძოდ, როგორ მოახდენს საკუთარი შეთავაზებების დიფერენცირებასა და პოზიციონირებას კონკურენტებთან შედარებით. ამისთვის საჭიროა ფასეულობათა განაცხადის შექმნა.

## ბაზრის სეგმენტაცია

როგორ და რა მახასიათებლებით ხდება სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაცია? კომპანიამ უნდა სცადოს დიდი ბაზრის პატარა სეგმენტებად დაყოფა სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით. შესაძლოა გამოიყენოს როგორც ერთი ინდივიდუალური მახასიათებელი, ასევე კომპლექსურიც. არსებობს ძირითადი მახასიათებლები, როგორებიცაა: გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ფსიქოგრაფიული და ქცევის მიხედვით სეგმენტაცია. გეოგრაფიული სეგმენტაცია გულისხმობს ბაზრის დაყოფას ისეთ გეოგრაფიულ ერთეულებად, როგორიცაა: ქვეყანა, ქალაქი, რეგიონები, სიმჭიდროვე, კლიმატი და სხვა. კომპანიამ შეიძლება გადაწყვიტოს საწყის ეტაპზე კონკრეტული გეოგრაფიული მდებარეობის დაფარვა ან ერთიანად რამდენიმე გეოგრაფიულ სეგმენტში შესვლა. თუმცა ყურადღება უნდა მიაქციოს, შესაძლოა ამ მახასიათებლის გამო სხვადასხვა გეოგრაფიულ სეგმენტს განსხვავებული სურვილები და მოთხოვნილებები ჰქონდეთ. დემოგრაფიული სეგმენტაცია ბაზარს ყოფს ასაკის, სქესის, ოჯახის სიდიდის, ოჯახის სასიცოცხლო ციკლის, შემოსავლის, საქმიანობის, განათლების, რელიგიის და ეროვნების მიხედვით. სწორედ რომ დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით განსხვავდება მომხმარებელთა საჭიროებები და სურვილები. მაგალითად, ასაკი და ოჯახის სასიცოცხლო ციკლის ფაზები. თამაშობანას შემთხვევაში ამ ორი ფაქტორის მიხედვით დაყოფილი ბაზრის სეგმენტის სურვილების და მოთხოვნილებების გათვალისწინება ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ შემდეგში სწორი ფასეულობებისგან შემდგარი პროდუქტის და მომსახურების შექმნა მოხდეს. ფსიქოგრაფიული სეგმენტაცია მყიდველებს ყოფს სოციალური კლასის, ცხოვრების სტილის ან პიროვნული მახასიათებლების მიხედვით. ერთი და იმავე დემოგრაფიული მახასიათებლების მქონე სეგმენტსაც კი შესაძლოა ძალიან განსხვავებული ფსიქოგრაფიული ხასიათი ჰქონდეს, სწორედ ამიტომ არის საინტერესო ამ სეგმენტაციის ფაქტორის გამოყენებაც. ქცევის მიხედვით სეგმენტაცია გულისხმობს მყიდველის დაყოფას პროდუქტის შესახებ ცოდნის, მოხმარების, მისდამი დამოკიდებულებისა და გამოხმაურების მიხედვით. მაგალითისთვის, ერთ-ერთი მახასიათებელი, რომელიც ქცევის მიხედვით სეგმენტაციაში შედის, არის სარგებლის მიხედვით სეგმენტაცია. სხვადასხვა მომხმარებელი სხვადასხვა სარგებლის ან სარგებლების ერთობლიობის გამო ანიჭებს უპირატესობას ამა თუ იმ შეთავაზებას. შესაბამისად სარგებლის მიხედვით სეგმენტაცია გულისხმობს მომხმარებლების დაჯგუფებას იმ სარგებლის მიხედვით, რომელსაც ისინი პროდუქტებისგან ელიან. თამაშობანას შემთხვევაში ეს სარგებელი შეიძლება იყოს მოსახერხებელი ლოკაციის მქონე კონცეპტუალური კაფე მრავალაფეროვანი საბავშვო აქტივობებით; სხვა მომხმარებელთა ჯგუფისთვის შესაძლოა იყოს ჯანსაღი საკვები და ამ საკვების გამოძახების სარგებელი და სხვა.

ამ ფაქტორების მიხედვით ბაზრის სეგმენტაციის შემდეგ იკვეთება ის სეგმენტები, რომელთა მომსახურებაც კომპანიას შეუძლია. ამის შემდეგ მწარმოებელმა უნდა შეაფასოს თითოეული სეგმენტი და გადაწყვიტოს ყველაზე კარგად რომელ და რამდენ მათგანს მოემსახურება. იმისთვის, რომ სწორად მოხდეს მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა, კომპანია სეგმენტებს აფასებს მათი სიდიდისა და ზრდის ტემპის, სტრუქტურული მიმზიდველობისა და კომპანიის მიზნებისა და რესურსების მიხედვით.

ბრენდის ფასეულობათა განაცხადი არის ყველა იმ სარგებლის ერთიანობა, რომელსაც კომპანია ჰპირდება მის პოტენციურ მომხმარებელს, რომლითაც ის დააკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებსა და სურვილებს. სწორედ ამ ფასეულობათა შეთავაზებით ხდება ერთი ბრენდის მეორისგან დიფერენცირება. მომხმარებელმა უნდა შეძლოს სხვადასხვა ბრენდის გამორჩევა, რათა უპირატესობა მიანიჭოს თქვენს პროდუქტს სწორედ იმ სარგებლის გამო, რომელსაც თქვენ მას განსახვავებულად სთავაზობთ. აუცილებელია გათვალისწინებული

იყოს არამართო კონკურენტების შეთავაზებები, ასევე უნდა მოვერგოთ იმ გარემო ფაქტორებს, რომლებმაც შესაძლოა შეცვალოს თქვენი მიზნობრივი ბაზრის სურვილები და ქცევა. მაგალითად, Covid-19 პანდემიის დროს, როდესაც რეგულაციების გამო დაიხურა ყველა საკვები დაწესებულება, „თამაშობანას“ უნდა მოეფიქრებინა თავისი პროდუქტის შეთავაზების ალტერნატიული საშუალება და ამიტომაც ძალიან სწრაფად გადავიდა მიწოდების სერვისებზე და თავიანთი პროდუქტები, მათ შორის საკვები მენიუც, განათავსა სხვადასხვა მიწოდების კომპანიების აპლიკაციებში.

იმისთვის, რომ სწორად მოხდეს პოზიციონირებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიის შერჩევა, აუცილებელია:

- შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების დადგენა
- სწორი კონკურენტული უპირატესობების ამორჩევა
- პოზიციონირების სტრატეგიის შერჩევა
- პოზიციონირების განაცხადის ჩამოყალიბება

## 14.4. მარკეტინგული გეგმის და პროგრამის შექმნა

მას შემდეგ, რაც კომპანია შექმნის მარკეტინგულ სტრატეგიას, თუ რომელ მყიდველს და როგორ მოემსახუროს, იქმნება ინტეგრირებული მარკეტინგული პროგრამა, რომლის განხორციელების შემდეგაც იქმნება სწორედ ის ფასეულობა, რომლითაც აკმაყოფილებს ის მომხმარებელს. ინტეგრირებული მარკეტინგული პროგრამა შედგება იმ გადაწყვეტილებებისგან, რომელიც უკავშირდება მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტებს, კერძოდ „ოთხი Pს“. ეს ელემენტებია: პროდუქტი, ფასი, განაწილება და სტიმულირება. ინგლისურად თითოეული ამ ელემენტის სიტყვა იწყება P ასოზე, სწორედ ამიტომ დაერქვა მარკეტინგულ კომპლექსს „ოთხი პი“. ფასეულობის შესაქმნელად კომპანიამ:

- უნდა შექმნას მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და სურვილების დამაკმაყოფილებელი შეთავაზება (პროდუქტი)
- გადაწყვიტოს რამდენი უნდა გადაიხადოს მომხმარებელმა ამ შეთავაზებაში (ფასი)
- მოიფიქროს როგორ გახადოს თავისი მიზნობრივი ბაზრისთვის ეს შეთავაზება ხელმისაწვდომი (განაწილება, ადგილი)
- გადაწყვიტოს როგორ და რა საშუალებით მიაწოდებს ინფორმაციას მომხმარებელს თავისი შეთავაზებისა და ამ შეთავაზების უპირატესობათა შესახებ (სტიმულირება)

### პროდუქტი

პროდუქტი არის მარკეტინგული შეთავაზების მთავარი ელემენტი, რომელიც აწვდის მიზნობრივ მყიდველს მთავარ ფასეულობას და აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს. შეთავაზება შესაძლოა იყოს როგორც ფიზიკური პროდუქტი, ასევე მომსახურებაც. ფიზიკური პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება სამ დონეზე: პირველ ეტაპზე ეს ხდება ცალკეული პროდუქტებისთვის, შემდეგ პროდუქტის სერიისთვის და ბოლოს, პროდუქტის კომპლექსისთვის. ინდივიდუალური პროდუქტის შექმნისას ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ გადაწყვეტილებებს, როგორიცაა: პროდუქტის მახასიათებლები, ბრენდინგი, შეფუთვა, ეტიკეტი და მხარდამჭერი მომსახურებები. თავის მხრივ, პროდუქტის მახასიათებლები გულისხმობს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: პროდუქტის ხარისხი, ნიშან-თვისებები, სტილი და დიზაინი. პროდუქტის სერიის გადაწყვეტილებათა ეტაპზე ხდება იმ პროდუქტების დაჯგუფება, რომლებსაც მსგავსი ფუნქციები გააჩნიათ (პროდუქტის სერია) და მოხმარებელთა ერთი და იმავე ჯგუფისთვის არის განკუთვნილი, ერთი ტიპის სავაჭრო დაწესებულებაში იყიდება ან

მსგავსი ფასი აქვს. გადაწყვეტილებები პროდუქტის კომპლექსთან მიმართებით კი მაშინ ხდება საჭირო, როდესაც მეწარმეს გააჩნია რამდენიმე პროდუქტის სერია. პროდუქტის კომპლექსი ან პროტფელი მოიცავს ყველა სახეობის ან დასახელების პროდუქციის სერიებს, რომელსაც კონკრეტული კომპანია სთავაზობს მომხმარებლებს.

აღსანიშნავია, რომ ფიზიკურ პროდუქტთან შედარებით მომსახურების ბუნება განსხვავებულია და სხვა თვისებები გააჩნია. კერძოდ, მომსახურება არამატერიალურია, მას წინასწარ ვერ გავსინჯავთ, ვერ ვიგრძნობთ, ვერც დავცნოსავთ ან მოვირგებთ შექენამდე. მომსახურების ერთ-ერთი თვისება ასევე არის განუყოფლობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ მომსახურებას ვერ განვაცალკევებთ მისი მომწოდებლისგან, შემქმნელისგან. ცვალებადობა ნიშნავს, რომ მომსახურების ხარისხი დამოკიდებულია იმაზე — ვინ, სად, როდის და როგორ უზრუნველყოფს მას. მაგალითად, შესაძლოა ერთი და იმავე რესტორნის ქსელში ჩვენ სხვადასხვა სახის მომსახურება მივიღოთ, რადგან სხვადასხვა პერსონალი გვემსახურება; და ბოლო მახასიათებელი, რომლითაც ფიზიკური პროდუქტისგან განსხვავდება მომსახურება, არის მალფუჭებადობა, რაც ნიშნავს იმას, რომ ფიზიკურ პროდუქტს ვერ შევინახავთ, რომ შემდეგ მოგვიანებით გამოვიყენოთ. მომსახურების შექმნა და მოხმარება ერთდროულად ხდება და არ ხდება მისი თაროზე ან დახლზე მოთავსება. სწორედ ამ მახასიათებლებიდან გამომდინარე, მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია სწორი შიდა მარკეტინგი კომპანიასა და მომსახურე პერსონალს შორის, რომელიც შემდეგ მყიდველთან ამყარებს ინტერაქტიულ კავშირს.

## ალტერსოქსი

„ჩვენ ვქმნით ორიგინალურ და სახალისო წინდებს, ყოველდღიური მოსაწყენი წინდების ნაცვლად!“ 2016 წელს ნინა მენთეშაშვილმა და რეზი ბესელაშვილმა გადაწყვიტეს ერთფეროვანი და სტანდარტული ვიზუალის წინდების ნაცვლად მყიდველებისათვის შეეთავაზებინათ ორიგინალური, ჭრელი, ფერადი, მხირული, საქართველოში შექმნილი წინდები. წინდები შექმნილია მრავალფეროვანი დიზაინით და ბევრი, სხვადასხვანაირი ადამიანის ხასიათსა თუ ინტერესებს პასუხობს; უნიკალური დიზაინი, რომელიც ხშირად სხვადასხვა აქტუალური



ფოტოზე: ნინა მენთეშაშვილი და რეზი ბესელაშვილი.

თემატიკის მიხედვით იქმნება, აღმოჩნდა ამ ბრენდის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი ანუ ერთ-ერთი კონკურენტული უპირატესობა. ბრენდმა მოახერხა და შეცვალა მომხმარებლის ქცევა, ალტერსოქსმა დაამკვიდრა წინდა როგორც კარგი სასაჩუქრე პროდუქტი. ამისათვის კომპანია მომხმარებელს ბრენდირებული სასაჩუქრე ყუთების დიდ არჩევანსაც სთავაზობს, რათა მოხდეს წინდის, როგორც კარგი სასაჩუქრე ალტერნატივის აღქმა.

საინტერესოა, რომ მალევე ბაზრის შესწავლის შემდეგ ალტერსოქსმა აღმოაჩინა, რომ ტურისტებისათვის საინტერესო თემატიკის წინდების გაყიდვების გასაზრდელად შესა-

ბამისი თემატიკის კოლექციის წინდების გაყიდვის საუკეთესო ადგილი იქნებოდა აეროპორტი. ხშირად ქართველი მომხმარებელი, აეროპორტში იღებს გადაწყვეტილებას, რომ სუვენირის სახით რაიმე ხელს გააყოლოს უცხოელ მასპინძელთან ან კოლეგასთან. სწორედ ამ მიზნობრივი ბაზრის დაკმაყოფილების მიზნით, პირველად საქართველოში, წინდების ვენდინგ მანქანა (ჩამოსაგდები აპარატი) შეიქმნა, რომელიც მოთავსდა თბილისის საერთაშორისო აეროპორტში, აღსანიშნავია, რომ ამ ახალი ტიპის გაყიდვების ობიექტს არ სჭირდება დამატებით გაყიდვების პერსონალი და მუშაობს 24/7-ზე.<sup>2</sup>

2 <https://www.facebook.com/Businesspartner.1tv.ge/videos/4846324265466308>

## ფასი (ფასწარმოქმნის სტრატეგიები)

ფასი, რომელსაც მეწარმე აწესებს თავის პროდუქტებსა თუ მომსახურებაზე, დამოკიდებულია რამდენიმე საკითხზე. კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს მრავალი შიდა და გარე ფაქტორი, როგორცაა: კონკურენტების სტრატეგიები და ფასები, კომპანიის საერთო მარკეტინგული სტრატეგია და კომპლექსი, ასევე ბაზრის და მოთხოვნის ბუნება. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ მომხმარებელი იმის მიხედვით თუ რამდენად ფასეულად აღიქვამს პროდუქტს, განსაზღვრავს ფასის ზედა ზღვარს, ხოლო პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო ყველანაირი ხარჯით კი, ფასების ქვედა ზღვარს.

არსებობს ფასწარმოქმნის სამი მთავარი სტრატეგია: მყიდველის ფასეულობაზე დამყარებული, ხარჯებზე დამყარებული, კონკურენტების ფასებზე დამყარებული.

მყიდველის ფასეულობაზე დამყარებული ფასწარმოქმნა — რეალურად ჩვენ, მყიდველები ვიღებთ გადაწყვეტილებას რომელი და რა ფასიანი პროდუქტი შევიძინოთ, ამ ფასს ჩვენ ვაკავშირებთ იმ სარგებლების ერთობლიობასთან, რაც სანაცვლოდ უნდა მივიღოთ. შესაბამისად მყიდველის ფასეულობაზე დამყარებული ფასწარმოქმნა არის პროცესი, რომელშიც ძირითად მიდგომად გამოყენებულია მყიდველის მიერ აღქმული ფასეულობა და არა მყიდველის ხარჯები.

ხარჯებზე დამყარებული ფასწარმოქმნა — მოიცავს ფასების დადებას პროდუქტის შექმნის და რეალიზაციის ყველა ხარჯის გათვალისწინებით, რასაც ემატება ასევე მოგების შესაბამისი განაკვეთი. არსებობს ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯები, რომლისგანაც შედგება კომპანიის ხარჯები. ფიქსირებული ხარჯები არის ხარჯები, რომლებიც არ იცვლება გამოშვებული რაოდენობის მიხედვით, ხოლო ცვლადი ხარჯები კი დამოკიდებულია და იცვლება წარმოებული პროდუქტის რაოდენობის მიხედვით.

კონკურენციაზე დამყარებული ფასწარმოქმნა — ეს შემთხვევა გულისხმობს ფასების დაწესების დროს კონკურენტების სტრატეგიის, ხარჯების ფასებისა და საბაზრო შეთავაზებების შესწავლასა და ამის მიხედვით ფასის დადებას. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია სწორი კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრა და შემდეგ შესაბამისი პოზიციონირება. არ აქვს რეალურად როგორ ფასს ადებთ, კონკურენტზე დაბალს, მაღალს თუ იგივეს. მთავარია, მომხმარებელს ამ ფასად შესთავაზოთ საუკეთესო ფასეულობა.

## ბანანილება, ადგილი, მარკეტინგული არხები

მარკეტინგული კომპლექსის მესამე ელემენტი არის განაწილება, ადგილმდებარეობა — თუ სად და რა მარკეტინგული არხების საშუალებით გაიყიდება პროდუქტი/მომსახურება. დღევანდელ რეალობაში ძალიან მნიშვნელოვანი გახდა ელექტრონული კომერცია და პროდუქტების ვებ-გვერდიდან თუ სხვადასხვა მობილური აპლიკაციებიდან შექმნის შესაძლებლობა.

მარკეტინგული არხები საბოლოო მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომს ხდის პროდუქტს. მსხვილი კომპანიების უმრავლესობა დისტრიბუციას სხვადასხვა არხების მეშვეობით აწარმოებს. არსებობს ე.წ მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა, რომელსაც კომპანია სხვადასხვა სეგმენტისთვის მისი პროდუქტის შესათავაზებლად იყენებს. შესაძლოა მეწარმემ გამოიყენოს როგორც სხვადასხვა ელექტრონული პლატფორმა და გამოწერის შესაძლებლობა, ასევე მისი პროდუქტები განათავსოს სხვადასხვა სპეციალიზირებულ სავაჭრო დაწესებულებაში. ასეთი გადაწყვეტილებების მიღება უნდა მოხდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ანალიზის შედეგად. მაგალითად, შესაძლოა მომხმარებელს სურს ახლომდებარე მაღაზიაში იყიდოს კონკრეტული პროდუქტი, ან მარაგის გაკეთების მიზნით წავიდეს შედარებით შორს მდებარე მაღაზიაში, სადაც ასევე დაზოგავს თანხას; მომხმარებელს სურს, რომ ხელით შეეხოს პროდუქტს? როგორ შეიძინოს ონლაინ, თუ ფიზიკურად?

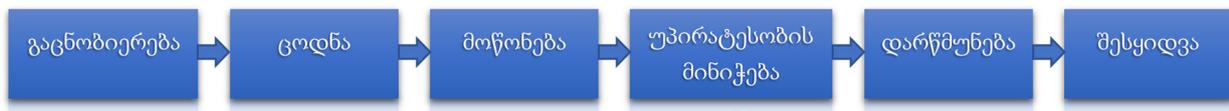
Covid 19-მა ქართველი მომხმარებლის ქცევა შეცვალა და ძალიან ბევრი მომხმარებელი გადავიდა ელექტრონულ შესყიდვებზე, შესაბამისად კომპანიებმაც დაიწყეს მათი მოთხოვნილებების გათვალისწინება და ერთ-ერთ ან ერთადერთ არხად სწორედ მიწოდების სერვისის კომპანიებს ან საკუთარ ვებაპლიკაციებს ირჩევენ.

## სტიმულირება

სტიმულირების საშუალებით ხდება კომპანიის მიერ შექმნილი შეთავაზების მყიდველისთვის გაცნობა. სტიმულირება არის სხვადასხვა მექანიზმების ერთობლიობა, რომლითაც იქმნება ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები. მასტიმულირებელი კომპლექსი მოიცავს რეკლამას, გაყიდვების სტიმულირებას, პერსონალურ გაყიდვებს, საზოგადოებასთან ურთიერთობას, პირდაპირ მარკეტინგს. გასათვალისწინებელია, რომ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა და ზოგადად ტექნოლოგიების სწრაფი ცვლილება და განვითარება იწვევს მომხმარებელთა და კომპანიების ურთიერთობების ცვლილებებსაც; მაგალითად, ცხელი ხაზის ოპერატორები ბევრმა კომპანიამ „ჩატბოტებით“ ჩაანაცვლა. სტანდარტული სატელევიზიო და რადიო რეკლამების ნაცვალდ კომპანიებმა ასევე გადაინაცვლეს სოციალურ მედიაში, სადაც მომხმარებელი უფრო მეტ დროს ატარებს ვიდრე ტელევიზორთან.

ეფექტური მარკეტინგული კომუნიკაციის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია: სამიზნე აუდიტორიის განსაზღვრა; საკომუნიკაციო მიზნების განსაზღვრა; შეტყობინების მომზადება; მედიის შერჩევა; შეტყობინების წყაროს შერჩევა და უკუკავშირი.

საკომუნიკაციო მიზნების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია კომპანიამ იცოდეს სამიზნე აუდიტორია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის რა ეტაპზეა და რა მიმართულებით მოახდინოს მასზე ზეგავლენა. არსებობს მყიდველის მზაობის ექვსი ეტაპი, ამ ეტაპს გადის მყიდველი სანამ შეძენის შესახებ მიიღებდეს გადაწყვეტილებას:



ამის შემდეგ ხდება ეფექტური შეტყობინების მომზადება. იდეალური შეტყობინება ისე უნდა შეიქმნას, რომ მან მიიზიდოს მყიდველის ყურადღება, გამოიწვიოს ინტერესი, აღძვრას სურვილი და უბიძგოს ქმედებისკენ. უნდა განისაზღვროს შეტყობინების შინაარსი, სტრუქტურა, ფორმატი.

კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ერთიანი საკომუნიკაციო კომპლექსის ჩამოყალიბება და მიზნობრივად გამოყენება.

**რეკლამა** — შესაძლოა დაფაროს გეოგრაფიულად გაფანტული მყიდველთ დიდი მასები და იძლევა შეტყობინების ბევრჯერ გამეორების საშუალებას.

**გაყიდვების სტიმულირება** — მოკლევადიანი მასტიმულირებელი საშუალებების გამოყენება პროდუქტის გაყიდვის წახალისების მიზნით დროის კონკრეტულ პერიოდში.

**პეროსნალური გაყიდვები** — კომპანიის გაყიდვების თანამშრომლების მიერ პერსონალური პრეზენტაციების ჩატარება გაყიდვების წარმოებისთვის.

**საზოგადოებასთან ურთიერთობა** — კომპანიის მიზანია საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებთან კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, კარგი კორპორაციული იმიჯის ჩამოყალიბება.

**პირდაპირი მარკეტინგი** — პირდაპირი კავშირი მიზნობრივ მოხმარებელთან მყიდველი საპასუხო რეაქციის ასაგებად.

**მარკეტინგული გეგმის სტრუქტურა:<sup>3</sup>**

მარკეტინგული გეგმის ნაწილები	თითოეული ნაწილის დანიშნულება
წინასიტყვაობა	მარკეტინგული გეგმის მთავარი მიზნების, მიგნებების და რეკომენდაციების შეჯამება.
არსებული მარკეტინგული მდგომარეობის ანალიზი	კომპანიის მიზნობრივი ბაზრის აღწერა, პოზიციონირების სტრატეგია. ინფორმაცია ბაზრის, პროდუქტის, კონკურენტებისა და დისტრიბუციის შესახებ.
საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი	გარემოში არსებული ძირითადი საფრთხეების და შესაძლებლობების შეფასება; კომპანიის ზრდის ისეთი დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს სტრატეგიაზე.
მიზნები და ამონაცები	გეგმის თანახმად კომპანიის მიზნების ჩამოყალიბება და მათი მიღწევისთვის საჭირო ძირითადი საკითხების განხილვა. მაგალითად თუ კომპანია მიზნად დაისახავს ახალ ბაზარზე შესვლას და გაყიდვების 15%-ით ზრდას, როგორ უნდა მიაღწიოს ამ მიზანს.
მარკეტინგული სტრატეგია	ფართო მარკეტინგული ლოგიკის განსაზღვრა, რომლის საშუალებითაც კომპანია გეგმავს მიზნების მიღწევას, ახდენს მიზნობრივ ბაზარზე პოზიციონირებას და ადგენს სათანადო მარკეტინგული ხარჯების დონეებს. მარკეტინგული კომპლექსის თითოეული ელემენტისთვის სპეციფიკური სტრატეგიის განსაზღვრა.
სამოქმედო პროგრამა	განმარტავს როგორ შეიძლება მარკეტინგული სტრატეგია სპეციალურ სამოქმედო პროგრამად გარდაიქმნას, რომელიც პასუხობს შემდეგ კითხვებს: რა გაკეთდება? როდის გაკეთდება? ვინ არის პასუხისმგებელი კონკრეტულ აქტივობებზე? რა ხარჯებთან არის დაკავშირებული თითოეული ქმედება?
ბიუჯეტი	მარკეტინგული ბიუჯეტი, რომლის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს დაგეგმილი მოგება-ზარალის უწყისი. იგი გვიჩვენებს სავარაუდო წლიურ შემოსავალს და სავარაუდო ხარჯებს. ბიუჯეტი არის შესყიდვების, წარმოების დაგეგმვის, პერსონალის შერჩევის და მარკეტინგული ოპერაციების ჩატარების საბაზისო დოკუმენტი.
კონტროლი	კონტროლის სისტემის შემუშავება, რომლის საშუალებითაც მოხდება მიღებული შედეგების მონიტორინგი, ხელმძღვანელებს ეხმარება, მიმოიხილოს დასახული გეგმების შედეგები და აღმოაჩინოს ამ მიზნებთან შეუთავსებელი ქმედებები ან პროდუქტები.

**14.5. ბრენდინგის როლი და მნიშვნელობა**

კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრისა და მოხმარებლის მიერ კომპანიის ბრენდისთვის უპირატესობის მისანიჭებლად, ძალიან მნიშვნელოვანია ბრენდის არსის და როლის გაცნობიერება. ბრენდი არის გაცილებით მეტი, ვიდრე სახელი, ლოგო ან ფერი. ის არის კომპანიასა და მომხმარებელს შორის უერთიერთობაში ძალიან მნიშვნელოვანი ელემენტი. ბრენდი არის ყველაფერი, რასაც მომხმარებლისთვის კონკრეტული პროდუქტი წარმოადგენს. ცნობილი ავტორის და სპიკერის, სეთ გოდინის განმარტებით „ბრენდი არის მოლოდინის, მოგონებების, ამბებისა და ურთიერთობების ერთობლიობა, რომელსაც მომხმარებელი ითვისებს, როდესაც ირჩევს ერთ პროდუქტს ან მომსახურებას სხვა პროდუქტის ან მომსახურებისგან“.

რომ შევაჯამოთ, ბრენდი არის კომპანიასთან ასოცირებული ელემენტების კომბინაცია, რომელიც ამ კომპანიასთან გამოცდილებას განაპირობებს.

<sup>3</sup> კოტლერი, არმსტრონგი, მარკეტინგის საფუძვლები



ძლიერ ბრენდს გააჩნია ბრენდის დიდი კაპიტალი, რომელიც არის მისი განმასხვავებელი ეფექტი, ბრენდს უნდა შესწვდეს უნარი მოიპოვოს მომხმარებლის გონებაში უპირატესობა.

ბრენდინგის სტრატეგიის ძირითადი გადაწყვეტილებები მოიცავს ბრენდის პოზიციონირებას, მისი სახელის შერჩევას, სპონსორობასა და განვითარებას.

აღსანიშნავია, რომ ცნობილი, ძლიერი ბრენდები არიან არა კონკრეტულ მახასიათებლებზე, არამედ რწმენასა და ფასეულობებზე. ასეთი ბრენდები მყიდველებს აღუძრავენ ძლიერ ემოციურ ბმას. წარმატებული ბრენდები ცდილობენ მომხმარებელზე იქონიონ ემოციური გავლენა.

ბრენდი არის კომპანიის დაპირება, რაც ქმნის ნიშან-თვისებების, სარგებლის, მომსახურებისა და შთაბეჭდილებების მუდმივობას. წარმოიდგინეთ, რომ ეს არის ერთგვარი შეთანხმება მომხმარებელთან, რომლითაც მომხმარებელი აცნობიერებს თუ რა ფასეულობას ქმნის ბრენდი, რომლითაც ის არის კმაყოფილი. ბრენდის დანაპირები უნდა იყოს მარტივი და რაც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია გულწრფელი და არა გადაჭარბებული.

სტრატეგიული ბრენდინგის კონსულტანტი შოთა ჩინჩალაძე რჩევებს გვიზიარებს ძლიერი ბრენდის შესაქმნელად.

რა არის ძირითადი პრინციპები რომელიც არ უნდა გამოგრჩეთ ძლიერი ბრენდის შექმნისას:

- შენ - ყველა ბრენდი დამფუძნებლიდან იწყება - ფულის შოვნის გამო დაწყებული ბიზნესები ბრენდებად ნაკლებად იქცევიან, მოუსმინე გულს:
  - რა გიყვარს ყველაზე მეტად?
  - რისი კეთება განიჭებს ყველაზე დიდ სიამოვნებას?
  - რისი კეთება გამოგდის ყველაზე უკეთ?
  - რას დაუთმობდი შენს დარჩენილ ცხოვრებას?
- იდეა - შენი გონება წარმოშობს იდეებს - დააკვირდი ყოველდღიურობას, ხალხს შენ გარშემო და აღმოაჩინე იდეები:
  - რა გაწუხებს შენ? რა უშლით ნერვებს მათ?
  - გადაუჭრელი პრობლემა, რომელსაც სიამოვნებით შეეჭიდებოდი?
  - მოგვარებული პრობლემა, რომელიც ახლებურად შეიძლება გადაიჭრას?

- პროდუქტი - პრობლემების გადაჭრა პროდუქტის ან მომსახურებით ხდება - ძლიერი ბრენდი უპირველეს ყოვლისა, დაპირების შესაფერისად გამართული პროდუქტი ან მომსახურება
  - დახარჯე დრო პროდუქტის დახვეწაზე
  - ის აუცილებლად ახალი, განსხვავებული უნდა იყოს, პროდუქტის განსხვავებულობა უმცირეს დეტალებშიც კი შეიძლება აღმოაჩინო
- შინაარსი - პროდუქტის განსხვავებულობის შემდეგ, ბრენდის ემოციური სხვანაირობის ჯერია - პროდუქტის განსხვავებულობა ადვილად მისაბადია, ამიტომ დიდი ბრენდები ემოციურ სხვანაირობაზე შენდება
  - ვინ ვართ?
  - რისი გვერა? რისთვის ვიბრძვით?
  - რას ვაკეთებთ? ვისთვის ვაკეთებთ?
  - რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი?
- სახელი - ყველაზე ძლიერი სიგნალი ბრენდის სიგანლებს შორის - ადამიანები შენი ბრენდის შესახებ პირველას დასკვნებს, საკუთარი ინტერპრეტაციის სწორედ სახელზე დაყრდნობით აკეთებენ
  - ბრენდი ადამიანის გონებაში ცოცხლობს, მის ტვინში არსებული ემოციური განცდების ჯამია
  - შენი სახელიც ამ ემოციების კრებითი სახელია - უნდა შეეფერებოდეს, იტევდეს მათ
- ვიზუალური იდენტობა - ლოგო და/ან ნიშანი აუცილებელია, თუმცა უფრო მნიშვნელოვანია ვიზუალური საკომუნიკაციო ენა, ვიზუალური ხელწერა
  - როგორ ახერხებ, რომ შენი პროდუქტის, რეკლამის ან აბრის დანახვისთანავე გიცნობ, მიხვდნენ ვინ საუბრობს...
- ვერბალური იდენტობა - შენი ბრენდის ხასიათი შენს საუბარშიც უნდა აისახოს და გამოჩნდეს
  - უნიკალური სიტყვები და გზავნილები, საუბრის ტონი და ფორმა

და ბოლოს, დასაწყისი: ბრენდინგი უწყვეტი პროცესია, და ზუსტად იმდენ ხანს გრძელდება, რამდენ ხანსაც ბაზარზე ხარ. არასდროს უღალატო ბრენდის იდეას და შეინარჩუნე თანმიმდევრულობა კომუნიკაციაში. გახსოვდეს თანმიმდევრული კომუნიკაცია, მომხმარებლის გონებაში უნიკალური ადგილის დაკავების ერთადერთი გზა.<sup>4</sup>

სპეციალურად მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის Meta-მ ციფრული სტრატეგიული მარკეტინგის გზამკვლევი - EPIC ხარჩო შეიმუშავა. ეს ხარჩო ეხმარება შეზღუდული რესურსების მქონე კომპანიებს მარტივად და ეფექტურად დაგეგმონ მარკეტინგული სტრატეგია. ხარჩო 4 კომპონენტისგან შედგება: არსი, მიზანი, იდენტობა და დაკავშირება. ხარჩოში მოცემული კითხვები ანტრეპრენერმა სასურველია გუნდთან განიხილოს. გაეცით პასუხი კითხვებს და განსაზღვრეთ, რა პრობლემის გადაჭრას ცდილობთ, რა ღირებულებებზე დგას თქვენი იდეა, რა შეგრძნებები გსურთ გადასცეთ მომხმარებლებს და როგორი ვიზუალური იდენტობა გსურთ გქონდეთ? არანაკლებ მნიშვნელოვანია თქვენი კომუნიკაციის სტილი. დააკვირდით როგორ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან დიდი ბრენდები. თქვენი ბრენდი რომ ადამიანი იყოს, როგორ იმეტყველებდა? რა სიტყვებს გამოიყენებდა ან არ გამოიყენებდა? მომდევნო თავში ამ საკითხს უფრო ჩავუღრმავდებით.

		რა არის?	რას გულისხმობს?
E	Existence არსი	რა არის თქვენი ბიზნესის არსი? რა არის თქვენი არსებობის მიზეზი და მიზანი?	ვინ შექმნა ეს ბიზნესი, როდის, რატომ, რა პრობლემის გადაჭრას ცდილობთ?
	Purpose მიზანი	რა არის თქვენი ბიზნესის არსი? რას ქმნით? რატომ ქმნით?	დაიწყეთ წინადადება სიტყვებით: ჩვენ გვერა და ... ჩამოწერეთ თქვენი ღირებულებები
I	Identity იდენტობა	ვიზუალური და შეგრძნებები	ლოგო, ფერები, ფოტოები, ფონტი
C	Connction დაკავშირება	ბრენდის ხმა წერილობით კომუნიკაციის დროს	როგორია თქვენი ხმა? საუბრის ტონი? უშუალო ფორმალური/ლალი/აკადემიური და ა.შ. რა სიტყვებს იყენებთ? როგორ მეტყველებენ თქვენი პერსონაჟები?

## 14.6. თავის შეჯამება

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ, სავარაუდოდ, თქვენ თავიდან გადახედავთ თქვენს ბიზნეს იდეას, თავიდან გაივლით გონებაში ყველა იმ ეტაპს, რომლითაც ამ იდეამდე მიხვედით, მოინიშნავთ იმ საკითხებს რომელზეც დაგაფიქრათ ამ თავმა და გადახედავთ მარკეტინგულ პროგრამას. პირველ რიგში კი აუცილებლად დაუსვით თქვენს თავს შეკითხვები: რატომ იყიდის მომხმარებელი დიახაც, სწორედ თქვენს პროდუქტს? რატომ გააგრძელებს ის რეგულარულად თქვენი პროდუქტის შეძენას და გამოყენებას? გარემო ფაქტორების ცვლილებებთან ერთად რა სიახლეებს შესთავაზებთ? და რაც მთავარია, რა იქნება თქვენი ბრენდის მთავარი დანაპირები? თუ მოუსმენთ მომხმარებელს, სწორად შეისწავლით საბაზრო სივრცეს და კონკურენტებს, თქვენ აუცილებლად შექმნით ბრენდს, რომელსაც შეაყვარებთ თქვენ მიერ შერჩეულ მიზნობრივ აუდიტორიას.

- იმისთვის, რომ სწორად მოხდეს პოზიციონირებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიის შერჩევა, აუცილებელია: შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების დადგენა, სწორი კონკურენტული უპირატესობების ამორჩევა, პოზიციონირების სტრატეგიის შერჩევა, პოზიციონირების განაცხადის ჩამოყალიბება.
- კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ერთიანი საკომუნიკაციო კომპლექსის ჩამოყალიბება და მიზნობრივად გამოყენება. ამ მიზნით შემდეგი მეთოდების დაგეგმვა და განხორციელებაა საჭირო. რეკლამა — შესაძლოა დაფაროს გეოგრაფიულად გაფანტული მყიდველთ დიდი მასები და იძლევა შეტყობინების ბევრჯერ გამეორების საშუალებას.
- **გაყიდვების სტიმულირება**— მოკლევადიანი მასტიმულირებელი საშუალებების გამოყენება პროდუქტის გაყიდვის წახალისების მიზნით დროის კონკრეტულ პერიოდში. **პერსონალური გაყიდვები** — კომპანიის გაყიდვების თანამშრომლების მიერ პერსონალური პრეზენტაციების ჩატარება გაყიდვების წარმოებისთვის. **საზოგადოებასთან ურთიერთობა** — კომპანიის მიზანია საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებთან კარგი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, კარგი კორპორაციული იმიჯის ჩამოყალიბება. **პირდაპირი მარკეტინგი** — პირდაპირი კავშირი მიზნობრივ მოხმარებელთან მყისიერი საპასუხო რეაქციის ასაგებად.
- მარკეტინგული გეგმა შემდეგინაწილების განშედგება: მიზნები, მიგნებები და რეკომენდაციები, მარკეტინგული მდგომარეობის ანალიზი, საფრთხეების და შესაძლებლობების ანალიზი, მიზნები და ამოცანები, ფართო მარკეტინგული ლოგიკა, სამოქმედო პროგრამა, ბიუჯეტი.
- ბრენდი არის კომპანიასთან ასოცირებული ელემენტების კომბინაცია, რომელიც ამ კომპანიასთან გამოცდილებას განაპირობებს. ანტრეპრენერის ამოცანაა ნებისმიერი პროდუქტი ან სერვისი ბრენდად აქციოს. ბრენდებთან მომხმარებელს ემოციური კავშირი უყალიბდებათ და მათი ერთგულება და სხვებთან რეკომენდაციის გაწევის სურვილი უფრო მაღალია.
- სპეციალურად მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის Meta-მ ციფრული სტრატეგიული მარკეტინგის გზამკვლევი - EPIC ჩარჩო შეიმუშავა. ეს ჩარჩო ეხმარება შეზღუდული რესურსების მქონე კომპანიებს ეფექტურად დაგეგმონ ბრენდის ციფრული მარკეტინგული სტრატეგია. ჩარჩო 4 კომპონენტისგან შედგება: არსი, მიზანი, იდენტობა და დაკავშირება.

## 14.7. სავარჯიშოები

1. იფიქრეთ როგორც ანტრეპრენერმა: აირჩიეთ რომელიმე ბიზნესი „თამაშობანა“ ან ალტერქსოქსი. როგორ ფიქრობთ რა მახასიათებლები გამოიყენა კომპანიამ სეგმენტაციისას? თქვენ რომ იყოთ ამ კომპანიის მარკეტერი რა იქნებოდა თქვენი ბრენდის მთავარი დაპირება? თქვენ რომ ქმნიდეთ აღნიშნული პროდუქტის კონკურენტ პროდუქტს რა კონკურენტულ უპირატესობებს, განსხვავებულობას მოიფიქრებდით თქვენი პროდუქტისთვის?
2. მარკეტინგული სტრატეგია და გეგმა თქვენი ბრენდისთვის. წარმოიდგინეთ რომ ქმნით ქართული ტოფუს ბრენდს. განსაზღვრეთ მისი პროდუქტის, ფასის, განაწილების და სტიმულირების სტრატეგია. რა ტიპის პროდუქტით წარდგებით? რა ფასად? სად გაიყიდება თქვენი პროდუქტი? რა ხერხებს მიმართავთ გაყიდვების სტიმულაციისთვის (სპეციალური შეთავაზების/ფასდაკლების გარდა)?

იმისთვის რომ თქვენი ნაწარმი ბრენდად აქციოთ განსაზღვრეთ რა არის თქვენი არსი, მიზანი, იდენტობა და როგორ დაუკავშირდებით მომხმარებლებს. დაგეგმეთ წლის განმავლობაში მინიმუმ 10 მარკეტინგული აქტივობა და განსაზღვრეთ თითოეული აქტივობის მიზანი, სასურველი შედეგი, მექანიკა, ჩატარების ადგილი, დრო, საჭირო რესურსი და ბიუჯეტი. ამრიგად, განსაზღვრეთ წლიური მარკეტინგული ბიუჯეტი.

# მე-15 თავი. სოციალური მედია და ანტრეპრენერი

განსახილველი საკითხები:

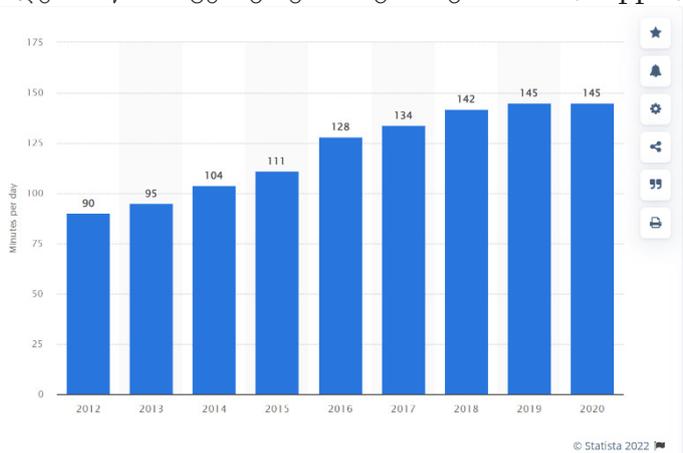
- 15.1. სოციალური მედიის ანტრეპრენერული მიზნები და შესაძლებლობები
- 15.2. მილენიალები და Z თაობის ონლაინ ქცევა
- 15.3. სწორი სოციალური პლატფორმის შერჩევა
- 15.4. სოციალური მედია მარკეტინგის მიზნები
- 15.5. EPIC ჩარჩო
- 15.6. წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებლები
- 15.7. თავის შეჯამება
- 15.8. სავარჯიშოები

## კომპანიები:

გირჩი	Zoomer	რინგო	ვინტილატორი	მინისო	shota.about.branding
Giovanni Mora	Crosty	Lulu Lemon	ჭკვიანი თხილი	Foodography	Pazza

## 15.1. სოციალური მედიის ანტრეპრენერული მიზნები და შესაძლებლობები

ამჟვეყნად ყველაზე სასარგებლო და საჭირო პროდუქტი რომ შექმნათ, მარკეტინგის გარეშე გაყიდვა გაგიჭირდებათ. ისეთი დიდი ბრენდების წარმატებაც კი როგორცაა: **Nike, Apple,** ან **Starbucks** მეტწილად მარკეტინგის დამსახურებაა. მას შემდეგ, რაც ინტერნეტმა სამუდამოდ შეცვალა ინფორმაციის მიღებისა და გავრცელების ფორმა, ადამიანები ძალიან დიდ დროს ატარებენ ეკრანებთან, ონლაინ. ამიტომ ციფრული მარკეტინგი ანტრეპრენერითვის მომხმარებელთან დაკავშირების ყველაზე ეფექტური საშუალებაა.



გლობალური სტატისტიკის მიხედვით, 2012 წლიდან 2020 წლამდე ადამიანის მიერ ინტერნეტის მოხმარება 62%-ით გაიზარდა. დღესდღეობით, ეკრანებზე მიჯაჭვულები, საშუალოდ, დღეში 145 წუთს ვატარებთ.

დღეს, როცა ანტრეპრენერი ფიქრობს სად და როგორ მიაწვდინოს ხმა მომხმარებელს, ბუნებრივია, პირველ რიგში ისეთ არხებს და საშუალებებს მოიაზრებს, სადაც მისი მომხმარებელი დიდი რაოდენობითაა კონცენტრირებული, მასთან კომუნიკაცია და უკუკავშირის მიღება რეალურ დროში ხდება და სადაც შედეგების გამომავაც უფრო ზუსტად არის შესაძლებელი. ტრადიციული მედია საშუალებებით: ტელევიზიით, პრესით, ბილბორდებით და ა.შ. პროდუქციის რეკლამირებისას რთულია ზუსტად განსაზღვრა გავიდა თუ არა სასურველ სემგმენტზე

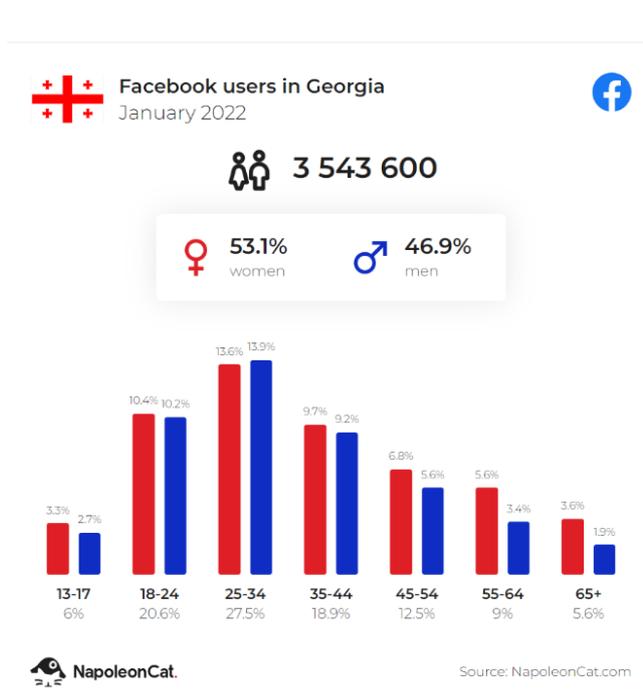
მომხმარებელი, რა საპასუხო რეაქცია გამოიწვია ნანახმა და რამდენად „იმუშავა“ რეკლამამ. ციფრული მარკეტინგი, გარდა იმისა, რომ მომხმარებელთან წვდომის ბევრად უფრო იაფი საშუალებაა, მომხმარებლის ქცევაზე დაკვირვების კარგ შესაძლებლობებსაც იძლევა.

ციფრული მარკეტინგი მომხმარებელს უკავშირდება ინტერნეტის, მობილური მოწყობილობების, სოციალურ მედიის, საძიებო ძრავის და სხვა არხების მეშვეობით. ციფრული მარკეტინგის ნაწილია სოციალური მედია მარკეტინგი, საძიებო სისტემის მარკეტინგი, email მარკეტინგი, ვიდეო მარკეტინგი და სხვა. თითოეული მიმართულება საკმაოდ მასშტაბურია და ცაკლეულ სპეციალიზაციადაც ჩამოყალიბდა. მაგალითად, სოციალური მედია მარკეტოლოგი შესაძლოა ვერ ერკვეოდეს საძიებო სისტემების მარკეტინგში და მის ოპტიმიზაციაში და პირიქით, SEO ოპტიმიზაციის სპეციალისტი შეიძლება არ იყოს დახელოვნებული კონტენტის შექმნაში.

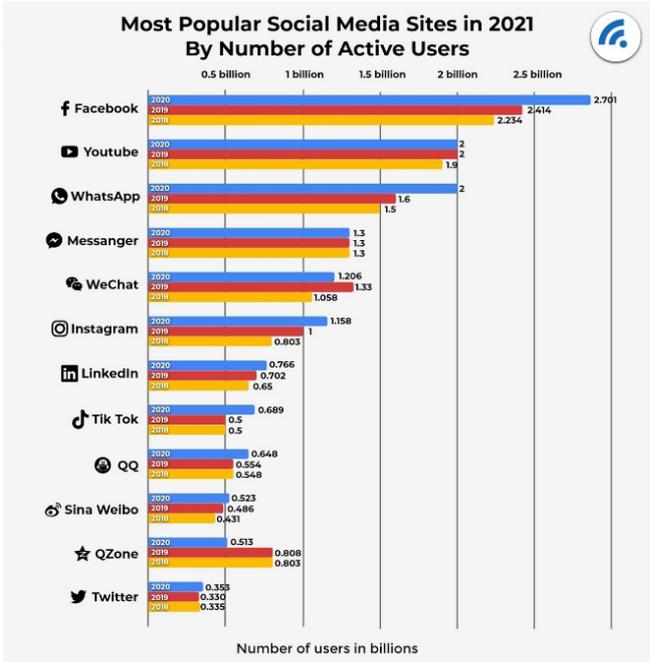
ამ თავში მოკლედ მიმოვიხილავთ ციფრული მარკეტინგის, კერძოდ კი სოციალური მედიის ანტრეპრენერულ შესაძლებლობებს და იმ საბაზისო ცოდნას, რაც ანტრეპრენერს სჭირდება საკუთარი ბრენდის კომუნიკაციის სტრატეგიის შესამუშავებლად.

### ყველაზე პოპულარული სოციალური მედია პლატფორმები

თავიდან სოციალური მედია კავშირების დასამყარებლად შეიქმნა, თანდათანობით კი სტრატეგიული კომუნიკაციის პლატფორმად გადაიქცა. 2021 წელს გლობალურად, ყველაზე პოპულარული სოციალური მედია საიტები იყო: Facebook, Youtube და WhatsApp. საქართველოში კი პოპულარული სოციალური მედია პლატფორმებია: Facebook, Instagram, , TikTok, LinkedIn, Messenger და Youtube



წყარო: napoleoncat.com



წყარო: broadbandsearch.net

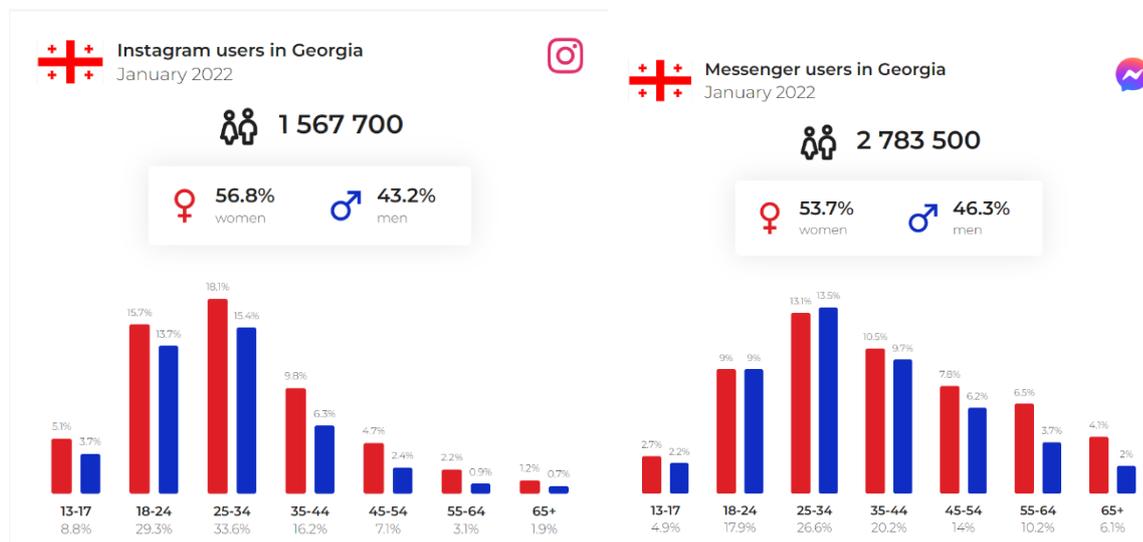
2022 წლის იანვრის მონაცემებით Facebook-ზე, საქართველოში, 354 600 მომხმარებელია დარეგისტრირებული, რაც საერთო მოსახლეობის 91.1% შეადგენს. Facebook მომხმარებლების 53,1% ქალია. ყველაზე დიდი ასაკობრივი ჯგუფი Facebook-ზე 25-34 წლამდე ადამიანები არიან (974100).

Facebook მილენიალების (1981 წლიდან 1996 წლამდე დაბადებული თაობა) პლატფორმად ითვლება. პირადი ცხოვრების ქრონიკების გარდა, აქ საჯაროდ აზიარებენ აზრებს, პოლიტიკურ

და საზოგადოებრივ პოზიციას, მსჯელობენ დახურულ ინტერესთა ჯგუფებში. Facebook-ზე ძალიან აქტიურობს ქართული მედიაც და შესაბამისად, ქართველი მილენიალებისთვის ინფორმაციასთან წვდომის მნიშვნელოვანი არხია. Facebook-ზე საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების შესაძლებლობები იმდენად დიდია, რომ პერიოდულად იქმნება ცრუ საინფორმაციო სააგენტოს ტიპის გვერდები, რომელთა მიზანი „სოციალურ მედიაში ალტერნატიული ინფორმაციული წყაროს შექმნაა, რომელიც დასპონსორებული პოსტების სახით ახალ ამბებს შერჩევითად და კონკრეტული პოლიტიკური დღის წესრიგის შესაბამისად მიაწვდის საზოგადოებას.“<sup>1</sup> არასამთავრობო ორგანიზაციები აქტიურად ებრძვიან ცრუ მედიას. შესაბამისად, მიმდინარე წლის აპრილში Facebook-მა კოორდინირებული არაავთენტური ქცევის გამო საქართველოში შიდა პოლიტიკურ კამპანიებში ჩართული 943 გვერდი, პროფილი, ჯგუფი და ინსტაგრამის ანგარიში წაშალა<sup>2</sup>.

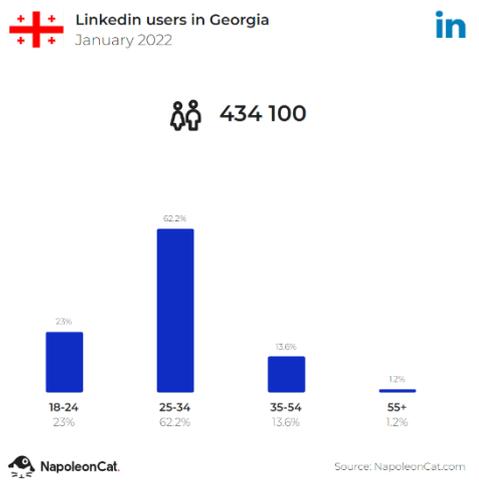
Instagram-ზე 2022 წლის იანვრის მონაცემებით მოსახლეობის 40.3%, ანუ 1 567 500 ადამიანია დარეგისტრირებული. მათი 56.8% ქალია. ყველაზე დიდი ასაკობრივი ჯგუფი 25-34 წლის ადამიანები (526400). Instagram მილენიალებს და Z თაობასაც (1996 წლიდან 2012-მდე დაბადებული ადამიანები) აერთიანებს და ოდნავ უფრო ახალგაზრდულ პლატფორმად ითვლება. ბრენდებს და პოლიტიკურ პარტიებს Instagram ახალგაზრდა თაობასთან კომუნიკაციის მნიშვნელოვან არხად მიაჩნიათ მიუხედავად იმისა, რომ Instagram სადისკუსიო პლატფორმად ნაკლებად ითვლება.

Messenger-ს საქართველოში 2 783 500 ადამიანი იყენებს. ამათგან 53.7% ქალია, თუმცა ყველაზე დიდ ასაკობრივ ჯგუფში (25-34 წლის) უმეტესობას მამაკაცები წარმოადგენენ.



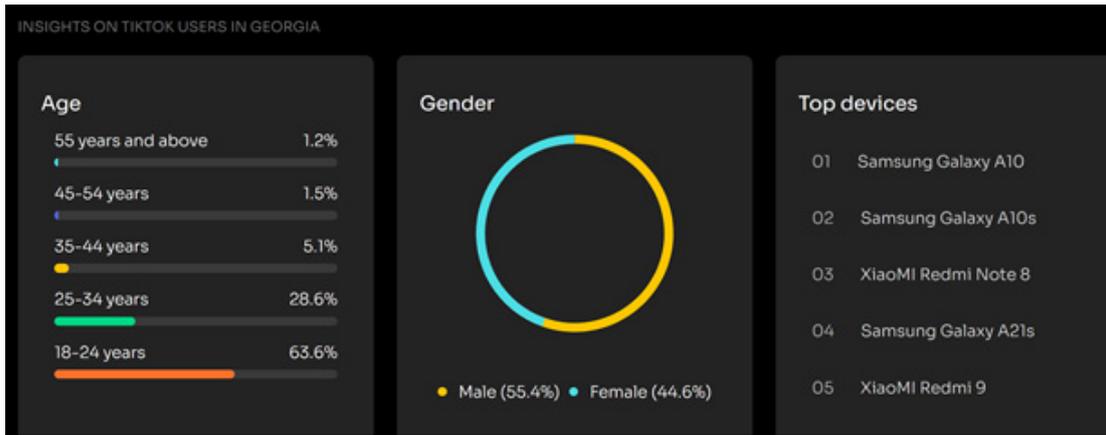
წყარო Instagram: napoleoncat.com

წყარო messenger: napoleoncat.com



წყარო (linkedin): napoleoncat.com

1 <https://isfed.ge/geo/blogi/alternatiuli-realobis-sheqmnis-mtsdeloba-saqartveloshi-tsru-media-gverdebi-Facebook-ze>  
 2 <https://isfed.ge/geo/blogi/200521114828Facebook-tsmendas-gadarchenili-tsru-mediis-qseli?fbclid=IwAR3iQeZX55AMCX-SjHzBvS4IZMcEG1opicZbuvacEtato6f7NFMUJVVvs-CM>



წყარო tiktokze: start.io

საქართველოში პროფესიულად აქტიური ადამიანების ყველაზე მცირე წილი LinkedIn-ზეა დარეგისტრირებული — 434 100 ადამიანი, მთელი მოსახლეობის 11%. აქაც ყველაზე დიდი ჯგუფი 25-34 წლის ადამიანები არიან. LinkedIn გლობალურადაც ჩამორჩება სხვა ქსელებს, თუმცა აღსანიშნავია, რომ ამ სივრცეში კონცენტრირებულია წარმატებული პროფესიონალებისა და გადაწყვეტილების მიმღები პირების უმრავლესობა. ამიტომაც, ანტრეპრენერისთვის ბრენდის რეპუტაციისა და ტალანტზე წვდომის გასაუმჯობესებლად LinkedIn საინტერესო პლატფორმაა.

TikTok-ის პოპულარობა დღითი დღე იზრდება, განსაკუთრებით, ახალგაზრდებში. მთლიანობაში აქ 2 227 723 ადამიანია დარეგისტრირებული. მათგან 65.7% 18-24 წლამდეა, 25-35 წლამდე კი — 27.8 %. აქ უმეტესობას მამაკაცები წარმოადგენენ (55.6%). საინტერესოა, რომ TikTok-ერების N1 ტელეფონი Samsung Galaxy არის. ბევრი Alpha თაობის წარმომადგენლისთვის (2012 წლის შემდეგ დაბადებული თაობა) პირველი სოციალური პლატფორმა სწორედ TikTok და Messenger-ია მიუხედავად იმისა, რომ ეს პლატფორმები 13 წლამდე ბავშვების რეგისტრაციის საშუალებას არ იძლევა.

Alpha თაობას Z თაობის მსგავსად ციფრული უნარები ძალიან კარგად აქვს განვითარებული და უყვართ ვიდეო ამბები<sup>3</sup>. ორივე თაობისთვის Instagram და Youtube ძირითადი გასართობი არხებია.

Youtube საქართველოში ერთ-ერთი წამყვანი გასართობი და შემეცნებითი სივრცეა ახალგაზრდა თაობისთვის, თუმცა სხვა სოციალური მედია პლატფორმებისგან განსხვავებით ბრენდების მიერ ნაკლებად ათვისებული. ქართული კონტენტი Youtube-ზე შედგება ძირითადად მედია არხების და ქართველი „იუთუბერების“ შექმნილი და გაზიარებული ვიდეოებით. შინაარსობრივად ტარბობს ვიდეოები სხვადასხვა თამაშების, მოგზაურობის, კულინარიის, სპორტის და სხვა გასართობ თემატიკაზე. Socialblade-ის თანახმად საქართველოში 50 მდე „იუთუბერია“, რომელსაც 100 000-ზე მეტი გამომწერი ჰყავს და რეგულარულად ქმნის ვიდეო კონტენტს.<sup>4</sup> საქართველოს ბანკმა 2021 წელს დოკუმენტური ფილმი გადაიღო ქართველ „იუთუბერებზე“ რომლის ნახვაც ანტრეპრენერს წარმოადგენას შეუქმნის ქართული Youtube-ის კონტენტ კრეატორებზე და სამიზნე აუდიტორიაზე.<sup>5</sup> სხვა სოციალური ქსელებისგან განსხვავებით Youtube-ზე არ შეგიძლია გააკეთო პოსტის ბუსტი და ინფლუენსერებიც უფრო დიდი დოზით სხვა პლატფორმებზე ქმნიან კონტენტს, ამიტომ ბრენდები ჯერჯერობით ნაკლებად ჩანან საკუთარი არხებით და დასპონსორებული კონტენტით.

## სოციალური პლატფორმების გამოყენების შესაძლებლობები

ანტრეპრენერს სოციალური მედიის გამოყენება სხვადასხვა მიზნებით შეუძლია. კერძოდ:

- ბრენდის ცნობადობის გასაზრდელად

3 <https://www.forbes.com/sites/jessicabaron/2019/07/03/the-key-to-gen-z-is-video-content/?sh=1975f7673484> <https://www.w.c-mw.net/generation-alpha-more-gen-z-than-gen-z/>

4 <https://socialblade.com/youtube/top/country/ge>

5 <https://www.youtube.com/watch?v=gXBgIMne6TQ&t=2591s>

- აქტიური მხარდამჭერების შემოსაკრებად
- კომპანიის კულტურასა და ღირებულებებზე საუბრით, იმიჯის ასამაღლებლად
- პროდუქტების და სერვისების გასაყიდად

მოცემულ ცხრილში ჩანს თუ რა სახის აქტივობებით შეიძლება საქართველოში პოპულარული ხუთი პლატფორმის გამოყენება ცნობადობის ასამაღლებლად, რეპუტაციის სამართავად, აქტიური მხარდამჭერების შემოსაკრებად და პროდუქტების და სერვისების გასაყიდად.

Facebook	Instagram	TikTok	LinkedIn	Messenger
კომპანიის გვერდის შექმნა	კომპანიის გვერდის შექმნა	კომპანიის გვერდის შექმნა	კომპანიის გვერდის შექმნა	შეთავაზების გაგზავნა
პოსტების გაზიარება	პოსტების გაზიარება	გასართობი ვიდეო კონტენტის შექმნა და გაზიარება	პოსტების გაზიარება	გაყიდვების მხარდაჭერა
ფოტოების გაზიარება	ფოტოს გაზიარება	მუსიკის გამოყენება	ფოტოების გაზიარება	დახმარება პრობლემის გადასაჭრელად
ვიდეოს გაზიარება	ვიდეოს გაზიარება	კონკურენტებზე დაკვირვება	ვიდეოს გაზიარება	სარეკლამო შეტყობინების გაგზავნა
Stories გაზიარება	Stories და Reels გაზიარება	„ჰეშთეგ ჩელენჯის“ წამოწყება	Stories გაზიარება	მომხმარებლის გამოკითხვა (poll)
Live ჩართვა	IGTV	Live ჩართვა	პარტნიორებთან დაკავშირება	მომხმარებლის ქცევის შესწავლა
Event-ის შექმნა და მომხმარებლების დაპატიჟება	მომხმარებელთან დაკავშირება პირადი შეტყობინებით	TikTok ინფლუენსერების გამოყენება	დაკავშირება პოტენციურ აქირავებულებთან	შეთავაზების გაგზავნა
ინტერესთა ჯგუფის შექმნა და მომხმარებლების გაწევრიანება	Live ჩართვა	კონტენტის რეკლამა	Live ჩართვა	გაყიდვების მხარდაჭერა
მომხმარებელთან დაკავშირება პირადი შეტყობინებით	პროდუქტების გაყიდვა	მომხმარებლის ქცევის შესწავლა	მომხმარებლის გამოკითხვა (poll)	
პროდუქტების და სერვისების გაყიდვა	შეკვეთების მიღება		კონტენტის რეკლამა	
შეკვეთების მიღება	#„ჰეშთეგის“ გამოყენებით კონტენტის დახარისხება		ინფლუენსერების გამოყენება	
ვაკანსიების განთავსება	მომხმარებლის გამოკითხვა (poll)		კონკურენტებზე დაკვირვება	
კონტენტის რეკლამა	ინფლუენსერების გამოყენება		მომხმარებლის ქცევის შესწავლა	
მომხმარებლის გამოკითხვა (Poll)	კონტენტის რეკლამა			
ინფლუენსერების გამოყენება	კონკურენტებზე დაკვირვება			
კონკურენტებზე დაკვირვება				
მომხმარებლის ქცევის შესწავლა				

## 15.2. მილენიალები და Z თაობის ონლაინ ქცევა

დღესდღეობით ეკონომიკურად ყველაზე აქტიური ორი ახალგაზრდა თაობა გვყავს: მილენიალები (ყველაზე დიდი სეგმენტი) და Z თაობა.

McKinsie-მ თაობებს შორის მსგავსებასა და განსხვავებებზე კვლევა ჩაატარა<sup>6</sup> და განსაზღვრა ის მახასიათებლები, რაც ანტრეპრენერებს მილენიალებისთვის და Z თაობისთვის პროდუქტებისა და სერვისების შექმნისას და მათთან სტრატეგიული კომუნიკაციისას შეიძლება გამოადგეთ.

მილენიალებს მოსწონთ ისეთი ბრენდები, რომლებთანაც საერთო ღირებულებები აკავშირებთ. საშუალოდ ისინი 3 საათამდე დროს ატარებენ სოციალურ მედიაში. მილენიალების 84%-ის არჩევანზე გავლენას ახდენს სხვა მომხმარებლების მიერ გამოთქმული უკუკავშირი და შეფასება. კვლევის თანახმად, მილენიალებს ბრენდებზე მეტად მომხმარებლების სჯერათ<sup>7</sup>. Global Web Index-ის მიხედვით მილენიალები პროდუქტების და სერვისების შესახებ ინფორმაციას სოციალურ პლატფორმებზე იღებენ. მილენიალების 36% სოციალურ მედიას გართობის მიზნით მიმართავს. გამოკითხულთა 49%-ს ინფლუენსერებისა უფრო სჯერა, ვიდრე ბრენდების.<sup>8</sup>

Z თაობა ბევრად უფრო ღია, ლოიალური და ეთიკურად პასუხისმგებლიანი თაობაა. პიროვნული თავისუფლება მათი მთავარი ღირებულებაა. ფინანსურად Z თაობა უფრო დამოუკიდებელია.<sup>9</sup> უმეტესობა ინფორმაციას მხოლოდ სოციალური ქსელებიდან ეცნობა. გამორჩეულად პრაგმატულ და სკეპტიკოს თაობას არ სწამს ავტორიტეტების (მთავრობა, მედია, პოლიცია). მაღალი ინფორმაციული წიგნიერების წყალობით შეუძლიათ ნებისმიერი ინფორმაციის მოპოვება. Z თაობა პირველი თაობაა, რომელიც ხელმისაწვდომი და აქტიურია 24 საათის განმავლობაში. თუკი მილენიალები ელექტრონული კომერციის ფანები არიან (ვებ-გვერდებიდან იძენენ), Z თაობა პირდაპირ სოციალურ ქსელებში აკეთებს შენაძენს. 65% სოციალურ მედიას გასართობად იყენებს და განსაკუთრებით ვიდეო კონტენტი აინტერესებს. გეიმიფიკაციის ელემენტების დამატებით Z თაობის გულის მოგება თავისუფლად შეგიძლიათ. გეიმიფიკაციის ელემენტებიდან განსაკუთრებით კარგად მუშაობს ქვიზები, გამოკითხვა, კითხვა-პასუხი. Z თაობის შენარჩუნება საკმაოდ რთულია. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ ბოლო პერიოდში აღარ ადევნებს თვალყურს წარსულში თავის საყვარელ ბრენდს. ამ თაობისთვის ზედგამოჭრილი კონტენტია Infotainment, ანუ information+entertainment (ინფორმაციას+გართობა). ამ თაობის შენარჩუნება მხოლოდ ინოვაციური, საინტერესო, სახალისო და სასარგებლო კონტენტით არის შესაძლებელი. გარდა ამისა, ამ თაობას განსაკუთრებით აღიზიანებს ტრადიციული მედია და არ მოსწონთ, როცა ბრენდები მათ პირად სივრცეში უკითხავად იჭრებიან.<sup>10</sup>

### ამ სხრილში Z თაობისა და მილენიალების მახასიათებლებია მოცემული

Z თაობა ( Gen Z)	მილენიალები (Millenials)
ტექნოლოგიების ინტუიტიური ცოდნა	უმეტესობას ციფრული უნარები კარგად აქვს განვითარებული
ეთნიკურად უფრო მრავალფეროვანი და შესაბამისად კულტურულად უფრო ღია თაობაა.	კულტურულად ღია, თუმცა გარკვეული სტერეოტიპების მატარებელი

6 <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>  
 7 [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm\\_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm\\_source=Website](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website)  
 8 <https://www.curemedia.com/marketing-to-millennials/>  
 9 <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2021/01/07/on-youtube-tiktok-and-ben--jerrys-five-undeniable-truths-about-marketing-to-gen-z/?sh=4ca8d16bb972>  
 10 <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/05/17/gen-z-and-the-rise-of-social-commerce/?sh=2143dd1f251d>

ჯერჯერობით ყველაზე კარგად ინფორმირებული თაობა	მუდმივი სწრაფვა განათლებისკენ
ყველაზე ეთიკური და ეკოლოგიურად პასუხისმგებელი თაობა. სურთ მონაწილეობა მიიღონ ენვირომენტალისტურ აქტივობებში	ეკოლოგიური საკითხები ანაღვლებთ, თუმცა ნაწილი სკეპტიკურად არის განწყობილი კლიმატური ცვლილებების მიმართ
მეტი მიმღებლობა აქვთ სექსუალური, რელიგიური, ეთნიკური უმცირესობების მიმართ.	შედარებით ნაკლები მიმღებლობა აქვთ სექსუალური, რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობების მიმართ.
გენდერული როლები შეცვლილია. მოსწონთ უნისექს ტანსაცმელი/აქსესუარები	მკაფიოდ განსაზღვრული გენდერული როლები.
არ უყვართ კონფრონტაცია. მათი სტილია დიალოგი და მოლაპარაკება	წინა თაობაზე უფრო პროგრესული, მაგრამ Z თაობასთან შედარებით უფრო კონსერვატორი და მემამბოხე თაობაა
რეალისტი	იდეალისტი
ფინანსურად დამოუკიდებელი	ფინანსურად არასტაბილური
თავისუფლება	თემი

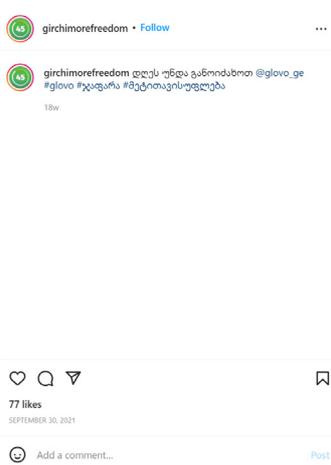
### 15.3. სწორი სოციალური კლათფორმის შერჩევა

იმის მიხედვით თუ რა პროდუქტს და მომსახურებას სთავაზობს და ვინ არის მისი მომხმარებელი, ანტრეპრენერი საზღვრავს მომხმარებელთან ურთიერთობის ძირითად პლატფორმას. რადგან Facebook-ზე გაწვრიანებულია მოსახლეობის 91% , ქართული ბრენდების ყველაზე დიდი ნაწილიც აქ არის თავმოყრილი. ბრენდების უმეტესობა ძირითადად სამ პლატფორმაზე აქტიურობს: Facebook, Instagram და LinkedIn, თუმცა კომუნიკაციის ინტენსივობა შეიძლება რომელიმეში უფრო მეტი იყოს.

სოციალური ქსელები არა მარტო ბიზნესის, არამედ პარტიების ამომრჩევლებთან ურთიერთობის პლატფორმაცაა. ბიზნესის მსგავსად, მომხრეების და ერთგული მხარდამჭერების შემოკრება პოლიტიკოსების ამოცანაცაა. ამიტომ პოლიტიკოსებში დიზაინ აზროვნების (Design Thinking) და



წყარო: გირჩის Instagram გვერდი.

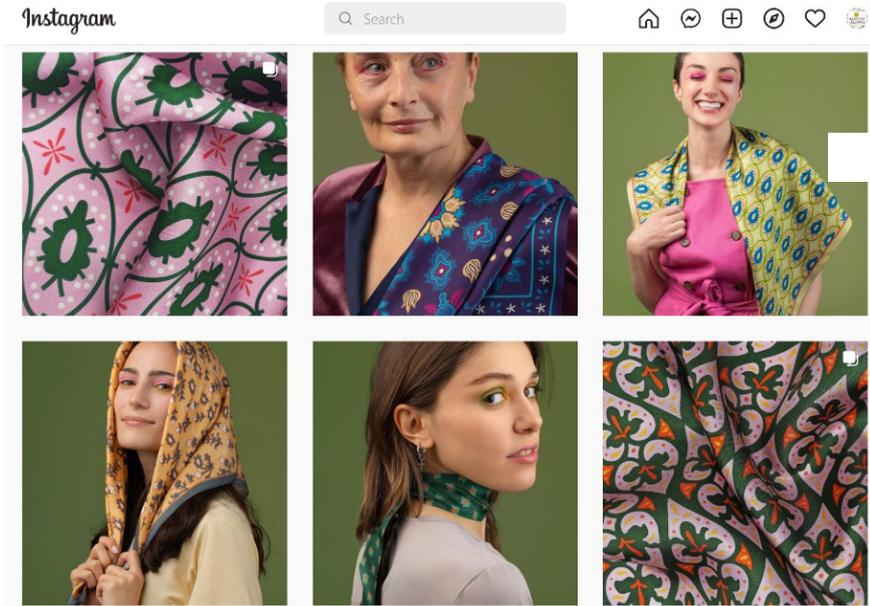


ქცევის მეცნიერების პრინციპებით ხელმძღვანელობა ძალიან გავრცელებულია. „გირჩი“ ცდილობს ახალგაზრდებთან საერთო ენა გამონახოს. პარტიისთვის Z თაობა სტრატეგიული სეგმენტია, თუმცა შემდეგი სამიზნე Alpha თაობაა და მათთან კომუნიკაციის არხი Instagram, TikTok, LinkedIn და Facebook და არა ბილბორდები და ბანერები ან სატელევიზიო რგოლი. ნდობის გაღვივებას და მხარდაჭერის მოპოვებას დრო სჭირდება. იმ დროისთვის

როცა Alpha თაობა არჩევნებზე სიარულს დაიწყებს, როგორ ფიქრობთ ვინ იქნება მისთვის

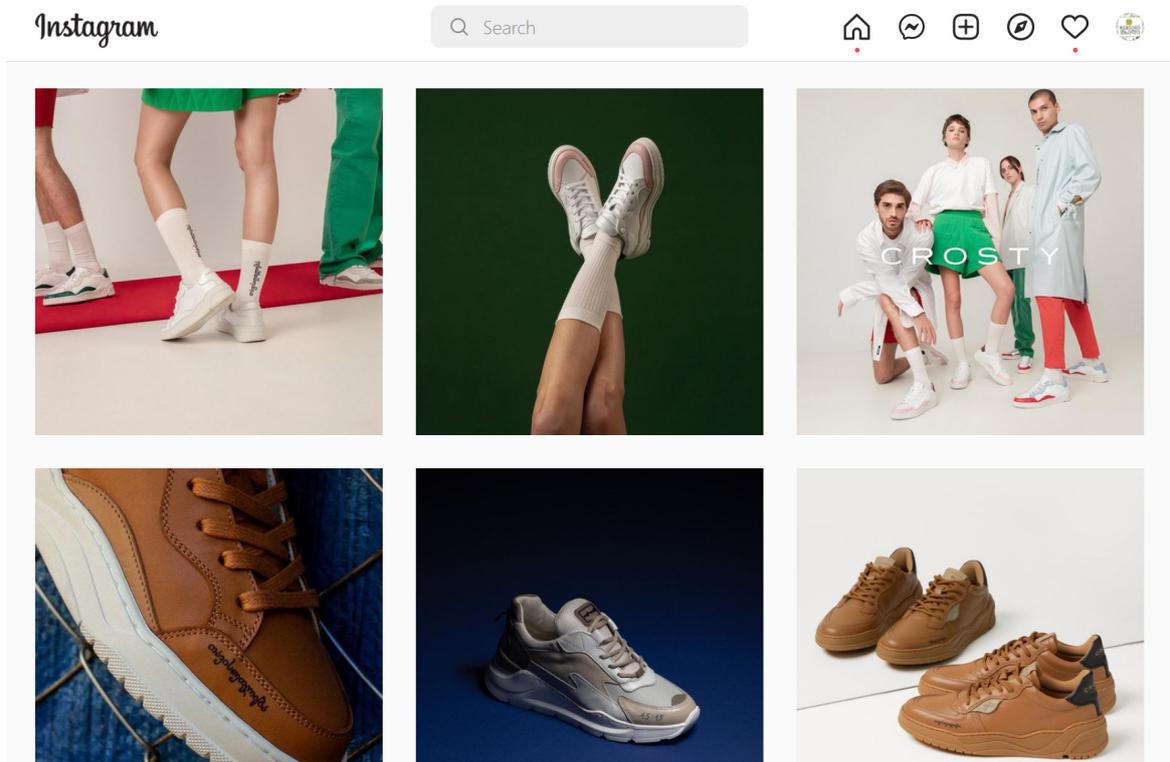
«ახლობელი» პოლიტიკოსი? და ამისთვის Instagram, TikTok, LinkedIn და Facebook გვერდებს იყენებს.

Giovanni Mora-ს ძირითადი საკომუნიკაციო პლატფორმა არის Facebook და Instagram. ამ ბრენდის აქსესუარების მომხმარებელი სხვადასხვა თაობის ადამიანია, თუმცა მისი ძირითადი ფოკუსი მილენიალები არიან.



წყარო: Giovanni Mora-ს Instagram გვერდი.

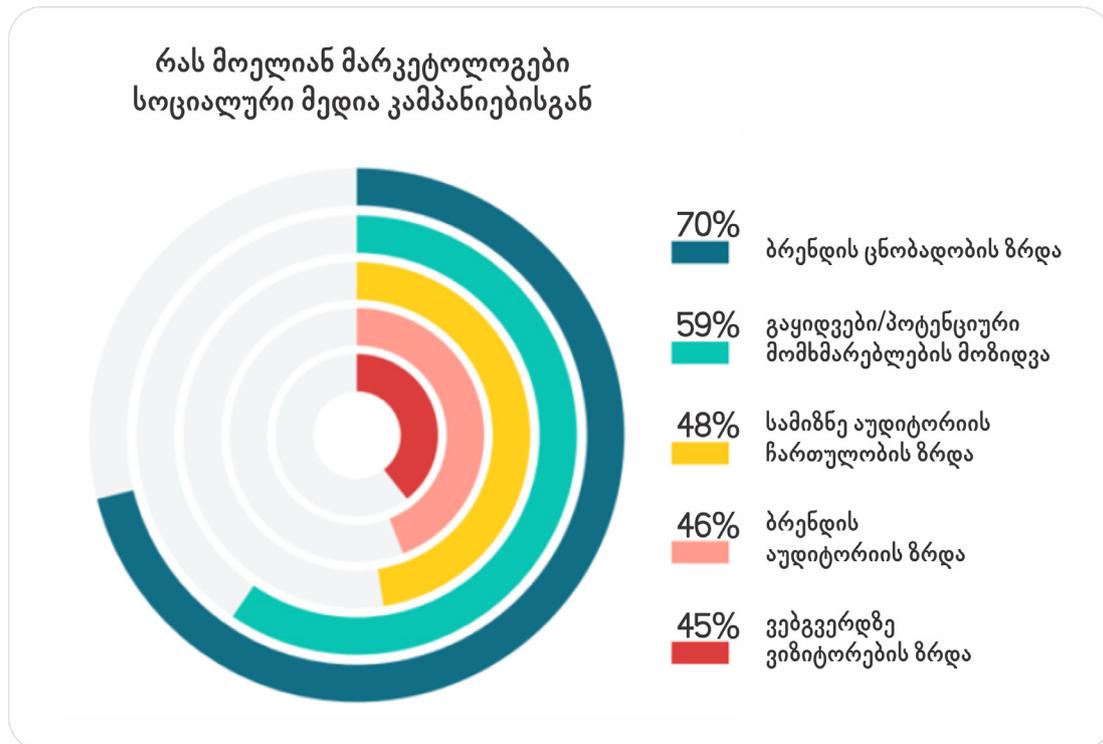
Crosty -ს მომხმარებელი Z თაობაა, რომელსაც ბრენდი საერთო ღირებულებების ხაზგასმით Instagram-ზე და Facebook-ზე აწონებს თავს.



წყარო: Crosty-ს Instagram გვერდი.

## 15.4. სოციალური მედია მარკეტინგის მიზნები

მარკეტოლოგების უმეტესობას სოციალური მედია კამპანიების მთავარ მიზნად ცნობადობის ზრდა, გაყიდვების ან პოტენციური მომხმარებლების მოზიდვა და სამიზნე აუდიტორიასთან ჩართულობა აქვს განსაზღვრული.



### ორგანული წვდომა და ფასიანი რეკლამა

ბრენდის ცნობადობის ამაღლება, გაყიდვები და პოტენციური მომხმარებლების მოზიდვა სოციალურ, მედია პლატფორმაზე შესაძლებელია როგორც მომხმარებელზე ორგანული (უფასო) წვდომით, ასევე ფასიანი რეკლამის საშუალებით.

### ორგანული წვდომა

მომხმარებელთან ორგანული წვდომისთვის ფულს არ უხდით Facebook-ს, Instagram-ს ან სხვა სოციალური მედიის პლატფორმას, თუმცა ხარისხიანი კონტენტის შესაქმნელად მაინც გაქვთ გარკვეული ხარჯები გასაწევი, როგორცაა: კონტენტის (ფოტო/ვიდეო/ანიმაცია/ტექსტი) შექმნა ან ინფლუენსერების ჩართულობა. თანაც, ორგანული წვდომით ცნობადობის ამაღლება საკმაოდ რთული, მაგრამ შესაძლებელია. რადგან მომხმარებელთან ურთიერთობის დამყარების მსურველი ბრენდების რაოდენობა ძალიან გაიზარდა და სოციალურ ქსელებში აქტიურ ადამიანს საშუალოდ 400 „ფრენდამდე“ ჰყავს<sup>11</sup>, მის კედელზე გამოსაჩინად, პრიორიტეტს Facebook, Instagram და სხვა ქსელები ფასიან კონტენტს ანიჭებენ. კვლევებით დადასტურებულია, რომ საშუალოდ ორგანულ პოსტს თქვენი არსებული აუდიტორიის 5.2% ხედავს.<sup>12</sup>

11 <https://www.brandwatch.com/blog/facebook-statistics/>

12 <https://blog.hootsuite.com/organic-reach-declining/>

### ორგანული კონტენტის განვითარება შესაძლებელია:

1. თქვენი აუდიტორიისთვის ღირებულ და რელევანტური კონტენტის შექმნით მაგ., სპორტული ტანსაცმლის ბრენდი Lulu Lemon Instagram გვერდზე რეგულარულად აქვეყნებს იოგას ვიდეოებს. „ვინტილატორი“ რუბრიკით „შეაკეთე ნარჩენებისგან“ ახალი სასარგებლო ნივთების შექმნას გვასწავლის.

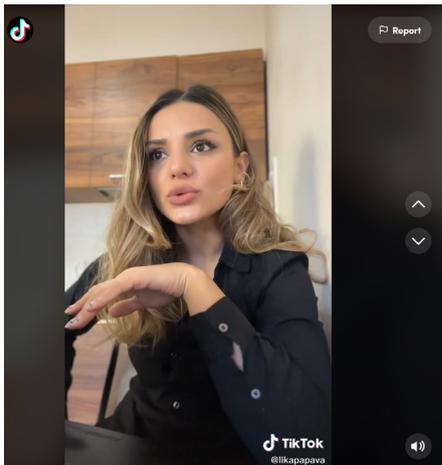


წყარო: LuluLemon-ის Instagram გვერდი.

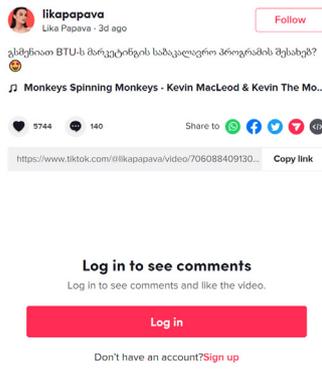


წყარო: შეაკეთე-ს Facebook გვერდი.

2. კოსტების შესაფერის დროს გამოქვეყნებით: კომპანიები გამოცდილებით ხვდებიან მომხმარებლებთან ურთიერთობის ყველაზე ეფექტურ დროს. თუმცა, თუკი დამწყები ხართ, Hootsuite გვიჩვენებს კონტენტის სამშაბათობით, ოთხშაბათობით და ხუთშაბათობით, დილის 10 საათზე გამოქვეყნებას.<sup>13</sup>
3. ვირალური კამპანიებით. ვირალურია კამპანია, რომელსაც მომხმარებლები საკუთარი სურვილით აზიარებენ. ის ძალიან სწრაფად ვრცელდება და დიდ მასშტაბებს მოიცავს. გაიხსენეთ ამიოტროფული გვერდითი სკლეროზის ცნობიერების ამაღლების საქველმოქმედო აქცია Ice Bucket Challenge, რომელიც რამდენიმე საათში მთელს მსოფლიოში გავრცელდა და 200 მილიონი დოლარის შემოწირულობაც დააგროვა<sup>14</sup>.
4. ინფლუენსერების ჩართვით. ინფლუენსერი არის ადამიანი, ვისაც აქვს: ავტორიტეტი, ცოდნა და გავლენა იმისთვის, რომ მომხმარებლებს ყიდვის გადაწყვეტილებისკენ უბიძგოს.



წყარო: likapapava Tik Tok გვერდი.



ინფლუენსერის ჩართულობა შესაძლოა სრულიად უფასოდაც მოახერხოთ, თუმცა მათი ჩართულობა ხშირად უფრო ძვირი შეიძლება დაგიკდეთ, ვიდრე რეკლამა. ინფლუენსერების პლატფორმა Influencer.ge ქართველ ბრენდებს ინფლუენსერებს აკავშირებს. საქართველოში ინფლუენსერების გამო-ყენებას სხვადასხვა საშუა-ლებით ბევრი კომპანია ცდილობს. მაგ. BTU-ს მარკეტინგის საბაკალავრო პროგრამაზე ტიკტოკერი ლიკა

პაპავა საუბრობს.

13 [https://blog.hootsuite.com/best-time-to-post-on-facebook-twitter-instagram/#Key\\_takeaways\\_about\\_the\\_best\\_time\\_to\\_post\\_on\\_social\\_media](https://blog.hootsuite.com/best-time-to-post-on-facebook-twitter-instagram/#Key_takeaways_about_the_best_time_to_post_on_social_media)

14 <https://time.com/3136507/als-ice-bucket-challenge-started/>

- 5. მრავალფეროვანი კონტენტის შერჩევით: ლაივი, გამოკითხვა, stories, IGTV, Reels, ვიდეო, ფოტო, ბლოგი, პოდკასტის გამოქვეყნებით უფრო ვიქცევთ მომხმარებლის ყურადღებას. კვლევებით დამტკიცებულია, რომ ლაივ და ვიდეო კონტენტი მეტ ჩართულობას იწვევს.
- 6. სისტემატური გამოქვეყნებით: ოპტიმალური გამოქვეყნების სიხშირეს ოდესმე გამოცდილებით მიხვდებით, თუმცა დაწყებათათვის Hootsuite Instagram-ზე კვირაში 3-7 პოსტის, Facebook-ზე დღეში 1-2 პოსტის, LinkedIn-ზე კი 1-5 პოსტის გამოქვეყნებას გვირჩევს.<sup>15</sup>
- 7. სხვების დათავებით და ჰეშთაგების გამოყენებით: სხვა ადამიანების/კომპანიების დათავებით თქვენს პოსტს მათი აუდიტორიაც ხედავს. თქვენი კონტენტის შესაბამისი და პოპულარული ჰეშთაგების გამოყენებით თქვენს პოსტებს ადვილად საპოვნელს ხდით. რეკომენდებულია მაქსიმუმ 10 ჰეშთაგის გამოყენება.
- 8. ემოციური კონტენტის შერჩევით: კვლევებით დამტკიცებულია, რომ კონტენტი, რომელიც ემოციებს აღძრავს ორჯერ უფრო კარგ შედეგზე გადის. ასევე, პოზიტიური ემოციების შემცველი პოსტები უფრო მეტად ზიარდება.<sup>16</sup> სევდიანი ამბები ემპათიურად განაწყობს აუდიტორიას, თუმცა მათ იშვიათად აზიარებენ. სამაგიეროდ, აღმაშფოთებელი ინფორმაციაც თითქმის ისევე სწრაფად ვრცელდება, როგორც პოზიტიური.<sup>17</sup> როცა Giovanni Morra-მ ოკუპაციის თემაზე პასპორტის ყდა გამოუშვა, უამრავმა ადამიანმა შეიძინა და აზიარებდა სოციალურ ქსელებში.



წყარო: Giovanni Mora-ს Facebook გვერდი

## ფასიანი რეკლამა

### სწრაფი წვდომა

ფასიანი რეკლამის ერთ-ერთი უპირატესობას თქვენ მიერ განსაზღვრულ აუდიტორიასთან სწრაფი წვდომა წარმოადგენს. სოციალური მედია პლატფორმები საშუალებას გაძლევენ, შექმნათ თქვენი სამიზნე აუდიტორიის პროფილი. რეკლამის გაშვებამდე, Facebook და Instagram წინასწარ განსაზღვრავენ მოცემული ბიუჯეტით რამხელა აუდიტორიაზე შესაძლებელი წვდომა და რა სახის ჩართულობა შეიძლება მოყვეს ამ რეკლამას. თუმცა კონტენტიდან გამომდინარე, შესაძლოა რეკლამის შედეგები აღემატებოდეს კიდევ დაპირებულ შედეგს.

### მომხმარებლის ქცევის შესწავლა

სოციალური მედიის პლატფორმებს მაღალი ღირებულების მომხმარებლის მონაცემების შეგროვების შესაძლებლობა გააჩნია დემოგრაფიული ინფორმაციით დაწყებული, ქცევითი მონაცემებით დამთავრებული და გვიჩვენებს თუ როგორი ინტერაქცია აქვს სხვადასხვა აუდიტორიას თქვენს კონტენტთან სარეკლამო კამპანიების დროს. ამ მონაცემების გამოყენებით ანტრეპრენერს შეუძლია მეტი ინფორმაცია მიიღოს თავისი იდეალური მომხმარებლის შესახებ.

15 <https://blog.hootsuite.com/how-often-to-post-on-social-media/>  
 16 <https://giveitanudge.com/the-power-of-emotion-in-content-marketing-what-makes-it-shareable/>  
 17 <https://moz.com/blog/why-content-goes-viral-the-scientific-theory-and-proof>

### მაღალი ხარისხის ტრეფიკი

თუკი კარგად იცნობთ თქვენს მომხმარებელს, მაშინ არ გაგიჭირდებათ განსაზღვროთ რეკლამის სამიზნე აუდიტორიის დემოგრაფია, ინტერესები და ქცევა. რეკლამის დროს თქვენს გვერდზე მოხვედრილი ადამიანები ზუსტად შეესაბამებიან თქვენ მიერ წინასწარ განსაზღვრულ კრიტერიუმებს.

### სამიზნე აუდიტორიის ჩართულობის ზრდა

მეცნიერულად დამტკიცებულია, რომ კონტენტთან ჩართულობით მომხმარებელს უჩნდება ემოციური კავშირი და უფრო ამახსოვრდება ბრენდი. ამიტომ სოციალური მედია კამპანიების ერთ-ერთი მიზანი მომხმარებლის ჩართულობის გამოწვევაა. ჩართულობა ხშირად საპასუხო ემოციით ან გაზიარებით გამოიხატება.

სოციალურ მედიაში ჩართულობის გასაზრდელად ანტრეპრენერმა შემდეგ სტრატეგიებს უნდა მიმართოს:

1. ისაუბრეთ არა მხოლოდ თქვენს ბრენდზე, არამედ, ზოგადად, თემაზე და თქვენს ღირებულებებზე. გააცანით საზოგადოებას თქვენი თავი და თქვენი ღირებულებები



წყარო: Ringo-ს Facebook გვერდი.

„ჩემი ძაღლი 12 წლის იყო, როცა „რინგო“ შევექმენი და ვიდეო დღიურების გადაღება დავიწყე, სადაც რინგო პირველ პირში ყვებოდა როგორ შევექმენით პატარა კომპანია, რომელიც ცდილობდა თბილისის მცხოვრებლებში გარემოს მიმართ პასუხისმგებლობა აემაღლებინა და თბილისი უფრო სუფთა ქალაქად ექცია“— ამბობს „რინგოს“ შემქმნელი ნესტან მამაცაშვილი. ყველა პოსტში ჩანს ბრენდის ღირებულებები და მისია. „რინგო“ გვიყვება პატარა ისტორიებს მხიარულ და აქტიური ცხოვრების მოყვარულ ცხოველებზე და მათ პატრონებზე და იმ პასუხისმგებლობებზე, გარემოსა და თანაქალაქელების წინაშე რომ გვეკისრება.

3. მოაწყვეთ გათამაშება ან მომხმარებლის გამოკითხვა

2. გააზიარეთ სხვების მიერ შექმნილი კონტენტი

ჭკვიანი თხილის და Foodography-ს კოლაბორაცია უფრო დიდ აუდიტორიას წვდება



ჭკვიანი თხილი

December 2, 2020 · 🌐



ჭკვიანი თხილის მეგობარი Foodography ს გათამაშება და საჩუქარი! ❤️

თამაშდება ულამაზესი Anthropologie-ს ბრენდის ნამცხვრის ასალები და ჩაის ტილო და ჭკვიანი თხილის სამეული!

<https://www.instagram.com/p/CITDb3jfxA/?igshid=qdohgs707cfb>



წყარო: ჭკვიანი თხილი-ს Facebook გვერდი.

#### 4. გამოიყენეთ ინფლუენსერები

ტიკტოკერი Foxy Eleniko მინისოს პროდუქტების მიმოხილვას აკეთებს



წყარო: Miniso-ს Facebook გვერდი.

5. ისევ და ისევ ემოციები....

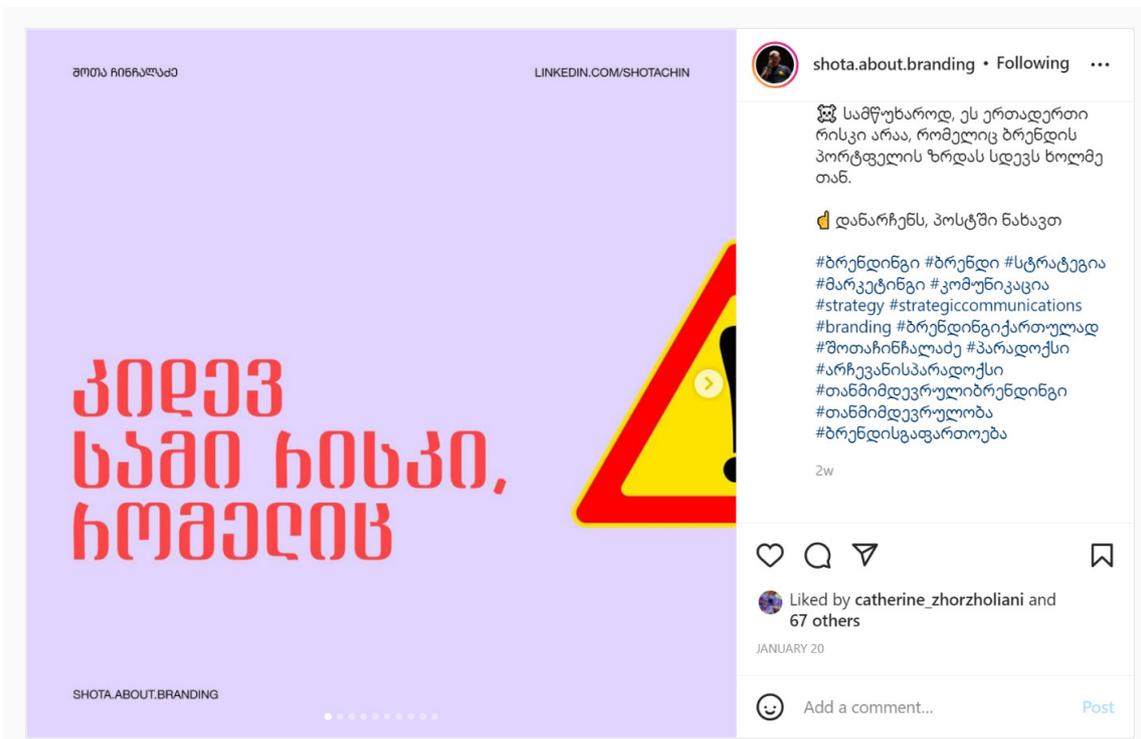
სარეკლამო სააგენტო ედვენმა ვიდეორგოლი გადაიღო დაუნის სინდრომის მსოფლიო დღესთან დაკავშირებით. ვიდეოს სიუჟეტში დაუნის სინდრომის მქონე ადამიანი იდეალურ და მისთვის ადაპტირებულ გარემოში იზრდება და ვითარდება. რეკლამაში მონაწილე გიგო შიუკაშვილი დაუნის სინდრომის მქონე პირველი ადამიანია, რომელიც საქართველოში საკუთარი პროფესიით დასაქმდა.



წყარო: ADvan-ის

6. გააზიარეთ სასარგებლო ინფორმაცია

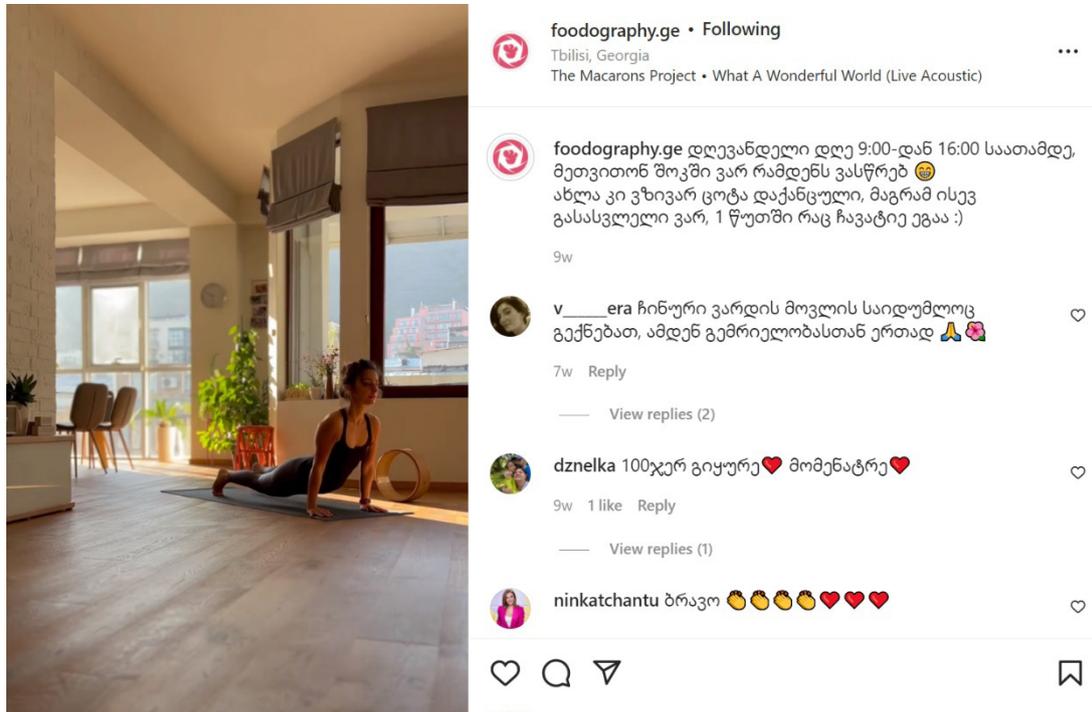
ბრენდინგის კონსულტანტი შოთა ჩინჩალაძე ინსტაგრამზე რეგულარულად აქვეყნებს პროფესიულ რჩევებს.



წყარო: shota.about.branding

7. მოყვით ამბები

ფუდ ბლოგერი და ფოტოგრაფი ნინო მეგრელიძე ყოველდღიურ ამბებს გვიზიარებს.



წყარო: foodographie.ge

15.5. EPIC ჩარჩო

როცა ბრენდი ონლაინ „გადაგვაქვს“, „გადაგვაქვს“ ყველა მისი ატრიბუტიკა: პროდუქტები და სერვისები, შთაბეჭდილება, ფერები, ვიზუალები, საკვანძო სიტყვები, პრინციპები და ღირებულებები და ამ ყველაფერს გადავცემთ ამბებით, რომლებსაც ვყვებით ტექსტის, ფოტოს და ვიდეოს მეშვეობით.



რადგან სოციალურ მედიაში პატარა ბრენდებსაც ეძლევათ დიდ ბრენდებთან მხარდამხარ პოზიციონირების შესაძლებლობა, ამიტომ Facebook-მა დაამწყები ანტრეპრენერებისთვის შექმნა EPIC ჩარჩო — ერთგვარი გზამკვლევი მომხმარებელთან ონლაინ კომუნიკაციის სტრატეგიის შესამუშავებლად.

EPIC ჩარჩო ოთხი ელემენტისგან შედგება. ბრენდის არსი, მიზანი, იდენტობა და დაკავშირება.

		რა არის?	რას გულისხმობს?
E	Existence არსი	რა არის თქვენი ბიზნესის არსი? რა არის თქვენი არსებობის მიზეზი და მიზანი?	ვინ შექმნა ეს ბიზნესი, როდის, რატომ, რა პრობლემის გადაჭრას ცდილობთ?
	Purpose მიზანი	რა არის თქვენი ბიზნესის არსი? რას ქმნით? რატომ ქმნით?	დაიწყეთ წინადადება სიტყვებით: ჩვენ გვჯერა და ... ჩამოწერეთ თქვენი ღირებულებები
I	Identity იდენტობა	ვიზუალური და შეგრძნებები	ლოგო, ფერები, ფოტოები, ფონტი
	Connction დაკავშირება	ბრენდის ხმა წერილობით კომუნიკაციის დროს	როგორია თქვენი ხმა? საუბრის ტონი? უშუალო ფორმალური/ლალა/აკადემიური და ა.შ. რა სიტყვებს იყენებთ? როგორ მეტყველებენ თქვენი პერსონაჟები?

EPIC ჩარჩოს მიხედვით ბრენდის საკომუნიკაციო სტრატეგიის გააზრება, ანტრეპრენერს ეხმარება გამოკვეთოს მომხმარებელთან სასაუბრო თემატიკა და დაგეგმოს აქტივობები, სწორად მოახდინოს ღირებულებების კომუნიკაცია და რაც მთავარია, მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

## არსი და მიზანი

მომხმარებელს ყოველთვის აინტერესებს ვინ დგას ბრენდის მიღმა, რატომ, როგორ და რისთვის არსებობს ბრენდი? ამ თემაზე კომუნიკაცია, მომხმარებელთან ემოციური დაახლოვების კარგი საშუალებაა.

„პაცცა“-ს სახალისო ქრონიკები ანტრეპრენერების ქეთის და აჩოს (ქეთი პაპავა, არჩილ ზამბახიძე) და მათი გუნდის ცხოვრებიდან გვაფიქრებინებს თუკი პიცა მაშინ პაცცა და მაგის ნაცვლად - წარმოდგენას გვიქმნის თუ როგორი ადამიანები ქმნიან ამ პიცას. თბილისში უამრავი პიცერიაა. «შიდა სამზარეულოს» ამბებით პაცცა კი უფრო ახლობელი და «შინაური» ხდება.



წყარო: Pazza-ს Facebook გვერდი

რთული მისახვედრი არ არის რატომ შეიქმნა „რინგო“. გარემოს მიმართ მზრუნველობაზე და ცხოველების სიყვარულზე ხომ ყველა პოსტი ღაღადებს.



წყარო: Ringo-s Facebook გვერდი

### იდენტობა და დაკავშირება

ბრენდის იდენტობა გულისხმობს იმას თუ როგორ წარმოაჩენს ბიზნესი საკუთარ თავს და როგორ უნდა მას, რომ საკუთარი მომხმარებელი აღიქვამდეს. ბრენდის იდენტობა მოიცავს კომპანიის სახელს, ლოგოს, გამოყენებულ ფერებს, ფორმებს და სხვა ვიზუალურ ელემენტებს.

## სახელის დარქმევა

ანტრეპრენერისთვის სახელის დარქმევა წესით უფრო იოლი უნდა იყოს, ვიდრე მარკეტოლოგებისთვის. ანტრეპრენერმა ხომ ყველაზე უკეთ იცის და ესმის რას წარმოადგენს კომპანია, რა ღირებულებას ქმნის ის. სახელის მოსაფიქრებლად რამდენიმე მარტივ ტექნიკას გთავაზობთ:

- 1. დაარქვით სახელი რომელიც აღწერს რამეს,** მაგ. პროდუქტს, სერვისს, სასურველ შედეგს, მომხმარებლის ინტერესს და ა.შ. მაგ. კოდინგტონი პროგრამირების სკოლაა ბავშვებისთვის. ის კომპანიის საქმიანობის (კოდის წერის სწავლება) და ბავშვების საყვარელი გმირის (პადინგტონის) შერწყმის შედეგადაა მიღებული.
- 2. დარწმუნდით რომ სახელი კარგად ჟღერს და ადვილი წარმოსათქმელია სხვადასხვა კონტექსტში, მაგ.:** კოდინგტონში ვსწავლობ, კოდინგტონს ვხვდები, კოდინგტონიდან დამირეკეს.
- 3. ჩამოწერეთ 50 სიტყვა რომელიც აღწერს თქვენს ბიზნეს იდეას.** სიტყვები შეიძლება ეხებოდეს სარგებელს, მომხმარებლის პრობლემას, შედეგს, სასურველ მიზანს. დაწერეთ სიტყვები რომლებიც მოეწონებათ თქვენს მომხმარებლებს, სიტყვები რომლებიც ასახავს კომპანიის ღირებულებებს, სლენგი რომელიც თქვენს სფეროში გამოიყენება. შემდეგ სცადეთ სიტყვების გაერთიანება და დაშლა. შეარჩიეთ რამდენიმე სახელი და ჰკითხეთ აზრი ნაცნობ-მეგობრებს.
- 4. დაფიქრდით რა ასოციაციებს იწვევს თქვენს მიერ შერჩეული სახელი.** რატომ? და პირიქით, რა ასოციაციები გინდათ გაუჩნდეთ თქვენი კომპანიის სახელთან დაკავშირებით მომხმარებლებს?

## ლოგო

ანტრეპრენერმა ლოგოს და ვიზუალური იდენტობის შექმნისას ანტრეპრენერს შეუძლია ორი გზა აირჩიოს: 1. შექმნას ლოგო ლოგოს შემქმნელი აპლიკაციით მინიმალურ ფასად და თავად განსაზღვროს ფერთა პალეტი და სტილი. 2. მიანდოს ლოგოს შექმნა პროფესიონალებს. ნებისმიერ შემთხვევაში მან უნდა გაითვალისწინოს რომ ლოგო უნდა ასახავდეს ბრენდის საქმიანობას და იდენტობას.

- 1. ლოგო უნდა გამოხატავდეს ანტრეპრენერის რობორს თქვენს, ასევე მომხმარებლის გამოვლასაც.** ინსპირაციის პოვნაში ე.წ. Moodboard გამოგადგებათ. შეკრიბეთ ერთ სივრცეში ნებისმიერი ლოგო, გრაფიკული ილუსტრაცია, სურათები, სტილი რომელიც მოგწონთ და მოსწონთ თქვენს მომხმარებლებს და თქვენს საქმიანობასაც უკავშირდება. შეგიძლიათ მუდბორდი Pinterest-ზეც ააწყოთ.
- 2. შეისწავლეთ კონკურენტები და გააანალიზეთ მათი ლოგოები.** განსაზღვრეთ რით გინდათ განსხვავდებოდეს თქვენი ლოგო. მაგალითად, თუ თქვენს სფეროში უმეტესობა მონოქრომულ დიზაინს იყენებს, თქვენ განსხვავებული სტილი აირჩიეთ.
- 3. არ აყვით მოდას.** კლასიკური სტილი გამორიცხავს უცნაურ ფონტებს, უჩვეულო გრაფიკას. გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა თქვენი მომხმარებელი ახალგაზრდაა, მინიმალისტური სტილი აირჩიეთ. სადა და მინიმალისტური სტილის ლოგოებში ფართო თეთრი სივრცეები, მინიმალისტური ხაზები და დეტალებია. პირველ რიგში შავ-თეთრ ლოგოზე იმუშავეთ.
- 4. ლოგო უნდა იყოს მასშტაბირებადი:** მისი გამოყენება შეიძლება მოგიხდეთ სხვადასხვა ზედაპირზე და ნივთზე როგორც ციფრულად, ასევე რეალურ სამყაროში.

ლოგოს 7 განსხვავებული სტილი არსებობს:

1. **მონოგრამული ლოგოები.** ლოგოში გაერთიანებულია ორი ან მეტი ასო. მაგალითად, Luis Vuitton-ის ლოგო, რომელიც ასოებით LV არის გამოხატული.
2. **ტიპოგრაფიკული ლოგოები.** ასეთ ლოგოში იკითხება მხოლოდ სიტყვა და არავითარი აბსტრაქტული გამოსახულება ან სიმბოლოები.
3. **სიმბოლური ლოგოები.** ფონტის ნაცვლად გამოყენებულია სიმბოლო
4. **აბსტრაქტული ლოგო.** გამოყენებულია აბსტრაქტული გეომეტრული ფიგურა.
5. **მასკოტი.** ილუსტრირებული გმირის გამოყენება.
6. **კომბინაციური.** რამდენიმე სტილის შერევით.

## ფერების შეხამება

მარეკტინგული სააგენტო Connect ([www.connect.ge](http://www.connect.ge)) ფერების შესახამებლად შემდეგ რჩევებს გვთავაზობს:

ბრენდის არსის სრულყოფილად გადმოსაცემად, ერთი ფერი ყოველთვის საკმარისი არ არის, თუმცა ფრთხილად უნდა იყო და ისეთი ფერები შეარჩიო, რომელიც ერთმანეთს უხდება. დააკვირდი ფერების წრეს.



წყარო: connect.ge

**ურთიერთსანიშნააღმდეგო ფერები** წრეზე ერთმანეთის მოპირდაპირედაა განლაგებული. ამ ფერების შეხამებით, დინამიურ და მკვეთრ ლოგოს მიიღებ.

**მსგავსი ფერები** წრეზე ერთმანეთთან ახლოსაა. თუ გინდა, რომ შენი ლოგო ჰარმონიულობას ასხივებდეს, მსგავსი ფერები შეარჩიე.

**სამკუთხედის პრინციპით** განლაგებული ფერების გაერთიანებით გაბედულ კომბინაციას მიიღებ. ასეთ დროს ფერებს სამკუთხედის პრინციპით არჩევ, ანუ იყენებ იმ ფერებს, რომელიც ტოლგვერდა სამკუთხედის წვეროებთან იქნებოდა.

**აღწერა**

ცნობილი ფაქტია, რომ სამყაროს სენსორული რეცეპტორებით აღვიქვამთ. ის შეგრძნებები, რასაც გვთავაზობს: მხედველობა, სმენა, ყნოსვა, გემო და შეხება, იპყრობს ჩვენს ყურადღებას და უბრუნველყოფს თუ როგორ აღვიქვამთ სამყაროს. რადგან ონლაინ აღქმა ვიზუალურ და ხმით არის შეზღუდული, მარკეტოლოგები სხვადასხვა ხრიკებს მიმართავენ, რომ მომხმარებელამდე მიიტანონ ბრენდის გამოცდილება.

კვლევებით დამტკიცებულია, რომ მესიჯი უფრო ძლიერმოქმედია, როცა ის რამდენიმე შეგრძნებას ააქტიურებს. მაგალითად, შეადარეთ: გემრიელი კარტოფილის ჩიფსი პიკანტურ, ხრაშუნა, ღუმელიდან ახალგამოდებულ ჩიფსს ვასაბის არომატით.

**გემრიელი!**



- პიკანტური
- ხრაშუნა
- ღუმელიდან ახალგამოდებული



Jonnie Boden-ის ვებგვერდზე და სოციალურ მედიაში გამოქვეყნებულ ფოტო მასალებიდან თითქოს გვესმის ოკეანის ტალღების ხმა და თოლიების ყვირილი. თუ დიდხანს უყურებთ, შეიძლება მზემაც მოგტრათ თვალი.



CLEARANCE ITEM | UP TO 50% OFF

Patterned Bikini Top

From ~~£11.00~~ **£6.60**

★★★★☆ (4 Reviews)



CLEARANCE ITEM | 50% OFF

Racerback Logo Swimsuit

From ~~£23.00~~ **£11.50**

★★★★★ (3 Reviews)



CLEARANCE ITEM | UP TO 40% OFF

Bella Embroidered Playsuit

~~£98.00~~ **£68.60**

★★★★★ (10 Reviews)



## ზუმერი.Zoomer

მომხმარებლის გონებაში ბრენდის სახეს აყალიბებს არა მხოლოდ ვიზუალური მხარე, არამედ ურთიერთობის ფორმებიც, კომუნიკაციის სტილი და ლექსიკა.

თანამედროვე მომხმარებელს, რომელსაც არ სურს ზედმეტის გადახდა ციფრული ტექნიკის შეძენისას, ზუმერი ციფრული ტექნიკის ფართო არჩევანს სთავაზობს. ბრენდი ახალგაზრდა, თამამი და ხუმარაა. მისი სამიზნე აუდიტორია მილენიალები და Z თაობაა. შესაბამისად მარკეტინგულ კომუნიკაციაში კომუნიკაციის სტილი და საკვანძო მესიჯები ამ თაობების გემოვნებას შეესაბამება.

„ზუმერის“ საკომუნიკაციო ენა მარტივი, უშუალო და თავისუფალია. არასდროს ახუჭუჭებს სათქმელს და პირდაპირ ამბობს მოკლე, მარტივად გასაგებ მესიჯებს. ზუმერული ტექსტები კეთილგანწყობილი, არაირონიული იუმორითაა გაჯერებული, არ დასცინის სხვებს და არ ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს.

**საკვანძო მესიჯები:** „ნუ გაართულებ/ რას ელოდები?!“ თვალი ადევნე/ზუმერული ფასები/ კიდევ უფრო ზუმერული ფასები/ზუმერული შეთავაზება/ზუმერული ამბები/ მობილური თაობა / ნუ გადადებ/ზუმერის დროით/ზუმერული ხასიათი/ზუმერული პრინციპები და ასე შემდეგ. Zoomer იყენებს აქტუალურ და თემატურ, მიმდინარე მოვლენების შესაბამის ფრაზებს” ამბობს ეთო მერებაშვილი, ზუმერის მარკეტინგის დირექტორი.

Zoomer ყოველთვის იპყრობს ყურადღებას თავისი მარკეტინგული აქტივობით სოციალურ მედიაში და ენერჯითა და დინამიკით გამოირჩევა.

ზუმერული ფასების სარეკლამო რგოლში, რომელიც ვირალურად გავრცელდა, სექტემბრისთვის დამახასიათებელი სასკოლო საყიდლების ციებ-ცხელებას ეხმიანება და ძველის ახლით ჩანაცვლებისკენ მოგვიწოდებს. გამოყენებული მესიჯები: ზუმერული ფასები, განაახლე, რას ელოდები?!“



წყარო: Zoomer

EPIC ჩარჩოს გამოყენებით, ანტრეპრენერს შეუძლია შეიმუშავოს ონლაინ კომუნიკაციის სტანდარტები და ამაზე ააგოს შემდგომი სტრატეგიული კომუნიკაცია.

## 15.6. ნარმატივის და ეფექტურობის მაჩვენებლები (KPI)

სოციალური მედია კამპანიების წარმატებისა და ეფექტურობის შესაფასებლად რამდენიმე წარმატების და ეფექტურობის მაჩვენებელი (KPI) გამოგადგებათ.

- Impressions (დანახვა) — ეს არის მაჩვენებელი იმისა თუ რამდენჯერ გამოჩნდა თქვენი პოსტი მომხმარებლის არხში ან კედელზე, თუმცა, ნახვა არ ნიშნავს წაკითხვას.
- Followers (გამომწერები) — თქვენი არხის გამომწერები.
- აუდიტორიის ზრდის ტემპი — აუდიტორიის ზრდის ტემპის გაზომვით შეგიძლიათ დაამტკიცოთ, რომ თქვენი ბრენდის ცნობადობა იზრდება და განსაზღვროთ, რამდენად სწრაფად. ამისთვის მოცემულ დროში, მაგ. 1 თვეში/ წელიწადში/ კამპანიის განმავლობაში დამატებული ახალი მიმდევრების რიცხვი უნდა გაყოთ თქვენი მთლიანი გამომწერების რიცხვზე და მიღებული ციფრი გაამრავლოთ 100-ზე.
- Reach – (წვდომა) — ზომავს თუ რამდენმა პროცენტმა ნახა თქვენი პოსტი მისი გამოქვეყნების შემდეგ. ამისთვის ნანახი პოსტის რაოდენობა უნდა გავყოთ მთლიანი გამომწერების რაოდენობაზე.
- Likes — რამდენმა ადამიანმა მოიწონა თქვენი გვერდი/პოსტი.
- კომენტარები — რამდენმა ადამიანმა დაწერა კომენტარი.
- ჩართულობა — მოწონებას+ კომენტარები+ გაზიარება უნდა გაყოთ მთლიანი ხელმომწერების რაოდენობაზე.
- Amplification Rate — გვაჩვენებს თუ რამდენი თქვენი მიმდევარი აზიარებს თქვენს კონტენტს საკუთარ მიმდევრებთან. ეს მაჩვენებელი გვეუბნება იმას, რომ ჩვენს მომხმარებლებს ჩვენთან ასოცირება სურთ. ამისთვის გაზიარებული პოსტების რაოდენობა უნდა გავყოთ ხელმომწერების სრულ რაოდენობაზე.
- Conversion Rate (კონვერსია) — გვაჩვენებს თუ რამდენი სოციალური ინტერაქცია დასრულდა ვებგვერდზე ან სოციალური მედიის გვერდზე ვიზიტით.
- Click Through Rate (CTR) — CTR არის იმ ადამიანების პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებმაც ნახეს თქვენი პოსტი და დააწკაპუნეს მასში არსებულ მოქმედებისკენ მოწოდებაზე (Call To Action). ამით ვასკვნით იპყრობს თუ არა თქვენი კონტენტი თქვენი აუდიტორიის ყურადღებას და უბიძგებს თუ არა მათ მოქმედებისკენ. CTR გამოითვლება დაწკაპუნების სრული რაოდენობის გაყოფით დანახვის (Impressions) სრულ რაოდენობაზე და გამრავლებული 100-ზე.
- Cost Per Click — დაწკაპუნების ხარჯი. კამპანიის ბიუჯეტი გაყოფილი დაწკაპუნების სრულ რაოდენობაზე და გამრავლებული 1000-ზე.
- მომხმარებლის შეფასებები
- NPS (Net Promoter Rate) — რამდენი ადამიანი გიწევთ აქტიურ მხარდაჭერას. ამისთვის ჰკითხეთ მომხმარებელს რამდენად გაუწევდა თქვენს ბრენდს რეკომენდაციას ახლობლებთან. შეფასება 1-10 მდე გააკეთეთ. შემდეგ 8-10 (ფანებს) გამოაკელით 1-6 (გაბრაზებული მომხმარებლები) და გაყავით 100-ზე.

თუკი რამდენიმე გვერდს მართავთ, მაშინ ისეთი პლატფორმების გამოყენება, როგორცაა Hootsuite, ძალიან გამოგადგებათ. Hootsuite გაგიადვილებთ ეფექტურობის მაჩვენებლების მონიტორინგს და თავად გააკეთებს ანალიტიკას.

მიუხედავად ამ რეკომენდაციებისა, ყველა ორგანიზაციას განსხვავებული მიზნები და შესაბამისად განსხვავებული ეფექტურობის მაჩვენებლები აქვს განსაზღვრული. სწორი მეტრიკების შემუშავებით მნიშვნელოვნად შეგიძლიათ გააუმჯობესოთ თქვენი სოციალური მედია სტრატეგია და აქტივობები.

## 15.7 თაჰის მეჭამება

- ციფრული მარკეტინგი მომხმარებელს უკავშირდება ინტერნეტის, მობილური მოწყობილობების, სოციალურ მედიის, საძიებო ძრავის და სხვა არხების მეშვეობით. ციფრული მარკეტინგის ნაწილია სოციალური მედია მარკეტინგი, საძიებო სისტემის მარკეტინგი, email მარკეტინგი, ვიდეო მარკეტინგი და სხვა.
- 2021 წელს გლობალურად, ყველაზე პოპულარული სოციალური მედია საიტები იყო: Facebook, Youtube და WhatsApp. საქართველოში კი პოპულარული სოციალური მედია პლათფორმებია: Facebook, Instagram, , TikTok, LinkedIn, Messenger და Youtube
- Facebook-ზე, საქართველოში მოსახლეობის 91.1% დარეგისტრირებული. Instagram-ზე 40.3%, Messenger-ზე 53.7%, LinkedIn-ზე კი 11%. Youtube TikTok თან ერთად ახალგაზრდებისთვის წამყვანი გასართობი და შემეცნებითი სივრცეა, თუმცა ბრენდების მიერ ნაკლებად ათვისებული.
- ანტრეპრენერს სოციალური მედიის გამოყენება შეუძლია ბრენდის ცნობადობის გასაზრდელად, აქტიური მხარდამჭერების შემოსაკრებად, კომპანიის იმიჯის ასამაღლებლად, პროდუქტების და სერვისების გასაყიდად. ამისთვის სხვადასხვა პლათფორმაზე უნდა შეიქმნას კომპანიის ბიზნეს გვერდი და რეგულარულად გაზიარდეს სოციალური მედია კონტენტი: ტექსტი, ფოტო, ვიდეო, ლაივი, stories, reels გაზიარება თუ სხვა. აღსანიშნავია რომ ვიდეო კონტენტი ბევრად უფრო მეტად იპყრობს მომხმარებლის ყურადღებას ვიდრე ფოტო და ტექსტი.
- მილენიალები და Z თაობა სოციალური მედია პლათფორმების ყველაზე დიდი მომხმარებლები არიან. სოციალური მედიის პლათფორმებზე მილენიალებს თანამოაზრეების შემოკრება და დისკუსია, Z თაობას კი ინფორმაციასთან წვდომა და გართობა სჭირდებათ.
- ბრენდების უმეტესობა სოციალურ მედიას ბრენდის ცნობადობის, გაყიდვების და სამიზნე აუდიტორიის ჩართულობის ზრდის მიზნით იყენებს. ცნობადობაზე მუშაობა ორგანული და ფასიანი რეკლამის საშუალებით არის შესაძლებელი. ორგანული წვდომას ხელს უწყობს რელევანტური და ემოციური კონტენტი. სულ უფრო მეტი ქართული ბრენდი მიმართავს ინფლუენსერებს, რადგან მათი z თაობას მათი უფრო სჯერა ვიდრე თავად კომპანიების. მომხმარებლის ჩართულობის გასაზრდელად ისაუბრეთ აქტუალურ თემებზე, გააზიარეთ სხვების მიერ მომზადებული კონტენტი, ხაზი გაუსვით თქვენს ღირებულებებს, გააზიარეთ სასარგებლო ინფორმაცია, მოყვებით ამბები.
- EPIC ჩარჩო დამწყებ ანტრეპრენერს ეხმარება სოციალური მედია სტრატეგია და კონტენტის სტილი განსაზღვროს. EPIC ოთხი ელემენტისგან შედგება. ბრენდის არსი, მიზანი, იდენტობა და დაკავშირება. მომხმარებელს ყოველთვის აინტერესებს ვინ დგას ბრენდის მიღმა, რატომ, როგორ და რისთვის არსებობს ბრენდი? ამ თემაზე კომუნიკაცია, მომხმარებელთან ემოციური დაახლოების კარგი საშუალებაა.
- ბრენდის იდენტობა გულისხმობს იმას თუ როგორ წარმოაჩინს ბიზნესი საკუთარ თავს და როგორ უნდა მას, რომ საკუთარი მომხმარებელი აღიქვამდეს. ბრენდის იდენტობა მოიცავს კომპანიის სახელს, ლოგოს, გამოყენებულ ფერებს, ფორმებს და სხვა ვიზუალურ ელემენტებს.
- ცნობილი ფაქტია, რომ სამყაროს სენსორული რეცეპტორებით აღვიქვამთ. ის შეგრძნებები, რასაც გვთავაზობს: მხედველობა, სმენა, ყნოსვა, გემო და შეხება, იპყრობს ჩვენს ყურადღებას და უზრუნველყოფს თუ როგორ აღვიქვამთ სამყაროს. რადგან ონლაინ აღქმა ვიზუალური და ხმით არის შეზღუდული, მარკეტოლოგები სხვადასხვა ხრიკებს მიმართავენ, რომ მომხმარებელამდე მიიტანონ ბრენდის გამოცდილება.

- სოციალური მედია კამპანიების წარმატებისა და ეფექტურობის შესაფასებლად თვალყურს ვადევნებთ: Impressions (დანახვა), Followers (გამომწერები), აუდიტორიის ზრდის ტემპს, Reach (წვდომას), Likes, კომენტარებს, ჩართულობას, Amplification Rate-ს, კონვერსიას, გამოსახულებაზე ან პოსტზე დაწკაპუნების ხარჯს, მომხმარებლის შეფასებებს, NPS
- ბრენდის იდენტობა გულისხმობს იმას თუ როგორ წარმოაჩენს ბიზნესი საკუთარ თავს და როგორ უნდა მას, რომ საკუთარი მომხმარებელი აღიქვამდეს. ბრენდის იდენტობა მოიცავს კომპანიის სახელს, ლოგოს, გამოყენებულ ფერებს, ფორმებს და სხვა ვიზუალურ ელემენტებს.

## 15.8. სავარჯიშოები

1. **აქტივობის დაგეგმვა.** განსაზღვრეთ ქართული ტოფუს ბრენდის სამიზნე აუდიტორია. შეიმუშავეთ 10 აქტივობა სოციალურ ქსელებში. თითოეული აქტივობისთვის განსაზღვრეთ მიზანი და დაგეგმეთ მიღენიალებისთვის და Z თაობისთვის საინტერესო აქტივობა/პოსტი. რით განსხვავდება ერთმანეთისგან ამ ორი აუდიტორიისთვის გამიზნული პოსტი?
2. **ორგანული წვდომა.** თქვენი ამოცანაა ქართული ტოფუს ბრენდისთვის ორგანული წვდომის სტრატეგია შეიმუშავოთ. განსაზღვრეთ რა იქნება თქვენი სამიზნე აუდიტორიისთვის ღირებული და საინტერესო კონტენტი? რატომ? დაგეგმეთ ვირალური კამპანია. რომელ ინფლუენსერს ჩართავდით და რატომ? რა ჰეშთეგებს გამოიყენებდით? ვისთან წამოიწყებდით პარტნიორობას? რა სახის ემოციური კონტენტს შექმნიდით? რა ემოციების გაღვივებას ემსახურება თქვენი კონტენტი? როგორ? რატომ?
3. **სახელის დარქმევა.** დაარქვით საინტერესო, ემოციური და დამაინსპირირებელი სახელი თქვენი ტოფუს ბრენდს. სახელი უნდა იწვევდეს დადებით ასოციაციებს და უნდა ასახავდეს მომხმარებლის სურვილებს, ინტერესებს ან მისწრაფებებს. ამისთვის ჩამოწერეთ 10-10 მომხმარებლის სურვილი, ინტერესი და მისწრაფება. სცადეთ შეაჯვაროთ სიტყვები. ინსპირაციისთვის ჩამოწერეთ 5-5 სასაცილო, იდუმალი, გიჟური ან საყვარელი სახელი. ბოლოს შეარჩიეთ ერთი. დაასაბუთეთ რატომ არის ეს სახელი ყველაზე უფრო ხელსაყრელი.
4. **ლოგო.** როგორი ლოგო მიგაჩნიათ თქვენი ბრენდის შესაფერისი? რატომ? რას გამოხატავს ლოგო? როგორ ასოციაციებს ბადებს? როგორ შეიძლება ლოგო გახადოთ ადვილად დასამახსოვრებელი და გამორჩეული?
5. **ძლიერმოქმედი მესიჯი.** სცადეთ რამდენიმე ძლიერმოქმედი მესიჯის შეიმუშავება. ამისთვის დაფიქრდით როგორ შეგიძლიათ რამდენიმე შეგრძნების გააქტიურება. მაგალითად, პიკანტური, ხრაშუნა, ღუმელიდან ახალგამოღებული ჩიფსი ვასაბის არომატით.
6. **ბრენდის ხმა.** თქვენი ბრენდი რომ ადამიანი იყოს, როგორი ხასიათი ექნებოდა მას? როგორ ისაუბრებდა მეგობრებთან? როგორი გემოვნება და სტილი ექნებოდა? რა სიტყვებს გამოიყენებდა ხშირად? რა თემებზე ისაუბრებდა, იდარდებდა და იკამათებდა? რით იამაყებდა? რა გაახარებდა მას?

# მე-16 თავი: სტრატეგიული კომუნიკაცია

განსახილველი საკითხები:

## მე-16 თავი. „ფიჩი“ და PR გეგმა

- 16.1. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია
- 16.2. პოზიციონირება და მთავარი მესიჯები
- 16.3. მედიასთან ურთიერთობა
- 16.4. ფიჩი პოტენციურ ინვესტორთან
- 16.5. თავის შეჯამება
- 16.6. სავარჯიშოები

### კომპანიები:

Innocent	Patagonia	ტენე	ტკვიანი თხილი
----------	-----------	------	---------------

## 16.1. საკომუნიკაციო სტრატეგია

საკომუნიკაციო სტრატეგიის მიზანია შექმნას კომპანიის იმიჯი და მიიტანოს ის მიზნობრივ სეგმენტთან, გაზარდოს კომპანიის ცნობადობა და ჩამოაყალიბოს მყარი და დადებითი რეპუტაცია.

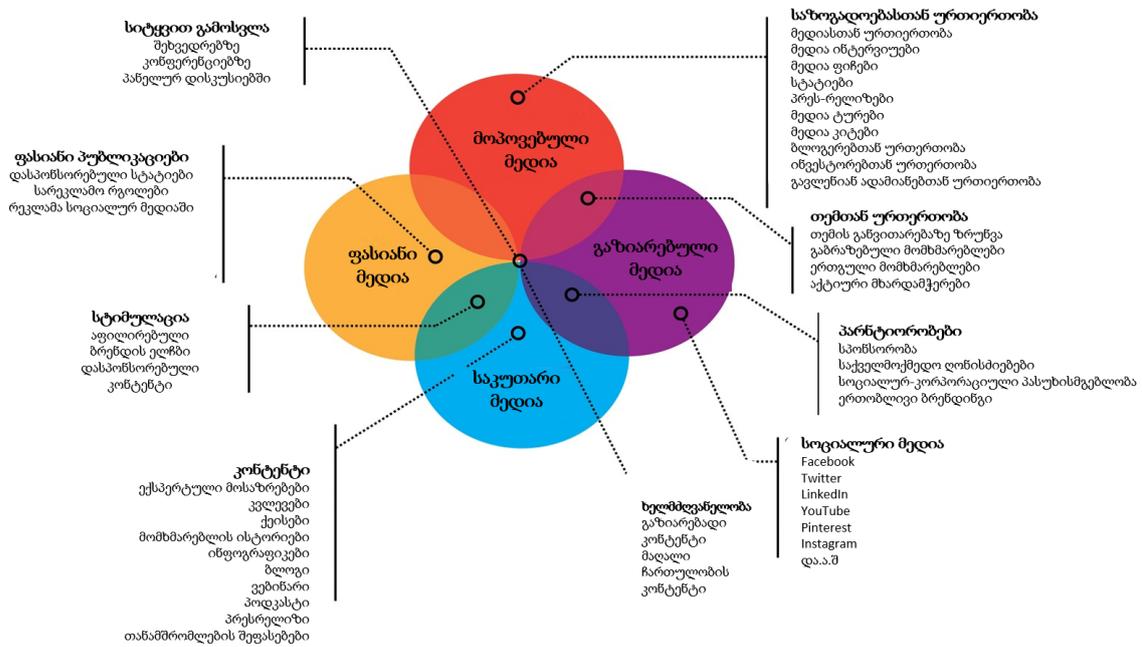
ცნობადობა/ ფაბრისითი	იმიჯი	რეპუტაცია
<p>ჩაც უფრო მეტი სეგმენტისთვის და, ამასთან, დადებითი ინფორმაცია ცნობილი ორგანიზაციის ან პიროვნების შესახებ, მით უკეთესი ფაბრისითი აქვს მას. ცნობადობა პიახის პიხვედადი და ერთ-ერთი მთავარი სახეუნავია.</p>	<p>ეს ახის ის, თუ ხოვოხი შეხედულება აქვს ორგანიზაციას საკუთაი თავზე და ხოვოხი სუხს, ხომ მის შესახებ ფიქრობდნენ.</p>	<p>ეს ახის საზოგადოებრივი შეფასება, საერთო აზრი ორგანიზაციის ან პიროვნების თვისებების, მისი ღიხსებებისა და ნაკლოვანებების შესახებ.</p>
<p>ცნობადობის ნაკლი ის ახის, ხომ იგი შედახებით ზედაპიხულია და შეიძლება, ავვიდად შეიცვადოს უახყოფითისკენ ნეგატიური ინფორმაციის გავხცელების ან ხაიმე შეცდომის გამო.</p>	<p>იმიჯი იქმნება თავად ორგანიზაციის მიეხ, „შიგნიდან“, ახა მაჩტო ორგანიზაციის მიღწეების, ახამედ დაგეგმილი პიოექტების, სამომავლო მიზნების და ხედვების საფუძველზეც.</p>	<p>ხეპუტაცია, ძიხითადად, განვილი პეხიოლის, მომხდახი ფაქტების და უხთიეხთობისგან მიღებული გამოცდილების საფუძველზე ყადიბდება.</p>

წყარო: <https://csogeorgia.org/storage/app/uploads/public/5d9/458/1b6/5d94581b621ef793781135.pdf>

ინტერნეტეპოქაში ანტრეპრენერმა კომპანიის რეპუტაციაზე ზრუნვა მრავალწახნაგოვანი მედია ურთიერთობებით უნდა დაიწყოს. ტრადიციული მედია კარგა ხანია კრიზისულ სიტუაციაშია, სოციალური მედია ძალიან დინამიურად ვითარდება, მომხმარებლები ინფორმაციას არატრადიციულ არხებში იღებენ და მათ ერთმანეთის უფრო სჯერათ, ვიდრე ბრენდების და ავტორიტეტების. რა საშუალებები არსებობს იმისთვის, რომ ანტრეპრენერმა ყველა არხში მინიმალური დანახარჯით მოახდინოს კომპანიის დადებითად პოზიციონირება სამიზნე აუდიტორიის თვალში?

საკომუნიკაციო სტრატეგიის განმსაზღვრელი PESO მოდელი SPIN SUCK-ის დამფუძნებელმა ჯინი დიტრიხტმა შეიმუშავა. PESO კომპანიის ცნობადობისა და რეპუტაციის ამაღლების საშუალებებს ოთხ კატეგორიაში აღწერს: Paid Media (ფასიანი მედია), Earned Media (მოპოვებული მედია), Shared Media (გაზიარებული მედია) და Owned Media (საკუთარი მედია). PESO ანტრეპრენერმა შეიძლება გამოიყენოს როგორც გზამკვლევი კომპანიის საკომუნიკაციო სტრატეგიის, აქტივობების გეგმის და შემდეგ კი ბიუჯეტის განსასაზღვრადაც.<sup>1</sup>

### PESO (Paid Media, Earned Media, Shared Media, Owned Media)



ფასიან მედიასში ის აქტივობები მოიაზრება, რაშიც ანტრეპრენერს ფულის გადახდა მოუწევს. სარეკლამო რგოლები, სოციალური მედიარეკლამა, ბრენდის ელჩების პროგრამები თუ დასპონსორებული კონტენტი — ამ ტიპის აქტივობები შესაძლოა მინიმალურად, მაგრამ მაინც გვჭირდება ცნობადობის ასამაღლებლად და რეპუტაციის დასამკვიდრებლად.

მოპოვებული მედიის ურთიერთობებზე აგებული პარტნიორობაა — ბლოგერების, ინფლუენსერების და გავლენიანი ადამიანების მეშვეობით მიღწეული ცნობადობა თუ რეპუტაციის ზრდა. სტარტაპისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მედიასთან ურთიერთობა. მოგეხსენებათ, ურთიერთობები ერთ დღეში არ ყალიბდება, თუმცა დღევანდელი ნერგი მომავალში აუცილებლად მოგიტანთ ნაყოფს, ამიტომ ჟურნალისტებთან ურთიერთობისას მოკლევადიანი მიზნებით ნუ შემოიფარგლებით.

გაზიარებული მედიის გამოიყენება ვიზუალური და ვირუსული მასალების გასავრცელებლად. თემის/საზოგადოების განვითარებაზე ზრუნვა, ემოციური კამპანიები, მომხმარებლების ჩართულობა, ეს ყველაფერი გაზრახვითი მომხმარებლების „შემოსარიგებლად“ და ერთგული მომხმარებლების აქტიურ მხარდასაჭერებად გარდაქმნისთვის გვჭირდება.

საკუთარი მედიის კომპანიის ვებ და სოციალური მედია გვერდები კარგი პლატფორმაა საიმიჯო აქტივობებისთვის. საზოგადოებისთვის თავის გასაცნობად და სასურველი ტალანტის მოსაზიდად გამოიყენეთ ისტორიები კომპანიის შექმნის, თანამშრომლებისა და დამფუძნებლების შესახებ. წარმატებული ქეისები, ექსპერტის რჩევები პოტენციური დამკვეთების და პარტნიორების დასაინტერესებლად გამოგადგებათ.

Innocent ნატურალური წვენების მწარმოებელია ცნობილი თავისი ლალი და ხალისიანი ბრენდით და საპასუხისმგებლო საქმეებით. კომპანია ვებგვერდზე Innocent-იდან წასული თანამშრომლების შესახებ გვიყვება. ანტრეპრენერები, წიგნის ავტორები, სხვა კომპანიების აღმასრულებელი დირექტორები — როგორც ჩანს, ამ ადამიანებისთვის Innocent-ში მუშაობა ტრამპლინივით იყო.<sup>2</sup>

**1 life after innocent**

We reckon innocent is a great place to grow a career, so we hope whoever walks through our doors on their first day will stick around for a while. Slightly, some people do decide to leave eventually (there are only so many 'meat' smoothies you personally take home before sports becomes an issue). To let all those people and all the great things they've done would take quite a while, so we've hand-picked a few good apples to give you an idea of what can happen next.

**1 Mike Stevens and Dan Shrimpton founders at Peppersmith**

After racking up an impressive combined 14 years at innocent, this duo flew the nest to set up a natural confectionary company. Now their mints and gums are available all over the country.

**2 Jess Swinfen founder at Duppy Share**

Jess joined innocent as employee number 17 back in 2002. Then she became employee number 1 at Duppy Share in 2013. Cheers to that!

**3 Meera Sodha cookbook writer**

Meera won the innocent scholarship back in 2012 so she could go to India in search of her gran's 'vintage' recipes. Then she wrote a cookbook containing them. And another one. And then another one.

**4 Meera Sodha cookbook writer**

წყარო: <https://www.innocentdrinks.co.uk/>

## 16.2. პოზიციონირება და ძირითადი მესიჯები

პოზიციონირებამ სამიზნე აუდიტორიის ცნობიერებაში კონკურენტებთან მიმართებაში ბრენდის მიერ დაკავებული უნიკალური და გამორჩეული ადგილია. წარმატებული პოზიციონირების შემადგენელი კომპონენტებია:

- ინსპირაცია. კომპანია ინსპირაციის წყარო უნდა იყოს. ის სამიზნე აუდიტორიას თავს კარგად უნდა აგრძობინებდეს, ან საკუთარი თავის საუკეთესო ვერსიისკენ სწრაფვას უღვივებდეს.
- რელევანტურობა. ბრენდი რელევანტური უნდა იყოს სამიზნე აუდიტორიისთვის. მასთან ღირებულებები და საერთო ინტერესები აკავშირებდეს.
- დიფერენცირება. ბრენდი განსხვავებული უნდა იყოს თავისი კონკურენტებისგან და გააჩნდეს გამორჩეული ღირებულებები შეთავაზება.
- სანდოობა. თავის საქმეში პროფესიონალი კომპანია ნდობას უნდა აღვივებდეს და საკუთარი შეცდომების აღიარებაც შეეძლოს.

ტენე ღირებულებაზე დაფუძნებული გამორჩეული ბრენდია, რომელიც მომხმარებელსაც ეხმარება იზრუნოს გარემოზე. ტენე-ს სოციალური მედიამარკეტინგი პოზიციონირების ერთ-ერთი კარგი მაგალითია.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> <https://www.innocentdrinks.co.uk/fancy-a-job/life-after-innocent>

<sup>3</sup> <https://www.facebook.com/TeneUSB>



წყარო: ტენე-ს Facebook გვერდი

დაფიქრდით ვინ არის „ტენე“-ს მომხმარებელი? რა ღირებულებები აქვს მას? როგორ აზოზიციონირებს თავს „ტენე“? რამდენად ინსპირაციული, რელევანტური, დიფერენცირებული და სანდო ჩანს კომპანია?

### ძირითადი მესიჯები

ძირითადი მესიჯები სამიზნე აუდიტორიაზე და მათ სასურველ ქცევაზე ორიენტირებული საკომუნიკაციო გზავნილი და ანტრეპრენერის საკომუნიკაციო სტრატეგიის საფუძველია. ძირითადი მესიჯები ყველა საკომუნიკაციო აქტივობაში უნდა იქნას გამოიყენებული. თუმცა, ძირითადი მესიჯი არ არის სლოგანი ან საბეპირო, რომელსაც სიტყვასიტყვით გავიმეორებთ, ეს არის აზრი ან სიტყვათა კომბინაცია, რომელიც გადმოსცემს კომპანიის საქმიანობას და მის ძირითად ღირებულებებს. ძირითადი მესიჯის კომუნიკაციის ფართო გზები არსებობს: წერილობითი, ვიზუალური, ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია, ასევე მათი სხვადასხვა კომბინაციები.

იმაზე თუ ვინ ხართ, რა ღირებულებები გაქვთ და რა მიზნები გამოძრავებთ, დიდი ალბათობით, აქამდეც ბევრი ვიფიქრიათ, თუმცა ამ ინფორმაციის სტრატეგიული გზავნილის ფორმატში გადაყვანა არა მხოლოდ ხელს შეუწყობს თქვენი კომუნიკაციის დახვეწას, ბევრად გაგვიადვილებთ ინტერვიუების მიცემას, სოციალურ მედიაში პოსტების წერას და მომხმარებელთან ურთიერთობასაც.

სტრატეგიულ მესიჯებზე ჩამოსაყალიბებლად გთავაზობთ შემდეგ სავარჯიშოს:

- აღწერეთ თქვენი კომპანიის მიზანი სამი სიტყვით. რატომ არსებობთ?
- აღწერეთ თქვენი სამიზნე აუდიტორიის ის ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებები, რაშიც თქვენთანაც იკვეთებიან;
- ჩამოთვალეთ სამი ძირითადი თემა, რაზეც საზოგადოებასთან და მედიასთან გსურთ

ისაუბროთ;

- როგორ/რა გზებით და ვისთან ერთად ცდილობთ თქვენი მიზნების მიღწევას?
- ვისთვის აკეთებთ ამას?
- რა არის თქვენი „დიადი მიზანი“?
- მოყვეთ კომპანიის ამბავი — როგორ შეიქმნა კომპანია და მომხმარებლისთვის ამით რა შეიცვალა?
- რაში მდგომარეობს თქვენი პროდუქტის ან სერვისის მთავარი ხიბლი?

არსებობს ძირითადი მესიჯების შემდეგი სახეობები: პროდუქტის ან სერვისის, კამპანიის მესიჯები და მოწინავე ე.წ. ექსპერტული ე.წ. აზრის ლიდერის მესიჯები.

პროდუქტის ან სერვისის მესიჯი მოიცავს ინფორმაციას თქვენი პროდუქტის ან სერვისის შესახებ. როგორც წესი, ასეთი ტიპის ინფორმაციის გავრცელება მედიას ნაკლებად აინტერესებს თუ ძალიან ნიშურს ან განსხვავებულს არ აწარმოებთ. ამის მიუხედავად, თქვენი პროდუქტების/სერვისების შესახებ ეფექტური ტექსტი უნდა შეიმუშაოთ, რომ საჭირო დროს, თქვენს პროდუქტზე საუბრისას, კონკურენტებისგან თქვენი მკვეთრი გამიჯვნა მოხდეს.

კამპანიის მესიჯები: არ არის აუცილებელი, თქვენი შეტყობინებები სულ ერთნაირი იყოს, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ბრენდის დაპირებას, მის ღირებულებებს ასახავდეს.

მაგალითად, Patagonia ცნობილია როგორც ერთ-ერთი ეკო-მეგობრული ბრენდი, რომელიც გარემოს ეკო აქტივიზმით არის ცნობილი. საშობაოდ Patagonia-მ წამოიწყო PR კამპანია „არ შეიძინო ეს ქურთუკი“ (“Don’t Buy This Jacket”), რომლითაც სურდა საშობაო კონსიუმერიზმის მაგნე გავლენაზე დაეფიქრებინა მომხმარებლები და ამის გამო მზად იყო საკუთარი ბიზნესინტერესებიც უკანა პლანზე გადაედო.



**DON'T BUY THIS JACKET**

THIS SEASON, SHARE SOME VALUES  
Learn more about our Common Threads Initiative,  
and take the pledge to reduce consumption

**TAKE THE PLEDGE**

წყარო: marketingweek.com marketingweek.com Patagonia-ს ქეისი

**ძირითადი მესიჯები უნდა იყოს:**

**მოკლე:** სამი, ოთხი ძირითადი მესიჯი სრულიად საკმარისია. თითო მესიჯი 1-3 წინადადებისგან უნდა შედგებოდეს და თითოეული 30 წამზე უფრო ნაკლებ დროში უნდა წარმოიტქმებოდეს.

**სტრატეგიული:** გამოხატავს ღირებულ შეთავაზებას და კომპანიის ღირებულებებს.

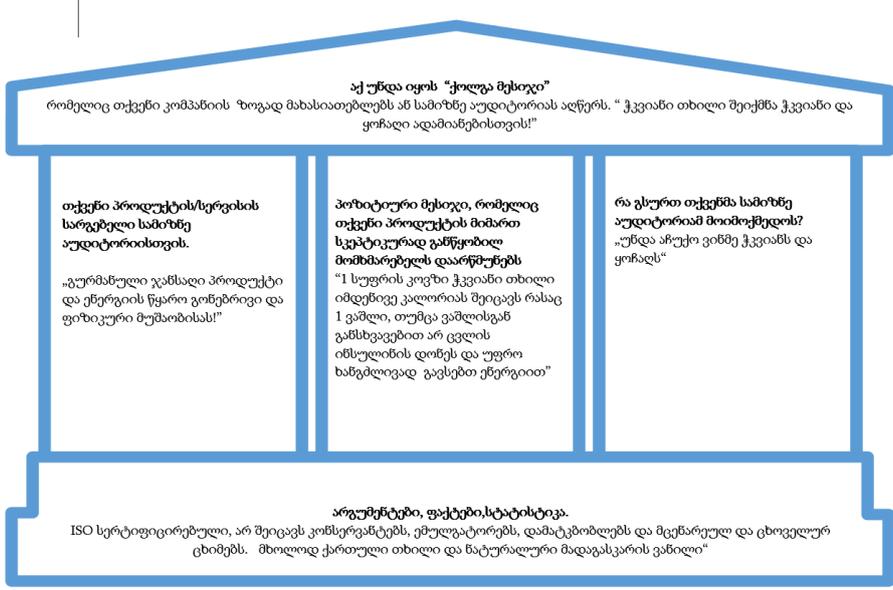
**რელევანტური:** არის ბალანსი იმისა თუ რა გსურთ გააგებინოთ მომხმარებელს, რისი ცოდნა გამოადგება მას თქვენ შესახებ.

**მართივი:** ადვილად გასაგები ენით, ჟარგონისა და აკრონიმების გარეშე.

**ადვილად დასამსხროვრებელი:** ადვილად გასახსენებელი და გასამეორებელი.

**მორგებული სამიზნე აუდიტორიას და მის საჭიროებებს:** მესიჯის ადაპტაცია სხვადასხვა აუდიტორიასთან მარტივად უნდა იყოს შესაძლებელი.

ძირითადი მესიჯების შესაქმნელად უფასო პლატფორმა <https://messagehouse.org/> <sup>4</sup>შეგიძლიათ გამოიყენოთ. მესიჯის სახლის ჩარჩო, რომელიც ამ პლატფორმაზე შემოთავაზებული, დაგეხმარებათ თქვენი ძირითადი მესიჯების აგებაში.



**16.3. მედიასთან ურთიერთობა**

ხშირად ანტრეპრენერისთვის საწყის ეტაპზე ნებისმიერი ტიპის საქმიანობის დელეგირება დიდი ფუფუნებაა. ამიტომ, ბევრი საზოგადოებასთან ურთიერთობას კომპანიის სახელს თავად არჩევს. ერთი მხრივ, ეს ძალიან კარგია, რადგან ყოველთვის გვაინტერესებს ვინ დგას კომპანიების მიღმა. თანაც ურთიერთობები პირველ პირებთან ჟურნალისტებსაც ძალიან უყვართ.

4 <https://messagehouse.org/>

ის თუ რა შთაბეჭდილებას ტოვებს კომპანია სხვის თვალში, ძალიან კომპლექსურია და კომუნიკაცია ხშირად ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია. შეიძლება ვერც კი წარმოიდგინოთ რა უსიამოვნოდ იმშუშნებიან მომხმარებლები, როცა თქვენი მეილის დომენი mail.ru არის. ყველასთვის საყვარელი gmail ან yahoo დაბლოებაც კი თქვენი კომპანიის ელექტრონულ ფოსტაზე არაპროფესიონალიზმზე და რესურსების სიმწირეზე მეტყველებს.

როგორ პასუხობთ შემომავალ ზარებს ან მესიჯებს, როგორ მიმართავთ ადამიანებს, როგორ ესაუბრებიან მომხმარებლებს და დაინტერესებულ პირებს თქვენი თანამშრომლები? საკვანძო მესიჯები ხშირად ასეთ კომუნიკაციაშიც გამოიყენება.

დღესდღეობით მედიაკამპანიები სოციალური მედია კამპანიების პარალელურად მიმდინარეობს. თუკი სოციალური მედია, ვებგვერდი და ძირეული საკითხები: ძირითადი მესიჯები, ხედვა, ღირებულებები და ა.შ. არ გაქვთ მზად ჟურნალისტებისთვის წარსადგენად, საკომუნიკაციო კამპანიის დაწყებას აზრი არ აქვს.

ჟურნალისტებთან ურთიერთობისას „თავშეკავება უნდა გამოიჩინოთ, როდესაც ცდილობთ მიმზიდველი გახდეთ ჟურნალისტებისთვის და წინასწარ დაგეგმოთ რამდენიმე ნაბიჯი ისე, თითქოს ჭადრაკს თამაშობდეთ. ადამიანებს მაშინ აქვთ საუკეთესო რეაქცია, როდესაც საერთო ინტერესები აერთიანებთ. ასე რომ, მათთან დაახლოებამდე Google Alerts-ის შეტყობინებები უნდა მომართოთ შესაბამისი ინდუსტრიული პირობებით და უკეთ გაეცნოთ, თუ ვინ რა თემებზე ამახვილებს ყურადღებას მოცემულ მომენტში და ამ ისტორიაში თქვენი საკუთარი ბრენდის ჩართვის რალაც საშუალების გამოძებნაც სცადოთ.“<sup>5</sup>

კონტაქტების დამყარება, ე.წ. ნეთვორქინგი ერთ-ერთი მძლავრი იარაღია ანტრეპრენერისთვის. სხვა დამფუძნებლებთან, ინფლუენსერებთან ან უბრალოდ, სფეროს ენთუზიასტებთან ურთიერთობამ შეიძლება ახალი შესაძლებლობები მაშინვე წარმოშვას, ან მოამგვალში გაიგადვილოთ შესაბამის ადამიანთან დაკავშირება რჩევის, რეკომენდაციის თუ თანამშრომლობის მიზნით.

„იოვ ვილნერის, გაყიდვების ავტომატიზაციის სტარტაპის, Walnut-ის აღმასრულებელი დირექტორის თქმით, „ღონისძიებებზე კავშირების დამყარება ნამდვილად ყველაფერია. ადამიანები, რომლებმაც შესაძლოა ინტერნეტში თავშეკავება გამოიჩინონ, ამ შემთხვევაში გულისხმობს ხდებიან, მზად არიან ურთიერთობისთვის. მთელი რიგი ურთიერთობები, რომლებსაც ადამიანები ინდუსტრიული სფეროს სხვადასხვა ღონისძიებებზე ამყარებენ ერთმანეთთან, სწრაფად გადაიქცევა ნამდვილ მეგობრობად, როდესაც ორივე მხარე ერთმანეთს ეხმარება. მე ვიცი, რომ დრო არ არის დამწყები ანტრეპრენერის მხარეს, მაგრამ მათ რაც შეიძლება ბევრ ადამიანთან უნდა დაამყარონ ურთიერთობა, როგორც ინტერნეტში, ისე ნებისმიერ სხვა ადგილას“.<sup>6</sup>

„ანტრეპრენერებმა საკუთარი ქსელები და სოციალური მედიის საზოგადოებები უნდა გამოიყენონ კომპანიის საინტერესო ახალი ამბების გასაზიარებლად. ეს გულისხმობს პრეს-რელიზებს, მედია საშუალებებში ინფორმაციას და რა თქმა უნდა, ხელმძღვანელების მასალების გამოქვეყნებასაც. ჯვარედინი პოპულარიზაციაც შესანიშნავი იდეა იქნებოდა. მაგალითად, ვიდეორგოლი, რომელშიც ახალი პროდუქტის თვისებებია ახსნილი, შეიძლება აიტვირთოს YouTube-ზე, Facebook- სა და LinkedIn- ზე. რაც მეტი იქნება, მით უკეთესი.“

5 <https://www.entrepreneur.com/article/356794>

6 <https://www.entrepreneur.com/article/356794>

## 16.4. „ფიჩი“ პოტენციური ინვესტორთან

ალბათ, როგორც გულმხურვალე ანტერპრენერი, უკვე მიჩვეული ხართ თქვენს პროდუქტზე საუბარს და მისი მახასიათებლების რეკლამირებას ნებისმიერისთვის, ვინც მზადაა მოგისმინოთ. ამ დროს პოტენციური კლიენტის „შებმის“ ყველა ვერსია დამუშავებული გაქვთ — დაწყებული ლიფტით, დამთავრებული კაფეში, რიგში დგომისას გამოტყერილი პოტენციური კლიენტით. როდესაც თქვენი ბიზნესით ასე აღფრთოვანებული ხართ, ბუნებრივია, ერთი სული გაქვთ თქვენი ენთუზიაზმი სრულიად უცნობებსაც გადასცეთ. თუმცა, რამდენადაც არ უნდა იყოთ აღსავსე ენთუზიაზმით, შესაძლოა ინვესტორების წინაშე თქვენი აღტყინებული გამოსვლა სრული კრახით დამთავრდეს. თუ ინვესტორებთან შესახვედრად პრეზენტაციის დახვეწა გსურთ, ეს ხუთი რჩევა გაითვალისწინეთ:

### 1. დადებითი შთაბეჭდილება პირველივე წამებიდან

კვლევებით დამტკიცებულია, რომ დანახვისთანავე ადამიანის გონება წამებში წყვეტს მოსწონს თუ არა თანამოსაუბრე<sup>7</sup>, ამიტომ შეეცადეთ პირველივე 30 წამში დადებითი შთაბეჭდილება დატოვოთ. იყავით თავაზიანი, ნუ იქნებით ფამილარული. პრეზენტაციის დროს მოსაუბრეს უყურეთ. თუ პრეზენტაციას რამდენიმე პოტენციურ ინვესტორთან აკეთებთ, ყველასთან დაამყარეთ თვალთ კონტაქტი. თვალის კონტაქტი უნდა დაამყაროთ ადამიანთან მანამ, სანამ მისგანაც საპასუხო სიგნალს არ მიიღებთ. შემდეგ სხვას შეხედეთ თვალებში.

ავარჯიშეთ ხმა, დგომა, პროეცირება, თავდაჯერება, ენთუზიაზმი. თუმცა, მნიშვნელოვანია პრეზენტაცია გაზუთხული ტექსტით არ გამოგივიდეთ. ნუ დაიძაბებით. ამისთვის ერთ-ერთი კარგი საშუალებაა საკუთარი პრეზენტაციის ვიდეოზე გადაღება და ყურება. ასე უკეთ დახვეწთ თქვენი სხეულის ენას და გადმოცემის უნარს.

### 2. კარგად შეისწავლეთ პოტენციური ინვესტორი

თუ პოტენციურ ინვესტორთან შეხვედრა წინასწარ დაგეგმილია და იცით ვის ხვდებით, კარგად შეისწავლეთ თქვენი სამიზნე. წაიკითხეთ მის შესახებ, დაელაპარაკეთ ნაცნობებს, გაიგეთ ინვესტორის ინტერესები და გატაცებები. გამონახეთ საერთო ღირებულებები და შეეცადეთ პირველივე წუთიდან დატოვოთ განცდა, რომ თქვენ საერთო ინტერესები გაქვთ.

### 3. გამოიწვიეთ ინტერაქცია

ალბათ გახსოვთ, დენიელ კანემანის „სისტემა ერთი“ და „სისტემა ორი“. „სისტემა ერთში“, „ავტოპილოტზე ჩართული“ გონება ვერ იაზრებს და იმახსოვრებს იმას, რასაც ხედავს და ესმის. თუ გვსურს ადამიანის ყურადღება მივიპყროთ და თავი დავამახსოვროთ, მისი „სისტემა ორი“ უნდა ავამოქმედოთ. ამაში კი ჩართულობა გვეხმარება. ფრთხილად დაუსვით ინვესტორს კითხვა და შეეცადეთ დიალოგში გამოიწვიოთ. ბუნებრივია, ეს კითხვა თქვენს თემას უნდა უკავშირდებოდეს და არც დიალოგი უნდა გაგრძელდეს დიდხანს. დაიწყეთ ფიჩი იმ პრობლემაზე საუბრით, რასაც თქვენი კომპანია აგვარებს. მნიშვნელოვანია ამ პრობლემის გამოცდილება ინვესტორსაც ჰქონდეს. შეიძლება პირველი წინადადება იყოს კითხვა, რომელზე სავარაუდო პასუხიც ინვესტორის მხრიდან უნდა იყოს — დიახ! მაგალითად:

„ალბათ იცით რა ნერვებმომშლელია, როცა ყოველ ორშაბათს დიეტას იწყებ და სამშაბათს არღვევ...“

7 <https://www.inc.com/melanie-curtin/science-says-you-do-this-surprising-thing-in-just-3-seconds-hint-it-has-to-do-with-attraction.html>

„მდგარხართ რიგში, რომელიც ძალიან ნელა მიიწევს წინ?“

„დაგჯდომიათ ტელეფონი ყველაზე გადამწყვეტ მომენტში?“

მოერიდეთ „ფიჩის“ დაწყებას განაცხადით. ამქვეყნად ერთიანი შეხედულება არაფერზე არსებობს, ამიტომ ნუ დაიწყებთ პრეზენტაციას რალაცის მტკიცებით მაგ.:

ცნობილი ფაქტია, რომ ყვითელი ფერი სიცოცხლის ფერია!

აღბათ ყველას გიყვართ ნაყინი...

#### 4. დასამახსოვრეთ თქვენი ინვესტორს

ინვესტორებს ხშირად დღეში ათობით ადამიანთან უწევთ შეხვედრა და მათთვის ადამიანზე ყურადღების ფოკუსირება და მისი დამახსოვრება საკმაოდ რთულია. ერთ-ერთი ინვესტორი ყვებოდა თუ როგორ მიიპყრო მისი ყურადღება გამომსვლელმა, რომელსაც ძალიან უცნაური ქუდი ეხურა. შეეცადეთ იყოთ განსხვავებული, ეფექტური და დასამახსოვრებელი.

#### 5. ნათელი ხედვა თქვენი კომპანიის მიერ გლობალური სვლილების შესახებ

თქვენი ამოცანაა ინვესტორებს აჩვენოთ, რომ ეს კომპანია მართლაც შეცვლის ადამიანების ცხოვრებას. ჯორჯ იუმ, მობილური სენსორული მოწყობილობის NODE-ის ინვესტორმა, ეს მეთოდი ნეშვილში ტენის საუსლენდის კონფერენციაზე გამოიყენა. მან თქვა: „ Node-ს შეუძლია ნებისმიერი სუპერმენად, სუპერადამიანად აქციოს.“ ამ გამოსვლით მან არა მხოლოდ ყურადღება მიიქცია, არამედ ნილსენის ინოვაციების ჯილდოს დაფინანსებაც მიიღო.

#### 6. სოლიდური გეგმა თქვენი მიზნის მისაღწევად

ყველა ანტერპრენერი ამბობს, რომ მას მხოლოდ ბაზრის X პროცენტის დაპყრობა სურს. თუმცა ინვესტორებს ციფრებზე მეტად აინტერესებთ თუ როგორ აპირებთ ამას. თქვენი ფიჩი იდეის განხორციელებაზე უნდა იყოს, რაც ინვესტორებს ინვესტიციის მომგებიანობაში დაარწმუნებს. აჩვენეთ ინვესტორებს თქვენი გეგმა.

#### 7. საქმიდან გასვლის სტრატეგია

შეიძლება სტარტაპებს საქმიდან გასვლაზე ფიქრი მაინცდამაინც არ უყვარდეთ, მაგრამ ინვესტორებთან შეხვედრისას ამაზე საუბარი მაინც მოუწევთ, რადგან ინვესტორისთვის მთავარი ამონაგებია და საქმიდან გასვლის სტრატეგია ამას ნათლად აჩვენებს. მილიონდოლარიანი ბიზნესის აწყობის გეგმა ინვესტორების დასარწმუნებლად თქვენი ბიზნესის პოტენციალში, საკმარისი არ არის. ისიც უნდა აჩვენოთ, რაც მას შემდეგ მოხდება, როცა საქმეს კარგად ააწყობთ. სანამ ინვესტორებს შეხვდებოდეთ, გაარკვიეთ რამდენად გაყიდულა თქვენი ტიპის ბიზნესი.

#### 8. რით განსხვავდებით კონკურენტებისგან

კარგად ჩამოაყალიბეთ თქვენი კონკურენტული უპირატესობა. ამ დროს კარგად უნდა ჩანდეს რომ კონკურენტებიც კარგად გყავთ შესწავლილი

#### 9. რა ღირს თქვენი კომპანიის

მაშინ როცა დიდი ხნის განმავლობაში მოქმედი კომპანიების შემოსავლები და მომგებიანობა კარგი ინდიკატორია კომპანიის საბაზრო ღირებულების დასადგენად, სტარტაპის საბაზრო ფასის განსაზღვა საკმაოდ რთულია, რადგან დასაწყისში თითქმის ყველა სტარტაპი წამგებიანია. მიუხედავად ამისა, ეს არ ნიშნავს რომ კომპანიას სამომავლო პერსპექტივა

არ გააჩნია. ინვესტორის შემოსვლასთან ერთად ხომ სტარტაპში შემოდის კომპეტენცია, კავშირები და ბევრი სხვა სარგებელი, რაც მის რეპუტაციაზე და ბალანსის უწყისზეც დადებითად აისახება. ხშირად ინვესტორებთან მოლაპარაკებისას სწორედ ამაზე დავობენ – შეფასებულია თუ არა ობიექტურად ანტრეპრენერის მიერ კომპანია და რამდენად ადეკვატურია მოთხოვნილი ინვესტიცია შეთავაზებული წილის სანაცვლოდ. მიუხედავად იმისა, რომ „ფიჩში“ არ გჭირდებათ განმარტება როგორ ანგარიშობთ თქვენი კომპანიის ღირებულებას, მოამზადეთ არგუმენტები ინვესტორებთან შემდგომი განხილვისთვის. ასევე გაარკვიეთ რამდენად გაყიდულა თქვენი ტიპის ბიზნესი.

## 10. სხვადასხვა მოსულობის ფიჩი

სხვადასხვა დროს ინვესტორთან საუბრის განსხვავებული შესაძლებლობა მოგეცემათ, ამიტომ სიტუაციიდან გამომდინარე უნდა იმოქმედოთ. შეიმუშავეთ ფიჩის 3 ვერსია. ძალიან მოკლე: 1 წუთიანი. 3 წუთიანი და 5 წუთიანი.

- 1 წუთიანი ფიჩისთვის საკმარისია ბიზნეს მოდელი და შედეგი აღწეროთ. თქვათ ვის როგორ უგვარებთ პრობლემას და რა თანხით გეგმავთ ამბიციურ შედეგზე გასვლას. თუ ინვესტორი დაინტერესდა, კონკურენტებზე, ხარჯებზე და სამოქმედო გეგმაზე დამატებით დაგისვამთ კითხვებს.
- 3 წუთიან პრეზენტაციაში შეგიძლიათ უფრო დააკონკრეტოთ კონკურენტული უპირატესობა და ფინანსები
- 5 წუთიანი ფიჩის დროს გუნდს, გამოცდილებას, გრძელვადიან ხედვას და ბიზნესიდან გასვლის სტრატეგიასაც შეეხოთ.

## რით განსხვავდებით კონკურენტებისგან

კარგად ჩამოაყალიბეთ თქვენი კონკურენტული უპირატესობა. ამ დროს კარგად უნდა ჩანდეს რომ კონკურენტებიც კარგად გყავთ შესწავლილი

## რომ შევაჯამოთ, ინვესტორებს აინტერესებთ მოისმინონ:

- ახერხებს თუ არა თქვენი სტარტაპი ბაზარზე რეალურად არსებული პრობლემის მოგვარებას?
- რამდენად ეფექტურია ამ პრობლემის გადაჭრის გზა?
- რამდენად ინოვაციური ადამიანებისგან შემდგარი გუნდი მუშაობს ამ პრობლემის მოგვარებაზე?

ბრიტანული “Dragon’s Den” და ამერიკული Shark Tank შოუების მინი სერიები საინტერესო, წარმატებული და წარუმატებელი „ფიჩების“ მაგალითებით YouTube-ის არხზე ხელმისაწვდომი.

## 16.5. თაჰის შეჰამება

- საკომუნიკაციო სტრატეგია კომპანიის იმიჯზე, ცნობადობაზე და დადებითი რეპუტაციის ჩამოყალიბებაზე ზრუნავს.
- ანტრეპრენერს საკომუნიკაციო საშუალებების განსაზღვრას PESO მოდელი ეხმარება. PESO აერთიანებს ფასიან, მოპოვებულ, გაზიარებულ და საკუთარ მედიას.
- ფასიანი მედია აქტივობები სარეკლამო რგოლები და დასპონსორებული კონტენტი
- მოპოვებული მედია ურთიერთობებზე აგებული პარტნიორობა.
- გაზიარებული მედია აერთიანებს ყველა იმ კამპანიას, რაც მომხმარებლის მიერ საკუთარი ინიციატივით ზიარდება
- საკუთარი მედია კი ექსპერტული მოსაზრებებს, წარმატებული ქეისებს, მმართველი გუნდის და თანამშრომლების ამბებს აერთიანებს
- პოზიციონირება სამიზნე აუდიტორიის ცნობიერებაში კონკურენტებთან მიმართებაში ბრენდის მიერ დაკავებული უნიკალური და გამორჩეული ადგილია. წარმატებული პოზიციონირების შემადგენელი კომპონენტებია: ინსპირაცია, რელევანტურობა, დიფერენცირება და სანდლობა.
- ძირითადი მესიჯები სამიზნე აუდიტორიაზე და მათ სასურველ ქცევაზე ორიენტირებული საკომუნიკაციო გზავნილი და ანტრეპრენერის საკომუნიკაციო სტრატეგიის საფუძველია. ძირითადი მესიჯები ყველა საკომუნიკაციო აქტივობაში უნდა იქნას გამოიყენებული. თუმცა, ძირითადი მესიჯი არ არის სლოგანი ან საზეპირო, რომელსაც სიტყვასიტყვით გავიმეორებთ, ეს არის აზრი ან სიტყვათა კომბინაცია, რომელიც გადმოსცემს კომპანიის საქმიანობას და მის ძირითად ღირებულებებს.
- კონტაქტების დამყარება, ე.წ. ნეთვორქინგი ერთ-ერთი მძლავრი იარაღია ანტრეპრენერისთვის. სხვა დამფუძლებლებთან, ინფლუენსერებთან ან უბრალოდ, სფეროს ენთუზიასტებთან ურთიერთობამ შეიძლება ახალი შესაძლებლობები მაშინვე წარმოშვას, ან მოამვალში გაიგადვილოთ შესაბამის ადამიანთან დაკავშირება რჩევის, რეკომენდაციის თუ თანამშრომლობის მიზნით.
- თუ ინვესტორებთან შესახვედრად პრეზენტაციის დახვეწა გსურთ, ეს ხუთი რჩევა გაითვალისწინეთ:
  1. შეეცადეთ დადებითი შთაბეჭდილება პირველივე წამებიდან მოახდინოთ თავაზიანობით, ენთუზიამით, თვალის კონტაქტით, თავდაჯერებით
  2. კარგად შეისწავლეთ პოტენციური ინვესტორი და გაარკვიეთ თქვენი საერთო ინტერესების შესახებ
  3. გამოიწვიეთ ინტერაქცია. დიალოგს თუ კითხვით დაიწყებთ, დარწმუნებული იყავით რომ საპასუხოდ მიიღებთ თანხმობას. არ დაიწყოთ ფიჩი თქვენი მოსაზრებით.
  4. დაამახსოვრეთ თავი ინვესტორს ეფექტური და განსხვავებული შტრიხებით
  5. აჩვენეთ ინვესტორებს რომ მართლაც შეცვლით ადამიანების ცხოვრებას
  6. წარმოადგინეთ სოლიდური გეგმა თქვენი მიზნის მისაღწევად
  7. ბიზნესიდან გასვლის სტრატეგია შეიმუშავეთ. რა მოხდება მას შემდეგ როცა საქმეს კარგად ააწყობთ?
  8. კარგად ჩამოაყალიბეთ თქვენი კონკურენტული უპირატესობა
  9. შეეცადეთ კომპანიის საბაზრო ფასი ობიექტურად განსაზღვროთ

10. მოამზადეთ სხვადასხვა მოცულობის ფიჩი: 1 წუთიანი, სამ წუთიანი და 5 წუთიანი. საბოლოო ჯამში მთავარია თქვენი ფიჩი არწმუნებდეს ინვესტორს იმაში თუ რამდენად:
- ახერხებს თქვენი სტარტაპი ბაზარზე რეალურად არსებული პრობლემის მოგვარებას?
  - ეფექტურია ამ პრობლემის გადაჭრის გზა?
  - ინოვაციური ადამიანებისგან შემდგარი გუნდი მუშაობს ამ პრობლემის მოგვარებაზე?

## 16.6. საპარჯიშოები

1. **საკომუნიკაციო სტრატეგია.** PESO ჩარჩოს გამოყენებით დაგეგმეთ მინიმუმ 3 აქტივობა თითოეულ კატეგორიაში: ფასიანი, საკუთარი, გაზიარებული და მოპოვებული მედია:
2. **სტრატეგიული მესიჯები.** აღწერეთ თქვენი კომპანიის მიზანი სამი სიტყვით. რატომ არსებობთ?
  - აღწერეთ თქვენი სამიზნე აუდიტორიის ის ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებები, რაშიც თქვენთანაც იკვეთებიან; ჩამოთვალეთ სამი ძირითადი თემა, რაზეც საზოგადოებასთან და მედიასთან გასურთ ისაუბროთ;
  - როგორ/რა გზებით და ვისთან ერთად ცდილობთ თქვენი მიზნების მიღწევას?
  - ვისთვის აკეთებთ ამას?
  - რა არის თქვენი „დიადი მიზანი“?
  - მოყვებით კომპანიის ამბავი — როგორ შეიქმნა კომპანია და მომხმარებლისთვის ამით რა შეიცვალა?
  - რაში მდგომარეობს თქვენი პროდუქტის ან სერვისის მთავარი ხიბლი?
 ძირითადი მესიჯების შესაქმნელად გამოიყენეთ უფასო პლატფორმა <https://messagehouse.org/>
3. **ფიჩი.** შექმენით 1 წუთიანი ფიჩი. პირველი 30 წამის მანძილზე შეეცადეთ წარმოსახვით თანამოსაუბრეს კითხვით მიმართოთ. კითხვა უნდა ასახავდეს მის გამოცდილებას და პრობლემას და უკავშირდებოდეს თქვენს ბიზნეს იდეასაც. მაგალითად, „დაგჯდომიათ ტელეფონი ყველაზე გადამწყვეტ მომენტში? ჩვენი სატენი მოწყობილობა .... აქვე უნდა თქვათ თუ რა თანხით გეგმავთ ამბიციურ შედეგზე გასვლას. გაივარჯიშეთ თქვენს ნაცნობებთან. მოისმინეთ უკუკავშირი თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებთ იდეის გადაცემას და მსმენელის დაინტერესებას.
4. ასევე შეგიძლიათ სახელმძღვანელოში გამოყენებული სახლის ჩარჩო გამოიყენოთ.

## მე-17 თავი: მენარმის სამართლებრივი ფორმები

განსახილველი საკითხები:

- 17.1. მეწარმე სუბიექტი
- 17.2. იურიდიული პირი და მისი ფილიალი
- 17.3. საწარმო და სამეწარმეო საქმიანობა
- 17.4. თავისუფალი პროფესიები
- 17.5. მეწარმე სუბიექტის სახეები
- 17.6. დაფუძნება; მეწარმის რეგისტრაცია;
- 17.7. რა უნდა გავითვალისწინოთ საფირმო სახელწოდების შერჩევისას
- 17.8. დივიდენდი და წლიური/შუალედური მოგება
- 17.9. ორგანიზაციული სტრუქტურა
- 17.10. ლიკვიდაცია და რეორგანიზაცია
- 17.11. თავის შეჯამება
- 17.12. სავარჯიშოები

### 17.1. მენარმე სუბიექტები

საქართველოს ტერიტორიაზე სამეწარმეო საქმიანობის ლეგალურად განხორციელებისათვის, აუცილებელია, რომ საქმიანობა ხორციელდებოდეს კანონმდებლობით დადგენილი მეწარმის სამართლებრივი ფორმით, მეწარმეთა რეესტრში რეგისტრაციის შემდეგ.

მეწარმის სამართლებრივი ფორმებია ე.ი მეწარმის სახეებს განეკუთვნება:

- ✓ ინდივიდუალური მეწარმე
- ✓ სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
- ✓ კომანდიტური საზოგადოება
- ✓ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
- ✓ სააქციო საზოგადოება
- ✓ კოოპერატივი

ინდივიდუალური მეწარმის გარდა, დასახელებული ხუთი ფორმა წარმოადგენს სამეწარმეო საზოგადოებას ე.ი კომერციულ იურიდიულ პირს. ინდივიდუალური მეწარმე კი არის ფიზიკური პირი.

მეწარმის სამართლებრივი ფორმები სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულია. ეს ნიშნავს, რომ თუ საქართველოში რეგისტრაციის გადმოტანა სურს სხვა ქვეყანაში რეგისტრირებულ ისეთ კომპანიას, რომლის სამართლებრივ ფორმასაც არ იცნობს ჩვენი კანონმდებლობა, ამ კომპანიის საქართველოში რეგისტრაცია შეიძლება მოხდეს მხოლოდ ზემოთაღნიშნული ერთ-ერთი სამართლებრივი ფორმით („რედომიცილება“), ანალოგიურად, საქართველოდან რეგისტრაციის გადატანა სხვა ქვეყანაში, საქმიანობის უწყვეტობის დაურღვევლად, საჭიროებს იმ ქვეყნის კანონმდებლობის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

საქართველოში მეწარმეობის თავისუფლება აღირებულია ფუნდამენტურ, კონსტიტუციურ ღირებულებად. მეწარმეობის თავისუფლება კრძალავს მონოპოლიებს და უზრუნველყოფს მეწარმის შესაძლებლობას, სახელმწიფოს მხრიდან არამართლზომიერი ჩარევის გარეშე, დამოუკიდებლად წარმართოს საქმიანობა. ასევე პირი თავად ირჩევს თუ რომელი სამართლებრივი ფორმით განახორციელებს საქმიანობას. ამდენად, ანტრეპრენერმა თავად უნდა განსაზღვროს რომელი სამართლებრივი ფორმა შეეფერება ყველაზე მეტად. სწორედ ამიტომ, მან უნდა იცოდეს რა თავისებურებები ახასიათებს თითოეულ სამართლებრივ ფორმას.

## 17.2. იურიდიული პირი და მისი ფილიალი

იურიდიული პირი არის ორგანიზაციული წარმონაქმნი, რომელსაც აფუძნებს დამფუძნებელი პარტნიორი. დამფუძნებელი შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური პირი, ასევე იურიდიული პირიც, ე.ი იურიდიული პირი შეიძლება დააფუძნოს სხვა იურიდიულმა პირმაც. ასეთ შემთხვევაში დამფუძნებელ იურიდიულ პირს უწოდებენ დედა კომპანიას, ხოლო დაფუძნებულს – შვილობილ კომპანიას.

იურიდიული პირს აქვს საკუთარი სახელი, რომლითაც შედის სამართალურთიერთობაში ე.ი იძენს უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს, და ა.შ. იურიდიულ პირი უფლებამოსილია ფლობდეს ქონებას და სწორედ ამ ქონებით აგებს პასუხს მესამე პირების წინაშე. იურიდიული პირი წარმოშობილად ითვლება მეწარმეთა და არასამეწარმეო არაკომერციულ იურიდიულ პირთა რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.<sup>1</sup>

მეწარმეთა და არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირთა რეესტრი არის სახელმწიფო მარეგისტრირებელი, რომელიც ახორციელებს როგორც მეწარმეთა ასევე ა(ა)იპების რეგისტრაციას. მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ, რომ რეესტრში რეგისტრირებული მონაცემები საჯაროა და ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის ხელმისაწვდომია. ონლაინ რეესტრში რეგისტრირებული მონაცემების მიმართ მოქმედებს სიზუსტის და უტყუარობის პრეზუმცია. ეს ნიშნავს, რომ მონაცემები, რომელიც რეგისტრირებულია რეესტრში არის სწორი და უტყუარი და მათ შეიძლება დავეყრდნოთ, სანამ სათანადო წესით არ დამტკიცდება საპირისპირო. იურიდიული პირების შემთხვევაში რეესტრი გასცემს ამონაწერს, რომელიც შეიცავს რეგისტრაციასავალდებულო ყველა საჭირო მონაცემებს. ამონაწერი ასევე საჯაროა, რეესტრის საიტზე იგი შეიძლება მოიძიოს ნებისმიერმა დაინტერესებულმა პირმა. ამონაწერი წარმოადგენს იურიდიული პირის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან დოკუმენტს.

იურიდიული პირის ერთ-ერთი აუცილებელი ნიშანია განსაზღვრული მიზნის არსებობა. სწორედ მიზანი განასხვავებს იურიდიულ პირებს ერთმანეთისგან. მაგალითად, თუკი იურიდიული პირის მიზანია მოგების მიღება, მაშინ ვამბობთ, რომ ესაა კომერციული იურიდიული პირი. ხოლო თუკი სახეზეა ე.წ. იდეალური მიზნები, მაგალითად, საქველმოქმედო, მაშინ სახეზეა არაკომერციული (არასამეწარმეო) იურიდიული პირი – „ააიპ“. ამდენად, იურიდიული გაგებით, მეწარმეობა ყოველთვის დაკავშირებულია მოგების მიღების მიზანთან. ამიტომაც, თუ ანტრეპრენერს სწორედ იურიდიული პირის მეშვეობით სურს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელება, იგი ირჩევს კომერციული იურიდიული პირის ერთ-ერთ ორგანიზაციული ფორმას (და არა ააიპ-ის).

მოგების მიღების მიზნით, მეწარმეს შეუძლია განახორციელოს ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობით არ არის აკრძალული (მაგალითად, უკანონო საქმიანობა ადამიანის სიცოცხლისათვის/ჯანმრთელობისათვის საშიში პროდუქციის დამზადება/ შემოტანა/ რეალიზაცია), მიუხედავად იმისა, არის თუ არა ეს საქმიანობა წინასწარ ჩაწერილი მის სადამფუძნებლო დოკუმენტში (ე.წ. ბოგადი უფლებაუნარიანობა);

არსებობს საქმიანობები, რომლებიც საჭიროებს ლიცენზიას, ნებართვას ან ავტორიზაციას. მაგალითად, საგანმათლებლო საქმიანობა, სამშენებლო საქმიანობა და სხვა შესაბამისად, ასეთი საქმიანობების განახორციელება შეიძლება მხოლოდ შესაბამისი ლიცენზიის/ნებართვის ან ავტორიზაციის გავლის შემდეგ.

სპეციალურ რეგულირებას დაქვემდებარებული საქმიანობების სია განსაზღვრულია საქართველოს კანონით ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ.<sup>2</sup> სახელმწიფოს მხრიდან საქმიანობის სპეციალური რეგულირება ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს საქმიანობა ან ქმედება უშუალოდ უკავშირდება ადამიანის სიცოცხლისთვის ან ჯანმრთელობისთვის მომეტებულ საფრთხეს ან სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი ინტერესის სფეროებს. შესაბამისად, თუ თქვენი საქმიანობა დაკავშირებულია მსგავს საკითხებთან უნდა გახსოვდეთ, რომ საქმიანობის დაწყებად აუცილებელია, დამატებითი პროცედურების გავლა. სხვა შემთხვევებში, საქმიანობის დაწყება შეგიძლიათ მეწარმის რეგისტრაციის მომენტიდან.

1 <https://www.napr.gov.ge/pol>

2 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/26824>

კომერციულ და არაკომერციულ იურიდიულ პირებს კერძო სამართლის იურიდიულ პირებს უწოდებენ, თუმცა საქართველოს კანონმდებლობა იცნობს ასევე საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებსაც – „სსიპ“. კომერციული და არაკომერციული იურიდიული პირებისგან განსხვავებით, სსიპ შეიძლება შეიქმნას სამართლებრივი აქტის საფუძველზე და იგი უფლებამოსილია განახორციელოს მხოლოდ კანონით ან მისი სადამფუძნებლო დოკუმენტებით გათვალისწინებული მიზნების შესაბამისი საქმიანობა. სსიპ, ახორციელებს სახელმწიფოს მიერ მასზე დელეგირებულ მნიშვნელოვან ფუნქციებს.

იურიდიულ პირებს ისევე მოეთხოვებათ კანონმდებლობის დაცვა, როგორც ფიზიკურ პირებს, ხოლო კანონმდებლობის დარღვევას, შეიძლება მოჰყვეს, როგორც იურიდიული პირის, ასევე მისი დამფუძნებლის პასუხისმგებლობაც.

მეწარმეს შეუძლია დაარსოს ფილიალ(ებ)ი. ფილიალი არ წარმოადგენს იურიდიულ პირს და არ ექვედებარება ცალკე რეგისტრაციას. ეს ნიშნავს, რომ ფილიალი არ არის უფლებამოსილი საკუთარი სახელით დადოს ხელშეკრულებები და იკისროს ვალდებულებები. ფილიალის ნებისმიერი ქმედება ხორციელდება მეწარმის (სათაო კომპანიის) სახელით. მეწარმის არსებობის შეწყვეტით წყდება ფილიალის არსებობაც.

### 17.3. საწარმო და სამენარმეო საქმიანობა

იურიდიულად საწარმო, მისი საზოგადოდ დამკვიდრებული ტერმინოლოგიური გაგებისგან განსხვავებით, სულაც არ გულისხმობს წარმოებასთან დაკავშირებულ ინფრასტრუქტურას. კანონმდებლობით, საწარმო არის საქმიანობის განხორციელების ორგანიზაციული სისტემა. ზოგადად, ორგანიზებულობა ერთ-ერთი აუცილებელი მოთხოვნაა სამეწარმეო საქმიანობისთვის. ორგანიზებულობა გულისხმობს, რომ მეწარმეს გააჩნია სტრუქტურა და საქმიანობის განხორციელების ჩამოყალიბებული სისტემა.

სამეწარმეო საქმიანობა არის მართლზომიერი, არაერთჯერადი, დამოუკიდებელი და ორგანიზებული საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით. ამდენად, სამეწარმეო საქმიანობა, შინაარსობრივად უნდა იყოს კანონიერი და არ უნდა ახასიათებდეს არაერთჯერადობა. ეს ნიშნავს, რომ მოგებაზე ორიენტირებული კონკრეტული ქმედების ერთჯერადად განხორციელების მოტივი არ უტოლდება სამეწარმეო საქმიანობას. საგადასახადო მიზნებისათვის გამოიყენება ეკონომიკური საქმიანობის ცნება. ეკონომიკური საქმიანობა, არის ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება შემოსავლის ან კომპენსაციის მისაღებად. ეკონომიკური საქმიანობა, უფრო ფართო ცნებაა ვიდრე სამეწარმეო საქმიანობა, ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა, საგადასახადო მიზნებისათვის, ითვლება ეკონომიკურ საქმიანობად.

### 17.4. თავისუფალი პროფესიები

კანონმდებლობა განსაზღვრავს თავისუფალ პროფესიებს,<sup>3</sup> რომელთა განხორციელება ფიზიკური პირების მხრიდან არ ითვლება სამეწარმეო საქმიანობად და მათ სავალდებულოდ არ მოეთხოვებათ მეწარმის სამართლებრივი ფორმის რეგისტრაცია (გარდა კანონით პირდაპირ გათვალისწინებული შემთხვევებისა), თუმცა სურვილის შემთხვევაში მათ ასევე შეუძლიათ იურიდიული პირის დაფუძნების გზით, მაგალითად, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ქვეშ საქმიანობაც. თავისუფალი პროფესიების წარმომადგენელ ფიზიკურ პირებს, მეწარმის სამართლებრივი ფორმის რეგისტრაციის გარეშე პროფესიული საქმიანობა ჩაეთვლება არა სამეწარმეო, არამედ ეკონომიკურ საქმიანობად.

<sup>3</sup> მეწარმესთან დაკავშირებული საკითხები წესრიგდება მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონით: <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/5230186?publication=0#DOCUMENT:1>;

თავისუფალ პროფესიებს განეკუთვნება:

- სახელოვნებო
- სამეცნიერო
- სამედიცინო
- არქიტექტურული
- საადვოკატო
- საარბიტრაჟო
- სამედიატორო
- სანოტარო
- აუდიტორული ან საკონსულტაციო (მათ შორის, საგადასახადო კონსულტანტთა) საქმიანობა
- ფიზიკური პირების ან იურიდიული პირების ან სხვა ორგანიზაციული წარმონაქმნების მიერ ელექტროენერჯის გამანაწილებელ ქსელთან მიერთებული მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგურით სარგებლობა შესაბამისი კანონმდებლობით დადგენილი წესით
- ფიზიკური პირების სასოფლო-სამეურნეო ან სატყეო-სამეურნეო საქმიანობა (თუმცა, თუ ამ საქმიანობის განსახორციელებლად მუდმივად დასაქმებულია 5 პირი მაინც, რომელიც არ არის წარმოების მფლობელის ოჯახის წევრი, აუცილებელია მეწარმის სამართლებრივი ფორმის დაფუძნება).

## 17.5. მენარმე სუბიექტის სახეები

### ინდივიდუალური მენარმე

ინდივიდუალური მეწარმე არის სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ფორმა, რომელსაც რეგისტრაციის შემდეგ ფიზიკური პირი წარმართავს იურიდიული პირის ჩამოყალიბების გარეშე. ეს ნიშნავს, რომ ინდ. მეწარმეს არ მოეთხოვება იურიდიული პირისათვის აუცილებელი ორგანიზაციული სტრუქტურის ქონა, შესაბამისად, იგი წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ყველაზე მარტივ ფორმას. ინდივიდუალური მეწარმის მთავარი თავისებურება არის ის, რომ წარმოშობილი ვალდებულებებისთვის პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი პირადი ქონებით. თუმცა შესაძლებელია ინდივიდუალურ მეწარმესა და კრედიტორს შორის შეთანხმებით მოხდეს ინდ. მეწარმის პასუხისმგებლობის ფარგლების სხვაგვარად განსაზღვრა. ინდ. მეწარმის რეგისტრაცია ხდება პირის განცხადების საფუძველზე, განცხადება იკვება იუსტიციის სახლებში, ოპერატორის მიერ.

### სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება („სპს“) – არის კომერციული იურიდიული პირი. მისი თავისებურება არის ის, რომ სპს დაფუძნება შეუძლია მინიმუმ ორ პირს. საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე სპს-ს უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი მაინც, რომლებიც საზოგადოების ვალდებულებებისთვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ უშუალოდ და შეუზღუდავად, როგორც სოლიდარული მოვალეები.

სოლიდარული მოვალეებს წარმოადგენენ პირები, რომელთაც ერთობლივად ევალებათ ვალდებულების შესრულება, ანუ თითოეულმა უნდა მიიღოს მონაწილეობა ვალდებულების შესრულებაში. თუ მოვალეებს შორის არ არის შეთანხმებული თითოეულის წილი პასუხისმგებლობა, ითვლება რომ ისინი პასუხს აგებენ თანაბარი წილით. სოლიდარული

პასუხისმგებლობის თავისებურება ისაა, რომ კრედიტორს შეუძლია თავისი სურვილისამებრ შესრულება მოსთხოვოს ნებისმიერ მოვალეს როგორც მთლიანად, ასევე ნაწილობრივ. ერთ-ერთი მოვალის მიერ ვალდებულების მთლიანად შესრულება დანარჩენ მოვალეებს ათავისუფლებს კრედიტორის წინაშე შესრულებისგან. თუმცა ასეთ შემთხვევაში, მოვალეს რომელმაც სოლიდარული ვალდებულება შეასრულა, აქვს უკუმოთხოვნის უფლება დანარჩენ მოვალეთა მიმართ წილთა თანაბრობის კვალობაზე, ოღონდ თავისი წილის გამოკლებით.

სტანდარტულად, სპს-ში მოგება და ზარალი პარტნიორებს შორის ნაწილდება თანაბრად, თუმცა პარტნიორებს შეუძლიათ სხვაგვარი პროპორციის შეთანხმებაც.



## პრაქტიკული მაგალითი

ანო და ბესო არიან სპს პარტნიორები. სპს-მ შეიძინა პროდუქტი გივისგან, თუმცა თანხა ვერ გადაიხადა. გივის შეუძლია სპს-ს მიერ ნაკისრი თანხის გადახდა მოსთხოვოს როგორც ორივე პარტნიორს ერთობლივად, ასევე მხოლოდ ანოს ან მხოლოდ ბესოს. თუ რომელს მოსთხოვს ვალდებულების შესრულებას, არის გივის გადასაწყვეტი. იმ შემთხვევაში, თუ გივის წინაშე ვალდებულებას სრულად შეასრულებს მხოლოდ ანო, ანოს წარმოემოხა უკუმოთხოვნის უფლება ბესოს მიმართ. ე.ი ბესო იქნება ვალდებული ანოს აუნაზღაუროს ვალის ის წილი, რომელიც ანომ დაფარა ბესოს ნაცვლად.

## კომანდიტური საზოგადოება

კომანდიტური საზოგადოება („კს“) არის კომერციული იურიდიული პირი. სპს-ს მსგავსად, კს-ს უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი მაინც. თუმცა სპს-სგან განსხვავებით, ამ ორი პარტნიორისგან ერთი პარტნიორის პასუხისმგებლობა კს-ს კრედიტორების წინაშე შეუზღუდავია, ანუ პასუხს აგებს მთელი ქონებით (ასეთ პარტნიორს ეწოდება კომპლემენტარი), ხოლო მეორე პარტნიორის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შეზღუდულია საგარანტიო თანხის ოდენობით (ასეთ პარტნიორს ეწოდება კომანდიტი). საგარანტიო თანხა, წარმოადგენს იმ თანხას, რომელსაც კომანდიტი დებს ბიზნესში და მისი მიზანია შეზღუდოს კომანდიტის პასუხისმგებლობა. ამდენად, კომანდიტის პასუხისმგებლობა კს-ს ვალდებულებებისთვის შემოფარგლულია საგარანტიო თანხის ოდენობით. საგარანტიო თანხის ოდენობას განსაზღვრავენ პარტნიორები წესდებით ან/და პარტნიორთა შეთანხმებით.

როგორც აღვნიშნეთ, კს-ს უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი, ერთი კომპლემენტარი და ერთი კომანდიტი. შესაბამისად, თუკი ორზე მეტი პარტნიორი ჰყავს, მაგ. სამი, შეიძლება ერთი იყოს კომპლემენტარი, ხოლო ორი კომენდატი, ან პირიქით, ხოლო თუ ოთხი პარტნიორი ჰყავს ორ კომპლემენტარი და ორი კომანდიტი, ასევე ერთი კომპლემენტარი და დანარჩენი კომანდიტი, ან პირიქით და ა.შ. მთავარია, არსებული პარტნიორებიდან სახეზე იყოს მინიმუმ ერთი კომპლემენტარი და ერთი კომანდიტი.

კს-ში მოგება ნაწილდება შემდეგნაირად: კომპლემენტარები მოგებაში და ზარალში მონაწილეობენ იგივე პრინციპით, როგორც სპს-ს პარტნიორები, ხოლო კომანდიტის მოგება განისაზღვება მისი წილის პროპორციულად. კომანდიტი ვერ მოითხოვს მოგებას, იქამდე სანამ საგანარტიო თანხა სრულად არ აქვს შეტანილი. კომანდიტი კს-ს ზარალის ანაზღაურებაში მონაწილეს მხოლოდ საგარანტიო თანხის ოდენობით და არა შეუზღუდავად, მთელი პირადი ქონებით, როგორც ეს ხდება კომპლემენტარის შემთხვევაში.



ანოს (კომპლემენტარი) და ბესო (კომანდიტი) არიან კს-ს პარტნიორები. ბესოს საგარანტიო თანხა შეადგენს 1000 ლარს. კს-ს წარმოეშვა ფულადი ვალდებულება მომწოდებელი კომპანიის წინაშე. კომპანიას შეუძლია ვალდებულების შესრულება მოსთხოვოს ანოს, რომელიც მთელი თავისი პირადი ქონებით აგებს პასუხს კომპანიის წინაშე. ბესოს პასუხისმგებლობა კი მუდმივად შეზღუდული იქნება საგარანტიო თანხის ოდენობით, შესაბამისად, თუკი ბესოს არ აქვს კს-ში სრულად შეტანილი ნაკისრი საგარანტიო თანხა, კრედიტორის ანუ კომპანიის წინაშე, იგი პასუხს აგებს მხოლოდ შეუტანელი შენატანის ფარგლებში. ე.ი თუ საერთოდ არ აქვს შეტანილი მას პასუხისმგებლობა დაეკისრება 1000 ლარის ფარგლებში, ხოლო თუ შეტანილი აქვს მაგ. 50%, მაშინ პასუხისმგებლობა დაეკისრება 500 ლარის ფარგლებში და ა.შ.

## შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) არის კომერციული იურიდიული პირი და წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ყველაზე გავრცელებულ ფორმას. მას ახასიათებს შემდეგი თავისებურებები: 1. შპს-ს დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც (როგორც იურ. ასევე ფიზიკურ პირს). 2. შპს-ს აქვს საკუთარი კაპიტალი, რომელიც ივსება პარტნიორების შენატანებით. 3. კაპიტალი დაყოფილია წილებად, რომელიც საკუთრებაში აქვს პარტნიორებს. 4. წილი არის თავისუფლებად მიმოქცევადი ქონებრივი სიკეთე ე.ი არის საკუთრების უფლების ობიექტი (წილზე საკუთრების უფლება აქვს პარტნიორს), რაც ნიშნავს, რომ პარტნიორს შეუძლია შეუზღუდავად განკარგოს წილი (გაყიდოს/უფლებრივად დატვირთვოს).

უნდა გაითვალისწინოთ, რომ წესდებით შეიძლება წილის განკარგვაზე გარკვეული შეზღუდვების დაწესებაც, მაგ. დანარჩენი პარტნიორების უპირატესი შესყიდვის უფლების დაწესება. ზოგჯერ, პარტნიორებს სურთ, რომ წილის გასხვისება დამოკიდებული იყოს მათ უპირობო თანხმობაზე. უნდა გვახსოვდეს, რომ წილის განკარგვის ასეთი შეზღუდვა ეწინააღმდეგება საკუთრების უფლების არსს და უკანონოა. 5. შპს-ს პარტნიორის პასუხისმგებლობა შპს-ს კრედიტორების წინაშე შეზღუდულია, ე.ი შპს-ს პარტნიორები, სპს-ს პარტნიორებისგან განსხვავებით, არ აგებენ პასუხს პირადი ქონებით.

შპს-ს კაპიტალი განისაზღვრება პარტნიორთა მიერ და შეიძლება იყოს ნებისმიერი ოდენობა. კაპიტალი გამოისახება ეროვნულ ვალუტაში. როგორც წესი, კაპიტალი განისაზღვრება იმ ოდენობით, რაც საჭიროა თავდაპირველ ეტაპზე ბიზნეს საქმიანობის წარმართვისათვის.

კაპიტალი ივსება პარტნიორთა შენატანებით. კაპიტალის ოდენობაზე ასევე კონკრეტულ შენატანებზე პარტნიორები თავად თანხმდებიან ერთხმად, რაც იასახება წესდებაში/პარტნიორთა შეთანხმებაში. ეს ნიშნავს, რომ თუ პარტნიორი არ არის თანახმა იკისროს კონკრეტული ოდენობის შენატანის კაპიტალში შეტანის ვალდებულება, მისი ნების საწინააღმდეგოდ დანარჩენი პარტნიორები მას ამგვარ ვალდებულებას ვერ დააკისრებენ.

კაპიტალშენატანი შეიძლება იყოს ფულადი ან/და არაფულადი. არაფულადი შენატანის სახით შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, უძრავი/მოძრავი ქონება, ასევე არამატერიალური ქონებრივი სიკეთეები (მაგ. აქციები/ობლიგაციები/მოთხოვნის უფლებები და სხვა). ასევე არაფულადი შენატანის სახით, მაგ. პარტნიორმა შპს-ს სასარგებლოდ შეიძლება მოახდინოს მომსახურების გაწევა ან სამუშაოს შესრულება და სწორედ ეს იქნება მისი შენატანი კაპიტალში.

წესდებით/პარტნიორთა შეთანხმებით შეთანხმებული შენატანის განხორციელება არის პარტნიორის ვალდებულება, შესაბამისად ამ ვალდებულების დარღვევას შეიძლება მოჰყვეს პარტნიორისთვის არახელსაყრელი შედეგი (მაგ. დანარჩენის პარტნიორების მხრიდან დამრღვევი პარტნიორისთვის წილის ჩამორთმევა).

შპს-ს კაპიტალი დაყოფილია წილებად. წესდებით შპს-ს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა კლასის წილები - ე.ი განსხვავებული უფლებების და მოვალეობების მატარებელი წილები. წილები, რომლებიც იდენტურ უფლებებსა და ვალდებულებებს წარმოშობს, წილების ერთ კლასს ქმნის. წილებთან დაკავშირებულ უფლებებსა და მოვალეობებს და მათ შინაარსს აწესრიგებს წესდება.

## სააქციო საზოგადოება

სააქციო საზოგადოება („სს“) - შპს-ს მსგავსად შეიძლება დააფუძნოს ერთმა პირმაც. სს-ს პარტნიორს ეწოდება აქციონერი. სს-ს კაპიტალი, საქართველოს კანონმდებლობით უნდა შეადგენდეს მინიმუმ 100 000 ლარს. სს-ს კაპიტალი დაყოფილია აქციებად, აქციების ნომინალური ღირებულების ჯამი უნდა იყოს კაპიტალის ტოლი. ეს ნიშნავს, რომ 100 000 ლარიანი კაპიტალის ფარგლებში სს-ს შეიძლება ჰქონდეს 1 ლარის ნომინალური ღირებულების მქონე 100 000 ცალი აქცია, 5 ლარის ნომინალური ღირებულების 20 000 აქცია, 100 ლარის ნომინალური ღირებულების მქონე 1000 ცალი აქცია და ა.შ. აქციათა ნომინალურ ღირებულებას თავად აქციონერები ადგენენ. აქციონერი აქციას ირებს კაპიტალშენატანის სანაცვლოდ. სს-ში კაპიტალშენატანი, შპს-გან განსხვავებით, არ შეიძლება იყოს მომსახურების გაწევა/სამუშაოს შესრულება.

აქცია არის რეგისტრირებული, დემატერიალიზებული, სახელობითი ფასიანი ქაღალდი, რომელიც განსაზღვრავს აქციონერის უფლებებს და მოვალეობებს. წილის მსგავსად, აქციაც არის საკუთრების უფლების ობიექტი აქციის მესაკუთრეს ჰქვია აქციონერი. თუკი შპს-ში წილს არეგისტრირებს სამეწარმეო რეესტრი, სააქციო საზოგადოებაში აქციათა რეესტრს აწარმოებს ან თავად სააქციო საზოგადოება ან აქციათა დამოუკიდებელი რეგისტრატორი (სავალდებულოა თუ აქციონერთა რაოდენობა აღემატება 50-ს).

აქციათა დამოუკიდებელი რეგისტრატორი არის ეროვნული ბანკის მიერ ლიზენცირებული სუბიექტი, რომელიც შესაბამისი ანაზღაურების სანაცვლოდ ახდენს ფასიანი ქაღალდების რეგისტრაციას და რეესტრის წარმოებას.

## კოოპერატივი

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა ეკონომიკური თუ სოციალური საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით შექმნილი სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის უპირატესი მიზანია წევრთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და არა საქმიანობიდან მოგების მიღება.

კოოპერატივის სამართლებრივი ფორმა, როგორც წესი გამოიყენება სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობისათვის. სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობად მიიჩნევა სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწაზე ან მიწასთან დაკავშირებულ ქონებაზე განხორციელებული ყველა სახის სამეურნეო საქმიანობა და მასთან დაკავშირებული მომსახურება, აგრეთვე აკვაკულტურა, რომლებიც მოიცავს მცენარეული და ცხოველური (მათ შორის, ფრინველის, თევზის, აბრეშუმის ჭიის, ფუტკრის და სხვა) პროდუქტების წარმოებას, გადამამუშავებას, დაფასობას, შეფუთვას, შენახვას, გადაზიდვასა და რეალიზაციას.

სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის სტატუსს, იურიდიულ პირთა რეესტრში რეგისტრაციის შემდეგ, გაცემს – სოფლისა და სოფლის მეურნეობის განვითარების სააგენტო.<sup>4</sup> ამ სტატუსის მქონე სუბიექტებს შეუძლიათ სახელმწიფო მხადაჭერის სხვადასხვა პროექტებში მონაწილეობა.

## 17.6. სამეწარმეო საზოგადოების დაფუძნება; მენარმის რეგისტრაცია

სამეწარმეო საზოგადოების დაფუძნება წარმოადგენს რამდენიმე ეტაპისგან შემდგარ პროცესს (არ ეხება ინდ. მეწარმეს. ინდ მეწარმე ექვემდებარე მხოლოდ რეგისტრაციას, მას არ გააჩნია ორგანიზაციული სტრუქტურა, შესაბამისად არ ესაჭიროება წესდება).

დაფუძნების ეტაპებია:

1. პარტნიორთა/აქციონერთა მიერ საქმიანობის ფორმაზე, სტრუქტურაზე და სხვა საჭირო სარეგისტრაციო მონაცემებზე შეთანხმება, რაც მოიცავს: საერთო კრებასა

<sup>4</sup> სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების სტატუსი წესრიგდება სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ კანონით: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1972742?publication=9>

და ხელმძღვანელ ორგანოს შორის კომპეტენციათა გადანაწილებას, პარტნიორთა უფლება-მოვალეობების ჩამოყალიბებას, ხელმძღვანელის პირის დანიშვნას, საფირმო სახელწოდების, იურიდიული მისამართის არჩევას და სხვა). აღნიშნული შეთანხმება აისახება პარტნიორთა წესდებაში/პარტნიორთა შეთანხმებაში;

2. პარტნიორთა შეთანხმების და სხვა სარეგისტრაციო დოკუმენტების რეესტრაციას. მეწარმე წარმოშობილად ითვლება რეგისტრაციის მომენტიდან.

საქართველოში რეგისტრაცია არის ძალიან მარტივი პროცესი და ხორციელდება ერთი ფანჯრის პრინციპით. იურიდიული პირის დასარეგისტრირებლად, პარტნიორ(ებ)მა უნდა მიმართონ საქართველოს ტერიტორიაზე ნებისმიერ იუსტიციის სახლს, მაგ. თუკი თქვენი სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ადგილია ზუგდიდი, რეგისტრაციის მიზნებისათვის შეგიძლიათ მიმართოთ როგორც ზუგდიდის იუსტიციის სახლს ასევე, ნებისმიერ სხვა ტერიტორიულ ერთეულზე მოქმედ იუსტიციის სახლს.

რეგისტრაციისთვის საჭიროა:

- სამეწარმეო საზოგადოების სადამფუძნებლო შეთანხმება, იგივე წესდება. წესდება შეიძლება შეიმუშავოთ თავად ან გამოიყენოთ სტანდარტული წესდების ნიმუშები.<sup>5</sup> წესდება არის პარტნიორთა სადამფუძნებლო შეთანხმება, რომელიც შეიცავს სარეგისტრაციო მონაცემებს, საზოგადოების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებსა და პარტნიორთა უფლება-მოვალეობებს.
- სამეწარმეო საზოგადოების ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი თითოეული პირის თანხმობა აღნიშნული ფუნქციის შესრულებაზე. ცალკე თანხმობა არ დაგჭირდებათ თუ მათი თანხმობა გამოხატულია სამეწარმეო საზოგადოების სადამფუძნებლო შეთანხმებაში (ე.ი ამ შეთანხმებას ხელს აწერს ხელმძღვანელიც)
- მეწარმე სუბიექტის მიერ არჩეულ/დოკუმენტებში მითითებულ იურიდიული მისამართზე განთავსებული უძრავი ქონების მესაკუთრის თანხმობა იმის თაობაზე, რომ მის საკუთრებაში არსებულ უძრავ ქონებას კონკრეტული მეწარმე სუბიექტი გამოიყენებს იურიდიულ მისამართად;
- რეგისტრაციის საფასურის გადახდა. საფასური შეადგენს 100 ლარს, ხოლო ვადა 1 სამუშაო დღეს. არსებობს ასევე დაჩქარებული რეგისტრაციის შესაძლებლობაც, რაც გულისხმობს იმავე დღეს რეგისტრაციას, ამ შემთხვევაში საფასური განისაზღვრება 200 ლარით.

## 17.7. რა უნდა გავითვალისწინოთ საფირმო სახელწოდების შერჩევისას

საფირმო სახელწოდება არის კომპანიის სახელი, რომელიც რეგისტრირებულია რეესტრში და რომლითაც ახორციელებს საქმიანობას მეწარმე (ე.ი. საფირმო სახელწოდება სარეგისტრაციოდ საჭიროდ მონაცემია). საფირმო სახელწოდების გარდა, იურიდიულ პირს ასევე აქვს საიდენტიფიკაციო კოდი, რომელიც არის უნიკალური მაიდენტიფიცირებელი მონაცემები.

მეწარმის საფირმო სახელწოდებად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ინდივიდუალური მეწარმის ან სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორის სახელი ან/და გვარი. ასევე შესაძლებელია საფირმო სახელწოდება შეირჩეს სამეწარმეო საზოგადოების საქმიანობის საგნის მიხედვით ან იყოს ფანტაზიის ნაყოფი.

მეწარმის საფირმო სახელწოდება ყოველთვის უნდა შეიცავდეს მისი სამართლებრივი ფორმის აღმნიშვნელ დამატებას: მაგ. „ინდივიდუალური მეწარმე“ ან „ინდემეწარმე“; „შებლუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ ან „შპს“; და ა.შ.

ამჟამად მოქმედი კანონდებლობით, მეწარმის (გარდა ინდივიდუალური მეწარმისა) საფირმო

5 სტანდარტული წესდების ნიმუშები იხ. <https://napr.gov.ge/p/352>

სახელწოდება აუცილებლად უნდა განსხვავდებოდეს უკვე რეგისტრირებული მეწარმის საფირმო სახელწოდებისგან. ე.ი უნდა იყოს უნიკალური. შესაბამისად, მეწარმის საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცვალოს ან მას უნდა დაერთოს დამატება, თუ ეს საჭიროა ამ სახელწოდების სხვა მეწარმის საფირმო სახელწოდებისგან განსასხვავებლად.

საფირმო სახელწოდება უნდა იყოს ქართულ ენაზე და არ უნდა შეიცავდეს ისეთ გრაფიკულ სიმბოლოებს, რომლებსაც არ აქვს ენობრივი ნორმებით დადგენილი ბგერითი ან სიტყვიერი შესატყვისი. ასევე საფირმო სახელწოდება არ შეიძლება შეიცავდეს:

- ისეთ სიტყვას/სიტყვათწყობას, რომელიც აღვივებს შუღლს, რასის, კანის ფერის, გენდერული იდენტობის, რელიგიური შეხედულებების თუ სხვა ნიშნებით; ტერორიზმის, ძალადობის ან/და საქართველოს კანონმდებლობის დარღვევის მოწონებას ან/და პროპაგანდას;
- ისეთი დამტებას, რომელმაც შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს მესამე პირი ან/და გამოიწვიოს შეცდომა ან/და გაუგებრობა მეწარმის სამართლებრივ ფორმასთან, საქმიანობის მოცულობასთან ან ხასიათთან ან/და პარტნიორთა ურთიერთობის შინაარსთან დაკავშირებით;
- საქართველოში რეგისტრირებული სხვა იურიდიული პირის სახელწოდების იდენტური ან მიმსგავსებული ფორმულირებას, ამ პირის თანხმობის გარეშე;
- საქართველოში საყოველთაოდ ცნობილი პირის საფირმო სახელწოდების იდენტური ან იმდენად მიმსგავსებული ფორმულირება, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს აღრევა, ამ პირის თანხმობის გარეშე;
- უცნებურო ან შეურაცხმყოფელი სიტყვა ან სიტყვათწყობა;
- ფიზიკური პირის სახელი, მისი წერილობითი თანხმობის გარეშე ( ფიზიკური პირის სახელი მისი გარდაცვალებიდან არანაკლებ 30 წლის განმავლობაში, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც არსებობს ამ პირის მემკვიდრის წერილობითი თანხმობა მისი სახელის გამოყენებაზე)

უნდა ვიცოდეთ, რომ პირი, რომელიც მართლსაწინააღმდეგოდ სარგებლობს სხვა იურიდიული პირის საფირმო სახელწოდებით, ვალდებულია უფლებამოსილი პირის მოთხოვნის საფუძველზე შეწყვიტოს ასეთი სარგებლობა და აანაზღაუროს მართლსაწინააღმდეგო სარგებლობით გამოწვეული ზიანი.

ამდენად, საფირმო სახელწოდება, კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვით განსაზღვრავენ თავად პარტნიორები. კარგად შერჩეული საფირმო სახელწოდება ხშირ შემთხვევაში თამაშობს დიდი როლს კომპანიის სწრაფ ცნობადობასა და შემდგომ წარმატებაში.

## 17.8. დივიდენდი და ნლიური/შუალედური მოგება

დივიდენდი არის პარტნიორის/აქციონერის კუთვნილი წილი წმინდა მოგებიდან. ყველა პარტნიორს აქვს დივიდენდის მიღების უფლება, თუმცა ეს არ არის უპირობო უფლება. იმისათვის, რომ პარტნიორმა დივიდენდი მოითხოვოს, სახეზე უნდა იყოს რამდენიმე წინაპირობა: ა) კომპანიას უნდა დარჩეს წმინდა მოგება. ბ) მოგების განაწილებაზე პარტნიორებმა უნდა მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილება.

დივიდენდის ოდენობა დგინდება პარტნიორთა წილების პროპორციულად, თუ წესდებით/პარტნიორთა შეთანხმებით სხვა ოდენობა არ არის დადგენილი. დივიდენდი შეიძლება განაწილდეს წლიურად ან შუალედურად. დივიდენდის განაწილება დაკავშირებულია საგადასახადო დაბეგვრასთან.

პარტნიორებმა შეიძლება დივიდენდის განაწილების ნაცვლად, მიიღონ გადაწყვეტილება მოგების კაპიტალში ჩაბრუნების თაობაზე, რათა მოახმარონ მოგება კომპანიის განვითარებას.

## 17.9. ორგანიზაციული სტრუქტურა

ზემოთ უკვე აღინიშნა, რომ იურიდიულ პირს გააჩნია ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოხატულებას ჰპოვებს საზოგადოების ორგანოების სახით. სამეწარმეო საზოგადოების (ე.ი კომერციული იურიდიული პირის) ორგანოებია პარტნიორთა საერთო კრება, ხელმძღვანელი ორგანო და სამეთვალყურეო საბჭო.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველაზე კარგად ჩამოყალიბებულია შპს-სა და სს-ში. სპს-სა და კს-ში სახეზეა შედარებით მარტივი სტრუქტურა, რაც განპირობებულია შემდეგი ფაქტით: სპს-ში პარტნიორებს აქვთ შეუზღუდავი პასუხისმგებლობა (ისევე როგორც კს-ს კომპლემენტარებს. პირადი პასუხისმგებლობის რისკების გამო, პარტნიორები, როგორც წესი თავად მართავენ საზოგადოებას, რათა თავიდან აირიდონ მესამე პირის (ირექტორების) ქმედებების გამო ზიანისათვის პასუხისმგებლობა. სწორედ ამიტომ, სპს-ს ცალკე ხელმძღვანელობითი ან/და მაკონტროლებელი ორგანოს საჭიროება არ გააჩნია.

### პარტნიორთა საერთო კრება

როგორც წესი საერთო კრებაში მონაწილეობის უფლება აქვს სამეწარმეო საზოგადოების ყველა პარტნიორს. საერთო კრება სულ მცირე წელიწადში ერთხელ მაინც იმართება. საერთო კრებას გააჩნია თავისი კომპეტენციები (საკითხები რაზეც იღებს გადაწყვეტილებას) ასევე გადაწყვეტილების მიღების წესი. მაგ. ზოგადი წესის მიხედვით, საერთო კრება გადაწყვეტილებაუნარიანია, თუკი მას ესწრება/ესწრებიან ხმების უმრავლესობის მქონე პარტნიორი/პარტნიორები.

### ხელმძღვანელი პირი

ხელმძღვანელი პირის ან პირები ერთიანდება ხელმძღვანელ ორგანოში (ე.წ. კოლეგიური ორგანო). თუკი საზოგადოებას რამდენიმე ხელმძღვანელი პირი ჰყავს, აუცილებელია განისაზღვროს, ისინი ერთობლივად თუ ცალცალკე (დამოუკიდებლად) ხელმძღვანელობენ საზოგადოებას. საზოგადოებას ხელმძღვანელობა ასევე მოიცავს მის წარმომადგენლობას მესამე პირებთან მიმართებით. ხელმძღვანელ პირთა იდება სასამსახურო ხელშეკრულება. უნდა ვიცოდეთ, რომ ხელმძღვანელთან დადებული სასამსახურო ხელშეკრულება არ ითვლება შრომის ხელშეკრულებად, შესაბამისად, კომპანიასა და ხელმძღვანელ პირს შორის არის კორპორაციულ-სამართლებრივი ურთიერთობა, და არა შრომითი ურთიერთობა. შესაბამისად, საზოგადოების დაფუძნებიდან გამომდინარე პარტნიორებს ნებისმიერ დროს აქვს უფლება შეცვალონ დირექტორი და ამ პროცესზე არ ვრცელდება შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის კანონმდებლობით დადგენილი წესი.

### სამეთვალყურეო საბჭო

სამეთვალყურეო საბჭო არის საზოგადოების ფაკულტატური ორგანო, რომელსაც არსებობა როგორც წესი ნებაყოფლობითია. სავალდებულოა მხოლოდ კანონით დადგენილ შემთხვევაში, ერთ-ერთია, ისეთ სს-ი რომელიც ეროვნული ბანკის მიერ ლიცენზირებად საქმიანობას ახორციელებს (მაგ. კომერციული ბანკი) სამეთვალყურეო საბჭოს ძირითადი ფუნქციაა ხელმძღვანელი ორგანოს საქმიანობის კონტროლი. სამეთვალყურეო საბჭოს გააჩნია მის კომპეტენციას მიკუთვნებული საკითხები, რაზეც დადგენილი წესით იღებს გადაწყვეტილებას ან ასევე წინასწარ დადგენილი წესით ითანხმებს.

## 17.10. ლიკვიდაცია და რეორგანიზაცია

ლიკვიდაცია არის იურიდიული პირის რეგისტრაციის გაუქმება. ლიკვიდაცია არის პროცესი, რომელიც უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. ლიკვიდაციის პროცესში უნდა მოხდეს საზოგადოების კრედიტორების დაკმაყოფილება. იმ შემთხვევაში თუ კრედიტორების დაკმაყოფილების შემდეგ კომპანიას დარჩება ქონება (ე.წ.), კანონით გათვალისწინებული წესით განაწილდება პარტნიორებს შორის.

რეორგანიზაცია, გულისხმობს ორგანიზაციული ფორმის შეცვლას, კომპანიების შეწყობას, ან გაყოფას. რევიორგანიზაცია არის პროცესი, რომელიც უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

## 17.11. თავის შეჯამება

- საქართველოს ტერიტორიაზე სამეწარმეო საქმიანობის ლეგალურად განხორციელებისათვის, აუცილებელია, რომ საქმიანობა ხორციელდებოდეს კანონმდებლობით დადგენილი მეწარმის სამართლებრივი ფორმით, მეწარმეთა რეესტრში რეგისტრაციის შემდეგ.
- მეწარმის სამართლებრივი ფორმებია ე.ი მეწარმის სახეებს განეკუთვნება: ინდივიდუალური მეწარმე, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი
- იურიდიული პირი არის ორგანიზაციული წარმონაქმნი, რომელსაც აფუძნებს დამფუძნებელი პარტნიორი. იურიდიულ პირი უფლებამოსილია ფლობდეს ქონებას და სწორედ ამ ქონებით აგებს პასუხს მესამე პირების წინაშე. იურიდიული პირის ერთ-ერთი აუცილებელი ნიშანია განსაზღვრული მიზნის არსებობა.
- მოგების მიღების მიზნით, მეწარმეს შეუძლია განახორციელოს ნებისმიერი საქმიანობა, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობით არ არის აკრძალული არსებობს საქმიანობები, რომლებიც საჭიროებს ლიცენზიას, ნებართვას ან ავტორიზაციას. მაგალითად, საგანმათლებლო საქმიანობა, სამშენებლო საქმიანობა და სხვა შესაბამისად, ასეთი საქმიანობების განახორციელება შეიძლება მხოლოდ შესაბამისი ლიცენზიის/ნებართვის ან ავტორიზაციის გავლის შემდეგ.
- კომერციულ და არაკომერციულ იურიდიულ პირებს კერძო სამართლის იურიდიულ პირებს უწოდებენ, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებსაც - „სსიპ“. ახორციელებს სახელმწიფოს მიერ მასზე დელეგირებულ მნიშვნელოვან ფუნქციებს.
- იურიდიულ პირებს ისევე მოეთხოვებათ კანონმდებლობის დაცვა, როგორც ფიზიკურ პირებს, ხოლო კანონმდებლობის დარღვევას, შეიძლება მოჰყვეს, როგორც იურიდიული პირის, ასევე მისი დამფუძნებლის პასუხისმგებლობაც.
- კანონმდებლობა განსაზღვრავს თავისუფალ პროფესიებს, რომელთა განხორციელება ფიზიკური პირების მხრიდან არ ითვლება სამეწარმეო საქმიანობად და მათ სავალდებულოდ არ მოეთხოვებათ მეწარმის სამართლებრივი ფორმის რეგისტრაცია (გარდა კანონით პირდაპირ გათვალისწინებული შემთხვევებისა), თუმცა სურვილის შემთხვევაში მათ ასევე შეუძლიათ იურიდიული პირის დაფუძნების გზით, მაგალითად, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ქვეშ საქმიანობაც.
- ინდივიდუალური მეწარმე არის სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ფორმა, რომელსაც რეგისტრაციის შემდეგ ფიზიკური პირი წარმართავს იურიდიული პირის ჩამოყალიბების გარეშე.
- სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება („სპს“) - არის კომერციული იურიდიული

პირი. მისი თავისებურება არის ის, რომ სპს დაფუძნება შეუძლია მინიმუმ ორ პირს. საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე სპს-ს უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი მაინც, რომლებიც საზოგადოების ვალდებულებებისთვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ უშუალოდ და შეუზღუდავად, როგორც სოლიდარული მოვალეები.

- კომანდიტური საზოგადოება („კს“) არის კომერციული იურიდიული პირი. სპს-ს მსგავსად, კს-ს უნდა ჰყავდეს მინიმუმ ორი პარტნიორი მაინც. თუმცა სპს-სგან განსხვავებით, ამ ორი პარტნიორისგან ერთი პარტნიორის პასუხისმგებლობა კს-ს კრედიტორების წინაშე შეუზღუდავია, ანუ პასუხს აგებს მთელი ქონებით (ასეთ პარტნიორს ეწოდება კომპლემენტარი), ხოლო მეორე პარტნიორის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შეზღუდულია საგარანტიო თანხის ოდენობით (ასეთ პარტნიორს ეწოდება კომანდიტი).
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) არის კომერციული იურიდიული პირი და წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ყველაზე გავრცელებულ ფორმას. მას ახასიათებს შემდეგი თავისებურებები: 1. შპს-ს დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც (როგორც იურ. ასევე ფიზიკურ პირს). 2. შპს-ს აქვს საკუთარი კაპიტალი, რომელიც ივსება პარტნიორების შენატანებით. 3. კაპიტალი დაყოფილია წილებად, რომელიც საკუთრებაში აქვს პარტნიორებს. 4. წილი არის თავისუფლებად მიმოქცევადი ქონებრივი სიკეთე ე.ი არის საკუთრების უფლების ობიექტი (წილზე საკუთრების უფლება აქვს პარტნიორს), რაც ნიშნავს, რომ პარტნიორს შეუძლია შეუზღუდავად განკარგოს წილი (გაყიდოს/უფლებრივად დატვირთვოს).
- სააქციო საზოგადოება („სს“) - შპს-ს მსგავსად შეიძლება დააფუძნოს ერთმა პირმაც. სს-ს პარტნიორს ეწოდება აქციონერი. სს-ს კაპიტალი, საქართველოს კანონმდებლობით უნდა შეადგენდეს მინიმუმ 100 000 ლარს. სს-ს კაპიტალი დაყოფილია აქციებად, აქციების ნომინალური ღირებულების ჯამი უნდა იყოს კაპიტალის ტოლი. ეს ნიშნავს, რომ 100 000 ლარიანი კაპიტალის ფარგლებში სს-ს შეიძლება ჰქონდეს 1 ლარის ნომინალური ღირებულების მქონე 100 000 ცალი აქცია, 5 ლარის ნომინალური ღირებულების 20 000 აქცია, 100 ლარის ნომინალური ღირებულების მქონე 1000 ცალი აქცია და ა.შ. აქციათა ნომინალურ ღირებულებას თავად აქციონერები ადგენენ. აქციონერი აქციას ირებს კაპიტალშენატანის სანაცვლოდ. სს-ში კაპიტალშენატანი, შპს-გან განსხვავებით, არ შეიძლება იყოს მომსახურების გაწევა/სამუშაოს შესრულება.
- კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა ეკონომიკური თუ სოციალური საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით შექმნილი სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის უპირატესი მიზანია წევრთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და არა საქმიანობიდან მოგების მიღება.
- საქართველოში მეწარმის რეგისტრაცია არის ძალიან მარტივი პროცესი და ხორციელდება ერთი ფანჯრის პრინციპით. იურიდიული პირის დასარეგისტრირებლად, პარტნიორ(ებ) მა უნდა მიმართონ საქართველოს ტერიტორიაზე ნებისმიერ იუსტიციის სახლს, მაგ. თუკი თქვენი სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ადგილია ზუგდიდი, რეგისტრაციის მიზნებისათვის შეგიძლიათ მიმართოთ როგორც ზუგდიდის იუსტიციის სახლს ასევე, ნებისმიერ სხვა ტერიტორიულ ერთეულზე მოქმედ იუსტიციის სახლს.
- მეწარმის საფირმო სახელწოდებად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ინდივიდუალური მეწარმის ან სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორის სახელი ან/და გვარი. ასევე შესაძლებელია საფირმო სახელწოდება შეირჩეს სამეწარმეო საზოგადოების საქმიანობის საგნის მიხედვით ან იყოს ფანტაზიის ნაყოფი.
- მეწარმის საფირმო სახელწოდება ყოველთვის უნდა შეიცავდეს მისი სამართლებრივი ფორმის აღმნიშვნელ დამატებას: მაგ. „ინდივიდუალური მეწარმე“ ან „ინდემწარმე“; „შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ ან „შპს“; და ა.შ.
- საფირმო სახელწოდება უნდა იყოს ქართულ ენაზე და არ უნდა შეიცავდეს ისეთ გრაფიკულ სიმბოლოებს, რომლებსაც არ აქვს ენობრივი ნორმებით დადგენილი ბგერითი ან სიტყვიერი

შესატყვისი. ასევე საფირმო სახელწოდება არ შეიძლება შეიცავდეს:

- დივიდენდი არის პარტნიორის/აქციონერის კუთვნილი წილი წმინდა მოგებიდან. ყველა პარტნიორს აქვს დივიდენდის მიღების უფლება, თუმცა ეს არ არის უპირობო უფლება. იმისათვის, რომ პარტნიორმა დივიდენდი მოითხოვოს, სახეზე უნდა იყოს რამდენიმე წინაპირობა: ა) კომპანიას უნდა დარჩეს წმინდა მოგება. ბ) მოგების განაწილებაზე პარტნიორებმა უნდა მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილება.
- ზემოთ უკვე აღინიშნა, რომ იურიდიულ პირს გააჩნია ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოხატულებას ჰპოვებს საზოგადოების ორგანოების სახით. სამეწარმეო საზოგადოების (ე.ი კომერციული იურიდიული პირის) ორგანოებია პარტნიორთა საერთო კრება, ხელმძღვანელი ორგანო და სამეთვალყურეო საბჭო.
- ლიკვიდაცია არის იურიდიული პირის რეგისტრაციის გაუქმება. ლიკვიდაცია არის პროცესი, რომელიც უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. ლიკვიდაციის პროცესში უნდა მოხდეს საზოგადოების კრედიტორების დაკმაყოფილება. იმ შემთხვევაში თუ კრედიტორების დაკმაყოფილების შემდეგ კომპანიას დარჩება ქონება (ე.წ), კანონით გათვალისწინებული წესით განაწილდება პარტნიორებს შორის.
- რეორგანიზაცია, გულისხმობს ორგანიზაციული ფორმის შეცვლას, კომპანიების შეწყობას, ან გაყოფას. რეგორგანიზაცია არის პროცესი, რომელიც უნდა განხორციელდეს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

## 17.12. სავარჯიშოები

1. **საჯარო ინფორმაცია.** რეესტრის საიტზე მოიძიეთ მეწარმე სუბიექტი, განიხილეთ მისია, ამონაწერი და სხვა დოკუმენტაცია.
2. **კანონის მოთხოვნები საფირმო სახელწოდებების მიმართ.** კანონის მოთხოვნების გათვალისწინებით მოიფიქრეთ სახელწოდებები:
  - ა) სპს-თვის, რომლის პარტნიორები არიან ანო და ბესო, ხოლო საქმიანობის სფეროა - მარკეტინგული მომსახურება
  - ბ) შპს-თვის, რომლის პარტნიორია გივი, ხოლო საქმიანობის სფეროა - მშენებლობა/რემონტი
3. **იურიდიული საკითხები:** ანოს, ბესოს და გივის სურთ ბიზნესის დაწყება - მაღალტექნოლოგიური ელექტრონული ჩიპების წარმოება და რეალიზება. ანოს და ბესოს პროფესიით არიან მუსიკოსები, ხოლო გივი არის ინჟინერ-ფიზიკოსი. ანოს და ბესოს აქვს შესაძლებლობა ბიზნესის დაწყებესთვის გამოყონ ფულადი სახსრები, რითაც შეიძენენ საჭირო აღჭურვილობას, ხოლო გივის ამის საშუალება არ აქვს. სამაგიეროდ, გივის აქვს ამ საქმიანობისთვის საჭირო ტექნიკური ცოდნა. მომავალ პარტიორებს სურთ ბიზნესის წარუმატებლობის რისკების დაზღვევა იმგვარად, რომ პირადი ქონებით არ აგონ პასუხი კომპანიის ვალებისათვის. იმსჯელეთ:
  - რომელი სამართლებრივი ფორმა უნდა აირჩიონ მომავალმა პარტნიორებმა საქმიანობისთვის?
  - რა ფორმით უნდა შეავსონ პარტნიორებმა საზოგადოების კაპიტალი?
  - როგორ უნდა მოახდინონ საზოგადოების რეგისტრაცია?
  - კომპანიისთვის მოიფიქრეთ საფირმო სახელწოდება;

# მე-18 თავი: ბიზნეს გეგმა

განსახილველი საკითხები:

- 18.1. რა არის ბიზნეს გეგმა
- 18.2. ბიზნეს გეგმის ჩარჩო
- 18.3. თავის შეჯამება
- 18.4. სავარჯიშოები

## 18.1. რა არის ბიზნეს გეგმა

ბიზნეს გეგმა ბიზნესის განვითარების ერთგვარი მარკეტინგული, ფინანსური და საოპერაციო გზამკვლევაა. ბიზნეს გეგმის ჩარჩო აჯამებს თუ რა მიზნებს ისახავს საწარმო/სტარტაპი და როგორ აპირებს ამ მიზნების მიღწევას.

ღირს თუ არა ბრმად მივენდოთ ბიზნეს გეგმას? რასაკვირველია არა. ბიზნეს გეგმამ შეიძლება ცრუ სტაბილურობის ილუზია შექმნას. არადა, ბიზნეს გეგმის გათვლები, VUCA სამყაროში შესაძლოა მეორე დღესვე „ამოატრიალოს“ და არავალიდური გახადოს. ბიზნესი იტერაციული პროცესია. ხშირად დაგეგმვის შემდეგ, იდეის განხორციელების პროცესში, ახალი აღმოჩენები საწყის მდგომარეობაში გვაბრუნებს და ახალი შესაძლებლობების, მომხმარებლის თუ ბიზნეს მოდელის ცვლილებისკენ გვიბიძგებს.

ამიტომაც, დღევანდელ დღეს ბიზნეს გეგმას აღარ აქვს ისეთი დატვირთვა როგორც წინათ. ახლა ბიზნეს გეგმა გვჭირდება როგორც ზოგადი ორიენტირი, კურსის ძიება კი უსასრულოდ შეიძლება გაგრძელდეს.

## 18.2. ბიზნეს გეგმის ჩარჩო

<p><b>მოკლე მიმოხილვა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რაში მდგომარეობს თქვენი ბიზნესის მთავარი იდეა: რა იქნება თქვენი ბიზნესის მთავარი დანიშნულება. რა პრობლემას გადაჭრით თქვენი მომხმარებლისთვის?</li> <li>• აღწერეთ თქვენი სამიზნე მომხმარებელი ან ბაზრის სეგმენტები ძალიან მოკლედ, რადგან ამ საკითხს დეტალურად მოგვიანებით მიმოიხილავთ.</li> <li>• რატომ გადაწყვიტეთ აღნიშნული ბიზნესის წამოწყება და რას მოელოთმისგან? დაასახელეთ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ფინანსური შედეგები. წარმოადგინეთ დიაგრამით.</li> <li>• მოკლედ დაახასიათეთ გუნდი, ვინ ხართ და რატომ თქვენ?</li> <li>• თუ ბიზნეს გეგმას ინვესტორთან წარსადგენად ამზადებთ, დაწერეთ რა თანხას ითხოვთ და რისთვის გჭირდებათ ეს თანხა.</li> </ul>
-------------------------------	---

<b>შესაძლებლობა</b>	<p><u>პრობლემა და გამოსავალი</u></p> <p>დაწერეთ უფრო დეტალურად რამდენად სერიოზულია პრობლემა რომელსაც თქვენ ეჭიდებით? რა სჭირდებათ და აკლიათ თქვენს მომხმარებლებს?</p> <p>აღწერეთ რატომ მოისურვებენ მომხმარებლები თქვენთან შეიძინონ თქვენი პროდუქტი/სერვისი</p> <p><u>თქვენი გადაწყვეტა</u></p> <p>დეტალურად აღწერეთ თქვენი პროდუქტი, მისი უნიკალური მახასიათებლები.</p> <p><u>სამიზნე აუდიტორია</u></p> <p><u>ბაზრის ზომა და სეგმენტები</u></p> <p>აღწერეთ თქვენი იდეალური მომხმარებელი და რა არის მისი მთავარი მახასიათებელი. აღწერეთ სხვა სეგმენტებიც. გამოითვალეთ მთლიანი ბაზრის ზომა რაოდენობრივად და ფინანსურად.</p> <p><u>კონკურენტები</u></p> <p>დაასახელეთ თქვენი პროდუქტის/სერვისის ალტერნატივები. თქვენი პროდუქტის გარდა რას იყენებს მომხმარებელი?</p> <p><u>თქვენი უპირატესობები</u></p> <p>აღწერეთ რა არის თქვენი ღირებული შეთავაზება (ფუნქციური, ემოციური, სოციალური, ეპისტემური) და რით გამოირჩევით კონკურენტებისგან?</p>
<b>სტრატეგია</b>	<p><u>რუ ბიზნეს მოდელი გაქვთ?</u></p> <p>ვინ არიან თქვენი სთეიქჰოლდერები?</p> <p>როგორ უქმნით ღირებულებას მომხმარებლებს, პარტნიორებს, თემს, მთავრობას, კონკურენტებს თქვენი გადაწყვეტებით?</p>

<p><b>შესრულება</b></p>	<p><u>მარკეტინგი და ბაყიდვები</u></p> <p>მარკეტინგის და PR გეგმა როგორ აპირებთ პროდუქტის/სერვისის შესახებ ცნობადობის გაზრდას და მყარი პოზიტიური რეპუტაციის დამკვიდრებას თქვენს სამიზნე აუდიტორიაში? რა არხებს, მეთოდებს და საშუალებებს გამოიყენებთ?</p> <p><u>ბაყიდვების გეგმა</u></p> <p>რა საშუალებებით მოახერხებთ დაინტერესებული მომხმარებლისთვის თქვენი პროდუქტების/სერვისების მიყიდვას, განმეორებით გაყიდვებს? გაყიდვების სტიმულაციას?</p> <p><u>ოპერაციები</u></p> <p>ლოკაცია და ნაგებობები. აღწერეთ რა სივრცე გჭირდებათ საქმიანობისთვის. ახლა და მომავალში?</p> <p><u>ტექნოლოგიები</u></p> <p>აღწერეთ რა ტექნოლოგიური და ტექნიკური უზრუნველყოფა გესაჭიროებათ ახლა და მომავალში. ეს შეიძლება იყოს გაყიდვის ტერმინალები, ელექტრონული კომერციის ძრავა თქვენი ვებსაიტისთვის, CRM გადაწყვეტა მართვისთვის, მარკეტინგის ინსტრუმენტები და ა.შ.</p> <p><u>აღჭურვილობა და ხელსაწყოები</u></p> <p>ჩამოთვალეთ ნებისმიერი სპეციალიზებული აღჭურვილობა, რომელიც გაქვთ ან აპირებთ შეიძინოთ.</p>
<p><b>მაილსტონები</b></p>	<p><u>მაილსტონები და ნარმატივის შეფასება</u></p> <p>ჩამოთვალეთ თქვენი ძირითადი ეტაპები რომლებსაც იმედი გაქვთ, რომ მიაღწევთ და შესაბამისი თარიღები.</p> <p>თუ უკვე მიაღწიეთ თქვენი ბიზნესის ძირითად მიზნებს, ჩამოთვალეთ ისინი აქ, როგორც მტკიცებულება იმისა, რომ თქვენი ბიზნესი მუშაობს და მომხმარებელსაც იზიდავს.</p> <p><u>ნარმატივის და ეფექტურობის მაჩვენებლები (KPI)</u></p> <p>ახსენით რა მაჩვენებლებით უნდა მიხვდეთ თუ როგორ მუშაობს თქვენი ბიზნესი და წარმატებულია</p>

<p><b>კომპანია</b></p>	<p><u>დამფუძნებლები და იურიდიული საკითხები</u></p> <p>მიუთითოთ ვის ეკუთვნის თქვენი კომპანია. თუ რამდენიმე მფლობელი ჰყავს, აღწერეთ თითოეული მათგანი და რა საკუთრების წილი აქვთ მათ.</p> <p>დაასახელეთ თქვენი კომპანიის იურიდიული ფორმა. როგორ ნაწილდება მოგება პარტნიორებზე?</p> <p>ვინ არის მმართველ გუნდში?</p> <p>აღწერეთ თითოეულის უნარები და გამოცდილება და რას გააკეთებენ ისინი</p> <p><u>ინტელექტუალური მხარდაჭერა</u></p> <p>აღწერეთ ნებისმიერი მენტორი, ინვესტორი, ყოფილი პროფესორი, ინდუსტრია ან საგანი</p> <p>ექსპერტები, მცოდნე მეგობრები ან ოჯახის წევრები, მცირე ბიზნესის მრჩეველები ან სხვები, რომლებსაც შეუძლიათ დაგეხმარებით, როგორც ბიზნესის მფლობელი.</p>
<p><b>ფინანსები</b> <b>დაფინანსება</b> <b>ფინანსური</b></p>	<p><u>ბაყიდვების პრობლემა</u></p> <p>აღწერეთ, როგორ მიაღწევთ თქვენს ფინანსურ პრობლემაში. თქვენი ვარაუდები შემოსავალთან დაკავშირებით ისტორიულ გამოცდილებაზე და ბაზრის კვლევაზე დააფუძნეთ.</p> <p><u>ზრდა</u></p> <p>რა სახის ზრდა არის ნავარაუდები? რა არის თქვენი ძირითადი ხარჯები? რა დონის მოგების გენერირებას ელით?</p> <p><u>ყოველთვიური შემოსავლები</u></p> <p>გამოიყენეთ დიაგრამა რომელიც შემოსავლებს აჩვენებს.</p> <p><u>ყოველთვიური დანახარჯები</u></p> <p>გამოიყენეთ დიაგრამა</p> <p><u>წმინდა მოგება (ან ზარალი)</u></p> <p>გამოიყენეთ დიაგრამა</p> <p><u>დაფინანსების წყაროები</u></p> <p>თუ თქვენი ფორკასტი სესხებს, ინვესტიციას ან სხვა სახის ფინანსურ დახმარებას გულისხმობს, აქ უნდა ახსნათ თუ როგორ აპირებთ ამ ფულის გამოყენებას.</p> <p><u>მოგება-ზარალის უწყისი</u></p> <p><u>ბალანსი</u></p> <p><u>ფულადი ნაკადები</u></p>

### 18.3. თაზის შეჯამება

- სინამდვილეში ბიზნეს შესაძლებლობის შემჩნევის, იდეის განვითარების და განხორციელების გზაზე ანტრეპრენერი ბევრად უფრო სიღრმისეულ და კომპლექსურ სამუშაოებს ეწევა, ვიდრე ეს ბიზნეს გეგმაშია ასახული. კარგად დასაბუთებული ბიზნეს გეგმა არ არის ბიზნესის წარმატებულად განხორციელების საფუძველი, თუმცა მისი არ არსებობა კიდევ უფრო არასასურველი და სარისკოა ანტრეპრენერისთვის.
- დასაწყისში პოტენციური ინვესტორებისთვის ბიზნეს გეგმა კარგი ზოგადი ორიენტირია ანტრეპრენერული პოტენციალის შესაფასებლად. თუმცა, ინვესტორებმაც კარგად იციან, რომ ბიზნეს გეგმა არ არის სტატიკური დოკუმენტი და ისევე დინამიურად იცვლება როგორც ჩვენი გაერმო.

### 18.4. სავარჯიშოები

1. **ბიზნეს გეგმა.** ბიზნეს გეგმის შექმნა შრომატევადი პროცესია. გირჩევთ თავდაპირველად მომხმარებლის კვლევით და ღირებულებების შეთავაზების ფორმირებით დაიწყოთ, შემდეგ კი მარკეტინგული, პიარ და ფინანსური გეგმების ნაწილზე გადახვიდეთ, მოკლე მიმოხილვა კი სულ ბოლოს გააკეთოთ.
2. **ბიზნეს გეგმის სხვადასხვა ვერსიები.** ინტერნეტში მოძებნეთ ბიზნეს გეგმის სხვადასხვა ფორმები და შეადარეთ მოცემულ ფორმას. შინაასობრივად ყველა ბიზნეს გეგმა ერთნაირია, თუმცა სტრუქტურა შესაძლოა განსხვავებული ჰქონდეს. შეეცადეთ შექმნათ თქვენი ინდივიდუალური ფორმა.

# პროფესიული განათლების მნიშვნელობა ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარებისთვის

## ეკონომიკური განვითარება — ახალი გამოწვევები და ადამიანური კაპიტალის მომზადება

ეკონომიკური განვითარება, ბიზნესის წარმატება, ხარისხიანი განათლება — აღნიშნულ ტერმინებს გადააწყდებით ყველა მნიშვნელოვან დოკუმენტსა თუ კვლევაში, რომელიც ცდილობს დაგვანახოს, თუ როგორი უნდა იყოს საზოგადოების მომავალი განვითარების ვექტორები.

ეკონომიკური განვითარება, ეს არის პროცესი, რომლითაც მარტივი ეროვნული დაბალშემოსავლიანი ეკონომიკა გარდაიქმნება თანამედროვე ინდუსტრიულ ეკონომიკად. ეს არის მუდმივი ცვლილებების პროცესი, რომელიც საბოლოო ჯამში გულისხმობს მეტ დოვლათს ქვეყანაში, რაც უნდა აისახოს თითოეული ინდივიდის გაზრდილი ცხოვრების ხარისხზე. ცხადია, რომ ტრანსფორმაცია და განვითარება ვერ განხორციელდება სათანადო უნარების მქონე ადამიანების გარეშე, ნებისმიერი პროგრესის უკან დგანან ადამიანები, რომლებსაც აქვთ ცოდნა, პრაქტიკულად შეუძლიათ საქმის კეთება და ყოველ ახალ გამოწვევას შესაძლებლობად გარდაქმნიან. სათანადო უნარები კი, რაც საქმიანობისთვის ადამიანს სჭირდება, თანდაყოლილი არ არის, მას განვითარება სჭირდება. მოძველებულია მიდგომა, რომ ისწავლი სკოლაში, შემდეგ პროფესიულ სასწავლებელში / უნივერსიტეტში, შემდეგ დასაქმდები და ეს ციკლი არის საკმარისი ინდივიდუალური განვითარებისათვის.

21-ე საუკუნემ მთავარ მოთხოვნად დააწესა ცხოვრების ბოლომდე განათლების მიღების აუცილებლობა, მუდმივად უნარების განახლება, რათა ადამიანმა შეძლოს თვითრეალიზება და შრომის ბაზარზე ადგილის შენარჩუნება. განათლება არის მნიშვნელოვანი იარაღი სიღატაკის შემცირების, ეკონომიკური და სოციალური განვითარებისათვის, პროფესიული განათლება კი არის სწორედ განათლების ის მიმართულება, რომელიც ყველაზე მეტად უკავშირდება ეკონომიკის წინსვლას. შევეცადოთ დავინახოთ კავშირი სამეწარმეო ამროვნების არსებობას, პროფესიულ განათლებასა და ეკონომიკურ განვითარებას შორის.



### ფიქრისთვის და განსჯისთვის

წარმოიდგინეთ, რომ მეგობრებთან ერთად წახვედით სასეირნოდ. ბევრი სიარულის შემდეგ, გადაწყვიტეთ ისაძილოთ თბილ და მყუდრო გარემოში. ამოარჩიეთ სათანადო კაფე, რომელიც ვიზუალურად საკმაოდ სასიამოვნოდ გამოიყურებოდა. ჯერი მიდგა საკვების შეკვეთაზე, მიმტანმა შეკვეთის ჩაწერის დროს რამდენჯერმე დააბუსტა მენიუსთან დაკავშირებული საკითხები და აღმოჩნდა, რომ ჩამოწერილი და შეთავაზებული კერძებიდან ნახევარზე მეტი რეალურად იმ მომენტისათვის არ მზადდება, არჩევანის სიმცირის გამო გაჭირვებით მიიღეთ გადაწყვეტილება, შემდეგ ელოდეთ იმაზე გაცილებით დიდი ხანი ვიდრე ამის წარმოდგენა შეიძლება, შემდეგ მოიტანეს კერძები და მათ შორის ორი ისეთი, რომელიც თქვენ არ შეგიკვებთავთ (შეეშალათ), ასევე მიმტანს გადაავიწყდა თქვენი მეგობრის თხოვნა, სალათიდან ერთ-ერთი ინგრედიენტის ამოღების თაობაზე, მის მიმართ ალერგიული რეაქციის არსებობის გამო. მოითხოვეთ მენეჯერთან გასაუბრება, რომელიც უხეშად გესაუბრათ და თქვენ დაგადანაშაულათ ზედმეტ პრეტენზიულობაში. საბოლოო ჯამში გაგიფუტდათ ხასიათი, რასაკვირველია არასოდეს დაბრუნებით იგივე ადგილას. რისი გაკეთებაც შეძელით აღნიშნულ კაფის შესახებ, სოციალურ ქსელში დააფიქსირეთ უარყოფითი უკუკავშირი.

რა განცდა გრჩებათ მაგალითის წაკითხვისას? შესაძლოა მსგავსი გამოცდილება თავადაც მიგიღიათ. აღნიშნულ მაგალითში გადმოცემული ყველა გამოწვევის მთავარი მიზეზი არიან არასათანადო უნარების მქონე ადამიანები, რომლებიც მოცემულ ბიზნესში არიან ჩართულები: დაბალი კომპეტენციის მიმტანი, დაბალი კომპეტენციის მენეჯერი და სავარაუდოდ, დაბალი კომპეტენციის კაფეს მფლობელი, რომელსაც არ აქვს დაწესებულებაში ხარისხის კონტროლის მექანიზმი. შესაძლოა ეს ერთი უწყინარი მაგალითია, თუმცა სწორედ მსგავსი შემთხვევები ქმნის ბარიერს ეკონომიკური წინსვლისათვის. ეკონომიკური განვითარება არ არის განყენებული ცნება და სწორედამ რომ კონკრეტული ადამიანების კონკრეტული უნარებით ხდება მისი ფორმირება.

სად შეიძლება პროფესიული უნარების განვითარება? მნიშვნელოვანი სწორედ ის არის, რომ სამუშაოსათვის საჭირო უნარები სწავლითა და გავარჯიშებით მიიღწევა. საქართველოში საზოგადოების გარკვეული ნაწილი არ არის სათანადოდ ინფორმირებული, რომ სკოლის შემდგომ/ცხრა კლასის დასრულების შემთხვევაში არსებობს პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებები, სადაც უფრო პრაქტიკული, ორასზე მეტი პროფესია ისწავლება (პროფესიული სასწავლებლები და პროგრამები იხილეთ ქვემოთ მითითებულ ვებ-გვერდზე) და წარმოადგენს უმოკლეს გზას დასაქმებისკენ. ზემოთ მოყვანილ მაგალითს თუ დავუბრუნდებით, პროფესიულ სასწავლებელში არსებობს პროგრამა სარესტორნო საქმის წარმოება, რომლის ნაწილიც არის მიმტანის კომპეტენციის განვითარება, — სასწავლო პროგრამის მიხედვით მიმტანი სწავლობს სერვირებას, მენიუსთან მუშაობას, შეკვეთის ჩანაწერის წარმოებას, მომსახურებისას დროის გადანაწილებას და პროცესის სათანადო ორგანიზებას, უსაფრთხოების წესების დაცვას და სხვა. გარდა აღნიშნული ტექნიკური უნარებისა, პროგრამაში დრო ეთმობა შემდეგ თემებს: კლიენტის ფსიქოტიპის განსაზღვრა მომსახურებისას, პრობლემის წამოჭრის შემთხვევაში სირთულის შეფასება და სათანადო რეაგირების გაწევა, კლიენტთან ეთიკური, პოზიტიური კომუნიკაცია და სხვა. სწავლების პროცესში ხდება, როგორც თეორიული მასალის მიწოდება ყველა ზემოაღნიშნულ საკითხზე, ასევე ინტენსიური პრაქტიკული აქტივობების განხორციელება. საქართველოში არსებობს მიდგომა, როდესაც დაინტერესებული ბიზნესი ხელშეკრულებას აფორმებს პროფესიულ სასწავლებელთან პრაქტიკული სწავლების კომპონენტში ჩართვისთვის. საუკეთესო შემთხვევაში შესაძლებელია, რომ სტუდენტი სწავლის შედეგების 50%-ს ან მეტს აღწევდეს რეალურ სამუშაო გარემოში და ამ დროს ანაზღაურებასაც იღებდეს. (დუალური მიდგომით სწავლება). ეს მოდელი ადაპტირებულია წამყვანი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში და განსაკუთრებით ეფექტურია სათანადო უნარების გამოუმუშავებისათვის. შესაბამისად ბიზნესის წარმატებისა და ეკონომიკის წინსვლისთვის საჭიროა სათანადო განათლების მიღება, რათა საქმიანობა განხორციელდეს სტანდარტების შესაბამისად, მაღალი ხარისხით.

საგულისხმოა, რომ როდესაც მომავლის ეკონომიკაზე, სხვადასხვა ბიზნესის განვითარებასა და აღნიშნულთან პროფესიული განათლების კავშირზე ვმსჯელობთ, გავაცნობიეროთ რა კონტექსტში მოგვიწევს განათლების მიღება და შრომა რამდენიმე წელიწადში. გადავხედოთ ჩვენს ყოველდღიურობას, თანამედროვე კონტექსტი ცვლის ცხოვრების, სამუშაოს და ერთმანეთთან კომუნიკაციის სტილს, ცვლის მოთხოვნებსა და სტანდარტებს ადამიანების ყოველდღიურ ყოფასთან დაკავშირებით. მიმდინარე პროცესებს გლობალურად დაერქვა თავისი სახელი და მას მეოთხე ინდუსტრიული (4.0) რევოლუცია ეწოდა, რაც სახელმწიფოთა პოლიტიკის, ეკონომიკის, სოციალური განვითარების ევოლუციის შემდგომ ნაბიჯს წარმოადგენს.

### როგორ მივადით მეოთხე ინდუსტრიულ რევოლუციას?

- პირველი ინდუსტრიული რევოლუცია უკავშირდება წყლისა და ორთქლის გამოყენებას წარმოების მექანიზაციისათვის.
- მეორე - იყენებდა ელექტროობას მასიური წარმოების მისაღწევად.

- მესამე - იყენებდა ელექტრონიკასა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს წარმოების ავტომატიზაციისათვის.
- მეოთხე - ციფრული რევოლუცია, სრულიად შლის საზღვრებს ფიზიკურ, ციფრულ და ბიოლოგიურ სფეროებს შორის.<sup>1</sup>

მომავლის ეკონომიკა დაეფუძნება მუდმივ ინოვაციებს და ხელოვნურ ინტელექტს, რომელიც ფაქტიურად ხდება ჩვენი ყოველდღიურობის ნაწილი (ავტოპილოტი მანქანები, დრონები, ციფრული ასისტენტები და სხვა). მომავალში ტექნოლოგიები გავლენას იქონიებს მოთხოვნა-მიწოდების საკითხზე. სავარაუდოდ დაჩქარდება მიწოდების პროცესი, გაიზრდება წარმოებისა და მიწოდების პროდუქტიულობა, ტრანსპორტირება და პროცესების ლოგისტიკა უფრო ეკონომიური გახდება. 2006 წლისათვის, სულ რაღაც 15 წლის წინ, მსოფლიო ბაზარზე არსებული კაპიტალით წამყვანი იყო 3 კომპანია: ExxonMobil (ნავთობი), General Electric და Gazprom (ენერჯია). დეკადის დასასრულისთვის კი რეიტინგში წამყვანი ადგილი ეკავათ ისეთ კომპანიებს რომლებიც მაღალი ციფრული კონსისტენციით ხასიათდება, კერძოდ: Apple, Microsoft და Amazon. ციფრული და მწვანე ეკონომიკა იქნება მომავლის ვექტორი. მწვანე ეკონომიკა განისაზღვრება, როგორც ნახშირბადის დონის შემცირებაზე ორიენტირებული, რესურსეფექტური და სოციალურად ინკლუზიური. მწვანე ეკონომიკაში დასაქმებისა და შემოსავლების ზრდას განაპირობებს სახელმწიფო და კერძო ინვესტიციები ეკონომიკურ აქტივობებში, რომლებიც ამცირებს ნახშირბადის გამოყოფას და დაბინძურებას, აუმჯობესებს ენერჯისა და რესურსების ეფექტურობას და ხელს უშლის ბიომრავალფეროვნებისა და ეკოსისტემების დაკარგვას.

მეორეს მხრივ, ტექნოლოგიურმა პროცესმა შესაძლოა გაზარდოს სოციალური უთანასწორობა (განსაკუთრებით, განვითარებად ქვეყნებში) და დაარღვიოს არსებული შრომის ბაზრის პრინციპები. აღნიშნული საკითხი უკავშირდება, როგორც ეკონომიკურ, ასევე სოციალურ გამოწვევას. ევროპის ბევრ განვითარებულ ქვეყანაში უკვე შეიმჩნევა გაზრდილი მოთხოვნა მაღალკვალიფიციურ ადამიანურ კაპიტალზე და სულ უფრო ნაკლებია მოთხოვნა ადამიანებზე, რომელთაც არასათანადო განათლება და უნარები აქვთ. შესაბამისად შრომის ბაზარზე თითქოს ვიწროვდება სივრცე საშუალო უნარების მქონე ადამიანებისათვის აღნიშნული ტენდენციის გათვალისწინებით საერთაშორისო მასშტაბით და ასევე საქართველოშიც პროფესიული განათლების სისტემა ცდილობს შექმნას პროფესიული პროგრამები, რომელიც მიმართულია კომპლექსური უნარების განვითარებაზე. თანამედროვე სამყაროში აღარ აქვს მნიშვნელობა ირჩევ მზარეულის, აიტი ტექნოლოგისა თუ ძრავის შემკეთებლის პროფესიას, თანაბრად საჭიროა შეგეძლოს თავი გაართვა მაღალტექნოლოგიურ პროცესებს, ფლობდე რომელიმე უცხო ენას, რაც შენს პროფესიაში განვითარების საშუალებას მოგცემს. ასევე გქონდეს ისეთი გამჭოლი უნარები, როგორიც არის: მოქნილობა, დროის სწორი მართვა, ინიციატივის საკუთარ თავზე აღება, თვითნაღიზის უნარი და სხვა. მსგავსი უნარების არარსებობის შემთხვევაში ინდივიდი შრომის ბაზარზე ნაკლებად საინტერესო ხდება და უჭირს კონკურენციის გაწევა, განსაკუთრებით, საერთაშორისო მასშტაბით.

1 Klaus Schwab (2015) The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.



## იხილეთ თუ არა რომ

- ციფრული ეკონომიკისა და საზოგადოების ინდექსი (DESI) აჩვენებს, რომ ევროპაში მომუშავე ყოველი 10 ზრდასრულიდან 4-ს და ევროპაში მომუშავე ყოველი 3-დან 1-ს არ გააჩნია ძირითადი ციფრული უნარები. ასევე დაბალია ქალთა მონაწილეობა ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ პროფესიებში.
- ევროკომისიამ ევროპული უნარების განვითარების დღის წესრიგის ფარგლებში განსაზღვრა, რომ 2025 წლისათვის ევროკავშირის ქვეყნების ზრდასრული მოსახლეობის 70%-ს უნდა ჰქონდეს ძირითადი ციფრული უნარები, ასევე უნდა მოხდეს ახალგაზდების (13-14 წელი) ციფრული უნარების გაძლიერება და ამ გზით 30%-დან 15%-მდე შემცირდეს აღნიშნულ დისციპლინაში დაბალი მიღწევის მქონე პირების რაოდენობა.<sup>2</sup>

## პროფესიული განათლების განსაკუთრებული როლი ეკონომიკურ განვითარებაში

თანამედროვე სამყაროში ყველა თანხმდება, რომ უნარების განვითარება იწყება განათლების სისტემიდან და ის გრძელდება ზრდასრულობის ასაკშიც, სამუშაო ადგილზე, არაფორმალურ სივრცეებში, ეს არის მთელი ცხოვრების მანძილზე უწყვეტად მიმდინარე პროცესი. სწორედ ამიტომ არის უაღრესად მნიშვნელოვანი ადამიანი იაზრებდეს, რომ დღეს უნარების მუდმივი განახლება შრომის ბაზარზე სასიცოცხლოდ აუცილებელია ადგილის შენარჩუნებისათვის. საერთაშორისოდ მიღებული პრაქტიკა ხაზს უსვამს, რომ პროფესიულ განათლებას გამორჩეულ როლი ენიჭება ღია შრომის ბაზრისთვის მაღალკვალიფიციური კადრების მომზადების მიმართულებით. ამის მიზეზი არის პროფესიული განათლების პრაქტიკული ბუნება. აღნიშნული კონტექსტი განათლების სხვა საფეხურებთან შედარებით გულისხმობს პრაქტიკულ სწავლებას, უნარების გავარჯიშებას სიმულაციურ ან რეალურ სამუშაო გარემოში. პრაქტიკული სახელოსნოები და თეორიის პრაქტიკასთან შერწყმული სწავლება პროფესიული განათლების მთავარი პლუსია. უფრო მეტიც, წარმატებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში (გერმანია, ავსტრია, შვეიცარია და სხვა) პროფესიული განათლება მიმდინარეობს, კერძო სექტორის აქტიური მონაწილეობით, ნაწილობრივ დაწესებულებაში და უმეტესად რეალურ სამუშაო გარემოში (კომპანიებში). აღნიშნული მიდგომით სწავლება, ქართული პროფესიული განათლების სისტემისთვისაც არ არის უცხო. სასწავლო პროცესის გადანაწილება ბიზნესსა და პროფესიულ დაწესებულებას შორის, სწავლების ხარისხთან დაკავშირებით გაზიარებული პასუხისმგებლობა ხდება სწორედ გარანტი იმისა, რომ კურსდამთავრებული მზად არის რეალურ სამუშაო გარემოში ოპერირებისათვის.



## ფაქტები

ევროკავშირის 6 ქვეყანაში (დანია, გერმანია, საფრანგეთი, ნიდერლანდები, შვედეთი, ბრიტანეთი) ჩატარებულმა კვლევის ანალიზმა აჩვენა, პოზიტიური კავშირი პროფესიულ უნარებსა და ინდივიდის შრომის საშუალო პროდუქტიულობას (ALP) შორის. ასევე გამოიკვეთა, რომ პოზიტიური კავშირი ამ ორ ცვლადს შორის ძირითადად გვხვდება ქვეყნებში, სადაც ძლიერია სწავლება სამუშაო ადგილზე. დადასტურდა, რომ პროფესიული განათლების მიღების პროცესში კონტექსტის მონაცვლეობა (პროფესიული კოლეჯი და კომპანია) უნარების განვითარებისათვის, დადებითი მნიშვნელობის მატარებელია.

ზემოთ საუბარი იყო ეკონომიკის ტრანსფორმაციაზე და მეოთხე ინდუსტრიულ რევოლუციაზე, შესაბამისად მთავარი კითხვაა, თუ როგორ უნდა ვიმოქმედოთ ისე, რომ პროფესიულ სასწავლებლებში მომზადდნენ დასაქმების მაღალი პოტენციალის მქონე ინდივიდები? რა უნარები უნდა შევძინოთ მათ დღეს, რომ ეს იყოს რელევანტური მომავალში? საუკეთესო პროფესიული განათლების სისტემა განპირობებულია ქვეყნის ისტორიით და საზოგადოების ეკონომიკური საჭიროებით, შესაბამისად აღნიშნულ კითხვაზე პასუხი კომპლექსურია. თუკი დავკონკრეტდებით, ეფექტური სამუშაო ძალის ჩამოყალიბება დამოკიდებულია გარკვეული უნარების ერთობლიობაზე. ეს უნარები უკავშირდება, როგორც პროფესიისათვის სპეციფიკურ ცოდნას და მისი პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობას ასევე, პიროვნულ ნიშნებთან დაკავშირებულ ასპექტებს. კერძოდ:

ტექნიკური უნარები — ის, რაც კონკრეტული პროფესიის მახასიათებელია. მაგალითად, ის ცოდნა და უნარი, რაც უნა ჰქონდეს კარგ დურგალს, ბარმენს, ძრავის შემკეთებელს და სხვა.

არა-ტექნიკური უნარები (ასევე მოიხსენიებენ, როგორც რბილ/ტრანსფერულ უნარებს) — ხშირად სწორედ ტრანსფერული უნარები სახელდება სამუშაოზე აყვანისათვის გადამწყვეტ კომპონენტად. ეს არის სამუშაო გარემოში ეფექტურად ინტეგრირებისათვის საჭირო უნარები. კერძოდ, პიროვნული მახასიათებლები, როგორცაა: ინდივიდის მოტივაცია, გარემოსადმი კეთილგანწყობა, კეთილგონიერება, საქმისადმი დამოკიდებულება, სამუშაო ეთიკა, იუმორის გრძნობა და სხვა. ციფრული უნარები, კომუნიკაცია და რაოდენობრივი წიგნიერება ასევე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს სამუშაოსათვის საჭირო უნარების ნაკრებში.

გამჭოლი უნარები — ეს არის უნარები, რომელიც ეხმარება ადამიანს აირჩიოს, დააკორექტიროს და გაითავისოს უნარები, რაც საჭიროა სხვადასხვა სოციალურ სიტუაციაში. ეს უკავშირდება კონტექსტის, საკუთარი შესაძლებლობების გააზრებას და პროფესიული/პიროვნული განვითარებისათვის საჭირო სტრატეგიის განსაზღვრას. აღნიშნული უნარი არის ზოგადი და არ ებმის რომელიმე კონკრეტულ პროფესიას

პროფესიული განათლების სისტემები, რომელიც ერთობლივად ზემოაღნიშნული უნარების ჯაჭვის განვითარებაზეა მომართული, ხდება სამუშაო ძალის განვითარების რეალური კონტრიბუტორი. საქართველოში პროფესიული პროგრამები აგებულია იმგვარად, რომ ემსახურება ზემოაღნიშნული სამი უნარის განვითარებას. ნებისმიერი მიმართულების პროფესიული პროგრამა ორი ძირითადი ბლოკისაგან შედგება, ერთი ბლოკი მოიცავს ტექნიკური უნარების განვითარებაზე მიმართულ მოდულებს, მეორე ბლოკი, რომელსაც ზოგადი მოდულები ეწოდება მოიცავს რბილი, გამჭოლი უნარების კომპონენტს (მეწარმეობა, კომუნიკაცია, რაოდენობრივი წიგნიერება და სხვა). პრაქტიკაში ეს ნიშნავს იმას, რომ პროფესიული სასწავლებლის კურსდამთავრებული მხოლოდ მარტივ ოპერაციებს კი არ ახორციელებს, არამედ შეუძლია სამუშაოს დაგეგმვა, კლიენტის დაკვეთის ანალიზი, სათანადო კომუნიკაცია და უკუკავშირის მიცემა; არის კეთილგანწყობილი და პრობლემის მოგვარებაზე ორიენტირებული. იმისთვის, რომ ბმა შრომის ბაზრის მოთხოვნებსა და საგანმანათლებლო პროგრამებს შორის იყოს კიდევ უფრო მჭიდრო, საქართველოში ამჟამად შემუშავდა პროფესიული კვალიფიკაციების განვითარების/გადახედვის ახალი მეთოდოლოგია, რომლის მთავარ ღერძს წარმოადგენს გამჭოლი კომპეტენციების უფრო მეტად გამოკვეთა კვალიფიკაციებში, აღნიშნული მეთოდოლოგია დაეფუძნება მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მიერ შემუშავებულ ტაქსონომიას.

ასევე საგულისხმოა, რომ პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებში ზემოაღნიშნული უნარების ინტეგრირებით იხსნება შესაძლებლობა, რომ კურსდამთავრებულები გახდნენ ახალი ეკონომიკური საქმიანობის წყარო ქვეყანაში, შეძლონ თვითდასაქმება და ასევე შექმნან ახალი შესაძლებლობები.



არჩილ გობეჯიშვილი, არის ერთ-ერთი კარგი მაგალითი ქართული პროფესიული განათლების სისტემიდან. არჩილმა დაასრულა პროფესიული სასწავლებელი „სპექტრი“, ჯერ კიდევ კოლეჯში სწავლისას მონაწილეობა მიიღო ტექნოპარკის მიერ ორგანიზებულ, პროფესიული სასწავლებლებისათვის მოწყობილ იდეების კრეატიონში და გაიმარჯვა. მისი საქმიანობა უკავშირდებოდა ხის დამუშავების სპეციალიზაციას. მას მუდმივად აწუხებდა საკითხი, რომ საქართველოში მოწყვლადი ჯგუფის წარმომადგენლებისათვის დასაქმების მინიმალური შესაძლებლობები არსებობს. პარალელურად სწავლობდა თემში არსებულ საჭიროებებს, უნდოდა ეპოვა მის პროფესიასთან დაკავშირებული საქმიანობა, რაც საჭირო და ამავდროულად მომგებიანი გახდებოდა. შედეგად მან დაარსა სოციალური საწარმო

„დადარი“, რომელიც ბავშვებისათვის ეკოლოგიურად სუფთა ხის სათამაშოებს ამზადებს. საწარმოში, ასევე დასაქმებულები არიან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები.

აღწერილი მაგალითი კარგად გამოხატავს, რომ წარმატების მიღწევა პროფესიული სასწავლებლის ახალგაზრდა კურსდამთავრებულმა შეძლო რამდენიმე ფაქტორის გამო. მან კარგად იცოდა თავისი საქმე (ფლობდა ხის დამუშავებაში ტექნიკურ უნარებს), პროფესიულ სასწავლებელში ყოფნის დრო მუდმივად იყო ჩართული ისეთ აქტივობებში, რომელიც მეწარმეობრივი აზროვნებისა და სხვა ტრანსფერული უნარების განვითარებას უწყობს ხელს (შაკათონები, მეწარმეობის კლუბები და სხვა), მას ჰქონდა კონკრეტულ სიტუაციაში, კონკრეტული თემის საჭიროების კარგი ხედვა, რის საფუძველზეც შეძლო დაეგეგმა და სისრულეში მოეყვანა თავისი კომპანიის შექმნის იდეა.

საგულისხმოა, რომ ტრანსფერული უნარების განვითარება არის ერთ-ერთი საკვანძო თანამედროვე, წარმატებული პროფესიული განათლების სისტემებში (სინგაპური, ნიდერლანდები, ფინეთი და სხვა). განსაკუთრებული აქცენტი სწორედ სამეწარმეო აზროვნების განვითარების ხელშეწყობას ეთმობა. კვლევები ცხადყოფს, რომ სამეწარმეო უნარების განვითარების ხელშეწყობა სკოლისა და პროფესიული განათლების საფეხურზე, წარმოადგენს სტიმულს სამეწარმეო აქტივობების განხორციელებისათვის რეალურ სამუშაო გარემოში. სამეწარმეო აქტივობები, როგორც ზემოთ განიმარტა არ გულისხმობს მხოლოდ ბიზნესის წამოწყებას, ის ნებისმიერი სამუშაოს შესრულებისას მაღალ ეფექტურობას უკავშირდება, ვინაიდან ადამიანს საშუალებას აძლევს მიიღოს არაორდინალური გადაწყვეტილებები მის წინ არსებული გამოწვევების წინაშე. სწორედ ასეთი უნარები (გამტოლი უნარები) ფასობს ღია შრომის ბაზარზე, ქმნის მომავლის ეკონომიკას და ხელს უწყობს პროგრესს.

## რატომ არის მენარმეობის უნარები დაკავშირებული ეკონომიკის განვითარებასთან?

- სამეწარმეო აზროვნების მქონე პირები, იჩენენ ინიციატივას სამუშაო ადგილზე, არ ელოდებიან მხოლოდ დავალებებს, ხშირ შემთხვევაში კომპანიას აჩვენებენ ახალ შესაძლებლობებს და ინოვაციურ გზებს, რომლითაც მიზანს უნდა მიაღწიონ.
- შეუძლიათ ღია შრომის ბაზრის საჭიროებების შეფასება, რაც სხვა მნიშვნელოვან კომპონენტებთან ერთად გულისხმობს სავარაუდო რისკების ანალიზს. სამეწარმეო აზროვნების მქონე ინდივიდები რისკებს შესაძლებლობად გარდაქმნიან და არ ჩერდებიან ბარიერების არსებობის გამო.
- შეუძლიათ კლიენტების საჭიროებების, გემოვნების, ინტერესების სათანადო შეფასება, შესაბამისად სოციალური კონტექსტისა და თემის კარგად ცოდნა აძლევთ საშუალებას ისეთი პროდუქტი შექმნან, რაც სასურველია და მოგების მოტანის მაღალი პოტენციალი აქვს.
- შეუძლიათ საჭირო რესურსების მობილიზებისათვის ალტერნატიული გზების მოძებნა.
- ადვილად ახერხებენ თანამშრომლობას რელევანტურ ადამიანებთან.
- ქმნიან ახალ სამუშაო ადგილებს.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ეკონომიკის ტრანსფორმირების პროცესზე პროფესიულ განათლებას მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს იმდენად, რამდენადაც განვითარება თურეგრესი დამოკიდებულია ქვეყანაში ადამიანურ კაპიტალზე. განსაკუთრებით თანამედროვე კონტექსტის გათვალისწინებით, როდესაც ინდუსტრიული რევოლუციის ეპოქაში ვოპერირებთ, მხოლოდ მარტივი, ტექნიკური უნარების ფლობა საკმარისი აღარ არის. შრომის ბაზარზე თავის დამკვიდრებისათვის მნიშვნელოვანია მეწარმეობრივი აზროვნება, ტრანსფერული უნარები და უწყვეტ რეჟიმში განვითარება.