

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

სალექციო კურსი (რიდერი) საგანში:

საოჯახო ბიზნესის მართვა ტურიზმში
The Family Business Management in Tourism

ვალერი არლუთაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2022

შინაარსი

I ლექცია : შესავალი ღვინის ტურიზმში	1
II ლექცია : მეწარმეობის თეორიული საფუძვლები ტურიზმის ინდუსტრიაში.....	19
III ლექცია: მეწარმე, როგორც ლიდერი.....	35
IV ლექცია: მეწარმეობა და საოჯახო ბიზნესი.....	52
V ლექცია : მასპინძლობა, კომერციული სახლები და მეწარმეობა.....	71
VI ლექცია: საოჯახო ბიზნესის დაწყება.....	90
VII ლექცია: ბიზნეს გეგმის შემუშავება.....	116
VIII ლექცია: საოჯახო ბიზნესის ხელშეწყობა და განვითარება.....	137
IX ლექცია : საოჯახო ბალანსი და საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლი.....	153
X ლექცია : საოჯახო ბიზნესის მდგომარეობის შეფასება.....	172
XI ლექცია: კრეატიულობა და მეწარმეობა.....	187
XII ლექცია: ინოვაცია, შესაძლებლობა პროტექცია.....	205

I ლექცია

ლექციის თემა: საოჯახო ბიზნესის მასშტაბი და მნიშვნელობა ტურიზმში

შესავალი; კურსის მიმოხილვა; საოჯახო ბიზნესის არსი და დეფინიციები; საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის მოდელი; საოჯახო ბიზნესის სწავლების ძირითადი საკითხები; ბიზნეს გარემო და სერვისების ბუნება).

საოჯახო ბიზნესის შესწავლის საჭიროება - საყოველთაოდ აღიარებული ფაქტია, რომ ბევრ ქვეყანაში, ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში დომინირებს საოჯახო ბიზნესი. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს უამრავი სამეცნიერო თუ პოპულარული ლიტერატურა ტურიზმისა და მასპინძლობაზე, ასევე საოჯახო და პატარა ბიზნესებზე, საოჯახო ბიზნესს ტურიზმში, როგორც ასეთს, ჯერ ნაკლები ადგილი ეთმობა. ქვემოთ განვიხილავთ რამდენიმე მიზეზს, რომელიც ნათლად დაგვანახებს, თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს საოჯახო ბიზნესის შესწავლას ტურიზმში.

საოჯახო ბიზნესის სფერო და მისი მნიშვნელობა - ისტორიულად კომპანიებს და კუთვნილების სხვა ფორმებს წინ უსწრებდა კერძო და საოჯახო მმართველობის ფორმები, რომლებიც კაპიტალის გაზრდისა და სრული გაკოტრების თავიდან აცილების მოტივით გახდნენ შედარებით დიდი კომპანიები. ეს პროცესი განსაკუთრებით აქტიური გახდა მე-18 საუკუნიდან.

მიუხედავად იმისა, რომ დიდ საწარმოებს შეუძლიათ მსხვილი გარიგებების წარმართვა და მომხმარებლებისთვის მრავალფეროვანი მომსახურების შეთავაზება, მცირე საოჯახო ბიზნესი რჩება მომსახურების სფეროს ხერხემალად. ყველა ადამიანში დევს დამოუკიდებლობის სურვილი, რაც უცვლელია. ამიტომაცაა რომ ადამიანებს ურჩევნიათ საკუთარი თავის უფროსები თვითონვე იყვნენ და მთელი ცხოვრება არ მუშაობდნენ ვინმეს დაქვემდებარებაში. ნიშანდობლივია ისიც, რომ ეკონომიკურად

ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში, ხშირად დასაქმების ერთადერთი გზა არის თვითდასაქმება და საოჯახო ბიზნესი. ტურიზმი სწორედ ის სფეროა, სადაც ადამიანებს შესაძლებლობა აქვთ წამოიწყონ საკუთარი ბიზნესი.

მსოფლიო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საოჯახო ბიზნესი დომინირებს სოფლებში და პერიფერიებში, რადგან სწორედ ასეთ ადგილებშია მიწები საოჯახო საკუთრებაში. აქედან გამომდინარე, სასოფლო ტურიზმში ძირითადად საოჯახო ბიზნესია წარმოდგენილი. ამასთანავე, სულ უფრო იზრდება იმ ადამიანების რიცხვი, ვისაც ცხოვრების სტილიდან გამომდინარე საკუთარი ბიზნესის წამოწყება სოფლებში და პერიფერიებში ურჩევნიათ. ტურიზმის სფერო მათ ამის შესაძლებლობას აძლევს.

საოჯახო ბიზნესის მნიშვნელობის შეფასებას ართულებს საზომი ერთეულების არაერთგვაროვნობა. თუმცა იმის გასაგებად, თუ რა მასშტაბებზეა საუბარი, გვეხმარება ცალკეულ მეცნიერთა შრომები, რომლის მიხედვითაც დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში საოჯახო ბიზნესის წილი მთლიანად ბიზნესის 2/3-ს შეადგენს. ცალკე აღებული ევროპაში, საოჯახო ბიზნესი მთლიანად ბიზნესის 70% -ს შეადგენს (Thomassen; Lank *et al*), ხოლო ტურიზმის ბიზნესის 95% საოჯახო და მცირე ბიზნესს უკავია. მცირე ბიზნესიდან მიღებული შემოსავლები ტურიზმის ბიზნესიდან მიღებული შემოსავლების 1/3-ს შეადგენს (ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების 1/3-ს მცირე ბიზნესში უმეტესწილად საოჯახო ბიზნესი ქმნის) (Middleton). ამერიკის შეერთებულ შტატებში მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 40%-60% -ს საოჯახო ბიზნესი ქმნის (Ward and Aronoff) და სამუშაო ძალის ნახევარი დასაქმებულია ამ სფეროში (Gersisk *et al*). ამერიკელი მეცნიერები დაიერი და როზენბლატი ვარაუდობენ, რომ ამერიკული ბიზნესის 90-95%-ს საოჯახო ბიზნესი ფლობს ან აკონტროლებს (Dyer and Rosenblatt *et al*).

ავსტრალიაში კერძო კომპანიების 83%-ს საოჯახო ბიზნესი შეადგენს, და საერთო მუშახელის 50%-ს ასაქმებს (Smyrnios and Romano). კანადაში მთლიანად ბიზნესის 80%-ს საოჯახო ბიზნესი იკავებს (Dunlop) და ასაქმებს 6 მილიონ ადამიანს.

ბევრ ქვეყანაში საოჯახო ბიზნესთან დაკავშირებული სტატისტიკა ან არ არსებობს, ან ძალიან მწირია, ნაწილობრივ ამას განაპირობებს ის, რომ არ არსებობს მკვეთრი დაყოფა თვითდასაქმებას, საოჯახო საკუთრებას და ნაწილობრივ საკუთრებას შორის. შესაბამისად, არც ტერმინს „საოჯახო ბიზნესი“ იყენებენ და არც არსებობს მონაცემები ამ ქვეყნებიდან.

საოჯახო ბიზნესი, როგორც მმართველობის გამოკვეთილი, ცალკე ფორმა მხოლოდ ბოლო დროს აღიარეს მეცნიერებმა. ტურიზმშიც მფლობელ-ოპერატორები და ოჯახის კუთვნილებაში მყოფი ბიზნესები განიხილებიან, როგორც მცირე და საშუალო საწარმოები. აქედან გამომდინარე ცოტა რამ არის ცნობილი ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში საოჯახო ბიზნესის შესახებ. მხოლოდ საუბრობენ იმაზე, რომ ტურიზმში, განსაკუთრებით კი სასოფლო და საკურორტო ტურიზმში ადამიანებს ხიბლავთ ის, რომ მათ შეუძლიათ სასიამოვნოს სასარგებლო შეუთავსონ. ამდენად, ტურიზმი თვითდასაქმების მრავალფეროვან შესაძლებლობას იძლევა.

ტურიზმის ბიზნესში მესაკუთრეთა მოტივები, მიზნები და ბიზნეს ქმედებები განსხვავებულია სხვა ბიზნესებისგან. მათი მიზანი მხოლოდ ბიზნესის ზრდა ან შემოსავალი არ არის. ოჯახის საკითხები ბიზნესის ყველა ასპექტზე მოქმედებს, მით უმეტეს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში სეზონურობის თემა მტკივნეულად ეხება ოჯახს. მაგალითად ე.წ. მკვდარ სეზონზე, როცა მუშაობა ჩერდება შემოსავალი ფაქტიურად აღარაა და „ცხელ“ სეზონზე კი ძალიან მაღალია სტუმრისა და მასპინძლის კონტაქტი. ამ დროს იმდენი საქმეა, რომ ოჯახის წევრებს ერთმანეთისთვის დრო აღარ რჩებათ, უცხო ადამიანები იჭრებიან მათ ყოველდღიურობაში.

ეს და სხვა პრობლემები და ფუნდამენტალური განსხვავებები წარმოაჩენს თუ არა საოჯახო ბიზნეს უფრო სუსტად და ნაკლებ მიმზიდველად? არიან მათ შორის ისინი, ვინც ბიზნესის გაფართოებას არ ცდილობს? ჩვენი სალექციო კურსი შეეცდება, რომ ამ კრიტიკულ კითხვებს პასუხი გასცეს, დაეხმაროს საოჯახო ბიზნესის მფლობელებს, რათა უკეთ შეაფასონ საკუთარი შესაძლებლობები და ასევე სწორ გზაზე დააყენონ ის სტუდენტები და ახალბედები, რომლებიც საოჯახო ბიზნესის გზის დასაწყისში არიან.

**საოჯახო ბიზნესი, როგორც დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის
საფუძველი.**

უმეტესწილად სწორედ პატარა, მფლობელ -ოპერატორები გვთავაზობენ რიცხოვრივი თვალსაზრისით ყველაზე მეტ მომსახურებას ტურისტული დანიშნულების ადგილებში. ვიზიტორების მიერ დახარჯული თანხის დიდი ნაწილი სწორედ მათზე მოდის. ამ ბიზნესში განხორციელებული გამოცდილების ხარისხი გვეხმარება დანიშნულების ადგილის სათანადოდ და მთლიანად აღქმაში, მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ საოჯახო ბიზნესი დაკავებული იქნა მხოლოდ საკუთარი მოგებით და რაც შეიძლება მეტი სარგებელის მიღებით, დანიშნულების ადგილისთვის ეს შეიძლება მომაკვდინებელი აღმოჩნდეს და დაუკარგოს მას მიმზიდველობა.

ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივა - მომსახურების, განსაკუთრებით კი ტურიზმის/მასპინძლობის სფერო, ბევრი ქვეყნისთვის იქცა გამწევ ძალად, რომლის გარეშეც ისინი სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ დარჩებოდნენ. გლობალიზაციის ეპოქაში ტრანსნაციონალური კორპორაციები ხელს უწყობენ სიმდიდრის დიდ ქალაქებში კონცენტრაციას. სწორედ ტურიზმს გააჩნია ის მექანიზმი, რითაც შესაძლებელი გახდება კეთილდღეობის ფართოდ გავრცელება. ის მოგზაურები, რომლებსაც იზიდავთ სწორედ ნაკლებ გატკეპნილი ეგზოტიკური და ეკოლოგიურად სუფთა ადგილები, ამას აკეთებს. ამასვე აკეთებენ ის ინვესტორები, რომლებიც ცდილობენ ასეთ ადგილებში ჩადონ ფული.

არსებობს მრავალი პოლიტიკური თვალსაზრისი იმის თაობაზე, რომ საოჯახო ბიზნესი ეკონომიკურ განვითარებას ვერ უწყობს ხელს, რადგან მფლობელები არ არიან **ბიზნესის გაფართოებით დაინტერესებული** - თუმცა პრაქტიკა აჩვენებს საპირისპიროსაც, მათ შორის იყვნენ ისეთებიც, რომლებიც საოჯახო ბიზნესის საზღვრებს გასცდნენ და ოჯახის წევრების გარდა სხვებიც დაასაქმეს. კიდევ ერთი შემაშფოთებელი ფაქტი არის ტურიზმის/მასპინძლობის ოპერატორებში **ინოვაციების ნაკლებობა** - ბევრი ადამიანი მხოლოდ შეუმჩნევლად ცვლის ან ანვითარებს საკუთარ ადგილს და ისინი, ვინც მომსახურებას ქმნიან დიდად არ ფიქრობენ, რომ მათი სერვისი იყოს განსხვავებული. მით უმეტეს, რომ ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის სფეროში

თითქმის ყველაფერი ურთიერთჩანაცვლებადია. მაგალითად, მომხმარებელს შეუძლია წავიდეს სხვა მსგავს ადგილზე და მიიღოს მსგავსი სარგებელი. მაშინ ისმის კითხვა, სად არის ნამდვილი ინოვაცია და საიდან უნდა წამოვიდეს გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობა?

მთავრობებს აწყობთ, რომ მოსახლეობა შეინარჩუნოს სოფლად და პერიფერიებში, ხელი შეუწყოს იქ ხალხის დასაქმებას, მაგრამ საკითხი სხვაგვარად უნდა დაისვას, რა უნდა ქნას მთვრობამ, სხვებთან შედარებით უფრო მეტად უნდა წაახალისოს თუ არა ისეთი ბიზნესი, რომელიც ინოვაციებს დანერგავს?

საზოგადოების პერსპექტივა - ოჯახი არის საზოგადოების გული, შესაბამისად თუკი ოჯახს საკუთარი ბიზნესი აქვს, ის ხელს უწყობს საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობის გაზრდას და სარგებლის მიღებას, მაგრამ ამასთანავე აკისრია პასუხისმგებლობაც. განსაკუთრებით სოფლებში და პერიფერიებში მკაფიოდ ჩანს რა დიდი მნიშვნელობა აქვს საოჯახო ბიზნესის არსებობას. მაგრამ რა ხდება როდესაც საოჯახო ბიზნესი წყვეტს მუშაობას და ოჯახი გადადის სხვაგან? ამ შემთხვევაში საზოგადოების დანაკარგი თვალშისაცემია, რადგან ის კარგავს არა მხოლოდ საკუთარ ნაწილს, არამედ ამით საფრთხე ექმნება მის მომავალსაც. (ოჯახს თან მიყვებიან ბავშვები, რომლებიც მომავალია). ცხადია, რომ განსაკუთრებით სოფლებში და პერიფერიულ დასახლებებში საოჯახო ბიზნესის როლი მოსახლეობის შენარჩუნებაში დიდია. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საოჯახო ბიზნესს ტურიზმში, მით უფრო ტურიზმის ისეთ სფეროებში, სადაც ბუნებრივ რეკრეაციული რესურსები წამყვანია. ამ შემთხვევაში მთელი პასუხისმგებლობა თუ როგორ მოექცევა ბუნებას, შეინარჩუნებს თუ არა მას, მთლიანად საოჯახო ბიზნესზე მოდის.

საოჯახო ბიზნესის არსი - მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ბევრი განმარტება (Sharma et al.Chua et al.),საოჯახო ბიზნესის საყოველთაოდ აღიარებული განმარტება არ გვაქვს.

დავიწყოთ ზოგადად ბიზნესის განხილვით. *ბიზნესი არის ნებისმიერი საქმიანობა, რომელსაც მოაქვს მოგება, იქნება ეს უზრალო კომერცია თუ მეწარმეობა*

(Alcorn). ამ განმარტებაში იკვეთება სირთულეები მაშინ, როცა საქმე გვაქვს ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის ბიზნესთან. ვინაიდან აქ გვხვდება საქმიანობის ისეთი ფორმები, რომელიც ბიზნესის ძირითად პრინციპს (მოგებას) არ ესადაგება. მაგალითად: part-time businesses, როდესაც რაღაც დროით გაქვს მფლობელობაში სასტუმროს ნომერი, ვთქვათ შაბათ-კვირაობით მხოლოდ; სახლში არსებული ბიზნესი, რომელიც შეიძლება უფრო ჰობი იყოს; ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც ძირითადი საქმიანობის დამატებაა მხოლოდ (მაგალითად სასოფლო ტურიზმის) და ბიზნესი, რომელიც ძნელად განცალკევებადია ოჯახისგან (B&B). ტურიზმისა და მასპინძლობის სფერო მართლაც განსაკუთრებულად რთულია ამ მხრივ, რადგან თითოეული საოჯახო ბიზნესი შეიძლება, რომ განსაკუთრებულად იყოს წარმოდგენილი.

საოჯახო ბიზნესის დეფინიციები (განმარტებები)

ყველაზე მარტივად და გასაგებად საოჯახო ბიზნესი შეიძლება განიმარტოს ასე: „საწარმო, რომელიც კონტროლდება ერთი, კონკრეტული ოჯახის წევრების მიერ“ (Barry). ეს განმარტება იმ ბიზნესის შემთხვევას მოიცავს, რომელსაც ჰყავს ერთი მესაკუთრე. საქმე რთულდება, როცა ფირმა ეკუთვნის არა მხოლოდ ერთ ოჯახს არამედ ე.წ. ამხანაგობებს (ყავს რამდენიმე მმართველი) ან ხდება სააქციო საზოგადოება. სხვა განმარტებები აქცენტს აკეთებს ოჯახის ჩართულობაზე მართვის პროცესში ან საქმის თაობიდან თაობაზე გადაცემაზე. ზოგადად საოჯახო ბიზნესში მოიაზრება ორივე - ბიზნესის კუთვნილებაც და ბიზნესის მართვაც (Westhead and Cowling).

ავსტრალიაში ბიზნესის კვლევამ საოჯახო ბიზნესის შესახებ რამდენიმე მახასიათებელი გამოყო. ყველა მათგანი ასახელებდა *სამ ძირითად ელემენტს*:

- *მემკვიდრეობითობა;*
- *ოჯახის წევრების დასაქმება (მენეჯერულ ან თუნდაც სხვა პოზიციებზე);*
- *მართვის პასუხისმგებლობის გაზიარება ოჯახის წევრებს შორის.*

სამეცნიერო წრეებში კამათის საგანია ზუსტად რას მოიცავს საოჯახო ბიზნესი, დონალდ გეთსი, ჯეკ კარლსენი და ელისონ მორისონი გვთავაზობენ შედარებით სრულყოფილ განმარტებას:

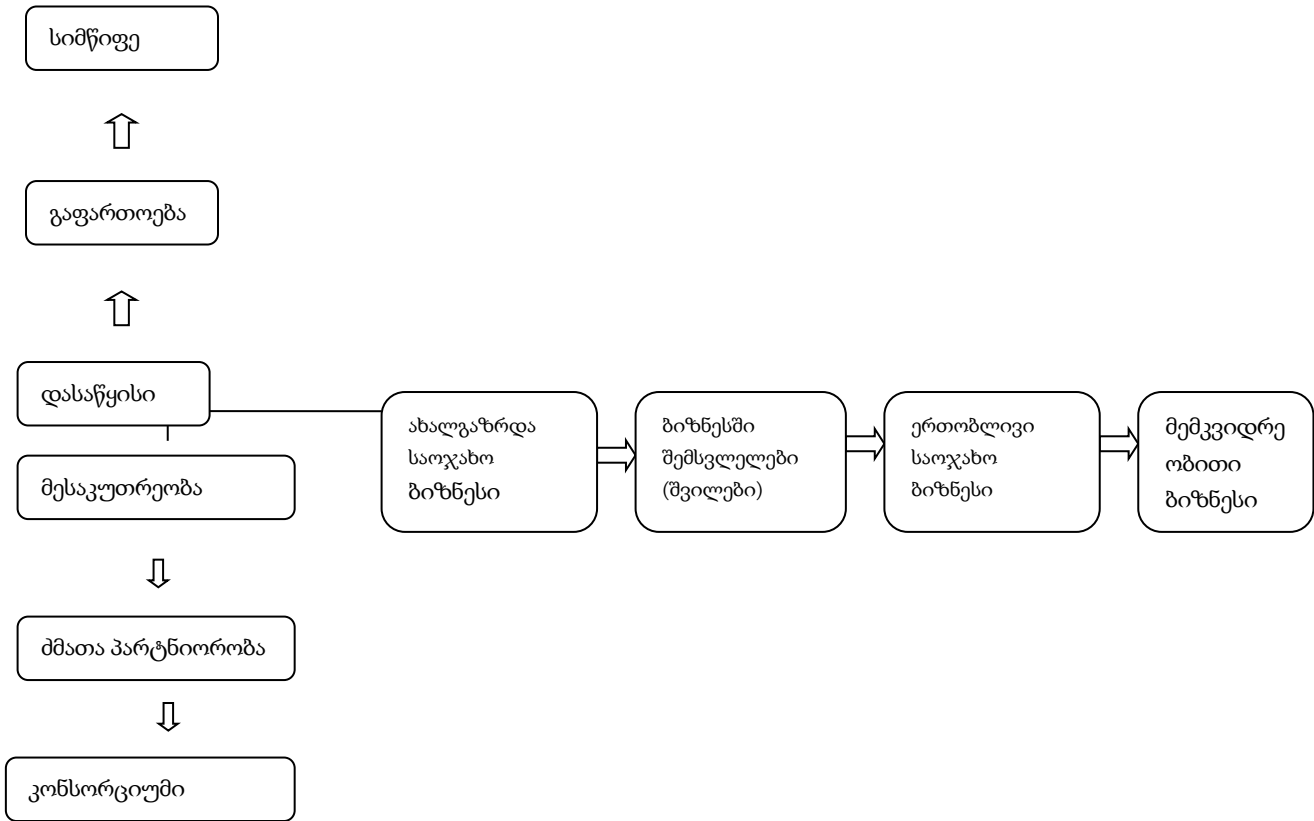
„საოჯახო ბიზნესი მოიცავს ნებისმიერ ბიზნესს, რომელიც საკუთრებაშია და/ან იმართება ერთი პირის, წყვილის ან ოჯახის მიერ“.

ამ განმარტების ავტორები ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესის თავისებურებებიდან გამომდინარე საოჯახო ბიზნესში მოქმედ ფაქტორად არ განიხილავენ ბიზნესის ზომას, და მასში აერთიანებენ B&B დაწესებულებებსაც, ან სხვა მომსახურებებს, რომელსაც შეიძლება არც ჰქონდეს იურიდიული სტატუსი ან არ ჰქონდეს ცალკე აქტივები. არც კუთვნილებას აქვს დიდი მნიშვნელობა, რადგან ტურიზმისა და მასპინძლობის შემთხვევაში შესაძლოა ბიზნესს მართავდეს ადამიანი, რომელიც სულაც არაა მფლობელი, ან არის ნაწილობრივ მფლობელი, მაგალითად ფრენჩიზა ან იჯარით აქვს ბიზნესი აღებული.

საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის მოდელი - საოჯახო ბიზნესის კვლევისას მეცნიერები იყენებენ იმავე მიდგომებს რასაც მეწარმეობის, საკუთრებაში არსებული და მართული ბიზნესის, მცირე და საშუალო ბიზნესის კვლევისას. ამ ოთხი მიდგომის გაერთიანებით წინ წამოწევენ ხოლმე იმ საკითხს რაც კონკრეტულ შემთხვევაშია უმჯობესი კვლევისთვის, მაგრამ ერთ ფაქტორს ყველა შემთხვევაში ითვალისწინებენ და ეს არის მემკვიდრეობითობა. იმ ლიტერატურაში, რომელიც საოჯახო ბიზნესზე იწერება, 20% სწორედ მემკვიდრეობითობას ეხება.

საოჯახო ბიზნესის კვლევაში გამოიყენება განვითარების სამგანზომილებიანი მოდელი. ის აკავშირებს სამ მთავარ ღერძს ერთმანეთთან, ესენია: საკუთრება, ბიზნესი და ოჯახი. ბიზნესი ვითარდება დაწყებიდან, გაფართოების გავლით სიმწიფისკენ. საკუთრება იწყება დამფუძნებლიდან, გადადის პარტნიორობაში და შემდეგ კონსორციუმში. ოჯახის ღერძის განვითარება ოთხ ეტაპიანია: ახალგაზრდა საოჯახო ბიზნესი; ბავშვები, რომლებიც ჩაერთვნენ საოჯახო ბიზნესში; ერთობლივი საოჯახო ბიზნესი (მამების და შვილების) და მემკვიდრეობითი (თაობიდან თაობაზე

გადაცემული) ბიზნესი. ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ სექციას.



ნახაზი 1. საოჯახო ბიზნესის განვითარების სამგანზომილებიანი მოდელი.

ოჯახის ღერძი (სექცია)

ამ სექციაში მთავარია დამოკიდებულება მეწარმეობას, ფონდის მოტივებსა და მიზნებს შორის. განსხვავება შეიძლება იყოს ინდივიდუალურ დამფუძნებელსა და წყვილს შორის (შვილებით ან შვილების გარეშე). მაშინ როცა ერთი ადამიანისთვის ეს მხოლოდ ინვესტიციის ჩადებაა, რომელიც ან გაამართლებს ან არა, ოჯახის შემთხვევაში არსებობს უფრო სერიოზული დამოკიდებულება.

კვლევებმა ცხადყო, რომ საოჯახო ბიზნესის (ტურიზმსა და მასპინძლობაში) დამფუძნებელთა უმეტესობას ამოდრავებდათ პირადი ოჯახური ინტერესები, მაგალითად, მოსწონთ საცხოვრებელი ადგილი, ან ბავშვებს უხდებათ ის ჰაერი, ან

უბრალოდ უნდათ ისეთი საქმიანობით დაკავება, რომელიც ჰობიც არის მათთვის. აღმოჩნდა, რომ მაშინ, როცა ბიზნესის ინტერესები არის ოჯახისთვის სასიამოვნოც, საქმე უფრო წარმატებულია.

რაც შეეხება ტერიტორიებს, საქმეს ართულებს ის გარემოება, რომ, როგორც წესი საოჯახო ბიზნესი ტურიზმში ძირითადად განვითარებულია სოფლებში. მაგალითად, ფერმა მფლობელობაში გადადის შვილებზე, მაგრამ როდესაც ამ ფერმაში თან საოჯახო ბიზნესი აქვთ ტურიზმში, საქმე რთულდება, რადგან ბიზნესი ცალკე უნდა გადაეცეს და მიწა ცალკე. ამ შემთხვევაში ბიზნესი მიწის გარეშე ვერ იარსებებს. ამასთან ხშირია შემთხვევები, როდესაც აღმოჩნდება ხოლმე, რომ ტურიზმში საოჯახო ბიზნესით დაკავებულები არიან არა ადგილობრივი ფერმერები, არამედ ქალაქში მცხოვრები ადამიანები, რომლებმაც გადაწყვიტეს ცხოვრების სტილის შეცვლა და ქალაქიდან სოფლებში გადასახლდნენ იქ ბიზნესის წამოწყების მიზნით.

საოჯახო ბიზნესში კვლევებმა ასევე აჩვენა, რომ ზოგიერთი დამფუძნებელი მეტად მოტივირებული იყო შემოსავლითა და ზრდის პერსპექტივით. ამ ტიპის მეწარმე ბიზნესის გაზრდის მიზნით ხშირად რისკავს. როგორც წესი ისინი ერთვებიან კიდევ სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესში, მოიძიებენ რა ინვესტიციებს. ცალკე განვიხილავთ ასეთი მეწარმეების ზეგავლენას საზოგადოებასა და დანიშნულების ადგილის განვითარებაზე.

ოჯახის სასიცოცხლო ციკლს პოტენციურად დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია ბიზნესზე. შვილების ჩართვა ბიზნესში ცვლის საკუთრებისა და კონტროლის ფორმას. იმ შემთხვევაში, თუ შვილებმა არ მოინდომეს საოჯახო ბიზნესის გაგრძელება, საჭირო ხდება ბიზნესის გაყიდვა. როგორც წესი, მომსახურების სფეროში ბიზნესი და საცხოვრებელი ადგილი დაკავშირებულია ერთმანეთთან, რა მოხდება თუკი ერთ შვილს, რომელსაც უნდა ბიზნესის გაგრძელება სურვილი ექნება შეინარჩუნოს კონტაქტი მომხმარებელთან, ხოლო მეორეს ვინც იქვე ცხოვრობს, სურვილი არ ექნება ბიზნესის გაგრძელების და შეაწუხებს იმავე ადგილას მომხმარებლების იქ ყოფნით შექმნილი დისკომფორტი?! საოჯახო ბიზნესზე ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ოჯახის

წევრების ასაკობრივი და სქესობრივი შემადგენლობა. მომსახურების ბიზნესში, როგორც წესი, ყველაზე მძიმე სამუშაოს ქალები ასრულებენ (დალაგება, დარეცხვა, საჭმლის მომზადება, სტუმრების მომსახურება), ხშირად მემკვიდრეობა გადადის ვაჟიშვილებზე, შესაბამისად ქალიშვილები, რომლებიც უნდა გათხოვდნენ და შექმნან საკუთარი ოჯახი ნაკლებად მოტივირებულები არიან საოჯახო ბიზნესის სირთულის ტვირთის გაზიარებით. სირთულეს ქმნის ასევე ბიზნესის ფინანსური მხარდაჭერა (ხშირად ოჯახის ყველა წევრი არაა მზად საკუთარი მოთხოვნების შეკვეცის ხარჯზე იზრუნოს ბიზნესის გაზრდაზე), სირთულე შეიძლება შექმნას განსხვავებულმა კულტურულმა ღირებულებებმაც. და ბოლოს, სირთულეა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, როცა ყველა წევრს სხვადასხვა აზრი აქვს, არადა ისინი თანაბარმნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საოჯახო ბიზნესში.

ბიზნესის ღერძი - ბიზნესის ღერძის განვითარება სამ ეტაპს მოიცავს - ბიზნესის წამოწყებას, გაფართოებას და სიმწიფეს, თუმცა საოჯახო ბიზნესი ტურიზმში როგორც წესი გაფართოების ეტაპს ვერ სცდება. ოჯახები ბიზნესიდან მიღებული დამატებითი შემოსავლით ისედაც კმაყოფილები არიან და აღარ უნდათ გარისკვა. პერსონალისა და მენეჯერების დაქირავება დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ამიტომ ისინი მათ ქირობენ „ცხელ“ სეზონებზე, დანარჩენ პერიოდში კი სამუშაოს ოჯახის წევრები ინაწილებენ. არაპროფესიონალიზმი ხშირად ქმნის პრობლემებს საოჯახო ბიზნესში, საკმაოდ მწვავე საკითხია რა ჯობია მათთვის, კომპეტენტური პირების დაქირავება, თუ საკუთარი ძალებით ბიზნესის გაძღოლა?

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი მომსახურების ხარისხია, მარკეტინგის სამსახურის არარსებობის გამო ხშირად არ ხდება ბაზრის სეგმენტაცია და მომხმარებლებისთვის მინიმალური დანახარჯებით კმაყოფილების გაზრდა.

საოჯახო ბიზნესში ფინანსური მართვა ქალებს აქვთ აღებული, დროდადრო გადიან ტრენინგებს ამ საკითხებში, მაგრამ ეს კომპეტენცია ხშირადარ არ არის საკმარისი ბიზნესის სამართავად.

საკუთრების ღერძი - საკუთრების ღერძში არის რამდენიმე პრობლემური საკითხი: რა საკუთრების ფორმაა გამოყენებული ბიზნესში? ვინ არის ჩართული საკუთრებაში? როგორ ხორციელდება მფლობელობა და არის თუ არა გენდერული ბალანსი დაცული ამ მხრივ? საკუთრების სასიცოცხლო ციკლი გვიჩვენებს, რომ ფირმის დაარსება ხდება დამფუძნებლის მიერ, შემდეგ საკუთრებაში გადადის შვილებზე და შემდეგ ნათესავებზე. თავდაპირველად შესაძლოა ფირმას ყავდეს ერთი, სრულუფლებიანი მესაკუთრე, ან ნაწილობრივი მფლობელი, გაფართოების შედეგად თუკი პარტნიორ მესაკუთრეებს ან უფრო შემდგომ აქციის მფლობელებს ერთმანეთთან სადაო საკითხები უჩნდებათ, საკითხი წყდება წილის გამოსყიდვით.

დაფინანსება, მფლობელობა და კონტროლი - დაფინანსება, მფლობელობა და კონტროლი ერთმანეთთან ურთიეთდამოკიდებულებაშია. უძრავი ქონების კაპიტალი (ფერმები, სახლები) ბიზნესის წამოსაწყებად შესაძლოა დაგირავდეს, მაგრამ ფურცელზე ქონების მაღალი ღირებულება შეიძლება ბიზნესისთვის არ იყოს ბევრი ნაღდი ფულის შემოდინების საშუალება. გარდა იმისა რომ ოჯახის წევრებისთვის სამუშაოსთვის ხელფასის გადახდა, და ასევე ქონებით სარგებლობისთვის წილის მიცემა სირთულეებთანაა დაკავშირებული, კლასიკურ პრობლემას მაინც სხვა რამ წარმოადგენს: გადაწყვეტილება, თუ რამდენი ფული უნდა ჩააბრუნონ უკან საქმეში, რომ ბიზნესი გაიზარდოს და გადაწყვეტილება ბანკიდან სესხის და /ან იპოთეკური სესხის აღების საჭიროების შესახებ.

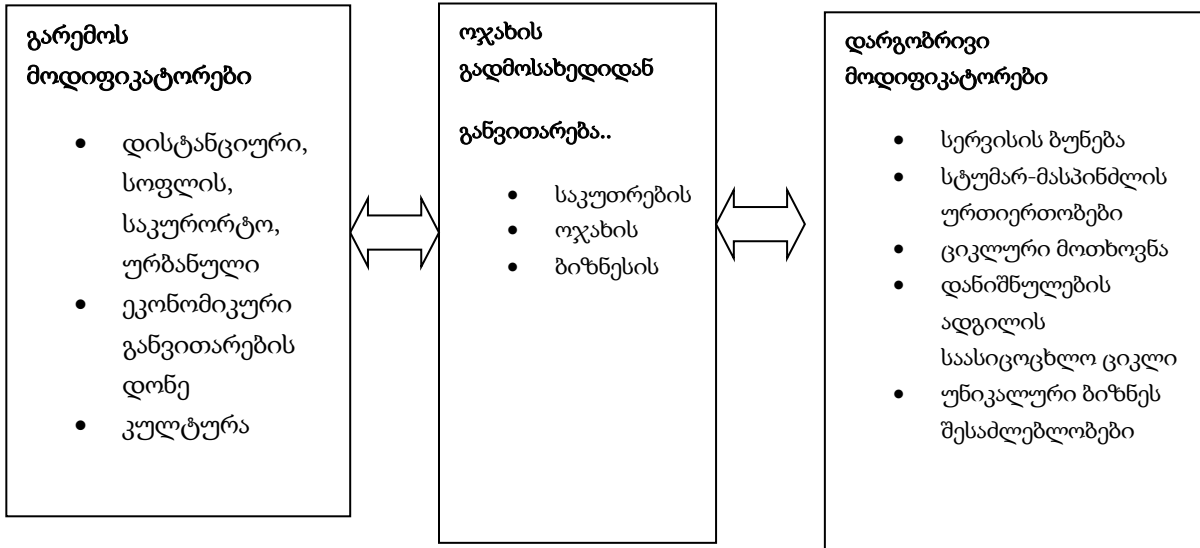
ამასთან, ყურადღების მიქცევას ითხოვს ის ფაქტი, რომ ბიზნესის გაგრძელებაზე ზრუნვა ასევე გულისხმობს მემკვიდრეებში ბავშვობის ასაკიდან ბიზნესში მონაწილეობის და პასუხისმგებლობის აღებაზე ზრუნვას, რომ მომავალში გულგრილნი არ იყვნენ ოჯახის ბიზნესის მიმართ.

საოჯახო ბიზნესის სწავლების ძირითადი საკითხები

- საოჯახო ბიზნესის სწავლების ძირითადი საკითხებია: განმარტებები, საოჯახო ბიზნესის უნიკალურობა, სასიცოცხლო ციკლი, მემკვიდრეობა, მართვა,

დამფუძნებლები,ოჯახის გავლენა და დინამიკა, კულტურა და ეთნიკურობა, პროფესიონალიზმი, ოჯახი საზოგადოებაში.

- საოჯახო ბიზნესის თეორიისა და კვლევის საკითხები ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში შემდეგი სქემით შეიძლება წარმოვადგინოთ:



ბიზნეს გარემო და სერვისების ბუნება - ტურიზმი და მასპინძლობა ყოველთვის ერთად არ განიხილება და არც მხოლოდ ცალკე ინდუსტრიაა. მათში შემავალი საკითხები, როგორცაა - განთავსება, კვება, ტრანსპორტი, ტური, გართობა და სხვ., საოჯახო ბიზნესში თანაბარწილად მნიშვნელოვანია და ამდენად მიზანშეწონილია საოჯახო ბიზნესში მათი ერთად განხილვა და შესწავლა.

საინტერესოა გაერთიანებული სამეფოს მაგალითი, სადაც ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესის ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკა განსაზღვრულია კონკრეტულად გამოყოფილ რეგიონებში. მიუხედავად ბიზნესის ხელშემწყობი გარემოებებისა, მომხმარებელთა უფლებების დაცვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება (ბიზნესი ადვილი წამოსაწყებია, ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით, თუმცა შემდგომ მომსახურების ხარისხს დიდი ყურადღება ექცევა).

საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ ტურიზმში და მასპინძლობის ბიზნესში ძალიან რთულია რაიმე პროდუქტი იყოს ერთადერთი და განუმეორებელი. როგორც წესი ყოველ

მათგანს აქვს ანალოგი, ან იმდენი მსგავსი პროდუქტია ბაზარზე, რომ მისი ჩანაცვლება მარტივად ხდება, ამიტომ კონკურენციისას აქცენტები დეტალებზე კეთდება, რაც საოჯახო ბიზნესის პირობებში ძალიან დიდ შრომასთან, გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის საჭიროებასთანაა დაკავშირებული.

სტუმრ-მასპინძლის ურთიერთობებში დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნულ ფაქტორებს. არსებობს ისეთი ბიზნესი, სადაც ბოლო თაობის ტექნიკა უმნიშვნელოვანესია, თუმცა მასპინძლობისა და ტურიზმის ბიზნესში პიროვნულ თვისებებს, ღიაობას, მეგობრულობას და კეთილგანწყობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ხშირად მომსახურების ხარისხის აღქმაში დიდ როლს თამაშობს თვითონ ოჯახი: როგორია ის, მათი ყოფა, ერთმანეთთან ურთიერთობა.

ეს ქმნის ტურისტისათვის დამატებით (ზოგჯერ ძირითად) მიმზიდველობას და სანახაობას. ამიტომ ოჯახის ბრენდირების თემა საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში დიდ გავლენას ახდენს სეზონურობა და ციკლური მოთხოვნა (Murphy). „ცხელ“ სეზონს, როდესაც მუშაობა პიკს აღწევს და შესაბამისად შემოსავლებიც იზრდება მოსდევს პასიური სეზონი, რომელიც შემოსავლებისთვის ცუდია, მაგრამ ის ერთგვარად ოჯახის ძალების აღდგენისთვისაა აუცილებელი. ოჯახი გიჟური რითმიდან გადადის თავის ბუნებრივ ტემპზე და აღიდგენს ენერჯიას.

საგულისხმოა, რომ დანიშნულების ადგილის სასიცოცხლო ციკლზე პირდაპირ მოქმედებს საოჯახო ბიზნესის სეზონურობა, ბევრ კურორტზე, რომელიც მხოლოდ ადგილობრივი ოჯახების ბიზნესზეა დამოკიდებული და არა ინვესტიციებზე, უფრო მეტად მტკივნეულად მოქმედებს აქტიური და პასიური სეზონები, ამიტომ თავდაპირველად იმ არეალის მაცხოვრებლები სიხარულით არ ხვდებიან სხვადასხვა მცირე საოჯახო სასტუმროების გახსნას და ჰგონიათ, რომ ეს მათ მომხმარებელს მოსტაცებს. თუმცა დროთა განმავლობაში ხვდებიან, რომ არეალის განვითარებისთვის მისი შესაძლებლობების მრავალმხრივ ათვისება გაცილებით უკეთესი შეიძლება აღმოჩნდეს (თუმცა საოჯახო ბიზნესის წარმატება პირდაპირპროპორციულია თუ არა

დანიშნულების ადგილის განვითარების, ამის თქმა მხოლოდ თეორიულადაა შესაძლებელი, რადგან ასეთ საკითხებს გრძელვადიანი პრაქტიკული კვლევები სჭირდება).

პრაქტიკული თვალსაზრისით ადამიანებს, რომლებსაც ბიზნესი აქვთ გარკვეულ ტერიტორიაზე და მათ ბიზნესში ერთ-ერთი წამყვანი ფაქტორი სწორედ არეალია, არ აწყობთ რომ საკუთარი მიზნების განხორციელებით მოკლევადიანი სარგებელი ნახონ და დანიშნულების ადგილისთვის საზიანოდ მოიქცნენ.

დამატებითი მასალა

საოჯახო ტურიზმის განვითარების პერსპექტივები ზემო სვანეთში

საქართველოს, როგორც ტიპიურ მთიან ქვეყანას, გააჩნია უზარმაზარი ტურისტულ-რეკრეაციული პოტენციალი. ტურიზმის მოყვარულთათვის იგი ფრიად მომხიბვლელი და საინტერესო მხარეა. საქართველო ნამდვილი „ბუნების წალკოტია“. მის ტერიტორიაზე წარმოდგენილია თითქმის ყველა ტიპის ბუნებრივი გარემო სუბტროპიკებიდან დაწყებული, თოვლიანი მთებით დამთავრებული. ასე, რომ ტურისტს სურვილისამებრ შეუძლია მოინახულოს საქართველო წლის ყოველ პერიოდში, დაისვენოს, იმოგზაუროს და დატკბეს მისი ბუნების მშვენიერებითა და სიდიადით. სვანეთი და, კერძოდ, ზემო სვანეთი, საქართველოს ერთ-ერთი გამორჩეული კუთხეა. მცენარეული საფარის მწვანე ფერის, ბუმბერაზი თოვლიანი მწვერვალების კაშკაშა სითეთრისა და ცის ზღაპრული სილურჯის შეხამება დაუვიწყარ შთაბეჭდილებას ახდენს მნახველზე. მისი ულამაზესი ლანდშაფტები, მაღალი და მიუვალი მწვერვალები, უძველესი კულტურულ-ისტორიული ძეგლები და ცხოველთა სამყაროს მრავალფეროვნება ყოველთვის იზიდავდა მრავალრიცხოვან ტურისტს.

საბჭოთა კავშირის დაშლამდე სვანეთი წარმოადგენდა ალპინისტურ და სამთო-სათხილამურო ცენტრს, საკმაოდ კარგად ორგანიზებული და განვითარებული

ინფრასტრუქტურით. აქ ჩრდილოეთიდან სამხრეთისაკენ რამდენიმე მეტად პოპულარული სამთო-ტურისტული მარშრუტი გადიოდა, მოქმედებდა ტურისტული და ალპური ბანაკები, თავშესაფარები, ბაზები, არსებობდა სამაშველო ჯგუფები. მარშრუტზე ტურისტთა მოძრაობა მკაცრ კონტროლს ექვემდებარებოდა. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდგომ, სამწუხაროდ, სვანეთში არსებული ინფრასტრუქტურა სასტუმროების, ტურისტული ბაზების და ბანაკების სახით საერთოდ მოიშალა და განადგურდა. ამჟამად საქართველოში არსებული სოციალურ-რეკრეაციული პოტენციალის აღდგენა და განვითარება მნიშვნელოვან სიძნელეებთანაა დაკავშირებული.

ცნობილია, რომ მსოფლიო ტურისტულ ბიზნესში ყოველწლიურად 500 მილიარდამდე დოლარი ბრუნავს. მარტო ალპური ქვეყნების შემოსავალი სამთო-ტურისტული ბიზნესიდან 150 მილიარდ დოლარს აჭარბებს. ეს ქვეყნები კარგა ხანია გაცდნენ ანთროპოლოგიური დატვირთვის ზღვარს - მძლავრმა ტურისტულმა ნაკადმა და ინფრასტრუქტურამ დაარღვია ბუნების წონასწორობა და ათასგვარი ეკოლოგიური პრობლემა წარმოშვა, რაც ადგილობრივი მოსახლეობის შემფოთებისა და ხშირად პროტესტსაც იწვევს. ამის გამო მოსალოდნელი „ალპური აპოკალიფსის“ საშიშროებაც კი გაჩნდა.

საქართველო და, კერძოდ, სვანეთი პრაქტიკულად ყამირია ასეთი მასშტაბური ტურისტული ბიზნესის განსავითარებლად. ამიტომ ისინი, ვინც ტურისტული თვალსაზრისით ევროპა და სხვა ქვეყნები „აითვისა“, აუცილებლად მონახავენ მათი საქმიანობის განვითარებისათვის ისეთ თვალწარმტაც კუთხესაც, როგორც სვანეთია. მითუმეტეს, რომ სვანეთი თავისი უხვი, მრავალფეროვანი და უმაღლესი ხარისხის ტურისტული პროდუქციით საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენციას გაუწევს ნებისმიერ ტურისტულ ქვეყანას. ამის გამო მოსალოდნელია, რომ სვანეთში მასობრივი ტურიზმი თანამედროვე ფორმებით, გაჩნდება დიდი სასტუმროები, კემპინგები და სხვა ტურისტული ინფრასტრუქტურა, რომელთა მშენებლობას სიამოვნებით დააფინანსებენ უცხოელი და ადგილობრივი ინვესტორები. რასაკვირველია, ისინი შეეცდებიან

ჩადებული თანხების ამოღებას და მოგების მიღებას, რისთვისაც გამოიყენებენ ევროპული და სხვა ტურისტული ქვეყნების მაგალითზე მრავალგზის აპრობირებულ მექანიზმებს ტურისტული ნაკადის მოსაზიდად.

ზომიერების ფარგლებში ასეთი საქმიანობის განვითარება თავისთავად არ არის ცუდი, რადგან იგი ქმნის ახალ სამუშაო ადგილებს და ასაქმებს ხალხს. სახელმწიფოსათვის მასშტაბური ტურიზმი იოლად კონტროლირებადი და ბიუჯეტის შემსეები სფეროა. თუმცა, მსხვილი ინვესტიორები ჯერჯერობით არ ჩანან. ამავე დროს ქვეყნის არასახარბიელო ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გამო, სახელმწიფო ჯერჯერობით ვერ ახერხებს ადგილობრივი ინიციატივების სტიმულირებას და მომსახურეობის ახალი სახის - საოჯახო ტურისტული ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობასაც. ამიტომ ადგილობრივმა მოსახლეობამ ყველაფერი თავად უნდა იტვირთოს - ჩვენ ყველამ ერთად უნდა შევუწყოთ ხელი საოჯახო ტურიზმის განვითარებას, რადგან ადგილობრივი მოსახლეობისათვის ეს უფრო მოქნილი და მომგებიანი საქმიანობაა. მართალია, ჯაფასა და პასუხისმგებლობასაც მეტს მოითხოვს, ვიდრე სასტუმროებში დასაქმება, სამაგიეროდ, ამ პროცესში მოსახლეობა მასობრივად ჩაებმება, შემოსავლებიც მეტი იქნება, რომელიც მოსახლეობის უფრო დიდ ნაწილზე გადანაწილდება.

საოჯახო ტურიზმი მომსახურეობის სფეროს მიეკუთვნება, მაგრამ ეს მომსახურება სულაც არ ნიშნავს ჩვენი ტრადიციებისა და პიროვნული სიამაყის შელახვას. აქ, როგორც ყველა დარგში, საჭიროა კონკრეტული ცოდნის მიღება და სათანადო უნარ-ჩვევების გამომუშავება, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ ქართველი კაცის თანდაყოლილ სტუმართმოყვარეობას, ზრდილობას და თავაზიანობას, ეს ყველაფერი არავითარ სიძნელეს არ უნდა წარმოადგენდეს.

ტურიზმის მრავალ სახეობათა შორის, ზემო სვანეთს თავისი ბუნებრივი და ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით, ყველაზე მეტად მიესადაგება ე.წ. სოფლის ტურიზმი, ტურიზმის ეს სახეობა ითვალისწინებს ტურისტების მიღებას სოფლებში, ან უშუალოდ ოჯახებში. ამ შემთხვევაში ტურისტებს ეძლევათ შესაძლებლობა უფრო მეტი

გაიგონ ადგილობრივი მოსახლეობის ცხოვრების წესის შესახებ, გაეცნონ ბუნების ღირსშესანიშნაობებს, დაათვალიერონ ისტორიულ-კულტურულ-ეთნოგრაფიული ძეგლები, აქტიურდა დაისვენონ.

ტურიზმის ამ სახეობის წარმატებულად ფუნქციონირების საფუძველთა საფუძველს საოჯახო ტურისტული ბიზნეს საქმიანობა წარმოადგენს, მაგრამ დღეისათვის ადგილობრივი მოსახლეობის სამენეჯერო (მმართველობითი) გამოცდილების უქონლობა ხელს უშლის საოჯახო ტურისტული ბიზნესის ეფექტურ განვითარებას.

საოჯახო ტურისტული საქმიანობა - ეს ფაქტობრივად მცირე მასშტაბის ტურისტული ინდუსტრიაა. მიუხედავად ამისა, ისევე როგორც დიდი ტურიზმი საჭიროებს სწორ დაგეგმარებას და ცალკეული ელემენტების საწყისების ცოდნას. საოჯახო ტურისტული მომსახურების სწორი ორგანიზაცია შეუძლებელია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების ცოდნის გარეშე, როგორცაა:

- ტურისტთა განვითარებისათვის საჭირო შენობა-ნაგებობების დაგეგმარების საწყისები, ოთახების გაწყობა და ექსპოლატაცია;
- ადგილობრივ და უცხოელ ტურისტთა მიღების, განთავსების, კვების ორგანიზაციის და სანახაობრივი ობიექტების შერჩევის თავისებურებანი;
- ტურისტული ბიზნესის ეკონომიკური ასპექტები: საოჯახო ტურისტული ბიუჯეტის შედგენა და მისი შესრულება;
- ტურისტთა სატრანსპორტო, ინფორმაციული და საგამყოლო მომსახურება;
- ტურიზმი და ბუნების დაცვის ეკოლოგიური პრობლემები.

ზემო სვანეთის ისტორიულ მემკვიდრეობაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მის კულტურულ და ყოფით ტრადიციებს, რომლებიც საინტერესოა როგორც უცხოელი, ისე ადგილობრივი ტურისტებისათვის. ტურისტული სახლის მასპინძელს უნდა შეეძლოს შესთავაზოს ტურისტს ადგილობრივი ისტორიულ-კულტურული ძეგლების დათვალიერება, ფოლკლორული ჯგუფის ან ანსამბლის კონცერტზე ან სპეციალურად გამართულ ღონისძიებაზე, საკულტო-რელიგიურ და სხვა ეთნოგრაფიულ

ღონისძიებებზე დასწრება. ტურისტებს ასევე ძალზე აინტერესებთ ადგილობრივი ყოფითი ტრადიციების გაცნობაც.

საქართველოს მდიდარი ლანდშაფტური რესურსები ფართო არჩევანს სთავაზობს ტურისტს. მასპინძელმა უნდა იცოდეს ახლომდებარე სპეციალურად მარკირებული ფეხით სასიარულო ან საცხენოსნო ტურისტული მარშრუტების დეტალებიც, ჰქონდეს მომზადებული საჭირო რუკები, ჰყავდეს წინასწარ შერჩეული გამყოლი და შეურჩიოს ტურისტს ან ტურისტთა ჯგუფს სათანადო მარშრუტი. ხოლო ცუდი ამინდის შემთხვევაში შესთავაზოს სტუმრებს ალტერნატიული გეგმა, მაგალითად, კულტურულ-ეთნოგრაფიული ან ისტორიულ-არქეოლოგიური ღირსშესანიშნაობათა დათვალიერება, ფოლკლორული მუსიკის მოსმენა და სხვა.

ზემო სვანეთის ყოფითი ტრადიციები, სრულიად ორიგინალური კერძები და გამორჩეული მასპინძლობა, კარგი საფუძველია ე.წ. „გასტრონომიული“ ტურიზმის მოყვარულთათვისაც. ამ შემთხვევაში ოჯახის მასპინძელმა უნდა შესძლოს ზომიერების ფარგლებში დააკმაყოფილოს ტურისტთა გასტრონომიული მოთხოვნები, მათი განწყობის და ჯანმრთელობის მდგომარეობის (ასაკის) გათვალისწინებით.

მთიანი და განსაკუთრებით მაღალმთიანი რეგიონები ხასიათდება მყიფე ეკოსისტემით. ტურისტების უკონტროლო მოქმედებებმა შეიძლება გამოუსწორებელი ეკოლოგიური ზიანი მიაყენოს გარემოს, უარყოფითად იმოქმედოს ცხოველთა და მცენარეთა სამყაროზე და საფრთხე შეუქმნას ჯერ კიდევ ეკოლოგიურად დაუზიანებელ უნიკალურ ბუნებრივ სიმდიდრეს. ამიტომ ამ მხრივ საჭიროა მასპინძლის სიფხიზლე და ადგილობრივ ეკოლოგიურ თავისებურებებზე ტურისტთა ყურადღების გამახვილება.

ტურიზმის განვითარების მთელი პროცესის პერიოდში ადგილობრივმა მოსახლეობამ უნდა მიიღოს გარკვეული მოგება ტურისტული ბიზნესისაგან, რაც მისი კეთილდღეობის ამაღლებაში უნდა აისახოს.

საოჯახო ტურისტული ბიზნესის განვითარების შედეგად ადგილობრივი საზოგადოების პოტენციური მოგება ძირითადად მოიცავს:

- ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას და შემოსავლის ზრდას;

- ადგილობრივი ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებას (სასტუმრო სახლები, ქოხები, სასადილოები, რესტორნები სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო საშუალებები);
- სოფლის მეურნეობის პროდუქტების წარმოებისა და მისი შესყიდვის გაფართოებას;
- შიდა რეწვისა და სუვენირების დამზადების ტრადიციების აღდგენა-განვითარებას;
- ადგილობრივ ბიუჯეტში შემოსავლების ზრდას.

საქართველოს მთიანეთში და ამ შემთხვევაში ზემო სვანეთში, საოჯახო ტურისტული საქმიანობის განვითარებას და ხელშეწყობას სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობა ენიჭება.

ამიტომ სასურველია:

- სახელმწიფომ განახორციელოს საოჯახო ტურისტული ბიზნესის ფინანსური მხარდაჭერა უპროცენტო ან დაბალპროცენტიანი სესხების გაცემის გზით;
- მესტიის გამგეობამ და საკრებულომ, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებმა, ჯეროვანი ყურადღება უნდა მიაქციონ ტურიზმის და კერძოდ საოჯახო ტურიზმის განვითარებას. საოჯახო ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობა უნდა გახდეს მათი საქმიანობის ერთ-ერთი უმთავრესი პრიორიტეტი.

საოჯახო ტურისტული საქმიანობის ხელშეწყობის პროცესში აუცილებლად გათვალისწინებულია ზომიერების შენარჩუნება, ვინაიდან ტურისტების უკონტროლო და დაუგეგმავმა ნაკადებმა შეიძლება რეგიონში სერიოზული პრობლემები წარმოშვას, კერძოდ:

- გადამეტებული ურბანიზაცია შეიძლება გახდეს სვანეთის - ამ ულამაზესი კუთხის ორიგინალობისა და უნიკალურობის დაკარგვის მიზეზი;

- რეგიონის გადატვირთვა ჭარბი რაოდენობის ტურისტებით, მნიშვნელოვან ეკოლოგიურ დაბინძურებას გამოიწვევს და შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ბიომრავალფეროვნებაზე და ა.შ.

ოჯახური ტურისტული ბიზნესი შეიძლება განვიხილოთ როგორც მაღალმთიანი რეგიონების ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტისაკენ მიმართული მნიშვნელოვანი საქმიანობა. მას შეუძლია მოუტანოს დამატებითი ფინანსები იმ ოჯახებს, რომლებსაც არ აქვთ დიდი არჩევანი თავისი შემოსავლების გაზრდაში.

II ლექცია

ლექციის თემა: მეწარმეობის თეორიული საფუძვლები ტურიზმის ინდუსტრიაში
(ქეისის განხილვა)

მცირე ფირმების არსი

ნებისმიერი ადამიანი, თანამედროვე საზოგადოებაში, ამა თუ იმ ფორმით დაკავშირებულია ბიზნესთან. ზოგი თვითონ ქმნის ბიზნესს, ზოგი მოიხმარს ბიზნესმენების მიერ წარმოებულ პროდუქციას. ბიზნესმენი ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა და „საქმიან ადამიანს“ ნიშნავს. ბიზნესი ეს არის კანონიერი გზით მოგების მიღების მიზნით განხორციელებული სამეწარმეო საქმიანობა. მაგრამ ყველა საქმიანობა არ შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნესად. მაგალითად, ნებისმიერი მუშაობა არის საქმიანობა, მაგრამ ეს საქმიანობა ბიზნესად შეიძლება ჩაითვალოს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ის მიზნად ისახავს მოგების ანუ შემოსავლის მიღებას.

წარმოება ხდება ბიზნესი, როდესაც მწარმოებელი უბრალოდ კი არ უშვებს პროდუქციას, არამედ შედის ეკონომიკურ ურთიერთობებში მომხმარებელთან (წარმოებული საქონლის გაყიდვის ან გაცვლის მიზნით). ბიზნესის განსაკუთრებული შემთხვევაა მეწარმეობა. იგი არის საქმიანობა, რომლის დროსაც ხდება ცოდნისა და უნარების გამოყენება საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად. **ადამიანი, რომელიც ახალ პროდუქციას ქმნის ან საწარმოს მართვის უკეთესი გზის ძიების რისკს ეწევა, მეწარმე ეწოდება.** მეწარმეები არიან როგორც დიდ, ისე მცირე კომპანიებში. ზოგადად მცირე და საშუალო ფირმები სამეწარმეო საქმიანობის რწმუნებულად (წარმომადგენლებად) არიან მიჩნეულები. მაგრამ საინტერესოა როგორ გნმარტავენ მას სხვადასხვა ავტორები. ბოლტონის კომიტეტის ანგარიშის მიხედვით მცირე ფირმები არიან დამოუკიდებელი ერთეულები, რომელსაც მართავენ მესაკუთრეები ან

ნაწილობრივ მესაკუთრეები და აქვთ პატარა ბაზარი (Bolton). ჩრდილოეთ ამერიკაში, მცირე ბიზნესის აქტი შემდეგ განმარტებას იძლევა: მცირე ფირმად ითვლება ის, რომელიც თავის სფეროში არ არის დომინანტი ბაზარზე, დამოუკიდებლად ფუნქციონირებს და იმართება მესაკუთრის მიერ.

დიდი ბრიტანეთის კომპანიების აქტის მიხედვით მცირე ფირმად ითვლება ის, რომლის ბრუნვაც არ აღემატება 5.6 მილიონ აშშ დოლარს, ბალანსი არ აღემატება 2.8 მილიონ დოლარს და დასაქმებულია არაუმეტეს 50 ადამიანი. საშუალო ზომის ფირმად ითვლება თუკი მისი ბრუნვა არ აღემატება 22.8 მილიონ აშშ დოლარს, ბალანსი არ არის 11.4 მილიონზე მეტი და დასაქმებული არა უმეტეს 250 ადამიანი.

უფრო პრაქტიკულია როცა მიკრო, მცირე და საშუალო ფირმებს ანსხვავებენ დასაქმებული ადამიანების რაოდენობის მიხედვით, ცხრილის სახით შეგვიძლია შემდეგნაირად ავსახოთ ქვეყნებს შორის განსხვავებები

	მიკრო	პატარა	საშუალო
დიდი ბრიტანეთი	9 თანამშრომელი	49 თანამშრომელი	249 თანამშრომელი
ევროკავშირი		50 თანამშრომელი	250 თანამშრომელი
ავსტრალია	4 თანამშრომელი	5-20 თანამშრომელი	200 თანამშრომელი
აშშ		100 თანამშრომელი	500 თანამშრომელი

მცირე ფირმები შეგვიძლია სხვა, თვისებრივი მონაცემებით დავახასიათოთ. როგორც წესი დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ნაკლებად არის უფროსსა და დაქვემდებარებულს შორის ურთერთობა და ის უფრო პიროვნულ ხასიათს ატარებს, ეს ბუნებრივია რადგან როცა მთლიანად 5 თანამშრომელი გყავს მათთან დაახლოების და მათი უკეთ გაცნობის შანსი მეტია. კიდევ ერთი თვისებაა ფინანსების დეფიციტი,

როგორც წესი დამფუძნებლები საქმეში დებენ საკუთარ დანაზოგს ან ოჯახისა და მეგობრების შემოწირულობებს.

ფინანსების სიმცირის ახსნა შეიძლება რეალური გაყიდვების მოკლე პერიოდით, რასაც სეზონურობა იწვევს, მაგალითად ზღვისპირა სასტუმროს უწევს ბანკიდან აღებული ვალის გადახდა მთელი წლის განმავლობაში, ყოველთვიურად, მაშინ როცა შემოსავალი აქვს მხოლოდ 3-4 თვის განმავლობაში და ამ თანხის გადანაწილება უწევს მთელ წელზე. ამ დროს ერთმა დაჯავშნილმა ჯგუფმაც რომ თქვას უარი ვიზიტზე, მთელი წლის გეგმები შეიძლება ჩაიშალოს, მაშინ როცა დიდ სასტუმროებზე ამგვარი „ხარვეზები“ დიდ გავლენას ვერ ახდენს.

მცირე ფირმების ზოგადი მახასიათებლებია:

- ერთი ან ორი მესაკუთრე, ხშირად ოჯახი;
- დამფინანსებელი მესაკუთრეები, ახლობლები და მეგობრები;
- ახალი მოგების დაბალი დონე;
- ფასებზე ზეგავლენის მოხდენის შეუძლებლობა (ბაზარზე ფასებს თვითონ ვერ ადგენენ);
- განუსაზღვრელი სამეწარმეო მისწრაფებები და მოტივები;
- გადაწყვეტილებების მიღება მოკლევადიან პერიოდში;
- მოკლე სეზონური ბიზნესის ციკლი (განსაკუთრებით მასპინძლობის სექტორში);
- ერთი ადგილმდებარეობა.

მეწარმეობა და მფლობელ-მენეჯერობა

საინტერესოა რა განსხვავებებია მეწარმესა და მფლობელ-მენეჯერს შორის

	მეწარმეობა	მფლობელ-მენეჯერობა
პროცესის განმარტება	პროცესი, როცა ადამიანი აღმოაჩენს, აფასებს და ექსპლუატაციის შესაძლებლობებს ეძებს დამოუკიდებლად	პატარა, დამოუკიდებელი ბიზნესის წამოწყება და მართვა
ფირმის ზომა	დიდი, საშუალო და პატარა	პატარა
რისკების გაწევის ხარისხი	ცვალებადი	დაბალი
ბიზნესში ჩართული ადამიანების რაოდენობა	ცოტაც და ბევრიც	ცოტა
ეკონომიკის სექტორი	კერძო, სახელმწიფო და არაკომერციული	კერძო
ზრდაზე ფოკუსირება	მაღალი	ცვლადი
ინდივიდუალური ატრიბუტები	განვითარების, შიდა კონტროლის, შემოქმედების, ინოვაციების და ზრდის მაღალი საჭიროება	განვითარების ზომიერი საჭიროება, მართვის ეფექტურობისთვის კარგი ორგანიზაციული უნარები, ცოტაოდენი ინოვაცია, ზომიერი ზრდა

ეკონომიკა და მეწარმეობა - სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობებმა დიდი ხანია აღიარეს სამეწარმეო საქმიანობის მნიშვნელობა ეკონომიკაზე, მაგრამ ზუსტად რა კავშირშია ერთმანეთთან, სამეწარმეო საქმიანობას, მათ შორის მცირე ფირმების არსებობასა და ეკონომიკური ზრდას შორის, ჯერ ისევ დასადგენია. თუმცა ზოგადად რომ ვთქვათ, სამეწარმეო საქმიანობა ნამდვილად მოქმედებს ეკონომიკურ ზრდაზე, რაც შესაბამისად მშპ-ს ზრდის. ეს მოქმედებს მოქალაქეების ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე, მათ უზნდებათ მეტი შემოსავლები და შეუძლიათ წამოიწყონ კერძო, მცირე ბიზნესი. სამწუხაროდ მხოლოდ პირადი, მატერიალური რესურსები არაა საკმარისი ბიზნესის წამოსაწყებად, ამ საქმიანობას ჭირდება განსაკუთრებული უნარი და ალღო.

სერვისები და მასპინძლობა - მომსახურების სფეროში დომინანტია მცირე და საშუალო ზომის სამეწარმეო ფირმები. მაგალითად აშშ-ში მომსახურების სექტორი დასაქმებულთა 92 პროცენტს ასაქმებს. სავარაუდოდ ტექნოლოგიების განვითარებამ ადვილი გახადა მცირე ბიზნესის წამოწყებაც და ფუნქციონირებაც, მითუმეტეს მომსახურების სფეროში. მაგრამ კლასიკურად მომსახურების სფეროში ტურიზმსა და მასპინძლობას დიდი წილი აქვს. ბევრი ანალიტიკოსის აზრით ხალხის დაინტერესება მასპინძლობის ბიზნესით გამოწვეულია ამ სფეროში საქმის წამოწყების სიადვილით. რაც გულისხმობს არა მხოლოდ მატერიალურ რესურსების სიმცირეს, არამედ უფრო მეტად რეგულაციებს და პროცედურებს, და ნაკლებ წესებს. რაც შესაბამისად მეტ მოქნილობის საშუალებას აძლევს ბიზნესის წამომწყებს.

მიუხედავად იმისა რომ მეწარმეობას დიდი მნიშვნელობა აქვს მაკრო ეკონომიკის განვითარებაში, ჯერ კიდევ არ არის დადგენილი რომელი უფრო მეტად მოქმედებს მეორეზე - მეწარმეობა იწვევს ეკონომიკის განვითარებას თუ პირიქით. მკვლევარები თანხმდებიან იმაზე, რომ ურთიერთქმედება ნამდვილად არსებობს, მაგრამ სუბიექტი და ობიექტი იცვლება.

გლობალური ეკონომიკის მიმოხილვამ გამოავლინა , რომ ბოლო დროს, ისე როგორც არასდროს, ბიზნესის რეგისტრაციაში პროცენტულად ყველაზე ბევრი, მცირე ბიზნესი რეგისტრირდება.

სამთავრობო სააგანეტოები და არაკომერციული ორგანიზაციები დიდ დახმარებას უწევენ ახლად დაარსებულ ფირმებს რაც უმეტესწილად გამოიყენება პროფესიულ რჩევებში. დახმარების ეს ფორმა ექვსჯერ მეტია აშშ - ში, ვიდრე დანარჩენ ქვეყნებში ერთად აღებული.

მეწარმის პროფილი გამოიკვეთა როგორც ატიპიური და ძნელად განსასაზღვრი. ეს კი გამოიწვია მათმა მრავალფეროვნებამ და სფეროების უსაზღვრო სიმრავლემ, სადაც ისინი მოღვაწეობენ. თუკი შესწავლილი ისტორიებიდან დასკვნებს გამოვიტანთ შეგვეძლება ვთქვათ, რომ წარმატებული მეწარმე თავდაპირველად იჭერს საჭირო მომენტს, შესაბამის გარემოს და მაშინ იწყებს საქმიანობას, არ უშინდება ინოვაციებს, რისკებს.

გამოიკვეთა ძირითადი მიზნის მიმართ ერთგულება და ასევე საჭიროების შემთხვევაში ამ მიზნიდან გადახვევა და სხვა უფრო სასარგებლო მიზნის დასახვაც. ეს ბოლო ეტაპი ყველაზე რთულად განსასაზღვრია, რომელი ნაბიჯი უფრო სწორია, ითამაშო ბაზრის წესების შესაბამისად, მიყვე შენს პატარა ნიშას (როგორც ხდება ხოლმე საოჯახო საწარმოებში), თუ გააფართოვო შენი ბიზნესი, თუნდაც მოგიხდეს მიმართულების შეცვლა.

მეწარმის უნარ-ჩვევები. წარმატებულ მეწარმეს, ისევე როგორც ყველა დანარჩენს, უწევს ხალხთან ერთად მუშაობა. შესაბამისად მას სჭირდება კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბება საკუთარ გუნდთან, მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, აქციონერებთან და ინვესტორებთან. ზოგიერთი ადამიანი კომუნიკაციური უნარ-ჩვევებით მეტადაა დაჯილდოებული, ვიდრე სხვები.

მეწარმის უნარ-ჩვევები - ცხოვრებისეული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ყველა მსურველი ღირსეული ბიზნესმენი (მეწარმე) ვერ გახდება. ბევრი სხვა საქმიანობის

ანალოგიურად, ესეც ერთგვარი ხელოვნებაა და ვინც უხვად დაჯილდოვებული საამისო თვისებებით, წარმატებაც მას ექნება. იმისათვის, რომ მაღალ დონეზე განახორციელოს დასახული მიზნები, მეწარმე (ბიზნესმენი) უნდა იყოს:

ინიციატივიანი, ფხიანი, კომერციულ ნიუანსებში საფუძვლიანად გარკვეული

ბაზარზე მყარად იმკვიდრებს ადგილს ის მეწარმე, რომლის პროდუქცია მაღალხარისხიანი, მოდური, ესთეტიკურად მიმზიდველი და იაფია. გაზრდილი მოთხოვნების შემთხვევაში, მომხმარებლისთვის მიწოდების ორგანიზება, მეწარმის ის არსებითი თვისებაა, რომელიც მას სხვა ჩვეულებრივი მეურნისაგან განასხვავებს;

გაბედული, ზომიერად რისკიანი - ბიზნესი და ზოგადად მეწარმეობა, თავისი ბუნებით აზარტულ თამაშს ჰგავს, სადაც მოსალოდნელია არა მარტო მოგება, არამედ წაგებაც. ამიტომ ბიზნესში, ჩვეულებრივ, წარმატებას აღწევს ის მეწარმე, რომელიც წინასწარ გააზრებულად შეარჩევს საქმიანობას და ისე გააკეთებს მის ორგანიზაციას, რომ რისკის დონე არ აღემატებოდეს გონივრულობის ზღვარს;

მტკიცე ნებისყოფიანი, დასახული მიზნის შესრულებისათვის შეუპოვარი, მებრძოლი ჩვეულებრივ, წარმატებებს აღწევს ის მეწარმე, რომელსაც ხასიათსა და გუნებას კი არ გაუფუჭებს გზაზე შეხვედრილი პირველივე სიძნელეები და დაბრკოლებები, არამედ განაწყობს მას იქითკენ, რომ მაქსიმალური მობილიზაცია გაუკეთოს თავის შესაძლებლობებს და სწრაფად მოიძიოს ოპტიმალური გზები და შესაძლებლობანი მათ დასაძლევად;

მეწარმე უნდა იყოს ბუნებით ოპტიმისტი, ორგანიზებულად წინმსწრაფი

თავისი სამეწარმეო საქმიანობის სასურველ საბოლოო შედეგებში იმთავითვე დარწმუნებული და თვითდაჯერებული;

გულწრფელი, პატიოსანი და სანდო პარტნიორი

ეს ისეთი თვისებებია, რომელთა გარეშე არ არსებობს ნორმალური ბიზნესი. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მეწარმეები ხელმძღვანელობენ არა მარტო დაწერილი, არამედ დაუწერელი კანონებითაც, რომელთაც `თამაშის წესებს` უწოდებენ. მათ მშვენივრად იციან, რომ ამ წესების დარღვევას, გარდაუვლად მოსდევს

თამაშიდან გაძევება. კლიენტებთან და პარტნიორებთან სახელის გატეხას, როგორც იტყვიან, თავის გატეხა სჯობია. მაგალითად, მეწარმის მიერ სხვა ფირმის სასაქონლო ნიშნის მითვისება, გადასახადისაგან თავის არიდება, შემოსავლის გადამალვა, ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შეუსრულებლობა, კლიენტის მოტყუება და ა.შ. ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე დიდ ზნეობრივ და მოქალაქეობრივ ცოდვა-დანაშაულად და ისჯება როგორც ბიზნესის სამყაროში პრესტიჟის დაკარგვით, ისე კანონით;

ერთგული, საიმედო და პირიანი კაცის სახელი

მეწარმისათვის ყველაზე საუკეთესო სავიზიტო ბარათია. მეწარმის სიტყვა გაცილებით ძვირად ფასობს, ვიდრე ნებისმიერი ხელმოწერა, ბეჭედი თუ სხვა;

დაუზარელი, შრომისმოყვარე - უშრომელად, ცხადია, არასდროს არც ერთი საქმე არ გაკეთებულა, მაგრამ მეწარმეობა მაინც ისეთი საქმიანობაა, რომელიც წარმოუდგენელია ტიტანური შრომის გარეშე. პროფესიული სპეციფიკიდან გამომდინარე, მეწარმე უნდა იყოს დაუღალავი, მოძრავი. სხვანაირად მისი ბიზნეს-საქმიანობა ნორმალურად ვერ წარიმართება; ადამიანებთან ურთიერთობაში ზომიერი, თავაზიანი და მეგობრული. ბიზნესის წარმატებაში ამ თვისებებს, შეიძლება ითქვას, ლომის წილი უდევს. იგულისხმება მეწარმის ურთიერთობა მიმწოდებლებთან, კლიენტებთან, პარტნიორებთან, ბანკირებთან, საქმიანობის მრავალი სხვა სფეროს წარმომადგენლებთან.

აღნიშნული თვისებების ფლობა ბიზნესის ყველა წარმომადგენელს მოეთხოვება, მაგრამ განსაკუთრებით აუცილებელია საწარმოს ხელმძღვანელთათვის, ვინც დაჯილდოებულია ორგანიზატორული ნიჭით და ამავე დროს ტაქტიანი და ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნებას დაუფლებულია, სწორედ მას ძალუმს ლიდერის როლის წარმატებით შესრულება;

ქველმოქმედი, გულმოწყალე - განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მდიდარი ბიზნესმენი, როგორც წესი, თავმდაბალი, ღიმილიანი და ქველმოქმედი. ამას ის აკეთებს არა იძულებით, არამედ ნებაყოფლობით, თავისი შინაგანი ბუნებიდან

გამომდინარე. მოკლედ რომ ვთქვათ, ქველმოქმედება დამოკიდებულია მეწარმის არა მარტო მატერიალურ შესაძლებლობაზე, არამედ სულიერ სიმდიდრეზეც;

საიდუმლოების შემნახველი - ფირმის საიდუმლოება შეიძლება დაკავშირებული იყოს მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან, ტექნოლოგიურ პროცესებთან, მართვასთან, ფინანსებთან, საქონლის რეალიზაციასთან და ა.შ. იმისათვის, რომ თავი დაიცვას კონკურენტებისაგან მეწარმე უფრო ხილდება აგრეთვე ამა თუ იმ სახეობის პროდუქციის დამზადების ორიგინალური ტექნოლოგიისა და მისი შემადგენლობის საიდუმლოებას. ამის საილუსტრაციოდ საკმარისია თუნდაც მიტროფანე ლადიმის _ ამ ცნობილი ქართველი მეწარმის _ ტექნოლოგიით დამზადებული საყოველთაოდ აღიარებული „ლადიმის წყლების“ დღემდე შემონახული საიდუმლოების გახსენება;

მგრძნობიარე და ალღოიანი - ნამდვილი ბიზნესმენი უნდა იყოს არაორდინალური, ორიგინალური პიროვნება. იგი მის ირგვლივ მყოფებისაგან განსხვავებულად უნდა იქცეოდეს. როცა ერთ-ერთ ამერიკელ ბიზნესმენს ჰკითხეს, როგორ მიაღწიე ესოდენ დიდძალ სიმდიდრესა და წარმატებასო, მან ასე უპასუხა: `ეს ძალიან იოლია. იყიდეთ მაშინ, როცა ირგვლივ ყველა ყიდის და გაყიდეთ, როცა ყველანი მხოლოდ ყიდულობენ`. გახსოვდეთ: ნამდვილი მეწარმე ცდილობს მივიდეს იქ, საიდანაც სხვები გამორბიან; შრომობს, როცა სხვებს სძინავთ; მგზავრობს, როცა სხვები სადილად სხედან; გეგმავს, როცა სხვები ერთობიან. იგი თითქმის არ განასხვავებს ერთმანეთისაგან სამუშაო და გამოსასვლელ დღეებს.

იმისათვის რომ გაარკვიოთ შეგიძლიათ თუ არა გახდეთ მეწარმე, შემდეგი კითხვარი დაგეხმარებათ

1, როდესაც ხედავთ მეღონის ლაქას, რამდენი რამის დანახვა შეგიძლიათ?

ა) მხოლოდ ერთის

ბ) ერთზე მეტის

ეს ტესტი ზომავს ადამიანის მიმღებლობას, და მრავალფეროვან ხედვას სხვადასხვა შესაძლებლობის, ამიტომ კარგი შესაძლებლობაა მეწარმეობის უნარის შეფასებისთვის, რომელიც სწორხაზოვნად არ უნდა აზოვნებდეს

2. წარმოიდგინეთ რომ ზიხართ თეატრში, პირველ რიგში და უცებ მსახიობი თავს გიქნევთ და განიშნებთ რომ ახვიდეთ მისახმარებლად, რას იზამთ?

ა) გაიქცევით იქიდან

ბ) მიიღებთ შეთავაზებას ღიმილით

დაიმახსოვრეთ რომ მეწარმეს უნდა ჰქონდეს ნებისმიერ სიტუაციაში სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების უნარი და ყველა სიტუაცია გამოიყენოს სათავისოდ

3. თუ თქვენ აპირებთ ველოტურით დასვენების მოწყობას, როგორ ტურს აირჩევთ?

ა) მშვიდ, გლუვ ტრასას

ბ) მთავორიან და ბევრი საფრთხეებით სავსე გზას

ბიზნესში არ არსებობს უსაფრთხო და კომფორტული გზა, რისკის გაწვევის გარეშე წარმატება საეჭვოა

4. შეგიძლიათ რომ პასუხად „არა“ მიიღოთ?

ა) დიახ

ბ) არა

ბანკები, ინვესტორები, საწარმოს კაპიტალისტები ხშირად გეტყვიან უარს, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს რომ თქვენი იდეა არ ივარგებს, ან მხრები უნდა ჩამოყაროთ, მთავარი მიზნისკენ დაულაღავად სვლაა „ამიტომ „არამ“ ყურები არ უნდა ჩამოგაყრევინოთ

5.თქვენ აპირებთ ახალი სახლის ყიდვას. თქვენ

ა) აირჩევთ უკვე მზა, აშენებულ სახლს

ბ) იპოვით მიწას და ააშენებთ თქვენთვის სასურველ სახლს

მეწარმეები არიან საკუთარი ბიზნესის მშენებლები და არქიტექტორები

6.თქვენი მეზობლის პატარა, საყვარელი ბავშვები გიკაკუნებენ კარზე და გთხოვენ იყიდოთ ბილეთი, სკოლის სპექტაკლზე რომელზეც არ წახვალთ

ა) იყიდით რამოდენიმეს

ბ) საერთოდ არ იყიდით

თუ თქვენ არ შეგიძლიათ „არას“ თქმა (თუნდაც თქვენი მეგობრებისთვის, ოჯახის წევრებისთვის) მაშინ როცა რეალურად არ გაწყობთ რაიმის გაკეთება, წამატებული მეწარმე ვერ გახდებით

1. შეგიძლიათ ერთდროულად უყუროთ ტელევიზორს, გაიგოთ სიახლეები, დაარედაქტიროთ პრეზენტაცია და მოუსმინოთ მუსიკას?

ა) დიახ

ბ) არა

მცირე ფირმები საქმის წამოწყებისას ვერ ქმნიან სამუშაო პირობებს და ფუფუნებას. დასაწყისში თქვენ მოგიწევთ სხვადასხვა როლის მორგება (მარკეტინგის მენეჯერი, საქმეთა მმართველი, ტექნიკოსი და ა.შ.) ზოგჯერ ერთდროულადაც.

2. თქვენ აპირებთ დღესასწაულზე სამოგზაუროდ წასვლას და რამოდენიმე დღით შვებულების აღებას, ამ დროს მწყობრიდან გამოდის ელექტროენერჯისა და წყლის სისტემა, თქვენ --

ა) ძალიან, ძალიან გაბრაზდებით

ბ) პრობლემების მოგვარებას საკუთარ თავზე აიღებთ და შვებულებას გადადებთ სხვა დროისთვის.

მეწარმე ყოველთვის უნდა აგვარებდეს პრობლემებს წარმოშობისთანავე და შეეძლოს სიტუაციის შესაბამისად მოქმედება

შედეგები:

- ❖ თუკი თქვენ ამ კითხვარიდან 8 სწორიპასუხი გაეცით თქვენ ხართ დაბადებული მეწარმეობისთვის;
- ❖ თუკი 4 სწორი პასუხი გაქვთ შეგიძლიათ ბიზნესი წამოიწყოთ ოღონდ მოგიწევთ პარტნიორის მოძებნა;
- ❖ თუკი 4 ზე ნაკლები სწორი პასუხი გაქვთ ბიზნესზე არც კი იფიქროთ და გააგრძელეთ იმ სამსახურში მუშაობა სადაც ეხლა ხართ ☺

ქეისი

სასტუმრო ვინდსორი (შპს)The Windsor Hotel Ltd

გრეტამ და დევიდმა ერთმანეთი გაიცნეს სასტუმრო ქუინსში, ბირმინგემში, დიდ ბრიტანეთში, სადაც ისინი მუშაობდნენ. 1960 წელს წყვილი სხვებთან ერთად გაანთავისუფლეს სამსახურიდან. წყვილს უკვე ვაჟიშვილი ჰყავდათ, ამიტომ სასწრაფოდ შეუდგნენ სამსახურის ძებნას, მაშინ ბირმინგემი სამრეწველო ქალაქი გახლდათ და სამსახურები არ ჭირდა, მათ შორის არც სასტუმროებში, თუმცა ცოლ-ქმარმა ხელფასის გამო არჩევანი ქარხანაზე შეაჩერეს.

რამოდენიმე წლის შემდეგ გრეტას მშობლებმა გადაწყვიტეს საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა და არჩევანი ბოლო წლების მათთვის ყველაზე საყვარელ კურორტზე იარმაუსზე (Great Yarmouth) შეაჩერეს, რომელიც იმ დროისთვის ძალიან პოპულარული ზღვისპირა კურორტი გახლდათ. დევიდმა და გრეტამ ბევრი ფიქრის შემდეგ გადაწყვიტეს თვითონაც შეეცვალათ საცხოვრებელი ადგილი და საოჯახო ბიზნესი დაეწყოთ. კურორტი იმ დროს ისეთი პოპულარობით სარგებლობდა შიდა ბაზარზე, რომ პატარა სასტუმროებზე დიდი მოთხოვნა იყო.

რადგან ცოლ-ქმარს სასტუმრო ბიზნესში მუშაობის გამოცდილება ჰქონდათ, გადაწყვიტეს პატარა საოჯახო სასტუმროს გახსნა.

გრეტამ და დევიდმა გაყიდეს მთელი ქონება და იარმაუსში შეიძინეს რვა სამინებლიანი სასტუმრო სახლი, რომელიც ზღვისპირა ქუჩისგან, ესპლანადესაგან (esplanade) ორი ქუჩის მოშორებით მდებარეობდა.

სასტუმრო სახლი აღმოჩნდა უზომოდ წარმატებული, მიუხედავად იმისა რომ მთელ სამუშაოს წყვილი ასრულებდა, 1966 წელს მოახერხეს და გვერდით სახლიც შეისყიდეს, გააერთიანეს და საბოლოოდ გამოუვიდათ 16 სამინებლიანი სასტუმრო სახლი. მომდევნო 10 წელიწადში ისინი ძალიან ცნობილები გახდნენ ქალაქში, არ ტოვებდნენ არცერთი ასოციაციის შეხვედრას და ტრენინგს. ბიზნესი წინ მიიწეოდა, მაგრამ წყვილი მიხვდა რომ მოთხოვნამ საგრძნობლად იკლო და რაღაც უნდა შეეცვალათ. დაიწყეს პრობლემის ძიება და აღმოაჩინეს, რომ მათი სეგმენტი იყო საშუალო და ოდნავ დაბალი სოციალური ფენა, რომლებიც გამოირჩეოდნენ დაბალი მხარჯველობითი უნარით. და ეს არ იყო მხოლოდ მათი სასტუმროს პრობლემა, მთლიანად კურორტი ითვლებოდა მუშათა კლასისთვის ხელმისაწვდომ დასასვენებელ ადგილად.

იმისათვის, რომ გასულიყვნენ ახალ, მაღალშემოსავლიან სეგმენტზე, საჭირო იყო ისეთი სასტუმროს აშენება, რომელსაც ერთად აღებული: ბიზნესის გაყიდვიდან მიღებული თანხა, დანაზოგი და ბანკის სესხი არ ეყოფოდა.

შესაბამისად გამოსავლის ძიება დაიწყეს, ახლომახლო მდებარე რამოდენიმე სასტუმრო სახლი შემოიკრიბეს და კურორტის განვითარებისთვის მსჯელობა დაიწყეს, რომ

შემცირებული მოთხოვნისთვის რამე ეშველათ. ადგილობრივი ასოციაციის ერთ-ერთ შეხვედრაზე დევიდი გამოელაპარაკა ჯერემი ინგლოდს, რომელიც ფლობდა 60 საძინებლიან ოთხვარსკვლავიან სასტუმროს და იყო ვინდსორის სასტუმროს პარტნიორი, რომელიც კურორტზე ყველაზე დიდი სასტუმრო იყო. სასტუმროს მართავდნენ დაქირავებული მენეჯერები, რომლებმაც ვერ გაამართლეს და 5 წლის განმავლობაში სასტუმროზე მოთხოვნა დღითი დღე მცირდებოდა. ჯერემიმ დევიდს და მის მეუღლეს შესთავაზა სასტუმროს მმართველი მენეჯერის პოზიცია.

თავიდან ჯერემის ძალიან გაუხარდა მისი ოჯახისთვის საოცნებო სასტუმროს მართვის შესაძლებლობა რომ მიეცა, მაგრამ მეუღლემ გადაარწმუნა იმ მიზეზით, რომ არ შეიძლებოდა კერძო ბიზნესიდან ნაბიჯი უკან გადაედგათ. თუნდაც უფრო მეტად სტაბილური და მაღალანაზღაურებადი სამსახური ყოფილიყო, ის მათი საკუთრება არ გახლდათ. დევიდი მიხვდა, რომ ემოციებს აჰყვა და ამ პირობებზე დათანხმება კარგი არ იქნებოდა. დაიწყო გრძელი მოლაპარაკებების სერია.

გრეტამ წამოაყენა საკუთარი პირობები, რომლის მიხედვითაც, თუ კი სასტუმროს წარმატება სურდათ ის და მისი ქმარი პარტნიორები უნდა ყოფილიყვნენ, რადგან მისი აზრით, თუკი რაიმე შენია, მისი წარმატებისთვის ყველაფერს აკეთებ. პარტნიორობა გულისხმობდა ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებაში თანამონაწილეობას, რომლის მიხედვითაც გრეტას და დავითს ჰქონდათ გადაწყვეტილების მიღებისას 49 % ხოლო დანარჩენ ორ პარტნიორს ერთად 51%. ამასთანავე არაუმეტეს 10 წლისა მათი პარტნიორები უნდა გასულიყვნენ პენსიაზე და მართვა წყვილს აეღო საკუთარ თავზე, სასტუმროს გამოსყიდვის პერსპექტივით. რამოდენიმე თვის შემდეგ მოლაპარაკება წარმატებით დასრულდა.

მათი მენეჯერობის პირველ ზაფხულს სასტუმროში ჩამოვიდა ბანკირი, რომელიც ადგილობრივი ფილიალის სამართავად იყო გამოგზავნილი, წყვილი დაუმეგობრდა ბანკის მმართველს და მომდევნო წელს მოახერხეს ბანკიდან სესდხის აღება ქონების

უზრუნველყოფის გარეშე. რაც საკმარისი აღმოჩნდა პარტნიორებისგან სასტუმროს მთლიანად გამოსყიდვისთვის.

დევიდი და გრეტა 25 წელი ფლობდნენ და მართავდნენ სასტუმრო ვინსდორს. 2000 წლისთვის საშინაო ტურიზმი იარმაუსში ფაქტიურად შეწყდა, მხოლოდ დიდ სასტუმროებს კი არა, პატარა გესტჰაუზებსაც მოაკლდათ ტურისტი. წყვილმა გადაწყვიტა ბიზნესი გაეყიდათ, მაგრამ უნდოდათ ისეთ ხელში გადასულიყო, ვინც მხოლოდ სასტუმროს ფლობით კი არ იქნებოდა დაკავებული, არამედ მათი სასტუმრო წარმატებული ბიზნესის ერთ ერთი შემადგენელი რგოლი იქნებოდა. ამისათვის მიმართეს რეკლამას რამოდენიმე ტელევიზიის მეშვეობით, ტელევიზიები შეარჩიეს სეგმენტის მიხედვით.

ორი წლის ლოდინის შემდეგ როგორც იქნა გამოჩნდა შესაფერილი მყიდველი. ჩინური კომპანია, რომელსაც ჰქონდა ტურისტული კომპანიები, მათ შორის ტუროპერატორული ფირმა და სააგენტო. ვინსდორის ყიდვა წარმატებით განხორციელდა, შეიცვალა მათი სეგმენტი და ბაზარი. ისინი გადავიდნენ საერთაშორისო ტურისტებზე, კერძოდ კი სპეციფირდნენ ჩინელებზე.

კითხვები მსჯელობისა და დისკუსიისთვის:

3. იმსჯელეთ გრეტას და დევიდის უნარზე, გამოიყენეს თუ არა მათ შესაძლებლობა?
4. რამდენად ამბიციურია წყვილი?
5. შეგიძლიათ დევიდში და გრეტაში აღმოაჩინოთ მეწარმეობის მახასიათებლები? თანაბრად არის ეს მახასიათებლები მათში გადანაწილებული?
6. რამდენად დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა ბედს (ილბალს) დევიდისა და გრეტას მეწარმეობრივ კარიერაში?
7. რამდენად მნიშვნელოვანია ამ ქეისში გამოყენებული სტრატეგიები მეწარმეობაში?

8. დევიდისა და გრეტას ბიზნესი ცხოვრებისეული (ცხოვრების სტილიდან გამომდინარე, როგორც საოჯახო ფორმების უმრავლესობა) იყო თუ არა მზარდი (ზრდაზე ორიენტირებული)?

III ლექცია

ლექციის თემა: მეწარმე, როგორც ლიდერი

მეწარმის წარმატება დამოკიდებულია სფეროს ტექნიკურ ცოდნაზე, ბაზრის ცოდნაზე, კონკურენტების ქცევაზე და ილბალზე. მაგრამ მხოლოდ ერთი ადამიანი წარმატებას ვერ მიაღწევს, საჭიროა გუნდური მუშაობა და ერთობლივი ძალისხმევა. ამ გუნდის შეკვრას და მართვას კი სჭირდება ლიდერი. ყველა საქმეში, განსაკუთრებით კი სასტუმროებში ლიდერის ფუნქცია მნიშვნელოვანია. ისტორიას ბევრი შემთხვევა ახსოვს, როცა ერთი შეხედვით წარმატებული ბიზნესი, ცუდი მართვის გამო გაკოტრდა.

პატარა, მოკრძალებული სასტუმროდან დიდ წარმატებულ სასტუმროდ გადასაქცევად საჭირო ხდება მენეჯმენტის შეცვლა. დამფუძნებელი, რომელიც ინტუიციის ან გამართლების მეშვეობით კარგად მართავს ფირმას, ყოველთვის ვერ შეძლებს წარმატების მიღწევას. მენეჯერის კვალიფიკაცია ბიზნესის მოქმედების არეალსა და ზომასთან ერთად უნდა იზრდებოდეს. მზარდი სასტუმრო ბიზნესის წინამძღოლი უნდა იყოს არა ბიზნეს-გმირი, არამედ კარგი ფასილიტატორი¹.

ლიდერს უნდა ჰქონდეს უნარი, გამოხატოს ფირმის მთავარი ხედვა და იდეა და ჯგუფის წევრებს კარგად გააგებინოს რა გამოწვევების წინაშე დგას ფირმა. (Burns). ასევე მან უნდა ჩამოაყალიბოს გრძელვადიანი სტრატეგია ისე, რომ ფირმამ ამ გეგმის მეშვეობით მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

¹ფასილიტატორი - სპეციფიკური გამოცდილების მქონე ადამიანი, რომელიც ეხმარება სხვებს დასახული მიზნების მიღწევაში.

„ ლიდერობა არის სრულყოფილი ურთიერთობის დამყარება მეწარმეებსა და მათ ქვეშევრდომებს შორის, იმგვარად, რომ მათი მიზანი და განზრახვა იყოს ფირმის წარმატების მიღწევა დასახული იდეის განსახორციელებლად” (Daft).

ამ განმარტებას საერთო არ აქვს ლიდერობის ადრეულ განმარტებასთან, რომელიც გულისხმობდა ერთპიროვნულ მმართველობას, რომლის დროსაც დაქვემდებარებული უფროსს ემორჩილებოდა უსიტყვოდ და უფროსი ითვლებოდა შეუმცდარ ადამიანად, რომელმაც ყველაფერი იცოდა და ყველაფერს აკონტროლებდა.

ლიდერობის ადრეული და თანამედროვე თეორიები

არსებობს ლიდერობის შესახებ სხვადასხვა თეორიები (დიდი კაცის, თვისებების, ბიჰევიორიზმი², ინდივიდუალური, გაუთვალისწინებელი სიტუაციების, სრულყოფილი და ურთიერთობებზე დაფუძნებული) რომელიც ცალკე აღებული, არც თუ ისე აქტუალურია პრაქტიკაში, თუმცა სხვადასხვა სიტუაციების გასაანალიზებლად გამოგვადგება.

„დიდებული კაცის” თეორია

1900-1950 წლებში გავრცელებული იყო ე.წ. „დიდებული კაცის” თეორია, რომლის მიხედვითაც ლიდერი უნდა ყოფილიყო აუცილებლად მამრობით სქესის, საკუთარ თავში უზომოდ თავდაჯერებული, გადაწყვეტილებები უნდა მიეღო ერთპიროვნულად. მას ეს ნიჭი უნდა დაჰყოლოდა დაბადებიდან

თვისებების თეორია

1940 წლიდან დღემდე მიღებული თეორიაა ე.წ. **თვისებების თეორია**. ამ თეორიაში აქცენტი კეთდება პიროვნების თვისებებზე, რომელიც უნდა ჰქონოდა ლიდერს. ამ

² ბიჰევიორიზმი -მეცნიერება ქცევის შესახებ

თეორიიდან საკმაოდ ბევრი თვისება თუ ხასიათის შტრიხი დღესაც შესულია იმ აუცილებელ თვისებათა ნუსხაში, რომელიც კარგ ლიდერს უნდა გააჩნდეს.

ბიჰევიორისტული თეორია

1940-1950 წლებიდან დღემდე არსებობს **ბიჰევიორისტული თეორია**, რომელიც ლიდერებს განასხვავებს მათი ქცევების მიხედვით, არსებობენ ავტოკრატიული³ ლიდერები და დემოკრატიული ლიდერები. მათი ქცევები რადიკალურად განსხვავებულია ერთმანეთისგან.

ოჰაიოს შტატის შრომების მიხედვით 2 სახის ლიდერი არსებობს. ერთი, რომელიც მუდმივად ფიქრობს მასზე დაქვემდებარებულების ემოციებზე და თვითონაც სურს რომ იყოს დაფასებული და უგებდნენ და მეორე, რომელიც მკვეთრად ორიენტირებულია საქმეზე და მთავარი მიზნის მიღწევაზე.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის შრომების მიხედვით არსებობს თანამშრომლებზე ორიენტირებული ან შედეგზე ორიენტირებული ლიდერი (რომელიც შედის ბიჰევიორისტულ თეორიებში).

ინდივიდუალიზმის თეორია

ინდივიდუალიზმის თეორია გულისხმობს ლიდერის არა ერთი რაიმე თვისებით ლიდერობას, არამედ დაქვემდებარებულებთან ინდივიდუალურ მიდგომას.

გაუთვალისწინებელი სიტუაციების თეორია

გაუთვალისწინებელი სიტუაციების თეორია გულისხმობს ლიდერობას, სიტუაციებიდან გამომდინარე. ამ თეორიის მიხედვით, ერთი უნივერსალური მიდგომა არ არსებობს, ყველაფერი დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე, რაც ქმნის

³ ავტოკრატიული - როდესაც ხელმძღვანელს (მენეჯერს) აქვს ძალაუფლების საკმარისი მოცულობა, რათა თავს მოახვიოს თავისი ნება შემსრულებლებს (ხელქვეითებს).

სიტუაციას. ერთადერთი რაც ლიდერისთვის უპირობოდ აუცილებელია, ესაა სიტუაციის ადეკვატური შეფასება და შესაბამისად მოქცევა.

ფიდლერის მიხედვით სიტუაცია ხასიათდება შემდეგი ელემენტებით:

- ლიდერის ხარისხი: ქვეშემდომებთან ურთიერთობა, სამუშაო გარემო (ნდობა, პატივისცემა);
- სამუშაო სტრუქტურა: ნათელი მიზნები და მითითებები;
- პოზიციის ძალა: ქვეშევრდომების მართვა, დაგეგმვა, ხელმძღვანელობა, დაჯილდოება, დასჯა (Fiedler).

გავლენის თეორია (1960- დან დღემდე)

გავლენის თეორია ემყარება ლიდერის ქარიზმატულობას და მის უნარს ნებისმიერი მოვლენა მართოს, პრობლემა აღმოფხვრას გაჩენისთანავე. ამ თეორიას ბევრი საერთო აქვს ადრინდელ „დიდი კაცის“ თეორიასთან.

ურთიერთობითი თეორია

ამ თეორიის მიხედვით წარმატებული ლიდერობისთვის მთავარი არის ურთიერთობა ლიდერსა და დაქვემდებარებულებს შორის და თვითონ დაქვემდებარებულებს შორის, რაზეც პასუხისმგებელი არის ლიდერი.

ამ თეორიის ზოგიერთ მიმდევარი ფიქრობს, რომ ლიდერის ფუნქცია ადამიანის მბრძანებლობა ან მათი ზემდგომობა კი არა არის, არამედ მათი დახმარებაა, რომ საქმე უკეთ გაკეთდეს (Daft).

საინტერესოა რა განსხვავებებია ძველი დროის ლიდერებსა და თანამედროვე ლიდერებს შორის:

ძველი დროის ლიდერები	თანამედროვე ლიდერები
ქვეშევრდომების კონტროლი და ბრძანებების გაცემა	დაქვემდებარებულების გაძლიერება
ფირმების, დეპარტამენტების და პიროვნებებს შორის კონკურენცია	ყველა დაინტერესებული მხარის ურთიერთთანამშრომლობა
თანამშრომლების ერთგვაროვნება	დაქვემდებარებულების პიროვნული და მუშაობის სტილის მრავალფეროვნება.
ეგოიზმი, პირადი ინტერესების ყველაზე მაღლა დაყენება	უმაღლესი მიზანი: ანგარიშვალდებულება, პატიოსნება, პასუხისმგებლიანობა
საკუთარი თავის გაპიარება, გმირის როლის მორგება	თავმდაბლობა და ბეჯითად მუშობა, კულისებში საქმის კეთება და უბრალო თანამშრომლების გაპიარება

მასპინძლობის ბიზნესის მზარდ ფორმებში, ლიდერული სტილი ზრდასთან ერთად იცვლება, რაც კარგად ჩანს მომდევნო სქემაში

სტილი	დეტალები
ოსტატი	<ul style="list-style-type: none"> • ყველაფრის ერთი ადამიანის მიერ გაკეთება; • ხარისხზე ფოკუსირება; • მინიმალური საოპარაციო ხარჯები;

კლასიკური	<ul style="list-style-type: none"> • სხვა საქმეში ჩართული თანამშრომლების შესაძლებლობების გამოყენება; • შეზღუდული წარმომადგენლობა მართვაში; • დამფუძნებლის მიერ საქმის მკაცრი და ზედმიწევნითი კონტროლი
მეწარმე და თანამშრომელი	<ul style="list-style-type: none"> • მეწარმედან გუნდზე გადატანილი პასუხისმგებლობა; • გუნდის წევრების მზადყოფნა დამატებითი სამუშაოსა და პასუხისმგებლობისთვის
პარტნიორობა	<ul style="list-style-type: none"> • აქციონერებთან და ახალ პარტნიორებთან გაზიარებული პასუხისმგებლობა და მოვალეობები; • საქმისათვის საჭირო უნარჩვევები; • მთავარ „მოთამაშეებს“ შორის განსხვავებული აზრის არსებობა

დამფუძნებლის როლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ფირმის ზრდასთან ერთად იცვლება. მეწარმე ყოველთვის დგება რისკების წინაშე და ეს რისკები ფირმის ზრდის ეტაპზეა დამოკიდებული. ზრდის ეს ეტაპები დაკავშირებულია მეწარმის ტიპზე.

I ეტაპი: მეწარმეობის გენიოსი - ახალი კომპანია, ენთუზიაზმით სავსე დამფუძნებლები, რომლებიც მხოლოდ ფირმის წარმატებაზე არიან ორიენტირებულები;

II ეტაპი: კეთილგანწყობილი დიქტატორი - დამფუძნებლები მოქმედებენ ისე, როგორც მშობლები, ჰგონით რომ მათ უკეთ იციან რა სჭირდება მუშახელს და მათი თავისუფალი ნება უგულვებელყოფილია.

III ეტაპი: პროცესებისგან ცალკე მდგომი დირექტორი - ამ დროს დამფუძნებლები თავს გარიყულად გრძნობენ, რადგან უკვე ყველა მუშაკმა იცის თავის მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, ამიტომ თუკი ფირმის ზრდაზე არ არის ორიენტირება, ამ პროცესებში ჩარევის აუცილებლობა არსებობს, მაგრამ თუკი ფირმა ზრდაზეა ორიენტირებული, ამ დროს დამფუძნებელმა თავიდან უნდა გადაანაწილოს პასუხისმგებლობები და ახალი მიზნები დასახოს.

IV ეტაპი: მოაზროვნე ლიდერი - მასპინძლობის ბიზნესში ფირმის ლიდერი ამ დროს ასრულებს სტრატეგის როლს. რომელიც ორიენტირებულია ფირმის მდგრად ზრდაზე, ამ ეტაპზე მისი ჩარევა ყოველდღიურ რუტინაში აუცილებლობას აღარ წარმოადგენს, ამიტომ მუშაკებთან აქვს შედარებით იშვიათი, მაგრამ გაცილებით ღია დამოკიდებულება.

ფირმა რაც უფრო გაზრდილია, დამფუძნებელი მით უფრო მეტად გადადის მუშაკების კონტროლიდან და მითითებებიდან სტრატეგიული გეგმების შემუშავებაზე და მის ხმაში ნაკლებად იგრძნობა მბრძანებლური ტონი (Frederick et al, p. 458).

მეწარმე ლიდერები - მეწარმის ლიდერობა არის ზრდაზე ორიენტირებული ფირმის წარმატების მნიშვნელოვანი პირობა. მეწარმე ლიდერი არის მეწარმე, რომელსაც აქვს

უნარი: დაგეგმოს, განხორციელების გზები დასახოს, მოქნილობა შეინარჩუნოს, სტრატეგიულად იფიქროს, სხვებთან ერთად ცვლილებების წამოწყებისთვის მზად იყოს და მუდამ იზრუნოს ფირმის წარმატებულ მომავალზე (Hitt and Hoskisson).

მასპინძლობის ბიზნესი სავსეა პატარა და საშუალო ფირმებით, სადაც როგორც წესი ოჯახის ერთი წევრი იწყებს საქმეს, ასაქმებს სხვებს და არის მეწარმის ავტოკრატიული სახე, ან ასრულებს პარტნიორის როლს. მეწარმისთვის ლიდერული უნარჩვევები არა მხოლოდ ოჯახის შიგნითაა მნიშვნელოვანი (როგორც თანამშრომლებს შორის), არამედ აუცილებელია ბიზნესის ზრდასთან ერთად პარტნიორებთან მოლაპარაკებისთვის.

არსებობს ფართოდ აღიარებული რამოდენიმე სასურველი ქცევა, რომელიც მეწარმეს გადააქცევს ლიდერად:

- სანდო კლიმატის შექმნა;
- მაგალითის მიცემა თანამშრომლებისთვის;
- მუშაკებისთვის ხელის გამართვა და მათი პატივისცემა;
- კომპანიის ხედვის ჩამოყალიბება, მიზნების დასახვა და მიზნის განსახორციელებელი პერიოდისთვის თვალის დევნება;
- ყველასთვის თანაბარი ღირებულებების დასახვა და მათი დაფასება;
- საკუთარი და კომპანიის მიზნების მისაღწევად თანამშრომლების რესურსებით უზრუნველყოფა;
- კომუნიკაცია;
- მრავალფეროვნების წახალისება და მათი წარმატების აღნიშვნა;
- შემოქმედებითობის მხარდაჭერა და იუმორის შენარჩუნება;
- ცვლილებების მიმღებლობა და გატარება (Zimmerer and Scarborough, pp. 485–487).

სხვა ავტორები მიიჩნევენ რომ მეწარმე ლიდერს უნდა შეეძლოს:

- პერსპექტივის დანახვა, მომავლის წინასწარ ჭკრეტა;
- შესაძლებლობის აღმოჩენისთანავე მოქმედება;

- შემოქმედებითი საქმიანობა;
- ენთუზიაზმი;
- გარისკვა;
- მრავალფეროვანი ხედვა;
- ჩარჩოების გარღვევა, წესების და რეგულაციების სიძულვილი;
- ინტერპერსონალური⁴უნარის ნაკლებობა, მაგრამ მომხმარებლებისადმი ტოლერანტობა.⁵ (Bubrin and Dalglish, pp. 316–318).

თუ დამფუძნებელს არა აქვს შემდეგი ლიდერული თვისებები, საჭიროა მათი გამომუშავება. ყველაზე მეტად მეწარმეებს უჭირთ ფირმის ზრდის პროცესში სიტუაციის მორგება და პასუხისმგებლობების თანამშრომლებზე გადანაწილება.

გუნდი და ორგანიზაციული კულტურა - გუნდი და ჯგუფი ერთმანეთისგან განსხვავდება. მთავარი სხვაობა კი არის ინდივიდების დამოუკიდებლობა და დაკისრებული მოვალეობების ხალისით შესრულება. ჯგუფის წევრები როგორც წესი ცალკე, ინდივიდუალურად ასრულებენ სამუშაოს, გუნდის წევრები კი ერთი საქმისთვის ინაწილებენ მოვალეობებს. ყველა საქმეს თავისი სპეციფიკა აქვს. მაგალითად დიდი რესტორნები ხშირად იყენებენ შეფშარეულთა გუნდს და მენიუმში შეაქვს თითოეულის საფირმო კერძი.

„ გუნდი არის, ორი ან მეტი ადამიანის ერთობა, რომლებიც გაერთიანებულები არიან ერთი მიზნის ქვეშ, თითოეულს აქვს საკუთარი წილი პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება”(Clegg, Kornberger and Pitsis).

გუნდის ლიდერს ჭირდება წევრებს შორის ჰარმონია და ერთობა, რათა მათი მუშობა იყოს პროდუქტიული. მომსახურების სფეროში პროდუქტიულობის განსაზღვრა რთულია და ხშირად განწირულია წარუმატებლობისთვის, მითუმეტეს თუ ყველა წევრი

⁴ინტერპერსონალური - საკუთარი სამუშაოს კარგად დაუფლებისა და სხვების მოტივირების უნარი.

⁵ ტოლერანტობა - ადამიანის შესაძლებლობა, აღიაროს, პატივი სცეს ან გაითვალისწინოს სხვა ადამიანის რწმენა, ქცევა, ღირებულებები.

არ იქნება მოწესრიგებული. იმისათვის რომ მეწარმე ლიდერმა ჩამოაყალიბოს ეფექტური გუნდი საჭიროა:

- კომუნიკაცია და გამჭირვალობა, ყოველ შეხვედრაზე ისეთი მონდომება, როგორც იყო პირველ ჯერზე;
- სამუშაოსთვის კარგი გარემოს შექმნა (Creating a compelling context);
- გუნდის წევრებისთვის წესების მკაფიოდ ჩამოყალიბება და ამ წესების დაცვაზე თითოეულის პასუხისმგებლობა;
- გუნდისთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდება;
- გუნდთან ინტერაქცია⁶ (ფორმარული, არაფორმალური);
- იმაში დარწმუნება, რომ გუნდის ყოველ წევრს აქვს საქმისთვის შესაბამისი უნარი;
- უზრუნველყოფა, რომ გუნდის ყოველი ნაბიჯი შეესაბამებოდეს მასპინძლობის ფირმის გრძელვადიან სტრატეგიას;
- კონფლიქტის იდენტიფიცირება და პრობლემის გაჩენისთანავე გუნდის შიგნით ოპერატიული მოქმედება;
- შემოქმედებითობის და რისკის გაწევის წახალისება (Katzenbach and Smith; Hultman).

ცხადია, რომ ამ ქმედებების ეფექტურობა დამოკიდებულია სიტუაციის სპეციფიკაზე. მასპინძლობის მენეჯმენტში გუნდისთვის მიზნის ნათლად ჩამოყალიბებას, სამუშაო გეგმის შედგენას დიდი მნიშვნელობა აქვს. გუნდის თითოეული წევრი უნდა შეირჩეს დიდი სიფრთხილით, ისე, რომ მათი უნარების ერთობლიობა მაქსიმალურად შესაფერისი იყო საბოლოო შედეგის მისაღწევად. მითუმეტეს მასპინძლობის ბიზნესში თანამშრომლების შერჩევასას გასათვალისწინებელია, რომ თითოეულ მენეჯერს, გარდა თავისი უშუალო მოვალეობისა, რამოდენიმე სხვა საქმის შესრულებაც მოუწევს.

⁶ ინტერაქცია - ურთიერთმისაღები და ურთიერთხელსაყრელი ქმედება და კომუნიკაცია ორ ან მეტ ინდივიდუუმს შორის, ან ორ ან მეტ სოციალურ ჯგუფს შორის.

მასპინძლობის ბიზნესში დასაქმებულთა სირთულეც სწორედ ესაა, ერთდროულად რამოდენიმე როლის მორგება.

მასპინძლობის ბიზნესში მენეჯერებს ძირითადად უწევთ ცხრა როლის მორგება. ესენია:

- თავისი საქმის გულმოდგინე შემსრულებელი - შემოქმედებითია და ადვილად წყვეტს რთულ პრობლემებს, მაგრამ იმდენად ჩაძირულია საქმეში, რომ კომუნიკაცია უჭირს;
- რეალური საქმის შემსრულებელი - ნებისმიერი სირთულის საქმეს სიხარულით თანხმდება და უბადლოდ ასრულებს, მაგრამ არის უტაქტო და პროვოკატორი;
- გუნდური თანამშრომელი - კოოპერატიული და დიპლომატი, მაგრამ გაუბედავი;
- განმახორციელებელი - საიმედო, კონსერვატიული და პრაქტიკული, მაგრამ შეიძლება ცვლილებები ვერ მიიღოს;
- რესურსების მომძიებელი - იკვლევს შესაძლებლობებს და ამყარებს საჭირო კონტაქტებს, თუმცა სწრაფად ეკარგება იდეისადმი ინტერესი;
- კოორდინატორი - სახავს მიზნებს და ნათლად აყალიბებს მას, მაგრამ ხშირად ბევრს იღებს საკუთარ თავზე;
- შემფასებელი - ზუსტად აფასებს სიტუაციას და სხვათა ქცევებს, მაგრამ ზოგჯერ ზედმეტი მოსდის, რითიც სხვებს სტიმულს ვერ აძლევს;
- სპეციალისტი - მოტივირებული, იშვიათი უნარების მქონე, მაგრამ ძალიან მეწრვილმანე;
- საქმის დროულად შემსრულებელი - კეთილსინდისიერი და საქმის დროულად შემსრულებელი, მაგრამ ხშირად უაზროდ ღელავს (Adapted from Belbin, 1981).

გუნდური მუშაობა ისეთი მასპინძლობის ფირმებისთვის, რომლებიც ზრდისა და განვითარების ეტაპზე არიან, ძალიან სასარგებლოა. მაგრამ საუკეთესო შემთხვევაშიც კი გუნდური მუშაობა ვერ იქნება შედეგიანი, თუკი ფირმაში არ იქნა ორგანიზაციული კულტურა.

ორგანიზაციული კულტურა - ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება დავინახოთ ორი გადმოსახედიდან. პირველი არის ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს ის (კულტურა) და მეორე არის ორგანიზაცია რომელიც არის კულტურული. იმას ვერ ვიტყვით, რომ თუკი ორგანიზაციას კულტურა არ აქვს, მენეჯმენტით ამის შეცვლა შეუძლებელია, სწორედ ამიტომ განვიხილავთ ამ საკითხს. შევეცდებით გავარკვიოთ, როგორ შეიძლება შექმნას ან შეცვალოს მენეჯმენტმა ორგანიზაციის კულტურა

იმ შემთხვევაში თუ მეწარმე ლიდერი ვერ შექმნის საერთო ორგანიზაციულ კულტურას, თანამშრომლები შეეცდებიან თავისი კულტურის შექმნას. მასპინძლობის ინდუსტრიაში ამ მხრივ ერთნაირი სიტუაციაა, არაკონტროლირებად სექტორში მეწარმეები ვერ ახერხებენ საერთო კულტურის ჩამოყალიბებას. ეს პრობლემას არ ქმნის პატარა ფირმებში, სადაც ძირითადად დამფუძნებლების ახლობლები ან ოჯახის წევრები არიან დასაქმებულები და მათი შინაგანი კულტურა ახლოსაა ერთმანეთთან. მაგრამ მეწარმე ამ შემთხვევაშიც უნდა ეცადოს საერთო ღირებულებების დაფიქსირებას. მითუმეტეს თუ ფირმა ზრდაზე ორიენტირებულია. რაც უფრო იზრდება ფირმა, მით მეტად იკარგება პირდაპირი კონტაქტი მეწარმესა და თანამშრომლებს შორის და თუკი საერთო ორგანიზაციული კულტურა არ შეიქმნა, აუცილებლად წარმოიშობა გაურკვეველი სიტუაციები, რადგან ყველაფერს ყოველთვის ვერ განსაზღვრავ და მითითებებს ყოველთვის ყველაფერზე ვერ მისცემ - ეს შეუძლებელია.

მასპინძლობის ინდუსტრიაში შრომის ბაზარი დიდი გამოწვევებს უმზადებს მეწარმეებს. მანამ სანამ ორგანიზაციულ კულტურას ჩამოაყალიბებს მეწარმე, მან უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი: ამ სექტორში მოდის არაკვალიფიციური მუშახელი, არის დროებითი, სეზონური ან ნახევარ განაკვეთზე სამსახური. ტრადიციულად მართვა არის ავტოკრატიული და დესპოტური და მუშახელი პროფკავშირების მსგავს გაერთიანებებში იშვიათად არიან გაწევრიანებულები. მასპინძლობის ბიზნესში დასაქმებულებს ამ საქმისადმი არასერიოზული დამოკიდებულება აქვთ, ხშირად აღიქვავენ დროებით სამსახურად, მანამ სანამ რაიმე „ნორმალურს“ იშოვნინან ან ფიქრობენ რომ თან დასვენება

და თან მუშობა დროებით ხელსაყრელია. სწორედ ამ წარმოდგენების გამო თანამშრომლები ხშირად იცვლებიან. ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების გაუთვალისწინებლად, ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების ნებისმიერი პროცესი ფუჭი იქნება.

ორგანიზაციის ჭრილში, კულტურის ზუსტი განმარტება რთულია თუმცა ყველაზე ხშირად მას ასე განმარტავენ: კულტურა არის ორგანიზაციის ქცევის კოდექსი, რომელიც არეგულირებს ადამიანის მოქმედებებს და ფიქრებს სამსახურში.

წარმატებული მეწარმე ლიდერი ყოველთვის ხვდება თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს მასპინძლობის ინდუსტრიაში თანამშრომლებს, სწორედ ისინი არიან მომხმარებლებთან იმ პროდუქტის მიმტანები, რომელსაც ის ყიდის. ლიდერის როლი, რომ შექმნას ან შეცვალოს მომსახურების სექტორზე ორიენტირებული კულტურა, არის შეუცვლელი.

ორგანიზაციული კულტურა დაფუძნებულია შემდეგმახასიათებლებზე:

- ინოვაციურობა და რისკის მიმღებლობა;
- დეტალებზე ორიენტირებულობა;
- შედეგზე ორიენტირებულობა;
- თანამშრომლებზე ორიენტირებულობა;
- გუნდზე ორიენტირებულობა;
- აგრესიულობა (შეჯიბრებითობა და კონკურენციის გაწევის უნარი კონკურენტ ფირმებთან);
- სტაბილურობა (Robbins, pp. 510–511).

თუ თვალს გადავაავლებთ წარმატებული ფირმების მაგალითებს, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი პრინციპები, რომელიც უნდა ჰქონდეს ფირმას:

- სამუშაო გარემოს პატივისცემა, ერთმანეთისთვის საქმის შემსუბუქება;
- ფირმის საერთო მიზნისა და ხედვის ყველასთვის თანაბრად გაგებინება;
- სამუშაო საათებში ხალისის შეტანა;

- ნებისმიერი მრავალფეროვნების მიმღებლობა და დაფასება;
- მორალური და ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება სამუშაო ადგილას;
- მართვაში ჩართულობა და გადახალისება;
- მუდმივად განათლების, პროფესიონალიზმის ამაღლების აუცილებლობა, იმისთვის რომ ადამიანებს ჰქონდეთ განვითარების განცდა (Zimmerer and Scarborough).

საიდან უნდა გავიგოთ, როგორი ორგანიზაციული კულტურა აქვს მასპინძლობის ფირმას? კულტურული არტეფაქტებით⁷ ამის იდენტიფიცირება შედარებით მარტივია: დრეს კოდი⁸, ე.წ. „კომპანიის ენა“, (კარგი მაგალითია დისნეის კორპორაცია სადაც თანამშრომლები აღიქმებიან დასის წევრებად რომლებიც კი არ მუშაობენ, არამედ წარმოდგენას გვთავაზობენ), იდეის ფიზიკური გამოხატულება (მაგალითად შენობის ფორმა), რასაც ხშირად მიმართავენ სწრაფი კვების რესტორნები.

კულტურის ნიმუშები შეიძლება იყოს ხილული ან უხილავი იმის მიხედვით, თუ კულტურის რა დონე აქვს ორგანიზაციას, მაგალითად, შესაძლებელია მას დრეს კოდი ჰქონდეს პირველ დონეზე. მაგრამ რაც უფრო უხილავია კულტურა, მით უფრო შესაძლებელია მაღალი იყოს იგი, მაგალითად იგრძნობოდეს ფირმის ღირებულებები: როგორ მიმართავენ ისინი ერთმანეთს, პირდაპირ სახელით თუ გვარით ან რაიმე სხვა ფრმით და ა.შ.

სადისკუსიო კითხვები :

1. როგორ ფიქრობთ შესაძლებელია ლიდერი ერთდროულად თანამშრომლებზეც იყოს კონცენტრირებული და საქმის შედეგზეც?

⁷arte და factus"ხელოვნურად" და "გაკეთებული, შექმნილი"

⁸ტანსაცმლის ტარების წესები, დამოკიდებული ადამიანის სოციალურ კლასზე, ღირებულებაზე, საქმიანობის სახეობაზე, ეროვნებაზე, რელიგიაზე და ა. შ.

2. ზემოთ ჩამოთვლილი ლიდერობის ფორმებიდან რომელი შეეესაბამება ქვემოთ მოცემულ ბიზნესს?

- სწრაფი კვების რესტორანი;
- გამორჩეული სამზარეულოს რესტორანი;
- მოტელი;
- პატარა, მუდამ დატვირთული ქალაქის სასტუმრო;
- პატარა, მუდამ დატვირთული კურორტის სასტუმრო.

ქეისი

რესტორნების ქსელი YO! Sushi

ნამდვილად გასაოცარი ფაქტია, რომ ოდესღაც სიმონ ვუდროფი (Simon Woodroffe) დიზაინერად მუშობდა. მისი გამბედაობის და ოცნების ზედმიწევნით დაჯერებისა და მიზნების დასახვის გამო გახდა ის ისეთი მეწარმე, როგორცაა დღესაც.

პირველად ვნახე ადამიანი, რომელიც იმდენად რისკიანია, რომ შეუძლია ყველა ფინანსური რესურსი ჩადოს გიჟურ იდეაში, და თუნდაც ამ იდეამ ვერ გაამართლოს, არ ინანოს- ამბობს მასზე მაიკელ ფეი.

სკოლის დაბალ ქულებზე დამთავრების შემდეგ ის მუშაობდა გზებზე, ტექნიკური პერსონალის პოზიციაზე, შემდეგ გადავიდა სასცენო დიზაინერად, ბოლოს დააფუძნა კომპანია, რომელსაც ერთი ადგილიდან მეორეში დაჰქონდა სასცენო და ხმის მოწყობილობები. როცა 40 წლის გახდა მიხვდა, რომ თავის შესაძლებლობებს ვერ იყენებდა და გადაწყვიტა წამოეწყო რაიმე ბიზნესი. შექმნა ტელეკომპანია, რომელიც ორიენტირებული იყო სხვადასხვა ცოცხალი კონცერტების გადაღებაზე, შემდეგ კი მისი ჩვენების უფლებას ყიდდდა მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში.

სიმონი არც ამას დასჯერდა. ერთხელ იაპონელმა მეგობარმა შესთავაზა სუში ბარის გახსნა, სადაც მიმტანი გოგონები გამოწყობილები იქნებოდნენ ტრადიციულ სამოსში. როდესაც ამ იდეის განსახორციელებლად ადგილის ძებნა დაიწყო იმედი გაუცრუვდა, რადგან აღმოჩნა, რომ ამდაგვარი დაწესებულებები არსებობდა.

ამის შემდეგ 3 თვის განმავლობაში ყველაფერი შეისწავლა, რაც სუშის და რესტორნების ბიზნესს ეხებოდა, უკვე ყველაფერი ჩამოყალიბებული ჰქონდა, გარდა ფინანსებისა. დიდი წვალებით შეძლო და გარდა თავისი დანაზოგისა, 150000 ევროსი, მან ბანკისგან ისესხა 100 000, ბავშვობის მეგობრისგან 50 000 და 50 000 ახალგაზრდა ბიჭისგან, რომელსაც შემთხვევით გადაეყარა პარიზში. პირველი რესტორნის გახსნა ერთი წლით გადაიდო, რადგან იმ კომპანიამ ვისთანაც მან დადო კონტრაქტი, (რესტორნის შენობაზე) გაყიდა თავისი პორტფოლიო და სანამ დოკუმენტები მომზადდებოდა ერთი წელიც გავიდა. ეს დრო სიმონმა თავის სასიკეთოდ გამოიყენა. სწორედ ამ დროს მოუვიდა თავში იდეა, დიდი დისკოს ფორმის ვიტრინების დამონტაჟება, და დარბაზის შუაგულში სამზარეულოს განთავსება.

მომხმარებელი თავისი თვალთ დაინახავდა სუშის წარმოების და დახლამდე მიტანის პროცესს. ასევე შეიძინა სონის ტელევიზორი და სატელიტური მოწყობილობა, რომ სრულიად იაპონური გარემო შეექმნა და იაპონური არხების პირდაპირი ტრანსლაცია განეხორციელებინა. სიმონს მოუნდა რობოტექნიკის შექმნა, ისეთის რომ სასმლის დასხმა შეძლებოდა. მაგრამ როდესაც დაუკავშირდა საწარმოო ტექნიკის ქარხანას, აღმოჩნდა რომ ამგვარ მოწყობილობას 700 000 დასჭრდებოდა, ეს იმდენად სასაცილოდ დიდი თანხა იყო რომ ორი ამგვარი რესტორნის გახსნას ეყოფოდა. მაგრამ ფარხმალი არ დაყარა, დაუკავშირდა ადამიანს, რომელიც ედინბურგის უნივერსიტეტის რობოტული დეპარტამენტის დაკვეთით აწყობდა ტექნიკას.

აღმოჩნდა რომ 2 ცალი დანადგარი, რომელიც იმოდრავებდა დარბაზში მარტივი სადენის მეშვეობით, შეძლებდა ლაპარაკსაც და სულ რაღაც 50 000 დაჯდებოდა. ამან სიმონი აღაფრთოვანა. ამ დროს გამოჩნდნენ სპონსორებიც. სონი, რომელმაც ტელევიზორებით

უზრუნველყო და ნიპონ ეარი, რომელმაც რამოდენიმე ფრენა აჩუქა. შემდეგ ჰონდამ შესთავაზა 6 თვიანი განვადება ველოსიპედზე (Girocycle), რაზეც სიმონმა მათ გაუგზავნა სამადლობელი წერილი შეთავაზებითურთ, გამხდარიყვნენ მისი ოფიციალური სპონსორები, თან მიაწერა რომ იმ შემთხვევაში თუკი დათანხმდებოდნენ პასუხი საჭირო აღარ იყო და 7 დღეში ოფიციალურ სპონსორებად ჩაითვლებოდნენ, სიმონმა იცოდა რომ დიდი კომპანიები ასე მალე წერილებს ვერ პასუხობდნენ. ასე იშოვნა მან მესამე სპონსორი.

სულ მალე, როცა დაინახა, რომ რესტორანი სავსე იყო ხალხით და გარეთაც რიგები იდგა, მოუნდა რესტორნის ქსელის გახსნა. დაუკავშირდა თავის უმსხვილეს კრედიტორს და სთხოვა 250 000 ოდენობის კრედიტის გადავადება 6 თვით. საკრედიტო კომპანიამ გადაწყვიტა შანსი მიეცა სიმონისთვის, და თუკი საქმე ცუდად წავიდოდა ამ ფულს მის უკან მდგომი იაპონელები გადაიხდიდნენ (თვლიდნენ რომ ფარული სპონსორი ჰყავდა, რადგან მარტო იაპონური რესტორნის ბიზნესის წამოწყება შეუძლებლად მიაჩნდათ).

დღესდღეობით YO! Sushi -ის 16 რესტორანი არსებობს, მას განიხილავენ დიდი, ცნობილი რესტორნების გვერდით. არადა მათთან შედარებით მასშტაბურად ერთი ჩვეულებრივი ქსელური რესტორანია. ეს წარმატება გამოიწვია მეწარმის ჰკვიანურმა სვლამ, გამოეყენებინა უკვე ნაცნობი, ყველასათვის საყვარელი საკვები და შეეთავაზებინა ის მომხმარებლისთვის განსაკუთრებულად მოხერხებული მეთოდით.

წარმოების გამჭირვალობა და მომხმარებელზე მორგებული სერვისი, აი რა არის ამ ბიზნესის წარმატების მიზეზი. მაგრამ სიმონი ამას არ ჯერდებოდა, მიუხედავად იმისა რომ უკვე აქვს სხვა შეთავაზებების, მაგალითად საკვების სახლში მიტანის სერვისი, ბარის ტიპის რესტორანი, აპირებს რომ კომპანიამ გააფართოოს არეალი არა მხოლოდ კვების ბიზნესში და მხოლოდ ერთი მიმართლებით, ის ფიქრობს რომ ბრენდის პოპულარობა და საიმედოობა ყველაზე რთული ნაბიჯია რაც მან უკვე შეძლო.

ეხლა სწორედ ამ ბრენდის წყალობით და მისი სახელის გამოყენებით აპირებს სხვა ბიზნესებში შესვლას, და არეალის გაფართოებას. საკუთარ ბიზნესს ადარებს პოპ ჯგუფის

სინგლს და პირველ ალბომს, რომელიც სრული ტირაჟით გაიყიდა, მაგრამ ჯერ მეორე ალბომი არ გამოუცია. ფიქრობს რომ როცა მთა უკვე არსებობს, არაა საჭირო ახალი მთის გამოგონება. საჭიროა მხოლოდ მისი გამოყენება ისწავლო სწორად.

IV ლექცია

ლექციის თემა: მეწარმეობა და საოჯახო ბიზნესი

სამეწარმეო პროცესი. სამეწარმეო პროცესი მიმდინარეობს მრავალფეროვანი, დინამიური ფაქტორებისა და გარემოებების კომპლექსური ურთიეთქმედების შედეგად. ეს ფაქტორები წარმოიშობა ცალკეული მეწარმეებიდან და იცვლება მათი ბიზნესის წამოწყების მოტივაციის, გენეტიკის, სოციოკულტურის და მათ მასპინძელი საზოგადოების კულტურის (სადაც იწყებენ მოღვაწეობას) მიხედვით.

ჩვენ წინა ლექციებში აღვნიშნეთ, რომ ბიზნესი ეს არის კანონიერი გზით მოგების მიღების მიზნით განხორციელებული სამეწარმეო საქმიანობა. ასევე ვთქვით, რომ ბიზნესის განსაკუთრებული შემთხვევაა მეწარმეობა. ადამიანი, რომელიც ახალ პროდუქციას ქმნის ან საწარმოს მართვის უკეთესი გზის ძიების რისკს ეწევა, მეწარმე ეწოდება.

ისევე როგორც ბევრ სხვა აკადემიურ სფეროში, მეწარმეობის განმარტებისას იკვეთება სხვადასხვა პოზიციები და აქცენტები. განვიხილოთ რამოდენიმე მათგანი.

მეწარმეობა არის ფაქტიურად არაფრიდან რაღაც ახლის წამოწყება და შენება, რომელიც საბოლოო ჯამში ქმნის რაღაც ღირებულს (Timmons).

მეწარმეობა არის ახალი ბიზნესის, მცირე ბიზნესის და საოჯახო ბიზნესის შექმნა და მართვა. იგი მოიცავს მეწარმეების მახასიათებლებს და სპეციფიურ პრობლემებს ორგანიზაციულ კონტექსტში (Hisrich and Drnovsek).

ავტორთა უმეტესობა მეწარმეობის განმარტებისას აქცენტს აკეთებს მოგებისა და ზრდის სურვილზე, რაც ეკონომიკური ფაქტორებია, მაგრამ არსებობს სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა: იდეოლოგია, ლეგიტიმურობა, სოციალური

მობილობა და ფსიქოლოგიურ ფაქტორები (McKay). ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საოჯახო ბიზნესში.

სამეწარმეო ქცევა

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მეწარმეობა აღიქმება არ მხოლოდ როგორც ეკონომიკის გული, არამედ როგორც ცალკეული ინდივიდებისა და ოჯახების პირადი მიზნებისა და სურვილების მიღწევის საშუალება (Fass and Scothorne).

სამეწარმეო ქცევაზე გავლენას ახდენს :

- კულტურა - არა მხოლოდ იმ საზოგადოების, საიდანაც არის მეწარმე ან სადაც მოღვაწეობს, არამედ ინდივიდებისაც, ვინც მეწარმეობის პროცესში იღებს რამენაირ მონაწილეობას;
- სქესი - ძირითადად მასპინძლობის ბიზნესში ქალები უფრო მეტს შრომობენ;
- პოლიტიკა - მაგალითად, რუსეთში კერძო მეწარმეობის კულტურა არ იყო 1991 წლამდე. კანონიც კი არ არსებობდა სადაც მცირე ბიზნესი იქნებოდა ნახსენები;
- ეკონომიკა - მაგალითად, ტაჯიკეთში ქვეყნის ეკონომიკა ისეა მოწყობილი, რომ მეწარმეობას განვითარების საშუალება არ აქვს, ბევრი ეკონომიკური საქმიანობა არის არალეგალური, რაც ქმნის თავისებურ განსხვავებულ, „სამეწარმეო კლასს“, რომელიც მოქმედებს იატაკქვეშ;
- რელიგია - მაგალითად, კენიაში მოსახლეობის უმეტესობა არის მორწმუნე. მათ სჯერათ, რომ აქლემს უფრო გაუადვილდება ნემსის ყუნწში გაძრომა, ვიდრე მდიდარს სამოთხეში შესვლა. ამიტომ ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა საზოგადოებაში აღიქმება, როგორც კაპიტალიზმი (ცუდი გაგებით) და მხოლოდ საკუთარ გამდიდრებაზე ფიქრი. საზოგადოება და მათი კულტურა დიდ გავლენას ახდენს მეწარმეობის ქცევაზე, ან ახალისებს მას ან პირიქით ზღუდავს და თრგუნავს.

პირსი მეწარმეს ადარებს ფუტკარს, რომელიც მუდამ შრომაშია, იცის რის მერე რა უნდა გააკეთოს და საკუთარი ნაშრომს მხოლოდ თვითონ კი არ იყენებს, არამედ საზოგადოებაც სარგებლობს მისით. ასევეა მეწარმეც, თავდაპირველად ყველა მოგებაზე და საკუთარ თავზე ფიქრობს, თუმცა მეწარმეობა წარმატებული ვერ იქნება ზრდის გარეშე, რაც თავისთავად გულისხმობს რაიმე ახლის შექმნას (რაც საზოგადოებისთვის სასარგებლოა) და სამუშაო ადგილების გაჩენას.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესს თუ გადავხედავთ, აღმოვაჩენთ სამ გამორჩეულ მეწარმეს, ვოლტ დისნეის, კონრად ჰილტონს და თომას კუკს, რომლებიც თავის სფეროში იყვნენ ინოვატორები და ათწლეულების განმავლობაში ხვეწდნენ რა საკუთარ პროდუქტს და მომსახურებას, მუდმივად ზრდიდნენ მომხმარებლების რაოდენობას. კრეატიული მეწარმეები გვანან ხანძარს, რომელიც ანადგურებს გამხმარ და სიცოცხლეგამოცლილ ხეებს, მაგრამ მის ნაკვალევზე ჩნდება ახალი, გაცილებით სიცოცხლისუნარიანი სიცოცხლე.

ყველა ადამიანს აქვს პოტენციალი, რომ გახდეს მეწარმე, მიუხედავად იმისა რომ შეიძლება სულაც არ უნდოდეს ინვესტიციების ჩადება ან ბაზრის მაქსიმალური ათვისება. მისი მეწარმედ გახდომა შეიძლება გამოიწვიოს მარტივმა სიტუაციებმა, რომლებიც ქმნიან სამეწარმეო ქცევის მინიშნებებს:

- საკუთარი თავისთვის ან ოჯახის წევრებისთვის სამუშაოს გაჩენის სურვილი (Harper);
- ეკონომიკური აუცილებლობა - უმუშევრობის თავიდან აცილების სურვილი (Harper,);
- უკეთესი ცხოვრებისთვის იმ საზოგადოებიდან თავის დაღწევის სურვილი, სადაც ცხოვრობენ. ეს კი ფულის შოვნით მიიღწევა (Dahles and Bras);
- გასაჭირიდან გამომდრომის სურვილი (Dahles);

- შინაგანი მიზნების მიღწევის დაუოკებელი სურვილი, როგორცაა დამოუკიდებლობა, საკუთარ ცხოვრებაზე კონტროლი და მოქნილობა (Middleton and Clarke);
- ალტერნატიული შემოსავლების მობილიზების აუცილებლობა (Smith).

ხშირია შემთხვევები, როცა ემიგრანტები არიან ზემოთ ჩამოთვლილი სურვილებით დახუნძლულები, რომლებიც სხვა ქვეყანაში იმაზე მეტ წარმატებას აღწევენ ვიდრე ადგილობრივები. გამოიკვეთა ასევე, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ბიზნესის წამოწყების გამომწვევი არის საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა და მათთვის მისაღებ, ლამაზ გარემოში ცხოვრება (მუშაობასთან ერთად).

საოჯახო მეწარმეობის მოდელები - საოჯახო მეწარმეობის მოდელები არ შეიძლება იყოს ერთმანეთისგან მკვეთრად გამიჯნული და სტატიკური. ქვემოთ განვიხილავთ საოჯახო მეწარმეობის 10 მოდელს

მეწარმეობის ფორმა	აღწერა	მაგალითი
ცოლქმრული ბიზნეს პარტნიორობა (Copreneur)	ოჯახური და ბიზნეს ვალდებულებების გადანაწილება	ცოლ-ქმარს აქვს რესურსი, რომ გახსნან ღვინის ქარხანა და მოიზიდონ ტურისტები
ეთნიკური	რომელიმე ეთნიკური ჯგუფის მეწარმეები, რომლებსაც ბაზარზე შესაძლოა ეთნიკური ნიშაც ჰქონდეთ	ჩინური, ბერძნული, იტალიური რესტორნები ევროპაში ავსტრალიაში და ჩრდილოეთ ამერიკაში

ოჯახური	ოჯახი, რომელიც აერთიანებს სოციალურ და ბიზნეს სისტემას	ტურიზმის ბიზნესში ერთი ოჯახის რამოდენიმე თაობის ჩართულობა, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც დასაქმებას, ასევე ოჯახის ერთობას
მდედრობითი სქესის	ქალები, რომლებიც იყენებენ ბიზნესს მეტი მოქნილობისთვის	სახლში ან მასთან ახლოს არსებული ბიზნესი, მაგალითად, სასტუმრო, რომელიც საშუალებას აძლევს ქალებს თან საქმე აკეთონ, თან ოჯახს მიხედონ და თან ბავშვები გაზარდონ
მემკვიდრეობითი	ოჯახის წევრის მიერ მართული ბიზნესი, ოღონდ არა დამფუძნებლის მიერ, არამედ შემდეგი თაობის წარმომადგენლის მიერ	სასტუმრო ბიზნესში შვილიშვილის მოღვაწეობა, რომელიც აგრძელებს ბაბუის საქმეს
ცხოვრების სტილიდან გამომდინარე	ბიზნესი, რომლის წამოწყების ძირითადი საზრუნავია	მაგალითად, სასტუმრო სათხილამურო კურორტზე, სადაც

	კომფორტული საცხოვრებელი გარემო	ოთხივე სეზონზე ჯანსაღი და სუფთა ჰაერია
მიკრო, მცირე	დასაქმებულია 10 ადამიანზე ნაკლები	ძირითადად სასტუმრო სახლები რომელიც გვთავაზობს B&B მომსახურებას
პორტფოლიო	პარალელურად რამოდენიმე ბიზნეს მიმართულება	მაგალითად, სასტუმრო სახლი, რომელიც ასევე სთავაზობს სპორტულ აქტივობებს
სერიული მეწარმეობა	როდესაც ერთ მეწარმეს აქვს მრავალი ბიზნესი არა ერთდროულად, არამედ ბაზარზე მოთხოვნის შესაბამისად	მაგალითად, ჯერ აქვს ტურების რეკლამირების ბიურო, შემდგომ გადადის ტურების საცალო ვაჭრობაში და ბოლოს აქვს მოგზაურთა ინტერნეტ საკონსულტაციო ბიურო
სოციალური	მეწარმე, კომერციულ უნარებს უთავსებს სოციალურ მიზნებს	პერიფერიულ ადგილებში მდებარე ტურისტული გზამკვლევი დაწესებულებები, რომელთა მიზანია ადგილობრივების ღირებულებებისა და ბუნების ძეგლების დაცვა

ინდუსტრიის სპეციფიური მოდიფიკატორები - როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესი სავსეა საოჯახო ბიზნესით. ქვემოთ განვიხილავთ, თუ რატომაა საოჯახო ბიზნესისათვის ტურიზმის სფერო მიმზიდველი და უსაფრთხო დასაწყისში, ბოლოსკენ კი საფრთხის შემცველი.

უსაფრთხო ფაქტორები	საფრთხის შემცველი ფაქტორები
<p>ისეთ გეოგრაფიულ და ეკონომიკურ, პერიფერიულ რეგიონებში განთავსება, რომელიც არაა მიმზიდველი ინვესტორებისთვის</p>	<p>ისეთი გარემო, რომელიც სავსეა ინვესტორებით და ახალი პროდუქტების განვითარებით</p>
<p>ისეთი გამოცდილების შექმნა, რომელიც ჯერ არ არსებობს, ავთენტურია და ბაზარზე განსაკუთრებული ნიშა აქვს</p>	<p>მერყევი, ცვალებადი პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოება ბაზარზე, რომელიც არის არადიფერენცირებული და სავსეა კონკურენტებით</p>
<p>ბიზნესში შესვლის დაბალი ბარიერი, ცხოვრების სტილს შეხამებული საქმიანობა, მიუხედავად ადამიანური და ფინანსური რესურსების ნაკლებობისა</p>	<p>ეკონომიკური კლიმატი და გარე ძალების არსებობა, შიშველი, შეუნიღბავი რესურსები</p>
<p>მდგრადი რეგიონალური განვითარება და ეკონომიკა, საზოგადოების და გარემოს დაფასება, მნიშვნელობის ქონა</p>	<p>უყურადღებობის პოლიტიკა ნებისმიერი გარე ფაქტორისადმი, არამდგრადი მომხმარებლური დამოკიდებულება, მხოლოდ ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე ფიქრი</p>

სამეწარმეო პროცესზე შესაძლოა იმოქმედოს ინდუსტრიის გარემომ და მეწარმემ საკუთარი შესაძლებლობები შეაფასოს საზოგადოების და ეკონომიკის გადმოსახედიდან, შეფასების კრიტერიუმები შესაძლოა გახდეს:

- საკუთარი და საერთო კომერციული ეკონომიკური მდგომარეობა;
- გეოგრაფიული ადგილის ესთეტიკური შესაბამისობა;
- პოტენციური ფსიქოლოგიური მზაობა იმისთვის, რომ სტუმარს ასიამოვნო და ეს ბუნებრივად იწვევდეს შენში სიხარულს;
- სოციალური და მორალური ვალდებულებების შესრულება: ოჯახის ერთიანობა, მომდევნო თაობებისთვის მემკვიდრეობითობის განსაზღვრა, ბუნებრივი გარემოს შენარჩუნება, ადგილობრივების პატივისცემა.

საინტერესოა რამდენად მოტივირებული უნდა იყოს მეწარმე, რომ გაუძლოს ყველა გამოწვევას. განსაკუთრებით მასპინძლობის სფეროში. ისევე როგორც ყველა საქმეს, ამ საქმიანობასაც აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

დადებითი მხარეებია :

- ტურისტული დანიშნულების ადგილების ინფრასტრუქტურა;
- ბაზარზე არსებული მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- მდგრად ეკონომიკურ, სოციალური და ეკოლოგიურ განვითარებაში შეტანილი წვლილი;
- რეგიონალური განვითარების შესაძლებლობა.

უარყოფითი მხარეები:

- ხშირად იგნორირებულია ეროვნული და რეგიონალური პოლიტიკის შემუშავება;
- სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიისთვის შეუფერებელი ქმედება;
- ეკონომიკური ლოგიკიდან ამოვარდნილი ქმედება;
- სექტორის ფრაგმენტულობის გამო კოორდინირებისა და კონტროლის სირთულე;
- პროდუქტის ხარისხისა და ტურისტების გამოცდილებას შორის არსებული შეუსაბამობა და ცვალებადობა.

დადებითი/უარყოფითი

- ბიზნესის წამოწყებისა და ბიზნესიდან გასვლის დაბალი ბარიერი

ორგანიზაციული ქცევა და მასზე მოქმედი ფაქტორები - როგორც წესი, საოჯახო ბიზნესი იწყება ერთი პირისგან, რომელიც არის დამფუძნებელი, მეწარმე, რომელსაც მხოლოდ ბიზნეს იდეა და კონცეფცია კი არ აქვს, არამედ აქვს ნება რომ მიიყვანოს ჩანაფიქრი ბოლომდე. ხოლო შემდეგ საქმეში ოჯახის წევრებიც ერთვებიან. ძირითადად ეს არის მეუღლე ან ახლო ოჯახის წევრი. შემდეგ კი მონაწილეთა რაოდენობა ფართოვდება.

საოჯახო ბიზნესში ოჯახის წევრები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მაგალითად, მართვაში, ზედამხედველობაში, საბუღალტრო საქმეში, დასუფთავებაში და კვებაში. როგორც წესი ბიზნესის სათავეში დგას ცოლ-ქმარი, რომლებიც ინაწილებენ როლებს, ხშირად ჰყავთ მუშახელი, ოღონდ ნახევარ განაკვეთზე.

ეს არის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ორგანიზაციული პრინციპი ბევრ საზოგადოებაში. საოჯახო ბიზნესი ჩვეულებრივი ბიზნესისგან სწორედ ორგანიზაციული სტრუქტურით გამოირჩევა, აქ ოჯახისა და ბიზნესის ვალდებულებების განცალკევება შეუძლებელია, რადგან თუ ასე მოხდა, ეს აუცილებლად იმოქმედებს სამეწარმეო პროცესზე, ოჯახის ღირებულებებსა და ემოციურ ურთიერთქმედებაზე (Cromie et al).

საოჯახო ბიზნესის განსაკუთრებულობა მხოლოდ საქმის ფლობაში და მასში მონაწილეობაში არ არის, მნიშვნელობა აქვს ზომასაც. როგორც წესი, საოჯახო ბიზნესი ტურიზმსა და მასპინძლობაში წარმოდგენილია პატარ-პატარა ფირმებად, და იშვიადად იზრდება. რატომ ხდება ასე, ამას მკვლევარები რამოდენიმე ათეული წელია იკვლევენ. ძირითადი გამომწვევი მიზეზები კი შემდეგია:

- ბიზნესის ადგილისადმი (როგორც წესი ეს საცხოვრებელი სახლია) ემოციური მიჯაჭვულობა;
- იმის დაკარგვის შიში, რაც უკვე აქვთ;

- ზრდის შიში, რადგან ეს მოითხოვს დამატებით რესურსებს, მაგალითად ადამიანურს, რომელიც გასცდება ოჯახის წევრებს. არსებული მენეჯერული უნარები კი მეტს ვერ გასწვდება;
- ფინანსების სიმცირე, მიუხედავად იმის რომ ბანკებიდან სესხის აღება ადვილად შესაძლებელია, იმის გარანტია რომ ჩადებული ინვესტიცია შედეგს მალევე გამოიღებს და სესხის დაფარვას შეძლებს, არ არსებობს.

სწორედ ეს ფაქტორები მოქმედებენ საოჯახო ბიზნესის არაზრდადობაზე. თუ კი ამას დადებითი მხრიდან შევხედავთ შეიძლება ვთქვათ, რომ საოჯახო ბიზნესს შეიძლება იმდენად მყარად ჰქონდეს ფესვები გადგმული ბაზარზე და დაკავებული ჰქონდეს თავისი განსაკუთრებული ნიშა, რომ ზრდას არც საჭიროებდეს და პირიქით ზრდამ შეიძლება დაუკარგოს ეს განსაკუთრებულობა. ან შეიძლება შევხედოდ უარყოფითადაც, მაგალითად ვიცით, რომ ყველაფერს ჰკირდება განვითარება და ზრდა და ეს ბუნებრივია, მაგრამ თუ ბიზნესის ზრდა ხელოვნურად ფერხდება, ბიზნესს სუნთქვა აღარ შეუძლია ხელოვნურად შექმნილ ვიწრო გარემოში და კვდება.

ორგანიზაციული ქცევა - საოჯახო ბიზნესის განმსაზღვრელი არის ორგანიზაციული ქცევის მახასიათებლები. სწორედ ამის მიხედვით საოჯახო ბიზნესი წარმოადგენს საწარმოს, სადაც მიმართულებას იძლევიან ოჯახის წევრები ნათესაობითი კავშირების მეშვეობით და ინაწილებენ საკუთრების უფლებას და მართვას (Brockhaus).

დამფუძნებელი - მეწარმე, საოჯახო ფირმის მესაკუთრე და მათი მუშაკები გვანან ცეკვის პარტნიორებს. თითოეული მათგანი შეიძლება ძალიან კარგად ცეკვავდეს, მაგრამ თუკი ისინი შეთანხმებულად არ მოქმედებენ, ერთი შესაძლოა მეორეს ფეხს წამოედოს და ცეკვა ჩაიშლოს. შეთანხმებული ორგანიზებული ცეკვა - აი რა არის ნებისმიერი ორგანიზაციის გამოწვევა (Kets de Vries).

თუმცა საოჯახო ბიზნესის ორგანიზაციული ქცევის განზოგადება არ უნდა მოვახდინოთ. გააჩნია სტრუქტურას, სასიცოცხლი ციკლის ეტაპს და კულტურას (Goffee).

დამფუძნებელი მეწარმე შეიძლება იყოს:

- შუახნის, შეზღუდული ფორმალური განათლებით (ტურიზმსა მასპინძლობაში);
- სექტორში შესვლისას დაბალი პროფესიული და ფინანსური ბარიერების მქონე;
- ბიზნესში მუშაობის სიმარტივეში დარწმუნებული;
- დაბალი მენეჯერული უნარების მქონე;
- ბიზნესის პირადი ან ოჯახის საჭიროების გამო წამომწყები;
- პირადი და საქმიანი მიზნების დამაკავშირებელი, რომელმაც შეიძლება მოიტანოს ან კმაყოფილება ან იმედგაცრუება;
- დაბალი ამბიციების მქონე, რომელმაც არ იცის როგორ დაიცვას ბიზნესის უარყოფითი გავლენისაგან ოჯახი.

ბიზნესის მხრივ:

- მარტივი ორგანიზაციული სტრუქტურა, როცა რამოდენიმე ადამიანი იღებს ყველა გადაწყვეტილებას და რთულ დროს ყველაფერი უფრო იძაბება;
- ხარისხის მოზიდვასა და მართვაში ჩვარდნა, ადამიანების უნარების არასწორად შეფასება რაც მომსახურების ხარისხს აქვეითებს.

გარე ფაქტორებთან დამოკიდებულება:

- სუსტი პოზიცია, განსაკუთრებით მიკრო და მაკრო ეკონომიკის ცვლილებებისას და ბუნებრივი კატასტროფებისას;
- ადგილობრივ ადამიანურ რესურსებზე დამოკიდებული;
- გარე ძალებზე მაღალი დამოკიდებულება (Morrison and Teixeira).

ორგანიზაციული რესურსი - საოჯახო ბიზნესში ყველა რესურსი ოჯახურია. ოჯახური იმიტომ, რომ ნებისმიერი რესურსი არის ერთიანი, ოჯახის, ოჯახის ცალკეული წევრებისა და ბიზნესის ურთიერთქმედების შედაგად მიღებული. თუმცა თუკი ვისაუბრებთ ოჯახის წევრების როლზე, ქალის როლი თითქმის ყველა საოჯახო ბიზნესში წამყვანია, მართვაშიც და უშუალოდ საქმიანობაშიც.

რესურსების „ოჯახურობამ“ შეიძლება იქონიოს როგორც დადებითი გავლენა, ასევე უარყოფითიც.

ეს რესურსებია:

- უნიკალური სამუშაო გარემო, რომელიც არის ოჯახზე მორგებული და ზრუნავს მუშაკებზე, რაც იწვევს ერთგულებას;
- უფრო მოქნილი სამუშაო პრაქტიკა;
- ოჯახის წევრები არიან უფრო მეტად მონდომებულები და პროდუქტიულები;
- საზიარო „ოჯახის ენა“ უზრუნველყოფს ეფექტურ კომუნიკაციას;
- ოჯახური ურთიერთობები წარმოქმნის უჩვეულო მოტივაციას, მტკიცე ერთგულებას და ზრდის ნდობას;
- ტრანზაქციული ხარჯები შემცირებულია;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არაფორმალურია და ეფექტური.

აქ ჩამოთვლილი რესურსები საოჯახო ბიზნესს დიდ შესაძლებლობებს აძლევს. განსაკუთრებით დიდი პოტენციალი აქვს საოჯახო ბიზნესს ტურიზმის სფეროში. განსაკუთრებით ტურისტული გამოცდილების მიღების მხრივ, მჭიდრო კავშირი მყარდება ოჯახსა და მომხმარებლებს შორის.

არ უნდა გამოგვრჩეს ეთნიკური მხარდაჭერა, როგორც რესურსი, განსაკუთრებით ემიგრანტების მხრიდან. მაგალითად ავიღოთ ჩინელი მეწარმეები რომლებიც სხვა ქვეყანაში მოღვაწეობისას მუდმივად ეხმარებიან ერთმანეთს ფინანსებით, ბიზნეს რჩევებით და ა.შ

შემდგომი მნიშვნელოვანი რესურსია ნებაყოფლობითი უხელფასო დასაქმება, რაც ოჯახის წევრების მხრიდან საკმაოდ ხშირია, განსაკუთრებით მცირე სასტუმროებში. ისინი ჯერდებიან მხოლოდ ოჯახის მოგებას.

ასევე მნიშვნელოვანია მეწარმეობის ფორმა, რომელიც განსხვავებულია და ჰგავს სოციალურ მეწარმეობას, რადგან უმეტეს შემთხვევაში არა მხოლოდ ხელფასებს არ იხდიან, არ იხდიან მიწის იჯარას, მანქანის ქირას და.ა.შ.

მეწარმეობის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები - მას შემდეგ რაც სამეწარმეო პროცესი გაივლის ფილტრაციას, დგება სოციო-ეკონომიკური შედეგების დრო. თუმცა მათი გაზომვა რთულია. პროცესი ასე გამოიყურება, ის არეალი სადაც სასტუმროს განთავსებული სარგებლობს მისი წარმატებით, რადგან შემოსული თანხა რჩება იმავე ადგილას.

დასაქმებულები გარდა ოჯახის წევრებისა, შესაძლოა იყვნენ მეზობლები ან ახლომახლო მცხოვრები ადამიანები. ტურისტები, რომლებიც ჩამოდიან ტოვებენ არა მხოლოდ ფინანსებს, არამედ შეიძლება გახდნენ ძალიან საინტერესო ინტელექტუალური გაცვლის მონაწილენიც. განსაკუთრებით თუკი საქმე ეკო ტურიზმს ეხება. იქ გარემოსა და სოციუმის სარგებლიანობა ცხადზე ცხადია.

მცირე საოჯახო საწარმოებს პოტენციალი აქვთ ხელი შეუწყონ სოციალურ, ეკონომიკურ და გარემოსდაცვის გაუმჯობესებას. ამას ისინი ახერხებენ შემდეგნაირად:

- თავისი საქმიანობით არა მხოლოდ ასაქმებენ ადამიანებს, არამედ ხელს უწყობენ მათგან პროდუქტების გასაღებას, რაც ხელს უწყობს ეკონომიკური და სოციალური გამოწვევების მდგრადად გადაწყვეტას;
- ხელს უწყობენ ბუნებრივი გარემოს შენარჩუნებას;
- იზიდავენ ინვესტიციებს ისეთი ადამიანებისგან, ვისაც ცხოვრების სტილის შეცვლა უნდათ;
- საზოგადოებრივ ცხოვრებას ახალისებენ და მათ ყოველდღიურობას მეტად ღირებულად აქცევენ.

თუმცა მიდელტონი და კლარკი პოზიტურად არღიქვამენ მცირე სასტუმროების როლს. ისინი ფიქრიებენ, რომ თავდაპირველად როცა სამეწარმეო სული ბობოქრობს, მართლაც უმჯობესდება გარემო. თუმცა სარისკო ფაზაში, როცა მოთხოვნა მაღალი აღარაა, ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რომ მომხმარებელი დარჩეს მაქსიმალურად კმაყოფილი, თუნდაც ზიანი მიადგეს გარემოს (Middleton and Clarke).

დამატებითი მასალა

კორპორაციული პროფილი

რიც-კარლტონის სასტუმროების კომპანია

მიუხედავად იმისა, რომ „რიც-კარლტონის სასტუმროების კომპანიის“ რეალური ისტორია ბევრად ადრე იწყება, მისი დაარსების ოფიციალურ თარიღად 1983 წელი ითვლება. სწორედ „რიც-კარლტონის“ ტრადიციებმა ჩაუყარა საფუძველი გამოთქმას „იყო რიცივით“, რაც იმას ნიშნავს, რომ რაღაცას ძალიან მაღალ დონეზე და ხარისხიანად აკეთებ. სახელგანთქმული ოტელიეს (სასტუმროს მეპატრონის), ცეზარ რიცის ფილოსოფიაში დამკვიდრებული შესანიშნავმა ტრადიციებმა 1927 წელს აშენებულ ბოსტონის „რიც-კარლტონში“ დაიმკვიდრა ადგილი და დღეს ეს კომპანია მსოფლიოს მასშტაბით უკვე ოცდათერთმეტ (ოცდაერთი საქალაქო სასტუმრო და ათი კურორტი) სასტუმროს აერთიანებს.

„რიც-კარლტონის სასტუმროების კომპანიამ“, რომლის სათაო ოფისიც ჯორჯიის შტატის დედაქალაქ ატლანტაში მდებარეობს კარგი რეპუტაცია უმაღლესი დონის მომსახურებითა და საიმედოობითა შეიქმნა. „რიც-კარლტონის“ უმთავრესი მისიაა მაღალი კლასი პერსონალური მომსახურებისა და გარემოს უზრუნველყოფა, საუკეთესო

პირობების შექმნა და სტუმრის ყველაზე მოულოდნელი მოთხოვნის დაკმაყოფილება. ქარიზმატული ლიდერის, ჰორც შულცის ხელმძღვანელობით „რიც-კარლტონი“ 1993 და 1999 წლებში მალკოლმ ბალდრიჯის ნაციონალური ხარისხის პრესტიჟული ჯილდოს მფლობელი გახდა. „რიც-კარლტონი“ მასპინძლობის სფეროს ერთადერთი ორგანიზაციაა, რომელიც დაჯილდოებულია ამერიკის შეერთებული შტატების ვაჭრობის დეპარტამენტის მიერ მენეჯმენტის ხარისხისთვის.

„რიც-კარლტონის“ კარგად გაწვრთნილი პერსონალის მთავარი მისია სტუმრის დასაკმაყოფილებლად „მიწაზე სამოთხის შექმნაში“ მდგომარეობს. როგორც კომპანიის დევიზი გვაუწყებს, „რიც-კარლტონში“ მხოლოდ „ლედი და ჯენტლმენების სამსახურში მყოფი ლედი და ჯენტლმენები“ მუშაობენ.

მსგავსი მომსახურების მისაღწევად კომპანია უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებს პერსონალის წვრთნასა და მომზადებას. კომპანიაში სამუშაოდ აყვანას წინ სამუშაო ადგილზე სტაჟირების დამატებითი ასი საათი, გარეგნობისა და ყოფა-ქცევის სისტემატიური შემოწმება და ხარისხი კონტროლი უსწრებს. კარგად შესრულებული სამუშაო კი კომპანიის მხრიდან სრულად ანაზღაურებული დასვენებითა და სხვა წამახალისებელი ჯილდოებით აღინიშნება. „რიც-კარლტონის“ რიგითი თანამშრომლებისადმი გამოვლენილი ნდობა კი ყველაზე კარგად მათთვის მინიჭებულ უფლებაში ვლინდება: სტუმრის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად თავისი შეხედულებისამებრ თავისუფლად განკარგოს 2 ათასი დოლარის ოდენობის თანხა სატუმროს ბიუჯეტიდან. როგორც ბატონი შულცი ამბობს, ნებისმიერ თანხაზე უფრო მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელი თავს კომპანიის ნაწილად გრძნობდეს.

კორპორაციული პროფილი

დისნეის თემატური პარკები

Disney Theme Parks

უოლტ დისნეის მისიის უმარტივესი განაცხადი ასეთია: „ჩვენ ვქმნით ბედნიერებას“. „დისნეი-ლენდის“ მშენებლობაზე მუშაობისას იგი თემატური პარკების ბიზნესს მარტივად და ფილოსოფიურად მიუდგა და აქცენტი ხარისხზე, გართობასა და მომსახურების მაღალ დონეზე გააკეთა. პარკის დიზაინი, მისი ჯადოსნური იერსახე და მახასიათებლები დისნეიმ თავისი შემოქმედებიდან აიღო და „დისნეი-ლენდში“ გართობის სრულიად ახალი სახე - სამგანზომილებიანი ცოცხალი შოუ შექმნა.

მომსახურების კონცეფციის კიდევ უფრო გაღრმავებისათვის დისნეიმ თავის კლიენტებს მომხმარებლების ნაცვლად სტუმრები და წარმოდგენის მონაწილეები უწოდა. საქმისადმი დისნეისეული მიდგომის სამი ძირითადი ასპექტი ასეთია:

- დისნეიმ კონკრეტულად გაიაზრა მისი ბრენდისა და პროდუქტის არსი;
- ბიზნესს მიუდგა სტუმრის თვალსაზრისიდან;
- მას თავის პირად პასუხისმგებლობად მიაჩნდა პარკის თითოეული სტუმრის წარუშლელ შთაბეჭდილებაზე ზრუნვა.

როგორც დისნეის პარკის გენერალური დირექტორი ამბობდა - მათი ინვენტარი ღამით სახლში მიდოდა, რაც იმას ნიშნავს, რომ „დისნეი-ლენდის“ საოცრებათა სამყაროს შექმნას ათასობით ადამიანის, განსაკუთრებით კი წარმოდგენაში მონაწილეების ნიჭი, მონდომება და მაღალი პროფესიონალიზმი ჭირდებოდა.

„დისნეი-ლენდის“ მომსახურების უმნიშვნელოვანესი ელემენტებია:

- პერსონალის სწორად შერჩევა, მათი განვითარება და შენარჩუნება;
- პროდუქტისა და ბრენდის არსის სწორად გაგება;
- ერთნაირი მომსახურების სტანდარტები და ტრადიციები წარმოდგენის ყველა მონაწილისათვის;
- ლიდერების წვრთნა და მწვრთნელების ჩამოყალიბება;
- სტუმრის კმაყოფილების დონის სწორად შეფასება;
- პროფესიონალების შეფასება, დაფასება და წახალისება-დაჯილდოება.

დისნეის ბიზნესის წარმატება ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის დამოკიდებულების რამდენიმე მარტივ საკითხამდე დადის:

- პერსონალშორისო ურთიერთობების უნარ-ჩვევები;
- გამართული კომუნიკაცია;
- მეგობრული ურთიერთობა.

„დისნეი-ლენდის“ მთავარი პროდუქტი შოუა და შესაბამისად, პარკის თითოეული გოჯი თავის უნიკალურ ამბავს ყვება, წარმოდგენის თითოეული მონაწილე კი თავის როლს ასრულებს.

დისნეის მომსახურების მოდელი:

- იწყება ღიმილით.
- სტუმარს ეკონტაქტებიან მზერით, ესაუბრებიან სხეულის ენით;
- სთავაზობენ სანახაობას;
- ეკონტაქტებიან სტუმარს;
- მომსახურებას უდგებიან შემოქმედებითად;
- სტუმართან ურთიერთობას ასრულებენ მაღლობით.

V ლექცია

ლექციის თემა: მასპინძლობა, კომერციული სახლები და მეწარმეობა

ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში მცირე ფირმების (სასტუმროების) რაოდენობა საკმაოდ დიდია. მიუხედავად იმისა რომ ამ სექტორში არსებობს სასტუმროების და რესტორნების ჯგუფები, მცირე ფირმები ამ სექტორში ჭარბობს. მცირე ფირმაა ყველა სასტუმრო, რესტორანი და ბარი, სადაც 10 ადამიანზე ნაკლები მუშაობს. ზოგიერთ მათგანში გაცილებით ცოტა მუშაკია.

იმისათვის, რომ ავლწეროთ მასპინძლობის ბიზნესი, საკმარისი არა არის მხოლოდ სასტუმროების, ბარების რესტორნებისა და სხვა კვების დაწესებულებების საქმიანობის გაცნობა. მასპინძლობა მოიცავს გაცილებით მეტს, ვიდრე მომსახურების სანაცვლოდ გადახდილი თანხაა. მას კულტურასთან მჭიდრო კავშირი აქვს. მასპინძლობა გულისხმობს:

- გულლიად დახვედრას, მათ შორის სრულიად უცნობების;
- ყველაფრის გაკეთებას იმისათვის, რომ სტუმარმა თავი იგრძნოს დაცულად და უსაფრთხოდ.

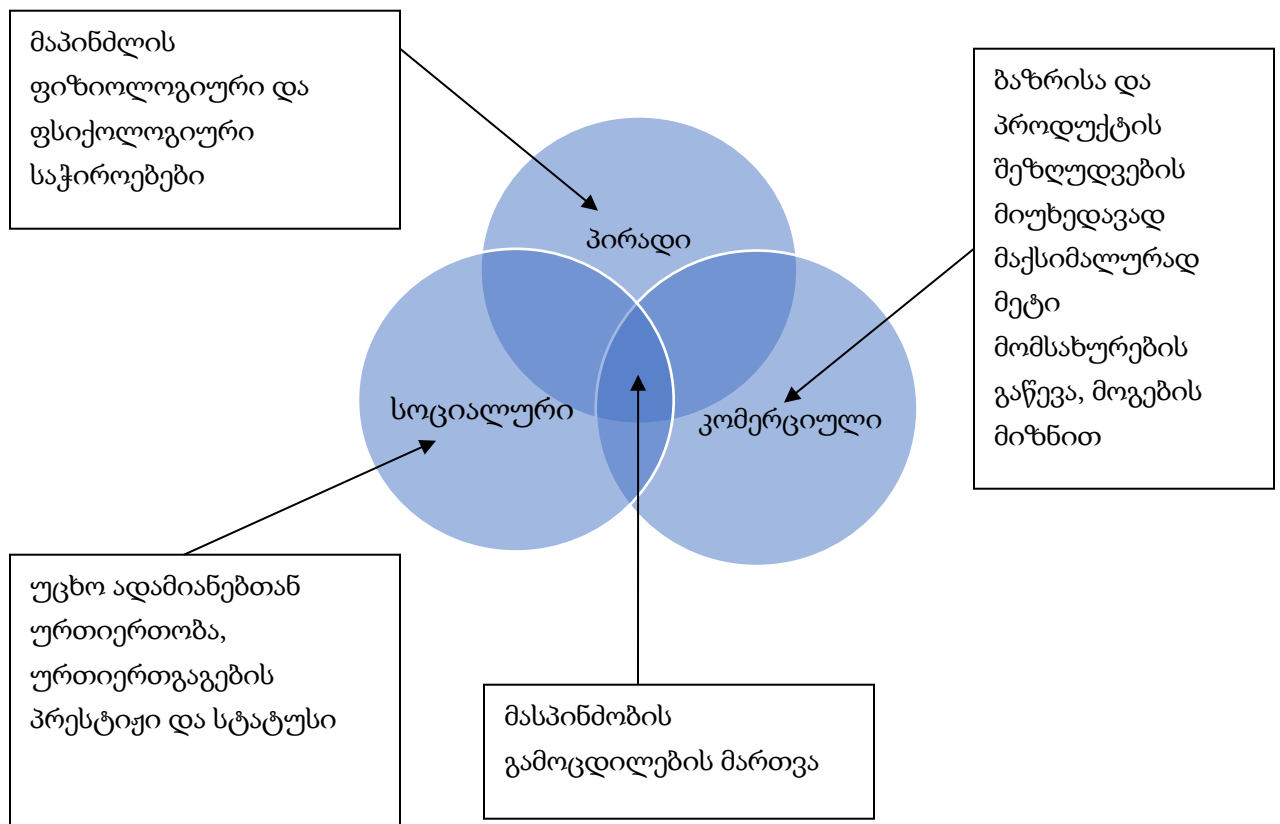
სამეცნიერო წრეები ბევრს დაობენ ღირს თუ არა მასპინძლობის შესწავლა, არის თუ არა ის ისეთი მასშტაბური და ცალკე მდგომი, რომ მეცნიერული მიდგომა სჭირდებოდეს. ბევრი ავტორი მასპინძლობას გაინიხილავს სოციალური მეცნიერების პერსპექტივიდან და სწავლობს სტუმრისა და მასპინძლის ურთიერთობას კომერციულ ჭრილში, არაკომერციულ ჭრილში და შინაურ სიტუაციაში.

სოციალურ მეცნიერებებში ტერმინი „მასპინძლობა“ გამოყენებულია როგორც მასპინძელი საზოგადოებისა და სტუმრის (ტურისტის, თავშესაფართა მაძიებლების,

უცხოელი მუშების, მიგრანტების) ურთიერთობა. მასპინძლობა, მცირე ფორმების ჭრილში აღიქმება როგორც ფულის შოვნის საშუალება, რომელსაც არ ჭირდება განსაკუთრებული უნარები. უმეტესობა ფიქრობს რომ საჭმლის, სასმელის და საწოლის მომზადებას განსაკუთრებული ცოდნა არ სჭირდება, რადგან ამას ისედაც აკეთებენ ყოველდღიურობაში. (Lashley and Rowson).

ერთ-ერთი მწვავე საკითხი ამ ბიზნესში სწორედ ესაა. რატომ ფიქრობს ყველა მეწარმე, რომ მასპინძლობაში განსაკუთრებული არაფერია, კომერციული საქმიანობის დაწყებას არაფერი უნდა და ბიზნესში წარმატებაც თავისთავად მოვა.

იმისათვის, რომ დავინახოთ თუ რა კავშირშია ერთმანეთთან მასპინძლობის პირადი, კომერციული და სოციალური ნაწილები, შემდეგი თვალსაჩინოება გამოდგება:



ფრანგი ფილოსოფოსი მასპინძლობაზე წერს: არსებობს არა მხოლოდ მასპინძლობის კულტურა, არამედ არ არსებობს კულტურა, რომელიც არ მოიცავს მასპინძლობის კულტურას. ყველა კულტურა ცდილობს ერთმანეთს გაეჯიბროს მასპინძლობით, მასპინძლობა თვითონაა კულტურა (Jacques Derrida).

მასპინძლობის სოციო/კულტურული ასპექტები

ყველა კულტურისთვის საერთო და დროში უცვლელი მასპინძლობის ასპექტებია:

- ნათელია რომ თანამედროვე, განვითარებულ საზოგადოებას აღარ აქვს უცნობების მასპინძლობის ისეთივე კულტურული და რელიგიური ვალდებულება, როგორც ეს ადრე იყო;
- დღეს აღარ არის საჭიროება უცნობებს შევთავაზოთ თავშესაფარი საკვები და სასმელი, როგორც ეს ხდებოდა შუასაუკუნეების ინგლისში, ძველ რომში, ძველ საბერძნეთში და იუდეაში;
- აღარც ადამიანები იღწვიან რომ მასპინძლობის მეშვეობით სრულიად უცხო ადამიანები გაიხადონ მეგობრად (Selwyn).

ეს იმას არ ნიშნავს რომ თანამედროვე სამყაროში აღარ დარჩა საზოგადოება, სადაც სტუმრისა და მასპინძლის ურთიერთობა იგივე სიმაღლეებზეა აყვანილი რაც ძველად იყო.

- ყველასთვის საერთო პარამეტრია, რომ უცხოებისთვის მასპინძლობა იყო კულტურული და რელიგიური ვალდებულება;
- სოციალურად განსაზღვრული წესიერი აღზრდის მაჩვენებელი იყო უცხოების თავშესაფრის, საკვების, სასმელის და უსაფრთხოების შეთავაზება;
- ეს ვალდებულებები ვრცელდებოდა ყველაზე, მიუხედავად მათი სტატუსისა და წარმომავლობისა;

- ეს მომდინარეობდა ქრისტიანული რელიგიიდან, სადაც მიჩნეულია რომ ნებისმიერ დროს შეიძლება კარზე მოგადგეს მოგზაურად შენიღბული მაცხოვარი იმისთვის, რომ შეამოწმოს შენი კაცთმოყვარება;
- ყველა ამ რომაულ, ბერძნულ და ქრისტიანულ კულტურებში იგავების სახით ყვებოდნენ, რომ თუკი მასპინძელი გულით არ უმასპინძლებდა სტუმარს, მას ამქვეყნიური სიკეთეები (მატერიალური სიმდიდრე) წაერთმეოდა და დაკარგავდა ყველაფერს.

თუმცა XX საუკუნეშიც აქტიურად იყო მასპინძლობისკენ მოწოდებები. განსაკუთრებით ქრისტიანულ სამყაროში, სადაც კვლავაც უანგარო მასპინძლობა ითვლება დიდ სიკეთედ. 1930-იან წლებში აშშ-ში მუშათა კლასი გამოვიდა მოთხოვნით, დაბრუნებულიყო ტრადიციები, რაც შეამსუბუქებდა უსახლკაროდ და უმუშევრად დარჩენილი ადამიანების ყოფას.

ქრისტიანული პერსპექტივიდან გამომდინარე, მასპინძლობა უნდა იყოს:

- თავისუფალი და მეგობრული სივრცეში, რომელიც ქმნის ფიზიკურ, ემოციურ და სულიერ სივრცეს უცხო ადამიანისთვის;
- უცნობი განიხილება როგორც სტუმარი, დამეგობრების პერსპექტივით;
- სტუმარი ყველანაირად დაცულია;
- მასპინძელი სტუმარს უძღვნის საუკეთესო საჩქარს;
- ყველა სტუმარი იმსახურებს ერთნაირ პატივისცემას, მასპინძელი სწორედ ამით ფასდება;
- მასპინძლობისას მაქსიმალურად კეთილად უნდა მოექცნენ სტუმარს, არანაირი დაცინვა და გაქილიკება;
- ნებისმიერ სტუმარს უნდა მოეკიდონ თანაგრძნობით (Nouwen).

ეს ვალდებულებები რამოდენიმე მიზეზის გამოა საინტერესო:

- პირველ რიგში მასპინძლობის ეს მორალური და ეთიკური ვალდებულებები საინტერესოა სხვადასხვა ქვეყნის ტრადიციების შესადარებლად. რომელსაც ისინი დღემდე იყენებენ მასპინძლობის ინდუსტრიაში, ყველა დაწესებულება ცდილობს, რომ მაქსიმალური პატივი სცეს სტუმარს, მოემსახუროს მას ტრადიციების შესაბამისად, განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ დღეს ამ ყველაფერს მათ სთავაზობენ, ვინც გადახდისუნარიანია. სწორედ ეს ტრადიციები იყიდება საუკეთესოდ მასპინძლობაში;
- ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც მეწარმეებს იზიდავთ მასპინძლობის ბიზნესი, სწორედ მასპინძლობის ტრადიციებია, რაც ზოგიერთ ოჯახში უკვე არსებობს და კარგად გამოსდით;
- მასპინძლობით მიიღწევა მომხმარებელთა კეთილგანწყობა და მათი მჭიდრო ურთიერთობა ფირმასთან.

თუმცა მასპინძლობის შეთავაზება და მასპინძლობა სხვადასხვა რამაა. შეთავაზების დროს მეწარმე უბრალოდ ჰყიდის თავის კეთილგანწყობას, მაგრამ თუკი მასპინძლობის კულტურა ადამიანში გამჯდარია, იმას მნიშვნელობა არ აქვს რამდენად გაყიდის, ნებისმიერ შემთხვევაში უმასპინძლებს სტუმარს. მომხმარებლები თითქმის ყოველთვის გრძნობენ რა შემხვევაშია მასპინძლობა ნამდვილი და ამ დროს ისინი ყოველთვის უფრო ლოიალურები არიან.

ერთ ერთი მთავარი საკითხია კომერციულ სექტორში მასპინძლობა. და ამ მასპინძლობის ნამდვილობა:

- კომეციული მასპინძლობის პროდუქტი და სერვისები ერთი და იგივეა თუ არა?
- შეუძლია კომერციულ მასპინძლობას იყოს ნამდვილი მასპინძლობა?
- კულტურული და პირადი მასპინძლობის მოდელები ღირებულია თუ არა?

თუ თანამედროვე მასპინძლობის ბიზნესს დავაკვირდებით აღმოვაჩენთ, რომ მომხმარებლები არ ჩივიან, რომ თანხის სანაცვლოდ იღებენ მასპინძლობის სერვისებს,

მათ იციან რასაც ყიდულობენ, მთავარია ეს სერვისი არ იყოს ხელოვნური და იყოს იმ კომერციული დაწესებულების კულტურის ნაწილი.

მასპინძლობის აქტივობების მიმზიდველობა - მასპინძლობის სექტორში ყველა სფეროს თავისი განსაკუთრებული აქტივობები აქვს, რომ მიიზიდოს მომხმარებელი. საუკეთესო მაგალითია პაბები ინგლისში სადაც, როგორც წესი სამუშოდ აჰყავთ ირლანდიელები, რადგან ისინი ასოცირდებიან მაგარი სასმელის მაღალ ხარისხთან. პატარა სასტუმრო სახლებში სტუმრებს ხვდებიან მანდილოსნები, რათა შეიქმნას მყუდრო და ოჯახური გარემო, რესტორნებში მნიშვნელობა აქვს გარემოს და საკვების მიტანისას კეთლგანწყობას.

რესტორნის მომხმარებლებიდან, გამოკითხულთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ გემრიელი საკვებისგან მიღებული სიამოვნება ასოცირდება არა მასში შემავალი პროდუქტების ხარისხთან, არამედ იმ გარემოსთან სადაც მიირთმევენ ამ საკვებს. ბუნებრივიცაა ხალხი მაინც დადის ჩინურ რესტორანში, მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან მარტივად შეუძლიათ სახლიდან შეუკვეთონ იგივე საკვები.

კომერციული სახლები - კომერციული სახლები არის 2 სახის. პირველი ესაა ჩვეულებრივი სახლი, სადაც სტუმრებსა და მასპინძელს საერთო სივრცე აქვთ, ხოლო მეორე ტიპის თავიდანვე დაპროექტებულია და მორგებულია სტუმრებზე. ქვემოთ განვიხილავთ კომერციული სახლების კატეგორიებს:

კომერციული სახლების კატეგორია	კომერციული სახლების მაგალითები
ტადიციული კომერციული სახლი	<ul style="list-style-type: none"> • საწოლი და საუზმე • კულტურული ღამისგასათევი • ფერმის ტიპის დასარჩენი • სასტუმრო სახლი

	<ul style="list-style-type: none"> • მასპინძელი ოჯახები • მონასტრის კუთვნილი დასარჩენი ('Monarch of the Glen' properties) • რელიგიური სახლები • ოჯახის მიერ მართული, პატარა სასტუმროები • მწერალთა სახლები
ვირტუალური რეალობის კომერციული სახლები.	<ul style="list-style-type: none"> • ბუტიკი სასტუმროები • აგარაკის ტიპის სასტუმროები • თაიმშეირინგის დაწესებულებები • ქალაქის სასტუმროები
თემატიკის მქონე სასტუმრო	<ul style="list-style-type: none"> • სახლი, რომელიც ტურისტებისთვის მიმზიდველია რაიმე ნიშნით, თვითონ სანახაობაა იქ ცხოვრება • სახლი, რომლის ინტერიერიც რომელიმე ფილმის მიხედვითაა გადაწყვეტილი

ზოგიერთი ავტორი კომერციული სახლის მოწყობას უკავშირებს სტუმრისა და მასპინძლის ურთიერთობას და გამოყოფენ სამ ნაირსახეობას:

- პირველი ეს არის კომერციული სახლი, რომელშიც საძინებლები სტუმრებისთვისაც და ოჯახის წევრებისთვისაც ერთნაირადაა მოწყობილი,

იმდენად შინაური გარემოა, რომ შესაძლოა სტუმრის საძინებელში იყო მასპინძელი ოჯახის ფოტოებიც, და ეს დაბრკოლებას არ ქმნის, პირიქით ჩნდება განცდა რომ ვინმე შინაურ ნათესავთან ხარ სტუმრად. სასტუმრო ოთახი და სასადილოც საერთოა. სამზარეულო და აბაზანა ყველას საკუთარი აქვს.(Lynch and MacWhannell)

- მეორე ტიპის კომერციულ სახლებში გაცილებით ნაკლები საერთო სივრცეა სტუმრებისა და მასპინძებისთვის. სტუმრებისთვის განკუთვნილი სივრცეც მეტად პროფესიულადაა მოწყობილი, არანაირი კვალი მასპინძლის ოთახში, არის სადა და ყველა გემოვნებაზე მორგებული. კვების ობიექტი და ლაუნჯიც ცალკეა სტუმრებისთვის, რომ აღარაფერი ვთქვათ საძინებლებსა და სააბაზანოებზე (Lynch).
- მესამე ტიპის კომერციული სახლს თვითმომსახურებასაც უწოდებენ. ამ შემთხვევაში მასპინძლები არ ცხოვრობენ იმ სახლში, რომელშიც სტუმრებს იღებენ. ორი ვარიანტია: ერთი, როცა მეორე სახლიც აქვთ და იქ გადადიან საცხოვრებლად სტუმრების ვიზიტისას ან იმ სახლში არასდროს ცხოვრობენ, რომელიც სტუმრებისთვისაა განკუთვნილი. ამ შემთხვევაში სტუმარი მხოლოდ თანხას იხდის, მასპინძელი არ ერევა არც კვებაში და არც სხვა მომსახურებაში, თუმცა ყველაფერი მოლაპარაკებაზეა დამოკიდებული (Lynch and MacWhannell).

რაც შეეხება პაბებს, ბარებს, რესტორნებს, კაფეებს, წასახემსებელ დაწესებულებებს და ისეთ რესტორნებს, საიდანაც მზა საჭმელს ატანენ სახლში, ამ დაწესებულებებში მენეჯერებისთვის და მომსახურე პერსონალისთვის რაიმე განსაკუთრებული სივრცე არაა გამოყოფილი და მთელი შენობა ისეა მოწყობილი, როგორც კომერციას ჭირდება. იმ წუთიდან როცა სტუმარი ფეხს შეაბიჯებს, ყველაფერი ხდება მისი და მომსახურე პერსონალი უბრალოდ ემსახურება მას.

პატარა ფირმები, რომლებსაც (კონტრაქტით) საკვები მიაქვთ ოფისებში, ამარაგებენ ბიზნეს სადილებს ან რაიმე სახის შეკრებებს, პირად სივრცეში აქვთ სამზარეულო, მაგრამ სტუმრებს ემსახურებიან სხვაგან. მათი ურთიერთობა, მომსახურების გაწევის ადგილის მიუხედავად, მაინც მასპინძლობის სფეროა.

კომერციული სახლები გვთავაზობენ მასპინძელსა და სტუმარს შორის ურთიერთობის სხვადასხვა დონეს.

ურთიერთობის დონე	მასპინძლობის ტიპები
მასპინძელი და სტუმარს აქვთ მეტი საერთო სივრცე	<ul style="list-style-type: none"> • საწოლი და საუზმე • კულტურული ღამისგასათევი • ფერმის ტიპის დასარჩენი • სასტუმრო სახლი • მასპინძელი ოჯახები • ოჯახის მიერ მართული პატარა სასტუმროები
მასპინძელს და სტუმარს აქვთ საერთო სივრცე, მაგრამ უფრო მეტი აქვთ საკუთარი სივრცე	<ul style="list-style-type: none"> • საწოლი და საუზმე • სასტუმრო სახლი • პატარა სასტუმროები • პაბები და ბარები • რესტორნები, კაფეები და რესტორნები, რომლებიც საჭმელს ატანენ
მესაკუთრეები ცალკე ცხოვრობენ	<ul style="list-style-type: none"> • თვითმომსახურება საჭმელზე (სახლში, რომელშიც სტუმრის იქ ყოფნისას არ ცხოვრობენ)

	<ul style="list-style-type: none"> • თვითმომსახურება საჭმელზე (სახლში, რომელშიც არ ცხოვრობენ და მხოლოდ სტუმრებისთვის აქვთ აშენებული)
მესაკუთრეები არ ცხოვრობენ მასპინძლობის გაწევის ადგილას და ობიექტი იკეტება	<ul style="list-style-type: none"> • პაბები და ბარები • რესტორნები, კაფეები, წასახემსებებელი ბარები, და რესტორნები საიდანაც საჭმელს ატანენ • ზოგიერთი სასტუმრო სახლები და პატარა სასტუმროები
მასპინძელი მიდის სტუმართან და იქ უწევს მომსახურებას	<ul style="list-style-type: none"> • კონტრაქტული კატერინგი • სამუშაო ადგილზე კატერინგი • ბიზნეს ლანჩს სერვისი • საშინაო სადილის სერვისი

კომერციული სახლების მესაკუთრეების გამოკითხვამ ცხადყო, რომ მათ უმეტესობას ამ ბიზნესის წამოწყებისას არ ამოდრავებდა მხოლოდ ეკონომიკური ან მხოლოდ ვინმესთვის მასპინძლობის გაწევის სურვილი, არამედ ეკონომიკურმა საჭიროებამ განაპირობა ის, რომ დაეწყოთ ბიზნესი და მასპინძლობა აირჩიეს იმიტომ, რომ გამოსდით და სიამოვნებთ.

გამოყოფენ მასპინძლობის დადებით და უარყოფით მხარეებს:

დადებითი	უარყოფითი
<ul style="list-style-type: none"> • საკუთარი თავის უფროსობა • ცხოვრების უკეთესი სტილი • სახლიდან მუშაობის შესაძლებლობა • დამატებითი შემოსავალი • ბავშვების მიერ ფულის გამომუშავება • უფრო დიდი საცხოვრებელი ადგილი • ახალ ადამიანებთან შეხვედრა • თავისუფალი დროის გამონახვის შესაძლებლობა • გამღებლის სტატუსი (როცა რაიმეს გასცემ) • ახალი უნარების შესწავლის შესაძლებლობა • სახლის მოწესრიგების შესაძლებლობა (რემონტის განახლება და ა.შ.) • ადამიანებისთვის სასურველად და საჭიროდ ყოფნა • თავდაჯერებულობის გაზრდა 	<ul style="list-style-type: none"> • სახლის დალაგება • 24 სათიანი მზადყოფნა სტუმრის საჭიროებისთვის • გრძელი სამუშაო საათები • ოჯახისთვის განკუთვნილი დროის სიმცირე • დაკავებულობა • საკუთარი დროისთვის ცოტა დროის ქონა • საზოგადოებრივი თავშეყრების გამოტოვება • მუდამ სპონტანურობა • ბავშვებთან ერთად გატარებული საზაფხულო არდადეგების სიმცირე • საკუთარ სახლში ყოფნა ისე, რომ ბოლომდე ვერ სარგებლობდე მისით • ოფიციალური სამსახურის არ არსებობის გამო დაბალი თვითშეფასება

კომერციული სახლების ფლობას და გაძღვლას ყოველთვის მოყვება ზემოთ ჩამოთვლილი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, მთავარია მეწარმემ ამ ბიზნესის წამოწყებისას კარგად გაიაზროს, უღირს თუ არა დადებითის მისაღებად იმ უარყოფითი შედეგების ატანა.

მასპინძლობის ბიზნესის წამოწყებისას ბარიერები ძალიან დაბალია, განსაკუთრებით მაშინ თუ კომერციულ სახლებზეა საუბარი, თითქმის საცხოვრებელი სახლის ფასად შესაძლებელია პატარა სასტუმრო სახლის ყიდვა, სადაც ნებისმიერი შეძლებს სტუმრების მიღებას, მაგრამ მათთვის უსაფრთხო და დაცული გარემოს შეთავაზება ისეთი ადვილიც არაა, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. რაც შეეხება კვების დაწესებულებებს, თუკი საქმე გვაქვს ქსელურ მსოფლიო დონის კომპანიასთან, საქმე რთულდება. მაგალითად მაკდონალდის რესტორნის გახსნის უფლების მოპოვება (ფრენჩაიზი) ადვილი არაა.

ის, რომ მასპინძლობის ბიზნესში შესვლა რთული არაა, ცალკეული რეგიონებისთვის კარგი სულაც არაა, რადგან ბევრი იწყებს საქმეს, მაგრამ ვერ სთავაზობს მომსახურების შესაბამის ხარისხს, რაც შემდგომში მთლიანად ტურისტული დანიშნულების ადგილს უტეხს სახელს.

დამატებითი მასალა

საცხოვრებელი სახლების ადაპტაცია ტურისტული სასტუმროებისა და „გესტჰაუზების“ მოსაწყობად

ტურისტული ინფრასტრუქტურის განუვითარებლობისა და სხვა ხელისშემშლელი პირობების მიუხედავად, საქართველოს მთიანეთისადმი ინტერესი სულ უფრო და უფრო იზრდება. ტურისტების მისაღებად აქტუალური ხდება შედარებით მცირე დანახარჯებით პატარა სასტუმროების მშენებლობის ან არსებული სახლების „გესტჰაუზების“ (სასტუმრო სახლებად) გადაკეთების საკითხი.

ტრადიციული საცხოვრებელი სვანური სახლი ამჟამად პრაქტიკულად უკვე აღარ არსებობს. მას შეენაცვლა ევროპული ტიპის საცხოვრებელი, სრულიად განსხვავებული გეგმარებით, სხვადასხვა სახის და სხვადასხვა დროს გაკეთებული მიშენებებით. ცხადია, რომ ყოველი სახლის გადაკეთება მოითხოვს ინდივიდუალურ მიდგომას, მაგრამ ტურისტის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, გამოვლინდა ტიპობრივი საკითხები და აუცილებლად ჩასატარებელი სამუშაოები. ქვემოთ მოყვანილია ძირითადი საკითხები, რომლებსაც უნდა მიექცეს განსაკუთრებული ყურადღება საცხოვრებელი სახლის ადაპტაციისა და მოწყობის პროცესში:

- კეთილმოწყობილი აბაზანების (საშხაპე) და საპირფარეშოების (შესაბამისად 2,5-1,8კვ.მ.) საკმარისი რაოდენობის (3-4 კაცზე ერთი სველი წერტილი) მოწყობა შენობის შიგნით და მათი მოხერხებული განლაგება საძინებლების მიმართ. სეპტიკების (გამწმენდი ნაგებობების) მოწყობა კანალიზაციის არმქონე ადგილებში;
- საძინებლის (14-16კვ.მ.) იმგვარად დაგეგმარება, რომ ეს ოთახები არ იყოს ერთმანეთში გამავალი, ჰქონდეთ მოხერხებული ორიენტაცია, იზოლირებული იყვნენ ხმაურიანი ქუჩისა თუ სათავსოებისაგან;
- სასტუმრო ოთახის, სასადილო ოთახის და სამზარეულოს მოხერხებული განლაგება (სასურველია ერთ საერთოულზე);
- ოჯახის სათავსოებისა და შესაბამისად, მათი წევრების საცხოვრებლის გამიჯვნა სტუმრების ინფრასტრუქტურისაგან ისეთნაირად, რომ არ შეიქმნას ხელისშემშლელი პირობები არცერთი მხარისათვის. ეს შეიძლება არ ეხებოდეს აგროტურიზმის ობიექტებს, სადაც ტურისტი უშუალოდ მონაწილეობს ოჯახის ყოველდღიურ ცხოვრებასა და საქმიანობაში;
- მიწის ნაკვეთის სწორი ზონირება, მისი დაყოფა წინა - დეკორატიულ ეზოდ, ბაღად და სამეურნეო ეზოდ;

- სასურველია ზომიერების ფარგლებში, სახლს შევუნარჩუნოთ ადგილობრივი ქვის წყობა, ტრადიციული ორნამენტები და ელემენტები, ბინა დავაკომპლექტოთ ადგილობრივად დამზადებული ავეჯით და სხვა

თუ ოჯახი გადაწყვეტს თავისი საცხოვრებელი სახლის მისადაგებას ან გადაკეთებას საოჯახო სასტუმროდ, სასურველია, მშენებლობის დროს შეცდომების თავიდან ასაცილებლად, სამშენებლო პროექტი მომზადდეს არქიტექტორის ან გამოცდილი ინჟინერ-მშენებლის მონაწილეობით.

რეკომენდაციები ოჯახური სასტუმროს დიასახლისებისათვის⁹

მთაში წასული ტურისტი ითვლება აქტიურ დამსვენებლად, ვინაიდან დღის განმავლობაში ხარჯავს დიდ ენერჯიას. ამიტომ მისთვის მნიშვნელოვანია, თუ როგორ სასტუმროში დაისვენებს, იგრძნობს თუ არა თავს კომფორტულად და უსაფრთხოდ.

ოჯახური სასტუმრო წარმატებულად ფუნქციონირებისათვის საჭიროა ოთხი ძირითადი რამ - კეთილმოწყობილი სახლი და კეთილგანწყობილი მომსახურე პერსონალი.

კეთილმოწყობილი სახლი - ეს არის ეზო, სასტუმრო ოთახი, საძინებელი აბაზანა, საპირფარეშო, რომლებიც სასურველია შემდეგნაირად გამოიყურებოდეს:

ეზო - სახლის ეზო უნდა იყოს გამწვანებული, ყვავილებით გალამაზებული, დასუფთავებული და მოვლილი, არ უნდა იყოს გადატვირთული ძველი სამეურნეო ინვენტარით. სასურველია ეზოში იდგეს მაგიდა და სკამები, სადაც კარგ ამინდში ტურისტი ისადილებს, ისაუბრებს და მზეს მიეფიცება. სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო საქმეები (სარეცხის გაფენა, ნაგვის გატანა, შეშის დაპობა და ა.შ.) უნდა ხდებოდეს უკანა

⁹<http://www.nplg.gov.ge/greenstone3/library/collection/ekonomik/document/HASH015bc9696f202b4a65b15692;jse ssid=11E67B91E1EFF9C8F7402461E4C69865?ed=1>

ეზოს მხარეს, მოფარებულ ადგილას, უკიდურეს შემთხვევაში, სტუმრების არყოფნის დროს.

სასტუმრო (სასადილო) ოთახი - სადაც იკრიბებიან, საუზმობენ, სადილობენ და ვახშმობენ ტურიტები, უნდა იყოს ნათელი და სუფთა, ხშირად უნდა ნიავედებოდეს. არ უნდა იყოს ავეჯით გადატვირთული და არ უნდა იდგეს საწოლი.

საძინებელი - ტურისტისათვის განკუთვნილ საძინებელ ოთახს უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებელი შესასვლელი, ფანჯარა ფარდით გაწყობილი (სასურველია, ორი სახის: სქელი და თხელი). ოთახში უნდა იყოს განლაგებული შემდეგი ავეჯი და ნივთები:

- ორი საწოლი - საწოლები უნდა იყოს გამართული; თეთრეული სასურველია თეთრი ფერის და ხშირად გამოიცვალოს;
- საბანი უნდა შეესაბამებოდეს ბინაში არსებულ საშუალო ტემპერატურას;
- ყოველ საწოლთან სასურველია იდგეს ე.წ. „ტუმბო“ ან პატარა მაგიდა, რაზეც დაიდგმება ელექტრო ლამფა დამოუკიდებელი ჩამრთველით, ან სინათლის სხვა წყარო;
- სასურველია საძინებელ ოთახში იყოს სარკე;
- ტანსაცმლის კარადა (ცარიელი), ან ღია საკიდი;
- პატარა საწერი მაგიდა;
- ორი სკამი;
- ყოველ ტურისტს ოთახში უნდა დახვდეს ერთი დიდი და ერთი - პატარა პირსახოცი.

ოთახში ან კარადაში არ უნდა ეწყოს ოჯახის წევრების პირადი ნივთები, კედლებზე არ უნდა ეკიდოს საოჯახო ფოტოსურათები; ტურისტს არ უნდა ჰქონდეს იმის შეგრძნება, რომ იგი ვიღაცის ოთახში ცხოვრობს.

საძინებელი ოთახის დალაგება ხდება ყოველდღე, დილის საათებში, როდესაც ტურისტი გასულია ოთახიდან (სასეირნოდ, სასაუზმოდ და ა.შ.). ოთახის დალაგება მოიცავს: მტვრის გადაწმენდას, საწოლის გასწორებას, გადასაფარებლის გადაფარებას, დაგვადსუფთავებას ნოტიო ტილოთი. არ არის სასურველი ტურისტის პირადი ნივთების ხელის ხლება და გადაადგილება.

აბაზანა, საპირფარეო - უნდა იყოს ყოველთვის დასუფთავებული და უზრუნველყოფილი წყლით; თუ არსებობს წყლის შეწყვეტის საშიშროება, საჭიროა დამატებით ჭურჭელში იყოს წყლის საკმარისი მარაგი. აბაზანა და საპირფარეო აუცილებლად უნდა ნიავედებოდეს, ანუ ჰქონდეს სარკმელი, ან სავენტილაციო მილი. უნდა იყოს კარგად განათებული და ჰქონდეს უსაფრთხო ელექტროგაყვანილობა.

სასურველია, სველ წერტილში, რომელსაც ხმარობენ ტურისტები, იდგეს უნიტაზი და იქვე იყოს ხელსაბანი და საშხაპე.

თუ სასტუმროში არ არსებობს, ან მწყობრიდან გამოვიდა წყლის გამაცხელებელი, დიასახლისმა წყლის გაცხელება უნდა მოახერხოს სხვა საშუალებით. აბაზანაში უნდა იყოს სარკე, პატარა თარო და რამდენიმე საკიდი პირსახოცებისა და ტანსაცმლისათვის. ტურისტს აბაზანაში უნდა დახვდეს საპონი.

აბაზანაში არ უნდა ეწყოს ოჯახის წევრების პირადი ნივთები (კოსმეტიკა, ფლოსტები, სარეცხი და ა.შ.). საპირფარეოში აუცილებლად უნდა იყოს ტუალეტის ქარალდი და ტუალეტის საწმენდი ჯაგრისი.

თუ ტურისტების რაოდენობა ორ-სამ პერსონაზე მეტია, ხოლო სველი წერტილი მხოლოდ ერთია, საჭიროა იგი დღეში რამდენჯერმე დალაგდეს და ჩაუტარდეს დეზინფექცია სათანადო ხსნარებით.

ტურისტების სტუმრობის დროს ოთახებში არ უნდა იყვნენ შინაური ცხოველები.

ოჯახური სასტუმროს სამართავად საჭიროა ოჯახის შრომისუნარიანი და კეთილგანწყობილი მინიმუმ ორი წევრი - კოორდინატორი და დიასახლისი. თუ

ტურისტთა რაოდენობა აღემატება 6-8 პერსონას, საჭირო იქნება მესამე დამხმარე ადამიანი. კოორდინატორსა და დიასახლისს შორის სასურველია ფუნქციები შემდეგნაირად განაწილდეს:

კოორდინატორი - კომუნიკაბელური ადამიანი, თავს უყრის ინფორმაციას ტურისტთა შესახებ, ურთიერთობა აქვს ტურისტულ ორგანიზაციებთან; უზრუნველყოფს სტუმრების მიღება-დაბინავებას, აწვდის ტურისტს ინფორმაციას სასტუმროს შინაგანაწესის და ყველა სახის მომსახურების ფასების შესახებ.

კოორდინატორმა სასურველია წინასწარ იცოდეს ტურისტების ჩამოსვლის ზუსტი თარიღი და დრო, ტურისტთა რაოდენობა, როგორი განლაგებით სჭირდებათ ოთახები (ერთი, ორი ან მეტი ადამიანი ერთ ოთახში), რომელი ქვეყნიდან ჩამოდიან, რა სპეციფიკურობა ახასიათებთ და სხვა. მაგალითად, ებრაელები არ მიირთმევენ ღორის ხორცს, იაპონელებს უყვართ ფეხშიშველი სიარული, ხშირად ვეგეტარიანებელი არიან და ა.შ.

ტურისტმა ან ტურისტულმა ორგანიზაციამ კოორდინატორისაგან წინასწარ უნდა იცოდეს მომსახურების ფასები:

- ღამისთევა+საუზმე;
- ღამისთევა ორჯერადი კვებით (საუზმე, ვახშამი);
- ღამისთევა სამჯერადი კვებით;
- ლანჩ-ბოქსი (საგზალო);
- სასტუმროში არსებული დამატებითი მომსახურების საშუალებანი (ცხენი, გიდი, ავტომანქანა და სხვა).

კოორდინატორი აგრეთვე უნდა ზრუნავდეს სასტუმროს სხვადასხვა სამეურნეო საქონლით და პროდუქტით მომარაგებაზე.

დიასახლისი - ძირითადად დაკავებული უნდა იყოს საშინაო საქმეებით. მის კომპეტენციაშია - კერძების მომზადება, ტურისტების კვების დროს მაგიდასთან მომსახურება და ზრუნვა სახლის სისუფთავეზე.

დიასახლისს უნდა ახსოვდეს, რომ სწორად ორგანიზებული კვება და მისი ხარისხი ტურისტების მოზიდვის ერთ-ერთი მთავარი საშუალებაა.

კოორდინატორი და დიასახლისი, როგორც წესი, უნდა ცდილობდნენ, რომ ოჯახის პირადი სტუმრებით არ შეაწუხონ ტურისტები. აგრეთვე მოარიდონ ისინი ყოველგვარ კონფლიქტურ სიტუაციას ადგილობრივ მოსახლეობასთან ან სხვა ტურისტულ ჯგუფებთან.

ჩამოთვლილი რეკომენდაციების გათვალისწინებით შეიძლება ჩვეულებრივი საცხოვრებელი სახლი ვაქციოთ კარგ ოჯახურ სასტუმროდ.

სასტუმროს მესვეურები ყოველდღიურად უნდა ცდილობდნენ, რომ სასტუმრო გახდეს უფრო კომფორტული, კონკურენტუნარიანი, გაუმჯობესდეს კვების ხარისხი, მომსახურება და საცხოვრებელი პირობები; შეძენილი იქნას უკეთესი ხარისხის ავეჯი, თეთრეული, ჭურჭელი და სხვა.

სასტუმროს კარგი საცხოვრებელი პირობები და მომსახურება იძლევა შესაძლებლობას მოიზიდოს მეტი ტურისტი და ამით მიიღოს მეტი შემოსავალი.

VI ლექცია

საოჯახო ბიზნესის დაწყება

მოტივაცია და მიზნები - საოჯახო ბიზნესის მიზანი სხვა ბიზნესების მიზნისგან (მოგების მაქსიმიზაცია) განსხვავებულია. განსხვავებები საოჯახო ბიზნესშიც არის. ერთი ნაწილისთვის ოჯახი ბიზნესზე მთავარია და ბიზნესი არის ამ ოჯახის ცხოვრების საშუალება, ხოლო მეორესთვის მთავარი ბიზნესია და ბიზნესი კი განაპირობებს ოჯახის ცხოვრების წესს (Singer and Donahu) .

ეკონომიკური თეორიის მიხედვით, ბიზნესის წამოწყებისას უნდა ვიფიქროთ ალტერნატიულ ვარიანტში რას შევძლებდით, ან იმ დროში რასაც მასზე ვხარჯავთ რამდენს გადაგვიხდიდნენ სხვაგან. თუმცა საოჯახო ბიზნესის დაწყებისას ამაზე არავინ ფიქრობს. აქ მთავარია ოჯახის წევრების დასაქმება და საკუთარი თავის უფროსობა, ხოლო ის რომ ჩადებული ინვესტიციის ამოღება შეიძლება გაიწელოს ან მოგება მაქსიმალური არ იყოს, თავდაპირველად ამაზე არავინ ფიქრობს. ავსტრალიის კანადის და დანის მაგალითზე ვნახავთ, რომ საოჯახო ბიზნესის წამოწყების მოტივი შეიძლება იყოს უამრავი რამ, მათ შორის ეკონომიკური, სოციალური და პირადი მოტივები.

საოჯახო ბიზნესის დაწყებასთან დაკავშირებული კვლევები (ტურიზმსა და მასპინძლობაში)

დიდ ბრიტანეთში, კორნუოლში, საოჯახო ბიზნესის წარმომადგენლებიდან 23 % ამბობს, რომ მთავარი მიზანი საოჯახო ბიზნესის წამოწყებისა, იყო თვითდასაქმება. 19 %-სთვის მოტივი გახდა პირადი და ოჯახის მიზეზები. 14% უკმაყოფილო იყო წინა სამსახურით, ხოლო 10 %-სთვის უმუშევრობის პრობლემის დაძლევის გზა გახლდათ საოჯახო ბიზნესის წამოწყება. 10%-ის მოტივი გახდა საცხოვრებლად სასურველ ადგილას

გადასვლა, ხოლო 3.3% - სთვის არსებული ცხოვრების სტილისგან თავის დაღწევის გზა აღმოჩნდა საოჯახო ბიზნესი. 3%-ს უნდა მეტი ფულის შოვნა, 6%-ს კარიერული წინსვლა. კითხვაზე თუ რატომ გადაწყვიტეს საქმის წამოწყება კონკრეტულად კორნუოლში, ძრითადად პასუხი იყო კორნუოლის თვალწარმტაცი გარემო, ან იქ გადასვლის სურვილი. 25 პროცენტი ისედაც იქ ცხოვრობდა, 18%-სთვის გადამწყვეტი ეკონომიკური ფაქტორი გახდა, მათი ბიზნესისთვის საუკეთესო ბაზრის ძიება - 10-მა პროცენტმა დაასახელა ხოლო 14% ფიქრობს, რომ უბრალოდ ბედი იყო.

ტურიზმისა და მასპინძლობის მცირე ფირმების კვლევის ცენტრმა დიდ ბრიტანეთში ბიზნესის მესაკუთრეებს ჰკითხეს მოტივის შესახებ. 90%-მა არაეკონომიკური მიზეზები დაასახელა. ძალიან ცოტასთვის აღმოჩნდა ბიზნესის წამოწყების მოტივი იმაზე მეტის შემოსავლის მიღება, რაც ჩვეულებრივად სხვა სფეროში მუშაობით შეიძლებოდა მიეღოთ. 45 %-ის მთავარი მოტივი იმის კეთებაა, რაც მათ მოსწონთ. 30%-ის მოტივი - დამოუკიდებლობის სურვილია, 10 %-ისთვის მთავარი თვითდასაქმება აღმოჩნდა (Thomas et al.,).

მონტანაში, სასოფლო ტურიზმში, მცირე ფირმების მესაკუთრეების 61% ბიზნესში შესვლის მთავარ მიზეზად ასახელებს ეკონომიკურ მიზეზებს. 23% თავის მუდვივ საქმიანობას, 16% სოციალური, ეკონომიკური და სხვა მიზეზების ერთობლიობს. ეკონომიკურ მიზეზებში შედის: ფერმის ცვალებადი შემოსავალი, ოჯახის წევრებისთვის სამუშაო ადგილების შექმნა, მთავრობის დაფინანსების არარსებობა, დამატებით შემოსავლის მიღება, რესურსების უკეთ ათვისების საშუალება და საგადასახადო წახალისების ხელიდან არგაშვება. არაეკონომიკურ მიზეზებში შედის: საქმეში კომპანიონის ყოლის სურვილი, სხვადასხვა ადამიანი გაცნობის სურვილი, მომხმარებლის განათლების გაღრმავება, და ინტერესისა და ჰობის განხორციელება.

ე.წ. მესამე მსოფლიოს ქვეყნებში ტურიზმში ბიზნესის წამოწყების მოტივად დაასახელეს წახალისება. რაშიც შედის, არეალის განვითარებაზე კონტროლის მოპოვება, ბიზნესკლუბებში და გაერთიანებებში სტატუსის მოპოვება, საოჯახო მემკვიდრეობის

შექმნა, საპენსიო სახსრების მოგროვება, იმ ოჯახის წევრების დასაქმების შესაძლებლობა, რომლებიც ისე უმუშევრები იქნებოდნენ და საკუთარი თავის უფროსობა. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ დიდ სასტუმროებსა და კურორტებზე დასაქმებულების ხელფასები აღემატება თვითდასაქმებულთა შემოსავალს. ამიტომ განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებს შორის დიდი განსხვავებებია საოჯახო ბიზნესის წამოწყების მიზნებსა და მოტივებში (Smith).

ავსტრალიაში საოჯახო ბიზნესის წამოწყების მიზეზად ძირითადად დაასახელეს ცხოვრების სტილი და გრძელვადიან პერიოდში მოგების მიღების სურვილი. ახალ ზელანდიაში 300 ოპერატორის გამოკითხვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ 54%-ის მთავარი მოტივი იყო ტურიზმის სფეროში სასიამოვნო საქმიანობა, ხოლო 20%-ის საკუთარი თავის უფროსობა.

ავსტრიაშიც ტურიზმში საოჯახო ბიზნესის წამოწყებებისთვის მთავარი მოტივი აღმოჩნდა ცხოვრების სტილი, მაგრამ გაუთვალისწინებლად დიდმა ინვესტიციებმა (ძირითადად სესხის სახით) ბევრი ბიზნესი ფინანსურ კრიზისამდე მიიყვანა.

ფინეთშიც საოჯახო ბიზნესის (ტურიზმში) დამფუძნებელთა აბსოლუტური უმრავლესობისთვის მოტივი ცხოვრების სტილი გახლდა.

ცხოვრების სტილის გამო წამოწყებული ბიზნესი, როგორც წესი ზრდაზე არააა ორიენტირებული და გარკვეულ პერიოდში პრობლემებს აწყდება.

რესპონდენტები და მათი ბიზნესის მახასიათებლები - დასავლეთ ავსტრალიაში 198 რესპონდენტი შეირჩა, მათგან ნაწილი საოჯახო ბიზნესის წარმომადგენელი იყო, ნაწილი მესაკუთრე და თან ბიზნესში დასაქმებული, ან მესაკუთრე-მმართველი. 66% ბიზნესის მეპატრონეები იყვნენ დაქორწინებული წყვილები, ერთადერთი მესაკუთრეები გამოკითხულთა 14,4%, მესაკუთრე პარტნიორები - 9,7 %, შეზღუდული კომპანია - 5,6%, ოჯახის შიგნით პარტნიორები - 1,6%. გამოკითხულთა 96,4 % ამბობდა, რომ იყო მესაკუთრე, ხოლო დანარჩენი ამბობდა რომ იყო მმართველი.

გამოკითხულთა 59% მდებდრობითი სქესის წარმომადგენელი გახლდათ, რაც განპირობებულია B&B და ფერმაში მოწყობილ სასტუმროებში ქალების აქტიურობით. 42,2%-ს ჰქონდა სრული ზოგადი განათლება, 19%-ს ჰქონდა კოლეჯის დამამთავრებელი დიპლომი, 11,2%-ს წარჩინებული დიპლომი, ხოლო 12,8%-ს აღმოაჩნდა ვაჭრობის კვალიფიკაცია.

გამოკითხულთა 8,4% აღმოჩნდა 65 წელზე მეტის, 19,4% იყო 55-64 წლის, 42,4% იყო 45-54 ასაკობრივ კატეგორიაში, 24,1% 35-44 ასაკობრივ კატეგორიაში. 5,8 % 25-34 ასაკობრივ კატეგორიაში. მხოლოდ 2 რესპონდენტი აღმოჩნდა 25 წელზე ნაკლების.

გამოკითხულებში 21 რესპონდენტს ერთი შვილი ჰყავდა ბიზნესში ჩართული, 12 რესპონდენტს ორი შვილი, 9 რესპონდენტს სამი შვილი ხოლო 4 რესპონდენტს ოთხი შვილი.

რესპონდენტთა 75 %- მა განაცხადა, რომ ჰქონდა განთავსების საშუალება. მათ შორის 25.1% ფერმაში. 22,6% იყო ჩართული ბიზნესში, რომელიც განთავსებული იყო საკურორტო ზონაში და გულისხმობდა საკვებზე თვითმომსახურებას. 21,4% მომხმარებლებს სთავაზობდა B&B მომსახურებას. მხოლოდ 3,7% აღმოჩნდა მოტელებისა და ჰოტელების მეპატრონე. 7% კვების დაწესებულებების, 6,4 % ღვინის ქარხნების, 3,4 % ტურისტების მისაზიდი სხვა საშუალებების, და სხვა.

რესპონდენტების 65% - მა ბიზნესი დაიწყო 1990-იან წლებში, 24,6%-მა 1980-იან წლებში, ხოლო 44,4%-მა კვლევამდე 5 წლის განმავლობაში. 3,5%- მა დაიწყო ბიზნესი 1800 წელს (მათმა ოჯახმა).

უმეტესობა აღმოჩნდა პატარა და მცირე ბიზნესის მესაკუთრე. 95% 10 ან ნაკლებ თანამშრომელს ასაქმებს, 4% 10-50 ადამიანამდე. 0,5% ასაქმებს 100 ადამიანს.

80%-ის წლიური შემოსავალი არის 100,000 დოლარზე ნაკლები, 14%-ის 100,000- დან 500,000 დოლარამდე. 2,6%-ის 1 მილიონ დოლარზე მეტი. 69% ემსახურება 1000 მომხმარებელზე ნაკლებს წელიწადში.

ბიზნესი დაწყების მიზნები - რესპონდენტებს ჰკითხეს რატომ წამოიწყეს ბიზნესი, რა მიზანი ჰქონდათ, რაზეც პასუხები მოცემულია შემდეგ ცხრილში

მიზნები	რესპონდენტთა საერთო რაოდენობაში პროცენტულობა
ცხოვრების სტილის შეცვლა	34,1
ბიზნესის შესაძლებლობა /ინვესტიცია	27,6
მრავალფეროვნებისთვის	9,7
სახლის მოვლა და შენახვა	6,5
პენსიის მოგროვებისთვის	6,5
ხალხთან შეხვედრისთვის	3,8
შემძენილი მიწის ვალის დაფარვა	2,7
ქმრისთვის თანაშემწეობა	2,7
სახლის გაყიდვიდან თავის არიდების გამო ბიზნესი წამოწყება	2,2
ინტერესი	1,6
ბაზარზე ამ ბიზნესის საჭიროების დანახვა	1,6

Getz and Carlsen.

წინასწარი მოკვლევის საფუძველზე გამოიკვეთა ბიზნესის დაწყების 12 ძირითადი მიზეზი. რესპონდენტებს სთხოვეს ჩამოთვლილი მიზნებიდან თითოეული

შეეფასებინათ, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი, ნაკლებად მნიშვნელოვანი, უმნიშვნელო. აღმოჩნდა, რომ ცხოვრების სტილი (რომელიც ამ ფორმულირებით არ იყო პასუხებში, არამედ ჩაშლილი ვარიანტით რამოდენიმე პასუხად გაშლილი), აქაც უმრავლესობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია.

საინტერესოა რას ფიქრობენ საოჯახო ბიზნესის წარმომადგენლები ბიზნესის კატეგორიებზე. მაგალითად, ტურ ოპერატორები ფიქრობენ, რომ მოტელებისა და ჰოტელების მეპატრონეები ყველაზე ნაკლებად არიან მოგებაზე ორიენტირებულები.

ასევე გამოიკვეთა, რომ ერთადერთი მეპატრონეები და დაქორწინებული წყვილები ბიზნესის წამოწყების მთავარ მიზნად ასხელებდნენ საკუთარი თავის უფროსობას და დამოუკიდებლობას.

მოგვიანებით მსგავსი კვლევა ფინეთში და კანადაშიც ჩატარდა, რომელიც უფრო მასშტაბური იყო და ავსტრალიის გამოცდილების საფუძველზე უფრო მეტად დეტალიზებულიც, თუმცა შედეგებმა ცხადყო რომ იქაც ბიზნესის წამოწყების მთავარი მოტივი ცხოვრების სტილია. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ფირმის ზრდისკენ სწრაფვა ფინეთში და კანადაში მეტად გამოვლინდა, ვიდრე ავსტრალიაში. შესაძლოა ეს კვლევის ჩატარების დროში ცვლილების ბრალია.

აღმოჩნდა, რომ მემკვიდრეობითობის როლი ბიზნესის წარმატების პირობა არ ყოფილა. მნიშვნელოვან როლს ამ დროს სამივე ქვეყანაში ასრულებდა განათლება. მართალია კონკრეტულად ტურიზმსა და მასპინძლობაში არ ჰქონდათ განათლება, მაგრამ სამუშაო გამოცდილებიდან გამომდინარე (ბიზნესის სფეროში გამოცდილება აღმოაჩნდა 30-40%) უძღვებოდნენ საქმეს.

დიდ ბრიტანეთში ჩტარებული კვლევების საფუძველზე გამოიყო ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში ჩართული მეწარმეების 4 კატეგორია:

- I. ყოფილი მეწარმეები, მსგავსი სამუშაო გამოცდილებით ან განათლებით, პლუს კაპიტალის ჩადების შესაძლებლობით
- II. ყოფილი მეწარმეები კაპიტალის ჩადების შესაძლებლობით

- III. ყოფილი თანამშრომლები მსგავს საქმეში გამოცდილებით ან განათლებით, პლუს კაპიტალის ჩადების შესაძლებლობებით
- IV. ყოფილი თანამშრომლები კაპიტალის ჩადების შესაძლებლობებით.
(Williams et al).

თუმცა საქმიანი გამოცდილების მაჩვენებელი პროცენტულად ძალიან დაბალი აღმოჩნდა (4-8%). ძირითადად გამოიკვეთა ქალაქში მცხოვრები მეწარმეები, რომლებმაც ქალაქში საკუთარი კაპიტალის გაყიდვით შეძლეს პერიფერიებში გაცილებით დიდი შენობის შექმნა და იქ ბიზნესის წამოწყება.

ახალი ზელანდიის კვლევებმა ცხადყვეს, რომ ტურიზმის სფეროში გამოცდილება 70% არ ჰქონია და საქმეც პირადი რესურსებით წამოიწყო.

კვლევებმა ინგლისში გამოავლინა რომ მეწარმეების მხოლოდ 11% ჰქონდა ტურიზმის სფეროში კვალიფიკაცია (ტრენინგ კურსების ან წინა გამოცდილების საფუძველზე(Szivas)).

ირლანდიში კვლევებმა ცხადყო, რომ ოჯახის გავლენა ბიზნესის წამოწყებაზე დიდი იყო, დამფუძნებლების უმეტესობაც სწორედ დაქორწინებული წყვილები აღმოჩნდნენ. გამოიკვეთა ერთი საინტერესო ფაქტი. ისეთ ოჯახებში სადაც საოჯახო ბიზნესის გარემოში აღიზარდნენ ბავშვები, ზრდასრულობაში მათ გაუჩნდათ საკუთარი ბიზნესის წამოწყების იდეა. არა არსებული ბიზნესის გაგრძელების, არამედ წამოწყების.

აღმოჩნდა, რომ ეკონომიკური სიტუაცია ერთგვარი ბიძგია ბიზნესის წამოწყების. ამიტომაცაა, რომ დიდ ბრიტანეთში ბიზნესს როგორც წესი იწყებენ აზიელი მიგრანტები, რომლებსაც დასაქმება უფრო ეძნელებათ ვიდრე ბიზნესის წამოწყება (Ram and Jones).

გამოიკვეთა, რომ განვითარებად ქვეყნებში ბიზნესის წამომწყებები ხშირად არიან დაბრუნებული ემიგრანტები, რომლებსაც საკუთარ ქვეყანაში ფულადი სახსრების გარდა ჩამოაქვთ გამოცდილება, რაც საუკეთესო ინვესტიცია აღმოჩნდება ხოლმე. სამწუხარო ის

არის, რომ, როდესაც ადამიანები წარმატებას აღწევენ სხვა ქვეყანაში, საკუთარ ქვეყანაში დასაბრუნებლად ნაკლებად რისკავენ.

ახალი საოჯახო ბიზნესის ბიზნეს დაგეგმარება - ავსტრალიის ტურიზმისა და მოგზაურობის კორპორაციის მიერ გამოცემული სახელმძღვანელოს მიხედვით, რომელიც კვლევების შედეგებს ეყრდნობა, სამიდან ერთი ახალი ბიზნესი პირველივე წელს განიცდის მარცხს, ხოლო სამიდან ორი - მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში. ამის მიზეზი ძირითადად ბიზნეს გეგმის არარსებობაა ხოლმე. იმისათვის, რომ ტურიზმში სტაბლურ მოგებას მიაღწიო წლები საჭირო და ამ წლების განმავლობაში იმაზე გაცილებით მეტი საათების მუშაობა, ვიდრე ჩვეულებრივ სამსახურშია საჭირო.

ბიზნეს გეგმა აუცილებელია ნებისმიერი ბიზნესის წამოსაწყებად. თავდაპირველად ეს შეიძლება იყოს უბრალო მონახაზი, რომელსაც შემდეგ გადააქცევ გრძელვადიან სტრატეგიად, სადაც სიტუაციის მიხედვით რაღაცეებს შეცვლი დროდადრო.

სტანდარტული ბიზნეს გეგმის მთავარი შემადგენელი ელემენტებია:

- ბიზნესის კონცეფცია, მიზნები, (შესაძლოა რაიმე ინოვაციის არსებობა ან უპირატესობა)
- მფლობელების და მონაწილეების პროფაილები, სადაც ყველაფერი იქნება მათი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ
- პერსონალური ან ოჯახის კაპიტალის ინვესტიციის განხორციელება
- სხვა კაპიტალი (სესხები ან ინვესტიციები), რომელიც ბიზნესის წამოწყების ან განვითარების ეტაპზეა საჭირო
- ეონების არსებობა, რომელსაც საჭიროების შემთხვევაში ჩადებ ბანკში სესხის სანაცვლოდ
- ბაზრის შეფასება (სამიზნე სეგმენტები, საბაზრო წილის გათვლები, მარკეტინგული მიქსი, განსაკუთრებით ფასის ნაწილი)
- განვითარების გეგმა (დასაქმებულების გადამზადება, ზრდა და დივერსიფიკაცია)
- მარკეტინგული გეგმა, მოთხოვნის პროგნოზები, სამიზნე ბაზრის სეგმენტები

- ოპერაციების გეგმა (მომწოდებლები, მოწყობილობები, ობიექტები, მომსახურება)
- მოგებისა და ფულადი ნაკადების პროგნოზები და მოგების გათვლა წლის განმავლობაში (ზარალის გათვალისწინებით) (5-10 წლის წინასწარ)
- ჩადებული ინვესტიციის უკან ამოღების გეგმა
- ოპერაციული ბიუჯეტი
- დასკვნები, როგორც შესაძლებელი, ასევე სასურველი

ბიზნესის დაგეგმარება უნდა მოხდეს ოჯახის ხედვიდან და მესაკუთრის ღირებულებებიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმები - როდესაც საკუთარი ბიზნესის დაფუძნებაზე ფიქრი გეწვევათ, იქვე გაიხსენეთ, რომ თქვენი ბიზნესის შექმნა ზუსტად ისევე აწყობს სახელმწიფოს, როგორც თქვენ. რატომ? იმიტომ რომ ქმნით სამუშაო ადგილებს, ასაქმებთ ხალხს, იხდით გადასახადებს და ა.შ. შესაბამისად, ბიზნეს პროცესების დაგეგმვისას, კარგი იქნება სახელმწიფო განიხილოთ პარტნიორად და არა მოწინააღმდეგე მხარედ. სტატიაში ვისაუბრებთ სახელმწიფოსთან ურთიერთობის წესებზე, რასაც მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონი უწოდებს ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს.

შეიძლება ითქვას, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა არის სახელმწიფოსთან თქვენი, როგორც ბიზნესმენის თანამშრომლობის წესი. ამიტომ, საინტერესო იდეის მოფიქრებასთან ერთად კარგი იქნება დაფიქრდეთ ასევე, თუ რომელი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით ითანამშრომლებთ სახელმწიფოსთან. ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევას უნდა გაითვალისწინოთ ბიზნესის მასშტაბები და ხასიათი, თქვენი გამოცდილება და უნარები, ასევე ის, თუ რა საქონელს ან მომსახურებას აწარმოებთ.

ბიზნესის ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმები საქართველოში - საქართველოში ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები განსაზღვრულია მეწარმეთა შესახებ

საქართველოს კანონით. აღნიშნული კანონის მიხედვით, ბიზნესის ორგანიაციულ – სამართლებრივ ფორმები განმარტებულია როგორც “მეწარმის სამართლებრივი ფორმები”. ამავე კანონით განსაზღვრულია ექვსი სამართლებრივი ფორმა:

1. ინდივიდუალური მეწარმე
2. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
3. კომანდიტური საზოგადოება
4. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
5. სააქციო საზოგადოება
6. კოოპერატივი

თითოეულ მათგანს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია. მაგალითად, „ინდივიდუალური მეწარმე“ წარმოადგენს რა, ერთი დამოუკიდებელი პირის სამეწარმეო საქმიანობას, მისი მენეჯმენტი და ბუღალტერია არ უკავშირდება განსაკუთრებულ სირთულეებს, ხოლო შპს-ს შემთხვევაში რთულდება მენეჯმენტიც და ბუღალტერიაც. სამაგიეროდ „ინდივიდუალური მეწარმე“ პასუხს აგებს კრედიტორების წინაშე მთელი თავისი ქონებით, ხოლო შპს მხოლოდ იმ ქონებით, რაც ამ შპს-ის სახელზე ირიცხება.

სწორედ მათმა დადებითმა მხარეებმა განაპირობა ამ ორი სამართლებრივი ფორმის პოპულარობა.

დამატებითი მასალა

ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები¹⁰

¹⁰ https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/leqcia5_50792.pdf

1. წარმოებისა და მომსახურების სფეროში დასაქმებული კომპანიები

კომპანიები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით იყოფა 2 ძირითად ჯგუფად:

- I. მომსახურების სფეროში დასაქმებულ და
- II. წარმოების სფეროში

დასაქმებულ კომპანიებად. ამა თუ იმ კომპანიების მიკუთვნება ეკონომიკის სექტორისადმი განისაზღვრება იმის მიხედვით თუ რას აწარმოებენ ისინი: საქონელს თუ მომსახურებას.

მომსახურება არის უმნიშვნელოვანესი სფერო. ცალკეულ ქვეყნებში ის მაპროფილებელია. ასე მაგალითად, აშშ-ში მასზე მოდის ბიუჯეტის შემოსავლის 70%., იაპონიაში 74%, გერმანიაში 62%

მომსახურებასა და წარმოებას შორის ურთიერთკავშირი არ განისაზღვრება ქვეყნის ეკონომიკაში მისი ხვედრითი წილით. ორივე სექტორი ავსებს ერთმანეთს და წარმოადგენს ერთი მთლიანის ორგანულ ნაწილს. მწარმოებლებს ესაჭიროებათ მომსახურე ფირმები, რათა შეძლონ საქონლის ყიდვა-გაყიდვა. ზღვარი მომსახურებასა და წარმოებას შორის არაერთგვაროვანია. მაგალითის სახით შეიძლება განვიხილოთ კომპანია „აი-ბი-ემ“-ი.

ამ კომპანიის მუშაკების მცირეოდენი ნაწილი ფიზიკურად აწარმოებს საქონელს, მომუშავეთა უფრო დიდი ნაწილი ჩაბმულია მომსახურების ოპერაციებში, რაც აისახება კომპიუტერული სისტემის ინდივიდუალურ დაპროექტებასა, თუ კლიენტების ინდივიდუალური მოთხოვნების შესწავლაში. ეს საქმიანობა სრულდება საქონლის რეალიზაციის მიზნით, ანუ ჩვენ მას ვერ მივაკუთვნებთ მომსახურების სფეროს. ამასთან, ამ სფეროში არ მიმდინარეობს საქონლის წარმოება, ანუ ის არ მიეკუთვნება წარმოების სფეროსაც.

მომსახურებასა და წარმოებას შორის მკაცრი ზღვარი არ არსებობს, რადგანაც წარმოებას ახლავს მომსახურება.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მომსახურების სფერო განსაკუთრებით ინტენსიურად განვითარდა. მომსახურება ყველა ქვეყნის ეკონომიკაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს. 1940 წელს ამ სფეროში დასაქმებული იყო მუშების ნახევარზე მეტი. ბოლო წლებში ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში იზრდება მომსახურების ხვედრითი წილი.

ამის მიზეზები მდგომარეობს იმაში, რომ წარმოების სრულყოფამ შესაძლებელი გახადა საწარმოო სფეროში შემცირებულიყო დასაქმებულთა ხვედრითი წილი. უკანასკნელნი დასაქმდნენ მომსახურების სფეროში (რესტორნების, იურიდიული მომსახურების და სხვა ბიზნესში), მეორე მიზეზი არის ტექნიკური პროგრესი. იმის მაგივრად, რომ მსხვილმა კომპანიებმა აწარმოონ საკუთარი საკომპიუტერო, სამარკეტინგო და სხვა ტიპის მომსახურება, ისინი ამ ამოცანების გადასაწყვეტად მიმართავენ წვრილ ან საშუალო ფირმებს, რომლებიც სპეციალიზდებიან ამ სფეროში.

მომსახურების სფერო დღეს ისე ინტენსიურად ვითარდება, რომ საბანკო სექტორი, სავაჭრო ქსელი და სარესტორნე ბიზნესი აჭარბებს მოთხოვნას. ამასთან, ცალკეულ დარგებში მომსახურების სექტორს აქვს განსხვავებული პერსპექტივა.

სწრაფად განვითარებადს დღეს წარმოადგენს საცალო და საბითუმო ვაჭრობის სფერო. აქ არის წარმოდგენილი, როგორც წვრილი საოჯახო ფირმები, ასევე მსხვილი საბითუმო გამანაწილებელი კომპანიები. ამასთან, მიმდინარეობს წვრილი ფირმების ეტაპობრივი გამოძევების პროცესი ამ ბაზრიდან. მათ ენაცვლება მსხვილი სუპერმარკეტები. მსხვილ სფეროდ რჩება ფინანსები და დაზღვევა.

აქ არის წარმოდგენილი, როგორც მსხვილი საფინანსო ინსტიტუტები, ასევე საშუალო სადაზღვევო კომპანიები. უკანასკნელ ათწლეულში ეს სექტორი ინტენსიურად ფართოვდება. ტრანსპორტი და კომუნიკაციები უკანასკნელ ათწლეულში ასევე

მნიშვნელოვნად განვითარდა და ეს პრივატიზაციის ერთ-ერთი შედეგია. ავიაკომპანიების შექმნა, ელექტროდისტრიბუცია თუ ტელეკომუნიკაციური სისტემები მოითხოვს მსხვილ კაპიტალდაბანდებას.

ჩქარი ტემპებით ვითარდება „სხვა მომსახურება“. აქ შედის: სილამაზის სალონები, კერძო სკოლები, სარემონტო სახელოსნოები, სასტუმროები, სამედიცინო კერძო დაწესებულებები, დასვენების პარკები და სხვა.

ყველაზე დიდი პერსპექტივა გააჩნია ტურიზმს, როგორც სწრაფად მზარდ და რენტაბელურ დარგს. საწარმოო სექტორის აღორძინება ხდება 90-იანი წლებიდან. აქ დომინირებს მშენებლობა. ეს არის დარგი, რომელიც ყველაზე უფრო რეაგირებს საპროცენტო განაკვეთებზე. თუ საპროცენტო განაკვეთი მაღალია, მშენებლობის მოცულობა ეცემა და პირიქით.

2. ფირმების დაყოფა საკუთრების ფორმების მიხედვით

მსოფლიო კლასიფიკაციით საკუთრების ფორმების მიხედვით კომპანიები იყოფა:

1) ერთპიროვნულ მფლობელობად ან ინდივიდუალურ ფირმად,

2) ამხანაგობად,

3) კორპორაციად.

საკუთრების სამივე ფორმას აქვს თავისი ინდივიდუალური თვისებები, უარყოფითი და დადებითი მხარეები. მსოფლიოში აღიარებული ეს პრაქტიკა გათვალისწინებულია საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“, რომელშიც დადგენილია მეწარმეობის შემდეგი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები:

1. ინდივიდუალური საწარმო;

2. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;

3. კომანდიტური საზოგადოება;

4. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;

5. სააქციო საზოგადოება;

6. კოოპერატივი.

ინდივიდუალური კერძო ფირმა – ეს არის ის საწარმო, რომელიც მიეკუთვნება ერთ პიროვნებას, თუმცა მასში შეიძლება დასაქმებული იქნეს რამდენიმე ათეულობით ადამიანი. ეს არის საქმიანი საწარმოს ორგანიზების ყველაზე იაფფასიანი და მარტივი ფორმა. უპირატესად, ეს ფორმა დომინირებს საცალო ვაჭრობის, მომსახურების, საოჯახო მეურნეობის სფეროებში. „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად, ინდივიდუალური მეწარმე არ არის იურიდიული პირი, ის თავის უფლება-მოვალეობას ახორციელებს, როგორც ფიზიკური პირი.

ინდივიდუალურ კერძო ფირმას გააჩნია უპირატესობები. ყველაზე ძირითადი არის ის, რომ ასეთი ფირმები მარტივია დაფუძნების თვალსაზრისით. მის შესაქმნელად საკმარისია რეგისტრაცია. საკუთრების ამ ფორმაში ყველა სახეობის გადაწყვეტილებანი (რა ვაწარმოთ, ვინ დავასაქმოთ, როგორ გავანაწილოთ მოგება და სხვა) მიიღება ინდივიდუალურად. კიდევ

ერთი უპირატესობა ამ ტიპის ფირმებისა არის კონფიდენციალობა. ასეთი ტიპის საწარმოების ფინანსური და საწარმოო მდგომარეობა ცნობილია მხოლოდ საგადასახადო ორგანოებისათვის, ანუ ამ ფირმის მფლობელი არ არის ანგარიშვალდებული საზოგადოების წინაშე, როგორც ეს ხდება კორპორაციის შემთხვევაში. აშშ-ში, ამ ტიპის ფირმებს ეძლევათ უფლება, გახსნან ბანკში ე.წ. „კოკა“ ანგარიში. ამ ანგარიშზე ჩაირიცხება ამ ფირმების გარკვეული თანხები, რომლებიც ქმნიან საპენსიო ფონდს. ასეთი

შემოსავლები არ იბეგრება მათი ანგარიშიდან მოხსნამდე, რაც შესაძლებელია მხოლოდ პენსიაზე გასვლის შემდეგ.

მიუხედავად იმისა, რომ ინდივიდუალური საწარმო შეიძლება იყოს ნებისმიერი ზომის, მათი უმრავლესობა მიეკუთვნება მცირე ბიზნესს. ასეთი ტიპის ფირმებს აქვთ უარყოფითი თავისებურებანიც. ჯერ ერთი, ისინი ეფუძნება შედარებით მცირე კაპიტალს და ამიტომაც აწყდებიან წინააღმდეგობებს სესხების აღების შემთხვევაში. ამასთან, მცირე საწარმოებს მოკლევადიანი კრედიტი მიეცემათ უფრო მაღალი საპროცენტო განაკვეთით, ვიდრე მსხვილ კორპორაციებს. ერთპიროვნული მმართველობა ნიშნავს ერთპიროვნულ პასუხისმგებლობას ფირმის მენეჯმენტზე.

ამდენად, ფირმის გაფართოების ტენდენცია დამოკიდებულია ერთი პირის ტალანტსა და უნარზე, რომელიც, როგორც წესი, დამოუკიდებლად ღებულობს გადაწყვეტილებებს, რაც ფაქტობრივად არ იძლევა ამ გადაწყვეტილებათა სხვა პირებზე გადანაწილების შესაძლებლობას, ანუ ამ ბიზნესის მთავარი უარყოფითი თვისება არის მისი მფლობელის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა. კანონის შესაბამისად ფირმა და მისი მფლობელი არის გაიგივებული. ნებისმიერი ტიპის დანახარჯებზე პასუხისმგებელი არის მხოლოდ ამ ფირმის მფლობელი. უარყოფითია ამ სახის ბიზნესის მემკვიდრეობითობა, ანუ ფირმის მფლობელის სიკვდილის შემდეგ მისი ბიზნესი გადაეცემა მემკვიდრეებს, იმ შემთხვევაში თუ ბიზნესი აგებული იყო მისი მფლობელის ტალანტსა და კვალიფიკაციაზე ექვემდებარება მისი მომავლის საკითხი.

თუ არსებობს ბიზნესის დამოუკიდებელი დაწყების საფრთხე, უპრიანია მისი რისკის გადანაწილება, ანუ მისი დაწყება პარტნიორთან ერთად. ასეთ შემთხვევაში იქმნება ამხანაგობა (Partnership)– ეს არის ორი ან მეტი პირის გაერთიანება ერთობლივი ბიზნესის წარმოებისა და ერთობლივი მოგების მიღების მიზნით.

ამხანაგობის შემთხვევაში პარტნიორებს შორის ნაწილდება ყველა სახეობის ვალდებულება დაწყებული ამხანაგობის მართვიდან, დამთავრებული მოგების თუ ზარალის გადანაწილებამდე. ამხანაგობა თავისი მასშტაბების მიხედვით, შეიძლება იყოს

როგორც მცირე მასშტაბის საწარმო, რომელსაც მართავს ორი ან მეტი პიროვნება, ასევე მრავალათასიანი ტრანსნაციონალური კომპანია.

საზღვარგარეთ დამკვიდრებული პრაქტიკით არსებობს ამხანაგობის სამი ძირითადი სახეობა. ესენია:

- საერთო ამხანაგობა, რომელშიც ყველა პარტნიორი თანაბარი უფლებებით სარგებლობს და ასევე საერთოა მათი პასუხისმგებლობა ფირმის წინაშე.
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (ამხანაგობა), სადაც ერთი ან რამდენიმე ადამიანი გამოდის ფირმის მთავარ პარტნიორად, და მთლიანად ახორციელებენ მის მენეჯმენტს, ხოლო სხვა პარტნიორები არიან მხოლოდ ინვესტორები და არ მონაწილეობენ ფირმის მართვაში, ამიტომაც ეწოდება მათ შეზღუდული პასუხისმგებლობის.
- მესამე ფორმა არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის კვალიფიციური ამხანაგობა – რომელიც მოქმედებს როგორც კორპორაცია, რომელსაც აქვს უფლება გაყიდოს პარტნიორული უფლებები საფონდო ბირჟაზე.

საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ ორი ან მეტი პირის გაერთიანება შეიძლება ჩამოყალიბდეს, მეწარმეობის ისეთი ორგანიზაციულსამარ-თლებრივი ფორმის სახით, როგორცაა: სოლიდარული, კომანდიტური, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, თუმცა ამავე კანონით უკანასკნელისათვის დაიშვება გამონაკლისიც.

„სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ არის საზოგადოება, რომელშიც რამოდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით, ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ, როგორც სოლიდარული მოვალეები – უშუალოდ, პირდაპირ, მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავი მთელი თავისი ქონებით. პარტნიორები შეიძლება იყოს მხოლოდ ფიზიკური პირები. (მეწარმეთა შესახებ კანონი. მუხლი 20.1.)

ამ ტიპის საწარმოს შეიძლება უხელმძღვანელოს საზოგადოებაში გაერთიანებულმა ერთ-ერთმა პარ-ტნიორმა, სხვა პარტნიორები ირიბად მონაწილეობენ საზოგადოების საქმიანობაში მისი ეკონომიკური თუ ფინანსური კონტროლის გზით. ყველა პარტნიორს საზოგადოების მოგებიდან ეკუთვნის წილი, თავისი წილის პროცენტის ოდენობით. თითოეულ პარტნიორს აქვს თავისი წილის გასხვისების უფლება. თუ პარტნიორი გადის საზოგადოებიდან მისი წილი შეიძლება გადანაწილდეს სხვა პარტნიორებზე.

„საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა ერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას, არის კომანდიტური საზოგადოება. თუ ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის (პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები – კომპლემენტარები)~ (მეწარმეთა შესახებ კანონი, მუხლი 34).

კომპლემენტარები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ ფიზიკური პირები. კომანდიტები არ მონაწილეობენ საზოგადოების ხელმძღვანელობაში. კომანდიტები ზარალის კაპიტალის მოზიარენი არიან, მხოლოდ თავისი წილის ფარგლებში.

საზოგადოებას, რომლის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი თავისი ქონებით, ხოლო პარტნიორების პასუხისმგებლობა საწესდებო კაპიტალში მისი წილის ოდენობით, ეწოდება შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. საქართველოს კანონმდებლობით ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც.

ეს არის სამეწარმეო საქმიანობის ერთ-ერთი განვითარებული ფორმა, როგორც მსოფლიოში, ასევე საქართველოში. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში კომპანიების აბრავიატურაში გამოყენებული მინიშნება „LTd, „Ple, „AG, „A/S და სხვა, რომელიც მიუთითებს საზოგადოების შეზღუდულ ხასიათზე.

საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საწესდებო კაპიტალი უნდა შეადგენდეს სულ ცოტა ათასს აშშ დოლარის ექვივალენტს ლარებში. ამდენად, ამ საზოგადოების საწესდებო კაპიტალში თითოეულ პარტნიორს შეაქვს თავისი წილი და ის პასუხისმგებელია საზოგადოების საქმიანობაზე ამ წილის ჩარჩოებში. ინდივიდუალურ კერძო ფირმებს და ამხანაგობებს აქვთ რიგი უპირატესობებისა: ჯერ ერთი მეწარმეობის ამ ფორმების შექმნა ორგანიზაციულად მარტივია. შედარებით რთულია ხელშეკრულების გაფორმება, სადაც გაწერილია პარტნიორების უფლებები და მოვალეობანი, რაც მოითხოვს დამატებით იურიდიულ კონსულტაციას.

ამხანაგობების უპირატესობა მქლავნდება იმაშიც, რომ მათ მართვაში (მენეჯმენტში) მონაწილეობს რამდენიმე პარტნიორი და შესაბამისად, კარგად შერჩეული გუნდის შემთხვევაში, ეს ქმნის წარმატებული ბიზნესის პერსპექტივას.

ამხანაგობას უპირატესობა გააჩნია ინდივიდუალურ საწარმოსთან შედარებით კრედიტების მოპოვების თვალსაზრისითაც, რადგანაც ვალის გადახდის ვალდებულება თანაბრად ნაწილდება პარტნიორებზე და მათ ქონებაზე. ამხანაგობის წევრის გასვლის (სიკვდილის) შემთხვევაში ადვილი ხდება ახალი პარტნიორის მოძებნა, რომელიც ახალ სტიმულს მატებს უკვე არსებულ ბიზნესს.

ამასთან ერთად, ამხანაგობებს გააჩნიათ ნაკლოვანებანიც. მისი ძირითადი ნაკლოვანება მდგომარეობს ამხანაგობის წევრების შეუზღუდავ პასუხისმგებლობაში. თუ რომელიმე პარტნიორი დაუშვებს სერიოზულ პროფესიულ ან ფინანსურ შეცდომას, მასზე პასუხს აგებს ამხანაგობა მთელი მისი ქონებით, რაც ქმნის ბიზნესის გაკოტრების საფრთხეს. თუმცა დღევანდელ სადაზღვევო პრაქტიკაში უკვე შესაძლებელი ხდება ფინანსური რისკების დაზღვევა, რაც დამატებით ხარჯებს მოითხოვს ბიზნესის სტაბილურობისთვის. კიდევ ერთი ნაკლოვანება არის ის, რომ ბიზნესის ერთობლივი წარმართვის შემთხვევაში იზრდება პარტნიორებს შორის კომფლიქტების წარმოქმნის პოტენციური შესაძლებლობა.

ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ თითოეული მათგანი ცდილობს, მოექცეს ბიზნესის მმართველობის სათავეში. `სკამებისათვის` ბრძოლის პროცესში ახალგაზრდა პარტნიორებს შორის, როგორც წესი, წარმოიქმნება „სამეწარმეო ანტაგონიზმი“, რაც ასევე ხელს უშლის ბიზნესის წარმართვას.

მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს შორის ერთერთი წამ-ყვანი ადგილი უჭირავს სააქციო საზოგადოებას. სააქციო არის საზოგადოება, რომლის საწესდებო კაპიტალი იყოფა აქციებად. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ნომინალური ღირებულება შეესაბამება ათი ათასი აშშ დოლარის ექვივალენტს ეროვნულ ვალუტაში.

მსხვილი ტიპის სააქციო საზოგადოებები ყალიბდებიან, როგორც კორპორაციები. თანამედროვე კორპორაციები ჩამოყალიბდნენ XIX საუკუნეში, რაც დაკავშირებული იყო სამრეწველო რევოლუციის აღმავლობასთან, რადგანაც ამ პერიოდში საჭირო იყო კაპიტალის გამსხვილება, მისი გაერთიანება მსხვილი პროექტების განხორციელების მიზნით. ეს პროექტები იმდენად მნიშვნელოვანი იყო, რომ მათი განხორციელება არ შეეძლო არც ერთ ინდივიდუალურ მეწარმეს.

ამიტომ, აუცილებელი გახდა ბიზნესის წილების გაყიდვა, რათა ყოველ ჩადებულ დოლარზე მეპაიებს მიეღოთ ამ ბიზნესიდან მოგება. მეწილეები არ მონაწილეობენ კორპორაციის მართვაში; ამასთან, მათ აქვთ უფლება, კენჭი უყარონ იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ბიზნესში მათ ინტერესებთან. იმისათვის, რომ წილი დაცული ყოფილიყო რისკისაგან, მათი პასუხისმგებლობა განისაზღვრებოდა, მხოლოდ მათ მიერ შეტანილი პაის ფარგლებში.

ამ გადაწყვეტილებამ განსაზღვრა ის, რომ რიგ წამყვან ქვეყნებში კორპორაციები გადაიქცა ეროვნული ეკონომიკის წამყვან ძალად. საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის განვითარებასთან ერთად კორპორაციებმა შეიძინეს მათი ყველაზე მსხვილი მეპაიეს ატრიბუტები.

ასეთი კომპანიის და მისი აქციონერების ან მფლობელების ურთიერთკავშირში უნდა ვეძებოთ კორპორაციების ძლიერების ძირითადი წყარო, რადგანაც კორპორაციის მართვა არის განცალკევებული საკუთრებისაგან და კორპორაციის მფლობელებს შეუძლიათ, გაანთავისუფლონ კორპორაციის მენეჯერი, თუ ისინი ასეთ გადაწყვეტილებას კოლექტიურად მიიღებენ. ამასთან ერთად, რადგანაც აქციები შეიძლება გაიყიდოს ან გადაეცეს მემკვიდრეობით, კომპანიის მფლობელთა შემადგენლობა იცვლება, მაგრამ მისი მართვის სტრუქტურა არ განიცდის ამით ადეკვატურ ცვლილებებს. კორპორაციები შეიძლება იყოს საშუალო და მსხვილი.

კორპორაციები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ტიპის, რაც ასახავს მათი განვითარების დინამიკას. კორპორაციები შეიძლება იყოს სახელმწიფო ან კვაზი¹¹ სახელმწიფო. სახელმწიფო კორპორაციებს სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა დანიშნულება გააჩნიათ. მაგ.: საქართველოში – ნავთობის კორპორაცია, რუსეთში – როსენერგო, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან გარკვეული რესურსების გაკონტროლებას.

აშშ-ში ასეთი კორპორაციები იქმნება მიზნობრივად. მაგ.: ადგილობრივი სკოლების მართვის ან თუნდაც ტერიტორიული ერთეულის მართვის მიზნით (მაგ. ტენესის დაბლობის მართვის მიზნით). კვაზისახელმწიფო კორპორაციები იქმნება კომუნალური მომსახურების, წყლის, გაზის მიწოდების და სხვა მიზნით. კერძო კორპორაციები – ეს ის კორპორაციებია, რომლებიც იმყოფებიან კერძო პირების მფლობელობაში.

მათი მფლობელები უფლებამოსილები არიან შეისყიდონ აქციები ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე. მათ გააჩნიათ მოგების ზრდის უფრო ძლიერი სტიმულები ვიდრე სახელმწიფო კორპორაციებშია.

სახელმწიფო და კერძო კორპორაციები შეიძლება იყოს, როგორც კომერციული, ასევე არაკომერციული. არაკომერციულ კორპორაციებს გააჩნია არაეკონომიკური მიზნები,

¹¹ კვაზი (ლათინურად quasi – თითქოსდა), რაც ნიშნავს არანამდვილს.

მათი ამოცანები ვრცელდება განათლების, ქველმოქმედების და სხვა საზოგადოებრივ ინტერესებზე. კარდიოლოგთა ასოციაცია ან თუნდაც ჰარვარდის უნივერსიტეტი, არაკომერციული კორპორაციებია. კომერციული კორპორაციები იქმნება, რათა მოგება მოუტანონ მათ მფლობელებს.

კორპორაციები შეიძლება იყოს ღია და დახურული ტიპის. ღია ტიპის კორპორაციები აქტიურად ყიდიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე. უკანასკნელს შეიძლება მივაკუთვნოთ, როგორც კერძო, ასევე კვაზისახელმწიფოკორპორაციები. დახურული ტიპის კორპორაციები არ ყიდიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე, ანუ საკუთარ სახსრებს იყენებენ წარმოების გაფართოებისთვის ან აფინანსებენ ბიზნესის განვითარებას საბანკო წყაროებიდან.

ეს აძლევს მათ მფლობელებს უფლებას, სრულად გააკონტროლონ თავიანთი მოგება და იცავს კომპანიას საკონტროლო პაკეტის გაყიდვისაგან.

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს პროფესიული კორპორაციები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ღია ტიპის კორპორაციებს, ხოლო მათი აქციონერები ბაზარზე ყიდიან სხვადასხვა ტიპის მომსახურებას (სამედიცინოს, საინჟინროს, იურიდიულს).

სხვა ტიპის კორპორაციებს მიეკუთვნებათ ე.წ. S-კორპორაციები. ეს არის კორპორაციისა და ამხანაგობის ჰიბრიდი. ამ შემთხვევაში შემოსავლები და გასავლები მოდის უშუალოდ კორპორაციის მფლობელებზე. ამასთან, S-კორპორაციების აქციების, ისევე როგორც ჩვეულებრივი კორპორაციების აქციების მფლობელებს, გააჩნიათ შეზღუდული პასუხისმგებლობა.

S-კორპორაციებს გააჩნიათ შეზღუდვები. აშშ-ის კანონებით ამ კორპორაციაში არ შეიძლება შედიოდეს 35-ზე მეტი აქციონერი, მას არ შეიძლება გააჩნდეს სხვა კორპორაციის აქციების 80%-ზე მეტი და მას არ აქვს უფლება, შემოსავლის 25%-ზე მეტი მიიღოს პასიური წყაროებიდან, ისეთებიდან, როგორცაა იჯარა, განაკვეთი და სხვა.

ყველა კორპორაცია არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია. შვილობილი კორპორაციები ნაწილობრივ ან სრულად მიეკუთვნება სხვა კორპორაციებს, რომელთაც დედობილი კომპანიები ეწოდება, უკანასკნელნი სრულად აკონტროლობენ შვილობილ კორპორაციებს. დედობილი კომპანიების განსაკუთრებული ტიპი არის ხოლდინგი, რომელიც არ ერევა შვილობილი კომპანიის საქმიანობაში, არამედ ფლობს მხოლოდ აქციებს, როგორც ინვესტირებულ კაპიტალს.

კორპორაციები გარდა აღნიშნულისა, განსხვავდებიან ბიზნესის ადგილმდებარეობის მიხედვით. საზღვარგარეთის კორპორაცია არის ის ფირმა, რომელიც ეწევა ბიზნესს ერთ ქვეყანაში, ხოლო რეგისტრირებულია მეორეში. ადგილობრივი კორპორაციები არის ის ფირმები, რომლებიც ეწევიან ბიზნესს იმ ქვეყანაში, სადაც გაიარეს რეგისტრაცია და მიიღეს საქმიანობის ლიცენზია.

ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციის ერთ-ერთი მეთოდი არის აგრეთვე კოოპერატივის შექმნა. კოოპერატივში ერთიანდება ადამიანთა ჯგუფი ან მცირე კომპანიები, რომლებიც ხასიათდებიან ერთობლივი მიზნით. კოოპერატივის განსხვავება სააქციო საზოგადოებისაგან მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი მთლიანად ინაწილებენ მიღებულ მოგებას. მაშინ, როდესაც სააქციო საზოგადოებაში ნაწილდება მხოლოდ დივიდენდები.

„კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლების გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და ის უპირატესად მოგების მიღებაზე არის მიმართული“ (კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, მუხლი 60.1.).

კოოპერატივები შეიძლება შეიქმნას სხვადასხვა მიზნით:

- ნედლეულის ერთობლივი მოპოვების;
- სასოფლო სამეურნეო წარმოების ან პროდუქციის გასაღების;

- საქონლის სეზონური წესით შექმნის:
- საცალო ვაჭრობით საქონლის რეალიზაციის და სხვა.

კოოპერატივის თითოეულ წევრს მის დასაფუძნებლად შეაქვს პაი, რომლის მოცულობასაც განსაზღვრავენ დამფუძნებლები. მისი მართვის უმაღლესი ორგანო არის საერთო კრება, ის ღებულობს გადაწყვეტილებებს კოოპერატივის საქმიანობის ყველა სტრატეგიულ მიმართულებაზე. მიმდინარე საქმიანობას წარმართავს გამგეობა და დირექტორები. კოოპერატივის მართვის ორგანოებია: გამგეობა, სამეთვალყურეო საბჭო, გადაწყვეტილებები მიიღება საერთო კრებაზე.

ახალი საგადასახადო კოდექსით საქართველოში განისაზღვრა მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსი. მიკრო ბიზნესის სტატუსის მისაღებად, ფიზიკურმა პირმა უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საცხოვრებელის ან საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით. მიკრობიზნესში დასაშვებია: ტანსაცმლის ქსოვა; საკონდიტრო წარმოება; ხის და თიხის ნაკეთობანი; საკუთარი ავტომობილით მომსახურება და სხვა.

იკრძალება: საქმიანობა, რომელიც მოითხოვს ლიცენზირებას და ნებართვებს; სავალუტო ოპერაციების საქმიანობა; სათამაშო ბიზნესი და სხვა.

მცირე ბიზნესის სტატუსის მისანიჭებლად ფიზიკურმა პირმა უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს აღრიცხვის ადგილის მიხედვით. მცირე მეწარმე, რომლის წლიური ბრუნვა აღემატება 100 ათას ლარს, ვალდებულია დარეგისტრირდეს დღგ-ს გადამხდელად და ის გამოდის სპეციალური გადახდის რეჟიმიდან.

მიკრობიზნესის სტატუსის მქონე პირი არ იხდის საშემოსავლო გადასახადს, ის თავისუფლდება სალარო აპარატის გამოყენების ვალდებულებისგან. მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 3%-ით, თუ: ის

საქმიანობს სპეციალურ ეკონომიკურ ზონაში, მცირე მეწარმეს აქვს ერთობლივი შემოსავლის 60%-ის ოდენობის ხარჯების (გარდა დაქირავებულზე დარიცხული ხელფასის ხარჯისა) დამადასტურებელი დოკუმენტი.

3. საქართველოში ფირმების იურიდიული დაფუძნების (რეგისტრაციის) წესი

საქართველოს „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად საწარმოების იურიდიული დაფუძნებისათვის აუცილებელია მათი რეგისტრაცია. არსებობს რეგისტრაციის ორი ძირითადი სახე: სახელმწიფო და საგადასახადო. რეგისტრაცია ხორციელდება სამეწარმეო რეესტრში სათანადო ჩანაწერით, საიდენტიფიკაციო ნომრის მინიჭებით, სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობის (ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის) გაცემის საფუძველზე ერთი ფანჯრის პრინციპით. რეესტრში შეტანილი მონაცემები არის საჯარო.

იმისათვის, რომ დაფუძნდეს საზოგადოება წინასწარ დადგენილი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით, უფლებამოსილმა პირმა უნდა მიმართოს საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს სარეგისტრაციო განაცხადით. განაცხადი უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- საფირმო სახელწოდებას (ფირმას);
- ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას;
- იურიდიულ მისამართს;
- დამფუძნებელთა რეკვიზიტებს (იურიდიული და ფიზიკური პირებისათვის);
- წარმომადგენლობის უფლებამოსილებას.

განაცხადის ფორმა გაიცემა საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მიერ.

კომანდიტური საზოგადოებისათვის დამატებით აუცილებელია კომანდიტების მიერ შესატანის ოდენობის მონაცემები, ხოლო შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივებისათვის: საწესდებო კაპიტალის ოდენობა და ხელმძღვანელის რეკვიზიტები.

განაცხადებას თან ერთვის შემდეგი დოკუმენტები:

- საზოგადოების წესდება;

- არაფულადი შესატანით დაფუძნებისას-შესატანის დამადასტურებელი საბუთი;
- შპს-ებისათვის და სააქციო საზოგადოებისათვის-დირექტორების
- დანიშვნის შესახებ საბუთი;
- სარეგისტრაციო მოსაკრებელის გადახდის ქვითარი.

ამ ტიპის საწარმოების რეგისტრაცია ხდება 1 დღეში, ხოლო მოსაკრებელი 20 ლარია.

განსხვავებულია ინდივიდუალური საწარმოების სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის წესი. ამ შემთხვევაში მეწარმე წარადგენს ორ განცხადებას, რომელიც მოიცავს შემდეგ მონაცემებს:

- საფირმო სახელწოდებას;
- მეწარმის რეკვიზიტებს;
- ინდივიდუალური საწარმოს ადგილსამყოფელს;
- ინდივიდუალური მეწარმის ხელმოწერას.

საგადასახადო ორგანო ვალდებულია ინდივიდუალური საწარმო რეგისტრაციაში გაატაროს ერთ დღეში. რეგისტრაციის შედეგად საწარმოს ენიჭება საიდენტიფიკაციო ნომერი და მასზე გაიცემა სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობა. ინდივიდუალური საწარმოს რეგისტრაციის შემთხვევაში არ ხდება სახელმწიფო ბაჟის, მოსაკრებლის ან რაიმე სხვა გადასახდელის გადახდა.

ინდივიდუალური საწარმოს რეგისტრაციაზე უარის თქმა შესაძლებელია თუ:

- განცხადება არ არის წარმოდგენილი ორ ეგზემპლარად;
- განცხადება არ არის დამოწმებული სანოტარო წესით;
- სხვა ტიპის საწარმოების რეგისტრაციაზე უარის თქმის მოტივი შეიძლება იყოს:
- თუ განცხადებაზე არ არის ხელმძღვანელობითი უფლებამოსილი
- პირის ხელმოწერა;
- არ არის წარმოდგენილი ფაქსიმილიები;
- წარმოდგენილი საბუთები არ არის დამოწმებული ნოტარიულურად;

- წარმოდგელი საბუთებს არ ერთვის საზოგადოების წესდება;
- არ არის გადახდილი სარეგისტრაციო მოსაკრებელი;

კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში:

- არ არის მითითებული განცხადებაში ყოველი კომანდიტის მიერ
- შესრულებული შესატანის ოდენობა და არ არის წარმოდგენილი ამის დამადასტურებელი საბუთი.

განმცხადებელი საბუთების არასრულყოფილების შემთხვევაში ვალდებულია ისინი შეასწოროს 15 დღის განმავლობაში.

განსხვავებულია ფილიალების რეგისტრაციის წესი. ამ მიზნით საწარმო, ფილიალის ადგილსამყოფელის მიხედვით საგადასახადო ორგანოს უგზავნის რეგისტრაციისათვის შემდეგ საბუთებს:

- განცხადება ფილიალის რეგისტრაციის შესახებ;
- ცნობა ფილიალის ადგილსამყოფელის შესახებ;
- საწარმოს მმართველობითი ორგანოს გადაწყვეტილება ფილიალის დაფუძნების შესახებ;
- გადაწყვეტილება ფილიალის ხელმძღვანელის დანიშვნის შესახებ.

საზღვარგარეთის ქვეყნების კორპორაციებს, კომპანიებს, ფირმებს შეუძლიათ გახსნან საქართველოს ტერიტორიაზე თავიანთი ფილიალები. ამისათვის მათ რეგისტრაციისათვის საგადასახადო ორგანოს უნდა წარუდგინონ შემდეგი საბუთები:

- განცხადება ფილიალის რეგისტრაციის შესახებ;
- ცნობა ფილიალის ადგილსამყოფელის შესახებ;
- საზღვარგარეთის საწარმოს მმართველობითი ორგანოს გადაწყვეტილება საქართველოში ფილიალის გახსნის შესახებ;

- წესდების ასლი (ნოტარიალურად დამოწმებული);
- ამონაწერი უცხო საწარმოს სახელმწიფო ან საგადასახადო რეგისტრაციის დოკუმენტიდან (რეესტრიდან) დამტკიცებული ნოტარიალურად;
- ნოტარიალურად დამოწმებული გადაწყვეტილება ფილიალის ხელმძღვანელობის დანიშვნის შესახებ;

ფილიალის რეგისტრაცია ტარდება განცხადების მიღებიდან სამი სამუშაო დღის განმავლობაში.

4. კორპორაციების სტრუქტურა და მათი მართვა

იმდენად, რამდენადაც ბიზნესის ყველაზე რთულ ორგანიზაციულ ფორმას წარმოადგენს კორპორაცია, რეგისტრაციის შემდეგ უმნიშვნელოვანესია მისი მართვის საკითხები. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა კორპორაცია ეკუთვნის აქციონერებს, ისინი იშვიათად მონაწილეობენ მის მართვაში. ამ ფუნქციებს ასრულებს დირექტორთა საბჭო, რომლებსაც ნიშნავენ კორპორაციის მფლობელები

თეორიულად, აქციონერები არიან კორპორაციის მართვის მთავარი სუბიექტები. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკაზე აქციონერები, რომლებიც მსხვილ კორპორაციაში შესაძლებელია იყენებენ ასობით, ღებულობენ მხოლოდ რეკომენდაციებს კორპორაციის მართვის დარგში. ამასთან ერთად, ცალკეულ აქციონერებს შეუძლიათ მოახდინონ ზეგავლენა კორპორაციაზე უფრო დიდი ზომით, ვიდრე სხვებს. მესაკუთრეთა ნაწილი ფლობს აქციების იმ წილს, რომელიც არ აძლევს მათ ხმის უფლებას. სხვა ნაწილს გააჩნია ეს უფლება თანაფარდობით – ერთ აქციაზე ერთი ხმა. აქციონერების უფლებები დამოკიდებულია აქციათა რაოდენობაზე. პირი რომელსაც 1000 აქცია აქვს, უფრო მეტ ხმას ფლობს ვიდრე პირი, რომელმაც შეიძინა 100 აქცია.

უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში საზღვარგარეთის ქვეყნებში ინსტიტუციური ინვესტორები, ისეთები როგორცაა საპენსიო ფონდები, სადაზღვეო კომპანიები, განათლებაზე შემოწირულობათა ფონდები და სხვა ნაციონალური კორპორაციების

უმსხვილესი აქციონერები გახდნენ. დღეს მათ ეკუთვნის აშშ-ის კომპანიათა აქციების ნახევარზე მეტი. ეს მსხვილი ინვესტორები თამაშობენ დიდ როლს კორპორაციების მართვაში.

VII ლექცია

ლექციის თემა: ბიზნეს გეგმის შემუშავება

ყველა სახის ბიზნესისათვის ბიზნეს გეგმის შემუშავება აუცილებელია. ბიზნეს გეგმა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს დაგეგმოს მიმართულებები, განხორციელებული ქმედებები გეგმას შეადაროს და თუ საჭიროა ცვლილებებიც შეიტანოს მასში. უფრო კონკრეტულად კი :

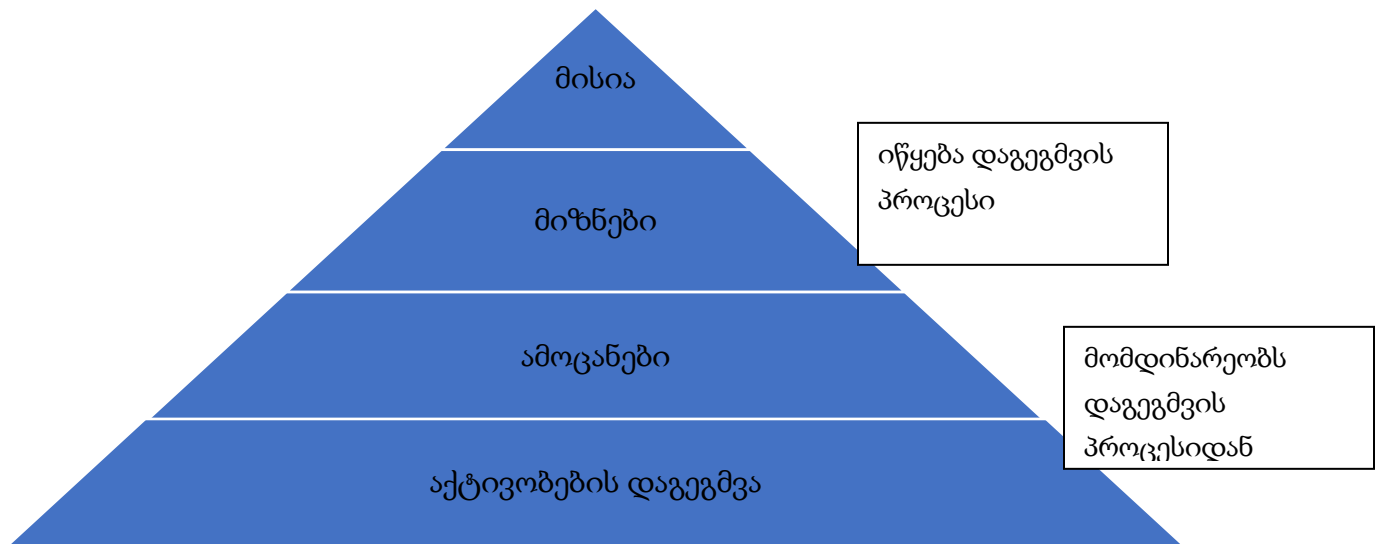
- ბიზნეს გეგმის შემუშავება იწყება მისიის შემუშავებით, ბიზნესის ძირითადი მიზნების და იმ ქმედებების განსაზღვრით, რომელიც ამ მიზნის მიღწევისთვისაა საჭირო
- მომხმარებლებსა და კონკურენტებზე არსებული ინფორმაციის დამუშავება
- კონკურენტუნარიანი ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავება
- ყველა იმ აქტივობის დაგეგმვა, რაც სტრატეგიას აამუშავებს
- შედეგების წინასწარ განსაზღვრა იმისთვის, რომ სიმძლეები გადაილახოს
- გეგმის მიყვლა და სადაც საჭირო გახდება ცვლილებების შეტანა

ბიზნესის დაგეგმვა არ არის თეორიული პროცესი, სწორედ მასზე ფიქრისას მოდის პრაქტიკული იდეები და ისეთ წვრილმანებზე ხდება დაფიქრება, რაც შეიძლება ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი ფაქტორი იყოს და თუ არა ბიზნეს გეგმის შემუშავება, ისე მასზე ყურადღების გამახვილება არ მოხდებოდა.

ბიზნესის აღწერა - ბიზნესის დაგეგმვის პროცესი იწყება მისი აღწერით, მენეჯმენტის, გუნდის და ბიზნესის აქტივობების განსაზღვრით.

მისიის განსაზღვრა, მიზნები და აქტივობები

მისიის განსაზღვრა და მიზნების დასახვა არის აუცილებელი, რადგან სწორედ ის ეხმარება ყველას ფოკუსირება მოახდინოს მთავარზე. როდესაც ეცოდინებათ რაზე უნდა მოახდინონ კონცენტრაცია, სიძნელების გადალახვაც ისეთი რთული აღარ იქნება.



მისიის განსაზღვრა

მსხვილ ორგანიზაციაში მისიას აყალიბებს თვითონ ორგანიზაცია, ამ დროს მენეჯერის ფუნქციაა თანამშრომლებამდე მიიტანოს მისია, გაათავისებინოს ის და ნებისმიერი ქმედებისას ამოსავალი წერტილი იყოს მისია. ერთ რამეზე კონცენტრაცია გადაწყვეტილების პროცესს აადვილებს. მისიამ უნდა მოიცვას შემდეგი:

- რა ბიზნესია ეს და რა არის მისი მიზანი?
- რისი მიღწევა უნდა მოხდეს მომდევნო 1-3 წლის განმავლობაში?
- როგორ უნდა მივაღწიოთ მას - რა არის ძირითადი ღირებულებები და სტანდარტები?

მისია არ უნდა იყოს არც ბუნდოვანი, არც ზოგადი. მისი აზრი ყველას უნდა ესმოდეს ცხადად, რომ ადამიანი ვინც მას წაიკითხავს მიხვდეს რა ორგანიზაციასთან აქვს საქმე.

მიზნები

მიზნები უნდა განხორციელდეს მომდევნო სამი წლის განმავლობაში. ის უნდა დაისახოს საქმის სპეციფიკიდან გამომდინარე ისე, რომ მისი გაზომვადობა იყოს შესაძლებელი. მაგალითად:

1. გაყიდვების მინიმუმ 20%-ით ზრდა მომდევნო სამი წლის განმავლობაში
2. თანამშრომლების დენადობის 10%-ით შემცირება ერთი წლის განმავლობაში
3. მომხმარებლების კმაყოფილების 5 % -ით გაზრდა ერთი წლის განმავლობაში

ძირითადი ამოცანების განსაზღვრისას გეგმა ისე კომპლექტდება, რომ ბიზნესის მთავარი მიზნის მიღწევა გახდეს შესაძლებელი.

ამოცანები

დავალებები არის კონკრეტული ღონისძიებები, რომელიც უნდა გატარდეს იმისთვის, რომ ამოცანები განხორციელდეს. ეს ნაწილი გვიჩვენებს თუ როგორ განვახორციელოთ მიზნად დასახული ამოცანები. მაგალითად:

1. ისეთი გარემოებების აღმოჩენა, რომელიც ბიზნესს დაეხმარება ახალი მომხმარებლების მოზიდვაში
2. მიზნობრივი ბაზრის განსაზღვრა, რომელიც პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების შესაძლებლობას იძლევა
3. გაყიდვების შემცირების დროს ისეთი პირდაპირი რეკლამისა და სპეციალური შეთავაზების განხორციელება, რომელიც მომხმარებლებს მოიზიდავს.

აქტივობები

ამ ნაწილში უკვე დაწვრილებითაა განსაზღვრული, რა უნდა გაკეთდეს და როდის, რა მოხდება ორშაბათ დილას. საჭიროა ასევე, ამ აქტივობების რამდენიმე ვარიანტის შერჩევა. მაგალითად:

1. არსებული და პოტენციური მომხმარებლების გამოკვლევა

2. ახლომახლო ყველა კონკურენტის დათვალიერება
3. აგვისტოში თანამშრომლების შეკრება და მათი დატრენინგება შობის სეზონისთვის.

მიზნების, მიზნებიდან გამომდინარე ამოცანების და ამოცანებიდან გამომდინარე აქტივობების დაგეგმვა არის ძალზედ მნიშვნელოვანი და უნდა მოხდეს თანმიმდევრულად და გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის მისიიდან.

პროდუქციისა და მომსახურების აღწერა - მაშინაც კი, როცა ადამიანი მართავს მასპინძლობის ფირმას, ის ყოველთვის ფოკუსირდება ერთ რაიმე მომსახურებაზე და პროდუქტზე, რომელსაც სთავაზობს მომხმარებლებს. ტურიზმისა და მასპინძლობის ოპერაციები ხშირად გულისხმობს საკვებისა და სასმელის ერთობლიობის გაყიდვას. ამას ჭირდება ანალიზი:

- საკვების ტიპის განსაზღვრა - გაშლილი, სრულყოფილი საჭმელი თუ წასახემსებელი საკვები
- სასმელის ტიპის განსაზღვრა - ალკოჰოლი და რბილი სასმელი
- სხვა შემოსავლის ნაკადები - მანქანები, საცხოვრებელი
- უნდა განისაზღვროს ოთახის ტიპიც

ასევე უნდა განისაზღვროს არსებული მომხმარებლების დამატებით მოთხოვნები და პოტენციური მომხმარებლების მოძიების შესაძლებლობა, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის ზრდის ეტაპზე.

მომხმარებლების მოთხოვნილებები (Customer occasion) გვიჩვენებს, თუ რა სურთ მომხმარებლებს. ერთი და იგივე ადამიანი შეიძლება ესტუმროს დაწესებულებას და ყოველ ჯერზე ჰქონდეს სხვადასხვა მოთხოვნილებები და საჭიროებები. ამიტომ არსებული კლიენტების მოთხოვნილებების შესწავლა აუცილებელია. მნიშვნელოვანია ამ მოთხოვნილებების შესაბამისად ისეთი მომსახურების შეთავაზება, რომელიც მომხმარებელს საბოლოოდ დაუტოვებს კარგ შთაბეჭდილებას (მიიღებს ისეთ

ტურისტულ გამოცდილებას, რომელიც ჩვენს მიერ წინასწარ გამოვლენილ მოთხოვნილებას დაუკმაყოფილებს, მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება მომხმარებელი ბოლომდე კმაყოფილი).

ბიზნეს გეგმა საშუალებას გვაძლევს, რომ გავაანალიზოთ შემდეგი:

- პროდუქტის ერთობლიობის ვარიაციების გაყიდვა დღის სხვადასხვა მონაკვეთში (ტურისტული პროდუქტი რა ფორმით იქნება დაკომპლექტებული, შესაძლოა ერთი და იგივე მომსახურებების და პროდუქტების გადათამაშებამ დღის განრიგში, დადებით ემოციები მოიტანოს)
- მომხმარებლების მოთხოვნილებების კვლევა სხვადასხვა პერიოდში მათი საჭიროებების განსაზღვრისთვის აუცილებელია.

გუნდი და მენეჯერი - იმისათვის, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს ეფექტური, აუცილებელია გულდასმით იქნას განხილული მენეჯერთა გუნდის და თანამშრომლების გამოცდილება, გასავლელი ტრენინგები, განვითარებისა და ზრდის უნარები. უფრო ნათელი რომ იყოს, გეგმა დაგეხმარებათ:

- გუნდში საჭირო პოტენციური ძალის იდენტიფიცირებაში
- იმ უნარების განსაზღვრაში, რომელიც აუცილებელია სხვადასხვა პროექტისა და ინიციატივებისათვის
- საჭირო უნარების განვითარებაზე ფოკუსირებაში
- მენეჯერებისა და თანამშრომლების კარიერული წინსვლისა და განვითარების დაგეგმვაში

ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში, როგორც მომსახურების სფეროში, ძალიან დიდ როლს თამაშობს თანამშრომელთა გუნდი. უბრალო თანამშრომლებიდან დაწყებული მენეჯერებით დამთავრებული, თითოეული რგოლი მნიშვნელოვანია. ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს ისე მართოს გუნდი, რომ თანამშრომლების

გადინება არ ხდებოდეს. ამიტომ აუცილებელია თითოეულ მათგანს ნათლად დავანახოთ ორგანიზაციის მისია და გეგმის სხვა ნაწილები:

1. კომპანიის მისია და ის როლი რომელიც მათ უნდა შეასრულონ ამ მისიის ფარგლებში
2. მისაღწევი მიზნები. ეს მიზნები იქნება როგორც მოკლე ვადიანი პერიოდისთვის, ასევე გრძელვადიანი პერიოდისთვის
3. ამოცანები და აქტივობები, რომლებიც ამ მიზნების მისაღწევად საჭირო
4. ახალი თანამშრომლებისთვის არსებული პროდუქტისა და მომსახურების აღწერა
5. რითი განსხვავდება კომპანიის პროდუქტი და მომსახურება კონკურენტების პროდუქტისგან
6. არსებობს ახალი მომხმარებლების მოზიდვის შესაძლებლობა?
7. რა უნარებს შეიძლება მივაღწიოთ გუნდთან ერთად? (მათი დატრენინგების შემთხვევაში რამდენად გაიზრდება მათი კვალიფიკაცია)
8. რისი ცოდნის დეფიციტი აქვთ და რა არის საჭირო რომ სასურველი უნარებით აღიჭურვონ?
9. რა დონეზე ხდება თანამშრომლების გადინება არსებული დროისთვის?
10. არსებული დროისთვის რა ფინანსური შესაძლებლობები არსებობს ორგანიზაციაში, ფასების დონე, გაყიდვების ზრდა, მოგების დონე, ასევე მომავლისთვის ბაზრის განსაზღვრა.

როგორც აღვნიშნეთ, თანამშრომელთა გუნდის მუშაობა ბიზნესის წარმატების პირდაპირპროპორციულია. იმისათვის საჭიროა სწორად შეირჩნენ თანამშრომლები, მუდმივად მოხდეს მათი უნარების განვითარება და მოტივაციის გაზრდა.

ბაზრის კვლევა - ბრენდული სტუმართმასპინძლობის ფირმები და ტუროპერატორები მუდმივად იკვლევენ ბრენდს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს და ბაზარს, როგორც ეროვნული ასევე საერთაშორისო მასშტაბით. დიდი საშუალო და პატარა ფირმის

მეწარმეები უნდა ითვალისწინებდნენ კვლევის შედეგებს. მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანი ამოცანებია :

- უკვე არსებული მომხმარებლების საჭიროებების კვლევა
- მომხმარებლების ტიპები, რომლებსაც იზიდავთ ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქტი/მომსახურება.
- კონკურენტების აქტივობები
- იმ ბაზრის ძირითადი თავისებურებები, სადაც ფირმა მოღვაწეობს.

ამ მონაცემების მუდმივი თვალყურის დევნება და ანალიზი მენეჯერებს ეხმარებათ, რომ გეგმას მისდიონ ან საჭიროების შემთხვევაში სათანადოდ შეცვალონ. თუნდაც ერთმა, მსგავსი პროდუქტის /მომსახურების მწარმოებელმა ფირმამ შესაძლოა არსებული კომპანიას საფრთხე შეუქმნას.

მომხმარებლები/მყიდველები. ყველა ბიზნესის ამოსავალი წერიტილი არის მომხმარებელი და მისი საჭიროებები, ბიზნესი ვერ იქნება წარმატებული, თუ პროდუქტი და მომსახურება ამ საჭიროებების შესაბამისად არ შექმნა.

მოსახლების დემოგრაფიული სეგმენტაცია შემდეგნაირად გამოიყურება:

სოციო-კულტურული: მომხმარებლების შეფასება ხდება მათი სტატუსის, დასაქმების და შემოსავლების მიხედვით.

სასიცოცხლო ციკლის პოზიციის მიხედვით: მომხმარებელთა შეფასება ხდება საკუთარი ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლიდან გამომდინარე, რამდენად სასურველია ადგილობრივი მოსახლეობისთვის თქვენი ბიზნესის შეთავაზება

სქესი: სქესი განასხვავებს არა მხოლოდ მამრობითი სქესისა და მდედრობითი სქესის მოთხოვნილებებს, არამედ არსებობს რაღაც, რაც ორივე სქესისთვის მნიშვნელოვანია. მაგალითად, მენიუში ჯანსაღი საკვების შეთავაზება ან გამოყოფილი

ადგილი მწვევლებისთვის და არამწვევლებისთვის. რაც შეეხება უსაფრთხოების განსაკუთრებულ ზომებს, ის ძირითადად მდებარეობით სქესს აინტერესებს.

გეოგრაფიული: სად ცხოვრობენ მომხმარებლები? მასპინძლობის რა სახეობებია განვითარებული იმ ადგილას, საიდანაც მომხმარებელია? განვითარების რა დონეა იმ მიდამოებში?

ცხოვრების სტილი: როგორი ცხოვრების სტილი აქვს მომხმარებელს? რა დონეზე აქვს გარემოსდაცვითი ცნობიერება? რამდენად მნიშვნელოვანია მისთვის ჯანმრთელობის საკითხები და სხვადასხვა დაავადებებისგან დასაცავად პრევენციული ღონისძიებები.

პიროვნული განსხვავებები, განსაკუთრებულობა (Personality): რა პიროვნული თვისებებით გამოირჩევიან მომხმარებლები? გვამღევეს თუ არა მათი განსაკუთრებული თვისებები ახალ შესაძლებლობებს მათ მოსაზიდად. ვთქვათ ერთი ტიპის ადამიანებისთვის შევქმნათ ცალკეული მომსახურება.

გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი მონაცემების მიხედვით მომხმარებელთა სეგმენტაცია ადვილი არაა, რადგან დროთა განმავლობაში რეალური სურათი იცვლება. მაგალითად, ადრე მიიჩნევდნენ, რომ ქალი რომელსაც ჰყავდა შვილები არ მუშაობდა სრულ განაკვეთზე და მისი მხარჯველუნარიანობაც მხოლოდ მასზე არ იყო დამოკიდებული. თანამედროვეობაში კი შვილები კარიერულ წინსვლაში და ფინანსურ დამოუკიდებლობაში დაბრკოლებას აღარ წარმოადგენენ.

ქვემოთ გამოვყოფთ რამოდენიმე საკითხს რომელიც თანამედროვეობისთვისაა დამახასიათებელი:

- უფრო მეტ ქალს აქვს წარმატებული კარიერა და შვილები ხელისშემშლელ ფაქტორს აღარ წარმოადგენენ
- ოჯახში ცოლსაც შემოაქვს ფული და ქმარსაც

- მომრავლდნენ ცალკე მცხოვრები ოჯახები (ახალგაზრდა ოჯახი იშვიათად ცხოვრობს მშობლებთან)
- ადამიანები ცოცხლობენ უფრო დიდხანს და მოხუცებულობაში აქვთ დიდი შემოსავალი
- იზრდება გარეთ ჭამის სტატისტიკაც (ოჯახში შედარებით ნაკლებად ვახშმობენ ან ან სადილობენ)
- მეტი ადამიანი ანიჭებს უპირატესობას ჯანსაღ საკვებს

ეს ცვლილებები დამატებით შესაძლებლობებს იძლევა. მაგალითად, პენსიონერები შეიძლება მოვიზიდოთ ნაშუადღევს ან ადრიან საღამოს სპეციალური ფასის შეთავაზებით. მეტი ქალის დამოუკიდებლობა ნიშნავს, რომ ისინი ხშირად იხდიან საკუთარი საკვების ფულს და ჭამენ ერთად (შესვენებაზე ხვდებიან მეგობრები ერთმანეთს). ჯანსაღი საკვების მოყვარულების მატება ნიშნავს იმას, რომ მენიუში აუცილებლად უნდა იყოს ცალკე შეთავაზება ჯანსაღი კვების მოყვარულებისთვის ან ვეგეტარიანელებისთვის.

კონკურენტები - ადგილობრივი კონკურენტების შესწავლა ინფორმაციის მიღების მნიშვნელოვანი წყაროა. სწორედ ამ ინფორმაციის გათვალისწინება ხდება სხვადასხვა აქტივობების დაგეგმვისას. განსაკუთრებით საინტერესოა კონკურენტების ისეთი შეთავაზებების შესწავლა, რომელიც ან ჩვენსას ჰგავს, ან არ ჰგავს, მაგრამ ჩვენი სეგმენტისთვისაა გათვალისწინებული (ვთქვათ ჩვენ მიზნად გვაქვს მოვიზიდოთ პენსიონერები, კონკურენტებს კი აქვთ სპეციალური შეთავაზება პენსიონერებისთვის. ან ჩვენ მომსახურებაში გვაქვს სადილზე ჭიქა ღვინო საჩუქრად და კონკურენტებიც იგივენაირად ცდილობენ მომხმარებლების მოზიდვას). აუცილებელია, რომ კონკურენტების ძლიერი მხარეებისგან ვისწავლოთ, ხოლო სუსტი მხარეები ჩვენ სასიკეთოთ გამოვიყენოთ. არსებობს ორნაირი მოქმედება კონკურენტებთან შეჭიდებისას - პირველი დავასწროთ და პირველად ჩვენ მოვიზიდოთ მომხმარებლები (immediate customers) და მეორე - მათი მომხმარებლები გადმოვიბიროთ.

კონკურენტების შეფასება უნდა მოხდეს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- თვალსაჩინოება და ხელმისაწვდომობა(Visibility and access)
- მენიუ და ასორტიმენტი
- მომსახურების სტილი
- დამატებით შეთავაზებები
- დაწესებულების ინვენტარი
- განლაგება
- სამუშაო საათები
- ფასები და სპეციალური შეთავაზებები
- სისუფთავე
- სარეკლამო საქმიანობა
- სავარაუდო გაყიდვებიდან შემოსავალი (Estimated sales revenue)
- საშუალო შემოსავალი (Average check size or transaction value)
- საკუთარი ფირმის კონკურენტის თვალთ შეფასება, შიდა რევიზია(Internal competitor audit)

კონკურენტების შესწავლისას მხოლოდ მათი შესწავლა არაა საკმარისი, საჭიროა ამ ფაქტორების გათვალისწინებით როგორც კონკურენტების, ასევე საკუთარი ფირმის შეფასება. სასურველია ეს მოექცეს ცხრილში და ჰქონდეს შემდეგი სახე

ფაქტორები	კონკურენტები	საკუთარი ფირმა

ლოკალური გარემო - აუცილებელია ადგილობრივი გარემოს შეფასება, მათ შორის ფირმის შესაძლებლობები და საფრთხეები, შესაძლოა რომ სახელმწიფო დაწესებულებებისგან გამოითხოვოთ გარკვეული მონაცემები ეკონომიკის, პოლიტიკის, საზოგადოების და სამართლებრივი გარემოს შესახებ.

- ადგილობრივი მოსახლეობის დემოგრაფიული პროფილი - ტენდენციები და ცვლილებები
- საერთო ეკონომიკური აქტიურობის დონე-დასაქმება-შემოსავლები - ცვლილებები-მომავლის ტენდენციები
- ადგილობრივი ოფისები და ქარხნები- მსხვილი დამსაქმებლები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ბიზნესზე, უბიძგოს დახურვისკენ ან გაფართოებისკენ
- ნებისმიერი დაგეგმილი სავაჭრო ცვლილებები ან გადაწყვეტილებები, რომელმაც შეიძლება ბიზნესზე იმოქმედოს
- სახელმწიფო პოლიტიკა, არსებულ ადგილის ან ბიზნესის განვითარების უკვე არსებული პროგრამა

ისეთ სწრაფად განვითარებად ბიზნესში, როგორც ტურიზმი და მასპინძლობა, შესაძლო საფრთხეების ან შესაძლებლობების განსაზღვრა ძალიან მნიშვნელოვანია. ამისათვის საჭიროა:

1. არსებულ გეოგრაფიულ არეალში ნომრების რაოდენობისა და საბინაო ფონდის განსაზღვრა
2. ბიზნესის არსებული მომხმარებლებისა და პოტენციური მომხმარებლების საჭიროებების გამოვლენა
3. მომხმარებელთა ცალკეულ ჯგუფებს შორის განსხვავებების აღმოჩენა
4. მცირდება თუ იზრდება ის ბაზარი რომელიც მიზნად აქვს ამოღებული ბიზნესს?

5. მომავალში ხომ არაა შესაძლებელი მომხმარებლების გემოვნების ცვლილება, რამაც შეიძლება გაზარდოს ან შეამციროს გაყიდვები?
6. კონკურენტი ფირმების გამოვლენა
7. საკუთარი კონკურენტული უპირატესობების ჩამოწერა
8. საკუთარი სუსტი მხარეების ჩამოწერა, რომელიც კონკურენტ ფირმას უპირატესობას აძლევს
9. ფირმის სუსტი და ძლიერი მხარეების მომხმარებლის ჭრილში განხილვა
10. ადგილობრივი ეკონომიკური და საზოგადოებრივი გარემოს აღწერა
11. იმ ბიზნესების გამოვლენა, რომელიც შესაძლოა თანამოაზრედ გაიხადოს
12. ადგილობრივი გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა ჩვენს ბიზნესთან მიმართებაში

კონკურენტუნარიანი ბიზნეს სტრატეგია

ზემოთ ჩამოთვლილის შემდეგ აუცილებელია კონკურენტუნარიანი ბიზნეს სტრატეგიების შემუშავება, რომელიც შეიმუშავებს ტაქტიკას და აქტივობებს მოკლე, საშუალო და გრძელ პერიოდში. მოკლე პერიოდი გულისხმობს შემდეგ წელს, საშუალო - ერთიდან ორ წლამდე, ხოლო გრძელი - დამატებით სამ წელს. არსებობს სამი სახის სტრატეგია, რომელსაც მისდევენ ხოლმე ორგანიზაციები:

საფასო პოლიტიკის სტრატეგია - ამის საშუალება აქვთ დიდი ფირმებს, რომლებიც უკვე ცნობადები არიან ბაზარზე, ისინი ამ დროს ამცირებენ ცალკეულ პროდუქციაზე ფასს, მაგრამ ამცირებენ რეკლამის დანახარჯებსაც და დაბალი ფასით იზიდავენ კლიენტებს. ამ სტრატეგიას მიმართავენ ხოლმე მაკდონალდსის რესტორნები.

ხარისხის, კარგი დიზაინის და იმიჯის ერთობლიობა - ამ სტრატეგიას მიმართავენ ისეთი ფირმები, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ ხარისხზე და სამარკო ნიშანზე. მათ აქვთ მომხმარებლის ბრენდისადმი ერთგულების იმედი და სწორედ მაღალი ფასებით (რომელიც სამარკო ნიშნის ხარისხს უსვამს ხაზს) ახერხებენ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას.

სეგმენტზე ფოკუსირება - ამ სტრატეგიით ფირმა ცდილობს ფოკუსირება მოახდინოს ვიწრო სეგმენტზე და მაქსიმალურად მოარგოს საკუთარი პროდუქცია მოთხოვნებს, ამ შემთხვევაში ისინი რჩებიან ფაქტიურად უკონკურენტოდ. თუმცა ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში შესვლა იმდენად ადვილია, რომ ნებისმიერმა შეიძლება დაისახოს გეგმად იგივეს გაკეთება და მაინცდამაინც იმ სეგმენტზე მუშაობა, რომელიც ზემოთ ნახსენებმა ფირმამ აირჩია, ამიტომ ჩვენს შემთხვევაში ეს სტრატეგია არ ამართლებს.

ბიზნეს გეგმაში გასაწერია მარკეტინგული მიქსი (ადგილი, ფასი პრომოუშენი, პროდუქტი). ერთადერთი განსხვავება ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში არის ის, რომ ტურიზმში პროდუქტი არის მომსახურება და პროდუქტის განსაზღვრისას რადგანაც მომსახურებასთან გვაქვს საქმე, შესაძლოა მეტად დაწვრილმანება მოგვიხდეს.

აუცილებელი პირობაა სავარაუდო გაყიდვების წინასწარმეტყველება ეს შეიძლება იყოს 1-3 წლის პერიოდში. ამ დროს არ უნდა დაგვავიწყდეს სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე ვიმყოფებით.

ბექდურ დოკუმენტებთან მუშაობა და პრეზენტაცია

ბიზნეს გეგმის შინაარსობრივ მხარესთან ერთად მნიშვნელოვანია თუ რა ფორმატში დაიწერება ის და როგორ იქნება წარდგენილი, რაც უნდა ჯდებოდეს სტანდარტებში თუკი გვინდა, რომ ჩვენი ბიზნეს გეგმა აღიქვან სერიოზულად.

- საკმარისია, რომ ბიზნეს გეგმა იყოს აკინძული მარტივი გზით (სპირალით)
- უნდა იყოს აკრეფილი და არა ხელნაწერი
- გვერდზე ტექსტის განლაგება უნდა იყოს ისეთი, როგორც ანგარიშებს აქვს და არა ისეთი, როგორც ესეს დაწერისას გვჭირდება
- გვერდებს უნდა დაუტოვოთ საკმარისი მინდვრები რომ თვალისთვის ტექსტი არ იყოს ზედმეტად ნაპირებამდე მისული, უნდა ამოვბეჭდოთ A4 ფორმატზე და აუცილებლად ცალ გვერდზე.

- უნდა იყოს დანომრილი
- კარგი იქნება ცხრილების და გრაფიკების გამოყენება თვალსაჩინოებისთვის, რომელიც ადვილად გასაგებს ხდის ტექსტს, მაგრამ აუცილებლად უნდა მოყვებოდეს ქვემოთ ტექსტური ახსნაც. დანართად უნდა დავურთოთ მეორეხარისხოვანი ინფორმაცია, რომელიც უბრალოდ ფონს უქმნის გეგმას, ყველა მნიშვნელოვანი საკითხი უნდა იყო ბიზნეს გეგმაში ძირითად ფურცლებზე მოცემული.

ბიზნეს გეგმის თავფურცელზე უნდა ეწეროს ორგანიზაციის სახელი და გეგმის შემუშავების თარიღი. მომდევნო ფურცელი უნდა იყოს ბიზნეს გეგმის რეზიუმე და უნდა შეიცავდეს:

1. ფირმის დღევანდელი სავაჭრო პოზიციას და წარსულის გამოცდილებას
2. ის პროდუქტებს და მომსახურებებს, რომელიც მოცემული მომენტისთვის გაყიდვამია და მათში შემავალი ერთეულებს, რომლებიც კონკურენციას უწევენ კონკურენტ ფირმებს
3. მომხმარებლებს და პოტენციური მომხმარებლების ბაზას, ასევე მიზეზებს, თუ რატომ იყენებენ ისინი ფირმის პროდუქტსა და მომსახურებას.
4. ფირმის მიზნებს და ამოცანებს მოკლე პერიოდში, ასევე სტრატეგიებს მათ მისაღწევად
5. გაყიდვების, მოგების და პროგნოზების შეჯამებას

მომდევნო ფურცელი უნდა იყოს სარჩევი, რომელზეც გეგმაში განხილული საკითხები იქნება გვერდების მიხედვით დანომრილი, მაგალითისთვის ასე:

ბიზნესი და მენეჯმენტი

1.1 ისტორია და განვითარების ეტაპები

1.2 მიმდინარე მისია

პროდუქტი და მომსახურება

2.1 პროდუქტი

2.2 მიმდინარე გაყიდვები

იმისათვის რომ გეგმამ იმუშაოს აუცილებელია, რომ შავი ვერსია წარვადგინოთ თანამშრომლებისთვის, რათა დაიხვეწოს და თუ რაიმე ხარვეზია, გამოსწორდეს. ბოლო ვერსიაში არ უნდა იყოს არანაირი შინაარსობრივი თუ მართლწერის ხარვეზი. როგორც აღვნიშნეთ, გეგმა არ უნდა იყოს ზოგადი, ის უნდა იყოს რეალურად გაწერილი და გასაგები, თუნდაც სფეროში ნაკლებად გარკვეული ადამიანისთვის. იმისათვის კი, რომ ბიზნეს გეგმამ შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა, აუცილებელია მიმდინარე პროცესის კონტროლი - ყოველკვირეული, ყოველთვიური თუ კვარტალური.

დამატებითი მასალა

ბიზნეს-გეგმა, მისი არსი და მნიშვნელობა¹²

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მცირე მეწარმეობის განვითარების ცენტრის დირექტორი, დოქტორი უილფორ უაიტი მცირე ბიზნესის ორგანიზაციის საქმეში მსოფლიო დონის აღიარებული ავტორიტეტის, ამერიკელი ლუის ალენის წიგნის - «როგორ მივაღწიოთ წარმატებას მცირე ბიზნესში» შესავალში აღნიშნავს, რომ ბიზნესში წარმატების შემადგენელ ნაწილებს შორის ერთ-ერთი პირველი ფაქტორი არის დაგეგმვა. ზოგიერთი ჩვენი დღევანდელი თეორეტიკოსის თუ პრაქტიკოსის შეხედულების საწინააღმდეგოდ, უილფორ უაიტის მართებული აზრით, ბიზნესში, ისე როგორც ცხოვრებაში, წარმატების მისაღწევად საჭიროა დაგეგმვა.

¹² https://tsu.ge/data/file_db/library/biznes%20gegma.pdf

მნელია უარყო, რომ მეწარმე, რომელიც თავს არ იტვირთავს დაგეგმვით, შესაძლებელია გარკვეული დროით მიიღოს მეტნაკლებად გონივრული გადაწყვეტილება, რომელიც მას მოგებას მოუტანს. მაგრამ, დაგეგმვის დიდ უპირატესობას წარმოადგენს იმის შესაძლებლობა, რომ გამოჰყო ერთი ან რამდენიმე მიზანი, რომლის გულისთვისაც მეწარმე იმუშავებს.

გამორიცხული არ არის, რომ სხვადასხვა გარემოებების გამო, მოუხდება ამ მიზნების გადასინჯვა, რომ მის მიერ შერჩეული ორიენტირი დაეხმარება მას, კოორდინირება გაუკეთოს წარმოებას და გასაღებას, გასაღებას და რეკლამას, გასაღებას და კრედიტების გაზრდას და ხარჯებს და სხვა. ეს იმას ნიშნავს, რომ გონივრული დაგეგმვის მნიშვნელობა შეუცვლელია, შეუფასებელია. დაგეგმვა ბიზნეს-გეგმის შედგენით იწყება. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელშიც აღწერილი უნდა იყოს მომავალი საქმიანობის ყველა ძირითადი ასპექტი და გაანალიზებული ყველა ის პრობლემა, რომელსაც კი შეიძლება შეხვდეთ მომავალ საქმიანობაში, ამ პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო ხერხებისა და მეთოდების ანალიზით.

ბიზნეს-გეგმა მომავალი საქმიანობის ისეთი დოკუმენტია, რომელიც განაზოგადებს ბიზნესის დაწყებისათვის ან გაფართოებისათვის შესაძლებლობათა ანალიზს მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში და რომელიც ნათელ წარმოდგენას იძლევა იმის შესახებ, თუ მოცემული საწარმოს, ფირმის მენეჯერს როგორ აქვს განზრახული გამოიყენოს ეს შესაძლებლობები. ბიზნეს-გეგმა საწარმოს, ფირმას, საშუალებას აძლევს გაერკვეს თავისი საქმიანობის ზრდის პერსპექტივებში, განჭვრიტოს ის შესაძლო ცვლილებები და პრობლემები, რომლებიც წარმოიშობა მომავალში, კონტროლი გაუწიოს მიმდინარე ოპერაციებს და შეაფასოს თავისი ბიზნესის პროგრესული დონე.

ბიზნეს-გეგმა მეწარმეებსა და ფინანსისტებს ეხმარება, შეისწავლონ მომავალი ბაზრის ტევადობა და მისი განვითარების პერსპექტივები, შეაფასონ ყველა ის დანახარჯი, რომელიც მოსალოდნელია ბაზრისათვის საჭირო პროდუქციის დამზადებისა და რეალიზაციისათვის, შეუთანაზომონ ეს ხარჯები რეალიზაციის შესაძლო ფასებს, რათა

საბოლოო ჯამში განსაზღვრონ განსახორციელებლად ჩაფიქრებული საქმის პოტენციური მომგებიანობა; აღმოაჩინონ ყველა შესაძლო წინააღმდეგობა («წყალქვეშა ქვები»), რომლებიც კი შეიძლება წინ გადაეღობოს საქმეს მისი განხორციელების პირველ წლებში; განსაზღვროს ნიშნები, მაჩვენებლები, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება ყოველთვის იცოდნენ საქმე აღმავლობისაკენ მიდის თუ დაცემისაკენ, ჩაშლისაკენ.

სწორად შედგენილი ბიზნეს-გეგმა საბოლოო ჯამში პასუხს იძლევა კითხვებზე: ღირს თუ არა საერთოდ დაბანდებული იქნეს ფული მოცემულ საქმეში და ანაზღაურდება თუ არა და შრომითი, მატერიალური და ფინანსური დანახარჯები როგორი სიდიდით. ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელება, მისი მასშტაბების მიუხედავად, ბიზნესგეგმის გარეშე ემსგავსება უკომპასო გემს, რომელიც განწირულია დაღუპვისათვის. უფრო მეტიც, უკომპასო გემმა სხვადასხვა ბუნებრივ-კლიმატური ფაქტორების წყალობით შეიძლება მიაღწიოს დანიშნულ პუნქტს, მაგრამ ღრმად გვწამს, რომ ბიზნესგეგმის არ მქონე საწარმო ვერასოდეს ვერ მიაღწევს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ეს რესურსები თვალსა და ხელს შორის გაუქრება და თვითონ გაკოტრდება, დაიღუპება. მით უმეტეს, რომ საერთოდ ბუნებაში რესურსები შეზღუდულია. ბიზნესში წარმატება იზომება რეალიზებული პროდუქციის მოცულობით, შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების სრული დასაქმებით, საზოგადოებისათვის მოტანილი სიკეთით, სარგებლით და მოგებით, ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ჩამოთვლილი კომპონენტებიდან ხან ერთი ღებულობს მეტ-ნაკლებ მნიშვნელობას, ხან მეორე, მაგრამ ყველაფერი ამის საწინდარი, დასაწყისი ეტაპი, საფუძველი მაინც ბიზნეს-გეგმა არის.

ძნელია დაასახელო ადამიანის საქმიანობის სფერო, სადაც ბიზნეს-გეგმას უდიდესი მნიშვნელობა არა ჰქონდეს. მაგრამ, მაინც ჩამოვთვალოთ ზოგიერთი ისეთი მწვავედ აქტუალური ამოცანა, რომლის გადაწყვეტაც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, განსაკუთრებით დღეს, ჩვენთან, შეუძლებელია ბიზნეს გეგმის გარეშე. ეს ამოცანებია:

- მეწარმეობისა და ბიზნესის ახლად დაწყება;

- არსებული და ახლად შესაქმნელი საწარმოების, ფირმებისა და სხვათა მიერ შეკვეთების მომზადება კრედიტების მისაღებად ბანკებში;
- სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზაციის ან იჯარით აღების შესახებ წინადადებების მომზადება;
- კერძო ფირმების, საწარმოების და სხვათა შექმნის პროექტების დამუშავება, რის გარეშეც ახალ მეწარმეთა გაკოტრების რისკის ხარისხი ძალიან დიდია;
- მოქმედი საწარმოების განხორციელების სახეების, მიმართულებებისა და ხერხების შერჩევა;
- ახალი სახის პროდუქციის გამოშვების ორგანიზაცია;
- პრივატიზებული და აქციონერული საწარმოების, ფირმების და სხვათა მიერ ფასიანი ქაღალდების ემისიის პროსპექტების შედგენა;
- უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა, ერთობლივი საწარმოების შექმნა, ერთობლივი პროექტების ორგანიზაცია და სხვა.

განსაკუთრებით უნდა გავუსვათ ხაზი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის საქმეში ბიზნეს-გეგმის შედგენის აუცილებლობას. პირდაპირ უნდა ითქვას, რომ ბიზნეს-გეგმის გარეშე, მისი სრულფასოვანების გარეშე საზღვარგარეთელი ინვესტორი მოლაპარაკების მაგიდასაც კი არ მიუჯდება, რომ აღარაფერი ვთქვათ, ინვესტიციების გამოყოფაზე. ბიზნეს-გეგმა მათთვის წარმოადგენს მოცემულ საქმეში თქვენი კომპეტენტურობის და გაზრახულობათა სერიოზულობის მიმნიშნებელ გარკვეულ სავიზიტო ბარათს. უფრო მეტიც, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის საქმეში ბიზნესგეგმა უმნიშვნელოვანეს დოკუმენტად არის მიჩნეული არა თუ კერძო, არამედ სახელმწიფო სტრუქტურებისათვისაც. მსოფლიო პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციას, რომელიც ესწრაფვის იპოვოს პარტნიორი ან ინვესტორი, ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს მოსალოდნელ, შესაძლო წარმოებაზე, მის მასშტაბებზე და საბაზრო პოტენციალზე, ბაზარზე თავისი პროდუქციის მოძრაობის საშუალებებზე, მომავალ გეგმებზე და ა.შ. საწარმოს ფინანსური მხარის გარდა, ამ ორგანიზაციამ უნდა დაარწმუნოს თავისი მომავალი პოტენციური პარტნიორი იმაში, რომ მას გააჩნია

აუცილებელი და საკმაო რაოდენობის მატერიალური და შრომითი რესურსები, რაც საშუალებას აძლევს მათ, მოაწიონ მომგებიანი ბიზნესი.

ორგანიზაციამ, რომელიც ცდილობს, იპოვოს პარტნიორი, ან ინვესტორისაგან მიიღოს ფინანსური სახსრები თავისი პროექტების განსახორციელებლად, უნდა დაარწმუნოს იგი თავის უნარში, რომ გონივრულად, ეფექტიანად მოაწიოს და გაუძღვება მოსალოდნელ ბიზნესს. ასეთი დარწმუნების პირველი ნაბიჯია კვალიფიციურად შედგენილი ბიზნეს-გეგმა. რომ არაფერი ვთქვათ ახლად დამწყებ მეწარმეებზე თვით გამოცდილი ადამიანებიც კი ცდილობენ წინასწარ გაიაზრონ ის პრობლემები, რომლებიც მათ წინ შეხვდებათ თავიანთ საქმეში. მაგრამ აქ ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ პრობლემების ქაღალდზე, გარკვეული მოთხოვნილებების შესაბამისად და სპეციალური გაანგარიშებებით დასაბუთებულ ჩამოყალიბებას. ალბათ უადგილო არ იქნება, მოვიყვანოთ ამერიკაში მოღვაწე ცნობილი მენეჯერის ლი იაკოკას (იგი წარმოშობით იტალიელია) შეგონება რაიმე იდეის წერილობით გადმოცემის უდიდესი მნიშვნელობის შესახებ. იგი მას ამ იდეის ცხოვრებაში განხორციელების პირველ ნაბიჯად მიიჩნევს. «ლაპარაკის დროს შეიძლება ხშირად ისე მოხდეს, რომ ანგარიშიც კი არ გაუწიო თავს და გამოთქვა ყოველნაირი ბუნდოვანი და აზდა-უზდა იდეა.

მაგრამ როდესაც თქვენ თქვენს იდეებს ჩამოაყალიბებთ ქაღალდზე, აღნიშნავს იგი, ისეთი რაღაცა ხდება, რომ გაიძულებთ, გაქეზებთ ჩასწვდეთ კონკრეტულ საქმეებში. ამასთან ამით ძალიან ძნელია შეცდომაში შეიყვანოთ თქვენი თავი ან სხვა ვინმე». ბიზნეს-გეგმას ადრესული დანიშნულება აქვს. იგი განკუთვნილია ყველასათვის, მაგრამ განსაკუთრებით: ბანკებისა და ინვესტორებისათვის, ვისაც მეწარმემ უნდა სთხოვოს ფული თავისი პროექტის განსახორციელებლად. საწარმოს, ფირმის და სხვათა თანამშრომლებისათვის, რომლებიც საჭიროებენ ზუსტად განსაზღვრონ თავიანთი ამოცანები და პერსპექტივები თავიანთ სამუშაო ადგილზე: თვით მეწარმისა და საფინანსო საქმიანობის მენეჯერისათვის, რომელთაც სურთ გულმოდგინედ

გაანალიზონ საკუთარი იდეები, შეამოწმონ ისინი, რამდენად გონივრულნი და რეალურნი არიან. ბიზნეს გეგმის მნიშვნელობის ასეთი გაგება, სამწუხაროდ, ეწინააღმდეგება ჯერ კიდევ ჩვენთან გამეფებულ წარმოდგენას იმის შესახებ, რომ ბიზნესში წარმატების საფუძველს წარმოადგენს მხოლოდ ფული. ხალხში გავრცელებული ფრთიანი გამოთქმა: «რომ არ იყო დაჩაგრული უნდა გქონდეს ბევრი ფული», - ბიზნესში თავისი მნიშვნელობით უკანა პლანზე გადადის.

ბიზნესში დასაქმებულ ბევრ ადამიანს გულუბრყვილოდ სჯერა: მიიღებს, რა სახელმწიფოსაგან ან კერძო ბანკისაგან სესხს ხელსაყრელი პირობებით, წარმატება გარანტირებულია, ყველა პრობლემა გადაწყვეტილია. ავიწყდებათ, რომ კრედიტის აღებამდე ძალიან ადრე უნდა განსაზღვრონ ამ კრედიტების დანიშნულება, მათი გონივრული ხარჯვა და მოსალოდნელი შედეგები, რაც ასახვას პოულობს ბიზნესგეგმაში. ფულის ქონას რომ ყველა პრობლემის მოხსნა არ შეუძლია ამის დასამტკიცებლად თუნდაც საქართველოს მიერ დამოუკიდებლობის შემდგომ პირველ ათწლეულში განვითარებული მოვლენებიც გვიმოწმებენ, როდესაც ქვეყანაში ტოტალური სახე მიიღო ეგ.წ. «იაფი ფულის» პოლიტიკამ. ჩვენი აზრით, სხვა ობიექტურ, თუ სუბიექტურ ფაქტორებთან ერთად ამის მთავარი მიზეზი იყო და ჯერ კიდევ რჩება მეცნიერულად დასაბუთებული ბიზნეს-გეგმის უქონლობა. მხოლოდ ბიზნეს-გეგმას, მისი განყოფილებების მონაცემების და მოთხოვნების ზუსტ შესრულებას შეუძლია საზღვარგარეთელ ინვესტორს მისცეს მის მიერ გაცემული ინვესტიციების უკან ეფექტიანად დაბრუნების გარანტია. სხვა მიზეზებთან ერთად ბიზნეს-გეგმის უგულვებლყოფამაც გამოიწვია საქართველოში ისეთი მავნე პრაქტიკის დანერგვა როგორც არის ეროვნული ბანკის მიერ კრედიტების უკონტროლოდ გაცემა, ეგ.წ. «იაფი ფულის» პოლიტიკა.

სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პროდუქტებით შინაური ბაზრის გაჯერების მომიზეზებით ყოველგვარი დასაბუთების გარეშე ეროვნულ ბანკს არ უნდა გაეცა კრედიტები და გამოეყენებინა მსოფლიო ქვეყნების მარტივი, მაგრამ მკაცრი პრაქტიკა:

კრედიტები არ გაიცემა ბიზნეს-გეგმის გარეშე. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობის შეუფასებლობით ან არ ცოდნით (რა თქმა უნდა ჩვენ არ გამოვრიცხავთ კრედიტების გამცემისა და მიმღები პირების ანგარებით ფინანსურ გარიგებასაც) რესურსების განიავება-დატაცება შეგვრჩა ხელში. როგორც ცნობილია, იმჟამინდელი სახელმწიფო მეთაურის მიერ ეროვნული ბანკის, კრედიტების გაცემის ასეთი პრაქტიკა, მართალია დაგვიანებით, მაგრამ მაინც პრინციპულად იქნა შეფასებული – მას დანაშაულის პრაქტიკა ეწოდა. თითქმის ანალოგიური სურათი განმეორდა საქართველოში კომერციული ბანკების მუშაობაში. ისინი ხომ მასიურად გასცემდნენ კრედიტებს ყოველგვარი დასაბუთების გარეშე, ბიზნეს-გეგმის გარეშე. კომერციული ბანკების მიერ ბიზნეს-გეგმის შეუფასებლობამ, ნებით თუ უნებლიეთ მის არ ქონაზე თვალის დახუჭვამ, რომელსაც დაემატა ბანკების მესვეურთა არაკომპეტენტურობა, თაღლითობა, ანგარება, გამოიწვია მათი მასიური გაკოტრება, ისედაც დიდ გაჭირვებაში მყოფი პატიოსანი მოსახლეობის დანაზოგების განიავება-დატაცება.

უნდა შევნიშნოთ, რომ როგორც ეროვნულ ბანკში, ისე კერძო კომერციულ ბანკებში დატრიალებული და მსოფლიოში გაუგონარი ამბები იმის შედეგიც არის, რომ მაშინ არ გაგვაჩნდა არავითარი სამართლებრივი დოკუმენტი, რომელიც სავალდებულოს გახდიდა კრედიტების მიღებამდე ბიზნეს-გეგმის შედგენას, მის აუცილებელ წარმოდგენას საკრედიტო დაწესებულებაში. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მეწარმეობა ძალიან დიდი რისკია, და ყველას არ მოელის წარმატება ამ სფეროში. აშშ-ში დათვალეს და დაინახეს, რომ იქ ყოველწლიურად თავის ახალ საქმეს იწყებს 600 ათასი კაცი. ამათგან მხოლოდ ნახევარი ახერხებს 18 თვის განმავლობაში არსებობას, ხოლო ხუთიდან მხოლოდ ერთი აღწევს იმას, რომ არ გაკოტრდეს პირველი 10 წლის განმავლობაში.

დამაფიქრებელი სტატისტიკაა. მეწარმე, რომელიც უგულვებელყოფს ბიზნეს-გეგმის შედგენას, წინასწარ იმზადებს გარდუვალ წინააღმდეგობებს. ეს კი ყველაზე ხშირად 9 სავალალოდ მთავრდება. არ უნდა დავივიწყოთ, რომ საბაზრო ეკონომიკის

პირობებში კერძო ბიზნესს თან სდევს არა მარტო გამდიდრების შესაძლებლობა, არამედ იმ ფულის დაკარგვაც, რომელიც საქმეში დააბანდა, ზოგიერთ შემთხვევაში კი პირადი ქონების დაკარგვაც. მასზე უარის თქმაც, რომელიც შეიძლება კონფისკაციაქმნილი იყოს ვალების დასაფარავად. სასამართლოს გადაწყვეტილებებით ასეთი არასასიამოვნო სიტუაციებისაგან დღეს არავინ არ არის დაზღვეული, მათ შორის მსხვილი სახელმწიფო საწარმოებიც, რომელთათვისაც ტერმინი «ბანკროტობა» ახლად იღებს რეალურ ჟღერადობას.

ამიტომ მოვუწოდებთ ყველას, ვინც კი რაიმე სასარგებლო საქმეში არის დასაქმებული, ან სურს ახლად შეუდგეს მას, ნუ დაზოგავთ დროს და დაიწყეთ ბიზნესგეგმის შედგენა. ცნობისათვის: საზღვარგარეთის ქვეყნების პრაქტიკიდან ჩანს, რომ მსხვილი პროექტებისათვის ბიზნეს-გეგმის შედგენას ესაჭიროება 200-300 საათი. ბიზნეს-გეგმის არსის, მისი მნიშვნელობის შესახებ წარმოდგენა ჩვენთან ნელი ტემპით, მაგრამ მაინც სასიკეთოდ იცვლება. შეიცვალა, წავიდა (თუმცა საბოლოოდ არა) ის დრო, როდესაც ბიზნეს-გეგმას რომ ახსენებდი, ჩვენი დიდი თუ მცირე საწარმოების, ფირმების წარმომადგენლები გაკვირვებით შემოგხედავდნენ. დღეს საქართველოში გახსნილია სპეციალიზირებული ინსტიტუტი, არიან, აგრეთვე, ცალკეული ჯგუფები, ინდივიდუალური პირები, რომლებიც ბიზნეს-გეგმის შედგენაზე მუშაობენ. ბიზნესგეგმის შედგენა დაიწყეს თვით ზოგიერთმა საწარმოებმაც, (ფირმებმაც) ბიზნეს-გეგმა ცვლის ჩვენთვის დღემდე ასე მიჩვეულ ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას. ეს კარგია და მისასალმებელი.

ამასთან, ერთ გარემოებაზე გვინდა მივაქციოთ საწარმოების, ფირმების და სხვათა მესვეურების ყურადღება: ბიზნეს-გეგმის შედგენა აუცილებლად საჭიროებს საწარმოს, ფირმის ხელმძღვანელის, ან იმ ადამიანის უშუალო პირად მონაწილეობას ბიზნეს-გეგმის შედგენაში, ვისაც განზრახული აქვს წამოიწყოს ესა თუ ის საქმე. ბევრი საზღვარგარეთული ბანკები და საინვესტიციო ფირმები საერთოდ უარს ამბობენ ფულის გამოყოფაზე (განცხადებების განხილვაზეც კი), თუ ცნობილი გახდა, რომ ბიზნეს-გეგმა

თავიდან ბოლომდე შედგენილი (მომზადებული) იქნა გარედან მოწვეული კონსულტატის მიერ, ხოლო ხელმძღვანელმა მხოლოდ ხელი მოაწერა. აღნიშნული, ეს რა თქმა უნდა არ ნიშნავს, რომ უარი ვთქვათ კონსულტანტების მომსახურებაზე. პირიქით, ექსპერტების მოწვევას, მათ კომპეტენტურობას მეტად დიდად აფასებენ ინვესტორები. ჩაერთვებით რა თქვენ პირადად ბიზნეს-გეგმის შედგენაში, ამით გარკვეულად მოდელირებას უკეთებთ თქვენს მომავალ საქმიანობას, ამოწმებთ თვით ჩანაფიქრის სიმყარეს. გეყოფათ თუ არა ძალები, რათა წარმატებამდე მიიყვანოთ თქვენი წამოწყებული საქმე. ამით ამოწმებთ თქვენს თავსაც. რა ენაზე უნდა შესდგეს ბიზნეს-გეგმა? ასეთი კითხვა ტრივიალური არ არის, მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საქმის წარმატებისათვის. გასაგებია, რომ ბიზნეს-გეგმას პირველსაწყისი ფორმა მშობლიურ ენაზე უნდა ჰქონდეს. ბუნებრივია აკრძალული არ არის მისი თარგმნა სხვა რომელიმე ენაზე. ბიზნესგეგმაში გამოყენებული უნდა იქნეს ის ტერმინები და ცნებები, რომლებსაც მიჩვეულია დასავლეთელი ბიზნესმენი და ფინანსისტი.

მოლაპარაკების დროს გაძნელებული არ უნდა იყოს ამ ტერმინებისა და ცნებების ახსნა. ამიტომ სასურველია მისი განსაკუთრებით ინგლისურ ენაზე თარგმნა. თუმცა, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ბიზნეს-გეგმა ძალიან კარგია, როდესაც ინგლისელს ინგლისურად ელაპარაკები, ფრანგს ფრანგულად, იაპონელს – იაპონურად და ა. შ. მისი განხილვა ყველაზე კარგ შედეგს იძლევა, როდესაც მოლაპარაკებაში მოპირისპირე მხარეს მისსავე ენაზე ელაპარაკები და ბიზნეს-გეგმაც მის ენაზე გაქვს წარმოდგენილი. აღნიშნულის ძალიან კარგი მაგალითია 10 ბოლო პერიოდში სახელმწიფოთა დონეზე საქართველოს პრეზიდენტის მიერ დამკვიდრებული პოლიტიკური დიალოგის პრაქტიკა. ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს საჭიროა, ფართოდ იქნეს გამოყენებული სტატისტიკური ინფორმაცია ამ ინფორმაციის პირველწყაროს ჩვენებით, ცნობილი ექსპერტების ციტატების მითითებით. ყველა წინადადება, რომელიც კი გამოყენებულია გეგმაში, ნათლად უნდა იყოს აღნიშნული. ყველაფერი ეს გვეხმარება, ჩამოვაყალიბოთ დამარწმუნებელი, დამაჯერებელი დოკუმენტი, რომლის შედგენის დროსაც საჭიროა გამოვიყენოთ ილუსტრაციები და ფოტოები, ხოლო როდესაც ეს აუცილებელია –

ცხრილები და ნახაზები. მთელი გეგმა ისე უნდა იყოს აგებული, რომ მკითხველმა (ინვესტორმა, პოტენციურმა ინვესტორმა) იოლად იპოვოს მისთვის საინტერესო განყოფილება. და ბოლოს, უნდა შევნიშნოთ, რომ ბიზნეს-გეგმის შედგენას დამოუკიდებელი ღირებულებაც აქვს. იგი წარმოადგენს მართვის საუკეთესო ინსტრუმენტს და მეწარმეს ეხმარება გაერკვეს თავისი საქმის ზრდის პერსპექტივაში, წინასწარ დაინახოს მომავალში შესაძლო ცვლილებები და პრობლემები, კონტროლი გაუწიოს მიმდინარე ოპერაციებს და შეაფასოს თავისი ბიზნესის პროგრესი.

საოჯახო ბიზნესის მართვა ტურიზმში

VIII ლექცია

ლექციის თემა: საოჯახო ბიზნესის ხელშეწყობა და განვითარება

წარმატება და მარცხი. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საოჯახო ბიზნესის მესაკუთრეები ბიზნესის ზრდისკენ არ მიიღწვიან. მათთვის მარტივი, მდგრადი ბიზნესიც საკმარისია, მაგრამ მაშინ, როცა ზრდა საჭირო არაა, განვითარება მაინც გარდაუვალია. ნებისმიერი ბიზნესი მოითხოვს ცვლილებებს გვინდა თუ არა ეს. ეს ცვლილება შეიძლება გამოიწვიოს ბიზნესის ღირებულების ზრდამ, რისკენაც მესაკუთრეებს ცხოვრების სტილის უკეთესობისკენ შეცვლის სურვილი უბიძგებთ, ან შეიძლება გამოიწვიოს გარე ფაქტორებმა.

თუმცა ცვლილებებს ყოველთვის წარმატება არ მოაქვს. სტატისტიკა გვაჩვენებს, რომ აშშ-ში ახალი მცირე ბიზნესის 67 % საქმიანობის დაწყებიდან პირველ ოთხ წელიწადში განიცდის მარცხს. როგორც წესი, მცირე და საშუალო ბიზნესის 1/3 წარმატებულია, მეორე 1/3 იბრძვის გადარჩენისთვის და შესაძლოა არსებობა განაგრძოს, ოღონდ სხვა მიმართულებით, ხოლო მესამე 1/3 იმ სფეროში პირველ ადგილზე ვერ დგას. ბრიტანეთის კვლევებიც ცხადყოფს იგივეს, მაგრამ კონკრეტულად ტურიზმისა და მასპინძობის ბიზნესს, ამ წარუმატებელ ბიზნესებში რა ადგილი უკავია, ცალკე არა არის გამოკვლეული. თუმცა ერთ-ერთი ძველი კვლევის თანახმად, სასტუმრო და მასპინძლობის ბიზნესის 60%- ში, ორ წელიწადში სხვა მესაკუთრეები გამოჩნდნენ, ამ ფირმების 28% მხოლოდ 2 წელი ფუნქციონირებდა (Shaw and Williams). დაახლოებით ასეთივე სიტუაცია გამოიკვეთა შვედეთშიც. საგულისხმოა, რომ ისეთი საოჯახო ფირმები განიცდიან წარუმატებლობას, რომელთა ოჯახების ერთადერთი შემოსავალი ამ ბიზნესზეა დამოკიდებული.

წარმატებად მცირე ფირმებში ითვლება ფირმის ზრდა, მოგების ზრდა, ან იმ კონდიციამდე მისვლა, როცა ფირმა კონსორციუმად¹³ ყალიბდება. შესაძლოა წარმატებად ჩაითვალოს ბიზნესის მაღალ ფასში გაყიდვაც, თუმცა თუკი საქმე ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესს ეხება, ეს უკანასკნელი წარმატებად არ ითვლება.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში, ფირმის წარმატება ხშირად პირდაპირპროპორციულია მესაკუთრის წარმოდგენაზე, თუ რა არის წარმატება (რა

ჰგონიათ წარმატება დ რა მიზნები აქვთ დასახული მათ). მაგალითად, თუკი მესაკუთრეს ჰგონია, რომ მისი ფირმის მთავარი მიზანი არის მოგების მაქსიმიზაცია ან ბიზნესის ზრდა და ისეთ კონდიციამდე მიყვანა, რომ მისმა გასაყიდმა ფასმა საგრძნობლად მოიმატოს, მაშინ ბიზნესი წარმატებას აღწევს. მაგრამ თუკი მესაკუთრეს მხოლოდ იმის სურვილი აქვს, რომ ფირმამ საკუთარი თავი შეინახოს და დახურვას გადაურჩეს, მაშინ წარმატება საეჭვოა. მაგალითად, ინგლისში საოჯახო ბიზნესი წარმატებულად ითვლება მაშინაც კი, თუკი იგი მინიმუმ ოჯახის საჭიროებებს უზრუნველყოფს, თუნდაც არ იზრდებოდეს, მთავარია მეწარმეს მოკრძალებული მიზნების მიღწევა შეეძლოს. მარცხიც შესაბამისად მხოლოდ მოგების არ ქონაზე, ან ბიზნესის გასაყიდი ფასის სიმცირეზე არაა დამოკიდებული მხოლოდ. შოტლანდიაში მეწარმეები ფირმის წარმატებას განსაზღვრავენ როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური პირობებით. მათთვის მნიშვნელოვანი კრიტერიუმებია: სამუშაო ადგილების შექმნა, ოჯახისა და დასაქმებულების კეთილდღეობა, ოჯახის რეპუტაცია როგორც ბიზნესში, ასევე საზოგადოებაში და ბიზნესის სიჯანსაღე და მომგებიანობა.

რა ქმნის წარმატებას? შოტლანდიელი მეწარმეები ფიქრობენ, რომ მთავარი აქ ოჯახის ღირებულებებია - როგორ ექცევიან დასაქმებულებს, მომხმარებლებს, როგორია მათი მომსახურების ხარისხი, სამუშაო ადგილების გარანტირებულობა, ოჯახის წევრებს

კონსორციუმი *L. consortium*"თანამონაწილეობა"-რამდენიმე მსხვილი ბანკის ან კაპიტალისტის მონოპოლიური გაერთიანება რაიმე მსხვილი ფინანსური ოპერაციის ერთობლივად ჩატარების მიზნით

შორის ურთიერთობა, მით უმეტეს მაშინ, როცა ბიზნესი კონსორციუმადაა ჩამოყალიბებული. რაც უფრო ზრდისკენაა გეზი აღებული, მით უფრო მნიშვნელოვანია წარმატებისთვის გრძელვადიანი გათვლები. ოჯახების უმეტესობა წარმატებად თვლის მემკვიდრეობით ბიზნესის მომავალ თაობაზე გადაცემასაც, თუმცა ხშირად შვილები ნაკლებად არიან დაინტერესებულები მშობლების ბიზნესის გაგრძელებით.

ახალ ზელანდიაში კი საოჯახო ბიზნესი ძირითადად განვითარებულია პერიფერიებში. ოჯახები, რომლებიც სპეციალურად ბიზნესისთვის იცვლიან საცხოვრებელს, განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ გარემოს და ეკოლოგიას. ერთი მხრივ იმიტომ, რომ მათ მაღალი გარემოსდაცვითი თვითშეგნება აქვთ, ხოლო მეორეს მხრივ იმიტომ, რომ სწორედ ხელშეუხებელი გარემოა ტურისტების მიზიდვის მიზეზი. ასეთ ადგილებში საოჯახო ტურიზმის მარცხი, რაც ოჯახის საცხოვრებლის შეცვლითაც მთავრდება ხოლმე, არა მხოლოდ იმ ოჯახისთვისაა ცუდი, არამედ მთელი საზოგადოებისთვის.

რაც შეეხება მარცხის გამომწვევ მიზეზებს, კვლევების საფუძველზე ცოტა რთულია განზოგადებული დასკვნების გამოტანა, ლიტერატურაშიც მწირია მარცხის გამომწვევ მიზეზებზე ინფორმაცია. ერთადერთი, რისი მიხედვითაც დასკვნები შეიძლება გამოვიტანოთ, არის შესწავლილი რეალური ისტორიები. მარცხად პირველ რიგში მიიჩნევენ ბიზნესის გაკოტრებას. რა იწვევს მარცხს? გარემოებები და ცუდი მენეჯმენტი. მაშინ, როცა ძირითადად მენეჯერები მესაკუთრეებიც არიან, მარცხი გამოწვეულია არა მონდომების ნაკლებობით, არამედ არაპროფესიონალიზმით. ზოგიერთი ავტორი ფიქრობს, რომ სასოფლო ტურიზმის სექტორში იშვიათია, რომ საოჯახო ბიზნესის მწარმოებლები გათვითცნობიერებულები იყვნენ ფინანსური, მარკეტინგის, ადამიანური რესურსების, მომსახურების მართვის, წესების და რეგულაციების ცოდნაში. აქედან გამომდინარე ისინი გამოყოფენ მარცხის რამოდენიმე მიზეზს:

- სათანადო კაპიტალის ნაკლებობა;
- სამიზნე ჯგუფებზე არაკონცენტრირება;

- რეკლამისა და პრომოუშენის უკმარისობა;
- მომსახურების დინამიკის უცოდინარობა;
- ვაჭრობაში კონკურენციის გაწევის უუნარობა¹⁴.

დიდი ბრიტანეთის ეროვნულმა კვლევამ (მცირე საოჯახო ბიზნესის, ტურიზმსა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში) გამოავლინა, რომ გარდა რეგულაციებისა, პრობლემას სექტორში ქმნის ადგილობრივად წარმოქმნილი ხარჯები (ქირა, ხელფასები, გადასახადები). პრობლემას ქმნის ასევე პირადი კაპიტალისა და ბიზნეს კაპიტალის განუყოფელობა და საბრუნავი თანხის სიმცირე, რასაც როგორც წესი იწვევს სეზონურობა.

ირლანდიაში ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ რაც უფრო მეტი ოჯახის წევრია ჩართული, მით ნაკლებად შეიძლება მარცხი განიცადოს ბიზნესმა. ისეთი ბიზნესი რომელსაც იწყებს ერთი ადამიანი, 6- დან ერთი კოტრდება. სადაც ორი ადამიანია ჩართული, შვიდიდან ერთი კოტრდება, ხოლო სადაც ოჯახის წევრები არიან ჩართულები, იქ ათიდან ერთი კოტრდება. ამ მონაცემების წყალობით შეგვიძლია ჩამოვაცალიბოთ ჰიპოტეზა: მცირე ბიზნესში ოჯახის ჩართულობა მისი გაკოტრების რისკებს საგრძნობლად ამცირებს¹⁵. თუმცა საოჯახო ბიზნესის შემთხვევაში, როცა კრიზისი იწყება, ოჯახების უმრავლესობას ვერ გადააქვს ის. ჩვეულებრივ მეწარმეები ამ დროს ან ახალ კონცეფციის შემუშავებაზე გადადიან, ან ხურავენ ბიზნეს და ახალს იწყებენ, რომელიც იმ ეკონომიკურ პირობებში უფრო მომგებიანია. ოჯახის შემთხვევაში ერთადერთი გზა ბიზნესის გვერდში დგომაა და ოჯახის რესურსების გამოყენებით მისი დაცვა.

¹⁴ Pizam and Upchurch , 2012: 136

¹⁵ Hegerty and Ruddy, 2012: 19)

ავტორების უმრავლესობა ბიზნესის მარცხის გამომწვევ მიზეზად თვლის კაპიტალის სიმცირეს და მენეჯერული უნარების ნაკლებობას. თუკი მფლობელ მენეჯერებს ექნებათ საჭირო მომენტში კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების უნარი, შესაძლოა საოჯახო ბიზნესი გადაურჩეს მარცხს. თუმცა არიან თეორეტიკოსები რომლებიც ფიქრობენ, რომ მცირე ბიზნეს ნებისმიერ შემთხვევაში სჭირდება გარე ძალებიდან მხარდაჭერა, იქნება ეს საერთაშორისო ორგანიზაცია, სახელმწიფო თუ რეგიონალური განვითარების ფონდი. სწორედ ეს დახმარება მისცემს საოჯახო ბიზნესს შესაძლებლობას, რომ ხარისხი აამაღლოს და კონკურენტული უპირატესობა მოიპოვოს. თუმცა ბიზნესის პრობლემების გადაჭრა თეორიული მსჯელობით შეუძლებელია. საჭიროა ჩატარდეს ფართომასშტაბიანი კვლევები, კონკრეტულად საოჯახო ბიზნესში ტურიზმსა და მასპინძლობაში. განისაზღვროს ყველა შესაძლო მარცხის გამომწვევი მიზეზი, გაანალიზდეს, გამოინახოს გადაწყვეტის გზები, რომ მეტად მომზადებულები შეხვდნენ და ეს საფრთხეები გაითვალისწინონ სხვა საოჯახო ბიზნესებმა გეგმის შემუშავებისას.

საოჯახო ბიზნესის ზრდა . ავსტრალიაში საოჯახო ბიზნესის კვლევამ (Smyrnios et al.,) ცხადყო, რომ ზრდაზე ორიენტირებულ საოჯახო ბიზნესებში საერთო იყო ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა, ოჯახის წევრების ნაკლები ჩართულობა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მფლობელის ორიენტირებულობა ზრდაზე და მოგებაზე, მის მიერ ბიზნესის განვითარების ეტაპზე კვალიფიციური მენეჯერების დაქირავება, რეინვესტირება. გამოიკვეთა ასევე, რომ წარმატებული ბიზნესების უმეტესობამ თავის პიკს მიაღწია დამფუძნებლის ხელში. აღმოჩნდა, რომ პირველ თაობას უფრო მეტი ჟინი ჰქონდა და მეტად იყო მოგებაზე ორიენტირებული. თუმცა ეს კვლევები იყო ზოგადად საოჯახო ბიზნესის და არა მხოლოდ ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში მოღვაწე საოჯახო ბიზნესების.

რაც შეეხება კონკრეტულად საოჯახო ბიზნესებს ტურიზმსა და მასპინძლობის სფეროში, ისინი ხშირად რჩებიან მცირე ბიზნესებად, რადგან არ უნდათ ცხოვრების სტილის

შეცვლა და ზრდისთვის საკმარისი კაპიტალი არ გააჩნიათ. ასევე, როცა საჭირო ხდება კადრის დაქირავება, ისინი ამჯობინებენ დაიქირაონ დამხმარე, ვიდრე სფეროს სპეციალისტი (ამას ორი მიზეზი აქვს, პირველი, ის რომ სურთ კონტროლი არ დაკარგონ და მეორე, უბრალო დამხმარეს ნაკლებს უხდიან, ვიდრე სპეციალისტს). ძალიან მცირე რაოდენობაა რეალურად ზრდაზე ორიენტირებული, და ამისთვის მათ უწევთ გაიღონ ხარჯები სტრატეგიული გეგმისთვის: ფინანსების, საკუთრების, ორგანიზაციულ და მენეჯერულ მიმართულებებზე. ზრდაზე ორიენტირებული ფირმების მესაკუთრეებს, რომლებსაც ყავთ შვილები ან სხვა ოჯახი წევრები, რომელთა ჩართვასაც გეგმავენ ბიზნესში, უწევთ, რომ თავიდანვე გაარკვიონ ისინი ბიზნესის მიზნებში, სამომავლო გეგმებში და გააცნობიერებინონ, რომ საოჯახო ბიზნესის სირთულე მხოლოდ მოგების გადანაწილებაში არაა (გაინაწილონ მოგება და გამოიყენონ სურვილისამებრ, თუ მოახდინონ რეინვესტირება).

რატომ არის საჭირო ბიზნესის ზრდა? არა მხოლოდ იმისთვის, რომ მოგება გაიზარდოს, არამედ იმისთვის, რომ გადარჩეს ბიზნესი. თუ ბიზნესი არაა ზრდაზე ორიენტირებული, აუცილებლად გაკოტრდება ადრე თუ გვიან. იმისთვის, რომ შეინარჩუნოს სტაბილურობა, ამისთვისაც ზრდაა საჭირო. მაგალითისთვის ავიღოთ B&B (განთავსების საშუალებები, რომლებიც მომხმარებლებს მხოლოდ ღამის გათევას და დილით საუზმეს სთავაზობენ). კვლევებმა ცხადყო, რომ ამგვარი ფირმებს აშშ-ში, დროთა განმავლობაში უწევთ გაწიონ ხარჯები საპრომოუშენო საქმიანობებისთვის და დაამატონ ოთახები და მოაწყონ ყველა ოთახისთვის ცალკე სააბაზანო. ამავე კვლევებმა გამოარკვია, რომ იმისთვის, რომ ბიზნესი იყოს მომგებიანი, საჭიროა 8 ან მეტი ოთახის არსებობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ისეთ მცირე B&B დასწესებულებებს, რომლებიც მოგებაზე ვერ გავლენ, კანონმდებლობა ზღუდავს. საჭიროა საკანონმდებლო ბაზის გადახედვა და ისეთი კანონმდებლობის შემოღება, რომელიც მცირე ბიზნესის წამოწყებას ხელს არ შეუშლის, მაგრამ რამენაირად უბიძგებს მას ზრდაზე იფიქროს.

ზრდა და ინოვაციები. მზარდ საოჯახო ფორმებს შემდეგნაირად განმარტავენ: მზარდი საოჯახო ფორმა არის ის, რომელიც მზადაა მიიღოს გამოწვევები, გაწიოს რისკები, არ შეუშინდეს ინოვაციებს და გამოირჩეოდეს აგრესიული კონკურენტული ქმედებებით (Upton et al.)

ლითზემა და კლეისონმა განსჯის საგნად აქციეს ინოვაციურობის განმარტება. რა იგულისხმება ინოვაციაში? ის, რომ ნებისმიერ ფასად მიზნად გქონდეს - პროდუქტის შესაქმნელად გამოიყენო შემოქმედებითობა. თუ თვითონ პროდუქტის შექმნისას მოგივიდა შთაგონება -არ შეუშინდე მას (Litz and Kleyson).

ირლანდიურმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ის ბიზნესები, რომლებიც ზრდაზე ორიენტირებულები არ იყვნენ, არც ინოვაციას იყენებდნენ. დამფუძნებლები უბრალოდ მიყვებოდნენ დინებას. რასელის აზრით (Russell), თუკი ბიზნესი ზრდაზეა ორიენტირებული, გარკვეულ ეტაპზე ინოვაციებს თვითონვე მოითხოვს. ამისათვის საჭიროა კვალიფიციური კადრი, სფეროში გარკვეული მენეჯერები, განსაკუთრებით აუცილებელია ბიზნეს გეგმის მომზადების ეტაპზე კარგად განისაზღვროს სფეროს საჭიროებები, მარკეტინგულად იქნეს გამოკვლეული ბაზარი და მხოლოდ შემდეგ განისაზღვროს ინოვაციური იდეები.

იმისათვის, რომ ინოვაციები დაინერგოს აუცილებელია კავშირები არა მხოლოდ ოჯახებს შორის, არამედ ეთნიკურ დონეზეც. აუცილებელია საოჯახო ბიზნესი აქტიურობდეს სოციალური ქსელების საშუალებით მაინც. ამ ბიზნესის ფორმატი იძლევა შინაურობის განცდის მომხიბვლელობას - ეს ერთგვარი უპირატესობაა.

საოჯახო ბიზნესის ზრდის წინაპირობები და ბარიერები. ყველა ბიზნესის ზრდის აუცილებელი პირობაა როგორც შინაგანი რესურსები (დანაზოგი, უძრავი ქონება), ასევე გარეგანი რესურსები (ინვესტიციები, ბანკის სესხები, გრანტები). გარდა ხელშესახები რესურსებისა, არსებობს ხელშეუხებელი რესურსები, რომელიც ძირითადად როგორც წესი, ინტელექტუალურ ცოდნას ეხება, რომელიც ოჯახის მხოლოდ ერთ პიროვნებას აქვს ან ყველას საერთო აქვს. სწორედ ეს რესურსი ქმნის ხშირად საოჯახო ბიზნესში

კონკურენტულ უპირატესობას. მაგალითად, ხელშეუხებელი ბუნების გიდი, რომელსაც არა მხოლოდ მარშუტზე გაყოლა შეუძლია, არამედ ამ არეალთან აკავშირებს პირადი ისტორიები, რომელსაც აფასებენ ტურისტები, ან საოჯახო სასტუმრო გაფორმებულია ხელნაკეთი ნივთებით, და რომ ეს პროფესია ამ ოჯახის მამაკაცების თაობიდან თაობაზე გადაეცემათ და ა.შ.

ბევრი საოჯახო ბიზნესი (ტურიზმსა და მასპინძლობაში) განსაკუთრებულად სუსტია. მათ უმრავლესობას არც რესურსი აქვს და არც სურვილი, რომ შეიძინონ გამოცდილება ან ინოვაციური ცვლილებები განახორციელონ იმისთვის, რომ კომპანიამ ზრდა განაგრძოს. ზოგიერთმა ავტორმა აღმოაჩინა კავშირი სტატუსსა და ზრდას შორის, მაგრამ რომელს რომელი მოჰყვება ეს დღესაც შეუსწავლელია. ზრდაზე ორიენტირებული ფირმები ცვლიან თუ არა სტატუსს იმისთვის, რომ გაზარდონ კაპიტალი და თან დაიცვან საკუთარი პირადი ქონება გაკოტრების შემთხვევაში. გამოიკვეთა ბარიერები, რომლებიც ზრდას უშლიან ხელს. ესენია: მოტივაციის ნაკლებობა, შეზღუდული ფინანსური რესურსები, კომპეტენციის ნაკლებობა, სამთავრობო კონტროლი(Storey).

მოტივაციისა და ხედვის ნაკლებობა. იმისთვის, რომ საოჯახო ბიზნესი გაიზარდოს ხშირად საჭირო ოჯახისა და პირადი საჭიროებების უკანა პლანზე გადაწევა. რადგან საოჯახო ბიზნესში ბიზნესი და ოჯახი განუყოფელია, ნებისმიერი საოჯახო ცვლილება უნდა განიხილოს ბიზნესის კონტექსტშიც და იმ შემთხვევაში, თუკი ეს ბიზნესს ხელს შეუშლის, ამ იდეებზე უარი უნდა ითქვას. ასევე საჭიროა გამოცდილებების გაზიარება. შეიძლება მფლობელ-მენეჯერს არ ჰქონდეს რაიმე განათლება ბიზნესში ან ტურიზმში, მაგრამ არსებობს უამრავი გზა, მაგალითად, ტრენინგები, ასოციაციებში და კლუბებში გაწევრიანება, სადაც იგივე სტატუსის ადამიანები გაუზიარებენ ერთმანეთს პირად გამოცდილებას. უმეტეს შემთხვევაში ეს ამართლებს.

კომუნიკაციის არარსებობა: კვლევებმა აჩვენა, რომ მფლობელ მენეჯერის დისტანცია, მომხმარებლებთან, თანამშრომლებთან, ოჯახის წევრებთან ან კონკურენტებთან ხელს

უმლის კომპანიის ზრდას. ეს არ არის მხოლოდ ბაზრის წესი. ეს არის კულტურის საკითხიც (Poza).

ფინანსები. შემოსავლების სიმცირე და გადახარჯვები იწვევს ფინანსურ პრობლემებს, რაც შეუძლებელს ხდის რეინვესტირებას. გარდა ამისა ოჯახის წევრები ვერ თანხმდებიან კონკრეტულად რა თანხა უნდა ჩადონ უკან ბიზნესში. ამ პრობლემის მოგვარება შეიძლება მარტივად, ერთმანეთისთვის პირადი მოსაზრებების გაზიარებით და შეჯერებით ან მეორე, უფრო ჭკვიანური გზით, რაც მოიცავს სტრატეგიულ გეგმას, სადაც ფინანსებიც ზუსტადაა გაწერილი.

სტრატეგიული დაგეგმვა . კვლევებმა ცხადყო, რომ ოჯახები რომლებსაც დასახული აქვთ ბიზნესის ზრდა, პირველ რიგში გეგმავენ აღჭურვილობის შეძენას, შემდეგ მარკეტინგულ ოპერაციებს, შემდეგ პერსონალის დაქირავებას და საბოლოოდ ახალი პროდუქტების განვითარებით ბიზნესის გაფართოებას. მაგრამ თუკი ბიზნესი არასდროს აპირებს, რომ გაიზარდოს და ცვლილებები განხორციელდეს, მაშინ სტრატეგიული დაგეგმვის საჭიროება იმდენად დიდი არაა (Rue and Ibrahim).

ზოგიერთი ავტორი სტრატეგიულ დაგეგმვას აღწერს : „ ესაა ბიზნესის განვითარების გეგმა, რომელმაც შედეგად უნდა გამოიღოს სარგებელის ზრდა” (Ward).

საოჯახო ბიზნესის სტრატეგიულ გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი :

- კონტროლი (მართვა , საკუთრება, გადაწყვეტილების მიღება);
- დასაქმება (ოჯახი, რომელიც ასაქმებს პერსონალს და აჯილდოებს მას შესრულებული სამუშაოს შესაბამისად);
- კაპიტალი (ისეთი სისტემის შექმნა, რომ ბიზნესში ჩრთულმა ადამიანებმა მოახერხონ რეინვესტირება ისე, რომ სხვა ოჯახის წევრების უკმაყოფილება არ მოხდეს, ე.ი. რეინვესტირება არ უნდა მოხდეს ოჯახის წევრების საოჯახო პირობების გაუარესების ხარჯზე.);
- კონფლიქტები (კონფლიქტები წარმოშობისთანავე უნდა მოგვარდეს);

- კულტურა (დაგეგმვისას უნდა გაითვალისწინონ ოჯახის საერთო ღირებულებები).

საოჯახო ბიზნესში ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ელემენტის არსებობა არის აუცილებელი. უნდა აღინიშნოს, რომ კერძოდ ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში სხვა, განსაკუთრებული ელემენტებიცაა გასათვალისწინებელი:

- შემოსავლების მხრივ ბიზნესი შესაძლოა იყოს საშუალო და სეზონური, ზრდის ნაკლები პერსპექტივით;
- ის შესაძლოა იყოს ჰობი, ვიდრე ოჯახის შემოსავლის ძირითადი წყარო;
- ბიზნესიდან მიღებული შემოსავლები ხშირად იმდენად მცირეა, რომ არ ჰყოფნის არათუ მუშახელის დაქირავებას, არამედ საქმეში მოხალისეებად ჩართული ბავშვების ფულად წახალისებასაც;
- შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათი შესალოა იყოს ისეთი, რომ მშობლებს არ მოუნდეთ ბავშვებისთვის ამ ტვირთის აკიდება და მათთვის უკეთესად მიაჩნდეთ მომავლაში სხვა სამსახურის მოძებნა.
- მხოლოდ დიდ ბიზნესს (სასტუმროს, რესტორანს) აქვს პოტენციალი, რომ მოახდინოს ფულადი ნაკადების გენერირება და საბოლოოდ ამ ბიზნესის გაყიდვისას მოგება დარჩეს.

სტრატეგიული გეგმისთვის მნიშვნელოვანი საკითხებია, გაიზარდოს თუ არ აბიზნესი, შენარჩუნდეს თუ გაიყიდოს, რამდენად დიდი უნდა იყოს ოჯახის ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებისას და როგორ უნდა მოგვარდეს მემკვიდრეობის საკითხები. სტრატეგიული გეგმის შემუშავება უნდა იყოს ღია ბიზნესში ჩართული ყველა ოჯახის წევრისთვის (Ward).

სტრატეგიული დაგეგმვა; სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ელემენტები საოჯახო ბიზნესში. ბიზნესის სტრატეგიული გეგმა შედგება სამი ჯგუფის მიზნებისგან. პირველი ჯგუფის მიზნები მოიცავს სტრატეგიული პოტენციალის შეფასებას, რომელიც დაფუძნებულია გარემოს შეფასებაზე, აუდიტზე და ბაზრის შეფასებაზე. შემდეგი ჯგუფი

მოიცავს შესაძლო ბიზნეს სტრატეგიებს, რაშიც ძირითადია საოჯახო ბიზნესის განახლება, რეფორმირება ან რეგენერაცია. საბოლოო, მესამე ჯგუფის მიზნებში შედის სტრატეგიული რეინვესტირების გადაწყვეტილება, ბიზნესის შეფასება უნდა მოხდეს ე.წ. SWOT ანალიზის საფუძველზე. სამივე ჯგუფის მიზნები უნდა დაისახოს საოჯახო ბიზნესის კაპიტალის, ბაზრების, თანამშრომლების ორგანიზაციის და საკუთრების ფორმის მიხედვით (Carlock and Ward). ბიზნეს სტრატეგიაში აუცილებელია ნათელი იყოს მისია, ხედვა და მიზნები. ხედვაში უნდა იყოს საუკეთესო ვარიანტი, თუ როგორ ხედავს კომპანია საკუთარ თავს მომავალი 5-10 წელიწადში.

განხორციელება მონიტორინგი, შეფასება და რევიზია. რა უნდა გააკეთოს მმართველმა, რომ მიზნებს მიაღწიოს ორგანიზაციამ? მხოლოდ გეგმის დასახვა არაფერს ნიშნავს, საჭიროა განხორციელების პროცესში კონტროლი. რაც შეეხება სტრატეგიებს, ერთი უნივერსალური სტრატეგია საოჯახო ბიზნესისთვის არ არსებობს, ყოველთვის არის რამოდენიმე ვარიანტი. თუმცა წარმატებული ბიზნესის გამოცდილებების საფუძველზე შეგვიძლია რამოდენიმე სტრატეგიის განზოგადება.

ზოგადი ბიზნეს სტრატეგიები საოჯახო ბიზნესში. მაილსმა და სნოუმ ჩამოაყალიბეს ბიზნეს სტრატეგიების ტიპოლოგია (Miles and Snow).

- დამცველის სტრატეგია : მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმამ უნდა გამოიყენოს ის, რაც ყველაზე უკეთ გამოსდის;
- ინოვატორის სტრატეგია: გულისხმობს ახალი პროდუქტისა და მომსახურების შესაქმნელად რისკების გაწევას და ინოვაციების დანერგვას. ამ სტრატეგიას იყენებენ ზრდაზე ორიენტირებული მეწარმეები;
- ანალიზატორის სტრატეგია: ახლოსაა ინოვაციების სტრატეგიასთან, ცდილობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებით მიაღწიოს წარმატებას;
- რეაქტორის სტრატეგია: მაშინაა ეფექტური როცა ცვლილებების განხორციელებაა აუცილებელი.

ყველა ეს სტრატეგია გამოხატავს უფრო დამოკიდებულებას საქმისადმი, ვიდრე რაიმე კონკრეტულ სქემას. მესაკუთრეები, რომლებსაც თავისუფლების სურვილი ამოდრავებდათ და ბიზნესი ცხოვრების სტილის შეცვლის გამო წამოიწყეს, როგორც წესი, შეიმუშავებენ ხოლმე თავდაცვის სტრატეგიას. ტურიზმისა დამასპინძლობის ინდუსტრიაში ხშირია ანალიზატორის სტრატეგიები. ამ დროს მეწარმე-მფლობელები უკვე არსებული წარმატებული პროდუქტისა და მომსახურების გადაღებას ახერხებენ და თან ამას ახერხებენ სტანდარტებთან შესაბამისობაში. ამავე ბიზნესში ხშირია რეაქტორის სტრატეგის გამოყენება, რადგან ტურიზმისა და სტუმართმოყვარეობის სფერო გამოირჩევა მკვეთრი სეზონურობით რაც რისკქვეშ აყენებს ფირმას და ისინი იძულებულები ხდებიან ცვლილებები განახორციელონ. საოჯახო ბიზნესს აქვს სუსტი და ძლიერი მხარეები.

ძლიერ მხარეებად ითვლება:

- ხელმისაწვდომი ოჯახური რესურსები;
- ოჯახური შეწირულობები;
- კავშირი ოჯახის წევრება და საზოგადოებას შორის;
- ოჯახის, თანამშრომლების და ბიზნესის ლოიალურობა;
- მფლობელების ხელში არსებული მმართველობა (მეტი სტიმულია მართვისას, როცა ფირმა გეკუთვნის);
- სოციალური პასუხისმგებლობა;
- ტრადიციების პატივისცემა და გაგრძელება - მათ შორის ლეგენდებისა და მითების პატივისცემა;
- მთლიანობა;
- სპეციალური ცოდნა;
- ბაზარზე გასწავლებული ნიშის დაკავების შანსი;
- გრძელვადიან პერიოდზე ორიენტირებულობა.

სუსტი მხარეები:

- ოჯახისა და ბიზნეს ინტერესების კონფლიქტი;
- დისციპლინის არარსებობა, განსაკუთრებით მოგებასთან დაკავშირებით;
- ჩავარდნა სრაფად რეაქციის მოხდენაში და შესაძლებლობების დროულად გამოყენებაში;
- ნეპოტიზმი.

შესაძლოა ოჯახის ხისტი მიდგომები რაღაც საკითხებზე ტურისტებს მეტად იზიდავდეს (ოჯახის ტრადიციულობამ მოხიბლოს ისინი). საოჯახო ბიზნესი ტურიზმში სხვა საოჯახო ბიზნესებისგან კიდევ იმით განსხვავდება, რომ მეწარმეს რაც არ უნდა გააზრებული ჰქონდეს სეზონურობის პრობლემა, ხშირ შემთხვევაში მაინც ურჩევნია „ცხელ სეზონს“ დაელოდოს და დანარჩენი დრო უსაქმურად იჯდეს.

ნებისმიერი სტრატეგიის არჩევისას, აქტუალურია კითხვა: ფირმამ უნდა გააგრძელოს არჩეული გზა, თუ შეცვალოს რამე. ამის მიხედვით გამოყოფენ განახლებას, რეფორმაციას და რეგენერაციას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

განახლება: ხდება მაშინ როცა არსებული სტრატეგიის კაპიტალიზაცია ხდება, ეს არ გულისხმობს ცვლილებების არ არსებობას, მაგრამ ფოკუსირდება მესაკუთრის მიერ მიმდინარე შესაძლებლობებისა და ბაზრების გამოვლენაზე. ამ სტრატეგიას შეგვიძლია დავარქვათ ღირებულების გაზრდის, დამატების გზა.

რეფორმაცია: სტრატეგიის შემუშავების არსია რეფორმირება, მფლებელები ამ დროს ეძებენ შესაძლებლობების გაძლიერებისა და განვითარების გზებს, რათა აღმოაჩინონ ახალი ბაზრები.

რეგენერაცია: ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში, მოქმედი საოჯახო ბიზნესების უმეტესობა ადრე თუ გვიან დგება სიმწელების წინაშე, რაც როგორც წესი მთავრდება ან ბიზნესის გაყიდვით ან მისი ახალი მემკვიდრისთვის გადაცემით. ახალი მფლობელები კი დგებიან დილემის წინაშე და უწევთ ან ახალი სტრატეგიის ჩამოყალიბება, ან ძველი

სტრატეგიის რადიკალური რეფორმირება. ამ ყველაფერს კი სჭირდება ახალი ინვესტიციები.

კვლევების შედეგად გამოვლინდა რომ საოჯახო ბიზნესების უმეტესობა ფიქრობს მოგების შენარჩუნებაზე და არა ზრდაზე. რაოდენობრივად მეორე ადგილზე არიან ფირმები, რომლების მესაკუთრეებიც ცდილობენ მათი ბიზნესის ღირებულების გაზრდას იმიტომ, რომ გაიზარდოს მოგება, უმცირესობაში არიან ის ფირმები, რომლებსაც სურთ ბიზნესის ზრდა და დივერსიფიკაცია. ამ გზების გარდა შესაძლებელია ბიზნესის გაყიდვა, ახალი ინვესტიციების მოძიება ან ბიზნესის მართვის სადავეების მენეჯერებისთვის გადაცემა.

ის ფირმები, რომლების ფიქრობენ მხოლოდ მოგების შენარჩუნებაზე და არ არიან ზრდაზე ორიენტირებულები, მალე განიცდიან კრახს, რადგან გარემო მუდმივად ცვალებადია. კონკურენტებიც დროდადრო სიახლეებს სთავაზობენ მომხმარებლებს. ძალიან ცოტა ფირმა ახერხებს ცვლილებების გვერდის არიდებით ფირმის გაკოტრების თავიდან აცილებას. ეს ხდება იმ შემთხვევაში თუკი ფირმა :

- ✓ ახერხებს უნიკალურობის შენარჩუნებას (მათ მიერ შეთავაზებული მომსახურება არის ერთადერთი ან იშვიათი);
- ✓ აქვს იდეალური ადგილმდებარეობა (არის ღირსშესანიშნაობების ეპიცენტრში);
- ✓ სერვისის ხარისხი მუდმივად უმაღლესია და მომხმარებლები მუდმივად გამოხატავენ აღფრთოვანებას მომსახურების, საკვებისა და მასპინძლის მიმართ;
- ✓ კონკურენტებთან შედარებით აქვთ ხარჯების უპირატესობა (კონკურენტს იგივე პროდუქტისა და მომსახურების წარმოება უჯდება უფრო მეტი);
- ✓ აქვს ფასისმიერი უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით. მომხმარებლები ფიქრობენ, რომ მომსახურების ხარისხი ფასზე გაცილებით მაღალია.

როგორც წესი, ზემოთ ჩამოთვლილი უპირატესობები არის საკმაოდ იშვიათი, თუმცა რამოდენიმე მათგანის არსებობაც კი საკმარისია იმისთვის, რომ ფირმამ ზრდის გარეშე მოახერხოს არსებობა გრძელვადიან პერიოდში.

ღირებულებისმატების (Value-adding) სტრატეგიას ვინც მიმართავს, ფიზიკური ზრდის გარეშე ახერხებენ ბიზნესის შენარჩუნებას. ამისათვის საჭიროა ეფექტური მართვა, მარკეტინგის სამსახურის ეფექტური მუშაობა.

უფრო კონკრეტულად კი :

- ✓ იყენებენ ტექნოლოგიებს, ბუღალტერიაში, მიმღებში, მარკეტინგში (განსაკუთრებით ეფექტურად იყენებენ ციფრულ მარკეტინგს);
- ✓ დროთა განმავლობაში სწავლობენ ბაზარს, ხარჯების შემცირებას და სარგებლის მართვას;
- ✓ ამატებენ ახალ სერვისებს და პროდუქტებს;
- ✓ გადადიან მაღალმხარჯველუნარიან ბაზარზე. საკუთარ პროდუქტსა და მომსახურებას ცვლიან და უფრო მაღალ ხარისხიანს (შესაბამისად ძვირიანს) სთავაზობენ. მაგალითად, სტანდარტული B & B - დან გადადიან კომფორტული ოთახების შეთავაზებაზე, რომელსაც აქვს საკუთარი სააბაზანო ოთახი და ა.შ.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია საკმაოდ რთულია, რადგან პატარა საოჯახო ფირმები კონკურენციას ვერ უწევენ დიდ ჯაჭვურ სასტუმროების ქსელს. ხშირად მიმართავენ ახალი საწარმოების შექმნას, რაც გულისხმობს ერთდროულად ერთზე მეტი ბიზნესის მმართველობას. მაგალითად, მეწარმეს აქვს სასტუმრო, რომელსაც ამატებს რესტორანს და ტურიზმში მომსახურებას. ტურიზმში ჯაჭვური საწარმოების მნიშვნელობა საკმაოდ დიდია.

როდესაც ხდება **ბიზნესის ფიზიკური გაფართოება** (ვთქვათ სასტუმროს ემატება ნომრები და ა.შ.), მნიშვნელოვანია ოჯახი დროულად მიხვდეს, როდისაა საჭირო მართვაში ან უბრალო საქმეებში დამხმარეების აყვანა.

მნიშვნელოვანი საკითხია რა ზომის **გარე იზვესტიცია** უნდა ჩაიდოს ბიზნესში ისე, რომ მესაკუთრემ არ დაკარგოს ბიზნესზე კონტროლი და თან იზვესტიცია იყოს საკმარისი მიზნების მისაღწევად.

საგულისხმოა ბიზნესის გაყიდვის პერიოდის სწორად შერჩევა. ეს ხდება მაშინ, როცა მესაკუთრეები არიან საპენსიო ასაკთან მიახლოებული და უნდათ, რომ საკუთარი მომავალი უზრუნველყონ, ან უბრაოდ აღარ უნდათ ბიზნესის მართვა და არც მემკვიდრე ჰყავთ. ბიზნესის გაყიდვა უნდა მოხდეს ისეთ პერიოდში, რომ რაც შეიძლება მეტი გადაიხადონ მასში. თუმცა რისკი იმისა, რომ ერთ წელიწადში მხოლოდ იმ მიწის ფასი, რაზეც ბიზნესია განლაგებული გაცილებით მეტი იქნება, რა თქმა უნდა ყოველთვის არსებობს.

მნიშვნელოვანია **ბიზნესის სპეციალიზაციის** საკითხი. რაც უფრო მეტად დივერსიფიცირებულია ბიზნესი, მით მეტი საჭიროებაა ცალკეული სამსახურებისთვის სპეციალიზირებული მმართველების აყვანის. თუმცა იმისათვის, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას არ იყოს მენეჯერების აზრთა სხვადასხვაობის გამო შეუთანხმებლობა, ან მესაკუთრე არ დარჩეს მართვაში თამაშგარე მდგომარეობაში, აუცილებელია დირექტორთა საბჭოს არსებობა, სადაც გადაწყვეტილების მიღებაში მესაკუთრის ხმას შედარებით დიდი წილი ექნება. ზუსტად რა სახის კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას უკვე გაფართოებულ ბიზნესში სხვადასხვა მენეჯერების მხრიდან, ჯეროვნად შესწავლილი არა არის (საოჯახო ბიზნესში).

საინტერესოა ბიზნესის (ტურიზმში საოჯახო ბიზნესის) გაფართოებასთან და მისი მმართველობის მენეჯერებისთვის გადაბარებასთან ერთად, მათ მიერ კონკრეტულად გაწერილი გეგმები ხომ არ ახდენს მეწარმეების ქარიზმატული იდეებისა და შემოქმედებითობის ჩანაცვლებას? ამის გაგება ვერ მოხდება რადგან, იმდენად მცირე რაოდენობაა ასეთი საოჯახო ფირმებისა ტურიზმში, რომლებმაც მიაღწიეს ამ ეტაპს, რომ მათი მონაცემების განზოგადებას აზრი არ აქვს.

სტრატეგიული მარკეტინგი და ოჯახის ბრენდინგი. მარკემარკეტინგის გამოყენება ბიზნესის საკეთილდღეოდ პატარა ფირმებში ნაკლებად ხდება. თუმცა თუკი ხდება მაშინ ის ხასიათდება შემდეგი სისუსტეებით:

- აქვს მარკეტინგული საქმიანობების ვიწრო სპექტრი;

- მარტივი ძალისხმევა;
- რეაქციულია და არა ინოვაციური;
- არაფორმალურია;
- შესაძლებლობების მხრივ დაგეგმილი და არა სისტემურია.

ბრიტანულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ საოჯახო ბიზნესის მხოლოდ 50% აკეთებს ბაზრის კვლევას, მაგრამ ყურადღებას არ აქცევენ გარემოს გამოკვლევას, ყურადღება ეთმობა მხოლოდ მომხმარებლების საჭიროებებს. ამას იწვევს შეზღუდული რესურსები, ტრენინგებისა და უნარების ნაკლებობა და ბაზარზე ზემოქმედების მოხდენის შესაძლებლობის არ არსებობა.

თუ გავითვალისწინებთ საოჯახო ბიზნესის სპეციფიკას, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი მარკეტინგული საქმიანობის საჭიროებები. ესაა ბაზარზე საკუთარი ნიშის დაკავება (niche marketing) ურთიერთობის და კოოპერატიული მარკეტინგი (relationship and cooperative marketing) და ოჯახის ბრენდინგი.

საკუთარი ნიშის პოვნა. ბევრი მეწარმე კმაყოფილია იმ რეგიონის თუ კურორტის პოპულარულობით და ბიზნესის მართვისას უბრალოდ დინებას მიყვება. არ ფიქრობს ბაზარზე განსაკუთრებული ნიშის დაკავებაზე, რაც ყველასგან გამოარჩევს. როგორც წესი, მომხმარებლებს სთავაზობს უბრალოდ განთავსების საშუალებას და საკვებით მომსახურებას. არადა პროდუქტისა და მომსახურების განსხვავებულობა აუცილლებელია.

მარკეტინგის მიზანია კონცენტრაცია მოახდინოს ისეთ სეგმენტზე ან სეგმენტებზე, რომლებიც მზად იქნებიან დიდი თანხა გადაიხადონ იმ უნიკალური პროდუქციის შეთავაზებაში, რაც საოჯახო ბიზნესს შეუძლია. განთავსების საშუალების მოწყობა ან ადგილობრივი გიდი, რომელმაც იმაზე მეტი იცის იმ ადგილზე რაც სტანდარტულმა, დიდი კომპანიის გიდმა და ა.შ. უკვე განსხვავებულობაა.

ურთიერთობის მარკეტინგი. იმისათვის, რომ ფირმამ შეინარჩუნოს მომხმარებელი და მოიზიდოს ახალი, აუცილებელია მომხმარებელთან პირადი, განსაკუთრებული ურთიერთობის აწყობა. ეს ურთიერთობა უნდა იყოს ნამდვილად გულისხმიერი, მომხმარებელი უნდა გრძნობდეს, რომ ის თქვენთვის არის არა რიგირთი კლიენტი, არამედ განსაკუთრებული პერსონა. ეს ხელს უწყობს არა მხოლოდ ამ მომხმარებლის ერთგულებას და მუდმივად თქვენი პროდუქტით სარგებლობას, არამედ ახალი მომხმარებლების მოზიდვას, (word-of-mouth ით რეკომენდაციის გაწევას).

იმისათვის, რომ მომხმარებლებთან ურთიერთობა შევინარჩუნოთ, აუცილებელია მომხმარებელთა ელექტრონული ბაზის არსებობა და ნებისმიერი სიახლისა და აქციის მათთვის შეთავაზება.

ფასი და შეფუთვა. ფასისმიერი კონკურენცია პოტენციური ხაფანგია. უკეთესია ხარჯების შემცირების გზით მოგების მაქსიმიზაცია მოხდეს. სჯობს პროდუქტის ღირებულების აღქმა გაუმჯობესდეს, ვიდრე ფასი შემცირდეს. ერთ ტუროპერატორზე დამოკიდებულებაც არა არის კარგი იდეა. ტუროპერატორი ყოველთვის ეცდება ხარჯების შემცირებას განთავსების საშუალებებზე ფულის დაზოგვით.

მნიშვნელოვანია პროდუქტების ერთ პაკეტში შეფუთვა და ფასის ისე დადება. ამ დროს მომხმარებლები ფიქრობენ, რომ ერთად აღებული ეს მომსახურებები და პროდუქტები რაც ამ პაკეტშია, უფრო იაფია ვიდრე ცალ-ცალკე აღებული მათი ჯამი. არადა უმეტეს შემთხვევაში ეს ასე არაა. პაკეტის შედგენისასაც უნდა გამოვიყენოთ ინდივიდუალური მიდგომა და ისე დავალაგოთ შეთავაზებები, რომ მაქსიმალური ეფექტი ჰქონდეს. პაკეტში შეიძლება გაერთიანებული იყოს არა მხოლოდ ერთი ფირმის შეთავაზებები. ხშირად ხდება, რომ სხვადასხვა ბიზნეს ალიანსები საკუთარ მომსახურებებს ერთ პაკეტად აერთიანებენ. ეს შეიძლება იყოს როგორც შემავსებელი პროდუქტები, ასევე მსგავსი პროდუქტები.

სარგებლის მართვა. სარგებლის მართვა საოჯახო ფირმებისთვის მნიშვნელოვანია, რადგან მასშტაბის გათვალისწინებით ერთი ცარიელი ადგილი სასტუმროში

პოტენციური შემოსავლის დანაკარგია. ამიტომ უნდა მოხდეს ე.წ. მკვდარ სეზონზე ფასების დაწევა ისე, რომ მან მიმდინარე ხარჯები მაინც აანაზღაუროს. მაგალითად, ელ. კომუნალური გადასახადები და სხვა. სარგებლის მართვაში გათვალისწინებული იქნას ხარჯების შემცირების ვარიანტები. მაგალითად, წინასწარ შეკვეთის შემთხვევაში გარკვეული შეღავათი, და სევე გრძელვადიანი ჯავშნებისას შეღავათები და ა.შ.

კოოპერატიული მარკეტინგი. იმისათვის, რომ რისკები შემცირდეს, სასურველია სხვადასხვა ფორმებთან თანამშრომლობა. ეს შეიძლება მოხდეს ერთ პაკეტში სხვადასხვა ფორმების პროდუქტების შეთავაზებით, როგორც შემავსებელი პროდუქტი და ასევე უბრალოდ ანალოგიური დაწესებულების ნუსხის შეთავაზებით. მეორე გზას მიმართავენ სეზონის პიკში ან იმ შემთხვევაში, თუკი ტურისტი რჩევას ითხოვს ჩვენგან. შესაძლოა მოხდეს რამოდენიმე ფირმის მარკეტინგულ კონსორციუმად ჩამოყალიბება, რომლებსაც საერთო ექნებათ მხოლოდ სარეკლამო კომპანია. მაგალითად, ეკოტურიზმის ოპერატორები გააკეთებენ ერთ საერთო რეკლამას ტელევიზიაში და ხარჯებს გაიყოფენ.

ოჯახის ბრენდირება. იმისათვის, რომ მოხდეს ოჯახის ბრენდირება, აუცილებელია მის სახელი ასოცირდებოდეს რაიმეს ხარისხთან. არ შეიძლება ჯერ ძვირადღირებული პროდუქტის გაყიდვა ოჯახის ბრენდის სახელით და შემდეგ იმავე სახელით იაფფასიანი მომსახურების შეთავაზება. ამ დროს ოჯახს სახელი უფუჭდება. კარგი ბრენდირებისთვის საჭიროა:

- მაღალი ხარისხი და შესაბამისი ფასი;
- ტრადიცია;
- განსაკუთრებულობა, პიროვნულობა;
- ზოგჯერ ატრიბუტებიც.

სეზონურობა და საოჯახო ბიზნესი. სეზონურობის ფენომენი ტურიზმში დიდი ხანია ცნობილია. სეზონურობაში ამ შემთხვევაში არ იგულისხმება ერთი კალენდარული წლის 4 სეზონი. გააჩნია ფაქტორებს, გრძელვადიან პერიოდში სეზონად შეიძლება ჩავთვალოდ 7 თვე ერთად, ან შესაძლოა მხოლოდ ერთ კვირა დღე ჩაითვალოს სეზონად.

- სეზონურობას ქმნის შემდეგი ფაქტორები:
- კლიმატი ან ამინდი;
- სოციალური მიზეზები, განსაკუთრებით დასვენების დღეები;
- კალენდარული ეფექტები, მნიშვნელოვანი თარიღები;
- მიწოდების შეზღუდვები;
- ობიექტების ალტერნატიული გამოყენება.

სეზონურობას უამრავი პრობლემის შექმნა შეუძლია, თუმცა არსებობს სეზონურობის უარყოფითი ეფექტის შემცირების გზები. მაგალითად, მკვდარ სეზონზე ბიზნეს კონფერენციების მოწყობა, ან პეკიჯ ტურების შეთავაზება. საოჯახო ბიზნესის შემთხვევაში სეზონურობა სტრესულად აისახება მთელს ოჯახზე. ამას განაპირობებს ბიზნესის წარმოებისა და საცხოვრებელი ადგილის განუყოფელობა (ცხელ სეზონზე) და მხოლოდ ამ ბიზნესზე დამოკიდებულება ფინანსურად (მკვდარ სეზონზე).

ის ბიზნესები, რომლებიც მთელი წლის განმავლობაში გახსნილები არიან, სეზონურობის უარყოფითი ეფექტის შემცირების გზებს ასახელებენ. ესენია: თანამშრომლების დროებითი დათხოვნა, სხვა არხებიდან თანხების მოძიება, დანაზოგით თავის გატანა, ბანკიდან სესხის აღება, საკუთარი თავისთვის არდადეგების მოწყობა. ამ გამოკითხული მეწამრმეებიდან ყველა აღიარებს რომ მთელი წლის განმავლობაში სასტუმროს არ დაკეტვა არ ნიშნავს მის მუდმივ მუშობას.

საოჯახო ბიზნესში გამოკითხულთა 57,5% ამბობს, რომ მკვდარ სეზონზე ბიზნესს დროებით ხურავს, 21% ამ დროს იყენებს რემონტისთვის, რამოდენიმე რესპოდენტს აქვს სხვა ალტერნატიული ბიზნესიც და იმაზე ერთვება და მხოლოდ ერთ მათგანს აქვს დროებითი სამსახური, რომელსაც სწორედ მკვდარ სეზონებზე მიმართავს ხოლმე.

მიუხედავად იმისა, რომ სეზონურობა საოჯახო ბიზნესს ტურიზმში მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნის, სხვადასხვა მარკეტინგული სტრატეგიებით ამ უარყოფითი ეფექტების შემცირება შესაძლებელია.

IX ლექცია

ლექციის თემა: საოჯახო ბალანსი და საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლი

ზოგადი გამოწვევები და საკითხები. დიდ ბრიტანეთში საოჯახო ბიზნესის კვლევამ გამოავლინა სამი დამოკიდებულება ოჯახსა და ბიზნეს შორის.

1. ბიზნესი, რომელსაც მართავს ოჯახი („Family Rules Group“) - ამ ჯგუფში ერთიანდებიან ისეთი საოჯახო ბიზნესები, რომლებსაც სურთ ბავშვებიც იყვნენ ბიზნესში ჩართული ადრეული ასაკიდანვე და სჯერათ რომ მემკვიდრე მათი ოჯახის წარმომადგენელი იქნება;
2. ოჯახისგან ცალკე მდგომი ბიზნესი („Family Out Group“) - ერთიანდებიან ისეთ ბიზნესები, რომლებიც წინააღმდეგნი არიან ბიზნესში ოჯახის წევრების ჩართულობის;
3. ბალანსის მაძიებელი ბიზნესი („Family-Business Jugglers“) - ერთიანდებიან ისეთი საოჯახო ბიზნესები, რომლებსაც არ აქვთ მკაფიო დამოკიდებულება, მაგრამ ეძებენ ბალანს ოჯახსა და ბიზნესს შორის.

ოჯახსა და ბიზნესს შორის ბალანსზე საუბრისას თავს იჩენს შემდეგი საკითხები:

კონტროლი, დასაქმება, კაპიტალი, კონფლიქტი და კულტურა.

კონტროლი. ბევრ საოჯახო ბიზნესში გადაწყვეტილებებს იღებს ერთი ადამიანი, დამფუძნებელი, მესაკუთრე (და საქმეც მარტივია), მაგრამ როდესაც ბიზნესში ჩართულობა იზრდება და ოჯახის წევრებიც მრავლდებიან, ბიზნესზე კონტროლი რთულდება, ამისთვის საჭიროა საოჯახო საბჭო, რომელშიც ხმების უფლებები გადანაწილებული იქნება.

დასაქმება. როდესაც საოჯახო ბიზნესში ერთზე მეტი ოჯახის წევრია დასაქმებული, ყოველთვის განსჯის საგანი ხდება, როგორ უნდა გადანაწილდეს ხელფასები ან

ჯილდოები, უნდა ჰქონდეთ თუ არა ბავშვებს რაიმე განსაზღვრული თანხა. საგულისხმოა ისიც, რომ ბიზნესში კარიერული წინსვლის წინაპირობა უნდა არსებობდეს, რომ პერსპექტიულ ახალგაზრდებს სხვა სამსახურში გადასვლის სურვილი არ გაუჩნდეთ.

კაპიტალი. ყველა საოჯახო ბიზნესში სადაო საკითხია რა უქნან შემოსავლებს, მოახდინონ რეინვესტირება თუ დახარჯონ საკუთარი სურვილისამებრ, ასევე საკითხვია ბიზნესის გაყიდვის შემდგომ როგორ უნდა განაწილდეს გაყიდვიდან მიღებული თანხა. ეს საკითხები ხშირად ხდება ოჯახის წევრებს შორის კონფლიქტის მიზეზი

კონფლიქტი. კონფლიქტისას მნიშვნელოვანია ზუსტად გაირკვეს თუ რა არის რეალურად კონფლიქტის წყარო, რაც არც თუ ისე ადვილია. შემდეგ უნდა მოხდეს კონფლიქტის მოგვარება. კონფლიქტის უგულვებელყოფა, მიჩქმალვა ან გარკვევის გარეშე გადაწყვეტა უშედეგოა, რადგან ოჯახის წევრებს ყოველდღიური, მჭიდრო შეხება აქვთ ერთმანეთთან.

კულტურა. ოჯახის კულტურად ითვლება, როდესაც ოჯახის წევრები ერთნაირი მონდომებ ით არიან ჩრთული საქმეში და მათ შორის კონფლიქტების აღმოცენება ძალიან რთულია (Ward).

დაიერმა ჩამოაყალიბა ოჯახის 4 სახის კულტურა:

1. პატრიარქატული (Paternalistic) - ძალაუფლება ნაწილდება იერარქიულად, როგორც წესი მართვის სადავეები უჭირავს ბიზნესის დამფუძნებელს, ხშირად მამას. ამ კულტურის დროს დამფუძნებელი ვერ ახერხებს მემკვიდრის მომზადებას ლიდერობისთვის. ეს კულტურა შეგვიძლია შევადაროთ ავტოკრატიულ მმართველობის ფორმას, რა დროსაც გადაწყვეტილებას მიიღება ერთპიროვნულად (Dean and Tsang). როგორც წესი, ბიზნესის მემკვიდრეზე გადაბარებისას, ახალი მესაკუთრე ყველაფერს ცვლის და იწყება კრიზისი, კონფლიქტური სიტუაცია ყოფილ მმართველსა და ახალ მმართველს შორის. (Peiser and Wooten). ასეთ დროს ბიზნესის გადარჩენის საშუალებად რჩება ოჯახის

საერთო უცვლელი ღირებულებები, რომელიც შეიძლება სტრატეგიაში არც იყოს გაწერილი.

2. ლიბერალური (laissez-faire) - ეს კულტურაც იერარქიულია, მაგრამ ოჯახის წევრებს აზრის გამოთქმის უფლება აქვთ;
3. მონაწილეობრივი (Participatory)- რაც შედარებით იშვიათია, გადაწყვეტილების მიღებისას ოჯახის ყველა წევრი და გარეშე დაქირავებული თანამშრომლებიც იღებენ მონაწილეობას.
4. პროფესიული - აქ მართვის სადავეები სპეციალისტების ხელშია, კერძოდ, დაქირავებული მენეჯერების.

საოჯახო ბიზნესში პრობლემას ქმნის სეზონურობა, სეზონის პიკში ოჯახის წევრებს არ რჩებათ საკუთარი თავისთვის არც დრო და არც სივრცე. ეს კი სტრესია თითოეული მათგანისთვის. გარდა სეზონის პიკისა რთულია იმ ადგილას ცხოვრება, სადაც მუშაობ. ძირითადი დატვირთვა მოდის ქალებზე და ა.შ. საოჯახო ბიზნესში პრობლემებს ქმნის საკუთრების ფორმებიც:

ერთადერთი მესაკუთრე: არის დამფუძნებელი რომელიც მართო უძღვება საქმეს, და ისე არჩენს ოჯახს, მაგრამ შესაძლებელია მას გაფორმებული არ ჰყავდეს ოჯახის წევრები და ისე ამუშავდეს.

ცოლ-ქმრული პარტნიორობა: ბიზნესი ეკუთვნის ცოლ - ქმარს და შვილებს არ რევენ ამ საქმეში;

ქორწინებამდელი პარტნიორობა: ბიზნესი ეკუთვნის შეყვარებულ წყვილს, რომელიც ოფიციალურად ქორწინებაში არ იმყოფებიან, მაგრამ წილები თანაბრად აქვთ გადანაწილებული;

ახალგაზრდა ბიზნეს ოჯახი: ამ შემთხვევაში წყვილს ჰყავს შვილი ან შვილები და იძულებულები არიან ისინიც ჩართონ საქმიანობაში და დააავალონ მარტივად შესასრულებელი საქმეები. თავდაპირველად სანამ ბიზნესი ახალგაზრდაა, ოჯახში ხშირად იქმნება სტრესული სიტუაციები

ერთად მომუშავე ოჯახი : ამ შემთხვევაში ოჯახის ყველა წევრია ჩრთული ბიზნესის საქმეებში.

ყველა ზემოთჩამოთვლილ საკუთრების ფორმებს აქვს გამოწვევები.

საოჯახო ბიზნესის დაბალანსების სტრატეგიები. იმისათვის რომ საოჯახო და ბიზნეს ცხოვრებამ ერთმანეთს ხელი არ შეუშალოს, აუცილებელია მათი დაბალანსება. ამის მიღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა სტრატეგიებით:

საზღვრები. იმისათვის, რომ ოჯახისა და ბიზნესის ცხოვრება იყოს დაბალანსებული, საჭიროა მათ შორის საზღვარი, რომელიც უნდა იყოს მკვეთრი. ნათქვამია კარგ მეზობლებს ერთმანეთისგან მყარი ღობე ჰყოფსო. რაც არ უნდა ოჯახური სიტუაცია იყოს სასტუმრო სახლში, აუცილებელია სტუმრებსა და მასპინძლებს ჰქონდეთ ცალკე სივრცე. თუ სტუმარმა თავი ვერ იგრძნო თავშესაფარში, სადაც შეუძლია იყოს მარტო, ეს უარყოფითადად აისახება მის შთაბეჭდილებაზე.

იმისათვის, რომ მასპინძლის პირადი სივრცე გამოყოფილი იყოს გაქირავებული არეალიდან, სასურველია კარებზე იყოს ნიშანი. მაგალითად, „პირადი სივრცე“, ან „მასპინძლის ოთახი“. გარდა იმისა, რომ ამ შემთხვევაში მასპინძლის მყუდროებაც არ დაირღვევა, სტუმარსაც ეცოდინება აუცილებლობის შემთხვევაში სად უნდა მოძებნოს მასპინძელი.

იმისათვის, რომ მასპინძლებს ჰქონდეთ ამოსუნთქვის საშუალება, ზოგჯერ აუცილებელია ოჯახის გარეშე პირის დაქირავება, თუნდაც დროებით, მაგრამ აუცილებლად მკვეთრად უნდა განისაზღვროს უფლება- მოვალეობები..

დროის მართვა. იმისათვის, რომ ოჯახის წევრებს დარჩეთ საკუთარი თავისთვის დრო, აუცილებელია არსებობდეს მათთვის გამოყოფილი დასვენების პერიოდი, იქნება ეს დღის პერიოდში, კვირაში, თვეში თუ წელიწადში. ამისთვის არსებობენ დაქირავებული თანამშრომლები, რომ ოჯახის წევრებმა შვება იგრძნონ. თუმცა ახალი თანამშრომლის აყვანა ყოველთვის საჭიროებს მათ მომზადება/გადამზადებას შესასრულებელი სამუშაოსთვის. ამ ყველაფერში კი თუკი იმაზე დიდი დრო დაიხარჯა ვიდრე მათი დაუქირავებლობის შემთხვევაში, ყველაფერ წყალში ჩიყრება. ამიტომაცაა აუცილებელი

საქმიანობაში თანამედროვე ტექნოლოგიების ჩართვა, რომელიც მნიშვნელოვნად ზოგავს დროს.

დამოკიდებულება. ბიზნესის მესაკუთრე შესაძლოა ერთდროულად იყოს პროფესიონალი და მეგობარი და მომხმარებლებს მოემსახუროს მაქსიმალურად ყურადღებით, მაგრამ დაზოგოს თავისი დრო და თავისუფალი საათები არ აურიოს სამუშაო საათებში. ეს უნარი შეიძლება გამომუშავდეს, მაგრამ ალბათ უფრო ადამიანის პიროვნული და თანდაყოლილი თვისებაა.

ფორმალური მექანიზმები. იმისათვის, რომ საოჯახო ბიზნესში ყველაფერი დალაგებული იყოს, საჭიროა სტრატეგიული გეგმის არსებობა, რომელიც წინა თავებში უკვე განვიხილეთ. თუკი ბიზნესი მცირეა და მასში ჩართული ადამიანების რაოდენობაც შესაბამისია, მაშინ დავები შესაძლოა უბრალო საოჯახო შეხვედრებზეც მოგვარდეს, მაგრამ რაც უფრო იზრდება ბიზნესი და მასში ჩართული ადამიანების რიცხვიც, მით მეტად მატულობს პრობლემები, რომლის გადაწყვეტაც შეუძლებელია რიგით საოჯახო შეკრებაზე. ამისთვის საჭიროა საოჯახო საბჭო ან დირექტორთა საბჭო, რომელიც უფლებამოსილი იქნება მოაგვაროს დავები.

მეორე ინსტრუმენტია ფორმალური საოჯახო შეთანხმებები, სადაც კონსენსუსის საფუძველზე ოფიციალურადაა გაწერილი წესები და პრინციპები. ამ შეთანხმებებს ოჯახისთვის კონსტიტუციის წონა აქვს. ამ დოკუმენტში შეტანილ საკითხებში შეიძლება მოხვდეს: ოჯახის წევრების ანაზღაურების წესი, საკუთრების ფორმაში ცვლილებების წესი, მემკვიდრეობითობის საკითხი და ა.შ. რაც უფრო მეტი საკითხი იქნება ამ დოკუმენტში შეტანილი, მით ნაკლები სადაო საკითხი დარჩება.

ასევე შესაძლებელი საოჯახო ბიზნესს ჰქონდეს ე.წ. ქცევის კოდექსი, სადაც განხილული იქნება არა მხოლოდ ოჯახის წევრებს შორის ქცევის წესები, არამედ ოჯახის წევრებს, მომხმარებლებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს შორის ქცევის წესები. ამგვარ ქცევის კოდექსს შეუძლია არა მხოლოდ კომფლიქტური სიტუაციების შემცირება, არამედ მუშაობაში მოტივაციის გაზრდაც.

საოჯახო ბიზნესი და გარემო. საოჯახო ბიზნესსა და გარემოს შორის ურთიერთქმედებაც დაბალანსებას საჭიროებს. ოჯახის გარემოსადმი პასუხისმგებლობიანი დამოკიდებულება შეიძლება განვიხილოთ ოჯახის კულტურაშიც, ან სტრატეგიულ გეგმაში - რამდენად ეფექტურად იყენებს საოჯახო ბიზნესი მის დაქვემდებარებაში ან გამოყენებაში არსებულ გარემოს.

კვლევებმა ცხადყო, რომ დასავლეთ ავსტრალიაში, მდგრადი ტურიზმის განვითარებას საოჯახო ბიზნესის მესაკუთრეები მხარს უჭერენ და გათვითცნობიერებული აქვთ, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს მათი ბიზნესისთვისაც მომგებიანია.

მაღალი გარემოსდაცვითი თვითშეგნება გამოვლინდა კანადაში, სადაც აღმოჩნდა რომ ის მეწარმეები რომლებმაც ბიზნესი დაიწყეს ცხოვრების სტილის შეცვლის მიზნით, სპეციალურად ზღუდავენ მომსახურების მამტაბებს, რათა ეკონომიკურ კეთილდღეობასა და გარემოსადმი პასუხისმგებლობიან დამოკიდებულებას შორის ბალანსი შეინარჩუნონ. ამის მიზეზი უპირველეს ყოვლისა არის გარემოსადმი პასუხისმგებლიანობა (რაც მათი ბიზნესისთვის აუცილებელია, მათი ნიშა ბაზარზე სწორედ ხელშეუხებელი ბუნებასთან სიახლოვეა), ხოლო შემდეგ მოგების მაქსიმიზაცია.

გენდერული გამოწვევები და საკითხები. ტურიზმის შესახებ გამოცემებში სპეციალური ყურადღებაა დათმობილი ტურიზმში გენდერული საკითხების მიმართ. თემები მოიცავს: ქალთა უპირატესობას ბიზნესში ჩართულობის მხრივ, ბიზნესში დამკვიდრებაში ქალთა მოტივებს, ხარჯებსა და სარგებელს და ა.შ. ფართოდ აღიარებულია ქალის როლი სტუმარმასპინძლობის ბიზნესში, რაც განპირობებულია საქმის სპეციფიკურობით. აქამდე არსებულმა კვლევებმა ყველა რეგიონში ქალის როლი უცლველი დატოვა, განსაკუთრებით ეს ეხება მასპინძლობის სფეროს. რაც შეეხება მამაკაცებს, ისინი ძირითადად დაკავებლები არიან ტურიზმში სხვა საქმეების მოგვარებით (თხილამურების გაქირავება და ა.შ.) .

პრობლემას ქმნის ის ფაქტი, რომ ქალის შესრულებული სამუშაოს მიუხედავად, კაცები თავს ვალდებულად თვლიან, თვითონ აკონტროლონ ფინანსებიც და ზოგადად

ბიზნესიც, და ქალები ამ შემთხვევაში დაქირავებული თანამშრომლების როლს ასრულებენ. ასეთი დამკვიდრებულება გამოვლინდა ქმრებსა და ცოლებს შორის.

ასეთ ოჯახებში გაზრდილი ქალები, რომლებიც ხედავდნენ დედის უსაზღვრო შრომას, თავს არიდებენ ბიზნესში ჩართულობას და ურჩევნიათ მიიღონ განათლება და სხვა სამსახური მოძებნონ. ის ქალები, რომლებიც თვითონ არიან ბიზნესის წამომწყებები, ხშირად აწყდებიან ქმრისგან, როგორც საქმეში პარტნიორისგან, წინააღმდეგობრივ ქმედებებს. ამის გადალახვა შესაძლებელია სპეციალური ტრენინგების გავლის შემდეგ.

კვლევებმა ცხადყო, რომ სასოფლო ტურიზმში საოჯახო ბიზნესის წამომწყების ინიციატორები უმეტესწილად ქალები არიან. ესპანეთში სოფელში და პერიფერიებში მცხოვრები ქალების უმეტესობას სურს ჩრთული იყვნენ საოჯახო ბიზნესში, რადგან სხვაგვარად ოჯახის მოვლა და თან მუშობა წარმოუდგენლად მიაჩნიათ.

თუმცა ბოლო პერიოდში გენდერული უთანასწორობა შერბილებულია არა შესრულებული საქმის საკითხში, არამედ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობაში.

ახალგაზრდა თაობის როლი საოჯახო ბიზნესში. ცოტა გაზვიადებულია, როცა საოჯახო ბიზნესის შესახებ ლიტერატურაში ყველაზე მეტს საუბრობენ მემკვიდრეობითობაზე, მაშინ როცა აშშ -ში საოჯახო ბიზნესის მხოლოდ 30%-ს ჰყავდა წინა თაობის დამფუძნებელი, შვედეთში საოჯახო ბიზნესის 15%-ია გადაცემული მხოლოდ მემკვიდრეებზე, გერმანიაში - 37%, დიდი ბრიტანეთში - 24 % (მესამე თაობაზე მხოლოდ 14%).

რა არის იმის მიზეზი, რომ საოჯახო ბიზნესების ასეთი მცირე რაოდენობა გადადის თაობიდან თაობაზე? ალბათ ბიზნესის სფეროს ცვალებადობა. თავისთავად მემკვიდრეობითობა არც ცუდია და არც კარგი. ეს უფრო კულტურაზეა დამოკიდებული, ზოგ კულტურაში მიღებულია მიწის, უძრავი ქონებისა და ბიზნესის მემკვიდრეობით

გადაცემა, ზოგან კი მომავალი თაობის თავისუფალ არჩევანს უფრო სცემენ პატივს და მათ მიერ საკუთარი გზის პოვნას აფასებენ.

ქვემოთ განვიხილავთ ბიზნესის მემკვიდრეობით გადაცემის შემაფერხებელ გარემოებებს:

მემკვიდრეების არარსებობა. მემკვიდრეობა გულისხმობს ოჯახის შიგნით მემკვიდრეების არსებობას, მაგრამ ზოგჯერ ან ფიზიკურად არ არსებობენ მემკვიდრეები ან შვილები, რომლებიც მოიაზრებიან მემკვიდრეებად საკუთარ თავს ბიზნესში არ მოიაზრებენ. ამიტომ საჭიროა ბიზნესში ოჯახის გაფართოება (ძმის ან დის ოჯახები, დეიდაშვილები, ბიძაშვილები და ა.შ.) და პოტენციური მემკვიდრეების მომზადება.

ცხოვრების ეტაპის ფაქტორები. მემკვიდრეების არ არსებობის კიდევ ერთი გამომწვევი მიზეზია მამების და შვილების სხვადასხვა ინტერესები, რასაც განაპირობებს მათი ცხოვრების ეტაპებისა და ინტერესების სხვადასხვაგვარობა. მაგალითად, შვილებს 20 წლის ასაკში ყველაზე მეტად სურთ დამოუკიდებლობა, საკუთარი თავის ახალ სიტუაციებში გამოცდა. მამები კი 40 წლის ასაკში ფიქრობენ სწორად განვლეს თუ არა საკუთარი ცხოვრება და ცდილობენ საკუთარ შეცდომებზე ასწავლონ შვილებს. ეს წარმოშობს კონფლიქტს თაობებს შორის. საგულისხმოა, რომ, თუ 27-30 წლის ასაკში შვილებმა თავისი გზა ვერ იპოვეს, ისინი წარმატებით ებმევიან საოჯახო საქმიანობაში.

ხშირად ხდება, რომ საოჯახო ბიზნესს ადამიანები იწყებენ გვიან 50 წლის ასაკში, როცა თავისი პროფესიული საქმიანობაში საკუთარი ზრდის შესაძლებლობეს ვეღარ ხედავენ და ახალი ცხოვრების დასაწყებად ბიზნესს მიმართავენ, ან უფრო გვიან, საპენსიო ასაკში, როდესაც მთელი ცხოვრებისეული გეგმებისა და ბიზნეს ოცნებების ასრულებას საპენსიო დანაზოგით ცდილობენ. ამ დროს კიდევ უფრო მეტად გამორიცხულია მემკვიდრეების ბიზნესით დაინტერესება, რადგან მათ უკვე საკუთარი ცხოვრება აქვთ და შესაძლოა გეოგრაფიულად საკმაოდ შორს.

საერთო ოცნების არარსებობა. ლანსბერგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა საოჯახო, ერთიანი ოცნების მნიშვნელობას ბიზნესის მემკვიდრეობით გადაცემის საკითხში. ეს

ოცნებაზე მეტად ალბათ უფრო ოჯახისა და ოჯახის ბიზნესის მომავლის საოჯახო ხედვაა. თუმცა ეს ყოველთვის არ ამართლებს. ამაზე მეტად მნიშვნელოვანია ბავშვების გამოცდილება საოჯახო ბიზნესში ჩართულობისას. თუკი ახალგაზრდებს ბიზნესში ჩართულობის პერიოდი ახსენდებათ ტკბილად და ისინი საქმეს ასრულებდნენ დაძალების გარეშე და უბრალოდ ერთობოდნენ ამით, მაშინ საქმე ადვილდება. თუმცა ბიზნესში ჩართულობა მათ სამ უცვლელ მოთხოვნილებას უნდა აკმაყოფილებდეს, ესენია: კარიერული ინტერესები, ფსიქოლოგიური საჭიროებები და ცხოვრების ეტაპის საჭიროებები.

სტუდენტების კვლევამ აჩვენა შემდეგი:

- მათ უმეტესობას არ უნდა საოჯახო ბიზნესის გაგრძელება;
- მამრობითი სქესის სტუდენტები ნაკლებად კატეგორიულები არიან ამ სურვილში (რომ არ უნდათ);
- აზიელი სტუდენტები მეტად ფიქრობენ საოჯახო ბიზნესში ჩართულობაზე.

სტუდენტების უმეტესობას არ აქვს სურვილი გააგრძელოს საოჯახო ბიზნესი რადგან:

- მათ აქვთ უკეთესი შესაძლებლობები ცხოვრებაში;
- სურვილი აქვთ რომ შექმნან საკუთარი ბიზნესი;
- სურვილი აქვთ საკუთარი ინტერესები გამოიკვლიონ;
- უნდათ განათლების გაგრძელება და საკუთარი პიროვნების უკეთ შეცნობა.

საინტერესოა რა უფრო ამართლებს, დამფუძნებლის გადაწყვეტილება მისცეს მემკვიდრეს წასვლის და საკუთარი ცხოვრების მოწყობის საშუალება, თუ გადასცეს მას ბიზნესი. დევისის და ჰარვესტონის კვლევამ (Davis and Harveston) გამოავლინა შემდეგი :

- კონფლიქტები წარმოიქმნება მაშინ როდესაც ოჯახის და ბიზნესის როლები არ არის გამიჯნული
- თაობებს შორის შუღლი ამძაფრებს მას

- ოჯახის ურთიერთობები გავლენას ახდენს ბიზნესს გადაწყვეტილებაზე , რაც საბოლოო ჯამში ბიზნესისთვისაც და ოჯახისთვისაც ცუდია

იმ შემთხვევაში თუ დამფუძნებელს უნდა, რომ საოჯახო ბიზნესი თაობებს გადაეცეს, საჭიროა რაც შეძლება მეტი წევრის ჩართვა საპასუხისმგებლო საქმეებში. მაგრამ მათთვის იმის მუდმივად გამეორება, რომ ამ ბიზნესს შემდეგ ისინი გააგრძელებენ, საჭირო არა არის. რაც უფრო მეტი მემკვიდრე იქნება ჩართული საქმიანობაში, მათ შორის კონკურენციაც მეტი იქნება და ბოლოს გამოიკვეთება ვის უნდა და ვის შეუძლია, რომ ბიზნესს სათავეში ჩუდგეს. იმისათვის, რომ მემკვიდრე ბიზნესის მართვას მომზადებული შეხვდეს, საჭიროა დამფუძნებელმა თავისი კონტროლი გადაწყვეტილებებზე გადაანაწილოს მემკვიდრეებს შორის და თანდათან შეამზადოს ისინი ამ საქმისთვის.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე მშობლებების მაგალითის გათვალისწინება. თუკი მემკვიდრე მთელი ბავშვობა ხედავს იმას თუ როგორ წვლობენ მშობლები ბიზნესის გამო და ამის მიუხედავად ისინი ვერ ცხოვრობენ ადამიანურად, ვერ ისვენებენ ჯეროვნად, არ აქვთ კარგი მაღალი შემოსავლები და ა.შ., ბიზნესის გაგრძელება საკმაოდ არასასურველი ხდება.

სქესი და კულტურა. ბევრ კულტურაში ოჯახის მემკვიდრედ (და შესაბამისად ბიზნესისაც) ითვლება პირველი შვილი, უმეტეს შემთხვევაში მამრობითი სქესის.

ბიზნესის არაეფექტურობა. ხშირ შემთხვევაში ბიზნესი არ არის იმდენად მომგებიანი, რომ ღირდეს მისი მართვა. ამ შემთხვევაში მემკვიდრეები მას გადაცემისთანავე ყიდნიან.

როგორ უნდა მოიქცნენ დამფუძნებლები, რომ მომავალმა თაობამ ისურვოს (და შეძლოს) საოჯახო ბიზნესის გაგრძელება? ლანსბერგმა (Lansberg) შემოგვთავაზა შემდეგი:

1. უნდა მოხდეს მემკვიდრეობასთან დაკავშირებული საკითხების დროული გადაწყვეტა და ეს გადაწყვეტილება ცხადი უნდა იყოს ყველასთვის. პირველ რიგში უნდა განცალკევდეს ფერმა და ბიზნესი, იმ შემთხვევისთვის თუკი ოჯახში

რამოდენიმე მემკვიდრეა და ერთს უნდა ბიზნესი, ხოლო მეორეს მხოლოდ უძრავი ქონება. როდესაც მემკვიდრეობის საკითხები ბუნდოვანია, მომავალი თაობა სურვილს კარგავს რომ გახდეს მემკვიდრე.

2. მემკვიდრეების შერჩევა და მომზადება. როგორ უნდა ჩაერთონ ბავშვები ბიზნესში, თუკი ისინი მიდიან სასწავლებლად? რა ასაკშია უფრო მართებული ბავშვის ჩართვა საოჯახო ბიზნესის საქმეებში? შესაძლოა რომ ოჯახისა და ბიზნესის საქმეები განცალკევდეს?
3. უფლებების თანდათანობით მომავალ თაობაზე გადაცემა, თავდაპირველად სიტყვიერად, შემდეგ კი ამ ყველაფრის გაფორმება ოფიციალურად. თუმცა მაშინ, როცა ოჯახის სახელი უკვე ბრენდადაა ქცეული, ქონების გადაცემის საკითხები რთულდება.
4. ცვლილებების განხორციელების სტრუქტურის ჩამოყალიბება: ზუსტად უნდა განისაზღვროს, რა შემთხვევაში და რა წესით უნდა შეიცვალოს დირექტორთა საბჭო.
5. ბიზნესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების ბავშვებისთვის გაცნობა. იმისათვის, რომ ბავშვებმა თავი იგრძნონ სრულყოფილ წევრებად, საჭიროა ყველა გადაწყვეტილების მათთვის გაცნობა. მათ შრომის რეინვესტირების საკითხებისაც. როდესაც ისინი ჩახედულები არიან საქმეში, ნაკლები საფრთხეა იმის, რომ ბიზნესის მიღებისთანავე, დიდი ფულის სწრაფად შოვნის იმედით გაყიდონ ბიზნესი.

ვარდი (Ward)გვთავაზობს 15 რჩევას, რომელიც ბიზნესის მემკვიდრეზე გადაცემის პროცესს შედარებით უმტკივნეულოს და უსაფრთხოს გახდის:

- ბავშვებს წარუდგინეთ ბიზნესის დაბალანსებული პერსპექტივა;
- ბიზნესი წარმოაჩინეთ როგორც ვარიანტი მათი მომავლის, და არა როგორც ვალდებულება;

- მემკვიდრეები საოჯახო საქმეში უნდა დაიქირაოთ ბავშვობიდან (ანაზღაურებით);
- იზრუნეთ მათი უნარებისა და ცოდნის გაზრდაზე;
- ასწავლეთ მათ ბიზნესის საფუძვლები;
- მიუჩინეთ მენტორები;
- მემკვიდრეებისთვის განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობის სფერო;
- აჩვენეთ რატომ აქვს ბიზნესში ბედის ცდას აზრი;
- გააცნობიერეთ, რომ თქვენ (დამფუძნებლები და მემკვიდრეები) არ ხართ მარტო;
- მოაწყვეთ საოჯახო შეხვედრები;
- გქონდეთ ბიზნესის, ქონებისა და მემკვიდრეობის გეგმა, სამივე აუცილებელია;
- შექმენით საკონსულტაციო საბჭო;
- განსაზღვრეთ საპენსიო თარიღი (რა ასაკში აპირებთ ბიზნესიდან გასვლას);
- მიუშვით მემკვიდრეები მართონ ბიზნესი საკუთარ ნებაზე, გაუშვით სადავეები.

იმის მიხედვით თუ რა ეთნოსთან და რა კულტურასთან გვაქვს საქმე, ზემოთ მოცემული რჩევები შეიძლება შევცვალოთ და მოვარგოთ იმ რეალობას, რაშიც ვიმყოფებით.

დამატებითი მასალა

10 გავლენიანი მეწარმე ქალი საქართველოში

მიუხედავად იმისა, რომ პანდემიამ ჩვენს ქვეყანაში ეკონომიკური გაურკვეველობა და არასტაბილურობა გამოიწვია, არაერთმა ქართველმა მეწარმე ქალმა შეძლო გამკლავებოდა ამ სირთულეებს და კიდევ უფრო ძლიერად გაეგრძელებინათ თავიანთი საქმიანობა. ქალთა დღის საპატივცემლოდ, Financer.com-მა შეადგინა ქალი მეწარმეების სია (*სია დალაგებულია ანბანური თანმიმდევრობით*), რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი სამეწარმეო საქმიანობაში, ქმნიან და მართავენ ფინანსურად

ძლიერ კომპანიებს, უკეთესობისკენ ცვლიან საქართველოში ბიზნეს გარემოს და თავიანთი წარმატებული საქმიანობით მისაბამი ლიდერების როლში ევლინებიან სხვა ქალ ანტერპრენერებს.

ირმა დაუშვილი

1996 წლიდან კომპანია „დიოს“ თანადამფუძნებელ და გენერალური დირექტორი. გარდა ამისა, არის დასასვენებელი კომპლექსის – „ნუნისის ტყის სასტუმროზე“ დამფუძნებელი.

მისი წარმატების ისტორია საკმაოდ რთული და შთამაგონებელია, “დიო” ნულოვანი კაპიტალით “ზნელ 90-იანებში” დააფუძნეს ირმა დაუშვილმა და მისმა და-ძმამ. კომპანია დღემდე რჩება ადგილობრივ ბაზარზე თავის სფეროში ლიდერ კომპანიად.

ქალბატონი ირმა აქტიურად არის ჩართული საქართველოში პროფესიული სასწავლებლების განვითარებაში. აღსანიშნავია, რომ 2017 წელს საქართველოში პირველი ქალი ბიზნესმენი გახდა, რომელსაც გადაეცა Veuve Clicquot-ის სახელობის საქმიანი ქალის ჯილდო.

“ქალებს ბიზნესის დაწყების არ უნდა შეეშინდეთ. როცა გაქვს იდეა, უპირველესად, თავად უნდა გკჯეროდეს ამ იდეის წარმატების და საჭიროა იპოვო ის სწორი ადამიანები, რომლებიც ამ იდეის განხორციელებაში დაგეხმარებიან”- ირმა დაუშვილი

ანანო დოლაბერიძე

ანანო საკმაოდ ცნობილი ციფრული პლატფორმის, Phubber-ის თანადამფუძნებელია.

ეს არის აპლიკაცია, რომელიც ნებისმიერ მსურველს საშუალებას აძლევს იმოპინგონ ონლაინ და, ასევე, შექმნან ციფრული მაღაზია/გაყიდონ ნივთები.

ანანოს გამოცდილება მოდის ინდუსტრიაში საკმაოდ მრავალფეროვანია, თავისი საქმიანობით მას დიდი წვლილი შეაქვს საქართველოში ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების ეკოსისტემის გაუმჯობესებაში და დამსახურებულად მიიჩნევა ერთ-ერთ ახალგაზრდა წარმატებულ ქალ ანტერპრენერად.

ანანო არის 2019 წლის Forbes 30 under 30-ის გამარჯვებული, ვაჭრობისა და ელ. კომერციის კატეგორიაში.

“მინდა ძალიან ბევრ ქალ ანტერპრენერს ვხედავდე საქართველოში. ვფიქრობ, ყველა ქალბატონმა უნდა ირწმუნოს საკუთარი იდეის და სჯეროდეს საკუთარი წარმატების. ჩემი აზრით, ანტერპრენერის წარმატებისთვის 3 ძირითადი რამ არის საჭირო: თავდაუზოგავი შრომა, ზომიერი ამბიციაც და საჭირო ადამიანები ირგვლივ”-ანანო დოლაბერიძე

ნინო ზამბახიძე

2012 წლიდან საქართველოს ფერმერთა ასოციაციის თავმჯდომარეა. ამ დარგში თავის დამკვირდებამდე ქალბატონ ნინოს არაერთი ბარიერის გადალახვა მოუწია, მათ შორის მნიშვნელოვანი სირთულე იყო სოფლის მეურნეობის სფეროში პროფესიული განათლების მიღება, კულტურული და გენდერული ნიშნით განსხვავებულობა და სხვ.

თუმცა, ქალბატონი ნინო დღესდღეობით წარმატებული და ლიდერი მეწარმე ქალის საუკეთესო მაგალითია! დამსახურებულად მიიჩნევა ანტერპრენერი ქალის როლურ მოდელად, რომელიც მრავალი დამწყები მეწარმე ქალის ინსპირაცია გამხდარა.

იგი აქტიურად არის ჩართული ბიზნესში ქალთა ჩართულობის გაუმჯობესა და ქალი მეწარმეები საქართველოში ხელშეწყობაში.

“მომავლის ქალი იქნება მრავალმხრივ განათლებული, თვითრეალიზებული, ამაყი, ყოველი ახალი გამოწვევისთვის მომზადებული, რომელიც აკეთებს მომავლის საქმეს და ამასთან, ამსხვრევს ყველა იმ სტერეოტიპს, რომელიც საზოგადოებაშია გამყარებული ფერმერების მიმართ“ - ნინო ზამბახიძე

ეთერ ირემაძე

საქართველოს ბანკის გენერალური დირექტორის მოადგილე, მანამდე “SOLO” ბიზნესმიმართულების ხელმძღვანელი. იგი ასევე არის ბიზნესლიდერთა ფედერაციის წევრი.

მისი კარიერა საბანკო სექტორში 1999 წელს დაიწყო, მისი წარმატების გზა არის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითი, იმისა, თუ როგორ შეუძლიათ ქალებს დაიმკვიდრონ თავი ფინანსურ სექტორში საკუთარ თავზე მუშაობით, თავდაუზოგავი შრომითა და მიზანდასახულობით.

დღესდღეობით ქალბატონი ეთერის როლი საქართველოს ფინანსური სექტორის განვითარებაში ძალიან დიდია.

ნინო კობახიძე

სადაზღვევო კომპანია “გლობალ ბენეფიტს ჯორჯიას” გენერალური დირექტორია.

სამეწარმეო საქმიანობა 2011 წლიდან დაიწყო და მას შემდეგ სადაზღვევო სფეროში არაერთი წარმატებული პროექტი განუხორციელებია. საქართველოში პირველი საერთაშორისო სადაზღვევო ბროკერი – „ვილის თაუერს ვოტსონი“ მისი პირველი დამოუკიდებელი ბიზნესია.

ქალბატონი ნინო არის ბიზნესასოციაციის „ქალები მომავლისთვის“ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, მას უდიდესი წვლილი მიუძღვის საქართველოში ქალი მეწარმეების ხელშეწყობაში.

“ქალებს ვურჩევდი, რომ ყველა საკონსულტაციო რესურსი გამოიყენონ. გათვალონ რისკ-ფაქტორები და შემდეგ აუცილებლად გარისკონ, უკან არ დაიხიონ. დრომ მიჩვენა და დამარწმუნა, რომ ქალები საუკეთესო მენეჯერები არიან – ეს ახსოვდეთ.” - ნინო კობახიძე

მარიამ მეღვინეთუხუცესი

საქართველოს ბანკის ჯგუფის (Bank of Georgia Group PLC) არაადმასრულებელი დირექტორი 2021 წლიდან. იგი კომერციული ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს პირველი ქართველი ქალი წევრია.

მარიამის როლი საქართველოს ფინანსური სექტორის განვითარებაში საკმაოდ დიდია. მისი კარიერა ფინანსურ სექტორში 20 წელს ითვლის, იყო თიბისი ბანკის გენერალური დირექტორის მოადგილე, საქართველოს ინვესტორთა საბჭოს სამდივნოს ხელმძღვანელი და სხვ.

“პატარა ცდები და პატარა შეცდომები გაცილებით იოლი გადასატანია და ძალიან დიდი გამოცდილების საფუძველია. მთავარია დაძლიონ შიში, რომ რაღაც არ გამოუვა და მაშინ ყველაფერი მიღწევადია.” - მარიამ მეღვინეთუხუცესი

თინათინ რუხაძე

გლობალური კვლევითი-საკონსულტაციო კომპანიის ”ACT” დამფუძნებელი და გენერალური დირექტორი 2002 წლიდან.

მისი მმართველობის დროს “ACT”-მ მოიპოვა ბაზრის ლიდერობა და საქართველოში ყველაზე დიდი კვლევითი-საკონსულტაციო კომპანია გახდა, გარდა ამისა, გავიდა საერთაშორისო ბაზარზე და დღეისათვის ოპერირებს 25-ზე მეტ ქვეყანაში.

ქალბატონი თინათინი აქტიურად არის ჩართული მცირე მეწარმე ქალების გაძლიერებაში, არის „ქალები მომავლისთვის“ წევრი და მისი მიზანია ქართველი ქალი მეწარმეების ბიზნესგარემოში ინტეგრაცია.

“ქალებს ვურჩევდი რომ დაიწყონ – ნუ იყოყმანებენ, ნუ შეეშინდებათ წარუმატებლობის. გზა რომ გაიარო, პირველი ნაბიჯი უნდა გადადგა.”- თინათინ რუხაძე

მედეა ტაბატაძე

საკონსულტაციო და რეკრუტინგული კომპანია Insource-ის მმართველი პარტნიორი 2012 წლიდან. ქალბატონი მედეა დამსახურებულად მიიჩნევა საქართველოში ერთ-ერთ საუკეთესო ადამიანური რესურსების მართვის ტრენერად. ამასთანავე, ქალბატონი მედეა არის “HR მენეჯმენტის” ლექტორი თავისუფალ უნივერსიტეტში.

მას უდიდესი როლი აქვს საქართველოში ამ მიმართულების განვითარებასა და თანამედროვე ტენდენციების დანერგვაში.

მედეა ტაბატაძე არის პირველი მენეჯერი, რომელმაც საკუთარი კომპანია „ინსორსი“ 4 დღიან სამუშაო რეჟიმზე გადაიყვანა.

“ქალები უფრო წინდახედული მმართველები არიან – ფიქრობენ რა ეფექტი ექნება მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას ჯერ ადამიანებზე, კომპანიასა და შემდეგ კი თვითონ მასზე. ჩემი აზრით, იდეალური იქნებოდა ქალებისა და კაცების ბალანსი ინოვაციურ ორგანიზაციებში.”- მედეა ტაბატაძე

მერი ჩაჩანიძე

2020 წლიდან არის “თიბისი კაპიტალის” მმართველი დირექტორი.

აღსანიშნავია, რომ ქალბატონი მერის გუნდში, თიბისი ბანკის კორპორატიული და საინვესტიციო ბიზნესის დეპარტამენტში, 15 თანამშრომლიდან 13 ქალია.

სოფო ჭყონია

“კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი; „Mercedes-Benz-ის მოდის კვირეული – თბილისის“ დამფუძნებელი და ორგანიზატორირატომ არიან ეს ქალები ასე აქტუალური საქართველოში?

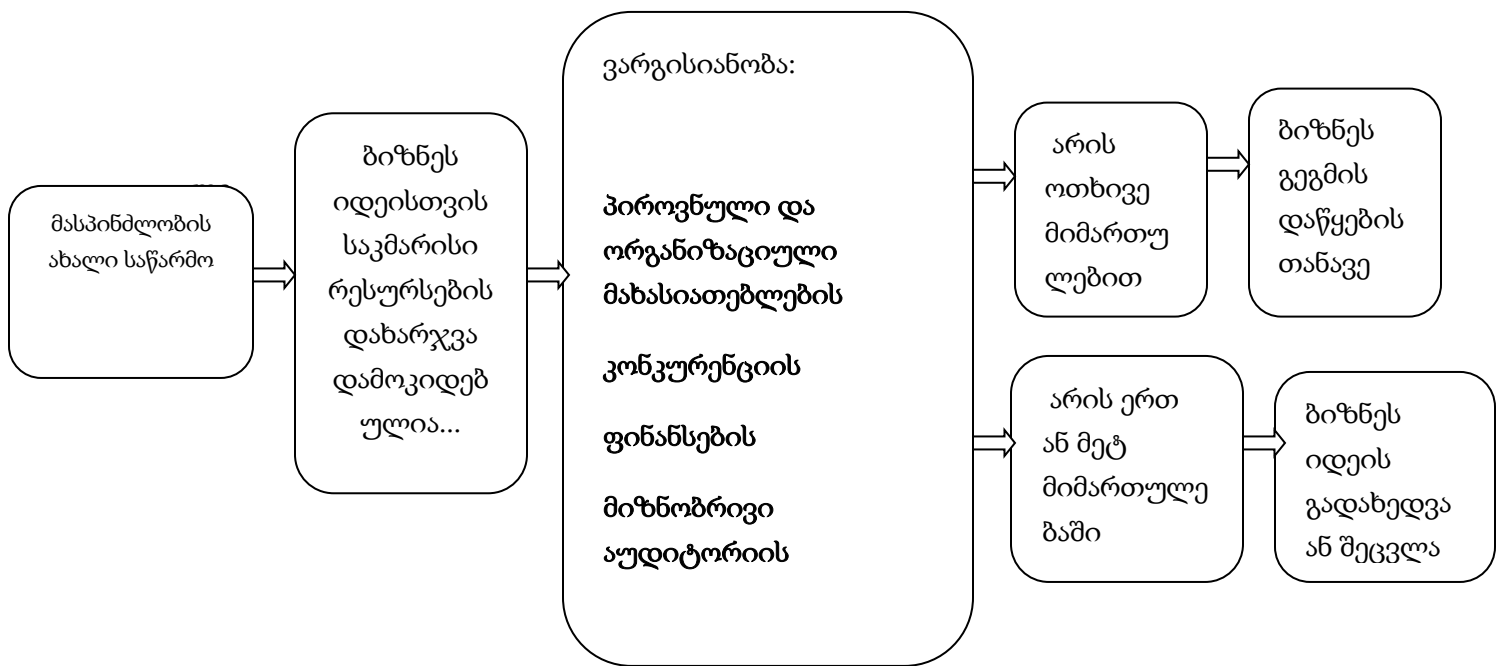
ამ სიაში შემავალ ანტერპრენერ ქალებს აქვთ უდიდესი გავლენა იმ ინდუსტრიის განვითარებაზე, რომელშიც მოღვაწეობენ. წარმატების მიღწევის გზებისა და სირთულეებთან გამკლავების გაზიარებით ისინი უდიდეს როლს თამაშობენ დამწყები ქალი მეწარმეების მხარდაჭერაში.

ეს ქალები არიან არაერთი ჯილდოს მფლობელი, რაც აღიარებს მათ როგორც ძლიერ, ლიდერ, მმართველ ანტერპრენერად. თუმცა, ყველაზე მნიშვნელოვანი აღიარება არის ნდობა, რომელსაც მომხმარებლები უცხადებენ მათ და იმ ინსტიტუტებს, რომლებსაც ისინი წარმოადგენენ.

X ლექცია

ლექციის თემა: საოჯახო ბიზნესის მდგომარეობის შეფასება

იმისათვის, რომ მივხვდეთ ბიზნეს იდეა არის თუ არა წარმატების მომტანი, აუცილებელია თავიდანვე დავიწყოთ მისი შეფასება და ანალიზი. ამისთვის უნდა მოხდეს: ბიზნესის ადგილმდებარეობის განსაზღვრა, ბაზრის ანალიზი, კონცეფციის, განვითარების შესაძლებლობისა და ფინანსური მიზანშეწონილების შეფასება. არაა აუცილებელი ეს ყველაფერი გააკეთოს მეწარმემ. არსებობენ კომპანიები, რომლებიც ამ მომსახურებას სთავაზობენ მეწარმეებს, თუმცა მათი მომსახურება საკმაოდ ძვირი ღირს და ბიზნესის წამოწყების ეტაპზე ამ ხარჯის გაწევა ადვილი არაა. გონიერი მეწარმე ამას თვითონაც მოახერხებს, თუკი შეფასებას თანმიმდევრულად დაიწყებს. ანალიზისა და შეფასების როლის ნათლად წარმოსადგენად დაგვხმარება სქემა, რომელიც წარმატებული ბიზნეს იდეების განვითარების ანალიზისა და შეფასების ელემენტებს მოიცავს.



ისეთ სეზონურ ბიზნესებში, როგორცაა ტრიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესი, ბევრ მეწარმეს აქვს ისეთი მიზნები, რომლებიც ზრდაზე არ არის ორიენტირებული. მათი სურვილები გაცილებით მოკრძალებულია. ბრიტანეთში ჩატარებული კვლევის თანახმად, მასპინძლობის ფირმების დამფუძნებლებს წმინდა კომერციული მიზნების ნაცვლად აქვთ პირადი მიზნები (დასვენების საჭიროება, ცხოვრების სტილის შეცვლა, ოჯახური ვალდებულებები).

იმისათვის, რომ დაგეგმვისას სწორად შეაფასონ საკუთარი შესაძლებლობები, საჭიროა ზემოთ მოყვანილი შეფასების ელემენტების ადაკვატურად გააზრება. ხშირად მეწარმეები გადაჭარბებულად აფასებენ საკუთარი ფირმის შესაძლებლობებს და კონკურენტულ გარემოსაც ჯეროვნად ვერ აღიქვამენ. ბევრი რამ ბიზნესში მართლაც დამოკიდებულია ინტუიციაზე, მაგრამ არის საკითხები, რომელთა გააზრებისა და შეფასების გარეშე წარმატება მიუღწეველი ხდება.

კვლევისას გაირკვა, რომ მასპინძლობის ბიზნესში მოღვაწე საოჯახო ფირმების დამფუძნებლებს არ გააჩნიათ ცოდნა არც ზოგადად ბიზნესის და არც დარგის (ტურიზმისა და მასპინძლობის) შესახებ. უმეტესობა მათგანს ბიზნესის დასაწყებად საკმარისად მიაჩნია საცხოვრებელი სახლის სასტუმრო სახლად გადაკეთება. ამ შეცდომების უკეთ დასაწახად საჭიროა გავაანალიზოთ *ქეისი NI*.

პერსონალური მახასიათებლები. იმისათვის, რომ მასპინძლობის ბიზნესი აწარმოო საჭიროა შესაბამისი უნარ-ჩვევები. მაგალითად, იმისათვის, რომ რესტორანი მართო, საჭიროა საჭმლის მომზადებისა და მომსახურების ანბანი იცოდე. ასევე ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოება (ელემენტარულ დონეზე). ბიზნესის ზრდასთან ერთად კი საჭიროა სხვადასხვა განყოფილება იმ სფეროს სპეციალისტებს გადააბაროთ, რომლებიც შეძლებენ თქვენი პოლიტიკის გატარებას. ამისათვის კი უკვე მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ცოდნა ხდება აუცილებელი. გარდა ამ უნარებისა საჭიროა პერსონალური მახასიათებლების ქონა:

- გამძლეობა;
- ერთგულება და საქმისადმი თავის მიძღვნა;

- ადეკვატურობა და მოქნილობა;
- ახალი პროდუქტის შეთავაზების უნარი;
- ზრდაზე მოტივირებულობა;
- რისკებისა და რთული სიტუაციების დაძლევის უნარი.

ამ ტიპის ანალიზი მხოლოდ პიროვნულ, ერთი მეწარმის დონეზე არ უნდა დარჩეს. უნდა გაანალიზდეს მთლიანად ფირმის მახასიათებლები და დადგინდეს, არის თუ არა ორგანიზაცია მზად ჩაებას ბიზნესში. თუკი მახასიათებლებში შეინიშნება ხარვეზები, ეს გარდაუვალ მარცხს ან ნიშნავს. ამ შემთხვევაში მეწარმეს ეცოდინება საკუთარი ან ორგანიზაციის სისუსტეები და შეეცდება სხვადასხვა გზით გამოასწოროს ეს. კავშირი სფეროს სხვა წარმომადგენლებთან მეწარმეებს ეხმარება საკუთარი სისუსტეების დანახვაში, უკეთესი უნარ-ჩვევების შესწავლაში და გაზრდაში. ამიტომ აუცილებელია მეწარმეს ჰყავდეს დიდი სანაცობო წრე ბიზნესში, იყოს გაერთიანებული სხვადასხვა ასოციაციებში და არ ტოვებდეს ღონისძიებებს.

კავშირი სფეროს სხვა წარმომადგენლებთან არ გულისხმობს მხოლოდ შეხვედრებს და გამოცდილების გაზიარებას. ზოგჯერ ეს ურთიერთობა გადაიზრდება ხოლმე გაერთიანებებში. ხშირად ეს გაერთიანებები შექმნილია საკუთარი პროდუქტის წინ წაწევისთვის, მაგრამ ხდება ისეც, რომ ფირმები ერთმანეთის რესურსების გამოყენებაზე თანხმდებიან, რათა კლიენტები მაქსიმალურად კმაყოფილები იყვნენ. ამგვარად, ფირმები ერთად უფრო ეფექტურად ვითარდებიან, ვიდრე ამას ცალ ცალკე მოახერხებდნენ. ურთიერთობა არ გულისხმობს ურთიერთობას მხოლოდ სფეროს წარმომადგენლებთან, ეს შეიძლება იყოს რაიმე სახის კავშირი კვლევით ცენტრებთან, ქვეყნის მთავრობასთან და ა.შ.

კონკურენცია. მეწარმეებმა გაცილებით მეტი უნდა შეძლონ, ვიდრე ჩინური გამოთქმა გვასწავლის: „ იცოდე შენი მტერი” . კონკურენტების მხოლოდ გაცნობა საკმარისი არაა. საკითხავია როგორ უნდა მივიღოთ ეს ინფორმაცია და შემდეგ როგორ გამოვიყენოთ. ამ დროს მნიშვნელოვანია თვითონ ბიზნესის სახე და ბაზარზე არსებული მდგომარეობა. მაგალითად, თუ სავაჭრო გარემო ცვლილებებს ნელა განიცდის და

პროგნოზირებაც ადვილია, შესაძლოა რამოდენიმე კონკურენტის კვლევამ საკმაო ინფორმაცია მოგვცეს. თუმცა ამგვარი რამ ტურიზმის სფეროში ურთულესია, რადგან საოცარი სისწრაფით ვითარდება მოვლენები, ჩნდება და იხურება უამრავი ბიზნესი, რაიმე ახალი მომსახურებისა და პროდუქტის გამოჩენისას ხშირად ჩნდება მისი ანალოგი ან მიმსგავსებული პროდუქტები.

მთავარი საკითხი ამ დროს არის ის, თუ როგორ მოახერხებ ვთქვათ სამი მსხვილი მოთამაშე ბაზარზე წესების შენარჩუნებას (ბაზარი გაცილებით მიმზიდველია, როცა რამოდენიმე კონკურენტია მხოლოდ და არა ბევრი). როგორც ვთქვით ნებისმიერს შეუძლია წამოიწყოს ტურიზმში ბიზნესი და მიუხედავად უკვე არსებული ტურისტული კომპანიების უპირატესობისა, ახალმა ფირმამ შეიძლება მთლიანად შეცვალოს მდგომარეობა.

ბაზრის შესწავლა და არსებული კონკურენტი ფირმის საკუთარ მომსახურებასთან შედარება საკმაოდ რთულია. გარდა ამისა, მასპინძლობის ბიზნესის დაწყებამდე უამრავი კითხვა უნდა დავუსვათ საკუთარ თავს, მათ შორისაა: როდის არის საუკეთესო დრო ბიზნესის წამოსაწყებად? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ საკუთარი მზაობა, არამედ გარემო პირობები, რომელშიც უამრავი ცვლადი ელემენტია.

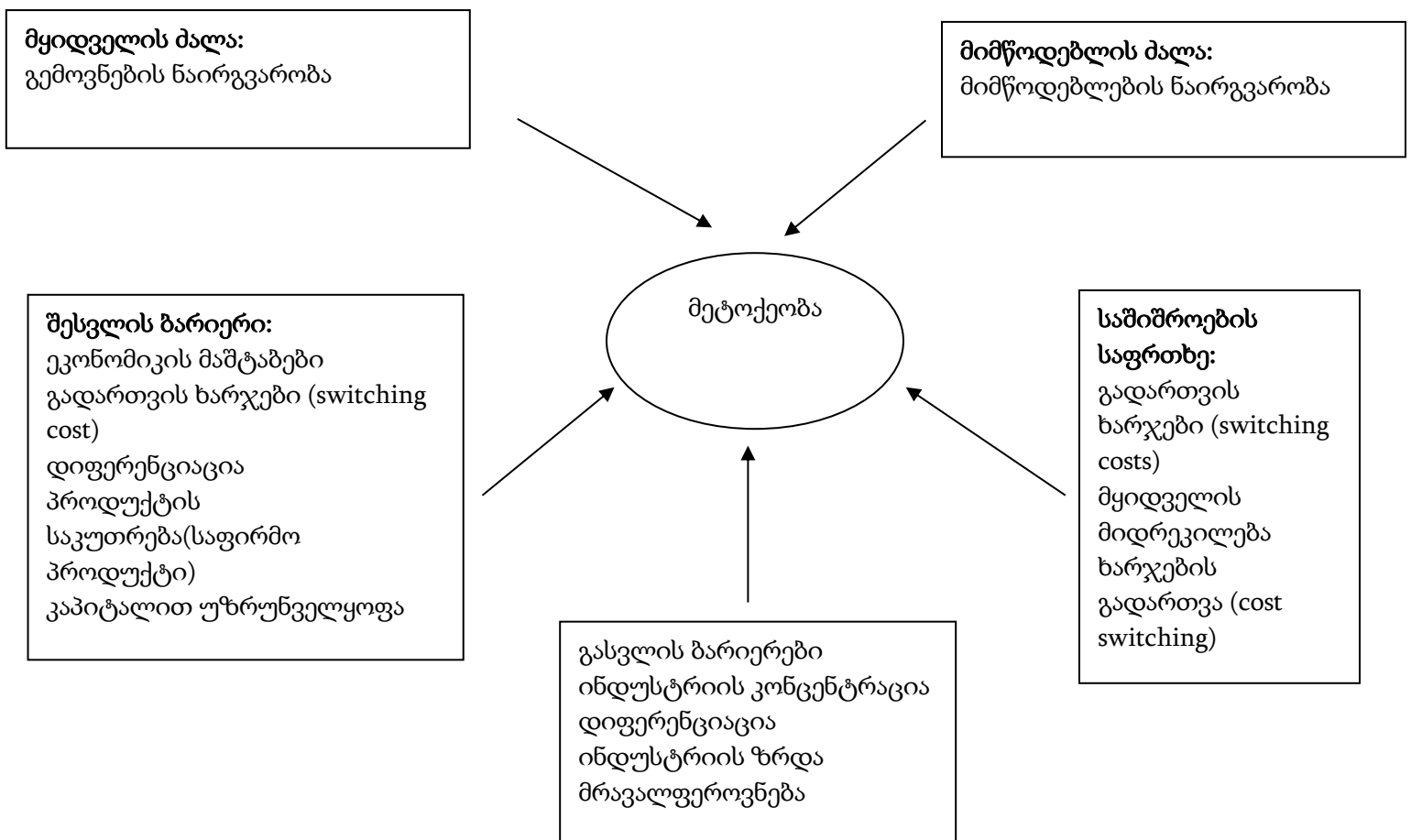
ზოგიერთი ავტორი საუბრობს ინდუსტრიის მიმზიდველობაზე. თუკი სფერო მიმზიდველია, მაშინ ბაზარზე შესვლაც გონივრულია. ინდუსტრიის მიმზიდველობას განსაზღვრავს რამოდენიმე მახასიათებელი:

- ბიზნესი უნდა იყოს მზარდი და დიდი, მომხმარებლებისთვის მნიშვნელოვანი, მათთვის ეს მომსახურება უნდა იყოს აუცილებელი და არა უბრალოდ სასურველი;
- პროდუქტი არ უნდა იყოს სიმწიფის ეტაპზე (როცა პროდუქტში ახალი აღარაფერია), როდესაც მხოლოდ ფასისმიერი კონკურენციაა ბაზარზე;
- უნდა იყოს მოქმედებისთვის მაღალი საზღვრები;
- არ უნდა იყოს გადატვირთული, რადგან ბევრი მოთამაშის არსებობა ზრდის ფასისმიერი კონკურენციის შანსს და ბაზარზე თამაშის საზღვრებიც დაბალია

(Barringer and Ireland).

კონკურენტების შეფასებისას ინტერნეტ გვერდების შესწავლა მნიშვნელოვანია, თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ იქ მხოლოდ ის ინფორმაციაა განთავსებული, რაც მათ სურთ რომ გაიგონ სხვებმა მათ შესახებ.

ასევე არსებობს მთელი რიგი ბიზნეს მოდელები, რომელიც გზამკვლევად შეიძლება გამოდგეს, მათ შორის ყველაზე პოპულარულია მაიკლ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი.



როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კონკურენტებისა და საკუთარი იდეის შეფასებისას, მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ინფორმაციის შეჯერება და ანალიზი. ქვემოთ მოცემული ცხრილი ამაში დაგვეხმარება:

შეფასებით ანალიზის ინფორმაციული წყაროები:

წყარო	მაგალითი	ინფორმაცია
პუბლიკაციები	წიგნები, პროფესიული და ინდუსტრიული ჟურნალები, ბიზნეს ჟურნალები და ყოველდღიური ბროშურა გაზეთები, როგორებიცაა Hospitality, Economist, In Touch in Business, Management Today, HR Monthly	ზოგადი ეკონომიკური მიმოხილვა, ტენდენციები, კონკრეტული მრეწველობისა და რეგიონის მომსახურებისა და პროდუქტის დაზვერვა
მონაცემთა ბაზები	დამოუკიდებელი მოვაჭრეები, ბაზრის კონსულტანტები მომხმარებელთა სიაში, არსებული ბიზნესების სატელოფონო და ბიზნეს ინფორმაცია	საარჩევნო რეგისტრაცია, ქონების საკუთრება, მსყიდველობითი ქცევა

სახელმწიფო	ცენტრალური და რეგიონული მმართველობა, სამთავრობო სააგენტოები,	რეგულირებადი სამრეწველო სექტორები,
საერთაშორისო, ეროვნული და რეგიონალური სავაჭრო ასოციაციები, სავაჭრო პალატები, სავაჭრო გამოფენები	მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია, მასპინძობის ინსტიტუტი, ავსტრალიის სასტუმროების ასოციაცია	გამოქვეყნებული კვლევები, ბიზნესთან დაკავშირებული კვლევები, წევრების ინტერესები
კომპანიების წლიური ანგარიშები	ყველა ჩამოთვლილი საჯარო ორგანიზაციის სია	ფინანსური საქმიანობა, მიზნები, აღმასრულებელი დირექტორისა და მენეჯერების პროფაილები, პროგნოზები და ინდუსტრიის მდგომარეობაზე კომენტარები
უნივერსიტეტები და სხვა საგანმანათლებლო ინსტიტუტები	ოფიციალურად გამოქვეყნებული აკადემიური კვლევები	სტატიები ჟურნალებიდან: Tourism Management, International Journal of Hospitality Management, Journal of Management Development, Journal of Small Business and

		Enterprise Development
--	--	------------------------

მოძიებული ინფორმაციის შეფასება უნდა მოხდეს იმის მიხედვით, თუ რამდენად ზუსტია ის და კონკრეტულად რა მიზნით ჩატარდა კვლევა. ქვემოთ განვიხილავთ რამოდენიმე მაგალითს, რამაც შეიძლება ინფორმაცია ჩვენთვის გამოუსადეგარი გახადოს (Schaper and Volery):

- სტატიის ან კვლევის შინაარსი - ზოგადად მთელ მოსახლეობას მოიცავს თუ ერთ კონკრეტულ სეგმენტს?
- კვლევის მეთოდი კვლევის მიზანთან შესაბამისობაშია თუ არა;
- კითხვარი იძლევა თუ არა საშუალებას, რომ რესპოდენტებმა საკუთარი აზრი გადმოსცენ პასუხში თუკი მხოლოდ პასუხების კატეგორიის არჩევა შეუძლიათ?
- რამდენად მაღალია რესპოდენტების მაჩვენებელი?
- მას შემდეგ გადამოწმების და მიმდინარე ცვლილებების მიზეზით ახალი კვლევა ხომ არ ჩატარებულა, იგივე შინაარსით და დროში ცვლილებით?
- შესაძლებელია მიღებული ინფორმაციის განზოგადება სხვა სეგმენტებზე?

(Schaper and Volery)

ფინანსები. ბიზნეს იდეის მიზანშეწონილობის დადგენისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გავამახვილოთ ფინანსებზე. უფრო მეტად კი :

- კაპიტალზე;
- ამონაგების მიღების დროზე;
- საქმის წაუგებლად გაძლოლაზე.

ფინანსური ანალიზისას პროგნოზები შეიძლება გაკეთდეს მომდევნო სამი წლის გათვლით, ეს ყველაფერი ბიზნეს გეგმაში უნდა ჩაიწეროს. ჩვეულებრივ, კაპიტალში იგულისხმება ის თანხა, რომელიც გვჭირდება ბიზნესის დასაწყებად (შენობის

შემენისთვის, პერსონალის დაქირავებისთვის, აღჭურვილობის ხარჯებისთვის, ტრენინგისთვის, მარკეტინგისთვის). როგორც წესი არსებობს კაპიტალის სამი წყარო:

- პირადი დანაზოგი/აქტივები;
- სესხები (ოჯახის წევრებისგან, მეგობრებისგან, ბანკებისგან ან სხვა ფინანსური დაწესებულებებიდან);
- ე.წ. ბიზნეს ანგელოზები (რისკის მოყვარე კაპიტალისტები).

მცირე და საშუალო ბიზნეს სექტორში, განსაკუთრებით ტურიზმსა და მასპინძლობაში, პირადი კაპიტალი არის ხოლმე ძირითადი წყარო. ცნობილი გამოთქმა „უფასო სადილი არ არსებობს“ საოჯახო ბიზნესზეა მორგებული, რადგან პირადი კაპიტალის (ზოგჯერ ყველაფრის რაც გააჩნიათ) ჩადებით დამფუძნებლები დიდ საფრთხეს უქმნიან საკუთარი ოჯახის მომავალს. ამას თითქმის ყველა დამფუძნებელი იაზრებს, მაგრამ ეს ერთგვარ სტიმულადაც ითვლება, ან წინ უნდა წავიდნენ და წარმატებას მიაღწიონ ბიზნესში ან ყველაფერს დაკარგავენ.

თუმცა ძალიან ბევრი დამფუძნებელი ჩადებული კაპიტალის ამონაგებზე არ ფიქრობს, ისინი მშვიდად ინაწილებენ სარგებელს და რადგან ქონება თავისი იყო, „ვალის“ დაბრუნებაზე აღარ ფიქრობენ. ფინანსური და ბიზნეს თვალსაზრისით ეს დიდი შეცდომაა. ფინანსური პროგნოზების გაკეთებისას უნდა გავითვალისწინოთ აქტივების, კაპიტალის და ინვესტიციების დაბრუნების დრო. საკუთარი რესურსები უნდა აღვიქვათ ისე, როგორც ბანკის ვალი, რომელიც განსაზღვრულ ვადაში უნდა დაიფაროს.

ფინანსური ანალიზისთვის მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ შემდეგი:

- ✓ როდის აღარ წავა ბიზნესი წაგებაზე?
- ✓ როდის შეძლებს ბიზნესი საკუთარი ხარჯების დაფარვას (თავის შენახვას);
- ✓ როდის გავა ბიზნესი მოგებაზე?

თუ ამ ყველაფერს ძალიან დიდი დრო დასჭირდება, ფირმა ვერ გაუძლებს და გაკოტრდება (Schaper and Volery).

ზოგიერთი ავტორი მნიშვნელოვნად თვლის:

- სტაბილურ და სწრაფ გაყიდვებს მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში (ბაზარზე სეგმენტის მოცვითა და ნიშის დაკავებით);
- შემოსავლებისა და ხარჯების პროგნოზირების უნარს;
- საკუთარი სასხრების გენერირებით თანხის ჩადებას ფირმის ზრდაში;
- ინვესტორებისგან ფირმის გამოსყიდვის მოხერხებას (Barringer and Ireland).

დემოგრაფია. დემოგრაფიული ანალიზი ბიზნეს იდეის მიზანშეწონილობის დასაგენად აუცილებელია. როგორც წესი, მასპინძლობის ობიექტების (რესტორნები, ბარები, კაფეები) სტუმრების 80 % არის ადგილობრივი მაცხოვრებელი, დანარჩენი კი ახლო მდებარე ქალაქებიდან ან სოფლებიდან. ამიტომ მნიშვნელოვანია შემდეგი:

- ზუსტი ადგილმდებარეობა და ხედი, რომელიც გავლენას ახდენს სეგმენტის მოცვაზე;
- მთავარ გზასთან ხესლავრელი მდებარეობა;
- ხალხმრავალი ადგილი, მაგალითად, დიდი სუპერმარკეტის ტერიტორიაზე მდებარეობა;
- შესავლელი კარის მიმართულება ავტოსადგომის მხრიდან;
- სასაფლაოებთან ან ინდუსტრიულ ადგილებთან დისტანციაზე ყოფნა აუცილებელია რადგან ამან შეიძლება პოტენციური მომხმარებელი შეაფერხოს.
- ქალაქის ცენტრში ობიექტის არსებობა სადაც უამრავი ტურისტი ირევა შესაძლებლობას იძლევა არასამუშაო საათებშიც ყავდეს მასპინძლობის დაწესებულებას სტუმარი;
- თუკი დაწესებულება რომელიმე ქარხანასთანაა, ამან დაბრკოლების ნაცვლად შესაძლოა დადებითათაც იმოქმედოს და ქარხნის მუშების სახით ყოველდღიური კლიენტურა გაჩნდეს, თუმცა ამ შემთხვევაში ფასიც და პროდუქტიც სამუალო კლასზე უნდა იყოს გათვლილი;

- ქალაქგარეთ მდებარეობამ შესაძლოა დადებითი ეფექტი მოახდინოს, რადგან ხშირად მანძილზე მეტად, მიღწევის დროს აქვს მნიშვნელობა. როდასაც ობიექტი პრესტიჟულ მაგრამ საცობებით სავსე ქუჩაზეა, ადამიანს ნაკლებად უჩნდება სურვილი თავი შეიწუხოს და მივიდეს იქამდე.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები გასათვალისწინებელია, თუმცა შესაძლოა კონკრეტული შემთხვევაში თავი იჩინოს სხვა ელემენტებმა. მაგალითად: რესტორნის გეოგრაფიული ბაზრის ზომა, ვინაა უკვე მოზიდული რამდენს ხარჯავენ და რამდენად ხშირად დადიან. რესტორნის დიზაინიც მნიშვნელოვანია, თემატურია თუ არა ის. თუ თემატურია, უნდა განისაზღვროს მომგებიანია თუ არა თემატურობა და ხომ არ აფრთხობს ეს სხვა, ამ თემით არადაინტერესებულ კლიენტებს.

დემოგრაფიული ანალიზისას უნდა გავითვალისწინოთ პოტენციური სეგმენტის მსყიდველუნარიანობა, სოციო-ეკონომიკური მახასიათებლები, ცხოვრების სტილი. უნდა მოხდეს ამ მაჩვენებლებიდან საშუალოს გამოყვანა და რესტორანმაც ამით უნდა იხელმძღვანელოს.

ბაზრის დემოგრაფიული ანალიზისას უნდა გავითვალისწინოთ :

- მყიდველის ღირებულებები, ცხოვრების სტილი და ქცევები;
- ვისთან მოსწონთ მათ საკუთარი თავის გაიგივება და პირიქით;
- ძირითადი ბაზრის სოციო-ეკონომიკური მახასიათებლები.

რაც შეეხება მომხარებელთა გემოვნების გათვალისწინებას მენიუში, ხშირად რესტორნის დამფუძნებელი ან მის მიერ დაქირავებული შეფ მზარეული შეცდომას უშვებს და ფიქრობს რომ რაც თვითონ მოსწონს (კერძი, ღვინო, დესერტი) მყიდველისთვისაც მისაღებია. ამ შეცდომებს რომ თავი ავარიდოთ, აუცილებელია სტანდარტების დაცვა და რაიმე განსაკუთრებულის საფირმო კერძად შეთავაზება.

The St. Giles House Hotel

ამ საუკუნის დასაწყისში ფინანსურად უზრუნველყოფილმა ცოლ-ქმარმა გადაწყვიტა ბრიტანეთის ქალაქ ნორვიჩში შეესყიდათ სარემონტო შენობა, რომელიც ადრე ფოსტა იყო და იდეალურად გადაკეთდებოდა ძვირფას სასტუმროდ. ამ ინიციატივას ფინანსურად მხარი დაუჭირეს ოჯახის წევრებმა და რამოდენიმე მილიონის ინვესტიციაც ჩადეს. სარემონტო სამუშაოების პროცესში აღმოჩნდა რომ დამატებითი თანხები იყო საჭირო სასტუმროს გასახსნელად. ცოლ-ქმარი შეეცადა ოჯახის წევრები ინვესტიციის დამატებაზე დაეთანხმებინათ.

აღმოჩნდა რომ ცოლ-ქმარი მთელი ცხოვრება საკუთარი სასტუმროს მოწყობასა და მართვაზე ოცნებობდნენ. სასტუმროს მოწყობისას ჩათვალეს რომ პოტენციურ მომხმარებლებს აუცილებლად მოეწონებოდათ მათ მიერ შერჩეული დიზაინი.

გამოირკვა, რომ მათ არ ჰქონდათ არანაირი განათლება არც ბიზნესში და არც ტურიზმსა და მასპინძლობაში. ერთადერთ ინფორმაციის წყარო იყო კოსმოპოლიტენის ჟურნალი, სადაც დროდადრო სტატიები იყო მოგზაურობასა და საერთაშორისო სასტუმროებზე. მათ წარმოადგენა არ ჰქონდათ მენეჯმენტზე, შესაბამისად სასტუმროს გახსნამდე შერჩეული თანამშრომლების უმეტესობამ სამსახური დატოვა და წავიდა.

სასტუმროს გახსნისთვის ფული ისევ ჩადეს ოჯახის წევრებმა და ის დღემდე არსებობს, თუმცა მინიმალური შემოსავლების პირობებში კიდევ რამდენ ხანს იარსებებს არავინ იცის, და თუმცა ყველაზე ძვირადღირებული ინტერიერთა და ექსტერიერთი გამოირჩევა ადგილობრივ სასტუმროებს შორის, არსად ჩანს, როგორც ბაზრის ერთ ერთი მოთამაშე.

კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ წყვილის მიერ დაშვებული ყველა შეცდომა;
2. იმ შესაძლებლობების პირობებში რაც მათ ჰქონდათ, თქვენ რას იზამდით?

3. დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი კვლევა, რაც ამ სასტუმროს დაეხმარება; წარმატების მიღწევაში, და საკუთარი ნიშის დაკავებაში.

დამატებითი მასალა

კორპორაციული პროფილი

სასტუმროების ქსელი: Four Seasons Regent Hotels

აისედორ (იზი) შარპმა Four Seasons-ის პირველი სასტუმრო 1960 წელს ტორონტოში, კანადაში გახსნა. დღეისათვის Four Seasons-ის სასტუმროები და კურორტები მსოფლიოს საშუალო ზომის, ლუქსის კლასის სასტუმროების უმსხვილესი ქსელია და 16 სხვადასხვა ქვეყანაში განლაგებული 39 სასტუმროსგან შედგება.

აისედორ შარპმა კომპანიის მისი ერთპიროვნულად კონტროლის პირობებში წარმატებულად შეექმნა და დაენერგა ხარისხისა და დახვეწილობის ახალი კულტურა და სტანდარტები. ისიც აღსანიშნავია, რომ Four Seasons-ის ქსელის ზოგიერთი სასტუმრო თავისი, დამოუკიდებელი სახელწოდებითაა ცნობილი და არ ატარებს ბრენდის სახელს. მაგ., Ritz-Carlton ჩიკაგოში და Pierre ნიუ-იორკში.

Four Seasons-ის ქსელში, 1984 წელს მორიგჯერ გაითვალისწინეს სტუმრების მოთხოვნა და მათ ალტერნატიული სამზარეულო ანუ მაღალხარისხიანი და დახვეწილი ჯანმრთელი კვება შესთავაზეს. ალტერნატიული სამზარეულოს დიეტოლოგმა და კვების ექსპერტმა ჯეინ ჯონსმა შეადგინა და მისი მთავარი პრინციპები შემდეგში მდგომარეობ:

- ✓ ცხიმის მოხმარები შემცირება - ნაკლებადცხიმოვანი პროდუქტების და რძის ნაწარმის გამოყენება;
- ✓ მარილის რაოდენობის და მარილის მაღალი შემცველობის პროდუქტების მოხმარების შემცირება;
- ✓ ქოლესტერინის შემცველი პროდუქტების მოხმარების შემცირება.

კორპორატიული პროფილი

ფრაიდისი

T.G.I. Friday's

1965 წლის გაზაფხულზე, ალან სტილმენმა, ნიუ-იორკელმა პარფიუმერიის გამყიდველმა პირველი ავენიუსა და 63-ე ქუჩის გადაკვეთაზე რესტორანი გახსნა. ზოლებიანი ტენტით დამშვენებულ ყვითელ აბრიან ლურჯ რესტორანში ხის იატაკზე ნახერხი ეყარა და „ტიფანის“ სტილის ლამფები, ვენური სკამები და წითელ-თეთრ ქსოვილგადაფარებული მაგიდები ამშვენებდა. რესტორანმა პოპულარობა გახსნისთანავე მოიპოვა და მანჭეტენელი მეწყვილის მაძიებელი ადამიანების შეხვედრის ადგილად იქცა. 1971 წელს რესტორნის პირველი ფრანშიზა დალასში გაიხსნა. 1975 წელს კი „T.G.I. Friday's“-ის 10 ფილიალი 9 შტატში მუშაობდა. თუმცა, ძველებური წარმატებით ვეღარ სარგებლობდა. „T.G.I. Friday's“-ის ხელმძღვანელობამ სიტუაციის გამოსასწორებლად ზომები მიიღო და მიზნად სტუმრებისთვის კომფორტული, მშვიდი გარემოს შექმნა დაისახა. რაც უფრო მეტს ითხოვდნენ სტუმრები „T.G.I. Friday's“-ი უფრო მეტს სთავაზობდა მათ და მალე ინდუსტრიის ლიდერის ადგილიც დაიმკვიდრა. „T.G.I. Friday's“-მა კულინარიული ინოვაციების დანერგვითაც გაითქვა სახელი – დაბრაწული კარტოფილის კანით და ყაბაყის ჩიპსებით. „T.G.I. Friday's“-ი პირველი ქსელური რესტორანი იყო სადაც სტუმრებს მსხვილად დაფქული ხორბლის პურს, ავოკადოს, პარკ ლობიოსა და მექსიკურ აპეტაიზერებს სთავაზობდნენ.

„T.G.I. Friday's“-ში წარმატების საწინდრად შემდეგი პირობები მიაჩნიათ:

1. შეარჩიე სწორი პერსონალი;
2. ასწავლე ყველას ყველაფერი და საფუძვლიანად;
3. დარწმუნდი, რომ ყველას კარგად ესმის თავისი მოვალეობები;
4. დათანხმდი მხოლოდ საუკეთესოზე.

XI ლექცია

ლექციის თემა: კრეატიულობა და მეწარმეობა.

კრეატიულობის არსი. შემოქმედებითობა ვლინდება უმეტესწილად მხატვრებში, პოეტებში, მუსიკოსებში არქიტექტორებში და ჩვეულებრივ ადამიანებშიც. ბევრი ადამიანი თანხმდება იმაზე, რომ კრეატიულობა მეწარმის აუცილებელ თვისებათა ნუსხაში უნდა შედიოდეს. ის შეიძლება გამოვლინდეს როგორც პროცესში, ასევე შედეგშიც. შემოქმედებითობა ჩანს ფირმის სახელში, მის გაფორმებაში, შენობის არქიტექტურაში, მის ინტერიერში.

შემოქმედებითობაზე მონოპოლია დიდ ფირმებს არ აქვთ, უბრალოდ მათ ჰყავთ შესაბამისი სამსახური, რომელიც ამაზე განსაკუთრებულ რესურსებს ხარჯავს, თუმცა ამ შემთხვევაში მცირე ფირმას მატერიალური რესურსების არ არსებობის შემთხვევაშიც კი შეუძლია შექმნას რაიმე ისეთი, რაც ღირსეულ კონკურენციას გაუწევს დიდ ფირმებს. კრეატიულობა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში მნიშვნელოვანი როლს თამაშობს.

მცირე რესურსების შემთხვევაშიც კი ნებისმიერ წვრილმანში შეიძლება გამოვლინდეს შემოქმედებითობა: შენობის მოხატვაში, ავეჯის დიზაინსა და განლაგებაში, მენიუს გაფორმებაში. თუმცა ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში ხშირია კონკურენტების იდეების მიბაძვა.

ინოვაციას და კრეატიულობას ხშირად აიგივებენ, მაგრამ მათ შორის განსხვავებაა. ორივე საჭიროა მეწარმეობაში. ინოვაცია უფრო ლოგიკური ნაბიჯების გადადგმას გულისხმობს, მათ შორის ვთქვათ, კრეატიული იდეების შეტანას ბაზარზე. უფრო ნათლად რომ ვთქვათ, კრეატიულობა ინოვაციის თანხმლებაა, თუმცა ის მნიშვნელობის

მხრივ ინოვაციაზე ნაკლები არაა. თუკი ფირმა ვერ გამოიჩენს კრეატიულობას, მას აუცილებლად დაუდგება მომენტი, როცა გადარჩენისთვის ბრძოლა მოუწევას.

ლექსიკონში კრეატიულობის შემდეგნაირ განმარტებას ვხვდებით: **რაიმეს შექმნა ან რაიმე უკვე არსებულში სიახლის შეტანა** (The Merriam-Webster Online Dictionary 2008).

უფრო ფილოსოფიურად რომ მივუდგეთ: **კრეატიულობა არის არფრისგან რაიმეს შექმნა** (Satre).

თუ რელიგიურად შევხედავთ, რადგან ადამიანი შექმნა ყველაზე დიდმა შემოქმედმა, ღმერთმა, მასში ჩდებულია შემოქმედებითობა და თვითონვე მიისწრაფის ახლის შექმნისკენ. ძალიან ხშირად მეწარმეები წარმატების მიღწევას საკუთარ შემოქმედებით უნარს მიაწერენ და ამ პროცესში გარემო პირობებისა თუ უბრალოდ გამართლების როლს აკნინებენ.

მასპინძლობის პატარა ფირმის მართვასა და უკვე დიდი სასტუმროს მართვას შორის დიდი სხვაობაა. რაც უფრო მეტად იზრდება ფირმა, მით მეტად სჭირდება მეწარმეს მენეჯერული უნარ-ჩვევების შესწავლა. რაც უფრო დრო გადის, მეწარმე მით უფრო მეტად კონცენტრირებულია მოგების მაქსიმიზაციაზე, ხედავს მხოლოდ რეალურ შესაძლებლობებს და აღარ ფიქრობს შემოქმედებითობაზე. თუმცა კრეატიულობა აუცილებელია ბიზნესში, ამიტომ მეწარმეებმა უნდა შეძლონ იყვნენ ნაკლებად რაციონალურები და მეტად ემოციურები საჭირო მომენტებში.

თუმცა იმას, თუ რომელი შემოქმედებითი იდეა იქნება ჩვენი ბიზნესისთვის მისაღები და როგორ უნდა ჩავრთოთ კრეატიულობა ბიზნესში, ეს ყველაფერი ისწავლება და ძირითადად გამოცდილებით. ინტუიციასაც გამოიმუშვება უნდა. ინტუიცია, როგორც წესი, არის მოვლენათა ჯაჭვის ლოგიკურად დასრულების განსაზღვრის ნიჭი.

კრეატიულობას კიდევ ერთი განმარტებაა: **წარმოსახვითი უნარის მეშვეობით რაიმეს ხორცშესხმა** (The Merriam-Webster Online Dictionary 2008), ეს განმარტება ცხადყოფს რომ შემოქმედებითობა არ არის მხოლოდ თანდაყოლილი ნიჭი, მისი შესწავლა შესაძლებელია.

ავტორთა გარკვეული ჯგუფი ფიქრობს, რომ როგორც ლიდერული უნარ-ჩვევებია თანდაყოლილი, ასევეა შემოქმედებითობაც. შემოქმედებითობის მეცნიერული ახსნა ასეთია. ტვინი შედგება მარჯვენა და მარცხენა ნახევარსფეროებისგან. ადამიანები, რომელმაც მარჯვენა ნახევარსფერო უფრო განვითარებული აქვთ, მიდრეკილნი არიან კრეატიულობისკენ და აქვთ ძლიერი ინტუიცია. ხოლო ისინი ვისაც მარცხენა ნახევარსფერო აქვთ მეტად განვითარებული, ლოგიკური და ანალიტიკური აზროვნების უნარით არიან დაჯილდოებულნი.

თუმცა ჰერმანი ფიქრობს რომ ტვინი შეიძლება დავყოთ 4 ნაწილად:

- ტვინის **მარცხენა ზედა** მეოთხედი: ლოგიკური-ანალიტიკური-რაოდენობრივი აზროვნება
- ტვინის **მარცხენა ქვედა** მეოთხედი: ორგანიზებული-თანმიმდევრული-გეგმიური-დეტალებზე კონცენტრირებული აზროვნება
- ტვინის **მარჯვენა ზედა** მეოთხედი: გლობალური-ინტუიციური-ინტეგრირებული-სინთეზური აზროვნება
- ტვინის **მარჯვენა ქვედა** მეოთხედი: ინტერპერსონალური¹⁶-გრძნობებზე დამყარებული-კინესთეტიკური¹⁷-ემოციური აზროვნება.

თუკი ადამიანი შეისწავლის საკუთარ კოგნიტურ¹⁸ უნარებს და მიხვდება რომელი ნაწილი უფრო აქვს განვითარებული, შეძლებს სხვა მისთვის საჭირო ნაწილის გააქტიურების გზების მოძებნას. ყველა უნარის გამომუშავება შესაძლებელია, უბრალოდ ამისთვის ყველა ადამიანი სხვადასხვა საშუალებებს იყენებს.

¹⁶ **ინტერპერსონალური ინტელექტის მქონე ადამიანები** - ამ ინტელექტის ტიპის ადამიანებს აქვთ საკუთარი სამუშაოს კარგად დაუფლებისა და სხვების მოტივირების უნარი. მათ შეუძლიათ სხვათა გრძნობების, ხასიათისა და სურვილების თანაგანცდა. თანაუგრძნობენ სხვებს, ესმით მათი „გასაჭირი,“ ხშირად ასრულებენ მედიატორის ან ლიდერის როლს.

¹⁷ **სხეულებრივ-კინესთეტიკური ინტელექტის მქონე ადამიანები** - ამ ტიპის ინტელექტის მქონე ადამიანებს აქვთ სხეულის მართვის, მისი მოძრაობების გაკონტროლებისა და შეცვლის კარგი უნარი. ამ ტიპის ადამიანებს კარგად ეხერხებათ ფიზიკური აქტივობები.

¹⁸ **კოგნიტური** -შემეცნებითი.

კრეატიული იდეების გენერირება.

იმისათვის, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ბიზნესის დამფუძნებელმა წარმატებას მიაღწიოს, საჭიროა ენერჯია, მოტივირებულობა და მომართულობა. თუმცა შემოქმედებითობა, რაიმეს მუდამ ახლებურად გაკეთების უნარი, მომხმარებლების კმაყოფილებისთვის ახალი უნარების შექმნა, არის ძირითადი და უნდა მიიღწეს განვითარებით.

კრეატიულობა შეიძლება არ გამოიხატოს მაინცდამაინც ახალი პროდუქტისა და მომსახურების შექმნაში, ის შესაძლოა გამოვლინდეს როგორც რესურსების გამოყენების ახლებური გზა, არსებული პროდუქციის ახალ სეგმენტზე მორგება და ა.შ. კვლევებმა ცხადყო, რომ ადამიანთა 10 % არის ძალიან კრეატიული, 60 %-ს შეუძლია ამ უნარის გამომუშავება, ხოლო დანარჩენი საშუალოდ კრეატიულია.

შემდგომი ქეისი ნათლად დაგვანახებს თუ რა მნიშვნელობა აქვს კრეატიულობას ბიზნესის წარმატებაში.

ქეისი : შესაძლებლობების აღმოჩენა

ლორენს ბერი მუშაობდა სასტუმრო ქუინბერიში (Queensberry hotel) 4,5 წლისა წინ, ასევე ჰქონდა გამოცდილება სასტუმრო Royal Crescent ში დირექტორად მუშაობის და ასევე იყო გენერალური დირექტორი სასტუმრო „Royal Crescent“-ში. მაგრამ მას შემდეგ რაც Royal Crescent გაიყიდა, ლორენს აზრად მოუვიდა საკუთარი სასტუმროს გახსნა იმავე ქალაქში. იმავე ქალაქში იმიტომ, რომ ძალიან კარგად იცნობდა იქ არსებულ სასტუმროებს და კონკურენტების შესწავლაზე დროს აღარ დაკარგავდა. ქალაქში არ არსებობდა საშუალო კლასის, თანამედროვედ მოწყობილი, ახალგაზრდებზე გათვლილი სასტუმრო. სწორედ ასეთის გახსნა განიზრახა ბერიმ.

მან კრედიტის ბანკიდან ასაღებად შუამავლად გამოიყენა ბროკერი, იყიდა სასტუმრო. რომელსაც პირველ რიგში გაურემონტა მიმღები და კაფე დარესტორანი, ანუ

ის ნაწილი, რაც მომხმარებლებს თვალში ხვდებოდათ, ყველაფერი მოაწყო განსაკუთრებული თანამედროვე დიზაინით, ისეთით რომელიც იმ ქალაქში არავის ჰქონდა. სასტუმროს განახლების შემდგომ მისი დატვირთვის მაჩვენებელი 65% -დან 85%- მდე გაიზარდა.

თუმცა სასტუმროს ძირძველი მომხმარებლები თავდაპირველად თვლიდნენ, რომ მეპატრონეები ახალგაზრდები და გამოუცდელები იყვნენ და საჭიროება არ იყო ისედაც ნორმალური სასტუმროს რეკონსტრუქციაში ამდენი ფულის ჩაყრად, თუმცა ისინი ცდებოდნენ, რადგან ლორენსი კარგად იცნობდა ადგილობრივ ბაზარს და იცოდა, რომ ნიშა რომლის დაკავებაც სურდა, დიდი ხანია ელოდებოდა მას. ხალხს ახლა იტაცებს მეტად ინტიმური გარემო, ახლებური ხედვა, ბუტიკური სტილი, იქნება ეს უბრალოდ სასტუმრო, საცალო კვებისა თუ კონტრაქტული კატერინგის დაწესებულება. უკვე არსებულ დიდ რესტორნებსა და კვების დაწესებულებებისთვის ეს დიდი გამოწვევაა.

კრეატიული აზროვნების მახასიათებლები

იმ აზრს, რომ კრეატიულობა მხოლოდ თანდაყოლილი ნიჭი არაა და ამ უნარის გამომუშავებაც შეიძლება, ამტკიცებს შექსპირის მაგალითიც. მას არ ჰქონია განათლება და არც დიდი შემოქმედებითობით გამოირჩეოდა, მანამ სანამ ლონდონში ჩავიდოდა. დიდ ქალაქში მან დაიწყო სხვადასხვა გამოცემების დაკვირვებით კითხვა, ეს გამოცემები გამოდიოდა ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად და ყოველდღიურად. ცნობილია, რომ ის ყველაფერს კითხულობდა დიდი დაკვირვებით. საბოლოო ჯამში ამდენმა კითხვამ გაუღვიძა ფანტაზია და მსოფლიო შედეგებიც შექმნა.

ისეთ სწრაფად ცვალებად ბიზნესში როგორც ტურიზმი და მასპინძლობაა, მოვლენებზე (ბიზნესის, ეკონომიკის პოლიტიკის) თვალის დევნება აუცილებელი პირობაა. მანამ სანამ შემოქმედებითობის ტექნიკას შეიმუშავენ, მეწარმე უნდა მოემზადოს და:

- იკითხოს ბევრი
- დაესწროს სფეროს კონფერენციებსა და სავაჭრო ღონისძიებებს
- დაამყაროს კავშირები
- მოსმენის კულტურა აიმაღლოს
- კითხვის დასმისა და იდეების გენერირების უნარი გამოიმუშაოს.
- კარგად გაიცნოს საკუთარი შესაძლებლობები, სადაც ხარვეზს დაინახავს, უნდა ეცადოს შეავსოს იგი (ცოდნით)

იმისათვის, რომ კრეატიულობა გაუმჯობესდეს მეწარმეს უნდა ჰქონდეს:

- მოტივაცია
- ამბიციაცია
- ინოვაციური აზროვნება
- თანამშრომლობის ნიჭი
- პრევენციულობა¹⁹

საბოლოოდ კი მუდმივად უნდა ცდილობდეს საკუთარი უნარების განვითარებას და იყოს სიახლის ძიებაში. შემოქმედებითი იდეა ხშირად მოდის დაუგეგმავად და ერთი შეხედვით შეიძლება ის მახასიათებლები ზედმეტი ჩანდეს, თუმცა ზემოთ ჩამოთვლილი უნარები საჭიროა არა მხოლოდ შემოქმედებითობის გაღვივებისთვის, არამედ რაიმე იდეის მოსვლისას მისი სწორად მიღებისა და გამოყენებისთვის.

კრეატიულობა და მეწარმეობა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კრეატიულობა არის ფენომენი, რომლის საშუალებითაც ხდება რაღაც ახლის და გარკვეულწილად ძვირფასის შექმნა, ფორმირება. შექმნილი “პროდუქტი” შეიძლება იყოს როგორც არამატერიალური

¹⁹ **პრევენცია** - წინასწარი ღონისძიებები რაიმე არასასურველი მოვლენის თავიდან ასაცილებლად (მაგ., კონფლიქტის პრევენცია)

(მაგალითად, იდეა, სამეცნიერო თეორია, მუსიკალური ნაწარმოები და ა.შ) ასევე ფიზიკური ობიექტი (გამოგონება, ნახატი, ლიტერატურული ნამუშევარი და ა.შ) . კრეატიულობისადმი სამეცნიერო ინტერესტი არაერთ დისციპლინაში არსებობს და თითოეული მათგანი ამ ფენომენს შესაძლოა განსხვავებული თვალთ ხედავდეს და განსხვავებულად აღიქვამდეს.

მსოფლიო ეკონომიკის ფორუმმა კი, მომავლისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან 10 უნარს შორის დაასახელა. ამ ყველაფრის მიუხედავად, ყველა ჩვენგანის პრობლემა სწორედ ის არის, რომ კრეატიული იდეები ნაკლებად მოგვდის და მიზეზი ხშირად ჩვენი რუტინული სამუშაოა, რომელიც სხვა ყველაფრის დროს და ენერჯიას გვართმევს. კრეატივის ქონა ბევრისთვის მაგიური უნარია, რომელსაც ვერ ისწავლი და ეს ალბათ პირველი შეცდომაა, როცა კრეატივზეა საუბარი. ყველაფრის სწავლა შესაძლებელია, მათ შორის კრეატივისაც. კითხვაზე, “როგორ გავხდე კრეატიული?” ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგან არანაირი კრეატიული განათლების სკოლა არ არსებობს, მაგრამ თუ საქმეს სწორად მიუდგები, ყველაფერს თავად მიაღწევ: მთავარია ეცადო, რომ სამყაროს სხვა კუთხით დააკვირდე, ერთი შეხედვით დაუკავშირებელი ფაქტები ერთმანეთს დაუკავშირო და მალე, მარტივი კრეატიული იდეები შენი კომპლექსური ამოცანების ამონახსნი გახდება.

კრეატიული პროცესი

კრეატიული პროცესი ასე გამოიყურება:

მომზადება

განათლება, ტრენინგები, გამოცდილება, ღიაობა, უწყვეტი განათლების პერსპექტივა, კოლეგებთან და დაინტერესებულ პირებთან დისკუსია, სხვადასხვა ასოციაციებსა და სავაჭრო გაერთიანებებში შესვლა, მოსმენის უნარის განვითარება

ძიება

პრობლემის გააზრება და ჩაძიება

✚ ტრანსფორმაცია

შესწავლის პროცესში განსხვავებებისა და მსგავსების აღმოჩენა და მათი დაკავშირება ერთმანეთთან

✚ ინკუბაცია

საკუთარი თავის პრობლემისგან გამოცალკეება, რათა შეძლოს ქვეცნობიერმა პრობლემაზე ობიექტურად ფიქრი. შეუძლებელია კრეატიულობის განვითარება მხოლოდ ახალი იდეების მოზიდვის მცდელობით, ზოგჯერ უბალოდ ქარიან ამინდში გასეირნება უფრო ეფექტურია.

✚ გამონათება

ეს ეტაპი ხელოვანებისთვის ცნობილია, როგორც ევრიკა. ხშირად საწყის ეტაპზე იდეები მოდის უეცრად, მაშინ როცა არ ველით, როცა ვაკეთებთ რუტინულ საქმეს ან სულაც გვიძინავს

✚ დამტკიცება

მოსული იდეის ვალიდურობის²⁰ დადგენა გამოცდილ სპეციალისტებთან, ვთქვათ მენიუს გაფორმების, ახლებური ტურპაკეტის, მომხმარებლების დაკმაყოფილების ახალი გზის გაცნობა სფეროს სპეციალისტებისთვის და მათი შეხედულების მოსმენა

✚ განხორციელება

.იდეის ხორცშესხმა და რეალობად გადაქცევა (Zimmerer and Scarborough 2012, pp. 52–55).

კრეატიულობა ყველა ბიზნესში მნიშვნელოვანია, თუმცა ტურიზმსა და მასპინძლობაში მისი არსებობა შეუცვლელია. იმისათვის რომ მეწარმემ შეძლოს შემოქმედებითი იდეის ხორცშესხმა, საჭიროა ზემოთ მოცემული პროცესის გააზრება და თითოეული ნაბიჯის გავლა.

ბარიერები და ხელისშემწყობი ფაქტორები

²⁰ ვალიდური - E. validity დასაბუთებული, სარწმუნო

კრეატიულობის ხელისშემწყობი ფაქტორებიც და ბარეიერებიც უნდა განვიხილოთ როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ ქრილში

ხელისშემწყობი ფაქტორები

ინდივიდუალური	ორგანიზაციული
<ul style="list-style-type: none"> ✚ თანამშრომლებთან თანასწორული დამოკიდებულება 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ კრეატიულობის წახალისება ორგანიზაციაში
<ul style="list-style-type: none"> ✚ ისეთ ადამიანებთან დალაპარაკება, ვისაც როგორც წესი, არ ესაუბრებით ხოლმე. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ მრავალფეროვანი თანამშრომლების აყვანა ორგანიზაციაში
<ul style="list-style-type: none"> ✚ გახსნილობა, სხვების მოსმენა მათი აზრებიდან ჩვენთვის სასარგებლოს ამოღება 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ რესურსების კრეატიულად გამოყენების ტრენინგების ჩატარება და სიახლის წახალისება
<ul style="list-style-type: none"> ✚ მათი დაცვა ვინც უნებურად უშვებს შეცდომებს 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ კრეატიულობის მოდელის შექმნა ✚ გამარჯვებული იდეების მხარდაჭერა
<ul style="list-style-type: none"> ✚ ორაზროვან იდეებში ჩაღრმავება 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ მრავალფეროვანი გუნდების გამოყენება
<ul style="list-style-type: none"> ✚ ერთზე მეტი დასკვნის გამოტანა 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ გარდა ჩამოწერილი მიზნებისა, მიზნებად თანამშრომლების იდეების მიღებაც ✚ სხვა ფორმებისგან სწავლა

კრეატიულობის ბარიერები

ინდივიდუალური	ორგანიზაციული
<ul style="list-style-type: none"> ❖ პესიმიზმი, ზედმეტი კრიტიკულობა, განსჯა ❖ ცინიკურობა და ნეგატიურობა ❖ შეცდომების დაშვებისას ან დამარცხისას დასჯა ❖ დიალოგის წახალისებლობა ❖ დაჯერება, რომ კრიატიული არ ხარ ❖ პრაქტიკულობაზე ფოკუსირება ❖ შიში, რომ სულები გამოჩნდები ❖ შემოქმედებითი პროცესის აგდებულად აღქმა 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ შემოქმედებითი ადამიანების სამსახურში არ აყვანა ❖ ალტერნატიული ქცევისადმი შეუწყნარებელი დამოკიდებულება ❖ პრობლემების დაუფიქრებლად, სწრაფად გადაწყვეტა ❖ თანამშრომლების ერთ პოზიციაზე გაყინვა

მიდგომები და ტექნიკა

კრეატიულობის გამომუშავება არც ისე რთულია. არსებობს უამრავი მიდგომა და ტექნიკა, რომლითაც ტექნიკის დახვეწაა შესაძლებელი. თუმცა შესაძლოა დღეში ათას თანამშრომელს მოუვიდეს თავში ათასი იდეა, და ეს სულაც არ ნიშნავს წარმატებას, მთავარია ამოვიცნოთ ღირებული კრეატიული იდეა და ინოვაციად ვაქციოთ იგი. იდეის განხორციელება ისე უნდა შევძლოთ, რომ მისი პოტენციალი მთლიანად გამოვიყენოთ.

ისეთ ცვალებად და მრავალი კომპონენტისგან შემდგარ ბიზნესში, როგორცაა ტურიზმი და მასპინძლობა, კრეატიულობის გარეშე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება რთულია, თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ იგი ხანგრძლივი წარმატების გარანტია არაა, რადგან მალევე ხდება მისი მიბადვა სხვა მეწარმეების მხრიდან და ეს ტურიზმის ბიზნესში მიღებულია. მაგალითად მაკდონალდსის კონცეფცია თავის დროზე იყო სრულიად ახალი. სწორედ ეს რესტორანი გახდა სწრაფი კვების ბიზნესის ფუძემდებელი.

კრეატიული იდეები ბნელ ოთახში განმარტოებულად ჯდომით და ფიქრით არ მოდის, საჭიროა ადამიანებზე დაკვირვება, მათი აზრის მოსმენა. ამისთვის კი რამოდენიმე მეთოდი არსებობს:

კვლევაზე დაფუძნებული მიგნებები

▪ კვლევები

სტანდარტული კითხვარების შემუშავებით ბევრი საჭირო ინფორმაციის მიღებაა შესაძლებელი, მაშინაც კი, როცა მცირე საოჯახო ბიზნესებს არ აქვს რესურსი, რომ დაიჭიროს სპეციალური კვლევითი ორგანიზაცია, რომელიც უზრუნველყოფს კითხვარის შედგენას, გამოკითხვას და შემდეგ შედეგების ანალიზს.

კომპანიას საკუთარი რესურსებით მაინც შეუძლია ამგვარი გამოკითხვის ჩატარება. კითხვარის შედგენისას უნდა გავითვალისწინოთ რესპოდენტების ინტერესები, კითხვარი არ უნდა იყოს ზედმეტად გრძელი, დასმული უნდა იყოს

მხოლოდ ძირითადი კითხვები, კითხვების ფორმულირება უნდა იყოს მარტივი. სასურველია გარდა ჩამოთვლილი პასუხებისა, იყოს ღია პასუხებიც (საკუთარი აზრის დასაფიქსირებლად). რაც მთავარია მონაცემების შეგროვება, დახარისხება და გაანალიზება უნდა შეგვეძლოს. ამგვარი მარტივი გამოკითხვებით პატარა რესტორნები ხშირად ცვლიან მენიუს, მომსახურების ელემენტებს და ა.შ.

რაც შეეხება რაოდენობას, 200 კილომეტრის რადიუსში უნდა გამოიკითხოს მინიმუმ 1000 ადამიანი, ეს იმ შემთხვევაში თუკი შემთხვევითი გამოკითხვაა. თუ უშუალოდ ჩვენს მომხმარებლებს და სამიზნე ჯგუფს გამოვკითხავთ, შესაძლოა გაცილებით მცირე რაოდენობაც საკმარისი აღმოჩნდეს ინფორმაციის მისაღებად.

▪ **ფოკუს ჯგუფები**

ფოკუს ჯგუფები ინფორმაციის მოპოვების კარგი საშუალებაა, ჯგუფში უნდა იყოს 12- მდე ადამიანი, რომლებსაც აქვთ საერთო ინტერესი (ვთქვათ არიან სუშის რესტორნის მომხმარებლები, ან უყვართ ველურ ბუნებაში მოგზაურობა). ფოკუს ჯგუფის დებატებს მიმართულებას აძლევს ერთი თანამშრომელი, ხოლო მეორე იწერს მნიშვნელოვან დეტალებსა და მოსაზრებებს. დებატების წარმმართველი უნდა იყოს საქმის პროფესიონალი, უნდა შეძლოს დებატების წარმართვა ინტერესის სფეროს ირგვლივ, შეძლოს მონაწილეების გახსნა და მათ აზრის თანაბრად დაფიქსირების საშუალება მისცეს.

▪ **დელფის ტექნიკა²¹:**

ამ მიდგომისას ინდუსტრიის ექსპერტების აზრის და პროგნოზების გათვალისწინება ხდება, ეს ადამიანები შეიძლება იყვნენ დამოუკიდებელი ექსპერტები ან საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, სხვადასხვა ასოციაციები საბჭოები და ა.შ.

▪ **ბრეინშტორმინგი:**

²¹ დელფის ტექნიკა მოიცავს მოცემულ თემაზე ექსპერტთა რიგის გამოკითხვას გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. ზუსტი შედეგების მისაღებად, ექსპერტებთან კონსულტაციები ხდება კითხვარის საშუალებით.

ბრენშტორმინგი პრობლემის კრეატიულად გადაჭრის ტექნიკაა, რომელსაც ინდივიდი ან გუნდი იყენებს. ეს მეთოდი ყველაზე მეტად ცნობილია უმოკლეს დროში ბევრი იდეის დასაფიქსირებლად. აქაც მთავარია კოორდინატორი, რომელმაც მონაწილეების გახსნა უნდა შეძლოს, რათა მათ ყველაზე გიჟური იდეების დაფიქსირების არ შერცხვეთ და ტემპი არ უნდა დააგდოს.

▪ **პრობლემის განსაზღვრის ტექნიკა:**

ეს მეთოდი შექმნილია პრობლემების გამოსავლენად და მისი გამომწვევი მიზეზების დასადგენად. თუკი პრობლემას აღმოვაჩინოთ, ეს მის მოსაგვარებლად გადადგმული ნაბიჯია უკვე. ამისთვის საჭიროა:

- ჩამოვწერთ ძირითადი პრობლემები
- ხაზი გავუსვით საკვანძო სიტყვებს
- დააკვირდით წინადადებაში საკვანძო სიტყვის ნაცვლად მისი სინონიმის ჩასმით ძირითადი აზრი შეიცვლება თუ არა
- შემდეგ დააკვირდით რომელიმე სინონიმის ჩასმით პრობლემა შერბილდა თუ არა
- ეს მეთოდი გვეხმარება პრობლემის კარგად გააზრებაში, რაც მისი მოგვარების საწინდარია

▪ **მეტყველი ფოტოები:**

ამ ტექნიკის დროს, რესპოდენტებს ყოფენ გუნდებად, აძლევენ ფოტოკამერას, პრინტერთან წვდომის საშუალებას და სთხოვენ განსაზღვრული (მცირე დროის განმავლობაში) საკუთარი საცხოვრებელი, ჩვეული გარემოდან მოშორებით გადაიღონ უცნაური ობიექტები უცნაური კუთხიდან. შემდეგ ჯგუფებს ურიგებენ ერთმანეთის გადაღებულ ფოტოებს და სთხოვენ გამოთქვან საკუთარი აზრი, რას ამბობს ეს ფოტო.

▪ **შემთხვევითი სტიმულების გამოყენება:**

ეს ტექნიკა გულისხმობს თავდაპირველად საკუთარი მიზნის გააზრებას: რატომ გვსურს ვიყოთ კრეატიული, რაიმე პროდუქტის შესაქმნელად თუ კონცეფციის შესაქმნელად, მენიუს შესადგენად და სხვა. შემდეგ თქვენს ირგვლივ ნებისმიერ ხმას, გემოს ან ხედს განსაკუთრებულად ჩუღრმავდით და ეცადეთ დააკავშიროთ თქვენს მიზანთან. ნებისმიერი იდეა უნდა ჩაიწეროთ, შემდეგ დაჯდეთ და ცივ გონებაზე გააანალიზოთ, რომელია ღირებული და რომელი არა.

▪ **სიტყვათა იშვიათი თანწყობის შექმნა:**

მაგალითად, ეცადეთ დააწყვილოთ:

- არსებითი სახელი+ზმნა
- ზედსართავი სახელი+არსებითი
- ზმნა+ზმნიზედა
- არსებითი+ზმნა+არსებითი

ეცადეთ რაც შეიძლება უჩვეულო წყვილები შექმნათ. მაგალითად, მფრინავი სკოლა, სირბილი ნელა, და ა.შ. მფრინავი სკოლისგან შეიძლება მოგივიდეთ იდეად წინმსწრები სწავლება ...

▪ **თვითგანვითარება:**

ეს ტექნიკა უფრო მეტად საკუთარი შესაძლებლობების აღმოჩენაა და იმ ტექნიკების შესწავლა და გამოყენება, რომელიც მოცემულ მომენტშია აუცილებელი.

ტექნიკა შეიძლება დავყოდ პრობლემის აღმოჩენის, იდეების გენერირების და შერჩევის, და იდეის განხორციელების კატეგორიებად“.

დამატებითი მასალა

ტესტი კრეატიულობაზე

რამდენად კრეატიული ადამიანი ხართ?

XXI საუკუნეში ორიგინალურად აზროვნებისა და შესაძლებლობების აღმოჩენის უნარი იქ, სადაც ამას სხვები ვერ ამჩნევენ – ნებისმიერ პროფესიაში წარმატების მთავარი გასაღებია.

1. შეიძლება თუ არა ჩვენ ირგვლივ არსებული სამყაროს შეცვლა?

დიახ – 3

არა, ის ასეთივე საკმაოდ კარგია – 1

დიახ, მხოლოდ გარკვეულ მომენტებში – 2

2. როდესაც რაიმე საქმეს იწყებთ, ხართ მის წარმატებაში დარწმუნებული?

დიახ – 3

ხშირად მაინც ეჭვები მაწუხებს – 1

არა – 2

3. გიჩნდებათ თუ არა სურვილი აკეთოთ სრულიად ახალი, თქვენთვის აქამდე უცნობი საქმე?

დიახ, უცნობი სიახლეები მიზიდავს – 3

უცნობი საქმეები არ მაინტერესებს – 1

ყველაფერი საქმის ხასიათზეა დამოკიდებული – 2

4. თუ თქვენთვის უცნობ საქმეს მოკიდეთ ხელი, ცდილობთ თუ არა მისი კეთებისას სრულყოფილებისთვის მიღწევას?

დიახ – 3

მიღწეულით ვკმაყოფილდები – 1

დიახ, თუ საქმე მომწონს – 2

5. რა პირობებში იღებთ გადაწყვეტილებას, რომ რაიმე საქმის კეთება შეწყვიტოთ?

ის დასრულებულია და ჩემი აზრით, შესანიშნავადაც – 3

თუ მეტნაკლებად კმაყოფილი ვარ -1

თუნდაც ყველაფრის გაკეთება ვერ მოვასწრო – 2

6. თუ რაიმე საქმიანობა თქვენს ინტერესს გამოიწვევს, გინდებათ თუ არა მის შესახებ ყველაფერი გაიგოთ?

დიახ – 3

არა, საკმარისია მხოლოდ ყველაზე მთავარი მომენტების შესახებ შევიტყო – 1

არა, მხოლოდ ცნობისმოყვარეობის დაკმაყოფილება მინდა – 2

7. რას აკეთებთ, თუ რაიმე აშკარად არ გამოგდით?

გარკვეული დრო მაინც ვაგრძელებ ცდას, იქნებ მაინც გამოვიდეს – 3

უარს ვამბობ ამ საქმეზე, როგორც არარეალურზე – 1

ვაგრძელებ ჩემი საქმის კეთებას – 2.

8. თქვენი აზრით, როგორ უნდა აირჩიოს ადამიანი პროფესია?

საკუთარი ინტერესების, შესაძლებლობებისა და სამომავლო პერსპექტივების მიხედვით – 3

პროფესიაზე მოთხოვნის, მისი პრესტიჟულობის გათვალისწინებით – 1

იმ უპირატესობებზე დაყრდნობით, რომელსაც აღნიშნული პროფესია უზრუნველყოფს – 2

9. გაქვთ თუ არა იდეები ან პროექტები, რომლებსაც თქვენი საქმიანობის საგრძნობლად მოდერნიზება შეუძლია?

დიახ, და რამდენიმეც – 3

დიახ, მაგრამ მათი განხორციელება ძნელია – 1

არა, რა საჭიროა ისინი? – 2

10. როგორ გირჩევნიათ თავისუფალი დროის გატარება?

მარტოს საკუთარ თავთან და საკუთარ ფიქრებთან – 3

კომპანიაში – 1

სხვადასხვანაირად, გააჩნია განწყობას – 2

11. რის კეთებას ამჯობინებთ მარტო ყოფნისას?

გიყვართ ოცნება, ფანტასტიკური გეგმების დაწყოფა – 3

ცდილობთ კონკრეტული საქმიანობა მონახოთ – 1

გიყვართ თქვენს სამსახურთან დაკავშირებულ თემებზე ოცნება – 2

12. თუ უცებ რაიმე საინტერესო იდეამ გაგიტაცათ, რა პირობებში დაიწყებთ მასზე ფიქრს?

არ აქვს მნიშვნელობა, სად და ვისთან ვარ – 3

მხოლოდ მარტო ყოფნისას – 1

მხოლოდ იქ, სადაც ნაკლები ხმაურია – 2

13. როგორ იქცევით რაიმე იდეის დაცვისას?

შეგიძლიათ მასზე უარი თქვათ, თუ ოპონენტების არგუმენტები დამარწმუნებელია – 3

რჩებით თქვენს აზრზე, რა არგუმენტებიც უნდა მოგიყვანონ – 1

იცვლით მოსაზრებას, თუ ძალიან დიდი წინააღმდეგობა შეგხვდებათ – 2.

ტესტის პასუხები:

30-დან 39 ქულამდე

თქვენი ფანტაზია ძალიან განვითარებულია, შეგიძლიათ თქვენს ცხოვრებაში შეხვედრილ სხვადასხვაგვარ მოვლენებს შემოქმედებითად მიუდგეთ. თუ ამ შესაძლებლობის პრაქტიკაში განხორციელებას მოახერხებთ, ნებისმიერ პროფესიაში მიაღწევთ წარმატებას.

20-დან 29 ქულამდე

არასტანდარტული აზროვნების უნარი აშკარად გაქვთ, მაგრამ არსებობს პრობლემები, რაც მის გამოვლენაში გიშლით ხელს. შემოქმედებით საქმიანობაში და მიდგომებში წარმატების მიღწევისთვის მეტი უნდა იმუშაოთ საკუთარ თავზე.

13-დან 19 ქულამდე

თქვენი კრეატიული პოტენციალი, სამწუხაროდ, დიდი არ არის. მაგრამ იქნებ უბრალოდ სათანადოდ ვერ აფასებთ თქვენს თავს ან თქვენ წინაშე არასდროს დასმულა შემოქმედებითი ამოცანები?! გამოცადეთ თავი და რაიმე საინტერესო საქმეს შე

XII ლექცია

ლექციის თემა: ინოვაცია, შესაძლებლობა და პროტექცია

ინოვაციის როლი და მნიშვნელობა საოჯახო ბიზნესში

ავტორთა უმეტესობა მიიჩნევს რომ ინოვაცია ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ინოვაცია იწყება კრეატიული იდეებიან, ინოვაცია არის კრეატიული იდეების წარმატებით განხორციელება ორგანიზაციაში. ამ გადმოსახედიდან ინოვაციის საწყისი ეტაპია კრეატიულობა. პირველი (კრეატიულობა) არის აუცილებელი პირობა, მაგრამ არა საკმარისი მეორესთვის (ინოვაციისთვის.) იმისათვის, რომ ადამიანმა კრეატიული იდეა ინოვაციად აქციოს საჭიროა და დამატებით უნარები, მხოლოდ შემოქმედებითობა საკმარისი არაა.

ინოვაცია არის სპეციალური საშუალება მეწარმეებისთვის, მისი მეშვეობით ისინი ნერგავენ სიახლეებს, რომელიც ახალი ბიზნესის ან ახალი პროდუქციისა და მომსახურების წამოწყების საშუალებას იძლევა. ინოვაციურობა უნდა აღვიქვათ, როგორც ცალკე დისციპლინა, რომლის შესწავლა შესაძლებელია. ამისთვის კი აუცილებელია წარმატებული გამოცდილების გაზიარება (Drucker).

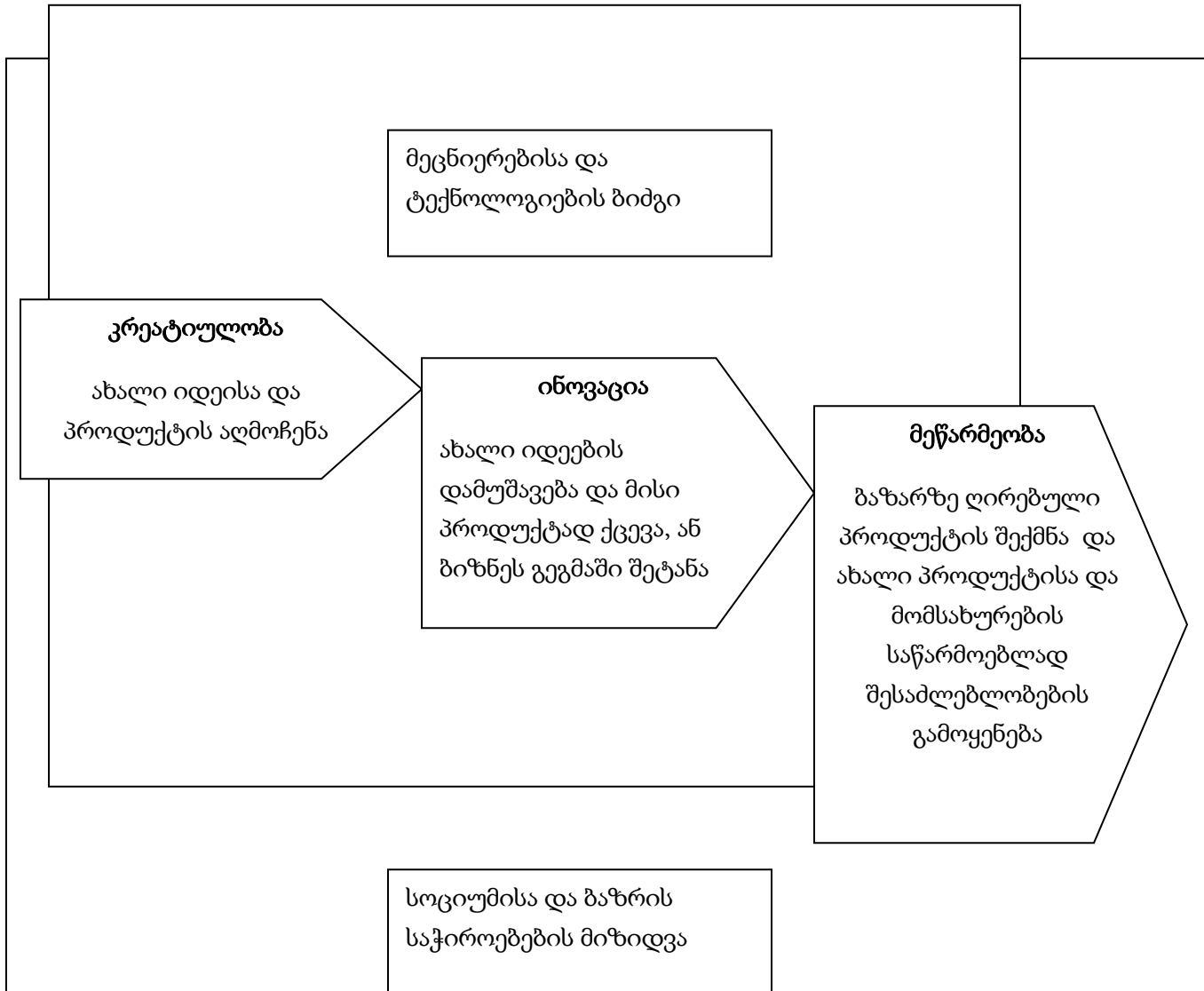
ინოვაციასა და კრეატიულობას საინტერესოდ განმარტავს კირბი:

„ კრეატიულობა არის უნარი იფიქრო ახლებურად, ხოლო ინოვაციურობა არის უნარი აკეთო ახალი რაღაცეები” (Kirby).

იმისათვის, რომ ადამიანმა ბიზნესში წარმატებას მიაღწიოს, საჭიროა მას ჰქონდეს კრეატიული, ინოვაციური და მეწარმეული უნარები. შესაძლოა ეს სამივე უნარი ერთ ადამიანში არ იყოს, ამისთვის სჭირდებათ პარტნიორებს ერთმანეთი. ბილ გეითსი

ამბობს: „ჩვენ ვიყავით ახალგაზრდები, მაგრამ გვქონდა კარგი იდეები და გვყავდა კარგი მრჩევლები... ჩვენი წარმატება დასაწყისშივე დაფუძნებული იყო პარტნიორობაზე.“

კრეატიულობის, ინოვაციისა და მეწარმეობის პროცესს აღწერს შემდეგი სქემა:



Schaper and Volery

კრეატიულობის, ინოვაციისა და მეწარმეობის ურთიერთობა შეიძლება წარმოვადგინოთ 4 ვარიანტად:

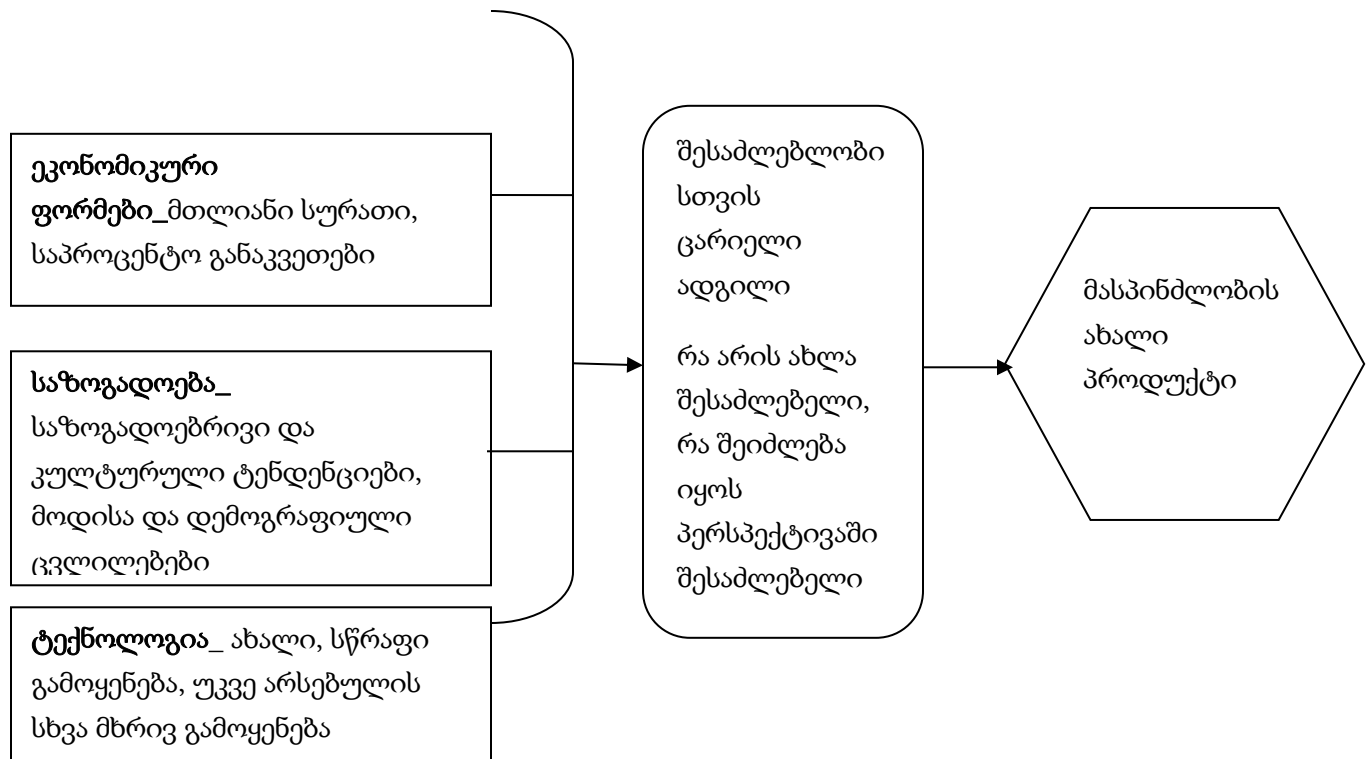
- I. მებრძოლი მეწამრეები, რომლებიც ძალიან მონდომებულები არიან, მაგრამ იდეები სრულყოფილად არ აქვთ ჩამოყალიბებული, შესაბამისად ვერ ახერხებენ მის ხორცშესხმას და ბაზარზე გატანას.
- II. მეწარმეები, რომლებსაც არც შემოქმედების არც ინოვაციის და არც მეწარმეობის უნარი არა აქვთ.
- III. ამ შემთხვევაში მეწარმე არ არის შემოქმედებითი, მაგრამ კარგად შეუძლია კოპირება, რასაც წარმატებით იყენებს პროდუქტისა და მომსახურების გამჯობესებაში
- IV. არის მეწარმე რომელიც ერთდროულად დაჯოდოებულია სამივე უნარით და სამივეს წარმატებით იყენებს.

სამეწარმეო შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია

სამეწარმეო შესაძლებლობების აღმოჩენა უდიდესი უნარია, რომელიც შეიძლება იყოს თანდაყოლილიც და შესწავლილიც. ამ შესაძლებლობების იდენტიფიკაციაში შედის დემოგრაფიულ ცვლილებებზე თვალყურის დევნება, გემოვნების, მოდის კულტურის ტენდენციების გათვალისწინება. მოგვიანებით განვიხილავთ ე.წ. **პესტ ანალიზს**, რომელიც შეუდარებელია გარემოს სკანირებაში. დეტალური ინფორმაციის მოძიება საჭიროებს დამატებით რესურსებს, ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს უღირს დამატებითი ხარჯები გაიღოს თვითონ, თუ სპეციალურ ორგანიზაციას დაუკვეთოს კვლევა. ინფორმაცია შეიძლება მოიცავდეს იმ ინვესტორების სიას, რომელმაც შესაძლოა დააფინანსოს ჩვენი ბიზნეს იდეა, ან იმ კონფერენციების ნუსხას, რომელში მონაწილეობაც წაადგება ჩვენს ფირმას ან უბრალოდ მეწარმეთა სია, რომელიც რაიმენაირად კავშირშია ჩვენს ბიზნესთან. ეს ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი.

მასპინძლობის სფეროში ახალი პროდუქტის აღმოსაჩენად, პესტ ანალიზი გამოიყურება შემდეგნაირად:

პოლიტიკური და რეგულაციური ცვლილებები_
ახალი კანონები და რეგულაციები



შესაძლებლობები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პრობლემის სიმპტომები. მაგალითად, როდესაც რაიმე სიმპტომი იჩენს თავს საჭიროა იქამდე დავსვათ კითხვა რატომ? სანამ არ მივაგნებთ გამომწვევ მიზეზს (Vyakarnham and Leppard's).

„რატომ? რატომ?“ ტექნიკის გასაგებად კარგი იქნება რესტორნის მაგალითი. ვთქვათ რესტორანში გაყიდვებმა საგრძნობლად იკლო და გვინდა გავიგოთ პრობლემის გამომწვევი მთავარი მიზეზი, უნდა დავსვათ კითხვა რატომ იკლო გაყიდვმა? ამ კითხვას ექნება რამოდენიმე პასუხი, ვთქვათ: დაბალი ხარისხის საჭმელი, მომსახურე პერსონალის დაბალკვალიფიციურობა, სივრცეში არასწორი განლაგება და ა.შ. შემდეგ ამ პასუხებსაც უნდა დავუსვათ კითხვა რატომ? იქამდე სანამ არ მივალოთ მთავარ მიზეზამდე. ვთქვათ რატომ არის საკვები უხარისხო? იმიტომ რომ ნედლეულია უხარისხო/ რატომ არის ნედლეული უხარისხო? იმიტომ რომ მცირე თანხებია ნედლეულისთვის გამოყოფილი. და ა.შ.

მეორე მხრივ შესაძლებლობების გამოყენება შეიძლება მოხდეს კლასიკური გაგებით, ახალი იდეების დანერგვით . მაგრამ იქამდე საჭიროა ამ იდეის გამოცდა, პილოტირება ახლობლებზე. შერჩევის ეტაპზე კი საჭიროა დავსვათ შემდეგი კითხვები:

- რამდენად საინტერესოა იდეა ჩემთვის?
- რამდენად საინტერესო იქნება იდეა პოტენციური ინვესტორისთვის?

კონცეფციის მოდელი:



მთავარი რამ კონცეფციის შემუშავებისას არის ის, რომ შევინარჩუნოდ კრიტიკულობა და საკუთარი იდეა ისე არ შეგვიყვარდეს, რომ ობიექტური განსჯის უნარი დავკარგოთ.

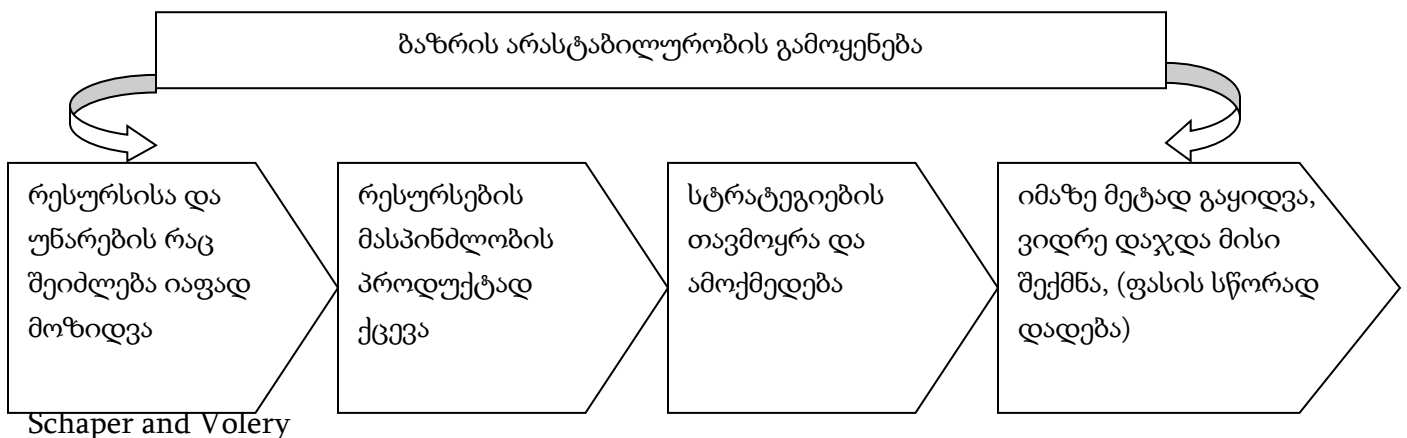
საკითხავია რატომ კოტრდება მცირე ფირმების უმეტესობა, განსაკუთრებით ტურიზმისა და მასპინძლობის ბიზნესში? კვლევებმა აჩვენა, რომ ის მეწარმეები, რომლებიც სასტუმროს ან რესტორანს ხსნიან საკუთარი ოცნების ასახდენად და ჰგონი ათ, რომ მის მართვას არაფერი განსაკუთრებული არ სჭირდება, უმეტესწილად კოტრდებიან. როგორც წესი, ასეთ მეწარმე არის მამრობითი სქესის, კვალიფიკაციით შეფ

მზარეული, რომელსაც წარმოდგენა არ აქვს რა უნდა მიზნობრივ აუდიტორიას და ჰგონია, რომ წარმატების საიდუმლო არის მაღალი ხარისხის პროდუქტში და შესაბამისად მაღალ ფასშიც. ხშირად სთავაზობენ მომხმარებლებს „ა ლა კარტე“ (კერძი არჩევით მენიუდან. პორციული კერძები ფიქსირებული ფასებით, რომლებიც წარმოდგენილია რესტორნების მენიუებში). მომსახურე პერსონალი ჰყავს უმაღლესი დონის, რომლებსაც აქვთ გამოცდილება მაღალი დონის სასტუმროებსა და რესტორნებში მუშაობისა. ერთი შეხვედვით ყველაფერი რიგზეა, თუმცა ბრიტანეთის ზღვისპირა კურორტებზე მდებარე გაკოტრებული რესტორნების უმეტესობას სწორედ ასეთი კონცეფცია ჰქონდა.

მცირე ინოვაციური ბიზნესი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში

ინოვაციის დანერგვა დიდ ფირმებს გაცილებით იაფი უჯდებათ, ვიდრე პატარა ფირმებს. ინოვაციების უმეტესობა საჭიროებს რესურსებს, რომელიც დიდი ფირმას შესაძლოა გააჩნდეს კიდევ და მას დამატებით ხარჯების გაწევა არ მოუხდეს, რაც მცირე ფირმების შემთხვევაში არ ხდება.

რესურსებზე დაფუძნებული შესაძლებლობის გამოყენების პროცესი:



Schaper and Volery

რესურსად ითვლება: ადამიანი, დანადგარი, ნედლეული და ფული. უფრო ვრცლად რომ ჩავშალოთ:

- ფინანსური

- ფიზიკური
- ტექნოლოგიური
- ადამიანური
- რეპუტაციული
- ორგანიზაციული

რადგან ფირმებისთვის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და მისი შენარჩუნებაა მნიშვნელოვანი, მისი რესურსები არ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი სხვებისთვის ან გარდამავალი, ან ადვილად კოპირებადი. ამისთვის საუკეთესო საშუალებაა არამატერიალური რესურსის არსებობა, ვთქვათ კარგად დატრენინგებული მენეჯერთა გუნდი, რომელთა მუშაობა საათივითაა აწყობილი, თუმცა ამ შემთხვევაშიც არსებობს საფრთხე, რომ კონკურენტმა უკეთესი პირობების შეთავაზებით კადრები გადაიბიროს. ამისგან თავი რომ დავიცვათ, საჭიროა მაღალი ორგანიზაციული კულტურა და სამსახურში კომფორტული გარემო.

მართალია რესურსებზე წვდომის უპირატესობა დიდ ფირმებს უფრო აქვთ, მაგრამ მცირე საწარმოებში გაცილებით ადვილია თანამშრომლების დატრენინგება, ბიუროკრატია ნაკლებია, მომხმარებელთან სიახლოვე და ინოვაციის დანერგვაც მოკლე დროშია შესაძლებელი.

ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა

ინტელექტუალური საკუთრება არის ადამიანის ინტელექტის ნებისმიერი პროდუქტი, იქნება ეს წარმოსახვის, თუ შემოქმედების ნაყოფი, რომელსაც აქვს ფასი ბაზარზე.

საინფორმაციო კომუნიკაციის ტექნოლოგიისა და ელექტრონული კომერციის ინტელექტუალური საკუთრება სავარაუდოდ უფრო ღირებულია, ვიდრე ფიზიკური აქტივები. ტურიზმში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ე.წ. e-tourism (დაჯავშნის ონლაინ სისტემები).

არეზობს 4 ტიპის ინტელექტუალური საკუთრება:

- პატენტი - სახელმწიფო ოფიციალურად აძლევს პატენტის მფლობელს უფლებას, რომ მის გარეშე ვერავინ გამოიყენოს მისი ინოვაციური პროდუქტი/მომსახურება. მაგალითად, სასმელის ახალმა დისპენსერმა შეიძლება მოითხოვოს უკვე არსებული ტექნოლოგიის, Hobart ის ფირმის საკვები დანადგარის რაიმე ნაწილი, ამ შემთხვევაში ნებართვა უნდა აიღონ ფირმა Hobart ისგან, რომელიც თავისთავად ან მისცემს უფლებას გამოყენების, რაიმე საკომისიოს სანაცვლოდ ან არა.
- სასაქონლო ნიშანი (სავაჭრო ნიშანი) - სიტყვა, სახელი, სიმბოლო, რომელიც გამოყენებულია ორიგინალური წარმოშობის პროდუქტთან/მომსახურებასთან, მაგალითად Hyatt.
- საავტორო უფლება - იცავს ლიტერატურული ნამუშევრის ავტორს, პროგრამულ უზრუნველყოფას, დრამას, მუსიკას, სიმღერებს, ხელოვნების სხვა ნიმუშებს, ხმის ჩანაწერებს, ასევე არქიტექტურულ ნამუშევრებს და სხვა. საავტორო უფლება უზრუნველყოფს სამართლებლივ უფლებას, რომ არსებული პროდუქტის გამოყენება ორიგინალის მფლობელის სარგებლის გარეშე დაუშვებელია.
- სავაჭრო საიდუმლო - როგორც წესი, ეს არის ინფორმაცია, რომელიც ზემოთ ჩამოთვლილი მაგალითებისგან განსხვავებით დაცვას არ საჭიროებს. თუმცა ამ დროს კლიენტის ერთგულების იმედი უნდა ჰქონდეს ფირმას. მაგალითად პატარა, მყუდრო სასტუმრო კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას ცდილობს სადამოიბით ბუხართან მოწყობილი საინტერესო სადამოიბით. ეს მათი სავაჭრო საიდუმლოებაა, რომლის შეთავაზებაც კლიენტისთვის უნდა მოხდეს მეილით ან სხვა დაცული გზით, თუმცა ამ დროს კლიენტი უნდა იყოს ლოიალური. იმ შემთხვევაში, თუკი რაიმეს აკეთებ მიბაძვით, ეს არ გამოდის სავაჭრო საიდუმლო.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ინოვაციების დანერგვით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას მოსდევს სარგებლის მნიშვნელოვნად

გაზრდა, მაგრამ ეს ინოვაცია ისეთი უნდა იყოს, რომ მისი გამეორება, მიბაძვა ან ასლის გაკეთება იყოს რთული ან სულაც შეუძლებელი. შესაძლებელია იურიდიულად ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა, ეს ხდება ხოლმე იმ შემთხვევაში, როცა საწარმოს შორს მიმავალი გეგმები აქვს და საკუთარი ინტელექტუალური საკუთრების გაზიარება სურს ფინანსური მოგებისთვის (ფრანჩიზინგის საშუალებით). ასეთია მაკდონალდსი, ქეი ეფ სი, დომინოს პიცა და სხვა.

იქამდე, სანამ ჩვენი ინტელექტუალური საკუთრების დაცვას განვახორციელებთ, უნდა დავფიქრდეთ: არის თუ არა ჩვენი სახელი ან ლოგო იმდენად განსხვავებული, რომ მის დაცვას აზრი ჰქონდეს, და მეორე, ღირებულია თუ არა ეს ინტელექტუალური საკუთრება? გამოიცადა დროში? ნამდვილად წარმატების მომტანია? ღირს რომ მის დაცვაზე ფული და დრო დავხარჯოთ?

იმისათვის, რომ გავიგოთ გვიღირს თუ არა ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა, საჭიროა საკუთარ ფირმას ჩავუტაროთ აუდიტი. კერძოდ, დავსვათ შემდეგი კითხვები:

პატენტის შემთხვევაში:

- რეალურად გვაქვს თუ არა ისეთი პროდუქტი, მომსახურება ან პაკეტი, რომელიც საჭიროებს დაცვას?
- გვაქვს ისეთი სტრატეგიული გეგმა, რომელიც დაცვას საჭიროებს?
- ჩვენი პატენტის ღირებულება შეესაბამება თუ არა დღევანდელობას?
- ჩვენი ბიზნესი ისე ხომ არ შეიცვალა რომ აღარ გვჭირდება პატენტი?
- გვაქვს თუ არა ყველა დოკუმენტაცია წესრიგში?

საავტორო უფლების შემთხვევაში:

- გვაქვს ისეთი პროდუქტი, რომელსაც საავტორო უფლების დაცვა სჭირდება?
- ზუსტად ვიცით როდისაა საჭირო საავტორო უფლების დარეგისტრირება?
- ვიცით სად უნდა მოვიპოვოთ ლიცენზია?

- გვექნება თუ არა საბუთი, რომლის მიხედვითაც რაიმე პროდუქციაზე ჩვენი საავტორო უფლება იქნება დაცული?

სავაჭრო ნიშნის შემთხვევაში:

- ვიყენებთ ისეთ სლოგანს, ლოგოს, ხელწერას, რომელიც აუცილებელია დავიცვათ სავაჭრო ნიშნით?
- ვაპირებთ გაფართოებას და ჩვენი სავაჭრო ნიშნის სხვაგან გამოყენებას?
- გვჭირდება ახალი სავაჭრო ნიშნები ახალი მომსახურებებისთვის?
- ვიცით თუ არა, რომ ჩვენი სავაჭრო ნიშნის უფლება დაირღვა?

სავაჭრო საიდუმლოების შემთხვევაში:

- ჩვენი სავაჭრო საიდუმლოების გაჟონვა შემთხვევითობა ხომ არ არის?
- რამდენად ბევრ ინფორმაციას ფლობენ ჩვენი თანამშრომლები და შეიძლება თუ არა, რომ შევუზღუდოთ მათ ინფორმაციაზე წვდომა?
- ჩვენი ინფორმაციის დაცვის მეთოდები რამდენად ეფექტური

ხშირად მცირე ფირმები არ ფიქრობენ ხოლმე ინტელექტუალური საკუთრების დაცვაზე. ზოგიერთი ფიქრობს, რომ მისი იდეა იმდენად ღირებული ან მამტაბური არ არის, რომ ვიღაცას მისი მოპარვა მოუვიდეს აზრად, ზოგიერთს კი ამისთვის დამატებით ხარჯის გაწევა არ სურს. თუმცა, რაც უფრო მეტად უნიკალურია სასტუმროს მომსახურება, მით მეტად არის აუცილებლობა, რომ ეს საკუთრება დავიცვათ კანონიერად.

რიდერი მომზადებულია შემდეგი სახელმძღვანელოების მიხედვით:

1. Justin J, Longenecker, J. Petty, Small Business Management, Cengage Learning, 2014.
2. Andreas Walmsley, Entrepreneurship in Tourism, Kindle Edition, 2019.
3. [Josh Baron](#) and [Rob Lachenauer](#), [Harvard Business Review Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise, 2021.](#)
4. David A. Lane and Manfusa Shams, [Supporting the Family Business: A Coaching Practitioner's Handbook \(Professional Coaching\)](#), Kindle Edition, 2018.