

IFC - საოჯახო ბიზნესის მართვის სახელმძღვანელო

IFC
International Finance Corporation
World Bank Group

IFC - საოჯახო ბიზნესის მართვის სახელმძღვანელო

რედაქტორისგან

საოჯახო ბიზნესის მართვის სახელმძღვანელო (შემდგომში - სახელმძღვანელო) შეიმუშავეს საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის (IFC) თანამშრომლებმა. ამ ნაშრომში წარმოდგენილი ნებისმიერი მოსაზრება და დასკვნა არ უნდა მიეწეროს და აუცილებელი არ არის ასახავდეს საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის, მსოფლიო ბანკის ჯგუფის, მისი დირექტორთა საბჭოს და მათ მიერ წარმოდგენილი ქვეყნების შეხედულებებს. ამ სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი მასალა საინფორმაციო ხასიათისაა. IFC და მსოფლიო ბანკის ჯგუფი არ იღებენ არანაირ პასუხისმგებლობას მისი გამოყენების რამე შედეგზე და არ იძლევიან მისი სიზუსტის გარანტიას.

ნაშრომში მოცემული მასალა დაცულია საავტორო უფლებით. ამ დოკუმენტის მთლიან ან ნაწილობრივ რეპროდუქციას, ასლის გადაღებას ან რამე ფორმით გავრცელებას შეიძლება მოჰყვეს მოქმედი კანონმდებლობის დარღვევა. IFC დაინტერესებულია ამ ნაშრომის გავრცელებით. შესაბამისად, იგი მკითხველს უფლებას აძლევს გამოიყენოს სახელმძღვანელოს გარკვეული მონაკვეთები პირადი, არაკომერციული მიზნებისთვის შემდგომი გაყიდვის, გავრცელების ან ახალი ნაშრომის შექმნის უფლების გარეშე. ნებისმიერი სხვა სახით ამ ნაშრომის გამოყენებისათვის საჭიროა IFC-ის წერილობითი თანხმობა.

მეორე გამოცემა: ხელმისაწვდომია ალბანურ, არაბულ, ჩინურ, ინგლისურ, ფრანგულ, მაკედონიურ, პორტუგალიურ, რუსულ, ესპანურ და ვიეტნამურ ენებზე.

დაცულია საავტორო უფლებით © 2010 საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC)
2121 პენსილვანია ავენიუ, ვაშინგტონი DC 20433
ამერიკის შეერთებული შტატები

მსოფლიო ბანკის ჯგუფის წევრი

წინასიტყვაობა

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის მიერ შემუშავებული საოჯახო ბიზნესის მართვის სახელმძღვანელოს მიზანია IFC-ის საინვესტიციო და საკონსულტაციო საკითხებზე მომუშავე პერსონალის დახმარება საოჯახო ბიზნესის მართვის საკითხების იდენტიფიკაციასა და კვლევაში იმ კლიენტებთან მიმართებით, რომლებსაც საოჯახო ბიზნესი აქვთ. სახელმძღვანელო შესაძლებელია ასევე გამოდგეს როგორც მითითებების კრებული IFC-ის იმ კლიენტებისთვის, რომლებიც ცდილობენ საკუთარი საოჯახო ბიზნესის მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებას. ეს სახელმძღვანელო საოჯახო კომპანიებისთვის IFC-ის კორპორაციული მართვის მეთოდოლოგიის ინსტრუმენტების დამატებაა, რომლებსაც ამჟამად IFC იყენებს საოჯახო ბიზნესის მქონე კლიენტების მმართველობის შესაფასებლად.

ეს სახელმძღვანელო არ განიხილება როგორც სრულყოფილი ნაშრომი საოჯახო ბიზნესის მართვის შესახებ. იგი ვერ შეცვლის კვალიფიციური საოჯახო ბიზნესის კონსულტანტების, იურისტებისა და ბუღალტრების ინდივიდუალურ რეკომენდაციებს. პირიქით, ჩვენი მიზანია ის იყოს საოჯახო ბიზნესის კორპორაციული მართვის კომპონენტების მოკლე და პრაქტიკული აღწერა, საოჯახო ბიზნესის მართვის გავრცელებული პრობლემების მიმართ გამოყენებულ შემოთავაზებულ მიდგომებთან ერთად. ამ სახელმძღვანელოში აღწერილი თემების შემდგომი დეტალების მოძიება შეიძლება აღნიშნულ თემასთან დაკავშირებით არსებულ ვრცელ ლიტერატურაში, რომლის ჩამონათვალიც წარმოდგენილია სქოლიოსა და სახელმძღვანელოს თანდართულ ბიბლიოგრაფიაში.

სახელმძღვანელო შეიმუშავა საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის კორპორაციული მართვის ოფიცერმა სანაა აბუზაიდმა. სახელმძღვანელოს შინაარსთან დაკავშირებული ნებისმიერი შეკითხვა ან კომენტარი უნდა გაიგზავნოს მისამართზე:

სანაა აბუზაიდი
კორპორაციული მართვის განყოფილება
საკონსულტაციო დეპარტამენტი
საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC)
2121 პენსილვანია ავენიუ, ვაშინგტონი DC 20433
ამერიკის შეერთებული შტატები
ტელ: 202–458-1614
ელ-ფოსტა: sabouzaid@ifc.org

მადლობა

ავტორი მადლობას უხდის ყველას, ვინც მონაწილეობდა სახელმძღვანელოს შემუშავებაში.

სახელმძღვანელოს შემუშავებაში თავიანთი წვლილი შეიტანეს: ნატალია არაბოვამ, კომპანია First Freight (რუსეთი); აიმან ელტარაბიშმა, ჯორჯ ვაშინგტონის უნივერსიტეტი (აშშ); ლეო გოლდსმიტმა, ანკ ეგროოფ (ბელგია); დარინ ჰარტცლერმა, დავით კარაპეტიანმა, სებასტიან მოლინეუსმა და სესილია რაბასამ, IFC/მსოფლიო ბანკი; ჰერბერტ სტაინბერგმა, Mesa Corporate Governance (ბრაზილია); და ჯონ უორდმა, კელოგის მენეჯმენტის სკოლა (აშშ). თითოეულ მათგანს დიდი წვლილი მიუძღვნის სახელმძღვანელოს შინაარსის შემუშავებასა და განხილვაში.

ავტორი ასევე მადლობას უხდის ჯო აჩკარს, SABIS (ლიბანი) და ალფრედო კარვაიალ სინისტერას, Carvajal-ჯგუფს (კოლუმბია) საკუთარი საოჯახო ბიზნესის კორპორაციული მართვის მაგალითების გაზიარებისთვის.

ავტორი განსაკუთრებულ მადლობას უხდის ანდრეს ბერნალს, Governance Consultants (კოლუმბია); სანდრა გუერას, Better Governance (ბრაზილია); კირილ ნეჟკოვს, ფაბიო ისაი საადს, ენრიკე სანჩეს - არმასს და ანდერსონ კაპუტო სილვას (IFC/მსოფლიო ბანკი) სახელმძღვანელოს ნათარგმნი ნაწილების განხილვისა და შემოწმებისათვის.

ჩვენ ასევე მადლობას ვუხდით საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის წარმომადგენლებს ჯუელ კაგუიათს და მაია პოლიშჩუკს, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს სახელმძღვანელოს დიზაინის მომზადებაში, დაბეჭდვასა და გავრცელებაში.

დაბოლოს, ავტორი განსაკუთრებულ მადლობას აუხადის მაიკ ლუბრანოს, Cartica Capital-ს (აშშ) იმ მნიშვნელოვანი როლის გამო, რომელიც შეასრულა მან სახელმძღვანელოს შემუშავების პროცესის ორიენტირებასა და განხილვაში.

სარჩევი

შესავალი 11

1. საოჯახო ბიზნესის განმარტება და მახასიათებლები - ძლიერი და სუსტი მხარეები 12
2. საოჯახო ბიზნესის ზრდის ეტაპები 14
   - 2.1. ეტაპი 1: დამფუძნებ(ლები)ელი (მაკონტროლებელი მფლობელ(ებ)ი) 15
   - 2.2. ეტაპი 2: და-ძმების პარტნიორობა 15
   - 2.3. ეტაპი 3: ბიძაშვილების კონფედერაცია (ბიძაშვილების კონსორციუმი და საოჯახო დინასტია) 15

თავი I. ოჯახის წევრთა როლი საკუთარი ბიზნესის მართვაში 18

1. მფლობელები (აქციონერები) 18
2. მენეჯერები (მენეჯმენტის ზედა რგოლი) 19
3. დირექტორები (დირექტორთა საბჭო) 19
4. ოჯახის წევრები (ოჯახი და მისი ინსტიტუტები) 19

თავი II. ოჯახის მართვა 22

1. საოჯახო კონსტიტუცია 22
   - 1.1. ოჯახის წევრების დასაქმების პოლიტიკა 24
   - 1.2. პოლიტიკა ოჯახის წევრის მიერ აქციების ფლობის შესახებ 30
2. ოჯახის მმართველობითი ინსტიტუტები 30
   - 2.1. ოჯახის ასამბლეა 31
   - 2.2. საოჯახო კრება 32
   - 2.3. ოჯახის ოფისი 34
   - 2.4. სხვა საოჯახო ინსტიტუტები 34

თავი III. დირექტორთა საბჭო საოჯახო ბიზნესში 38

1. საკონსულტაციო საბჭოები 39
   - 1.1. საკონსულტაციო საბჭოს განმარტება და როლი 39
   - 1.2. საკონსულტაციო საბჭოს შემადგენლობა 39
   - 1.3. საკონსულტაციო საბჭოს ნაკლოვანებები და უპირატესობანი 40
2. დირექტორთა საბჭო 41

2.1. დირექტორთა საბჭოს როლი 41
2.2. დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა 42
2.3. დირექტორთა მოვალეობები 43
3. დამოუკიდებელი დირექტორები 44
3.1. დამოუკიდებელი დირექტორების მნიშვნელობა 44
3.2. დირექტორის დამოუკიდებლობის განსაზღვრება 45

თავი IV. საოჯახო ბიზნესის მენეჯმენტის ზედა რგოლი 47
1. ოჯახის წევრი და არაწევრი მენეჯერები 47
2. აღმასრულებელი დირექტორისა და ზედა რგოლის მენეჯმენტის ჩანაცვლება 49
2.1. ზედა რგოლის მენეჯმენტის ოფიციალური ჩანაცვლების გეგმის მნიშვნელობა 50
2.2. აღმასრულებელი დირექტორის ფორმალური ჩანაცვლების გეგმის ეტაპები 51

თავი V. საოჯახო ბიზნესის გასვლა საფონდო ბირჟაზე 53
1. საფონდო ბირჟაზე გასვლის მიზეზები. უპირატესობანი და ნაკლოვანებები 53
1.1. საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე გასვლის უპირატესობანი 53
1.2. საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე გასვლის ნაკლოვანებები 54
2. პირველადი საჯარო შეთავაზებისთვის (IPO) მომზადება 55

დასკვნა 57

ბიბლიოგრაფია 58

შესავალი

საოჯახო ბიზნესი ბიზნესორგანიზაციების უძველესი და ყველაზე დომინანტური ფორმაა მსოფლიოში. ბევრ ქვეყანაში საოჯახო ბიზნესი შეადგენს მთლიანი ბიზნესის 70 პროცენტს და ძირითად როლს თამაშობს ეკონომიკურ ზრდასა და მუშახელის დასაქმებაში. მაგალითად, ესპანეთში ბიზნესის დაახლოებით 75 პროცენტი ოჯახების მფლობელობაშია და საშუალოდ ქვეყნის მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 65 პროცენტს შეადგენს.[1] აღნიშნულის მსგავსად, საოჯახო ბიზნესზე მოდის ლათინური ამერიკის აგრეგირებული მთლიანი ეროვნული პროდუქტის 60 პროცენტი.[2]

საოჯახო ბიზნესი მოიცავს როგორც მცირე და საშუალო სიდიდის კომპანიებს, ისე დიდ კონგლომერატებს, რომლებიც ფუნქციონირებენ სხვადასხვა ქვეყნებსა და დარგებში. ზოგიერთი კარგად ნაცნობი საოჯახო ბიზნესის წარმომადგენლები არიან: იტალიაში - Salvatore Ferragamo, Benetton და FIAT Group; საფრანგეთში - L'Oreal, Carrefour Group, LVMH და Michelin; სამხრეთ კორეაში - Samsung, Hyundai Motor და LG Group; გერმანიაში - BMW და Siemens; იაპონიაში - Kikkoman და Ito-Yokado; დაბოლოს, Ford Motors Co და Wal-Mart მაღაზიების ქსელი აშშ-ში.

ცნობილია, აგრეთვე, რომ საოჯახო ბიზნესის უმრავლესობა დაფუძნების ეტაპიდან ხანმოკლე პერიოდი არსებობს და მათი 95 პროცენტი ვერ აღწევს მფლობელების მესამე თაობამდე.[3] ეს ხშირად მომდევნო თაობების მოუმზადებლობის შედეგია, რომელთაც არ შესწევთ უნარი დააკმაყოფილონ მზარდი ბიზნესის მოთხოვნები და მართონ გაფართოებული ოჯახი. საოჯახო ბიზნესს შეუძლია გაზარდოს საკუთარი გადარჩენის შანსი მართვის სწორი სტრუქტურების შექმნით და ამ სფეროში მომდევნო თაობების განათლების პროცესის დროული დაწყებით.

სახელმძღვანელოში ყურადღება გამახვილებულია კორპორაციული მართვის უნიკალურ გამოწვევებზე, რომლის წინაშეც დგას საოჯახო ბიზნესი. მასში ასევე მოცემულია სტრუქტურა და პრაქტიკა, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია აღნიშნული გამოწვევების შესუსტება და ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფა. სახელმძღვანელო იძლევა საერთაშორისო პერსპექტივასაც, რამდენადაც ის ფოკუსირებულია საოჯახო ბიზნესის იმ თავისებურებებზე, რომლებიც შეიძლება შეინიშნოს სხვადასხვა ქვეყანაში. სახელმძღვანელოში შემოთავაზებული მართვის სტრუქტურები კონკრეტულ ქვეყანაში გამოყენებამდე უნდა მიესადაგებოდეს ადგილობრივ მოთხოვნებსა და საოჯახო ბიზნესის წესებს.

---

[1] საოჯახო ბიზნესის ქსელი, www. fbn – i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.
[2] საოჯახო ბიზნესის ქსელი, www. fbn – i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.
[3] საოჯახო ბიზნესის ქსელი, www. fbn – i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1 – საოჯახო ბიზნესის განმარტება და მახასიათებლები – ძლიერი და სუსტი მხარეები

განმარტება: ამ სახელმძღვანელოში საოჯახო ბიზნესი აღნიშნავს კომპანიას, სადაც ხმათა უმრავლესობა თავმოყრილია მაკონტროლებელი ოჯახის ხელში; მათ შორის დამფუძნებლ(ებ)ის ხელში, რომელიც აპირებს ბიზნესის გადაცემას თავისი შთამომავლებისათვის. სახელმძღვანელოში საოჯახო ბიზნესზე საუბრისას ტერმინები: „საოჯახო ბიზნესი“, „საოჯახო ფირმა“, „ოჯახის მფლობელობაში არსებული ბიზნესი“, „ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანია“ და „ოჯახის მიერ კონტროლირებული კომპანია“ გამოყენებულია ერთმანეთის შესანაცვლებლად.

ძლიერი მხარეები: რამდენიმე კვლევამ აჩვენა, რომ გაყიდვების, მოგებისა და ზრდის სხვა მაჩვენებლების მიხედვით ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანიები წინ უსწრებენ ოჯახის მფლობელობაში არმყოფ კომპანიებს.[4] Newsweek-ისთვის მომზადებულმა Thomson-ის კვლევამ, ევროპაში საოჯახო ფირმები შეადარა მათ კონკურენტებს ექვსი მთავარი ინდექსის მიხედვით და აჩვენა, რომ ოჯახების მფლობელობაში არსებულმა კომპანიებმა ჩამოიტოვეს თავიანთი კონკურენტები ყველა აღნიშნული ინდექსის მიხედვით - ლონდონის FTSE ინდექსით დაწყებული მადრიდის IBEX ინდექსით დამთავრებული. Thomson Financial-მა შექმნა უნიკალური ინდექსი როგორც საოჯახო, ისე არასაოჯახო ფირმებისათვის და აკვირდებოდა მათ 10 წლის განმავლობაში, 2003 წლის დეკემბრის ჩათვლით თითოეულ ქვეყანაში. გერმანიაში საოჯახო ფირმების ინდექსმა 206 პროცენტს მიაღწია, ხოლო არასაოჯახო ფირმების აქციებმა მხოლოდ 47 პროცენტით მოიმატა; საფრანგეთში საოჯახო ინდექსმა 203 პროცენტი შეადგინა, მაშინ როცა არასაოჯახო ინდექსი მხოლოდ 76 პროცენტით გაიზარდა. საოჯახო ბიზნესი ასევე უსწრებს არასაოჯახო ბიზნესს შვეიცარიაში, ესპანეთში, ბრიტანეთსა და იტალიაში.[5]

მაღალი მაჩვენებლები საოჯახო ბიზნესისათვის დამახასიათებელი ძლიერი მხარეების შედეგია არასაოჯახო ბიზნესებთან შედარებით. ძლიერი მხარეებიდან აღსანიშნავია:[6]

- ერთგულება. ოჯახს, როგორც ბიზნესის მფლობელს, ახასიათებს უდიდესი თავდადება საკუთარი ბიზნესის გაფართოების, აყვავებისა და მომდევნო თაობებისთვის გადაცემის საქმეში. ოჯახის წევრები გაიგივებული არიან კომპანიასთან და, როგორც წესი, სურთ შრომა და მიღებული მოგების რეინვესტიცია ბიზნესში მისი შემდგომი ზრდისა და გრძელვადიანი განვითარებისათვის. საოჯახო ბიზნესის მფლობელ კლიენტებთან ურთიერთობისას IFC დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპანიაში ერთგული აქციონერების ჯგუფის არსებობას.

- ცოდნის უწყვეტობა. ბიზნესში ჩაბმული ოჯახები პრიორიტეტად მიიჩნევენ მათ მიერ დაგროვებული ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების გადაცემას მომავალი თაობებისთვის. ოჯახის ბევრი წევრი საოჯახო ბიზნესში ადრეული ასაკიდანვე ებმება. ეს განამტკიცებს მათ ერთგულებას კომპანიისადმი და აძლევს აუცილებელ ინსტრუმენტებს საკუთარი საოჯახო ბიზნესის სამართავად.

- საიმედოობა და სიამაყე. რადგან საოჯახო ბიზნესის სახელი და რეპუტაცია ასოცირებულია მის პროდუქტებთან და/ან მომსახურებასთან, ის ცდილობს საკუთარი პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას და პარტნიორებთან (კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან, თანამშრომლებთან, საზოგადოებასთან და სხვ.) კარგი ურთიერთობის შენარჩუნებას.

სუსტი მხარეები: საოჯახო ბიზნესის თითქმის ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ სისუსტედ სახელდება გრძელვადიანი მდგრადობის შენარჩუნების უუნარობა. მართლაც, საოჯახო ბიზნესის ორი მესამედიდან სამ მეოთხედამდე ან კრახს განიცდის, ან დამფუძნებლები თავად ჰყიდან მას მათი მფლობელობის პერიოდში. საოჯახო ფირმების მხოლოდ 5-დან 15-პროცენტამდე აგრძელებს არსებობას დამფუძნებელთა შთამომავლობის მესამე თაობის მფლობელობაში.[7]

საოჯახო ბიზნესის წარუმატებლობის მაღალი ხარისხი მრავალ მიზეზთა გამო აიხსნება. ამ მიზეზთაგან არის ისეთიც, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ნებისმიერი ბიზნესის წარუმატებლობა. ასეთია, მაგალითად, სუსტი მენეჯმენტის არსებობა, არასაკმარისი ფულადი სახსრები ზრდის დასაფინანსებლად, ხარჯების არაადეკვატური კონტროლი, დარგობრივი და სხვა მაკროპირობები. თუმცა, საოჯახო ბიზნესი ზოგიერთ ისეთ სისუსტესაც ავლენს, რომელიც განსაკუთრებით მისთვისაა დამახასიათებელი. ამ სისუსტეთაგან აღსანიშნავია:

- კომპლექსურობა. საოჯახო ბიზნესი, როგორც წესი, უფრო კომპლექსურია მართვის თვალსაზრისით, ვიდრე არასაოჯახო ბიზნესი იმ ახალი ნიშნის დამატების გამო, რომელსაც ოჯახი ჰქვია. ოჯახური ემოციებისა და მასთან დაკავშირებული საკითხების დამატება ზრდის იმ საკითხების კომპლექსურობას, რომელთა მოგვარებაც უხდება ბიზნესს. სხვა ტიპის ბიზნესისაგან

[4] დენის ლიჩი და ჯონ ლი, „მფლობელობის სტრუქტურა, კონტროლი და მსხვილი ბრიტანული კომპანიების ფუნქციონირება“, Economic Journal, 1991.

[5] Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

[6] სერ ადრიან ქედბერი, საოჯახო ფირმები და მათი მართვა: ხვალინდელი კომპანიის შექმნა დღეიდან (Egon Zehnder International, 2000); ჯონ უორდი, „საოჯახო ბიზნესის უპირატესობა: უპირობო სტრატეგია“, Families in Business, 2002.

[7] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998).

განსხვავებით, ოჯახის წევრები ასრულებენ სხვადასხვა როლს საკუთარ ბიზნესში, რამაც ზოგჯერ შეიძლება გამოიწვიოს ოჯახის წევრების არათანაბარი სტიმულირება. ეს საკითხი უფრო დეტალურად განხილულია სახელმძღვანელოს პირველ თავში.

- არაოფიციალურობა. რადგან ოჯახების უმრავლესობა საკუთარ ბიზნესს თავად მართავს (პირველი ან მეორე თაობის განმავლობაში მაინც), როგორც წესი, ძალიან დაბალია ინტერესი მკაფიოდ განსაზღვრული ბიზნესპრაქტიკისა და პროცედურების დანერგვის მიმართ. ოჯახისა და მისი ბიზნესის ზრდასთან ერთად, აღნიშნულმა ვითარებამ შეიძლება წარმოქმნას არაეფექტიანობა და შიდა კონფლიქტი, რამაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ბიზნესის უწყვეტობას.

- დისციპლინის არარსებობა. ბევრი საოჯახო ბიზნესი საკმარის ყურადღებას არ აქცევს ისეთ ძირითად სფეროებს, როგორიცაა: გენერალური დირექტორისა და სხვა ძირითადი მენეჯერების თანამდებობების ჩანაცვლების დაგეგმვა, ოჯახის წევრის დასაქმება კომპანიაში, გამოცდილი მენეჯერების მოწვევა არასაოჯახო წრეებიდან და მათი შენარჩუნება. ამ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების გადავადებას ან იგნორირებას შეიძლება მოჰყვეს ნებისმიერი საოჯახო ბიზნესის წარუმატებლობა.

2 – საოჯახო ბიზნესის ზრდის ეტაპები

საოჯახო ბიზნესის განვითარების სხვადასხვა ეტაპის აღწერისა და ანალიზის მიზნით შეიქმნა რამდენიმე მოდელი. ამ სახელმძღვანელოში ჩვენ გამოვიყენებთ ძირითად სამეტაპიან მოდელს, რომელიც შეაჯამებს საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლს ასეთი სახით: (i) დამფუძნებლის ეტაპი; (ii) და-ძმების პარტნიორობის ეტაპი და (iii) ბიძაშვილ-მამიდაშვილ-დეიდაშვილების (შემდგომში - ბიძაშვილები) კონფედერაციის ეტაპი.[8] მიუხედავად იმისა, რომ ეს მოდელი იძლევა საოჯახო ბიზნესის ევოლუციის სამი ძირითადი ეტაპის სათანადო ანალიზის საშუალებას, ის არ გულისხმობს, რომ ყველა ოჯახის მფლობელობაში მყოფი კომპანია აუცილებლად გაივლის განვითარების ამ სამ სტადიას. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანია შეიძლება გაქრეს მისი სასიცოცხლო ციკლის ადრეულ ეტაპზე იმის გამო, რომ გაკოტრდა ან სხვა ფირმამ შეისყიდა.

[8] ჯონ უორდი, ეფექტიანი საბჭოების შექმნა კერძო საწარმოებისათვის (Family Enterprise Publishers, 1991); კელინ ე. გერსიკი, ჯონ ა. დევისი, მარიონ მაკკოლომ ჰემპტონი, ივან ლანსბერგი, თაობიდან თაობამდე: საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლი (Harvard University Press, 1997).

მფლობელობისა და მენეჯმენტის ევოლუცია საოჯახო ბიზნესის უმრავლესობის შიგნით შემდეგ სტადიებს გადის:

2.1. ეტაპი 1: დამფუძნებ(ლები)ელი (მაკონტროლებელი მფლობელ(ებ)ი)

ზემოაღნიშნული ეტაპი საოჯახო ბიზნესის არსებობის საწყისი ეტაპია. ბიზნესი მთლიანად დამფუძნებ(ლების)ლის მფლობელობაში და მისი მართვის ქვეშაა. დამფუძნებელთა დიდმა ნაწილმა შესაძლოა რჩევებისათვის ხანდახან გარეშე კონსულტანტებს და/ან ბიზნესასოციაციებს მიმართოს, მაგრამ გადაწყვეტილებათა უმრავლესობას თვითონ იღებს. ეს ეტაპი, როგორც წესი, ხასიათდება დამფუძნებლების მტკიცე რწმენით და იმ იდეის ერთგულებით, რომ კომპანია წარმატებული იქნება მართვის შედარებით მარტივი სტრუქტურით. საერთოდ, ეს ეტაპი, მომდევნო ორ ეტაპთან შედარებით, მოიცავს კორპორაციული მართვის შეზღუდულ საკითხებს, რადგან კომპანიის როგორც კონტროლი, ისე მფლობელობა იგივე პირ(ებ)ის – დამფუძნებლ(ებ)ის ხელშია. ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც ყურადღება უნდა მიექცეს დამფუძნებლების სიცოცხლეში, არის დამფუძნებლ(ებ)ის ჩანაცვლების დაგეგმვა. საოჯახო ბიზნესის მომდევნო ეტაპზე გადასასვლელად, დამფუძნებლებმა სათანადო ნაბიჯები უნდა გადადგან იმისათვის, რომ დაგეგმონ საკუთარი ჩანაცვლება და დაიწყონ კომპანიის მომდევნო ლიდერების მომზადება.

2.2. ეტაპი 2: და-ძმების პარტნიორობა

ეს არის ეტაპი, როდესაც მენეჯმენტი და მფლობელობა გადაეცემათ დამფუძნებლების შვილებს. რადგან ამ ეტაპზე ოჯახის უფრო მეტი წევრია კომპანიის საქმიანობაში ჩაბმული, მართვის საკითხები შედარებით უფრო კომპლექსური ხდება, ვიდრე ბიზნესის არსებობის საწყის ეტაპზე. და-ძმების პარტნიორობისათვის დამახასიათებელია ზოგიერთი ისეთი პრობლემა, როგორიცაა: და-ძმების ჰარმონიის შენარჩუნება, ბიზნესპროცესებისა და პროცედურების ფორმალიზაცია, ეფექტიანი კომუნიკაციის არხების დამყარება ოჯახის წევრებს შორის და მენეჯმენტის ძირითადი პოზიციებისათვის ჩანაცვლების დაგეგმვის უზრუნველყოფა.

2.3. ეტაპი 3: ბიძაშვილების კონფედერაცია (ბიძაშვილების კონსორციუმი და საოჯახო დინასტია)

ამ ეტაპზე ბიზნესის მართვა გაცილებით კომპლექსური ხდება, რადგან ოჯახის უფრო მეტი წევრი, მათ შორის და-ძმების შვილები, ბიძაშვილები და მეუღლეების ნათესავები პირდაპირ ან არაპირდაპირ ჩაბმული არიან ბიზნესში. რამდენადაც ოჯახის წევრების დიდი რაოდენობა სხვადასხვა თაობასა და ოჯახის სხვადასხვა შტოს ეკუთვნის, მათ შორის შეიძლება იყოს აზრთა სხვადასხვაობა, თუ როგორ უნდა წარმოებდეს კომპანიის მართვა და როგორ უნდა განისაზღვროს საერთო სტრატეგია. ამასთან ერთად, ნებისმიერი კონფლიქტი, რომელიც არსებობდა და-ძმებს შორის

წინა ეტაპზე, შეიძლება გაგრძელდეს ბიძაშვილების თაობაშიც. შედეგად, ეს ეტაპი მოიცავს ოჯახის მართვასთან დაკავშირებული საკითხების უმრავლესობას. ყველაზე გავრცელებული საკითხებიდან, რომლის წინაშეც დგას ბიზნესი ამ ეტაპზე, აღსანიშნავია: ოჯახის წევრთა დასაქმება, ოჯახის წევრების, როგორც აქციონერების, უფლებები; აქციონერთა ლიკვიდობა; დივიდენდების პოლიტიკა; ოჯახის წევრის როლი ბიზნესში; საოჯახო კონფლიქტის გადაწყვეტა, ოჯახის ხედვა და მისი მისია.

ცხრილში შეჯამებულია ოჯახის მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები, რომლის წინაშეც დგას საოჯახო ბიზნესი მისი განვითარების ციკლის განმავლობაში:[9]

მფლობელობის ეტაპი	აქციონერთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები
ეტაპი 1: დამფუძნებ(ლები)ელი	• ლიდერობის გარდამავლობა • ჩანაცვლება • ქონების დაგეგმვა
ეტაპი 2: და-ძმების პარტნიორობა	• გუნდური მუშაობის პრინციპის და ჰარმონიის შენარჩუნება • ოჯახის მფლობელობის შენარჩუნება • ჩანაცვლება
ეტაპი 3: ბიძაშვილების კონფედერაცია	• კორპორაციული კაპიტალის განაწილება: დივიდენდები, ვალი და მოგების დონეები • აქციონერების ლიკვიდურობა • ოჯახური კონფლიქტის გადაწყვეტა • ოჯახის მონაწილეობა და როლი • ოჯახის ხედვა და მისია • ოჯახის კავშირი ბიზნესთან

თითოეული ეტაპი განსხვავებულ გამოწვევებსა და საკითხებს შეიცავს და სათანადოდ მართვის შემთხვევაში შეიძლება უზრუნველყოს საოჯახო ბიზნესის უწყვეტობა. ოჯახების მფლობელობაში არსებული ბიზნესის უმრავლესობა წარმატებულია ადრეულ სტადიაზე დამფუძნებლების მიერ გაწეული უდიდესი შრომის გამო, რომლებიც ჩახედული არიან ბიზნესის ყველა ასპექტში. თუმცა გრძელვადიან პერიოდში აუცილებელი ხდება მართვის სათანადო სტრუქტურებისა და მექანიზმების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეფექტიანი კომუნიკაციის არხების არსებობას და საოჯახო ბიზნესის მონაწილე ყოველი პირის როლისა და მოლოდინის მკაფიო განსაზღვრას.

[9] ჯონ უორდი, ეფექტიანი საბჭოების შექმნა კერძო საწარმოებისათვის (Family Enterprise Publishers, 1991).

თავი I
ოჯახის წევრთა როლი საკუთარი ბიზნესის მართვაში

ტიპურ არასაოჯახო ბიზნესში ჩაბმული ნებისმიერი პირი შეიძლება იყოს თანამშრომელი, მენეჯერი, მფლობელი, დირექტორი ან ითავსებდეს ნებისმიერი კომბინაციით ჩამოთვლილ ფუნქციებს. თუმცა საოჯახო ბიზნესში საკითხები უფრო კომპლექსური ხდება, რამდგან ფიზიკურ პირებს შეიძლება ჰქონდეთ მრავალი როლი და პასუხისმგებლობა. ფუნქციების სიმრავლე, როგორც წესი, ასოცირდება სხვადასხვა სტიმულთან, რაც ზრდის საოჯახო ბიზნესის წინაშე არსებულ პრობლემებს არასაოჯახო ფირმებისგან განსხვავებით.[10]

1 – მფლობელები (აქციონერები)

საოჯახო ბიზნესში მფლობელებს სხვადასხვა როლი და მოტივაცია აქვთ, რაც ზოგჯერ წარმოშობს საპირისპირო მოსაზრებებს. მაგალითად, კომპანიაში მოგების რეინვესტირების გადაწყვეტილება მისი დივიდენდების სახით განაწილების ნაცვლად, შეიძლება სხვადასხვა მფლობელმა სხვადასხვაგვარად შეაფასოს, ბიზნესში მისი როლიდან გამომდინარე. მფლობელი, რომელიც მუშაობს საოჯახო ბიზნესში, შეიძლება არ იყოს ასეთი გადაწყვეტილების წინააღმდეგი, რადგან ის ხელფასს იღებს კომპანიისგან. მეორე მხრივ, ამ ვითარებას შეიძლება სხვაგვარად უყურებდეს ის მფლობელი, რომელიც ბიზნესში არ მუშაობს და დამოკიდებულია დივიდენდებზე როგორც შემოსავლის ძირითად წყაროზე. ეს მფლობელი, რა თქმა უნდა, დაინტერესებული იქნება დიდი მოცულობის და უფრო ხშირი დივიდენდების მიღებით.

საკითხები გაცილებით უფრო რთულდება საოჯახო ბიზნესის ზრდასა და სხვადასხვა სტიმულის მქონე მფლობელების მიერ სხვადასხვა როლის შესრულებასთან ერთად. ქვემოთ ჩამოთვლილია ზოგიერთი როლი, რომელსაც საოჯახო ბიზნესის მფლობელი შეიძლება ასრულებდეს:

- მხოლოდ მფლობელი.
- მფლობელი / მენეჯერი.
- მფლობელი / ოჯახის წევრი.
- მფლობელი / ოჯახის წევრი / მენეჯერი.
- მფლობელი / დირექტორი.
- მფლობელი / ოჯახის წევრი / დირექტორი.
- მფლობელი / ოჯახის წევრი / დირექტორი / მენეჯერი.

[10] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998).

2 – მენეჯერები (მენეჯმენტის ზედა რგოლი)

საოჯახო ბიზნესში მენეჯერებს სხვადასხვა მოტივაცია აქვთ, რაც ბიზნესში მათთვის დაკისრებული სხვადასხვა ფუნქციიდან გამომდინარეობს. ამ თვალსაზრისით, ჩვეულებრივი ამბავია არათანასწორი დამოკიდებულება ოჯახის წევრი და მოწვეული მენეჯერების მიმართ. ბევრ საოჯახო ბიზნესში მენეჯმენტის ზედა რგოლში პოზიციების ნაწილი ან ყველა თანამდებობა მკაცრად ოჯახის წევრებისათვისაა განკუთვნილი. ამან შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ოჯახის არაწევრი მენეჯერის მოტივაციასა და, შესაბამისად, საქმიანობაზე, რომელმაც იცის, რომ მიუხედავად იმისა, რამდენს იმუშავებს, ვერასოდეს გახდება მენეჯმენტის ზედა რგოლის წევრი. სწორედ ამის გამო, ბევრი საოჯახო ბიზნესი პრობლემას აწყდება ოჯახის არაწევრი ნიჭიერი მენეჯერების მოზიდვისა და შენარჩუნების საქმეში. მკაფიო და სამართლიანი დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება (როგორც ოჯახის წევრი, ისე არაწევრი თანამშრომლების მიმართ) გააადვილებს საოჯახო ბიზნესისათვის საუკეთესო თანამშრომლების შენარჩუნებას, რომლებიც მოტივირებული და დაინტერესებული იქნებიან კომპანიის ზრდით. ასეთი პოლიტიკა, თანამშრომლების წამახა-ლისებელი ღონისძიებები, უნდა შეესაბამებოდეს მათ საქმიანობას, იმის მიუხედა-ვად, არიან ისინი ოჯახის წევრები თუ არა.

3 – დირექტორები (დირექტორთა საბჭო)

როდესაც საქმე ეხება საბჭოს წევრობას, უმეტესწილად ეს უფლება ოჯახის წევრებისთვის და, ზოგიერთ შემთხვევაში კი, ნდობით აღჭურვილი მოწვეული მენეჯერებისთვის არის დატოვებული. ეს პრაქტიკა ძირითადად გამოიყენება როგორც ბიზნესის წარმართვაზე ოჯახის კონტროლის შენარჩუნების მექანიზმი. დივიდენდების განაწილების წინა მაგალითში ოჯახის წევრი დირექტორები, რომლებიც ასევე ბიზნესის მენეჯერები არიან, როგორც წესი, მიესალმებიან მოგების კომპანიაში რეინვესტიციას, რათა აამაღლონ ბიზნესის ზრდის პოტენციალი. ამის საპირისპიროდ, ოჯახის წარმომადგენელი დირექტორები, რომლებიც ბიზნესში არ საქმიანობენ, მხარს დაუჭერენ მოგების დივიდენდების სახით განაწილების გადაწყვეტილებას. ასეთმა ურთიერთსაწინააღმდეგო მოსაზრებებმა შეიძლება გამოიწვიოს უმთავრესი კონფლიქტი საბჭოში და უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მის ფუნქციონირებაზე.

4 – ოჯახის წევრები (ოჯახი და მისი ინსტიტუტები)

როგორც აღინიშნა, ოჯახის წევრებს შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა პასუხისმგებლობა, უფლებები და მოლოდინი საკუთარი ბიზნესისაგან. ამგვარი ვითარება ზოგჯერ იწვევს კონფლიქტს და ისეთ გარემოებებს, რომლებმაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნან საოჯახო ბიზნესის უწყვეტობას. ერთ-ერთი, რამაც შეიძლება ოჯახის წევრებს შორის კონფლიქტის ზრდას შეუწყოს ხელი, არის კომპანიისა და მისი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის არათანაბარი წვდომა. ამან შეიძლება პრობლემები შექმნას, რამდგან ოჯახის იმ წევრებს, რომლებიც ბიზნესში საქმიანობენ, როგორც

წესი, დროულად აქვთ ასეთი ინფორმაცია, ოჯახის იმ წევრებისგან განსხვავებით, რომლებიც ბიზნესში არ არიან დასაქმებული.[11] საოჯახო ბიზნესმა უნდა შექმნას აუცილებელი საკომუნიკაციო არხები და სტრუქტურები, რათა ოჯახის წევრები ინფორმირებული იყვნენ ბიზნესის, სტრატეგიის, გამოწვევებისა და კომპანიის საერთო მიმართულების შესახებ.

კორპორაციული მართვის განმარტება

„კორპორაციული მართვა მოიცავს სტრუქტურებსა და პროცესებს კომპანიების მართვისა და კონტროლისათვის. კორპორაციული მართვა ეხება ურთიერთობას მენეჯმენტს, დირექტორთა საბჭოს, მაკონტროლებელ აქციონერებს, უმცირესობაში მყოფ აქციონერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის. კარგი კორპორაციული მართვა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს მდგრად ეკონომიკურ განვითარებას, კომპანიების ფუნქციონირების გაუმჯობესებასა და გარე კაპიტალთან მათი წვდომის ზრდას“.[12]

განმარტებაში ყურადღება გამახვილებულია სამ ძირითად ელემენტზე:

- მართვა ეხება ყველა გადაწყვეტილებას, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიის ისეთი საერთო სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრასთან, როგორიცაა: (i) გრძელვადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები; (ii) ფართომასშტაბიანი საინვესტიციო გადაწყვეტილებები; (iii) შერწყმა და შესყიდვები; (iv) ჩანაცვლების დაგეგმვა და ისეთი ძირითადი ზედა რგოლის მენეჯერთა დანიშვნა, როგორიცაა, მაგალითად, კომპანიის გენერალური დირექტორი.
- კონტროლი ეხება ყველა იმ მოქმედებას, რომელიც საჭიროა მენეჯმენტის საქმიანობისა და ზემოაღნიშნული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელების ზედამხედველობისათვის.
- ურთიერთობა ფირმის ძირითად მმართველ ორგანოებს შორის ეხება ურთიერთობებს აქციონერებს, საბჭოში შემავალ დირექტორებსა და მენეჯერებს შორის. ნებისმიერი კარგი კორპორაციული მართვის სტრუქტურის მნიშვნელოვანი ელემენტია მართვის თითოეული ამ ორგანოს როლის, მოვალეობების, უფლებებისა და მოლოდინის მკაფიო განმარტება.

ამ სახელმძღვანელოს მომდევნო სამი თავი მიეძღვნება საოჯახო ბიზნესის მართვის ორგანოებს და განსაზღვრული იქნება აქციონერების/ოჯახის წევრების, საბჭოს დირექტორებისა და მენეჯერების როლი, უფლებები და პასუხისმგებლობა.

[11] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998); ივან ლანსბერგი, მონაცვლე თაობები: ოჯახების მიზნის რეალიზაცია ბიზნესში (Harvard Business School Press, 1999).

[12] საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, http://ifclnl.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nst/Content/WhyCG.

ამ თავში აღწერილია, თუ როგორ შეიძლება წარმოიშვას პრობლემა საოჯახო ბიზნესში იქიდან გამომდინარე, რომ ოჯახის წევრებს რამდენიმე ფუნქცია აქვთ დაკისრებული. ასეთი პრობლემები, ბიზნესის წინაშე არსებულ მუდმივ გამოწვევებთან ერთად, გაცილებით ართულებს საოჯახო ბიზნესის შენარჩუნების შესაძლებლობას. ეს, ალბათ, საოჯახო ბიზნესის წარუმატებლობის მაღალი მაჩვენებლის ერთერთი მიზეზია. საოჯახო ბიზნესს, რა თქმა უნდა, შეუძლია გაზარდოს საკუთარი გადარჩენის შანსი იმით, რომ განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს მართვას და შეიმუშაოს ამ სფეროში საჭირო აუცილებელი მექანიზმები. ზოგიერთი ასეთი მექანიზმი აღწერილია სახელმძღვანელოს მომდევნო თავში.

თავი II
ოჯახის მართვა

ოჯახური ასპექტებია სწორედ ის, რაც განასხვავებს საოჯახო ფირმებს არასაოჯახო ფირმებისაგან. ოჯახი ასრულებს გადამწყვეტ როლს საკუთარი ბიზნესის მართვაში. როდესაც ოჯახი ჯერ კიდევ საწყის - დამფუძნებლის - ეტაპზეა, შეიძლება ცოტა პრობლემა იყოს, რადგან გადაწყვეტილებათა უმრავლესობას იღებენ დამფუძნებლები და ოჯახის ხმა ერთიანია. დროთა განმავლობაში, როდესაც ოჯახი თავისი სასიცოცხლო ციკლის მომდევნო ეტაპებზე გადადის, ბიზნესს ახალი თაობები და წევრები უერთდებიან. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ჩნდება განსახვავებული იდეები და მოსაზრებები იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იმართებოდეს ბიზნესი და განისაზღვრებოდეს მისი სტრატეგია. სავალდებულო ხდება ოჯახის მართვის მკაფიო სტრუქტურის შექმნა, რომელიც დაამყარებს დისციპლინას ოჯახის წევრებს შორის, გამორიცხავს პოტენციურ კონფლიქტებს და უზრუნველყოფს ბიზნესის უწყვეტობას. სათანადოდ მოქმედი საოჯახო მართვის სტრუქტურის მიზანი ძირითადად იქნება:

- ოჯახის ღირებულებების, მისიისა და გრძელვადიანი ხედვის გაზიარება ოჯახის ყველა წევრს შორის;
- ოჯახის წევრების ინფორმირებულობა (განსაკუთრებით ოჯახის იმ წევრებისა, რომლებიც არ არიან ჩაბმული ბიზნესში) ძირითადი ბიზნესმიღწევების, გამოწვევებისა და სტრატეგიული მიმართულებების შესახებ;
- იმ წესებისა და გადაწყვეტილებების გაზიარება, რომლებიც გავლენას ახდენს ოჯახის წევრების დასაქმებაზე, დივიდენდებსა და სხვა სარგებელზე, რომელსაც ისინი, ჩვეულებრივ, იღებენ ბიზნესისაგან;
- იმ ოფიციალური კომუნიკაციის არხების დადგენა, რომლებიც ოჯახის წევრებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთს გაუზიარონ საკუთარი მოსაზრებები, სურვილები და პრობლემები;
- ოჯახისათვის შეკრებისა და ნებისმიერი საჭირო გადაწყვეტილების მიღების საშუალების მიცემა.

მართვის ამგვარი სტრუქტურის შემუშავებას შეუძლია დიდი წვლილი შეიტანოს ოჯახის წევრების ნდობის განმტკიცებაში (განსაკუთრებით, ბიზნესის შიდა და გარე მხარეებს შორის) და გააერთიანოს ოჯახი, რითაც გაიზრდება ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობა. ოჯახური მართვის სტრუქტურის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია:

1 – საოჯახო კონსტიტუცია

განმარტება: საოჯახო კონსტიტუციას აგრეთვე უწოდებენ „საოჯახო კრედოს“, „საოჯახო პროტოკოლს“, „საოჯახო პრინციპების განაცხადს“, „ოჯახის წესებსა და ღირებულებებს“, „ოჯახის წესებსა და დებულებებს“ და „ოჯახის სტრატეგიულ გეგმას“. საოჯახო კონსტიტუცია არის პრინციპების განაცხადი, რომელიც განსაზღვრავს ოჯახის ერთგულებას ბიზნესის ძირითადი ღირებულებების, ხედვისა და მისიის მიმართ.[13] კონსტიტუცია ასევე განსაზღვრავს ბიზნესის მართვის ძირითადი ორგანოების, კერძოდ ოჯახის წევრების/აქციონერების, მენეჯმენტის და დირექტორთა საბჭოს როლებს, შემადგენლობასა და ძალაუფლებას. ამასთან ერთად, ოჯახის კონსტიტუცია განსაზღვრავს ურთიერთობებს ოჯახის მმართველობით ორგანოებს შორის და იმას, თუ როგორ შეუძლიათ ოჯახის წევრებს გონივრული მონაწილეობა მიიღონ საკუთარი ბიზნესის მართვაში.[14]

საოჯახო კონსტიტუცია ცოცხალი დოკუმენტია, რომელიც ვითარდება ოჯახისა და მისი ბიზნესის განვითარებასთან ერთად. ამიტომ, საჭიროა კონსტიტუციის რეგულარული განახლება, რათა მასში აისახოს ოჯახსა და/ან ბიზნესში მომხდარი ნებისმიერი ცვლილება.

კომპონენტები: საოჯახო კონსტიტუციის ფორმა და შინაარსი იცვლება საოჯახო ბიზნესის მიხედვით ოჯახის სიდიდიდან, მისი განვითარების ეტაპიდან და ბიზნესში ოჯახის წევრების ჩაბმულობიდან გამომდინარე. თუმცა ტიპური საოჯახო კონსტიტუცია მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა:

- ოჯახის ღირებულებები, მისიის განაცხადი და ხედვა.
- საოჯახო ინსტიტუტები, საოჯახო ასამბლეის ჩათვლით, საოჯახო საბჭო, განათლების კომიტეტი, ოჯახის ოფისი და სხვა.
- დირექტორთა საბჭო (მრჩეველთა საბჭო ასეთის არსებობის შემთხვევაში).
- მენეჯმენტის ზედა რგოლი.
- უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა და ურთიერთობა ოჯახს, საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლს შორის.
- პოლიტიკის არსებობა ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით, როგორიცაა ოჯახის წევრთა დასაქმება, აქციების გადაცემა, გენერალური დირექტორის ჩანაცვლება და სხვა.

მიუხედავად იმისა, რომ საოჯახო კომპანიებს უმეტესწილად არ გააჩნიათ ოფიცია-

[13] ეს პრინციპები შეიძლება მერყეობდეს ძირითადი (როდესაც ოჯახი კვლავაც დამფუძნებლების ეტაპზე იმყოფება) ეტაპიდან უფრო დეტალურ და სპეციფიკურ ეტაპამდე ოჯახის ზრდასთან ერთად.

[14] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998); დანიელა მონტემერლო და ჯონ უორდი, საოჯახო კონსტიტუცია: ხელშეკრულებები თქვენი ოჯახის და ბიზნესის დაცვისა და უწყვეტობისათვის (Family Enterprise Publishers, 2005); კრეგ არონოფი, ჯოზეფ ასტრახანი და ჯონ უორდი, საოჯახო ბიზნესის პოლიტიკის შემუშავება: თქვენი გზამკვლევი მომავლისკენ (Family Enterprise Publishers, 1998).

ლური საოჯახო კონსტიტუცია, მათ, როგორც წესი, აქვთ არაოფიციალური წესები და ტრადიციები, რომლებიც განსაზღვრავს ოჯახის წევრებისა და ბიზნესის მართვის სხვა სტრუქტურების უფლებებს, ვალდებულებებსა და მოლოდინს. ოჯახის გაზრდასთან ერთად საჭირო ხდება წერილობითი და ოფიციალური კონსტიტუციის შემუშავება, რომელსაც უნდა იზიარებდეს ოჯახის ყველა წევრი.

1.1. ოჯახის წევრების დასაქმების პოლიტიკა

საოჯახო კონსტიტუციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ოჯახის წევრის დასაქმების პოლიტიკის განმარტება. ბევრ საოჯახო ბიზნესს, რომელსაც საკუთარი წევრებისთვის არა აქვს განსაზღვრული დასაქმების მკაფიო პოლიტიკა, უფრო მეტი თანამშრომელი ჰყავს ოჯახიდან, ვიდრე კომპანიას ესაჭიროება. ზოგიერთი მათგანი შეიძლება არც კი შეესაბამებოდეს დაკავებულ სამუშაო ადგილს. ბევრად ცუდია, როდესაც საოჯახო ბიზნესი იძენს ისეთ ბიზნესს, რომელსაც არანაირი კავშირი არა აქვს თავის საწყის ბიზნესთან ან ინარჩუნებს არამომგებიან ბიზნესმიმართულებებს მხოლოდ იმიტომ, რომ ოჯახის ყველა წევრი დასაქმებული ჰყავდეს კომპანიაში.

და-ძმის პარტნიორობის ეტაპზე ყოფნისას, საოჯახო ბიზნესმა უნდა შეიმუშაოს საკუთარი წევრების დასაქმების პოლიტიკა, რაც მოითხოვს მკაფიო წესების ჩამოყალიბებას, დასაქმებასთან დაკავშირებული ვადებისა და პირობების განსაზღვრას. ამ წესებით მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს ბიზნესში ჩაბმის, მასში დარჩენისა და ბიზნესიდან გასვლის პირობები. პოლიტიკა ასევე უნდა მოიცავდეს ოჯახის წევრი თანამშრომლების დამოკიდებულებას ოჯახის არაწევრი თანამშრომლების მიმართ.

საოჯახო დასაქმების პოლიტიკის შინაარსი შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. არ არსებობს ზუსტი წესი, რომელიც საოჯახო ბიზნესმა უნდა დაიცვას ამ სფეროში. მაგალითად, ზოგი ოჯახი ნებისმიერ თავის წევრს უკრძალავს საოჯახო ბიზნესში მუშაობას. სხვა ოჯახები ამუშავებენ თავიანთ წევრებს საოჯახო ბიზნესში, მაგრამ გარკვეულ პირობებს უწესებენ მათ, მაგალითად, ისეთს, როგორიცაა მინიმალური განათლება, სამუშაო გამოცდილება და ასაკობრივი ლიმიტი. საოჯახო დასაქმების პოლიტიკის შემუშავებისას ოჯახმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს იმ წესებზე, პირობებსა და პროცესებზე, რომლებიც საშუალებას მისცემს მას მოიზიდოს (ოჯახის შიგნიდან ან გარედან) საუკეთესო კომპეტენციის მქონე პირები, დაინტერესება და მოტივაცია შეუქმნას მათ. მეტად მნიშვნელოვანია, აგრეთვე ისეთი სამუშაო პირობების დადგენა, რომელიც გამორიცხავს ოჯახის წევრთა დისკრიმინაციას ან პრივილეგიას. ასეთი მიდგომა ხელს შეუწყობს სამართლიანობისა და მოტივაციის ატმოსფეროს შექმნას საოჯახო ბიზნესის ყველა თანამშრომლისთვის.

დაბოლოს, მას შემდეგ, რაც ოჯახი შეიმუშავებს და ოჯახთან შეათანხმებს დოკუმენტს დასაქმების პოლიტიკის შესახებ, იგი ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ოჯახის თითოეული წევრისათვის. ეს ხელს შეუწყობს სწორი მოლოდინის შექმნას საოჯახო დასაქმებასთან დაკავშირებით ოჯახის ყველა წევრს შორის.

მაგალითი 1
SABIS® – საოჯახო დასაქმების პოლიტიკა

SABIS®-ი წარმოადგენს საერთაშორისო კოლეჯისთვის მოსამზადებელ საგანმანათლებლო სისტემას, რომლიც მე-19 საუკუნიდან იღებს სათავეს. SABIS®-ის სკოლების ქსელი Pre-K და K-12 სტუდენტებს აძლევს გამორჩეულად სკრუპულოზურ, კოლეჯისათვის მოსამზადებელ განათლებას. SABIS®-ის უნიკალური საგანმანათლებლო სისტემა ამჟამად წარმატებით გამოიყენება 14 ქვეყნის 50 სკოლაში, სადაც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 40 000 სტუდენტი სწავლობს. SABIS®-ი და მისი გამოცდილი პროფესიონალების გუნდი წევრი კერძო და საჯარო სკოლების ქსელს სთავაზობს საგანმანათლებლო მართვის პროდუქტებსა და მომსახურებას.

SABIS®-ის ქსელის პირველი სკოლა დაარსდა 1886 წელს ლიბანში, ბეირუთის გარეუბანში. სახელი SABIS®-ი წარმოდგება დამფუძნებელი ოჯახების გვარების პირველი ასოების - საადისა და ბისთანისაგან. 2007 წლის აგვისტოსათვის ოჯახი შედგებოდა 25 წევრისგან, მათგან 10 - დასაქმებული იყო SABIS®-ში.

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციამ 2005 წელს ინვესტიცია განახორციელა SABIS®-ში, რომელიც გამიზინული იყო ადმაში (ლიბანი) SABIS®-ის საერთაშორისო სკოლასისათვის. „SIS-ადმა“ ახალშექმნილი დაწყებითი და საშუალო სკოლაა, რომელიც განკუთვნილია 1 700 მოსწავლისათვის. საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის 8 მლნ აშშ დოლარიანი ინვესტიციით აიგო ახალი შენობა, რომელიც სკოლის ფლაგმანად იქცა და SABIS®-ის საერთაშორისო სათავო ოფისი გახდა. საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციამ ასევე რეკომენდაციები გაუწია SABIS®-ს ჯანსაღი საოჯახო ბიზნესის მართვის სტრუქტურის შესამუშავებლად.

SABIS®-ის საოჯახო დასაქმების პოლიტიკა[15]

ა. დასაქმების ფილოსოფია

ის მამოძრავებელი ძალა, რომელიც ჩვენი გადაწყვეტილებების უკან დგას, უნდა იყოს ორგანიზაციის საერთო და არა ოჯახის ცალკეული წევრის ინტერესები.

1. ჩვენ გვინდა ყველაზე კვალიფიციური, როგორც ოჯახის წევრი, ისე არა-

[15] ადაპტირებული და შემუშავებულია SABIS®-ის 2006 წლის ოჯახის დასაქმების პოლიტიკის საფუძველზე

წევრი, პირების მოზიდვა SABIS®-ში;
2. SABIS®-ში დასაქმება არ არის დაბადებით მინიჭებული უფლება და არც ოჯახის წევრთა ვალდებულებაა.
3. სამსახურში აყვანის შემდეგ, დამოკიდებულება ოჯახის წევრთა მიმართ იქნება ისეთივე, როგორიც არაწევრთა მიმართ.
4. არ არსებობს იმის გარანტია, რომ ოჯახის წევრი თანამშრომლები დაწინაურდებიან მენეჯმენტის წამყვან პოზიციებზე მხოლოდ ოჯახის წევრობის ნიშნით.
5. ოჯახის წევრმა თანამშრომლებმა უნდა მისცენ ერთგულების მაგალითი, აჩვენონ საუკეთესო შედეგები და სამაგალითოდ უნდა მოიქცნენ.
6. ჩვენ ვერ დავუშვებთ ოჯახის ისეთი წევრი თუ არაწევრი პირის დასაქმებას, რომელსაც სათანადო წვლილი არ შეაქვს ორგანიზაციაში.

ბ. ვაკანსიის არსებობა

SABIS®-ს უნდა ჰქონდეს ვაკანსია, რათა ოჯახის კვალიფიციურმა, აპლიკანტმა წევრმა დაიკავოს ეს ადგილი. SABIS®-ი არ შექმნის თანამდებობას ოჯახის წევრისთვის, თუ ეს გამართლებული არ იქნება ბიზნესის გაფართოებით, რომლის გადაწყვეტილებაც უნდა მიიღოს საბჭომ. მეტიც, ოჯახის არაწევრებს არ დაითხოვენ იმის გამო, რომ ადგილი გაუთავისუფლონ ოჯახის წევრებს.

გ. სათანადო კვალიფიკაცია

1. **განათლების მოთხოვნა**
კომპანიის შიგნით ნებისმიერი პოზიციის დასაკავებლად საჭიროა საუნივერსიტეტო ხარისხი (ბაკალავრი ან უფრო მაღალი კვალიფიკაცია, კარგი რეპუტაციის მქონე უნივერსიტეტიდან, რომელსაც ამტკიცებს SABIS®-ი).

2. **გარე სამუშაო გამოცდილება:**
მკაცრად რეკომენდებულია SABIS®-ის გარეთ წარმატებული სამუშაო გამოცდილება (3-დან 5-წლამდე), თუმცა ყოველთვის სავალდებულო არ არის. საბოლოო გადაწყვეტილებას მიიღებს საბჭო, ორგანიზაციული განვითარების ჯგუფის ვიცე-პრეზიდენტისა და პრეზიდენტის/გენერალური დირექტორის შეფასებისა და რეკომენდაციის საფუძველზე.

ოჯახის წევრმა თანამშრომლებმა, რომლებსაც არ გააჩნიათ გარე გამოცდილება, უნდა გაიარონ „საწყისი ტრენინგი“ დაახლოებით 6-დან 12-თვემდე და შეასრულებენ შემდეგი ამოცანები:

ა. მათი წარდგენა და გაცნობა SABIS®-თვის.
ბ. მათთვის დახმარების გაწევა პროფესიული ინტერესების გამოვლენის ან დადასტურების მიზნით.
გ. კომპანიისთვის დახმარების გაწევა მათი შეფასების მიზნით.

3. **ასაკობრივი შეზღუდვა:**
დასაქმების ჩვენი ფილოსოფიის თანახმად, კომპანია არ უნდა იყოს სამსახურის მაძიებელ ოჯახის წევრთა „თავშესაფარი“. ამდენად, თუ 40 წლის ასაკს ზემოთ ოჯახის წევრები გადაწყვეტენ SABIS®-ში დასაქმებას, საბჭო გადახედავს მათი პროფესიული განვითარების გზას და დაადგენს იმ მიზეზებს, თუ რატომ არ დაიწყეს საქმიანობა მათ განაცხადის გაკეთებამდე გაცილებით ადრე.

დ. საოჯახო დასაქმების სპეციფიკა

1. ოჯახის წევრებმა, რომლებსაც SABIS®-ში მუშაობის დაწყება სურთ, უნდა აცნობონ ეს პრეზიდენტს/გენერალურ დირექტორს და შეავსონ სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა.
2. ამის შემდეგ ოჯახის წევრები გადიან სტანდატულ ინტერვიუს, შეფასებისა და შერჩევის ეტაპებს.
3. ოჯახის წევრი კანდიდატის აყვანის ან უარის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს საბჭო.
4. როგორც კი ოჯახის წევრი გახდება თანამშრომელი, მის მიმართ დამოკიდებულება იქნება ისეთივე, როგორც არაწევრი თანამშრომლის მიმართ. ოჯახის წევრი თანამშრომლების ტრენინგი, ზედამხედველობა, შეფასება და დაწინაურება მოხდება ისევე, როგორც სხვა თანამშრომლებისა.
5. ოჯახის წევრები გაივლიან საქმიანობის შეფასების რეგულარულ პროცესს (სტანდარტული არხების საშუალებით) და მიიღებენ მითითებებს, თუ როგორ საქმიანობენ და როგორ უნდა გაუმჯობესონ თავიანთი საქმიანობა. ამასთან ერთად, ჯგუფის ორგანიზაციული განვითარების ვიცე-პრეზიდენტი განიხილავს მათ საქმიანობას შესაძლო მითითებებისა და ღონისძიებების გასატარებლად, კომპანიაში მათ კარიერასთან დაკავშირებული გეგმების გათვალისწინებით.
6. ოჯახის წევრების განვითარებასა და დაწინაურებაში წვლილის შეტანის მიზნით, „განვითარების გეგმა“ შემუშავდება ოჯახის თითოეული იმ წევრისათვის, რომელიც მუშაობს SABIS®-ში. ეს გეგმა უნდა მოიცავდეს ტრენინგს, უწყვეტ განათლებას, სწავლებას, ხელმძღვანელობას, სპეციალურ პროექტებსა და დავალებებს, როტაციას და სხვ.
7. საქმიანობის შედეგების მართვისა და თვითგანვითარებისათვის, ოჯა-

ხის წევრ თანამშრომლებს მოეთხოვებათ ყოველწლიური თვითშეფასების, მათ შორის პირადი განვითარების ამოცანების წარდგენა მომდევნო წლისათვის.

8. ოჯახის წევრთა დაწინაურებისა და წახალისების რეკომენდაციას ამზადებს მათი ზედამხედველი ან კომპანიის მენეჯმენტი, ხოლო საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს საბჭო.
9. ოჯახის წევრის სამსახურიდან გათავისუფლების მიზეზი შეიძლება იყოს მოვალეობების არასათანადო შესრულება, მიუღებელი საქციელი ან ნებისმიერი სხვა საფუძველი, რომლის გამოც შეიძლება გათავისუფლდეს ოჯახის არაწევრი თანამშრომელი.
10. თუ ოჯახის წევრი გათავისუფლდება კომპანიიდან, აღარ მოხდება მისი დასაქმების ხელახალი განხილვა.
11. თუ ოჯახის წევრი საკუთარი სურვილით ტოვებს SABIS®-ს, ის შეიძლება დაბრუნდეს სამუშაოდ SABIS®-ში საბჭოს თანხმობით მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შესაბამისი პოზიცია ვაკანტურია. ეს შეიძლება მხოლოდ ერთხელ განხორციელდეს.

ე. კომპენსაცია

ოჯახის წევრი თანამშრომლების ანაზღაურება და სარგებელი დამოკიდებულია მათ თანამდებობაზე, პასუხისმგებლობაზე, კვალიფიკაციასა და საქმიანობაზე და უდარდება ამავე თანამდებობაზე მომუშავე და ასეთივე კვალიფიკაციის მქონე ოჯახის არაწევრი თანამშრომლების საქმიანობას. ისინი კომპენსაციასა და სარგებელს მიიღებენ კომპანიის თანამშრომლობისათვის და არა აქციების ფლობის გამო. როგორც მფლობელები, ისინი ანაზღაურებას მიიღებენ თავიანთ აქციებზე მიღებული უკუგებით.

ვ. საოჯახო დასაქმების სხვადასხვა პოლიტიკა

1. **მეუღლეების ნათესავების დასაქმება:**
   ოჯახის წევრთა მეუღლეებს, რომელთაც სურთ SABIS®-ში დასაქმება, მოუწევთ სტანდარტული ინტერვიუს, შეფასებისა და შერჩევის პროცესის გავლა. საბოლოო გადაწყვეტილებას ოჯახის წევრის მეუღლის დასაქმების ან მისთვის უარის თქმის შესახებ მიიღებს საბჭო, რომლის სხდომაც გაიმართება ამ ოჯახის წევრის გარეშე და ხმის მიცემის პროცესი კონფიდენციალური იქნება.

2. **ზედამხედველობა და ანგარიშგება:**
   სადაც შესაძლებელია, ოჯახის წევრების ხელმძღვანელობა არ განხორციელდება ოჯახის სხვა წევრების მიერ. ეს შესაძლოა ზოგჯერ

გარდაუვალი იყოს, განსაკუთრებით მენეჯმენტის ხელმძღვანელი რგოლების შემთხვევაში; თუმცა, ასეთი შემთხვევები უნდა დაამტკიცოს და მონიტორინგი განახორციელოს საბჭომ. ამასთან, თუ ორივე მეუღლე მუშაობს SABIS®-ში, ისინი არ უნდა მუშაობდნენ ერთსა და იმავე დეპარტამენტში.

3. **მოკლევადიანი სტაჟირება და საზაფხულო დასაქმება:**
   ოჯახის ახალგაზრდა წევრები, რომლებიც გამოხატავენ SABIS®-ში მუშაობის სურვილს, წახალისებული იქნებიან ორგანიზაციაში მოკლევადიანი სტაჟირების გასავლელად (რამდენიმე კვირიდან რამდენიმე თვემდე), თუმცა ამით არ შეიცვლება აუცილებელი „საწყისი ტრენინგი“, რომლის გავლაც მოუწევთ მათ, თუ კომპანიაში მუშაობას მოგვიანებით ეტაპზე დაიწყებენ.

4. **უწყვეტი განათლება:**
   კომპანიის სტანდარტული პოლიტიკა შეეხება როგორც განათლების უწყვეტობას (ხარისხის მისაღებად), ისე პროფესიულ განვითარებას (მაგ., ტრენინგს, სემინარს და კონფერენციებს). უწყვეტი განათლების შემთხვევაში, თუ ოჯახის წევრ თანამშრომელს უნდა SABIS®-ის საოჯახო საბჭოსგან დამატებითი ფინანსური დახმარების მიღება (იმაზე მეტი ოდენობით, რაც კომპანიამ შეიძლება თანამშრომლისთვის გამოყოს), ამ მოთხოვნას საოჯახო საბჭოს წარუდგენს პრეზიდენტი/გენერალური დირექტორი. საოჯახო საბჭო შეისწავლის მოთხოვნას და მიიღებს სათანადო გადაწყვეტილებას.

1.2. პოლიტიკა ოჯახის წევრის მიერ აქციების ფლობის შესახებ

ზოგიერთი ოჯახისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს აქციების ფლობის პოლიტიკის განსაზღვრას ოჯახის არსებობის ადრეულ ეტაპებზე, რაც, როგორც წესი, ხელს უწყობს ოჯახის წევრებს შორის სწორი მოლოდინის გაჩენას აქციების ფლობის უფლებასთან მიმართებით (მაგალითად, მეუღლეების ნათესავებს და სხვა დაკავშირებულ ოჯახის წევრებს აქვთ თუ არა აქციების ფლობის უფლება). აქციების ფლობის შესახებ სწორი პოლიტიკა ასევე განსაზღვრავს მექანიზმებს, რომლებიც ოჯახის წევრებს აძლევს შესაძლებლობას გაყიდონ აქციები, თუ მათ სანაცვლოდ ფულის მიღება ურჩევნიათ. რამდენადაც იზრდება აქციონერთა ჯგუფი, აქციონერთა უმრავლესობას, საბოლოოდ, კომპანიის აქციების მცირე პროცენტული ნაწილი რჩება, რომელსაც დივიდენდების მცირე მოცულობა მოაქვს (თუ კომპანია საერთოდ იხდის დივიდენდებს). ასეთმა ვითარებამ შეიძლება განაპირობოს იმედგაცრუება მცირე აქციონერთა შორის და გამოიწვიოს კონფლიქტი მხოლოდ ხელფასზე მომუშავე ოჯახის წევრებთან.

აქციონერებისთვის აქციების სანაცვლოდ ლიკვიდობის არჩევანის მიცემამ, შეიძლება ხელი შეუწყოს ბევრი კონფლიქტის თავიდან აცილებას და გაზარდოს ბიზნესის შენარჩუნების შანსი. ზოგიერთი საოჯახო ბიზნესი ქმნის აქციების გამოსყიდვის ფონდს, რათა გამოისყიდოს ნებისმიერი აქცია, რომლის გაყიდვასაც ოჯახის წევრები აპირებენ. ფონდი, როგორც წესი, ფინანსდება ყოველწლიურად მოგების მცირე პროცენტული წილის შეტანით.

2 – ოჯახის მმართველობითი ინსტიტუტები

ოჯახის მმართველობითი ინსტიტუტები ოჯახს ეხმარებიან ოჯახურ ჰარმონიასა და ბიზნესთან ურთიერთობის განმტკიცებაში. ოჯახის წევრების შეკრებით ერთ ან რამდენიმე ორგანიზებულ სტრუქტურაში გაერთიანების საშუალებით, საოჯახო ინსტიტუტები ზრდიან საკომუნიკაციო კავშირებს ოჯახსა და მის ბიზნესს შორის, ასევე ოჯახის წევრებს აძლევს საშუალებას დაამყარონ კავშირები და განიხილონ ასპექტები, რომლებიც შეიძლება დაკავშირებული იყოს ბიზნესთან ან ოჯახთან. ასეთი ორგანიზებული ღონისძიებები ხელს უწყობს ურთიერთგაგების ზრდას და ოჯახის წევრებს შორის კონსენსუსის დამყარებას.

ოჯახის წევრები კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებული ნებისმიერი შექმნილი მმართველობითი ინსტიტუტის მიზნებისა და საქმიანობის შესახებ. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველყოფა, რომ ოჯახის წევრები ანსხვავებდნენ ამ ინსტიტუტების და მმართველობის ისეთი ორგანოების როლებს, როგორიცაა დირექტორთა საბჭო და მენეჯმენტის ზედა რგოლი. ამის მიღწევა შეიძლება წერილობითი პროცედურების შემუშავებით და მათი ოჯახის ყველა წევრისათვის გაზიარებით.

ქვემოთ მოცემულია ოჯახის იმ მმართველობითი ინსტიტუტების აღწერა, რომლებიც შეიძლება ჰქონდეს საოჯახო ბიზნესს. რა თქმა უნდა, ყველა საოჯახო ბიზნესს არ სჭირდება ან სავალდებულო არ არის, რომ შექმნილი ჰქონდეს ყველა ეს ინსტიტუტი. იმის გადაწყვეტილება, თუ რა ტიპის ინსტიტუტი უნდა შეიქმნას, დამოკიდებულია ბიზნესის სიდიდეზე, ოჯახის განვითარების ეტაპზე, ოჯახში არსებული წევრების რაოდენობასა და ოჯახის წევრების საკუთარ ბიზნესში ჩაბმულობის ხარისხზე.

2.1. ოჯახის ასამბლეა

განმარტება: საოჯახო ასამბლეა, ანუ როგორც ხშირად უწოდებენ „საოჯახო ფორუმი“, ოჯახის ყველა წევრისთვის არის ოფიციალური ფორუმი ბიზნესისა და საოჯახო საკითხების შესახებ დისკუსიებისთვის. ბიზნესის განვითარების დამფუძნებლის ეტაპზე, საოჯახო ასამბლეას ცვლის უფრო ხშირი და არაოფიციალური „ოჯახის შეხვედრა“. ეს არაოფიციალური შეხვედრები საშუალებას აძლევს დამფუძნებლებს გააცნონ ოჯახს საოჯახო ღირებულებები, მოახდინონ ახალი ბიზნესიდეების გენერაცია და მოამზადონ საოჯახო ბიზნესლიდერების ახალი თაობა. ბიზნესისა და ოჯახის კომპლექსურობის (და-ძმებისა და ბიძაშვილების ეტაპები) ზრდასთან ერთად საჭირო ხდება ოფიციალური საოჯახო ასამბლეის შექმნა.

მიზანი: ოჯახის წევრების შეკრება საერთო ინტერესებში შემავალი საკითხების განსახილველად (ოჯახსა და ოჯახის ბიზნესთან დაკავშირებული საკითხები). საოჯახო ასამბლეა ოჯახის თითოეულ წევრს საშუალებას აძლევს იცოდეს ბიზნესთან დაკავშირებული საკითხები, აგრეთვე გამოთქვას საკუთარი მოსაზრებები ბიზნესის განვითარებისა და სხვა საოჯახო პრობლემების შესახებ. ასამბლეის არსებობა ხელს უწყობს პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებას, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ოჯახის წევრებს შორის ინფორმაციასა და სხვა რესურსებთან არათანაბარი წვდომის გამო. საოჯახო ასამბლეა, როგორც წესი, იკრიბება წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ ოჯახის ინტერესებში შემავალი საკითხების განსახილველად და სამართავად. საოჯახო ასამბლეაზე მოსაგვარებელი ზოგიერთი საკითხია:

- ოჯახის ღირებულებებისა და ხედვის ნებისმიერი ცვლილების დამტკიცება.
- ოჯახის წევრების გათვითცნობიერება მათ უფლებებსა და პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით.
- ოჯახის დასაქმებისა და კომპენსაციის პოლიტიკის დამტკიცება.
- საოჯახო საბჭოს წევრთა არჩევა (საბჭოს არსებობის შემთხვევაში).
- სხვა საოჯახო კომიტეტების წევრთა არჩევა.
- სხვა მნიშვნელოვანი საოჯახო საკითხები.

წევრობა: როგორც წესი, საოჯახო ასამბლეა ღიაა ოჯახის ყველა წევრისათვის. თუმცა, ზოგიერთ ოჯახის წევრს ურჩევნია წევრობასთან დაკავშირებული ისეთი შეზღუდვების დაწესება, როგორიცაა, მაგალითად, მინიმალური ასაკის ლიმიტი, მეუღლეების ნათესავების მონაწილეობა და კრებაზე ხმის მიცემის უფლებები. საოჯახო ასამბლეის დაგეგმვა და თავმჯდომარეობა, როგორც წესი, ოჯახის პატრიარქს ან ოჯახის სხვა პატივსაცემ პიროვნებას ევალება. დიდ ოჯახებში ეს მოვალეობა ხშირად საოჯახო საბჭოს ეკისრება.

2.2. საოჯახო კრება

განმარტება: ხშირად ასევე უწოდებენ „ოჯახის სამეთვალყურეო საბჭოს“, „შიდა საბჭოს“ და „ოჯახის აღმასრულებელ კომიტეტს“. კრება ფუნქციონირებს როგორც მართვის ორგანო, რომელსაც ირჩევს საოჯახო ასამბლეა თავის წევრებს შორის, საოჯახო ბიზნესის საკითხებზე სამსჯელოდ. კრება, როგორც წესი, იქმნება მაშინ, როცა ოჯახი აღწევს კრიტიკულ სიდიდეს, ე.ი. მასში 30-ზე მეტი წევრია. ასეთ დროს საოჯახო ასამბლეას უჭირს გონივრული დიკუსიების წარმოება და დროული და კვალიფიციური გადაწყვეტილებების მიღება. ამ ეტაპზე საოჯახო კრება იქმნება როგორც წარმომადგენლობითი მართვის ორგანო, საოჯახო ასამბლეისათვის ბიზნესში ოჯახის წევრების ინტერესების კოორდინირების მიზნით.

მიზანი: საოჯახო კრების შემადგენლობა, სტრუქტურა და ფუნქციონირება შეიძლება განსხვავებული იყოს. თუმცა, ტიპური საოჯახო კრების მოვალეობებში უნდა შედიოდეს:[16]

- უპირველესი მეკავშირის როლის შესრულება ოჯახს, საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლს შორის.
- საბჭოს წევრობის კანდიდატურების შეთავაზება და განხილვა.
- ოჯახის ხედვის, მისიისა და ღირებულებების შესახებ მემორანდუმების შემუშავება და რედაქტირება.
- ისეთი საოჯახო პოლიტიკის, როგორიცაა საოჯახო დასაქმება, კომპენსაცია და ოჯახის მიერ აქციების ფლობა, შემუშავება და რედაქტირება.
- ოჯახთან დაკავშირებული სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა.

წევრობა: ნებისმიერი კარგად ფუნქციონირებადი კომიტეტის მსგავსად, საოჯახო კრება უნდა შედგებოდეს მართვადი რაოდენობისაგან, ე.ი. 5-9 წევრისგან. ამ წევრებს, როგორც წესი, ირჩევს საოჯახო ასამბლეა, კვალიფიკაციისა და საბჭოს მიერ დაკისრებული მოვალეობების შესრულების უნარის გათვალისწინებით. ზოგი ოჯახი ამჯობინებს ისეთი შეზღუდვების დაწესებას კრების წევრობასთან დაკავშირებით, როგორიცაა, მაგალითად, ასაკობრივი ლიმიტი და გამოცდილების მოთხოვნა, აგრეთვე მეუღლეების ნათესავებისა და ოჯახის ისეთი წევრების მონაწილეობის შეზღუდვა, რომლებიც საბჭოს შემადგენლობაში შედიან ან კომპანიის ზედა რგოლის მენეჯმენტის წევრები არიან. კრების წევრობისთვის შეზღუდული ვადის დაწესება ერთ-ერთი კარგი პრაქტიკაა, რათა ოჯახის უფრო მეტ წევრს მიეცეს კრების წევრობის საშუალება და შეიქმნას სამართლიანობისა და თანაბარი შესაძლებლობების განცდა ოჯახში.

საოჯახო კრებას უნდა ჰყავდეს თავმჯდომარე, რომელსაც ნიშნავს საოჯახო ასამბლეა. თავმჯდომარე წარმართავს კრების მუშაობას და ოჯახის ძირითადი საკონტაქტო პირია. კარგი პრაქტიკაა, აგრეთვე, კრების მდივნის დანიშვნა, რომელიც მოამზადებს სხდომის ოქმებს და ხელმისაწვდომს გახდის მათ ოჯახისათვის. ოჯახის წინაშე არსებული საკითხების კომპლექსურობიდან გამომდინარე, საბჭო აწყობს წელიწადში 2-6 სხდომას. გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, მიიღება კრების წევრების ხმათა უმრავლესობით.

[16] ივან ლანსბერგი, მონაცვლე თაობები: ოჯახების მიზნის რეალიზაცია ბიზნესში (Harvard Business School Press, 1999); ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998)

ამ ცხრილში ხაზგასმულია ძირითადი განსხვავება ოჯახის შეხვედრას, ოჯახის ასამბლეასა და საოჯახო კრებას შორის:

	ოჯახის შეხვედრა	საოჯახო ასამბლეა	საოჯახო კრება
ეტაპი	დამფუძნებელი	და-ძმების პარტნიორობა/ბიძაშვილების კონფედერაცია	და-ძმების პარტნიორობა/ბიძაშვილების კონფედერაცია
სტატუსი	როგორც წესი, არაოფიციალური	ოფიციალური	ოფიციალური
წევრობა	როგორც წესი, ღიაა ოჯახის ყველა წევრისთვის.წევრობასთან დაკავშირებით დამფუძნებლებმა შეიძლება დააწესონ დამატებითი კრიტერიუმები.	როგორც წესი, ღიაა ოჯახის ყველა წევრისთვის.წევრობასთან დაკავშირებით ოჯახმა შეიძლებადააწესოს დამატებითი კრიტერიუმები.	საოჯაო ასმბლეის მიერ არჩეული ოჯახის წევრები. შერჩევის კრიტერიუმებს განსაზღვრავს ოჯახი.
სიდიდე	პატარა სიდიდისაა. რადგან ოჯახი ისევ დამფუძნებლის ეტაპზეა. როგორც წესი, 6-12 წევრი.	დამოკიდებულია ოჯახის სიდიდესა და წევრობის კრიტერიუმებზე.	დამოკიდებულია წევრობისთვის დადგენილ კრიტერიუმებზე. იდეალურ შემთხვევაში 5-9 წევრი.
სხდომათა რაოდენობა	დამოკიდებულია ბიზნესის განვითარების ეტაპზე. როდესაც ბიზნესი სწრაფად იზრდება, შეიძლება გაიმართოს ყოველკვირეულად.	წელიწადში 1-2-ჯერ.	წელიწადში 2-6-ჯერ.
ძირითადი საქმიანობა	• საოჯახო ღირებულებებისა და ხედვის კომუნიკაცია. • ახალი ბიზნესიდეების განხილვა და გენერაცია. • მომდევნო ბიზნესლიდერების მომზადება.	• იდეების, უთანხმოებისა და ხედვის განხილვა და კომუნიკაცია. • ოჯახთან დაკავშირებული ძირითადი პოლიტიკისა და პროცედურების დამტკიცება. • ოჯახის წევრების განათლება ბიზნესთან დაკავშირებულ საკითხებში. • საოჯახო კრებისა და სხვა კომიტეტების წევრთა არჩევა.	• კონფლიქტის გადაწყვეტა. • ოჯახთან დაკავშირებული ძირითადი პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება. • დაგეგმვა. • განათლება. • სამუშაოს კოორდინაცია მენეჯმენტსა და საბჭოსთან. ბიზნესისა და ოჯახის დაბალანსება.

2.3. ოჯახის ოფისი

განმარტება: ოჯახის ოფისი არის საინვესტიციო და ადმინისტრაციული ცენტრი, რომლის ორგანიზაციასა და კონტროლს ახორციელებს საოჯახო კრება. ოჯახის ოფისების არსებობა ძალზე გავრცელებულია ბიზნესში ჩაბმულ დიდ და შეძლებულ ოჯახებს შორის, რომელთა წევრებსაც სჭირდებათ ფინანსური, საბანკო, საბუღალტრო და სხვა პირადი კონსულტაციები.

მიზანი: კონსულტაციების გაწევა პირადი საინვესტიციო გეგმების, საგადასახადო, სადაზღვევო, უძრავი ქონების დაგეგმვის, კარიერასთან დაკავშირებული და ოჯახის თითოეული წევრისათვის საინტერესო სხვა თემების შესახებ.

წევრობა: ოჯახის ოფისი ბიზნესისგან გამოყოფილია, მიუხედავად იმისა, რომ მისი ზოგიერთი წევრი შეიძლება საქმიანობდეს ბიზნესშიც. ოფისში, როგორც წესი, დასაქმებული არიან პროფესიონალი მენეჯერები, რომლებიც ახორციელებენ ინვესტიციების, საგადასახადო მოთხოვნებთან შესაბამისობის, დაზღვევის, ფინანსური დაგეგმვისა და ოჯახის შიდა ტრანზაქციების (როგორიცაა, აქციების ჩუქება და უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული გეგმები) მონიტორინგს.[17]

2.4. სხვა საოჯახო ინსტიტუტები

ბიზნესსაქმიანობით დაკავებულმა ოჯახებმა შეიძლება საჭიროდ მიიჩნიონ სხვა ტიპის ინსტიტუტების დაარსება, რომლებიც დაკავებული იქნებიან მათთვის საინტერესო საკითხებით. ასეთი ინსტიტუტებია, მაგალითად:[18]

განათლების კომიტეტი პასუხისმგებელია ოჯახის ადამიანური კაპიტალის განათლებასა და მის შესაძლებლობაზე, რათა მართვის საკითხებში თანამშრომლობა ეფექტიანი იყოს. ეს კომიტეტი განსაზღვრავს ოჯახის წევრთა განვითარების საჭიროებას და ორგანიზებას უწევს საგანმანთლებლო ღონისძიებებსა და საქმიანობას. მაგალითად, კომიტეტს შეუძლია ოჯახის წევრებისათვის მოაწყოს სემინარი ბუღალტრული აღრიცხვის საკითხებზე, რათა დაეხმაროს მათ კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებების წაკითვასა და გარკვევაში.

აქციების გამოსყიდვის კომიტეტი მართავს ფონდს. კომიტეტი შექმნილია იმ აქციონერებისთვის, რომელთაც სურთ საკუთარი აქციების გაყიდვა სამართლიან ფასად, რათა ამ ფულით წამოიწყონ სხვა საქმიანობა. ამ კომიტეტს ზედამხედველობას უწევს საოჯახო კრება. ფონდი, როგორც წესი, იქმნება კომპანიის ყოველწლიური მოგებიდან გარკვეული პროცენტის გადანაწილების გზით.

კარიერული დაგეგმვის კომიტეტი ემსახურება საოჯახო ბიზნესში დასაქმებით დაინტერესებული ოჯახის წევრებისთვის ბიზნესში ჩაბმის პოლიტიკის შემუშავებასა და ზედამხედველობას. იგი ხელს უწყობს, აგრეთვე, ოჯახის წევრების კარიერის მონიტორინგს, სთავაზობს მათ რეკომენდაციებს კარიერასთან დაკავშირებით და ინფორმაციას აწვდის აქციონერებსა და საოჯახო კრებას მათი კარიერული წინსვლის შესახებ. კომიტეტმა შეიძლება ასევე ძალზე სასარგებლო კონსულტაციები გაუწიოს ოჯახის იმ წევრებს, რომლებსაც სხვა კარიერა აქვთ განზრახული.

ოჯახის შეკრებისა და გასართობი ღონისძიებების კომიტეტი გეგმავს გასართობ და სხვა ღონსიძიებებს, რათა შეკრიბოს ოჯახის წევრები საერთო მიზეზების ირგვლივ. კომიტეტი ასევე აწყობს ყოველწლიურ საოჯახო შეკრებებს ნათესავებს შორის კავშირების გასაღრმავებლად.

მაგალითი 2
Carvajal-ჯგუფი
ოჯახის პროტოკოლი – შინაარსი

Carvajal-ჯგუფი წამყვანი, კერძო მფლობელობაში არსებული კოლუმბიური მულტინაციონალური კომპანიაა, რომელიც ბიზნესსაქმიანობას ეწევა 19 ქვეყანაში, ძირითადად - ლათინურ ამერიკაში. Carvajal-ჯგუფი ფუნქციონირებს 12 სხვადასხვა სექტორში, რომელთაგან ყველაზე დიდია: ქაღალდის წარმოება და გადამუშავება; სასკოლო და საოფისე ინვენტარი; სატელეფონო ცნობარები; საგამომცემლო და სარედაქციო საქმე; პლასტმასისა და ქაღალდის შესაფუთი მასალის წარმოება.

Carvajal-ჯგუფი დააარსა მანუელ კარვაიალ ვალენსიამ 1904 წელს კოლუმბიის ქალაქ კალიში. მან შექმნა ბეჭდვითი კომპანია სახელწოდებით "La Imprenta Comercial". დროთა განმავლობაში კომპანია გაფართოვდა, დაიწყო საქმიანობა სხვა ბიზნესსა და სხვადასხვა რეგიონებში და ლათინური ამერიკის ერთ-ერთი ყველაზე პატივსაცემი მულტინაციონალური ფირმა გახდა.

IFC-ის მიერ Carvajal-ჯგუფში 2004-06 წლებში განხორციელებული ორი ინვესტიციის მიზანი იყო ჯგუფის მხარდაჭერა მის სტრატეგიულ და მოდერნიზაციის გეგმებში.IFC-ის უკანასკნელი ინვესტიცია Carvajal-ჯგუფში დაკავშირებულია ჯგუფის საინფორმაციო სისტემების რეკონსტრუქციასა და მოდერნიზაციასთან. IFC Carvajal-ჯგუფს რეკომენდაციებს უწევს, აგრეთვე, კორპორაციული მართვის სფეროში.

Carvajal-ჯგუფის საოჯახო პროტოკოლის შინაარსი[19]

ა. საოჯახო პროტოკოლის მიზანი

1. Carvajal-კომპანიის მთლიანობა

[17] ივან ლანსბერგი, მონაცვლე თაობები: ოჯახების მიზნის რეალიზაცია ბიზნესში (Harvard Business School Press, 1999).

[18] ივან ლანსბერგი, მონაცვლე თაობები: ოჯახების მიზნის რეალიზაცია ბიზნესში (Harvard Business School Press, 1999); ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

[19] ადაპტირებული და შეჯამებულია Carvajal ჯგუფის საოჯახო პროტოკოლის 2002 წლის ვერსიიდან.

2. Carvajal-ოჯახის ერთიანობა

ბ. საოჯახო ინსტიტუტები

1. საოჯახო ასამბლეა
   - ა. საოჯახო ასამბლეის მიზანი
   - ბ. საოჯახო ასამბლეის ფუნქციები
2. საოჯახო კრება
   - ა. საოჯახო კრების მიზანი
   - ბ. საოჯახო კრების შემადგენლობა
   - გ. საოჯახო კრების ფუნქციები
   - დ. საოჯახო კრების გადაწყვეტილებები
   - ე. საოჯახო კრების სხდომების სიხშირე
3. კომპანიაში მომუშავე ოჯახის წევრების განვითარების საბჭო
   - ა. განვითარების საბჭოს მიზნები
   - ბ. განვითარების საბჭოს შემადგენლობა
   - გ. განვითარების საბჭოს ფუნქციები

გ. Carvajal-ოჯახის საოჯახო ფონდი (საქველმოქმედო დაწესებულება)

1. საოჯახო ფონდის მიზანი
2. საოჯახო ფონდის საბჭო
3. საოჯახო ფონდის პრეზიდენტი

დ. კომპანიის ინსტიტუტები

1. აქციონერთა კრება
   - ა. აქციონერთა კრების მიზანი
   - ბ. აქციონერთა კრების გადაწყვეტილებები
2. დირექტორთა საბჭო
   - ა. დირექტორთა საბჭოს მიზანი
   - ბ. დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა
   - გ. დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე

ე. კომპანიის მენეჯმენტი

1. კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი
   - ა.კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის დანიშვნა

ვ. აქციების ფლობის პოლიტიკა

1. აქციების გაყიდვა
   - ა. უპირატესი შესყიდვის უფლება
   - ბ. გაყიდვის პირობები
2. აქციების დაყადაღება
3. აქციების ემისია
4. სარეზერვო ფონდი
   - ა. სარეზერვო ფონდის მიზანი
   - ბ. სარეზერვო ფონდის დირექტორთა საბჭო
5. ინტერესთა კონფლიქტი
   - ა. ინვესტიციები სხვა კომპანიებში
   - ბ. ტრანზაქციები კომპანიასთან
   - გ. სხვა საქმიანობა

ზ. ოჯახის წევრების დასაქმება

1. ბიზნესში ჩაბმა
2. პასუხისმგებლობა
3. ანაზღაურება
4. განვითარების შეფასება
5. პენსიაზე გასვლა

თ. სოციალური დივიდენდი (სუბსიდიები ოჯახის წევრებისათვის)

1. სოციალური დივიდენდის მიზანი
2. სოციალური დივიდენდის კომპონენტები
3. სოციალური დივიდენდის რეგულირება

ი. საოჯახო საქმიანობა

1. სოციალური შეხვედრები
2. საინფორმაციო შეხვედრები
3. კომუნიკაცია
4. კომპანიის ისტორია

კ. საზოგადოებასთან ურთიერთობა

ლ. საოჯახო პროტოკოლის ზედამხედველი

1. ზედამხედველის მიზანი
2. ზედამხედველის დანიშვნა
3. ზედამხედველის ფუნქციები

მ. საოჯახო კრების მდივანი

1. საოჯახო კრების მდივანი
2. საოჯახო კრების მდივნის დანიშვნა
3. საოჯახო კრების მდივნის ფუნქციები

ნ. კონფლიქტების გადაწყვეტა

ო. საოჯახო პროტოკოლის განახლება

პ. განმარტებები

თავი III
დირექტორთა საბჭო საოჯახო ბიზნესში

დირექტორთა საბჭო კომპანიების უმრავლესობის, მათ შორის, ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანიების, ცენტრალური მართვის ორგანოა. დირექტორთა საბჭოს როლი, სტრუქტურა და შემადგენლობა შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს. როგორც წესი, ეს განპირობებულია ბიზნესის სიდიდით და კომპლექსურობით, აგრეთვე, მფლობელი ოჯახის სიმწიფით.

არსებობის პირველ წლებში საოჯახო ბიზნესის უმრავლესობა ქმნის დირექტორთა საბჭოს საკანონმდებლო მოთხოვნებთან შესაბამისობის მიზნით. იგი ასევე ცნობილია როგორც „ქაღალდზე არსებული საბჭო“. მისი ფუნქცია ძირითადად შემოიფარგლება კომპანიის საფინანსო, დივიდენდებისა და იმ სხვა პროცედურების დამტკიცებით, რომლებიც კანონის შესაბამისად საბჭოს თანხმობას მოითხოვს. საბჭო, როგორც წესი, წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ მართავს სხდომებს (ადგილობრივი წესიდან გამომდინარე) და ეს სხდომები ძალიან მოკლე პერიოდი გრძელდება. ასეთ შემთხვევაში საბჭო შედგება ექსკლუზიურად ოჯახის წევრებისა და ზოგ შემთხვევაში რამდენიმე სანდო არაწევრი ზედა რგოლის მენეჯერისაგან. ძალზე გავრცელებულია აგრეთვე შემთხვევები, როდესაც კომპანიის მფლობელი ფიზიკური პირი ამავე დროს მენეჯმენტისა და საბჭოს წევრიცაა. მართვის აღნიშნული სტრუქტურა ნაკლებად ღირებულია საოჯახო ბიზნესისთვის, რადგან ასეთი სტრუქტურის თითოეული ელემენტი (საბჭო, მენეჯმენტი და ოჯახი) შეიძლება ცალ-ცალკე ასრულებდეს უფრო აქტიურ და კონსტრუქციულ როლს კომპანიის მართვაში. ასეთ დროს ფუნქციები ირევა, მოსალოდნელია კონფლიქტების წარმოქმნა და არაეფექტიანობა კომპანიის ზედამხედველობასა და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღებაში.

საოჯახო ბიზნესის ზრდასთან ერთად საჭირო ხდება საბჭოს მიერ ისეთი მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულება, როგორიცაა კომპანიის სტრატეგიის შემუშავება და მისი მენეჯმენტის საქმიანობის შეფასება. ეს ამოცანები საბჭოსგან მოითხოვს უფრო ხშირი სხდომების ორგანიზებას, საჭირო გამოცდილებასა და დამოუკიდებლობას კომპანიის მენეჯმენტთან ურთიერთობისას. ეს არის ის შემთხვევა, როდესაც საოჯახო ბიზნესის საბჭო ხდება უფრო ორგანიზებული, კარგად ფოკუსირებული და გახსნილი გარე დამოუკიდებელი დირექტორებისათვის.

მთლიანად პროფესიონალურ საბჭოზე გადასვლამდე, რომელსაც შესწევს უნარი იმოქმედოს ბიზნესის საუკეთესო ინტერესებისათვის მენეჯმენტისა და მაკონტროლებელი აქციონერებისგან დამოუკიდებლად, ბევრი საოჯახო ბიზნესი ქმნის საკონსულტაციო საბჭოს, რომელიც თავის უნარ-ჩვევებსა და კვალიფიკაციას უზიარებს მოქმედ დირექტორებს. ასეთ შემთხვევაში საკონსულტაციო საბჭო მჭიდროდ თანამშრომლობს კომპანიის დირექტორთა საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლთან ბიზნესის წინაშე არსებული სტრატეგიული საკითხების გადასაწყვეტად.

1 - საკონსულტაციო საბჭოები

1.1. საკონსულტაციო საბჭოს განმარტება და როლი

საკონსულტაციო საბჭო გამოცდილ და პატივსაცემ პირთა ჯგუფია, რომელსაც ბევრი საოჯახო ბიზნესი ქმნის, რადგან დირექტორთა საბჭო შედგება მხოლოდ ოჯახის წევრებისა და კომპანიის მენეჯმენტის ზედა რგოლის წარმომადგენლებისგან. ასეთ შემთხვევაში საბჭოს შეიძლება არ ჰქონდეს სათანადო გამოცდილება და გარე პერსპექტივა ისეთ სტრატეგიულ სფეროებში, როგორიცაა, მარკეტინგი, ფინანსები, ადამიანური რესურსის მართვა და საერთაშორისო ბაზარი. შესაბამისად, საკონსულტაციო საბჭო იქმნება დირექტორთა საბჭოში არსებული ხარვეზების კომპენსაციის მიზნით, მაგრამ იგი არ ამცირებს გადაწყვეტილების მიღებაზე ოჯახის კონტროლს და არ ზღუდავს უცხო პირებთან ინფორმაციის გაზიარების საჭიროებას. საკონსულტაციო საბჭოს შეუძლია, აგრეთვე, საოჯახო ბიზნესში წვლილის შეტანა იმ ბიზნესკავშირების მეშვეობით, რომლებიც მის წევრებს შეიძლება ჰქონდეთ.[20]

საკონსულტაციო საბჭო ხშირად განიხილება როგორც „კომპრომისული გადაწყვეტა“ ოჯახის მიერ დომინირებულ და უფრო დამოუკიდებელ საბჭოს შორის. უმეტესწილად, საოჯახო ბიზნესი აღიარებს დამოუკიდებელი საბჭოს არსებობის საჭიროებას, მაგრამ ამავე დროს არაკომფორტულად გრძნობს თავს კომპანიის შესახებ ამა თუ იმ ინფორმაციის გამჟღავნებისა და გარეშე პირთა ჯგუფთან ერთად გადაწყვეტილების მიღებისას ძალაუფლების განაწილების გამო. ასეთი საოჯახო ბიზნესი, როგორც წესი, ირჩევს საკონსულტაციო საბჭოს როგორც გარედან რჩევისა და გამოცდილების მიღების საშუალებას და ამასთან ერთად ინარჩუნებს კონტროლს კომპანიის რეალურ საბჭოზე. დროთა განმავლობაში, როდესაც ოჯახი დაინახავს საკონსულტაციო საბჭოს სიკეთეს, ხშირად ზოგიერთ მის წევრს იწვევს კომპანიის დირექტორთა საბჭოში.

1.2. საკონსულტაციო საბჭოს შემადგენლობა

საკონსულტაციო საბჭოს შემადგენლობის ყველაზე ოპტიმალური რაოდენობაა 3-7 წევრი. ამ ტიპის საბჭოს წევრთა სიმცირე ხელს შეუწყობს მისი ეფექტიანობის შენარჩუნებას და შესაძლებელს გახდის საკუთარი მოსაზრებების ჯგუფის სხვა წევრებისათვის ნათლად გადაცემას. საკონსულტაციო საბჭოს წევრები, როგორც წესი, არიან საოჯახო ბიზნესისა და ბაზრის ან სხვა ისეთი სფეროების ექსპერტები, როგორიცაა ფინანსები, მარკეტინგი და საერთაშორისო ბაზარი. მათ აგრეთვე აქვთ ის ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც სჭირდება საოჯახო ბიზნესს ახალი საქმიანობის დაწყების ან ახალ ქვეყანაში ბიზნესის გაფართოებისათვის. საკონსულტაციო საბჭო, როგორც წესი, სხდომებს მართავს წელიწადში 3-4-ჯერ, საოჯახო ბიზნესის

[20] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

სიდიდიდან და მისი ოპერაციების კომპლექსურობიდან გამომდინარე. საკონსულტაციო საბჭოს წევრები შეიძლება აგრეთვე იყვნენ საოჯახო ბიზნესის აღმასრულებელი დირექტორი და რამდენიმე ზედა რგოლის მენეჯერი, რათა, კომპანიის საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელი იყოს სხდომის დისკუსიების კოორდინაცია.

საკონსულტაციო საბჭოს წევრთა ობიექტურობის უზრუნველყოფის მიზნით, საბჭოს წევრები არ შეიძლება იყვნენ:[21]

- კომპანიის მიმწოდებლები ან სავაჭრო პარტნიორები.
- მფლობელთა მეგობრები, რომელთაც არა აქვთ სათანადო გამოცდილება.
- კომპანიისათვის მომსახურე პირები, რომლებიც ანაზღაურებას იღებენ კომპანიისგან შესრულებული სამუშაოს გამო (მაგ., ბანკირები, იურისტები, გარე აუდიტორები, კონსულტანტები), რადგან ისინი ისედაც ერევიან სხვა ფორმებით და მათი ობიექტურობა და დამოუკიდებლობა საეჭვო შეიძლება გახდეს.
- პირები, რომლებსაც ინტერესთა კონფლიქტი აქვთ კომპანიის მრჩევლობის გამო.
- პირები, რომლებიც ზედმეტად ერთგული არიან კომპანიის მიმართ და ვერ შეძლებენ სწორ მოქმედებას საკონსულტაციო საბჭოს წევრის როლში.

1.3. საკონსულტაციო საბჭოს ნაკლოვანებები და უპირატესობანი

ცხრილში შეჯამებულია საკონსულტაციო საბჭოების ზოგიერთი ძირითადი ნაკლოვანებები და უპირატესობანი:[22]

საკონსულტაციო საბჭო	
უპირატესობანი	• მის წევრებს არ გააჩნიათ სამართლებრივი პასუხისმგებლობები; ის ამცირებს კომპანიის ხარჯებს (დაზღვევა არ არის აუცილებელი) და აადვილებს წევრების აყვანას (რადგან წევრობა სარისკო არ არის, ისევე, როგორც კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შემთხვევაში). • შეუძლია კომპანიას შემატოს დამატებითი უნარ-ჩვევები, ტექნიკური გამოცდილება და ცოდნა, რომელიც არ არის ხელმისაწვდომი არსებული მენეჯმენტისა და საბჭოსათვის. • მისი რეკომენდაცია, როგორც წესი, მიუკერძოებელია. • მის წევრებს შეუძლიათ ისეთი კონტრაქტების შეთავაზება, რომლებიც დამატებითი გაყიდვის ან კაპიტალის მომტანია.

[21] რიჩარდ ნარვა და ბეტ სილვერი, „როგორ მივაღწიოთ ეფექტიან მართვას ოჯახის მიერ კონტროლირებად საწარმოში“, NACD Directors Monthly, აგვისტო, 2003.

[22] ადაპტირებულია: ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

საკონსულტაციო საბჭო	
ნაკლოვანებები	• საკონსულტაციო საბჭო ფუნქციონირებს როგორც ექსპერტთა ჯგუფი, რომლის რეკომენდაციებსა და რჩევებს კომპანია სისტემატურად არ იცავს. ამდენად, საკონსულტაციო საბჭო არ უნდა იქნეს მიჩნეული ისევე სერიოზულად როგორც რეალური დირექტორთა საბჭო. • საკონსულტაციო საბჭოს არა აქვს უფლება ინფორმაცია მოსთხოვოს მენეჯმენტს, ამიტომ მისი რეკომენდაციები შეიძლება მხოლოდ იმას ემყარებოდეს, რისი გაზიარებაც მენეჯმენტს სურს მისი წევრებისათვის. • საკონსულტაციო საბჭოს წევრებს უმნიშვნელო გავლენა ან არანაირი ზეგავლენა არა აქვთ სტრატეგიის შემუშავებაზე ან მენეჯმენტის საქმიანობის ზედამხედველობის განახორციელებაზე. • სამართლებრივი პასუხისმგებლობის არარსებობა ართულებს წევრთა პასუხისმგებლობის საკითხის დაყენებას მათ მიერ მოწოდებული რჩევის გამო. • საკონსულტაციო საბჭოს ზოგიერთმა წევრმა შეიძლება საკუთარი როლი სერიოზულად არ მიიჩნიოს, არ მოემზადოს სათანადოდ და არ შეიტანოს საბჭოს მუშაობაში ისეთი წვლილი, როგორსაც შეიტანდა რეალური საბჭოს წევრობის შემთხვევაში.

2 – დირექტორთა საბჭო

2.1 .დირექტორთა საბჭოს როლი

კარგად ფუნქციონირებადი დირექტორთა საბჭოს ძირითადი ფუნქციებია: ფირმის საერთო სტრატეგიის განსაზღვრა, მენეჯმენტის საქმიანობის ზედამხედველობა და იმის უზრუნველყოფა, რომ არსებობდეს კორპორაციული მართვის სათანადო სტრუქტურა, მათ შორის მკაცრი კონტროლის გარემო, ინფორმაციის მიწოდების საკმარისი დონე და მცირე აქციონერების დაცვის ადეკვატური მექანიზმი. საბჭოს მიერ თითოეული ამ სფეროსათვის გამოყოფილი დრო და ძალისხმევა დამოკიდებულია საოჯახო ბიზნესის სიდიდესა და კომპლექსურობაზე. მაგალითად, კომპანიაში, რომელსაც რამდენიმე აქციონერი ჰყავს, მარტივი ბიზნესპროცესების, ეფექტიანი შიდა კონტროლისა და მისი მფლობელების კომპანიის ოპერაციებში მონაწილეობის მაღალი ხარისხის მისაღწევად საბჭო უფრო მეტ ყურადღებას უნდა უთმობდეს სტრატეგიისა და გრძელვადიანი დაგეგმვის საკითხებს.

ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანიის საბჭო ღირებული უნდა იყოს ბიზნესისათვის და არ უნდა ეწეოდეს კომპანიის სხვა ორგანოების მიერ უკვე განხორციელებულ საქმიანობას. მაგალითად, საბჭომ უნდა უხელმძღვანელოს, მაგრამ მონაწილეობა არ უნდა მიიღოს კომპანიის ყოველდღიურ მართვაში, რადგან ეს კომპანიის მენეჯმენტის მთავარი ფუნქციაა. მეტიც, დირექტორებს უნდა ჰქონდეთ საჭირო რესურსები და თავისუფლება იმისათვის, რომ ზედამხედველობა და ოპონირება გაუწიონ მენეჯმენტის და/ან ოჯახის წევრების მიერ მიღებულ გადაწყვეტი-

ლებებს.

სტრატეგიასა და ზედამხედველობასთან ერთად დირექტორთა საბჭოსათვის დაკისრებული ზოგიერთი ძირითადი მოვალეობაა:[23]

- მენეჯმენტის ზედა რგოლის ჩანაცვლების უზრუნველყოფა.
- ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.
- კომპანიის შიდა კონტროლისა და რისკის მართვის სისტემების ადეკვატურობის უზრუნველყოფა.
- ანგარიშგება მფლობელებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების წინაშე.

2.2. დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა

დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობა და წევრთა რაოდენობა დამოკიდებულია კომპანიის ოპერაციების სიდიდესა და კომპლექსურობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს მარტივი ფორმულა საოჯახო ბიზნესის დირექტორთა სათანადო რაოდენობის განსასაზღვრად, საუკეთესო პრაქტიკით დადასტურებული რეკომენდაციაა საბჭოს შექმნა 5-9 წევრის შემადგენლობით. შედარებით მცირერიცხოვანი საბჭოს უპირატესობა ისაა, რომ იზრდება მისი მუშაობის ეფექტიანობა, რადგან დირექტორებს უკეთესი შესაძლებლობა ექნებათ კომუნიკაციისათვის, ერთმანეთის მოსმენისა და დისკუსიებისთვის თვალყურის მისადევნებლად. ამასთან, ბევრად ადვილია საბჭოს სხდომების ორგანიზება და კვორუმის მიღწევა მცირე ჯგუფში, ვიდრე დიდში.

დირექტორების შერჩევისას ოჯახის მფლობელობაში არსებულმა კომპანიებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ იმ პირებზე, რომლებსაც შეუძლიათ ბიზნესისათვის სარგებლობის მოტანა და საჭირო უნარ-ჩვევები აქვთ ისეთ სფეროებში, როგორიცაა, სტრატეგია და/ან მენეჯმენტი და ოპერაციების კონტროლი. მეტიც, დირექტორების შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იყოს მათი პოტენციური წვლილი კომპანიაში და არა მათი ოჯახისადმი კუთვნილება. თუმცა, რეალურად, საოჯახო ბიზნესს ძირითადად ისეთი საბჭოები ჰყავს, რომლებიც მთლიანად ოჯახის წევრებითაა დაკომპლექტებული. ის, თუ რა სიკეთე აქვს მენეჯმენტისა და მაკონტროლებელი აქციონერებისაგან დამოუკიდებელ საბჭოს, განხილულია მე-3 თავში.

ცხრილში შეჯამებულია ის ძირითადი კრიტერიუმები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს კარგი დირექტორი:

პიროვნული თვისებები	პროფესიული კვალიფიკაცია
• პიროვნული პატიოსნება და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დაცვა • გუნდური მუშაობის უნარი	• ამ სფეროში მუშაობის გამოცდილება • სათანადო ბიზნესგადაწყვეტილებების მიღების უნარი

[23] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

პიროვნული თვისებები	პროფესიული კვალიფიკაცია
• კომუნიკაციის სანიმუშო უნარ-ჩვევები • ხელმძღვანელობის უნარი • ძლიერი ანალიტიკური უნარ-ჩვევები • გამბედაობა, საკუთარი თავისადმი რწმენა და სხვა დირექტორების, ოჯახის წევრებისა და წამყვანი მენეჯერების ოპონირების უნარი	• ცოდნა და გამოცდილება შესაბამის სფეროებში (განისაზღვრება კომპანიის მიერ). ეს შეიძლება მოიცავდეს: სტრატეგიას, მარკეტინგს, სამართალს, ფინანსებსა და ბუღალტრულ აღრიცხვას, რისკის მართვას და შიდა კონტროლს, ადამიანური რესურსის მართვას, კორპორაციულ მართვას • სასარგებლო კავშირები

2.3. დირექტორთა მოვალეობები

კომპანიის აქციონერები ირჩევენ დირექტორებს, რომლებიც უნდა მოქმედებდნენ კომპანიის ინტერესებიდან გამომდინარე და თან სათანადოდ უნდა ზრუნავდნენ კომპანიაზე. ქვემოთ ჩამოთვლილია დირექტორთა ძირითადი მოვალეობები:[24]

ზრუნვის მოვალეობა: გადაწყვეტილების მიღებამდე დირექტორები უნდა მოქმედებდნენ გონივრულად და ძალ-ღონეს არ უნდა იშურებდნენ, რათა გააანალიზონ და განიხილონ ყველა სათანადო და არსებითი ინფორმაცია, რომელიც ხელმისაწვდომია მათთვის. ზრუნვის მოვალეობიდან გამომდინარე, დირექტორებმა:

- ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებამდე ყურადღებით უნდა შეისწავლონ მათთვის ხელმისაწვდომი ყველანაირი არსებითი ინფორმაცია.
- უნდა იმოქმედონ კეთილსინდისიერად და კომპეტენტურად.
- გადაწყვეტილებები უნდა მიიღონ ინფორმირებულ და განხილვის საფუძველზე.
- უნდა უზრუნველყონ საბჭოს სხდომებზე რეგულარული დასწრება, სხდომაზე მომზადებული გამოცხადება და მის მუშაობაში აქტიური მონაწილეობა (მოვალეობის ეს ნაწილი ასევე ნახსენებია როგორც „ყურადღების მოვალეობა“ ან „მორჩილების მოვალეობა“).

ერთგულების მოვალეობა: მოვალეობათა შესრულებისას დირექტორები უნდა იჩენდნენ ერთგულებას კომპანიის მიმართ და მას სხვა დანარჩენ ინტერესებზე წინ უნდა აყენებდნენ. დირექტორებს არ შეუძლიათ პირდაპირი სარგებლის მიღება კომპანიის სახელით განხორციელებული ღონისძიებებიდან. ერთგულების მოვალეობიდან გამომდინარე დირექტორებმა:

- კომპანიის ინტერესები პირად ინტერესებზე წინ უნდა დააყენონ.
- დაუყოვნებლივ უნდა გაუმჟღავნონ ნებისმიერი ინტერესთა კონფლიქტი საბჭოს სხვა წევრებს.

[24] NACD, „დირექტორთა საბჭო ოჯახის მფლობელობაში არსებულ ბიზნესში“, Director's Handbook Series, 2004.

- თავი უნდა შეიკავონ ხმის მიცემისგან ისეთ საკითხზე, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს პირად ინტერესთა კონფლიქტს.

3 – დამოუკიდებელი დირექტორები

3.1. დამოუკიდებელი დირექტორების მნიშვნელობა

ძლიერი და დამოუკიდებელი საბჭოს შექმნა ყველაზე სწორი გადაწყვეტილებაა, რომელსაც ოჯახებისა და ბიზნესის უმრავლესობა იღებს, როდესაც კომპანიის ოპერაციების მოცულობა აღწევს კრიტიკულ სიდიდეს და სირთულეს. ამერიკის შეერთებულ შტატებში ოჯახის მფლობელობაში არსებული 80-ზე მეტი კომპანიის კვლევამ, რომლებიც მესამე ან უფრო გვიანდელი თაობის მმართველობაში იმყოფებიან, აჩვენა, რომ გარე (არა ოჯახის მიერ კონტროლირებადი) და აქტიური საბჭოს არსებობა იყო აღნიშნული კომპანიების შენარჩუნებისა და წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი.[25]

თუმცა რეალურად, როდესაც საქმე ეხება საბჭოს წევრობას, უმეტესწილად ეს უფლება ოჯახის წევრებისთვის და, ზოგიერთ შემთხვევაში კი, ნდობით აღჭურვილი მოწვეული მენეჯერებისთვის არის დატოვებული. ასეთი პრაქტიკა ძირითადად გამოიყენება როგორც ბიზნესის მიმართულებაზე ოჯახის კონტროლის შენარჩუნების საშუალება. სამწუხაროდ, გარე დამოუკიდებელი დირექტორების არარსებობა ხშირად საოჯახო ბიზნესის საბჭოს ხელს უშლის იმ ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვებაში, რომელიც მას აკლია. ჭეშმარიტად დამოუკიდებელ დირექტორებს აგრეთვე შესწევთ ძალა კრიტიკულად მიუდგნენ ოჯახის დამოკიდებულებას და გაზარდონ დისციპლინის დონე საბჭოს სხდომებზე. ამასთან, საბჭოს სხდომებზე დამოუკიდებელი დირექტორების დასწრება ხელს შეუშლის ოჯახის წევრების მიერ საოჯახო საკითხებზე დროის ფუჭად დაკარგვას და მეტ ყურადღებას დაუთმობენ ბიზნესსტრატეგიასა და კონტროლს. დაბოლოს, დამოუკიდებელ დირექტორებს ასევე შეუძლიათ „ბუფერის“ როლის შესრულება ოჯახის სხვადასხვა წევრს შორის, რომლებსაც ურთიერთსაწინააღმდეგო მოსაზრებები აქვთ ბიზნესსაკითხებთან დაკავშირებით.

დამოუკიდებელი დირექტორების არსებობის ზოგიერთი უპირატესობაა:[26]

- სტრატეგიასა და კონტროლში გარე პერსპექტივის შეტანა.
- ახალი უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შეტანა, რაც შეიძლება არ იყოს ხელმისაწვდომი კომპანიის შიგნით.
- ოჯახისაგან დამოუკიდებელი და ობიექტური აზრის მიწოდება.
- დაქირავებასა და დაწინაურებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღება ოჯახური კავშირებისგან დამოუკიდებლად.
- დამაბალანსებლის როლის შესრულება ოჯახის სხვადასხვა წევრს შორის და, ზოგიერთ შემთხვევებში, ოჯახის წევრ-მენეჯერებს შორის არსებული უთანხმოების განხილვისას მსაჯულის როლის შესრულება.
- სარგებლის მიღება მათი ბიზნესიდან, სხვა კონტრაქტებიდან და კავშირებიდან.

[25] ჯონ უორდი, ეფექტიანი საბჭოების შექმნა კერძო საწარმოებისათვის (Family Enterprise Publishers, 1991).
[26] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

3.2 .დირექტორის დამოუკიდებლობის განსაზღვრება

დირექტორის დამოუკიდებლობის განსაზღვრება განსხვავდება ბაზრის ტიპის მიხედვით, თუმცა, მისი ძირითადი კომპონენტები უცვლელია. ზოგადი პრინციპია ის, რომ დამოუკიდებელი დირექტორი თავისუფალი უნდა იყოს მენეჯმენტთან, მაკონტროლებელ პირებსა (ოჯახი) და სხვებთან ყოველგვარი კავშირისგან, რასაც შეუძლია გავლენა იქონიოს მის მსჯელობაზე.
ქვემოთ მოცემულია IFC-ის დამოუკიდებელი დირექტორის განმარტება:

დამოუკიდებელი დირექტორის ინდიკატიური განმარტება:[27]

„დამოუკიდებელი დირექტორი“ ნიშნავს დირექტორს, რომელიც:

1. არ დაუქირავებია კომპანიას ან მასთან დაკავშირებულ მხარეებს წინა 5 წელი;
2. თავად არ არის ან არ არის აფილირებული კომპანიასთან, რომელიც ამ კომპანიის, ანდა მასთან დაკავშირებული მხარეების მრჩეველი ან კონსულტანტია;
3. არ არის აფილირებული კომპანიის ძირითად კლიენტთან ან მიმწოდებელთან, ანდა მასთან დაკავშირებულ მხარეებთან;
4. არ გააჩნია პირადი მომსახურების კონტრაქტები კომპანიასთან, მასთან დაკავშირებულ მხარეებთან ან მისი მენეჯმენტის ზედა რგოლთან;
5. არ არის აფილირებული არაკომერციულ ორგანიზაციასთან, რომელიც მნიშვნელოვან დაფინანსებას იღებს კომპანიისაგან ან მასთან დაკავშირებული მხარეებისგან;
6. არ არის დაქირავებული როგორც სხვა კომპანიის აღმასრულებელი თანამდებობის პირი, რომლის დირექტორთა საბჭოშიც ამ კომპანიის აღმასრულებელი პირები მსახურობენ;
7. არ არის ისეთი პირის უშუალო ოჯახის წევრი, რომელიც წინა 5 წელი იყო ან არის დაქირავებული კომპანიის, ანდა მასთან დაკავშირებული მხარეების მიერ როგორც აღმასრულებელი ოფიცერი;

[27] საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია,
http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted.

8. არ არის და წინა 5 წელი არ ყოფილა აფილირებული ან დაქირავებული ამჟამინდელი ანდა ყოფილი კომპანიის, ან მასთან დაკავშირებული მხარის აუდიტორის მიერ,
9. არ არის კომპანიის მაკონტროლებელი პირი (ფიზიკურ და/ან იურიდიულ პირთა ჯგუფის წევრი, რომელიც კოლექტიურად ახორციელებს კომპანიის ეფექტიან კონტროლს) ან ასეთი პირის დედა, მამა, და, ძმა, ბებია, ბაბუა, შვილი, ბიძაშვილი, მამიდაშვილი, დეიდაშვილი, დეიდა, მამიდა, ბიცოლა, ბიძა, ძმისშვილი, დისშვილი ან მეუღლე, ქვრივი, მეუღლის ნათესავი, მემკვიდრე, მემკვიდრე ანდერძის მიხედვით და ნებისმიერი ზემოთ ჩამოთვლილის ჩამნაცვლებელი (ან ნებისმიერი ტრასტი, ანდა მსგავსი ორგანიზაცია, რომლის ერთადერთი ბენეფიციარებიც არიან ნებისმიერი ასეთი პირები ან მათი კომბინაცია), ანდა აღმასრულებელი, ადმინისტრატორი ან ამ პუნქტში ჩამოთვლილი ნებისმიერი პირის აღმასრულებელი, ადმინისტრატორი, ანდა პირადი წარმომადგენელი, რომელიც გარდაცვლილი ან ქმედუუნაროა.

ამ განმარტების მიზნებისათვის პირი უნდა ჩაითვალოს მხარესთან „აფილირებულად“, თუ ასეთი პირი: (I) ფლობს პირდაპირ ან არაპირდაპირ წილს; ან (II) დაქირავებულია ასეთი მხარის მიერ. „დაკავშირებული მხარე“ კომპანიასთან მიმართებით ნიშნავს ნებისმიერ პირს ან ერთეულს, რომელიც აკონტროლებს, კონტროლდება ან იმყოფება კომპანიის საერთო კონტროლის ქვეშ.

თავი IV
საოჯახო ბიზნესის მენეჯმენტის ზედა რგოლი

ზედა რგოლის მენეჯერები საოჯახო ბიზნესის მართვის სტრუქტურის აუცილებელი ნაწილია და მისი ხარისხი პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის ფუნქციონირებასა და ოჯახის სიმდიდრეზე. ზედა რგოლის მენეჯერები ახორციელებენ დირექტორთა საბჭოს მიერ განსაზღვრულ სტრატეგიულ მიმართულებას და მართავენ კომპანიის ყოველდღიურ ოპერაციებს. კომპანიის სათავეში სათანადო მენეჯერების არსებობა საოჯახო ბიზნესის წარმატების საწინდარია.

1– ოჯახის წევრი და არაწევრი მენეჯერები

არსებობის პირველ წლებში საოჯახო ბიზნესს, როგორც წესი, მართავს და მის მიმართულებას განსაზღვრავს დამფუძნებელი. ასეთი ბიზნესის მართვის სტრუქტურა შეიძლება საკმაოდ არაოფიციალური დარჩეს და გადაწყვეტილების მიღების უფლება კონცენტრირებული იყოს დამფუძნებლის და მისი რამდენიმე ახლო ნათესავის ხელში. მართვის ასეთი სტრუქტურა უფრო ხშირად ამართლებს ხოლმე კომპანიის განვითარების ადრეულ ეტაპზე. ამ ეტაპზე საოჯახო ბიზნესის წარმატებას ძირითადად განაპირობებს მოტივირებული და შრომისმოყვარე დამფუძნებელი.

კომპანიის ზრდასა და მისი ბიზნესოპერაციების კომპლექსურობასთან ერთად, საჭირო ხდება გაცილებით ოფიციალური მართვის სტრუქტურა, დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და მართვის კვალიფიციური ორგანო. სამწუხაროდ, ბევრი საოჯახო ბიზნესი საკუთარი ბიზნესის პროფესიონალიზაციის აუცილებლობის იგნორირებას ახდენს და ზედა რგოლის მენეჯერების პოზიციებს ექსკლუზიურად ოჯახის წევრებისთვის ინახავს. მიუხედავად იმისა, რომ ოჯახის წევრების დიდი ნაწილი გამოცდილი მენეჯერებითაა წარმოდგენილი, რომელთაც წვლილი შეაქვთ საკუთარ ბიზნესში, ხშირად მათ კვალიფიკაცია აკლიათ ასეთი მოვალეობების შესასრულებლად. ისეთ შემთხვევებშიც კი, როდესაც ყველა ოჯახის წევრი კარგი მენეჯერია, მათ შეიძლება არ გააჩნდეთ საჭირო უნარ-ჩვევები და გამოცდილება, რომელიც მზარდ და გაცილებით კომპლექსურ კომპანიას წაადგება. ბიზნესში ჩაბმულ წარმატებულ ოჯახებს ესმით, რომ გრძელვადიან პერიოდში ზოგიერთი ოჯახის წევრი უნდა გადადგეს და შეიცვალოს უფრო გამოცდილი და გარედან მოყვანილი მაღალი დონის პროფესიონალით.

ოჯახის მფლობელობაში არსებულ კომპანიაში, ზედა რგოლის სათანადო მენეჯერების არსებობის უზრუნველყოფა ისეთი პროცესია, რომელიც ადრე უნდა დაიწყოს, საოჯახო ბიზნესის დაფუძნების სტადიაზეც კი. ამ პროცესის ზოგი-

ერთი საფეხურია:

- ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი და თითოეული ზედა რგოლის მენეჯერის მიმდინარე ოპტიმალური როლისა და პასუხისმგებლობის შედარება (მსგავს კომპანიებთან).
- ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც მკაფიოდ განსაზღვრავს ზედა რგოლის ყველა მენეჯერის როლსა და პასუხისმგებლობას, რაც უნდა ემყარებოდეს კომპანიის მიმდინარე და სამომავლო ბიზნესსაქმიანობის მოთხოვნებს.
- არსებული ზედა რგოლის მენეჯერების უნარ-ჩვევებისა და კვალიფიკაციის შეფასება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველზე.
- ზედა რგოლის მენეჯერების შეცვლა და/ან ახალი მენეჯერების დაქირავება.
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესისა და დადასტურების დონეების დეცენტრალიზაცია საჭიროებისამებრ; გადაწყვეტილების მიღების უფლება უნდა უკავშირდებოდეს მენეჯერების როლსა და პასუხისმგებლობას და არა ოჯახთან მათ სიახლოვეს.
- საოჯახო დასაქმების მკაფიო პოლიტიკის შემუშავება და მისი შინაარსის ხელმისაწვდომობა ოჯახის ყველა წევრისათვის (იხ. ამ სახელმძღვანელოს თავი II. 1.1 - ოჯახის წევრების დასაქმების პოლიტიკის დეტალების გასარკვევად).
- შიდა ტრენინგის პროგრამის შემუშავება, რომელიც გამოცდილ თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს მოემზადონ სამომავალოდ ხელმძღვანელი თანამდებობების დასაკავებლად.
- ანაზღაურების სისტემის შემუშავება, რომელიც სათანადო სტიმულს აძლევს ყველა მენეჯერს მისი საქმიანობიდან და არა ოჯახთან მისი კავშირიდან გამომდინარე.

ცხრილში შეჯამებულია, როგორ აგვარებს საოჯახო ბიზნესი დასაქმების ზოგიერთ საკითხს, იმის მიხედვით, თუ როგორ განსაზღვრავს იგი ოჯახის ან ბიზნესის პრიორიტეტულობას:[28]

საკითხი	კომპანიები, სადაც ოჯახია პირველ ადგილზე	კომპანიები, სადაც ბიზნესია პირველ ადგილზე
დასაქმების პოლიტიკა	ღია კარის პოლიტიკა ოჯახის ყველა წევრისთვის. ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანია ხშირად ხდება უსაფრთხოების ბადე მათთვის, ვისაც ბიზნესის გარეთ არ შეუძლია წარმატების მიღწევა.	მხოლოდ კვალიფიციური ოჯახის წევრები უერთდებიან კომპანიას. საოჯახო დასაქმების პირობები მკაფიოდაა განსაზღვრული და მოიცავს განათლებასთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს და საოჯახო ბიზნესის გარეთ სამუშაო გამოცდილებას.
კომპენსაცია	თანაბარი ანაზღაურება ყველასათვის. ყველას ანაზღაურება ერთნაირია მიუხედავად მათი გამოცდილე-	თანაბარი ანაზღაურება ყველასათვის. ყველას ანაზღაურება ერთნაირია მიუხედავად მათი გამოცდილებისა და ბიზ-

[28] მაიკ კონი, „თქვენი კომპანია პირველ ადგილზე ოჯახს აყენებს თუ ბიზნესს?“, The Business Journal of Phoenix, იანვარი, 2005

საკითხი	კომპანიები, სადაც ოჯახია პირველ ადგილზე	კომპანიები, სადაც ბიზნესია პირველ ადგილზე
	ბისა და ბიზნესში შეტანილი წვლილისა. ოჯახის კომპეტენტური წევრები უნდა ზრუნავდნენ (ანაზღაურების, სარგებლის და სხვა საშუალებით) მათ ნაკლებად კომპეტენტურ და-ძმებზე ან ბიძაშვილებზე.	ნესში შეტანილი წვლილისა. ოჯახის კომპეტენტური წევრები უნდა ზრუნავდნენ (ანაზღაურების, სარგებლის და სხვა საშუალებით) მათ ნაკლებად კომპეტენტურ და-ძმებზე ან ბიძაშვილებზე.
ხელმძღვანელობა (ლიდერობა)	ხელმძღვანელობა ემყარება ასაკობრივ უფროსობას და არა დემონსტრირებულ კომპეტენტურობას ან წარმატებას. ხანდაზმულობა საოჯახო ბიზნესში შეიძლება უფრო მეტად ფასდებოდეს, ვიდრე ბიზნესის გარეთ მუშაობა და მიღწეული წარმატება.	ლიდერის პოზიციის დამსახურება. ოჯახის დევიზია, ბიზნესს მართავდეს „საუკეთესო და ყველაზე ჭკვიანი“ პირი: ოჯახის ან არაოჯახის წარმომადგენელი. ოჯახის არაწევრი ზედა რგოლის აღმასრულებელი პირები შეიძლება დაქირავებული იყვნენ დარგის შიგნით, თუმცა ზოგიერთი კომპანიები წარმატებით ახდენენ საკუთარი წამყვანი მენეჯერების აღზრდას.
ბიზნეს- რესურსების განაწილება	ბიზნესრესურსები გამოიყენება ოჯახის წევრების პირადი საჭიროებისათვის (სახლი, მანქანები, პირადი შესყიდვები და სხვ.).	ბიზნესრესურსები გამოიყენება სტრატეგიულად. არსებობს მკვეთრი განსხვავება ბიზნესისა და ოჯახის აქტივებს შორის. ბიუჯეტირება და დაგეგმვა მნიშვნელოვანია; მოგება გამოიყენება ზრდის ინიციატივისთვის ან დივიდენდების გადასახდელად.
ტრენინგი	ოფიციალური ტრენინგის პროგრამების არარსებობა. ოჯახის წევრები ინტუიციურად სწავლობენ ბიზნესპრაქტიკას.	ოფიციალური ტრენინგის საჭიროების დროული აღიარება. ტრენინგი იგეგმება და ხორციელდება, რათა ოჯახის წევრებმა აითვისონ აუცილებელი ბიზნესპრაქტიკა.

2 - აღმასრულებელი დირექტორისა და ზედა რგოლის მენეჯმენტის ჩანაცვლება

აღმასრულებელი დირექტორისა და ზედა რგოლის მენეჯმენტის ჩანაცვლება, ალბათ, ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი საკითხია, რომელსაც ნებისმიერი კომპანია აწყდება, მათ შორისაა ოჯახის მფლობელობაში არსებული კომპანიებიც. ამას გაანაპირობებს ის, რომ კომპანიის ზედა რგოლის მენეჯერები, როგორც წესი, საქმიანობის, ზრდისა და გადარჩენის მამოძრავებელი ძალაა. მენეჯმენტის ჩანაცვლების საკითხი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია საოჯახო ბიზნესისთვის, რადგან ოჯახის ზრდასთან ერთად ის სულ უფრო მტკივნეული ხდება იმის გამო, რომ ოჯახის სხვადასხვა შტოდან იკვეთება რამდენიმე კანდიდატი ზედა რგოლის მენეჯერის პოზი-

ციის დასაკავებლად. ბევრ საოჯახო ბიზნესს ზედა რგოლის მენეჯერების ჩანაცვლების დაგეგმვა ბოლო წუთამდე აქვს გადადებული, რაც იწვევს კრიზისსა და ზოგჯერ შეიძლება საოჯახო ბიზნესის კრახიც მოჰყვეს თან. სწორედ ჩანაცვლების სუსტი დაგეგმვა შეიძლება გახდეს საოჯახო ბიზნესის გაქრობისა და მესამე თაობამდე მიუღწევლობის ერთ-ერთი მიზეზი.[29]

სახელმძღვანელოს ეს ნაწილი ძირითადად საოჯახო ბიზნესის ფარგლებში აღმასრულებელი დირექტორის ჩანაცვლების ჯანსაღი დაგეგმვის პროცესის შემუშავების რჩევას იძლევა. მათი უმრავლესობის გამოყენება შეიძლება აგრეთვე საოჯახო ბიზნესის სხვა წამყვანი მენეჯერების უმტკივნეულო ჩანაცვლებისთვისაც.

ბიზნესში ჩაბმულმა ოჯახებმა შეიძლება აღმასრულებელი დირექტორის ჩანაცვლების დაგეგმვის იგნორირება მოახდინონ მთელი რიგი მიზეზების გამო. ამ მიზეზთაგან აღსანიშნავია:[30]

- ოჯახის წევრების მიერ გადაწყვეტილების მიღების გადადება, რათა არ შეიქმნას დაძაბულობა ოჯახის წევრებს შორის, თუ ოჯახში რამდენიმე პოტენციური აღმასრულებელი დირექტორია.
- ოჯახის წევრები არ ჩქარობენ გადაწყვეტილების მიღებას, რადგან არსე-ბული ოჯახის წევრი ან გარეშე პირი არ განიხილება არსებული გენერალური დირექტორის შეცვლის უნარის მქონედ.
- ოჯახის წევრები ცდილობენ აღნიშნული საკითხისგან თავის არიდებას, რათა არ განიხილონ ოჯახის არსებული ლიდერის (არსებული აღმასრულებელი დირექტორი) შესაძლო დაკარგვის საკითხი.
- არსებული აღმასრულებელი დირექტორი უარზეა აღიაროს, რომ კომპანია გადარჩება მის გარეშე და/ან ეშინია პენსიაზე გასვლის და ყურადღებას არ ამახვილებს ჩანაცვლების საკითხზე.

2.1. ზედა რგოლის მენეჯმენტის ოფიციალური ჩანაცვლების გეგმის მნიშვნელობა

ზედა რგოლის მენეჯმენტის ჩანაცვლება რამდენიმე ეტაპად მიმდინარე პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის ძირითადი პოზიციების სათანადო ჩანაცვლებას, აღმასრულებელი დირექტორის პოზიციის ჩათვლით. ჩანაცვლების ოფიციალური გეგმა ბიზნესის უწყვეტობის საშუალებას იძლევა და, ამდენად, ზრდის საოჯახო ბიზნესის შენარჩუნების შესაძლებლობას ერთი თაობიდან მეორე თაობისთვის გადაცემისას. ამ გეგმის მიზანია იმის უზრუნველყოფა, რომ ნებისმიერი ზედა რგოლის მენეჯერის მიერ კომპანიის დატოვების შემთხვევაში, არსებობდეს შემცვლელი, სათანადო უნარ-ჩვევების მქონე ლიდერი. მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორის ჩანაცვლების გეგმა უნდა იძლეოდეს ყველაზე კომპეტენტური პირის (ოჯახის წევრის თუ არაწევრის) მომავალ აღმასრულებელ დირექტორად შერჩევის საშუალებას. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანია შერჩევის პროცესში ოჯახის ყველა წევრის, საბჭოს, ზედა რგოლის ძირითადი მენეჯერებისა და სხვა მნიშვნელოვანი გარე დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა და მომავალი აღმასრულებელი დირექტორის კანდიდატურაზე მათი შეთანხმების უზრუნველყოფა.

2.2. აღმასრულებელი დირექტორის ფორმალური ჩანაცვლების გეგმის ეტაპები

სხვადასხვა საოჯახო ბიზნესში აღმასრულებელი დირექტორის ოფიციალური ჩანაცვლების გეგმა, როგორც წესი, განსხვავდება ბიზნესის კომპლექსურობის, ოჯახში ბიზნესის მონაწილეობის დონისა და გენერალური დირექტორის კომპეტენტური კანდიდატურის ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ეტაპები, რომელიც საოჯახო ბიზნესს დაეხმარება იმაში, რომ უკეთ შეძლოს გენერალური დირექტორის ჩანაცვლების პროცესის მომზადება:[31]

ადრეული დაწყება: მრავალი მრჩევლი რეკომენდაციას უწევს საოჯახო ბიზნესს ადრეულად დაიწყოს მომავალი აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევის პროცესი, ანუ მაშინვე, როგორც კი დაინიშნება მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორი. ეს განაპირობებს ბიზნესის უწყვეტობას, ხოლო კომპანიას უზრუნველყოფს ისეთი ახალი აღმასრულებელი დირექტორით, რომელიც ყურადღებით იქნა შერჩეული და კარგად იქნება მომზადებული არსებული დირექტორის ჩასანაცვლებლად. აღმასრულებელი დირექტორის ადრეული შერჩევის პროცესი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ მომავალი აღმასრულებელი დირექტორი ოჯახიდან უნდა შეირჩეს. ასეთ შემთხვევაში, მომავალი აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევას და ახალგაზრდა თაობიდან მის მომზადებას უფრო დიდი დრო დასჭირდება, ვიდრე გარედან შერჩევას.

უმეტესწილად, სწორედ საოჯახო ბიზნესის მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორია ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესის ინიციატორი. იმ შემთხვევაში, თუ მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორი არ იწყებს ამ საკითხზე მუშაობას საკმარისად ადრეულ ეტაპზე, მაშინ აქტიურ საბჭოს შეუძლია მნიშვნელოვანი როლის შესრულება ჩანაცვლების გეგმის დანერგვაში.

კარიერული წინსვლის სისტემის შემუშავება: წარმატებული ჩანაცვლების გეგმა ის საშუალებაა, რომელიც საუკეთესო კანდიდატების გამოვლენის შესაძლებლობას იძლევა იმის მიუხედავად, აქვს მას ოჯახთან კავშირი თუ არა. თუ მომავალი აღმასრულებელი დირექტორი შერჩეული იქნება ოჯახიდან ან არსებული თანამშრომლებიდან, უნდა შემუშავდეს კარიერული წინსვლის მტკიცე სისტემა პოტენციური აღ-

[29] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

[30] ივან ლანსბერგი, „ჩანაცვლების კონსპირაცია“, Family Business Review, ივნისი 1988; ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

[31] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა და მდგრადობა (Routlege New York, 1998).

მასრულებელი დირექტორების მოსამზადებლად. ასეთი სისტემა გაზრდის აღმასრულებელი დირექტორობის კანდიდატების კომპეტენტურობას, თუ მათ მისცემენ საჭირო განათლებას, შესთავაზებენ ტრენინგებს და პერიოდულად შეაფასებენ კომპანიაში მათ საქმიანობას.

ზოგიერთი საოჯახო ბიზნესი გადაწყვეტილებას აღმასრულებელი დირექტორის დაქირავებასთან დაკავშირებით იღებს მაშინ, როდესაც ოჯახში ან მის თანამშრომლებს შორის არ მოიძებნება კარგი აღმასრულებელი დირექტორობის კანდიდატი. ასეთ შემთხვევაში აღმასრულებელი დირექტორის ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესს უნდა ხელმძღვანელობდეს საბჭოს კომიტეტი (მაგ., ნომინაციების კომიტეტი). კომიტეტმა შეიძლება დაიწყოს აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევის კრიტერიუმების დადგენა შესაბამისი კანდიდატების მოძიების დაწყებამდე. ამასთან ერთად, ოჯახის მფლობელობაში არსებული ბევრი ბიზნესი საჭიროდ მიიჩნევს პროფესიონალი კანდიდატურების მაძიებლების (Head Hunters) დაქირავებას იმისათვის, რომ კანდიდატების ფართო არჩევანი ჰქონდეს.

კონსულტაციების ძიება: პოტენციურ ჩამნაცვლებელთა ჩამონათვალის გაცხრილვასთან ერთად, აღმასრულებელმა დირექტორმა უნდა გამართოს კონსულტაციები საბჭოს გარე დამოუკიდებელ დირექტორებთან. ასეთის არარსებობის შემთხვევაში, საჭიროა ნდობით აღჭურვილი ზედა რგოლის არაოჯახის წევრი მენეჯერებისგან კონსულტაციების მიღება. ზოგიერთი ოჯახი ასევე სასარგებლოდ მიიჩნევს შერჩევის პროცესში საოჯახო საბჭოს მოსაზრების გაზიარებას, განსაკუთრებით მაშინ, თუ აღმასრულებელი დირექტორობის კანდიდატი ოჯახის წევრია.

კონსენსუსის მიღწევა: მომავალი აღმასრულებელი დირექტორის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ მიიღებენ მას კომპანიის ძირითადი დაინტერესებული მხარეები. ამიტომ, აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევის პროცესში სავალდებულო ხდება ძირითადი დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის დირექტორთა საბჭოს წევრების, ზედა რგოლის არაოჯახის წევრი მენეჯერებისა და ოჯახის წევრების ჩაბმა.

გარდამავალი პროცესის განსაზღვრა: ადეკვატური ჩამნაცვლებელი აღმასრულებელი დირექტორის შერჩევის შემდეგ, როგორც მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორის, ისე მისი მემკვიდრისათვის უნდა შემუშავდეს მკაფიო გარდამავალი ეტაპი. გარდამავალი ეტაპი უნდა ადგენდეს გარდამავალ თარიღს და ასევე განსაზღვრავდეს მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორის საქმიანობას პენსიაზე გასვლის შემდეგ (ჩამნაცვლებლისათვის კონსულტაციების გაწევა, საბჭოს წევრობა, სხვა საქმიანობა და ა.შ.).

თავი V
საოჯახო ბიზნესის გასვლა საფონდო ბირჟაზე

1 – საფონდო ბირჟაზე გასვლის მიზეზები. უპირატესობანი და ნაკლოვანებები

მრავალი საოჯახო ბიზნესი გარკვეულ ეტაპზე იღებს გადაწყვეტილებას კომპანიის საფონდო ბიჟაზე გასვლასთან დაკავშირებით, რათა შეძლოს ფინანსური რესურსების მოპოვება ბიზნესის გასაფართოებლად ან აქციონერებისთვის იმის საშუალების მისაცემად, რომ მათ, სურვილის შემთხვევაში, გაყიდონ საკუთარი აქციები. საფონდო ბირჟაზე დარეგისტრირება კომპლექსური პროცესია, რომელიც მოითხოვს ალტერნატივის ყურადღებით შესწავლას, საბჭოსა და მენეჯმენტის სათანადო მომზადებას და გარე სპეციალისტების სათანადო რეკომენდაციებს. საფონდო ბირჟაზე რეგისტრაცია, აგრეთვე, ისეთი გადაწყვეტილებაა, რომელიც საოჯახო ბიზნესისთვის შეიცავს ბევრ დადებით და უარყოფით მხარეს.

1.1. საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე გასვლის უპირატესობანი[32]

საფონდო ბირჟაზე გასვლა ბევრ უპირატესობას ანიჭებს საოჯახო ბიზნესს და მათ აქციონერებს, მათ შორისაა:

აქციების რეალიზების პროცესის გაუმჯობესება: ეს საშუალებას აძლევს ოჯახის აქციონერებს, გაყიდონ აქციები ღია ბაზარზე არსებულ ფასად. იგი ასევე უადვილებს აქციონერებს გამოიყენონ საკუთარი აქციები გირაოთი სესხის მისაღებად. შედეგად, კომპანიის აქციების გაუმჯობესებული რეალიზების პროცესი ოჯახს შეუმცირებს პრობლემებს, რადგან გადაჭრის ლიკვიდობის აუცილებლობას აქციონერებისათვის, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ საკუთარი სიმდიდრის დაბანდებას აქტივებში და არა კომპანიის წილში.

კომპანიის ფინანსური პოზიციის გაუმჯობესება: კომპანიის მიერ აქციების საფონდო ბირჟაზე გაყიდვით, იგი იუმჯობესებს ფინანსურ მდგომარეობას. გაუმჯობესებული ფინანსური მდგომარეობა კი უადვილებს კომპანიებს სესხის მიღებას და მოლაპარაკებას აღნიშნული სესხის პირობებთან დაკავშირებით.

[32] მონიკა უოგენი, „საჯაროდ გარდაქმნის პერსპექტივები“, Family Business, გაზაფხული, 1996; ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998).

აქციების ფასის პოტენციური ზრდა: უმეტესწილად, საფონდო ბირჟაზე გასული საოჯახო კომპანიების აქციების ფასმა ბევრად გადააჭარბა იმ საწყის შეფასებებს, რომლებიც თავდაპირველად საინვესტიციო საბანკო კომპანიების მხრიდან კეთდებოდა. აქციების ფასის ამგვარი ზრდა ნაწილობრივ განპირობებული იყო ინვესტორების სურვილით გადაეხადათ უფრო მაღალი ფასი დიდი ნდობისათვის იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც საფონდო ბირჟაზე გავიდნენ, აქციების გაუმჯობესებული რეალიზების პროცესისა და ანგარიშების მზარდი გამჭვირვალობის გამო.

მიმზიდველობის გაზრდა: საფონდო ბირჟაზე რეგისტრაცია საოჯახო ბიზნესს პრესტიჟსა და ბაზარზე მიმზიდველობას ანიჭებს. საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირებული კომპანიები ბაზარზე აღიქმებიან როგორც პროფესიონალურად მართვადი და გაცილებით უფრო გამჭვირვალე კომპანიები (აუდიტირებული ანგარიშები და ფინანსური უწყისებისა და შედეგების პერიოდული გამოქვეყნება). შედეგად საოჯახო კომპანიების საფონდო ბირჟაზე გასვლა ამაღლებს ბაზარზე მათი მიმზიდველობის გაზრდის შესაძლებლობას.

1.2. საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე გასვლის ნაკლოვანებები[33]

საფონდო ბირჟაზე გასვლა შეიძლება ასევე შეიცავდეს პოტენციურ ნაკლოვანებებს საოჯახო ბიზნესისათვის. ზოგიერთი მათგანია:

პრივატულობის დაკარგვა: ეს შესაძლოა საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე გასვლის ყველაზე მიუღებელი შედეგი იყოს. მართლაც, საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირების შემთხვევაში საოჯახო ბიზნესს ახლა უკვე მოუწევს უფრო მეტი ისეთი ინფორმაციის გამჟღავნება, როგორიცაა, დეტალური ფინანსური ანგარიშგება და საქმიანობის სხვა მაჩვენებლები, აგრეთვე ოჯახის წევრებისთვის მინიჭებული ნებისმიერი უპირატესობა.

ავტონომიურობის დაკარგვა: ეს არის საოჯახო ბიზნესის საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირების შემდეგ ახალი აქციონერების გაჩენის შედეგი. ისეთ შემთხვევებშიც კი, როდესაც ოჯახი მაკონტროლებელ აქციონერად რჩება, უმცირესობაში მყოფ აქციონერებს აქვთ უფლება ხელი შეუშალონ ოჯახის წევრების თავისუფალ მოქმედებებს.

გაზრდილი ვალდებულება: საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირებულ კომპანიებს უფრო მეტი ვალდებულება აქვთ, ვიდრე სხვა კომპანიებს. მაგალითად, საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირებულმა კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ მთელი ინფორმაცია, რომელსაც ისინი აწვდიან საკუთარ აქციონერებს და ბაზარს, უტყუარია.

შთანთქმის შესაძლებლობა: თუ საფონდო ბირჟაზე რეგისტრირების შემდეგ კომპანიამ გამოუშვა საკმარისი რაოდენობის აქციები, შესაძლოა კონკურენტებმა ან სხვა ინვესტორებმა მოიპოვონ საოჯახო ბიზნესის კონტროლი.

[33] ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998).

დამატებითი ხარჯები: კომპანიის საფონდო ბირჟაზე გასვლასთან დაკავშირებული ხარჯი შესაძლოა საკმაოდ მნიშვნელოვანი იყოს. აღნიშნული ხარჯის ზოგიერთი პოტენციური კომპონენტებია: უნდერაიტერის საკომისიო, აუდიტის ხარჯი, იურისტის და რეგისტრაციის ხარჯები. ამასთან ერთად, საფონდო ბირჟაზე რეგისტრაციისას კომპანია გასწევს ისეთ დამატებით ხარჯებს, როგორიცაა აუდიტის ხარჯი, ფინანსური ინფორმაციის პერიოდული გამჟღავნების ხარჯი და საჯარო კომპანიებისთვის ნებისმიერი სხვა მოთხოვნის შესრულების ხარჯი.

2 – პირველადი საჯარო შეთავაზებისთვის (IPO) მომზადება

საფონდო ბირჟაზე გასვლა ხანგრძლივი და რთული პროცესია, რომელიც ერთ ღამეში არ სრულდება. საოჯახო ბიზნესი, რომელიც გეგმავს საფონდო ბირჟაზე გასვლას, უნდა იღებდეს პროფესიონალების რეკომენდაციასა და დახმარებას სხვადასხვა, მათ შორის სამართლებრივ, ტექნიკურ, ფინანსურ და მარკეტინგის სფეროებში. ამასთან ერთად, ბევრი ინვესტორი ითხოვს, რომ კომპანიებს, რომლებიც საფონდო ბირჟაზე გასვლას გეგმავენ, ჰქონდეთ კარგი კორპორაციული მართვის გრძელვადიანი გამოცდილება ფაქტობრივ IPO-მდე. კერძოდ, ინვესტორები და ბაზარი მაღალ შეფასებას აძლევენ კომპანიის პრაქტიკას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა, დირექტორთა საბჭო, აქციონერთა უფლებები, გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გამჟღავნება.

ცხრილი იძლევა კორპორაციული მართვის სხვადასხვა ძირითადი პრაქტიკის შეჯამებას, რაც დაეხმარება საფონდო ბირჟაზე გამსვლელი კომპანიების დადებითი საბაზრო იმიჯის შექმნას. რა თქმა უნდა, აღნიშნული პრაქტიკის უმეტესობა დანერგილი უნდა იყოს რამდენიმე წლით ადრე IPO-მდე, რათა ბაზარს და პოტენციურ ინვესტორებს დაუმტკიცოს, რომ აქვს ადეკვატური მართვის სათანადო გამოცდილება.[34]

მმართველობის ნიშნები	საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები
აქციონერთა უფლებები	• მცირე წილის მფლობელი აქციონერების მკაფიო დაცვა წესდებით, დებულებებითა და კორპორაციული მართვის კოდექსით. • აქციონერთა კრების შესახებ სათანადო შეტყობინება და დღის წესრიგი. • აქციონერთა კრებაში მონაწილეობისა და ხმის მიცემის საშუალება (მაგ., დირექტორების არჩევა კუმულაციური კენჭისყრით).

[34] საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, www.ifc.org/corporategovernance.

მმართველობის ნიშნები	საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები
	• სამართლიანი დამოკიდებულება ინფორმაციის გამჟღავნებასთან დაკავშირებით (აქციონერთა შეთანხმება მნიშვნელოვან გარიგებებთან დაკავშირებით, ინტერესთა კონფლიქტი და სხვ.). • სხვადასხვა კლასის აქციებთან დაკავშირებული უფლებების სიცხადე – ხმის უფლება, ეკონომიკურ უფლებასთან შედარებით. • თანასწორი დამოკიდებულება კონტროლის ცვლილებისას (მაგ., აქციონერის უფლება გაყიდოს საკუთარი აქციები, სხვა აქციონერის მიერ აქციების გაყიდვის შემთხვევაში, იმავე პირობებით. tag-along rights).
დირექტორთა საბჭო	• პროფესიული უნარ-ჩვევები სათანადო დარგებში (მაგ., მარკეტინგი, სტრატეგია, საერთაშორისო საფინანსო ბაზრები და აუდიტის კომიტეტში მუშაობის გამოცდილება). • დამოუკიდებლობის ძლიერი კომპონენტი. • თავმჯდომარისა და აღმასრულებელი დირექტორის. • ფუნქციების გამიჯვნა. • სხდომების რეგულარული გრაფიკი და დღის წესრიგი ძირითადი სფეროების ზედამხედველობისათვის პასუხისმგებელი საბჭოს კომიტეტების არსებობა (აუდიტის, კორპორაციული მართვის, ნომინაციების და ანაზღაურებისა). • დირექტორების საწყისი და უწყვეტი განათლება. • დირექტორთა პერიოდული შეფასება.
გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გამჟღავნება	• ინფორმაციის მომზადება და გამჟღავნება ხდება ბუღალტრული, ფინანსური და არასაფინანსური ინფორმაციის გამჟღავნებასთან დაკავშირებული სათანადო სტანდარტების შესაბამისად. • წლიურ აუდიტს ახორციელებს დამოუკიდებელი, კომპეტენტური და კვალიფიციური აუდიტორი, აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად. • გარე აუდიტორები ანგარიშვალდებული არიან აქციონერების წინაშე და აუდიტის განხორციელებისას კომპანიის წინაშე აკისრიათ სათანადო პროფესიონალიზმის გამოვლენის ვალდებულება. • ინფორმაციის გავრცელების არხები უნდა იძლეოდეს მომხმარებლების მიერ ინფორმაციის თანაბარი, დროული და ეფექტიანი (ეკონომიური) წვდომის საშუალებას.

დასკვნა

საოჯახო ბიზნესი უმეტესობა ქვეყნების, თუ ყველასი არა, ეკონომიკური ზრდის ხერხემალი და მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. საოჯახო ბიზნესი, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, სხვა ბიზნესისგან განსხვავებით, მრავალი დამატებითი გამოწვევის წინაშე დგას. ამ გამოწვევებიდან ზოგიერთი შეიძლება მოგვარდეს, თუ კომპანიაში ჯანსაღი კორპორაციული მართვის სტრუქტურაა შექმნილი. ასეთი მართვის სტრუქტურა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს როლებს, პასუხისმგებლობას, უფლებებსა და ურთიერთქმედებას კომპანიის ძირითად მართვის ორგანოებს შორის.

საოჯახო ბიზნესში კორპორაციული მართვის ამოცანების განხორციელების პასუხისმგებლობა ზოგადად ნაწილდება მფლობელებს, დირექტორთა საბჭოსა და ზედა რგოლის მენეჯმენტს შორის. თუმცა, ოჯახის წევრებს, როგორც წესი, უფრო მეტი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ. მათი ბიზნესი ისე უნდა იმართებოდეს, რომ ხელს უწყობდეს მის გრძელვადიან სიცოცხლისუნარიანობას და მდგრადობას. ამასთან ერთად, ოჯახის წევრების მოვალეობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ კომპანიის მართვით, ისინი ასევე პასუხისმგებელი არიან ოჯახის მართვისა და მისი ბიზნესთან ურთიერთობისათვის. საოჯახო ბიზნესის განვითარების ადრეულ ეტაპზე ოჯახის კორპორაციული მართვის ჯანსაღი სისტემის შექმნა ხელს უწყობს ოჯახის წევრებს შორის ბიზნესსაკითხებთან დაკავშირებით პოტენციური კონფლიქტის წარმოშობის წინასწარ განსაზღვრას და გადაჭრას. ამით შესაძლებელია ოჯახის წევრებისთვის ისეთ ძირითად საკითხზე კონცენტრირება, როგორიცაა ბიზნესის გაფართოება.

კომპანიის მართვასთან ერთად, ოჯახის წევრებს უხდებათ ადეკვატური სტრუქტურის შექმნა დირექტორთა საბჭოსა და მენეჯმენტის ზედა რგოლისთვის. გამოცდილ, უპირატესად დამოუკიდებელ და კარგად ორგანიზებულ დირექტორთა საბჭოს შეუძლია კომპანიის სწორი სტრატეგიის შემუშავება და მენეჯმენტის საქმიანობის სათანადო ზედამხედველობა. ასევე, პროფესიონალი და კარგად მოტივირებული მენეჯმენტი აუცილებელია კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის სამართავად. დირექტორებისა და წამყვანი მენეჯერების შერჩევა უნდა ემყარებოდეს მათ კვალიფიკაციასა და საქმიანობას და არა ოჯახთან მათ კავშირებს.

დაბოლოს, დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ ბიზნესში ჩაბმულ ოჯახებს კარგად ესმოდეთ ამ საკითხების მნიშვნელობა და რაც შეიძლება სწრაფად დაიწყონ ადეკვატური კორპორაციული მართვის სტრუქტურების შექმნა. ისინი არ უნდა დაელოდონ ოჯახის ბიზნესის მეტად გაზრდას და მისი ოპერაციების კომპლექსურობას, რადგან მაშინ უკვე ძალზე გაართულდება ოჯახის წევრებს შორის უკვე არსებული კონფლიქტის გადაჭრა. დროული და მკაფიო მართვის სტრუქტურა ოჯახის ერთიანობის შენარჩუნების საწინდარია და განამტკიცებს ოჯახის წევრების ინტერესს ოჯახისა და ბიზნესის მიმართ.

ბიბლიოგრაფია

კრეგ არონოფი, ჯოზეფ ასტრახანი და ჯონ უორდი, საოჯახო ბიზნესის პოლიტიკის შემუშავება: თქვენი გზამკვლევი მომავლისკენ (Family Enterprise Publishers, 1998).

დენის ლიჩი და ჯონ ლი, „მფლობელობის სტრუქტურა, კონტროლი და მსხვილი ბრიტანული კომპანიების ფუნქციონირება“, Economic Journal, 1991.

ფრედ ნოიბაუერი და ალდენ გ. ლანკი, საოჯახო ბიზნესი: მისი მართვა მდგრადობისათვის (Routlege New York, 1998).

დანიელა მონტემერლო და ჯონ უორდი, საოჯახო კონსტიტუცია: ხელშეკრულებები თქვენი ოჯახის და ბიზნესის დაცვისა და უწყვეტობისათვის (Family Enterprise Publishers, 2005).

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, http://www.ifc.org/corporategovernance.

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG.

საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია, http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted.

ივან ლანსბერგი, მონაცვლე თაობები: ოჯახების მიზნის რეალიზაცია ბიზნესში (Harvard Business School Press, 1999).

ივან ლანსბერგი, „ჩანაცვლების კონსპირაცია“, Family Business Review, ივნისი 1988.

ჯონ უორდი, ეფექტიანი საბჭოების შექმნა კერძო საწარმოებისათვის (Family Enterprise Publishers, 1991).

ჯონ უორდი, „საოჯახო ბიზნესის უპირატესობა: უპირობო სტრატეგია“, Families in Business, 2002.

კელინ ე. გერსიკი, ჯონ ა. დევისი, მარიონ მაკკოლომ ჰემპტონი, ივან ლანსბერგი, თაობიდან თაობამდე: საოჯახო ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლი (Harvard University Press, 1997).

მაიკ კონი, „თქვენი კომპანია პირველ ადგილზე ოჯახს აყენებს თუ ბიზნესს?“, The Business Journal of Phoenix, იანვარი, 2005.

მონიკა უოგენი, „საჯაროდ გარდაქმნის პერსპექტივები“, Family Business, გაზაფხული, 1996.

NACD, „დირექტორთა საბჭო ოჯახის მფლობელობაში არსებულ ბიზნესში“, Director's Handbook Series, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

რიჩარდ ნარვა და ბეტ სილვერი, „როგორ მივაღწიოთ ეფექტიან მართვას ოჯახის მიერ კონტროლირებად საწარმოში“, NACD Directors Monthly, აგვისტო, 2003.

სერ ადრიან ქედბერი, საოჯახო ფირმები და მათი მართვა: ხვალინდელი კომპანიის შექმნა დღეიდან (Egon Zehnder International, 2000).

საოჯახო ბიზნესის ქსელი, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.