

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

ბიზნესი (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) სასტუმროს პერსონალის როლი და მოტივაცია კლიენტის უნარჩუნებაში

ვლადიმერ ლლონტი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

სოფიკო მეგრელიშვილი

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

სწორად შერჩეული და დაკომპლექტებული კადრები წარმოადგენს წარმატებას ნებისმიერი ბიზნესისათვის, რომელიც გადამწყვეტ როლს ასრულებს პროდუქტის მიწოდებასა და ბიზნესის მაქსიმიზაციაში, ე.წ. **ბიზნესში**. თანამედროვე საწარმოებში დღეისათვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება კადრების მენეჯერის ფუნქცია და როლი, როგორც ერთერთი წამყვანი აღმასრულებელი რგოლი იმ დიდი გუნდის მუშაობისა, რასაც საწარმოს პერსონალი ჰქვია და რომელთა ერთობლივი მუშაობა უზრუნველყოფს საწარმოს იმიჯის, რენტაბელობის და ბიზნესის (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) გარანტიას ამ საწარმოს მფლობელებისათვის [1]. კერძო საწარმოები როგორც წესი ორიენტირებულნი არიან შემოსავლების მაქსიმიზაციისაკენ და მოგების გაზრდაზე, ქვეყნის მყარ ფინანსურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ-საზოგადოებრივ სტაბილურობასთან ერთად მათ აუცილებლად ესაჭიროებათ გამოცდილი და მაღალკვალიფიცირებული კადრები, რომლის საშუალებითაც ისინი მართავენ საწარმოს, ემსახურებიან კლიენტებს, ამყარებენ ახალ საქმიან კონტაქტებს, ახდენენ საქონლის და მომსახურების რეალიზაციას და წარმატებით ართმევენ თავს როგორც საკუთარი კაპიტალის ზრდას, ასევე მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ საზო-

გადოებრივი და ეკონომიკური განვითარების ასპექტებში.

ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეკონომიკური დარგი, რომელიც განსაკუთრებით ყურადღებით სწავლობს ამ პრობლემებს, ესაა ტურისტული ბიზნესის სანარმოები და, კერძოდ, სასტუმრო ინდუსტრია, სადაც 2010 წლისათვის საქართველოში დასაქმებულთა რაოდენობის დაახლოებით 1% მოდის (იხილეთ ცხრილი 1, ცხრილი 2, გრაფიკი 1) მაშინ როდესაც წინა წლებში ეს მაჩვენებელი 0.44% უდრიდა და ეს ციფრი კიდევ უფრო გაიზრდება 2011 წლის განმავლობაში.

ცხრილი 1

დასაქმება და უმუშევრობა

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა (სამუშაო ძალა), ათასი კაცი	2041.0	2023.9	2021.8	1965.3	1917.8	1991.8	1944.9
დასაქმებული, ათასი კაცი	1783.3	1744.6	1747.3	1704.3	1601.9	1656.1	1628.1
უმუშევარი, ათასი კაცი	257.6	279.3	274.5	261.0	315.8	335.6	316.9
უმუშევრობის დონე, პროცენტებში	12.6	13.8	13.6	13.3	16.5	16.9	16.3

წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=145&lang=geo

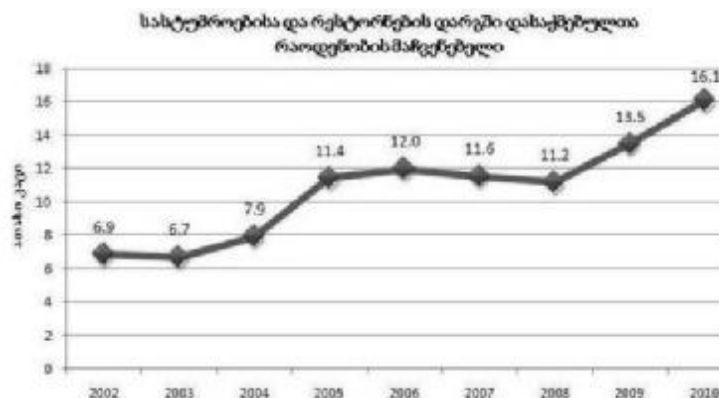
ცხრილი 2

სასტუმროები და რესტორნები

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
ბრუნვა, მლნ.ლარი	81.3	126.7	179.0	192.8	224.6	280.0	303.9	88.5	100.0
განთავსებული პრიფიციტა, მლნ.ლარი	88.3	134.6	177.4	193.5	225.7	271.5	363.6	83.5	97.6
დამატებული ღირებულება, მლნ.ლარი	36.4	56.7	74.4	84.1	93.7	114.8	149.9	..	..
შუქლედილი მომსახურება, მლნ.ლარი	49.9	77.9	103.4	109.4	132.0	157.2	215.7	..	..
ფიქსირებული აქტივები, მლნ.ლარი	232.7	309.6	222.9	186.6	379.0	591.3	646.8	..	..
დასაქმებულია რაოდენობა, კაცი	7920	11437	11993	11334	11184	11342	16104	12836	13973
დასაქმებულია საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, ლარი	133.5	133.1	196.7	238.5	333.7	384.8	377.9	505.9	481.7

წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=304&lang=geo

გრაფიკი 1



წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=304&lang=geo

აღნიშნული სტატისტიკური მონაცემების ანალიზიც გვიჩვენებს, თუ რაოდენ მზარდია საქართველოში ტურისტული ბიზნესის სანარმოებში: სასტუმრო და რესტორნების დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა, რაც მოითხოვს გაცილებით მეტ ყურადღებას იმ კადრების მიმართ, ვინც უკვე დასაქმებულია და ვინც სამომავლოდ აპირებს ამ ინდუსტრიაში ადგილის დამკვიდრებას, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დაქირავებულის სტატუსით.

ტურისტული ბიზნესის სანარმო წარმოადგენს მეტად სპეციფიკურ და მთლიანად კლიენტზე ორიენტირებულ ბიზნესს, რომელიც წარმოდგენილია არსებობდეს თავისი ერთგული და ლოიალური მომხმარებლების და მეორეს მხრივ, ასევე ერთგული და ლოიალური კადრების გარეშე, რომელთა ერთობლივი მუშაობა ქმნის მეტად საინტერესო და ნაყოფიერ პროდუქტს რასაც ჰქვია ბრენდის წარმატება და სანარმოს რენტაბელობა [2].

ისმის კითხვა: რა როლს ასრულებს სასტუმროს პერსონალი კლიენტის შენარჩუნებაში? პასუხი ამ შეკითხვაზე არის ერთმნიშვნელოვანი: უმთავრეს როლს ასრულებს და თუ რატომ, დეტალურად შეგვიძლია განვიხილოთ როგორ ვითარდება პერსონალისა და კლიენტის თანამშრომლობა პერსონალის მოტივაციასთან მიმართებით.

დავინყოთ იქედან, რომ სტუმარი თავად ირჩევს ბრენდს, ხოლო

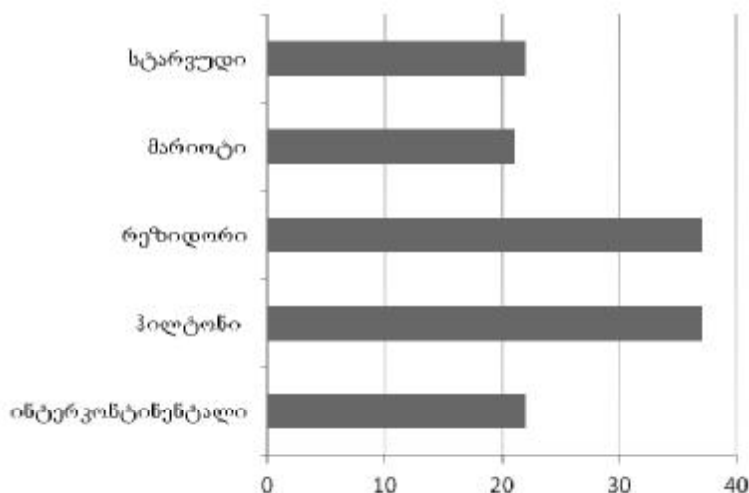
ბრენდს ქმნის ადამიანები, როდესაც სტუმარი გადაწყვეტილებას ღებულობს შემოვიდეს და დაბინავდეს ამა თუ იმ სასტუმროში და მითუმეტეს თუ ის პირველად შედის იქ, უპირველესი შთაბეჭდილება იქმნება სწორედ სასტუმროს პერსონალის დახვედრის კულტურით, მათი ქცევით, ყურადღებითა და თანამშრომლობით სტუმართან. სასტუმროს პერსონალი ვალდებულია იყოს კომუნიკაბელური და ითანამშრომლოს სტუმართან სასტუმროში მისი ყოფნის განმავლობაში რა წუთიდანაც ის შემოაღებს სასტუმროს კარს მის საბოლოო დატოვებამდე. სტუმრის დამხვედრია მიმღები განყოფილება, საიდანაც იწყება სტუმრის დარეგისტრირების და დაბინავების პროცედურა. არსებობს ასეთი ფსიქოლოგიური ფრაზა და ძალიან პოპულარული სასტუმრო ინდუსტრიაში, მთავარია სტუმარს შეექმნეს დადებითი **პირველი და საბოლოო შთაბეჭდილება** [3], რაც განსაკუთრებით აისახება მის მეხსიერებაში და სწორედ ამ ფრაზაში მოიაზრება სასტუმროში დასაქმებული ადამიანების ერთობლივი მუშაობა, რომელიც მთავარი მიზანია წარმატებულად და ხარისხიანად მოახდინოს პროდუქტის - სერვისის მიწოდება და სტუმარს შეუქმნას დაუფიქსარი პირველი და საბოლოო შთაბეჭდილება.

დღეისათვის არსებობს უდიდესი კონკურენცია სასტუმროს ბრენდებს შორის, 2010 წლის უახლესი სტატისტიკური მონაცემებზე დაყრდნობით ახალი სასტუმროების გახსნის და გარიგებების წარმატებულად დასრულების მიხედვით ბაზარზე პირველი ადგილი უჭირავს ინტერკონტინენტალის სასტუმროების ქსელს 30%, შემდეგი მოდის ჰილტონი 27%, 20% რეზიდორს და 22% თანაბრად ინანილებს სტარვუდისა და მარიოტის ქსელები (იხილეთ ნახ. 1).

იმისათვის, რომ 2011 წელს ეს პროპორცია გადანაწილდეს სხვა მაჩვენებლებით, თითოეულ სასტუმროს ესაჭიროება მეტი ძალისხმევა და მყარად შეინარჩუნოს წამყვანი პოზიციები ბაზარზე, ამისათვის პირველ რიგში ცდილობენ სწორედ ხარისხისა და მომსახურების მაქსიმიზაციის, ე.წ. ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიზნით მოახდინონ შიდასაორგანიზაციო და საკადრო გადახალისებები და ტრენინგები არა მხოლოდ რომელიმე დარგის თანამშრომლებში, არამედ სასტუმროს ყველა რგოლის მიხედვით თანაბრად, რომლებიც კომპლექსურად არიან ჩართული კლიენტებთან ურთიერთობაში [12].

კლიენტებთან ურთიერთობის პრობლემა აღმოჩნდა ერთერთი ყველაზე მტკივნეული და მნიშვნელოვანი ძალიან ბევრი წამყვანი სასტუმ-

ნახ. 1. სასტუმრო ბრენდების 2010 წლის ახალი გარიგებების ბაზარზე გადანაწილების პროპორცია



წყარო: Individual company reporting into annual Benchmarking survey, initiated by Hilton and now managed by Starwood. Support team includes Feasibility, Legal and Technical Services headcounts

როს ბრენდისთვის. როგორც გამოკვლევებმა დაადასტურა, ძალიან ბევრი კლიენტი, რომელიც კმაყოფილია სასტუმროს მომსახურებით სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ თავის ახლობლებსა და მეგობრებს რეკომენდაციას გაუწევს ამ სასტუმროში დარჩენაზე, სადაც თავად იყო. [4]. როგორც ცნობილია ლოიალურ კლიენტს მეტი შემოსავალი მოაქვს სასტუმროსთვის, ვიდრე კმაყოფილ კლიენტს. ლოიალური კლიენტების ხარჯზე სასტუმროს აქვს შესაძლებლობა დაზოგოს მარკეტინგული ხარჯები და მნიშვნელოვნად გაზარდოს დაკავებულობა და შემოსავლები, როგორც გამოკვლევები ადასტურებს ლოიალური კლიენტების თუნდაც 5%-იანი ზრდა სასტუმროს 25%-დან 125%-მდე გარანტირებულ შემოსავლების ზრდას პირდება. 2% ლოიალური კლიენტი უტოლდება ხარჯების 10% დაზოგვას და მიუხედავად ამისა რეალური სტატისტიკის მიხედვით ყოველწლიურად სასტუმროების უმრავლესობა კლიენტების 10% კარგავს [5].

იმისათვის, რომ კლიენტი გახდეს ლოიალური სასტუმროს ხელმ-

ძღვანელობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ზუსტად იცოდეს, თუ რა სურს მის კლიენტს და რა მიზნით იმყოფება ის სასტუმროში: დასასვენებლად თუ საქმიან შეხვედრაზე. იმ შემთხვევაში, როდესაც სასტუმრომ ზუსტად იცის სტუმრის ჩამოსვლის მიზანი და მიზეზი უკეთ შეუძლია მეტი ძალისხმევა გამოიჩინოს მისი მოთხოვნილებების და ლოიალობის მოსაპოვებლად. სწორედ სტუმრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს სასტუმროს მენეჯმენტის ერთერთ უმთავრეს პრობლემას, რისთვისაც მას სწორედ შერჩეული და მაღალკვალიფიცირებული კადრები ეხმარება [6].

ყველაზე მნიშვნელოვანი და გრძელვადიანი სატრენინგო მომზადება სწორედ მიმღებ განყოფილებას ესაჭიროება, მოქნილი სერვისი და სტუმრის პირველი დადებითი შთაბეჭდილება, სწორედ მიმღები განყოფილების პრეროგატივაა და შემდგომ ციკლურად გადადის ყველა განყოფილებაზე (იხ. ნახ. 2). როგორც ამ ნახაზიდან ჩანს სტუმარს მიმღები განყოფილების გარდა სასტუმროში ყოფნის პერიოდში სასტუმროს ქსელის ყველა რგოლთან შეიძლება მოუწიოს ურთიერთობა.

ნახ. 2. სტუმრის სასტუმროში მოძრაობის ციკლი



სწორად შერჩეული კადრები წარმოადგენს უმთავრესი აქტივის სასტუმროსათვის. სასტუმროს კადრების მოტივაციის მიზნით ყველაზე ხელსაყრელია **X და Y თეორიების შეჯამება (მაკ-გრეგორი)**. სასტუმროს პერსონალისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ მათ ზუსტად შეასრულონ თავიანთი სუპერვაიზორებისა და ხელმძღვანელების მითითებები და ამავდროულად თავიანთი ინდივიდუალიზმის ფარგლებში იმოქმედონ გარკვეული დოზით [7]. ამ თეორიების შეჯამებით ადვილი შესაძლებელი ხდება დასაქმებული მაქსიმალურად იყოს ჩართული საკუთარი თავის თვითრეალიზაციაში და ამავდროულად შეძლოს მაქსიმუმის მიღწევა თავისი კარიერული ზრდის განმავლობაში. ერთი სიტყვით: დასაქმებულ პერსონალს სასტუმრომ უნდა მისცეს შესაძლებლობა სარგებლობდეს ნდობის ფაქტორით და ამავდროულად პასუხისმგებელი იყოს მასზე დაკისრებული ვალდებულებების მიმართ. თავად სამუშაოს ტიპი, რომელსაც ის ასრულებს, უნდა იყოს მთავარი მოტივატორი, ისევე როგორც მისთვის მნიშვნელოვანი უნდა იყოს კოლეგების და მენეჯერების მხრიდან მისი წარმატების აღიარება. სამუშაო, რომელსაც დასაქმებული ასრულებს მისთვის უნდა იყოს საინტერესო და ამავდროულად რთულად შესასრულებელი. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო შეიძლება იყოს ძალზედ საინტერესო დასაქმებულისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონტროლისა და მითითებების მიღება ხელმძღვანელების მხრიდან. როდესაც დაბალი რგოლის პერსონალი გრძნობს, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ახდენს მმართველი რგოლი და იგრძნობს კონტროლი ხელმძღვანელობის მხრიდან, რასაც საბოლოოდ მოჰყვება აღიარება და ბევრ შემთხვევაში კარიერული წინსვლა, მას სურვილი უჩნდება ორმაგი ძალისხმევით და პასუხისმგებლობით მოეკიდოს დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულებას (გარეგანი მოტივატორები).

არსებობს ასევე შინაგანი მოტივატორები, რომელიც თავად ადამიანის შინაგანი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარეობს. ეს გულისხმობს საინტერესო სამუშაოს თავისთავად და პერსონალის ჩართულობას კონკრეტული საქმისადმი და პასუხისმგებლობას მასზე დაკისრებული მოვალეობების მიმართ. სასტუმროში დასაქმებულ ადამიანს ასევე უნდა სჯეროდეს, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანი და ფასეულია და ამავდროულად საინტერესოა მისთვის ჩართული იყოს დავალების შესრულებაში. დასაქმებულების უმრავლესობა ყოველთვის მიილტვის მომდევნო დავალებას წინაზე

მეტად წარმატებულად გაართვას თავი და ხელმძღვანელობის მხრიდან და კლიენტების მხრიდან უფრო მეტი შექება დაიმსახურის. ხელმძღვანელი, რომელიც გამოხატავს გულწრფელ თანადგომას თავის დაქვემდებარებაში მომუშავე პერსონალის მიმართ და აფასებს მის მიერ შესრულებულ დავალებას, როგორც უნიკალურს ყოველთვის დაიმსახურებს ნდობას პერსონალის მხრიდან და ამავდროულად უზრუნველყოფს სასტუმროს წარმატებას. ასეთ შემთხვევაში პერსონალი თავის თავსაც სამსახურთან აიგივებს და ეს ის შემთხვევაა, როდესაც ადამიანის ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები ერთმანეთს ემთხვევა, რაც საბოლოოდ განაპირობებს ადამიანების შეჩვევას სამსახურის მიმართ, როდესაც ისინი ამაყები არიან საკუთარი სამსახურით და საკუთარი შესაძლებლობებით [8].

სასტუმროს ხელმძღვანელობა უნდა ზრუნავდეს ენთუზიაზმი და ერთგულება ჩაუნერგოს საკუთარ თანამშრომლებს, ყველაზე ხშირად რაც აშინებს პერსონალს ესაა დაუცველობის გრძნობა, მას აქვს შიში, რომ ნებისმიერ დროს შეიძლება აღმოჩნდეს სამსახურის დაკარგვის საშიშროების წინაშე, თუ გავითვალისწინებთ მეტად მტკივნეულ თემას სამუშაო კონტრაქტებთან დაკავშირებით, რაც ძალზე ხშირ შემთხვევაში ხდება დემოტივატორი, ამიტომ აუცილებელია ამ შიშის ფაქტორის განეიტრალება, მაქსიმალური თანამშრომლობა და კომუნიკაცია საკუთარ კადრებთან. ასევე მნიშვნელოვანია ხშირი ტრენინგებისა და კადრების როტაცია განყოფილებებს შორის. ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, რომელიც წარმატებულად მუშაობს პერსონალის მოტივაციის და ბიზმექსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიმართულებით სასტუმრო ბიზნესში, ესაა **კადრების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით**. შიდაგადანაცვლებები და ტრენინგები იძლევა საშუალებას ახალი ტალანტების გამოსავლენად, ადამიანები არ გრძნობენ თავს ჩაკეტილად და მიჯაჭვულად მხოლოდ ერთ სამუშაოზე, მათ შეუძლიათ სუპერვაიზორის მითითების და კონტროლის ქვეშ ერთდროულად რამოდენიმე საქმე შეისწავლონ, ერთდროულად რამოდენიმე სპეციალობას დაეუფლონ, რაც საბოლოო ჯამში მათივე კეთილდღეობას და ყველაზე საუკეთესო შემთხვევაში დანინაურებას ემსახურება [9].

სასტუმრო ბიზნესში ძალიან ხშირია კადრების გადინება, ძველ კადრებს ცვლის ახალი, ზოგიერთი მათგანი, რომელიც თვლის რომ ზედმეტად კვალიფიცირებულია დაკავებული თანამდებობისთვის და აქვს

უკეთესი შეთავაზება სხვა დამქირავებლის მხრიდან, თავისით ტოვებს დაკავებულ თანამდებობას, რაც სასტუმროს შემთხვევაში სრულიად ბუნებრივ მოვლენად ითვლება, ამიტომაც დღეისათვის ერთერთი ყველაზე ძლიერი სატრეინინგო პროგრამა სწორედ სასტუმროს აქვს. აქ მუდმივი ცვლილებებია, იცვლება კლიენტების მოთხოვნილებები, შემოდის ახალი ტექნოლოგიები, ინერგება ახალი სტანდარტები ბრენდინგის მიმართულებით. სასტუმროების ის კატეგორია, რომლებიც ვერ ახერხებენ ფეხდაფეხ გაჰყვანვას მეცნიერულ ტექნიკურ პროგრესს, რომლებიც ვერ ახერხებენ შესთავაზონ ახალი და ნოვაციური წინადადებები თავიანთ მომხმარებლებს, ვერ ახერხებენ გააუმჯობესონ მომსახურების მიწოდება და ხარისხი, ბუნებრივია კარგავენ შემოსავლებს, კარგავენ ასევე ლოიალურ კლიენტს და როგორც ზემოთ ავლნიშნეთ ყოველი დაკარგული თუნდაც ერთი ლოიალური კლიენტი მათთვის ათეულობით დოლარის ზარალს უდრის [10].

ეკოლუციის ურთულესი საფეხურები გაიარა წამყვანმა სასტუმრო ბრენდებმა, როგორებიცაა: სტარვუდი, ჰილტონი, ინტერკონტინენტალი და ბევრი სხვა, ჯერ იყო საწოლების ირგვლივ ატეხილი ე. წ. “საწოლების ომი” [11], საბოლოოდ 1998 წელს სტარვუდმა შეიმუშავა უნიკალური საწოლი და შესთავაზა მომხმარებელს, ასევე პირველად და საყოფაცხოვრებო მოხმარების საგნები, მაქსიმალური კომფორტი, ოჯახური ატმოსფერო, სითბო და კომუნიკაცია, შეუზღუდავი ინტერნეტ მომსახურება და უამრავი სხვა ბრენდული ატრიბუტი ვერ შეუქმნის სტუმარს ბოლომდე ისეთ დადებით შთაბეჭდილებას, როგორიც პროფესიონალი, ერთგული და გამოცდილი მუშახელია. ეს ადამიანები გადასცემენ და მიაწოდებენ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ საგანს და ადამიანურ სითბოს სტუმარს, რომლის გარეშეც შეუძლებელია წამყვანი ადგილი დაიჭირო სასტუმრო ინდუსტრიაში. ადამიანები ქმნიან პროდუქტს და ეს პროდუქტი ქმნის ლოიალურ მომხმარებელს, სერთო ჯამში წარმატებულ ბრენდს და გაზრდილ შემოსავლებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი სასტუმრო ინდუსტრიაში ესაა კლიენტებისა და სასტუმროს პერსონალის ურთიერთობა. არ შეიძლება სასტუმრო ორიენტირებული იყოს მხოლოდ რომელიმე რგოლის წარმატებულ მუშაობზე, მისთვის ყველა რგოლი და ყველა განყოფილება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ისინი ერთობლივად ქმნიან პროდუქტს, მართალია ზემოთ ავლნიშნეთ მიმღები განყოფილების პრიორიტეტულობა, მაგრამ წარმოვიდგინოთ **კეისი:**

ერთერთი ცნობილი საერთაშორისო კომპანიის მიერ მოხდა ინტერნეტ ჯაგვანით ოთახის დარეზერვება მათი სტუმრისათვის, რომელიც საქმიანი ვიზიტით იმყოფება ქვეყანაში და თანხაც წინასწარ გადახდილი იქნა ამ კომპანიის მიერ, რისთვისაც წინასწარ გაფრთხილებული იყო მიმღები განყოფილება არ მოეხნათ თანხა სტუმრის პირადი საკრედიტო ბარათიდან, რადგან ყველა ხარჯებს კომპანია ანაზღაურებდა. ჩამოსული სტუმარი წარმატებით დარეგისტრირდა მიმღებ განყოფილებაში, ხარვეზების გარეშე ჩატარდა მის მიერ დაგეგმილი საბანკეტო ღონისძიება ამავე სასტუმროში, მიიღო დამატებითი მომსახურება დაცვის და ტექნიკური სამსახურებიდან, დამატებითი ხარჯები მოგვიანებით გადაეცა ფინანსურ განყოფილებას, რომელიც ვალდებულია საბოლოო ანგარიში წარუდგინოს კომპანიას სტუმრის დაბინავებისა და კვების ხარჯების დეტალური განხილვით. ყველაფერმა დადებითად ჩაიარა, თუმცა კომპანია უკმაყოფილებას გამოხატავს, რომ გარკვეულწილად რთული აღმოჩნდა ფინანსურ განყოფილებასთან ურთიერთობა იმის გამო, რომ წარმოიქმნა დაბრკოლებები სავალუტო გადარიცხვებთან და საკურსო ცვლილებებთან დაკავშირებით. საბოლოოდ სტუმარი კმაყოფილია, თუმცა არ დარჩა კმაყოფილი ის კომპანია, ვინც ფინანსურად აგებდა პასუხს სტუმრის ყოფნაზე. აღნიშნული პატარა კეისი ადასტურებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სასტუმროს ყველა რგოლის მოქნილი მუშაობა იმისთვის, რომ სტუმრის ყოფნა გახდეს სასიამოვნო და ავიცილოთ შენიშვნები კლიენტების მხრიდან.

ამ კეისიდან გამომდინარე კეთდება დასკვნა: აუცილებელია ფინანსური, გაყიდვებისა და მარკეტინგის და მიმღები განყოფილებები თანაბრად იყვნენ ინფორმირებული სტუმრების რეზერვაციის პირობების შესახებ, რათა არ მოხდეს ინფორმაციის ნაკლებობა რომელიმე განყოფილებაში. ამისათვის მნიშვნელოვანია ხშირად ტარდებოდეს განყოფილებებს შორის შეხვედრები, განიხილებოდეს სასტუმროს მიმდინარე და მომავალი ივენტები, სტუმრების შემოსვლის და საბანკეტო ღონისძიებების გრაფიკები, რათა უზრუნველყოფილი იქნას სასტუმროს როგორც ერთიანი მიმწოდებლის ფუნქცია და არ განიხილებოდეს პრობლემა, როგორც რომელიმე განყოფილების არამედ სასტუმროს, როგორც ერთი მთლიანი რგოლის პრობლემა. **რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის** არის ბიზნესის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) ერთერთი იმ მეთოდთაგანი, რომელიც წარ-

ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი

მოადგენს პრობლემების გაზიარებისა და ლოიალური კლიენტების შენარჩუნების და მოტივირებული პერსონალის ერთერთ უმთავრეს პირობას. რაც უფრო ნაკლებია უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობა, მით უფრო მაღალია პერსონალის მუშაობის ხარისხი, რაც უფრო მარალია ხარისხი მეტია შემოსავალი, ხოლო მეტი შემოსავალი უკვე საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს იყოს მეტად ლოიალური პერსონალის მიმართ და იზრუნოს მათ შენარჩუნებაზე, დაანესოს დამატებითი ბონუსები და პრემიალური ნახალისებები. იზრუნოს მათ კეთილდღეობასა და პროფესიონალურ წინსვლაში შეუწყოს ხელი.

ამდენად, დღეისათვის სასტუმროს ინდუსტრიაში არსებული ბიზმასის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს სასტუმრო პერსონალის მოტივაციის მეთოდებს ლოიალური კლიენტების ზრდის და შენარჩუნების მიზნით ყველაზე აქტუალურად განიხილება სწორედ ორი ძირითადი მეთოდიკა: 1. **რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის** და 2. **კარდების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით.**

ამ მეთოდების გამოყენება უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიონალური თვალსაზრისით და ამავდროულად ამაღლებს მათ ჩართულობას სასტუმროს კეთილდღეობისა და ბრენდის წარმატებაში, რაც თანაბრად მისაღებია, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულისათვის, საბოლოოდ კი ეს შედეგი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს შინარჩუნოს სასტუმროსთვის ლოიალური კლიენტი, როგორც გარანტორი მისი ბიზნესის წარმატებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Danijel Carev., R, “Guest satisfaction and guest loyalty study for hotel industry”, Rochester Institute of Technology, 2008
2. Jessica Salver., “Brand Management in the Hotel Industry and Its Potential for Achieving Customer Loyalty”, GRIN Verlag, 2009
3. Lisa Ford, David McNair, and William Perry forward by Tony Hsieh, CEO of Zappos.Com , “Exceptional Customer Service: Exceed Customer Expectations to Build Loyalty & Boost Profits”, Adams Business, Massachusetts, USA

4. Bowen, J. and Shoemaker, S. (1998) 'Loyalty: a strategic commitment', *Cornell and Restaurant and Administration Quarterly*, 39, 12–25.
5. Dube, L. and Shoemaker, S. (1999) 'Loyalty marketing and brand switching', in Swartz, T. (ed.) *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage, Beverly Hills.
6. Jim Alexander, "The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement", Nigel Hill 2006
7. Dru Scott., "Customer satisfaction: practical tools for building important relationships", Crisp Publications, Mar 31, 2000 - Business & Economics
8. Daniel Nukpezah, C., "What Drives Customer Loyalty and Profitability?" Lap Lambert Academic Publishing, 25.06.2010
9. Kevin Eikenberry., "Focusing on Customers Participant Workbook: Creating Remarkable Leaders", John Wiley and Sons, 26.10.2010
10. Frank Kojo Kuranchie., "Customer Retention and Relationship Management", LAP Lambert Academic Publishing, 29.03.2011
11. Erika Wright., *Travel Lady Magazine*, "Bed Wars" <http://www.travel-lady.com/Issues/July05/1639BedWars.htm>
12. P S Sundar., Guest satisfaction through employee satisfaction, <http://www.expresshospitality.com/20080430/management08.shtml>