

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივი
დეპარტამენტი

ანანო შანიძე

სასტუმრო ბიზნესის ინოვაციური პოტენციალის ფორმირება და ბენჩმარკინგის გამოყენების შესაძლებლობები საქართველოში

(ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაცია)

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
ბიზნესისა და მართვის დოქტორი, ასოც. პროფესორი
ნანული მახარაძე

ბათუმი - 2026

„როგორც წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებელად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული, სათანადო შესვების შესაბამისად“.

ანანო შანიძე

ხელმოწერა:

თარიღი:

სარჩევი

შესავალი	4
თავი 1. ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლები და მნიშვნელობა სასტუმრო ბიზნესში	13
1.1. ბენჩმარკინგის განვითარების ევოლუცია და მისი როლი სასტუმრო ბიზნესში	13
1.2. ინოვაციური პოტენციალის გამოყენება სასტუმრო ბიზნესის განვითარებაში	23
1.3 ბენჩმარკინგის გამოყენების პრაქტიკა თანამედროვე მსოფლიოში	30
თავი 2. ბენჩმარკინგი - ტენდენციები და გამოწვევები სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზარზე.	36
2.1. ბენჩმარკინგის გამოყენების შესაძლებლობები და სტრატეგიული გამოწვევები	36
2.2 მომხმარებლის გამოცდილებისა და საერთაშორისო ბაზრებთან ადაპტაციის პრობლემები.	49
2.3 ბენჩმარკინგი და მისი გავლენა სასტუმროების მართვაზე	62
თავი 3. ბენჩმარკინგში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობები და სამომავლო პერსპექტივები	77
3.1 ინოვაციური პოტენციალი სასტუმრო ბიზნესში და ტენდენციები საქართველოში	77
3.2. ბენჩმარკინგის გამოყენების კვლევის შედეგები და ანალიზი	92
3.3. სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზი მარკეტინგული მიქსის 12P გამოყენებით	117
დასკვნები და რეკომენდაციები	140
გამოყენებული ლიტერატურა	144

შესავალი

თემის აქტუალობა. ტურიზმის ინდუსტრია ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთ წამყვან სექტორს წარმოადგენს, რაც განაპირობებს სასტუმრო ბიზნესის მუდმივ განვითარებას. ამ ფონზე, ბენჩმარკინგის მეთოდის გამოყენება სასტუმრო ბიზნესში მნიშვნელოვან გამოწვევად და ამაღლოვლად, სტრატეგიულ შესაძლებლობად მოიაზრება.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში სასტუმრო სექტორი სწრაფად ფართოვდება ინოვაციური მართვის ინსტრუმენტების გამოყენება კვლავ არასაკმარისია. ბენჩმარკინგი როგორც ინოვაციური მიდგომა ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის ამაღლებას, ხარჯების ოპტიმიზაციას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

საქართველოში, ბენჩმარკინგის გამოყენება სასტუმრო ბიზნესში წარმოადგენს როგორც მნიშვნელოვან გამოწვევას, ისე მნიშვნელოვან შესაძლებლობას, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც ტურიზმის ინდუსტრია ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთ წამყვან სექტორს წარმოადგენს და მაღალი მგრძნობელობით გამოირჩევა კონკურენტული გარემოსა და ინოვაციური მართვის ინსტრუმენტების მიმართ. ამ კონტექსტში, სასტუმრო ბიზნესში მარკეტინგული მიქსის 12P-ის გამოყენების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, ყველაზე წონადი ელემენტების გამოვლენა და შესაბამისი მოდელების შემუშავება მნიშვნელოვან ანალიტიკურ საფუძველს ქმნის მენეჯერებისთვის, რათა სწორად განსაზღვრონ სასტუმროთა კონკურენტუნარიანობა და გააუმჯობესონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები.

ამასთან, ქართულ ბაზარზე ბენჩმარკინგის მეთოდი ჯერ კიდევ შედარებით ახალია, რაც კიდევ უფრო ზრდის საკვლევი თემის აქტუალობას, განსაკუთრებით თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიის მაღალი კონკურენციის, მომხმარებლის ქცევის ტრანსფორმაციისა და ციფრული პლატფორმების მზარდი გავლენის პირობებში. აღნიშნული გარემოებები განაპირობებს კონკურენტული ბიზნეს გარემოს სისტემური შეფასების აუცილებლობას და სტრატეგიული მართვის ეფექტიანი ინსტრუმენტების გამოყენების საჭიროებას, ხოლო ბენჩმარკინგის მეთოდის ინტეგრაცია 12P მარკეტინგულ მოდელთან ქმნის კომპლექსური ანალიზის შესაძლებლობას, რაც ამყარებს თემის როგორც თეორიულ, ისე პრაქტიკულ მნიშვნელობას.

ტურიზმის გლობალიზაციამ და ციფრული პლატფორმების სწრაფმა განვითარებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა კონკურენცია სასტუმრო ინდუსტრიაში. შედეგად, სასტუმროები აღარ იბრძვიან მხოლოდ ადგილობრივ ბაზარზე, ისინი ოპერირებენ გლობალურ კონკურენტულ სივრცეში, სადაც ცდილობენ თავის დამკვიდრებას, რისთვისაც აუცილებელია როგორც საერთაშორისო ტენდენციების გათვალისწინება, ისე ადგილობრივი ბაზრების სპეციფიკისა და კონკურენტული გარემოს სიღრმისეული ანალიზი.

კომპანიები, რომლებიც მოქმედებენ შემდეგი პრინციპით „თუ ღია ხარ ვითარდები“ – ბენჩმარკინგს განიხილავენ როგორც სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ეფუძნება საუკეთესო პრაქტიკის იდენტიფიცირებას, ანალიზს და ადაპტაციას კონკურენტულ გარემოში. აღნიშნული მიდგომა არ გულისხმობს კონკურენტებისათვის ინფორმაციის გაზიარებას, არამედ მართვის ეფექტიანი გზებისა და გამოცდილების შესწავლაზეა ორიენტირებული. რაც საბოლოო ჯამში აისახება როგორც მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდაზე, ისე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაზე.

ბენჩმარკინგის მეთოდი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოს სასტუმრო ბიზნესისთვის, რომელიც მოიცავს როგორც საერთაშორისო ბრენდებს, ასევე ადგილობრივ კომპანიებს. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ბრენდებს აქვთ სტრატეგიული მართვის გამოცდილება და ძლიერი მხარდაჭერა ცენტრალური ოფისებიდან, ადგილობრივ სასტუმროებს ხშირად აკლიათ გრძელვადიანი სტრატეგიული მიდგომები. ამ ფონზე, ბენჩმარკინგი აერთიანებს სხვადასხვა ტიპის სასტუმროების მონაცემებს, რაც მათ საშუალებას აძლევს დაინახონ თავიანთი სისუსტეები და შეიმუშაონ გაუმჯობესების სტრატეგიები.

აღსანიშნავია, რომ ბენჩმარკინგი არა მხოლოდ ბიზნეს-პროცესებზე, არამედ მომხმარებელთა კმაყოფილების დონეზეც ახდენს გავლენას. ტურიზმის ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებელთა ქცევაზე და მოლოდინებზე; ტურისტები სულ უფრო მეტად აფასებენ მომსახურების ხარისხს, რაც სასტუმროებისათვის განაპირობებს მაღალი სტანდარტების უზრუნველყოფის აუცილებლობას და მომსახურების უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ორიენტაციას.

საქართველოში, სადაც ტურისტული ინდუსტრია შედარებით ახალი და მზარდია, ბენჩმარკინგის დანერგვა დაეხმარება სასტუმროებს მოახდინონ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, რაც პირდაპირ ზრდის მომხმარებელთა ლოიალურობას და პოზიტიურ გამოხმაურებებს.

მსოფლიო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სასტუმროები, რომლებიც რეგულარულად ახორციელებენ ბენჩმარკინგის ანალიზს, უფრო წარმატებულად ახდენენ მარკეტინგული სტრატეგიების დანერგვას, ამაღლებენ მომსახურების სტანდარტებს და აუმჯობესებენ ფინანსურ მაჩვენებლებს. საქართველოსთვის, როგორც ტურიზმის განვითარებადი ქვეყნისთვის, ეს პრაქტიკა წარმოადგენს გრძელვადიანი ზრდის აუცილებელ კომპონენტს.

ბენჩმარკინგის აქტუალობა განპირობებულია მისი მრავალმხრივი ფუნქციური და პრაქტიკული სარგებელით. ის წარმოადგენს ეფექტიანი მართვის ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებას, ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაციასა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ამაღლებას. საქართველოში, სადაც სასტუმრო სექტორი არის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი სექტორი, ბენჩმარკინგის მეთოდის მიზნობრივი გამოყენება შეიძლება გახდეს საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

კვლევის მიზანია ბენჩმარკინგის მართვის მეთოდის დანერგვის მოდელის შემუშავება და მისი პრაქტიკაში გამოყენების პერსპექტივების განსაზღვრა საქართველოს სასტუმრო სექტორში.

ნაშრომში კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლების შესწავლა და მისი როლის განსაზღვრა სასტუმრო ინდუსტრიაში.
- საქართველოს სასტუმრო სექტორში ბენჩმარკინგის დანერგვის წინაპირობებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება.
- კვლევის მეთოდების საფუძველზე არსებული პრობლემების შესწავლა და ანალიზი.
- ბენჩმარკინგში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების განსაზღვრა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

- მარკეტინგული მიქსის 12P გამოყენება მომსახურების სფეროში, კერძოდ სასტუმრო ბიზნესში ფინანსური, მარკეტინგული, ოპერაციული, ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების მიზნით.
- მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტების მეშვეობით კონკურენტების შედარება და შეფასება, კონკრეტულად: უნდა იდენტიფიცირდეს ყველაზე ნაკლებად განვითარებული ელემენტები და შემუშავდეს მათი გაუმჯობესების ინოვაციური გზები, გაძლიერდეს ყველაზე წონალობის ელემენტები კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისა და განვითარების მიზნით, დაინერგოს მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის მიდგომები, მოხდეს საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის ადაპტაცია ადგილობრივ ბაზარზე.

კვლევის ჰიპოთეზა. ბენჩმარკინგის მეთოდის გამოყენება და მისი ინტეგრაცია მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტებთან, მონაცემთა ანალიზთან და ინოვაციურ მართვის მიდგომებთან უზრუნველყოფს საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის, მომსახურების ხარისხისა და ფინანსური ეფექტიანობის ზრდას.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ბენჩმარკინგში ინოვაციური პოტენციალის მართვის მეთოდის გამოყენება საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში, მისი თეორიული და პრაქტიკული ანალიზი.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროები, რომელთა საქმიანობის, განვითარების დინამიკისა და კონკურენტული პოზიციონირების შეფასება ხორციელდება მარკეტინგული ინოვაციური მიდგომების საფუძველზე, ბაზარზე წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორების გამოვლენისა და კონკურენტუნარიანობის კომპლექსური ანალიზის მიზნით.

კვლევის მეთოდოლოგია. ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მეთოდოლოგია ეფუძნება საკვლევი ობიექტის, მიზნებისა და ამოცანების სპეციფიკას.

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში გამოყენებულ იქნა როგორც თეორიული, ისე ემპირიული კვლევის მეთოდები, რაც უზრუნველყოფს საკითხის კომპლექსურ და მრავალმხრივ შესწავლას. კვლევის პროცესში სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციების, ინოვაციური პროცესებისა და კონკურენტული გარემოს

თავისებურებების გამოსავლენად გამოყენებულ იქნა სტატისტიკური დაკვირვების, ანალიზისა და შედარების მეთოდები.

საქართველოში სასტუმრო ინდუსტრიის ინოვაციური პოტენციალის შესწავლისა და ანალიზის მიზნით ჩატარდა მარკეტინგული კვლევა, რომელიც განხორციელდა ონლაინ გამოკითხვის მეთოდის გამოყენებით. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა სასტუმრო სექტორში ინოვაციისა და ბენჩმარკინგის ცნობადობის, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებისა და მარკეტინგული საქმიანობის შეფასება. კვლევა განხორციელდა წინასწარ შედგენილი ანკეტის მეშვეობით, ხოლო მიღებული მონაცემები დამუშავდა და გაანალიზდა სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით, რამაც შესაძლებელი გახდა სექტორში არსებული ტენდენციებისა და ინოვაციური განვითარების თავისებურებების გამოვლენა.

კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა აგრეთვე ექსპერტული კვლევის მეთოდი. წინასწარი შერჩევის პრინციპით განხორციელებული ექსპერტთა გამოკითხვა მოიცავდა დარგის წამყვან მეცნიერებს, სპეციალისტებსა და კომპანიის ხელმძღვანელებს, რომლებმაც კვლევაში მონაწილეობა ინდივიდუალურად მიიღეს. ექსპერტული კვლევა ითვალისწინებდა სასტუმრო ინდუსტრიის მარკეტინგული მიქსის 12P მოდელის კომპონენტების შეფასებას, რაც შემდეგ გამოვიყენეთ სასტუმრო ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციური განვითარების შესაძლებლობების ანალიზისათვის.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციური პოტენციალისა და ბენჩმარკინგის პრობლემებს არაერთი ქართველი და უცხოელი მეცნიერის ნაშრომი, სამეცნიერო პუბლიკაცია, საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების ანგარიშები ეძღვნება. გარდა ამისა, კვლევის პროცესში გამოყენებულია საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემები და სხვა ანალიტიკური მასალები.

სადისერტაციო ნაშრომში განხილულ საკითხებზე აქტიურად მუშაობდნენ ქართველი მეცნიერები: მ. აზმაიფარაშვილი (2023), ნ. კაციტაძე, (2019), გ. გიგაური (2018), ნ. კოჭლამაზიშვილი (2019), ვ. ლლონტი (2025), გ. მამულაძე (2024, 2025..), ქ.

ქველაძე (2014), რ. მანველიძე, ა. ცინცაძე (2025), გ. აბუსელიძე (2017), ახალაია (2016), ნ. წიკლაშვილი (2025), გ. ქათამაძე (2025), კიკნაძე (2019); ბ. გეჩბაია, ნ. მაზიაშვილი, (2023) პ. არაძიძე (2025), ნ. მახარაძე (2025), ნ. მამულაძე (2025), ე. ბახტაძე (2023), ი. თავაძე (2023) ს. სუხიტაშვილი (2024), მ. ვანიშვილი (2020) და სხვები. კერძოდ, სასტუმრო ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი განსაზღვრავს მომხმარებლის კმაყოფილებას, ლოიალობას და ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებას, რომელთა გათვალისწინებაც ხელს შეუწყობს კომპანიებს ონლაინ გაყიდვების სფეროში გამოიყენონ თანამედროვე მიდგომები, რაც აამაღლებს კომპანიის იმიჯს, მოიპოვებენ მომხმარებელთა ნდობას და უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას, თვლიან - გ. მამულაძე, ნ. მამულაძე, ნ. მახარაძე (2025). ვინაიდან ტურისტები, რომლებიც ხშირად აქცენტს აკეთებენ ციფრულ მომსახურებაზე და კომფორტზე, უფრო მეტად ირჩევენ იმ სასტუმროებს, რომლებიც თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებენ. სწორედ ბენჩმარკინგის გამოყენებით შესაძლებელი ხდება იმ ხარვეზების იდენტიფიცირება, რომლებიც ხელს უშლის სასტუმროების განვითარებას თვლიან ახალაია და ვასაძე (2016).

ზოგიერთი მკვლევარი თვლის, რომ ქართულ ბაზარზე „სასტუმრო ინდუსტრიაში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება დაკავშირებულია ეთიკურ საკითხთან, როგორიცაა მომხმარებელთა მონაცემების დაცვა. როგორც ცნობილია AI სისტემები აგროვებენ მონაცემებს და აანალიზებენ მომხმარებლის მონაცემებს. თუმცა ნ. ოსითაშვილის (2021) და ნ. ნადარეიშვილის (2021) კვლევებმა აჩვენა, რომ მომხმარებელთა 40% სჭირდება დარწმუნება, იმაში რომ მათი მონაცემები უსაფრთხოდაა დაცული. ინოვაციური ტექნოლოგიების, ბენჩმარკინგის მეთოდებისა და მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტების ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების მნიშვნელოვან ფაქტორს. მათი ფართო დანერგვა ხელს შეუწყობს სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე ქვეყნის პოზიციების გაძლიერებას.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა არაერთი ქართველი და უცხოელი მეცნიერ-მკვლევარის შეფასება და დასკვნა, ვინაიდან ბენჩმარკინგის გამოყენების პრაქტიკა

ქართულ ბაზარზე არსებულ სასტუმროებს განვითარებული ქვეყნების სასტუმროების გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა საკმარისად არ გააჩნიათ.

ფილიპსი და აფიან-ადუ (1998) აღნიშნავენ, რომ შემოსავლების დეტალური ანალიზი სასტუმროებს აძლევს საშუალებას, უკეთ გაანალიზონ რესურსები და მაქსიმალურად გამოიყენონ ბაზრის შესაძლებლობები ან კიდევ, ბენჩმარკინგი საშუალებით სასტუმროები, ეცნობიან საერთაშორისო სტანდარტებს და აანალიზებენ საკუთარი მომსახურების ძლიერ და სუსტ მხარეებს. ამ მიზნით ავტორები ფუ, ჩაო, ლეე, ლაო (2011) განიხილავენ Fuzzy AHP და VIKOR მეთოდებს. ეს მეთოდები ახდენენ ინფორმაციის გადამუშავებას და ყველაზე ოპტიმალური და სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება მათ.

ვოლბერისა და კარლის (2001) შეხედულებებით ბენჩმარკინგის მონაცემები სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, შეისწავლონ მომხმარებლის ქცევა და შეიმუშაონ მათი მოლოდინების შესაბამისი სტრატეგიები. რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ბაზრებზე, სადაც კონკურენცია მაღალია და მომხმარებლის მოთხოვნები მუდმივად იზრდება მიუთითებენ ზანდეპროვსკაია და პოდუბნავა (2021). სასტუმროების მენეჯმენტის განვითარებაში მონაცემთა ანალიზის შეფასება სირთულეებთან არის დაკავშირებული, რაც გამოწვეულია მონაცემებზე წვდომის ნაკლებობასთან და ტექნოლოგიური ცოდნის დეფიციტთან, რომელთა დაძლევა შესაძლებელია „საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებისა და თანამედროვე ანალიტიკური სისტემის დანერგვით“ მოიაზრებს ოსესი და სხვები (Osés,... 2016). მონაცემთა ანალიზი ბენჩმარკინგის პროცესის მთავარი ინსტრუმენტია, რომელიც საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეაფასონ ბაზრის განვითარება, გაანალიზონ კონკურენტების სტრატეგიები და განსაზღვრონ განვითარების ოპტიმალური გზები. კვლევების უმეტესობაში ხაზგასმულია კონკურენციის არსებობა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით გაყიდვების სტრატეგიების გაუმჯობესებისადმი განსხვავებული მიდგომების მოძებნა, მისი მუდმივი მონიტორინგი და ბაზრის ანალიზი, რომელიც უნდა გახორციელდეს ბენჩმარკინგის მეშვეობით კერძოდ კი, ახალი ინოვაციური მეთოდის გამოყენებით, რაც ამ სფეროს უფრო წარმატებულს გახდის.

კვლევის სამეცნიერო სიახლე. კვლევის სამეცნიერო სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- დასაბუთებულია ტურიზმსა და სასტუმრო ბიზნესში ბენჩმარკინგის გამოყენების აუცილებლობა.
- განხილულია ბენჩმარკინგის მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობა სასტუმრო ბიზნესში კონკურენტუნარიანობის გამოსავლენად.
- შედარებულია ქართულ და უცხოურ ბაზარზე არსებული სასტუმროების მუშაობის სპეციფიკა, მეთოდები და განმასხვავებელი თავისებურებები.
- გაანალიზებულია სასტუმრო ბიზნესში მარკეტინგული მიქსის 12P-ის გამოყენების თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები და დასაბუთებულია მისი მნიშვნელობა კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და ინოვაციური განვითარებისათვის.
- ექსპერტული გამოკითხვის გზით გამოკვლეული და დასაბუთებულია მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტთა წონაობა და გამოვლენილია ყველაზე წონადი ელემენტი.
- მარკეტინგული მიქსის 12P -ის მიხედვით აგებულია კონკურენტუნარიანობის გრაფიკული მოდელი, რომლითაც მკაფიოდ ვლინდება სასტუმრო ბიზნესში 12P-ის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი.
- დასაბუთებულია ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის გამოყენების შესაძლებლობა და პრაქტიკულად წარმოდგენილია მოდელი საერთაშორისო ბრენდის ტიპის სასტუმროების მიხედვით, რითაც შეთავაზებული და დადასტურებულია კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის მიზნით მოდელის პრაქტიკაში დანერგვის შესაძლებლობა.
- შედარებულია ადგილობრივი ბრენდის სასტუმრო და საერთაშორისო ბრენდის სასტუმრო მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტების მიხედვით, რითაც გამოვლინდა მათი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- მსხვილი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების მიხედვით წარმოდგენილია მოდელი, რითაც დადასტურებულია კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის მიზნით მოდელის პრაქტიკაში დანერგვის შესაძლებლობა.

- ინოვაციური პოტენციალი წარმოდგენილია, როგორც სისტემური შესაძლებლობა, რომელიც ეფუძნება ბენჩმარკინგის შედეგებს და უზრუნველყოფს სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის ზრდას ინოვაციური მართვის, ტექნოლოგიური ინტეგრაციისა და მარკეტინგული სტრატეგიების გაუმჯობესების გზით.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომი მოიცავს როგორც თეორიულ, ისე პრაქტიკულ ღირებულებებს. მისი კონცეპტუალური საფუძვლები, მეთოდოლოგიური მიდგომები, თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგები ქმნის შესაბამისი დარგის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ ბაზას, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ტურიზმის სფეროში მოქმედი მენეჯერების, დარგის მკვლევარების, მეცნიერებისა და საკითხით დაინტერესებული პირების მიერ. აღნიშნული გარემოებები ნათლად წარმოაჩენს და ადასტურებს ნაშრომის თეორიულ მნიშვნელობას.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა გამოიხატება კვლევის შედეგების, შემუშავებული რეკომენდაციებისა და წარმოდგენილი წინადადებების გამოყენების შესაძლებლობაში სახელმწიფო სტრუქტურებისა და შესაბამისი ინსტიტუციების მიერ. აღნიშნული შედეგები მნიშვნელოვანია როგორც სასტუმროების მფლობელებისა და მენეჯერებისთვის, ისე ტურიზმის სექტორის სხვა წარმომადგენლებისა და პოლიტიკის შემუშავებლებისთვის. გარდა ამისა, განხილული საკითხები პრაქტიკულად სასარგებლოა ნებისმიერი ბიზნესის მფლობელისა და მაღალი რგოლის მენეჯმენტისთვის, რაც განაპირობებს კვლევის ფართო გამოყენებით ღირებულებას.

ნაშრომის სტრუქტურა. კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად საკითხების განხილვის, ანალიზისა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავების შედეგად სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს: 163 გვერდს და შედგება შესავლის, 3 თავის, 9 ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებების, 128 ერთეული გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალისაგან. ნაშრომში წარმოდგენილია 12 ცხრილი, 17 დიაგრამა 1 სქემა და 5 ნახაზი.

თავი 1. ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლები და მნიშვნელობა სასტუმრო ბიზნესში

1.1. ბენჩმარკინგის განვითარების ევოლუცია და მისი როლი სასტუმრო ბიზნესში

ბენჩმარკინგი, როგორც სტრატეგიული ინსტრუმენტი, წარმოიშვა 20-ე საუკუნის შუა პერიოდში, როდესაც კომპანიებმა დაიწყეს საკუთარი საქმიანობისა და მენეჯმენტის პროცესების შედარება კონკურენტებთან. თუმცა, მისი ფორმალური განვითარება დაკავშირებულია გასული საუკუნის 70-80-იანი წლების მოვლენებთან, როდესაც ეკონომიკური გლობალიზაციის ტალღამ გამოიწვია ბაზარზე კონკურენციის მკვეთრი ზრდა. ბენჩმარკინგი გახდა აუცილებელი მექანიზმი, რომელიც კომპანიებს აძლევს შესაძლებლობას გააუმჯობესონ ოპერაციული ეფექტიანობა, მომსახურების ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა (Wöber, et al., 2000).

ბენჩმარკინგი წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებისა და გაუმჯობესების მიზნით. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის პროდუქტების, სერვისების, პროცესებისა და შედეგების შედარებას იმ ორგანიზაციებთან, რომლებიც აღიარებულნი არიან როგორც საუკეთესო პრაქტიკის მატარებლები კონკრეტულ სფეროში.

ბენჩმარკინგი არის ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების პროცესი მსგავს სფეროში მოქმედი კომპანიების საუკეთესო მაჩვენებლების და სხვა კომპანიების საუკეთესო პრაქტიკასთან. ბენჩმარკინგი გვხმარება ვუპასუხოთ ისეთ კითხვებს როგორიცაა: როგორ ვმუშაობთ კონკურენტებთან შედარებით? სად ვუშვებთ ყველაზე დიდ შეცდომას? რომელი ახალი პრაქტიკის გამოყენება შეგვიძლია პრობლემათა გასაუმჯობესებლად? სწორედ აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გაცემაში გვხმარება ბენჩმარკინგის მეთოდები, ინსტრუმენტები და ტექნიკები, რომლის საშუალებითაც ვიღებთ ინფორმაციას (APQC, 2025).

1950-იანი წლების შემდეგ, ამერიკულმა კომპანიებმა დაიწყეს პირველადი ფორმის ბენჩმარკინგის გამოყენება, რომელიც ფოკუსირებული იყო საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაციაზე. აღნიშნული პერიოდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრეცედენტს წარმოადგენს Ford Motor Company-ს საქმიანობა, რომელიც თავისი

საწარმოო პროცესების გაუმჯობესებისთვის იყენებდა მონაცემთა შედარებას სხვადასხვა საწარმოების შესაბამის მაჩვენებლებთან.

ბიზნესში მეტოქეობა წარმოუდგენელია კონკურენტების საქმიანობაზე საჭირო ინფორმაციის ფლობის გარეშე, რასაც განაპირობებს კონკურენტული ინტელექტი (ინგლ. Competitive intelligence – CI), რომელსაც ზოგჯერ „კონკურენტულ დაზვერვასაც“ უწოდებენ (Otinashvili & Vanishvili., 2020). კონკურენტული ინტელექტი, გულისხმობს კონკურენტების, მომხმარებლების და სხვა საბაზრო ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და გამოყენების უნარს, რაც ხელს უწყობს ბიზნესის კონკურენტულ უპირატესობას. კონკურენტული ინტელექტი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ეხმარება ბიზნესს გაიგოს კონკურენტული გარემო, წარმოდგენილი შესაძლებლობები და გამოწვევები. ბიზნესები აანალიზებენ ინფორმაციას ეფექტიანი ბიზნესპრაქტიკის შესაქმნელად (Bloomenthal, 2022).

თუმცა ბენჩმარკინგი, როგორც სტრატეგიული მიდგომა, ფორმალურად განისაზღვრა 1979 წელს Xerox Corporation-ის მიერ. 1960 წელს „ქსეროქსმა“ შექმნა მსოფლიოში პირველი ქსეროქსის აპარატი. დაახლოებით 10 წლის განმავლობაში კომპანიას ეკავა მონოპოლიური პოზიცია ბაზარზე. მაგრამ, თავის დროზე, ყურადღება არ მიაქცია კონკურენტებს – სხვა მაკოპირებელი აპარატის მწარმოებელ ფირმებს, კერძოდ – იაპონურ კომპანიებს. შედეგად, 1980-იანი წლების დასაწყისში, ქსეროქსმა სწრაფად დაკარგა პოზიციები. 6 წლის განმავლობაში ბაზარზე ფირმის წილი განახევრდა და 1982 წელს მისი შემოსავალი 50%-ით შემცირდა. კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება (Britannica, 2026). Xerox-მა პირველად გამოიყენა ბენჩმარკინგი, რათა შეესწავლათ იაპონური კონკურენტების პროდუქციის ხარისხი და ღირებულება, რაც კომპანიის ფინანსური კრიზისიდან გამოსვლაში დაეხმარა. კვლევის შედეგად, კომპანია იძულებული გახდა, შეემცირებინა წარმოების ხარჯები და გაეუმჯობესებინა პროდუქციის სტანდარტები, რითაც მნიშვნელოვან შედეგებს მიაღწია (Wöber, et al., 2000).

Xerox-ის მაგალითი სასტუმრო ინდუსტრიაში მალევე დაინერგა. 1980-იანი წლებში სასტუმროში კომპანიებმა დაიწყეს ბენჩმარკინგის პრინციპების გამოყენება ოპერაციული ხარჯების შემცირებისა და მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესების-

თვის, სადაც კვლევებით განხორციელდა კონკრეტული სამომხმარებლო სეგმენტების შეფასება. ძირითადი ყურადღება, გამახვილდა ე.წ. ბენჩმარკინგზე (Benchmarking), რომელიც ახდენდა წამყვანი კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების მეთოდების ადაპტაციას საკუთარი კომპანიის თავისებურებებთან. კვლევები წარმოებდა არა მხოლოდ საოფისე ტექნიკის სექტორში მომუშავე კომპანიებზე, არამედ სხვა მომსახურების სეგმენტებშიც. თანამედროვე ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა დაზვერვა ტექნიკურად და ფინანსურად ხელმისაწვდომი გახდეს ნებისმიერი, თუნდაც პატარა, კომპანიისათვისაც. ამიტომ, მისი გამოყენება დღეს ყველა სფეროში და ბიზნესის ყველა დონეზეა შესაძლებელი (Veshapidze, Otinashvili, Vanishvili, 2025). ეს პროცესი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა Marriott International-ისა და Hilton Hotels-ისთვის, რომლებიც წარმატებით იყენებდნენ ბენჩმარკინგის მეთოდს მომსახურების ხარისხის მენეჯმენტისთვის. აღნიშნულმა მიდგომამ დიდი გავლენა მოახდინა არა მხოლოდ კონკრეტულ სასტუმროებზე, არამედ მთელ ინდუსტრიაზე, რაც მის საერთაშორისო სტანდარტებით განვითარებას განაპირობებდა (Tchitotashvili, 2023).

სასტუმრო ინდუსტრიაში Marriott International წარმოადგენს მსოფლიოში ყველაზე დიდ სასტუმრო ქსელს, რომელი მოიცავს 140-ზე მეტ ქვეყანაში არსებულ 9000-ზე მეტ სასტუმროს, 1.7 მილიონამდე ნომერს და 30-ზე მეტ ბრენდს. Marriott-ის ბრენდის ისტორია იწყება 1927 წელს, როდესაც J. Willard Marriott-მა მეუღლესთან ერთად გახსნა მცირე კვების ობიექტი ვაშინგტონში, მოგვიანებით კომპანია გადავიდა სასტუმრო ბიზნესში, ხოლო პირველი Marriott სასტუმრო გაიხსნა 1957 წელს Virginia-ში სახელწოდებით „Marriott Motor Hotel“.

Marriott მსოფლიოს მასშტაბით ნომრების რაოდენობის მიხედვით პირველ ადგილზეა და თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიის ლიდერად მიიჩნევა. Marriott-ის განვითარებაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჰქონდა ონლაინ ჯავშნების სისტემების დანერგვას, Starwood Hotels-ის შეძენას 2016 წელს და ციფრული ტექნოლოგიებისა და პერსონალიზებული მომსახურების განვითარებას (Marriott International, 2025). Hilton-ის ბრენდი დააარსა Conrad Hilton-მა 1919 წელს, როდესაც მან შეიძინა თავისი პირველი სასტუმრო ქალაქ Cisco-ში (ტეხასის შტატი). პირველი სასტუმრო, რომელმაც

ოფიციალურად მიიღო „Hilton“ სახელწოდება, გაიხსნა 1925 წელს ქალაქ Dallas-ში. Hilton სწრაფად განვითარდა და დღეს წარმოადგენს მსოფლიოს ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ საერთაშორისო სასტუმრო ბრენდს.

ამჟამად სასტუმრო Hilton-ი ოპერირებს: დაახლოებით 7,500-ზე მეტი სასტუმროთი 118 ქვეყანაში, რაც 1.1 მილიონზე მეტ ნომერს შეადგენს. მსოფლიო სასტუმრო ინდუსტრიაში Hilton მიიჩნევა ერთ-ერთ უმსხვილეს საერთაშორისო ბრენდად და ნომრების რაოდენობის მიხედვით მსოფლიოში ლიდერ ბრენდებს შორის მესამე ადგილს იკავებს. Hilton-ის წარმატება დაკავშირებულია: ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებასთან, მომხმარებელზე ორიენტირებულ მომსახურებასთან, cloud-based სისტემებთან, loyalty პროგრამებთან.

Hilton და Marriott International წარმოადგენენ თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიის წამყვან საერთაშორისო ბრენდებს, რომელთა წარმატება ეფუძნება ინოვაციური მართვის სისტემებს, ტექნოლოგიურ ინტეგრაციას, მომხმარებელზე ორიენტირებულ მომსახურებასა და ბენჩმარკინგის ეფექტიან გამოყენებას. მათი გამოცდილება მნიშვნელოვან პრაქტიკულ საფუძველს ქმნის საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციური პოტენციალის განვითარებისათვის (Hilton Worldwide, 2025).

1990-იან წლებში გლობალიზაციის პროცესმა და ტექნოლოგიურმა ინოვაციებმა ბენჩმარკინგის განვითარება ახალ საფეხურზე აიყვანა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა მონაცემთა დიგიტალიზაცია, რამაც კომპანიებს საშუალება მისცა, სწრაფად და ეფექტიანად შეედარებინათ თავიანთი საქმიანობა კონკურენტებთან. ამ პერიოდში სასტუმრო ინდუსტრიაში დაიწყო ბენჩმარკინგის უფრო კომპლექსური მოდელების დანერგვა, რომლებიც მოიცავდა არა მხოლოდ ხარჯების ანალიზს, არამედ მომხმარებელთა კმაყოფილების და პერსონალის ეფექტიანობის შეფასებას.

სასტუმრო ინდუსტრია განსაკუთრებით მგრძნობიარეა ბენჩმარკინგის გავლენის მიმართ, რადგან ეს სექტორი მუდმივად უნდა პასუხობდეს მომხმარებელთა მზარდ მოლოდინებს და გლობალურ კონკურენციას. ბენჩმარკინგის ძირითადი როლი არის ორგანიზაციის საქმიანობის შედარება საუკეთესო პრაქტიკებთან, რათა მოხდეს სტანდარტების გაუმჯობესება. კერძოდ, „ბენჩმარკინგი სასტუმროებს საშუალებას

აძლევს, გაანალიზონ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: საოპერაციო ხარჯების სტრუქტურა, პერსონალის მართვის მოდელები და მომსახურების ხარისხი“ (Wöber, et al., 2000). სასტუმროებს შეუძლიათ შეისწავლონ კონკურენტების სერვისები და შეადარონ მათი ღირებულება და ეფექტიანობა, რაც დაეხმარება მათ ინოვაციური სტრატეგიების შემუშავებაში. სასტუმრო Marriott-ის შემთხვევაში, ბენჩმარკინგის გამოყენებამ მათ საშუალება მისცა, დაენერგათ პერსონალიზებული სერვისები, რაც მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდის საფუძველი გახდა.

ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის მისი ეკონომიკური ღირებულება. სასტუმრო ინდუსტრიაში, რომელიც მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია საოპერაციო ხარჯების ეფექტიან მართვაზე, ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, გამოავლინონ ზედმეტი ხარჯები და შეიმუშავონ სტრატეგიები მათი შემცირებისათვის. „სასტუმროები, რომლებიც სისტემატურად იყენებენ ბენჩმარკინგს, საშუალოდ 20%-ით ამცირებენ საოპერაციო ხარჯებს და ამავდროულად აუმჯობესებენ მომსახურების ხარისხს“ (Wöber, et al., 2000).

ბენჩმარკინგის გამოყენების ღირებულება ვლინდება სასტუმროების შემოსავლიანობის ზრდაში. მონაცემების ანალიზი და მათზე დაყრდნობით სტრატეგიების შემუშავება ზრდის სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას, რაც, თავის მხრივ, ზრდის მათი შემოსავლების მოცულობას. Wöber-ის კვლევამ აჩვენა, რომ სასტუმროები, რომლებიც იყენებენ ბენჩმარკინგს, საშუალოდ 15%-ით მაღალ შემოსავალს იღებენ, ვიდრე ის სასტუმროები, რომლებიც არ იყენებენ ამ მეთოდს.

ბენჩმარკინგი, მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია სასტუმროების მართვაში, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ საოპერაციო პროცესების ანალიზს, არამედ მომხმარებლის ქცევის და მოთხოვნების გათვალისწინებას. მისი გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ სწრაფად განვითარებად ბაზარზე, როგორიცაა - საქართველო. საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრია, რომელიც აქტიურად ვითარდება, ბენჩმარკინგის დახმარებით შეძლებს გლობალურ ბაზარზე დამკვიდრებას და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას. ბენჩმარკინგის მთავარი მიზანია არა მხოლოდ კონკურენტებთან შედარება, არამედ საუკეთესო პრაქტიკის იდენტიფიცირება და მისი ადაპტაცია ორგანიზაციის შიდა პროცესებში, რაც საბოლოოდ იწვევს ეფექტიანობის

ზრდასა და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას. აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დინამიკურ და მაღალი კონკურენციის მქონე სექტორებში, მაგალითად, როგორცაა სასტუმრო ბიზნესი.

ბენჩმარკინგი, რომელიც თავისი განვითარებით 1970-იანი წლებიდან დღემდე მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას განიცდის, სასტუმრო ინდუსტრიის სტრატეგიული მართვის განუყოფელი ნაწილია. მისი ისტორია გვიჩვენებს, რომ ეს ინსტრუმენტი არა მხოლოდ ეფექტიანობის გაზრდის, არამედ გლობალურ ბაზარზე კონკურენციის მექანიზმსაც გააუმჯობესებს. რასაც ადასტურებს კვლევები კერძოდ, „ბენჩმარკინგი აუცილებელი სტრატეგიული ინსტრუმენტია სასტუმროებისთვის, რომლებიც ცდილობენ მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, საოპერაციო ხარჯების ოპტიმიზაციას და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას“ (Wöber, et al., 2000).

პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება სასტუმროს კონკურენტუნარიანობის ინდიკატორები. ესენია: ეკონომიკური და საბაზრო ინდიკატორები, ინფრასტრუქტურის ინდიკატორები, ფასების კონკურენტუნარიანობა, რესურსული და ატრაქციულობის ინდიკატორები, მენეჯმენტისა და განვითარების ფაქტორები.

ეკონომიკური და საბაზრო ინდიკატორები - ტურისტების რაოდენობა, საერთაშორისო ვიზიტორების წილი; ბაზრის წილი კონკურენტთან შედარებით; ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები; ტურისტული ხარჯების მოცულობა; საშუალო ხანგრძლივობა (stay length).

ინფრასტრუქტურის ინდიკატორები - განთავსების ობიექტების რაოდენობა და ტევადობა; ტრანსპორტის ხელმისაწვდომობა; აეროპორტების/გზების ხარისხი; ტურისტული სერვისების განვითარების დონე;

ფასების კონკურენტუნარიანობა - ცხოვრების ღირებულება; სასტუმროების ფასების დონე; საერთო ფასების ინდექსი;

რესურსული და ატრაქციულობის (მიმზიდველობის) ინდიკატორები - ბუნებრივი რესურსები; კულტურული მემკვიდრეობა; კლიმატი; ტურისტული ღირსშესანიშნაობები.

მენეჯმენტისა და განვითარების ფაქტორები - ტურიზმის პოლიტიკა; სტრატეგიული დაგეგმვა; ინვესტიციები ტურიზმში; სექტორის ორგანიზაციული ეფექტიანობა.

კონკურენტუნარიანობა მრავალგანზომილებიანი ცნებაა ამიტომ, უშუალოდ ტურისტული კონკურენტუნარიანობის მართვა უნდა ეფუძნებოდეს სისტემურ, რაოდენობრივ და მრავალფაქტორულ შეფასებას, რაც უზრუნველყოფს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების უფრო მაღალ ეფექტიანობას (Enright, Newton, 2004).

თანამედროვე პირობებში საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული რეგიონული განვითარების დონეზე, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვასა და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაზე, რომლებსაც ადასტურებს აღნიშნულ საკითხზე ჩატარებული კვლევებიც (Gechbaia, 2025). სასტუმრო ბიზნესში კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება თანამედროვე ეტაპზე მხოლოდ ტრადიციული მენეჯმენტის მეთოდებით აღარ არის საკმარისი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიურ და ორგანიზაციულ ტრანსფორმაციას, რაც არაერთ კვლევაშია ხაზგასმული. თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის ზრდა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ტექნოლოგიურ და ორგანიზაციულ ტრანსფორმაციაზე. ციფრული სისტემების, ინოვაციური მენეჯმენტის მეთოდებისა და ორგანიზაციული პროცესების ოპტიმიზაციის დანერგვა ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდასა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომების განვითარებას. აღნიშნული ფაქტორები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო ინდუსტრიაში, სადაც ტექნოლოგიური ინოვაციები და ბენჩმარკინგის პრაქტიკა ორგანიზაციებს აძლევს შესაძლებლობას, სწრაფად მოერგონ ბაზრის ცვლილებებს და გააძლიერონ კონკურენტული პოზიციები (Manvelidze, 2025).

ბენჩმარკინგის მართვის მეთოდი ეფექტური ბიზნეს სტრატეგიის ნაწილია, რომელიც მრავალ ფორმას იღებს, რაც მისი გამოყენების სფეროს ფართო დიაპაზონს განსაზღვრავს. ბენჩმარკინგის ტიპების და მათი კლასიფიკაციის ზუსტი გააზრება აუცილებელია, რადგან თითოეული ტიპი სხვადასხვა მიზნებს ემსახურება და

ორგანიზაციის სხვადასხვა საჭიროებას პასუხობს. „ბენჩმარკინგის ტიპების სწორად შერჩევა განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შედეგების სიღრმესა და მდგრადობას (Loosemore & Hsin, 2001). პრაქტიკაში, ამ მხრივ, გამოიყენება შიდა და გარე ბენჩმარკინგი. შიდა ბენჩმარკინგი გულისხმობს ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის მონაცემების შედარებას. ეს ტიპი განსაკუთრებით სასარგებლოა მსხვილი სასტუმროებისათვის, რომელთაც აქვთ მრავალი განყოფილება ან ფილიალი. მაგალითად, სასტუმრო Marriott International-ის შიდა ბენჩმარკინგი გამოიყენება სხვადასხვა სასტუმროს ქსელში მომსახურების სტანდარტებისა და ხარჯების მართვის შესადარებლად. შიდა ბენჩმარკინგის უპირატესობა ის არის, რომ ორგანიზაცია ზედმეტი ხარჯების გარეშე სწავლობს საკუთარ რესურსებს და პოტენციურ შესაძლებლობებს.

„ბენჩმარკინგი სასარგებლოა მაშინ, როცა ორგანიზაციას სურს პროცესების გაუმჯობესება მინიმალური ინვესტიციებით. თუმცა, მისი მთავარი შეზღუდვა ის არის, რომ ორგანიზაციის შიგნით არსებული მონაცემები შესაძლოა არ იყოს საკმარისი გარე კონკურენციასთან მიმართებით სტრატეგიის შესამუშავებლად“ (Loosemore & Hsin, 2001). გარე ბენჩმარკინგი გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის შედარებას კონკურენტების პრაქტიკებთან. ეს ტიპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო ინდუსტრიისთვის, სადაც კონკურენტუნარიანობა დიდწილად დამოკიდებულია მომსახურების ხარისხზე და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. სასტუმრო ინდუსტრიაში გარე ბენჩმარკინგი აქტიურად გამოიყენება ისეთი ქსელების მიერ, როგორებიცაა: Hilton და Accor. აღნიშნული კომპანიები რეგულარულად ადარებენ საკუთარ სერვისებს და საოპერაციო პროცესებს კონკურენტებთან, რათა განსაზღვრონ ბაზრის საჭიროებები და განავითარონ ინოვაციური პროდუქტები. „გარე ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით ეფექტურია იმ პირობებში, როცა ბაზარზე არსებული კონკურენცია მაღალია და მომხმარებლის მოთხოვნები მუდმივად იზრდება“ (Loosemore & Hsin, 2001).

გარე ბენჩმარკინგის გამოყენება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, არა მხოლოდ გააუმჯობესონ თავიანთი პროდუქტები და სერვისები, არამედ შეიმუშაონ გრძელვადიანი სტრატეგიები. მაგალითად, Hilton Hotels-მა გარე ბენჩმარკინგის

დახმარებით გააუმჯობესა მომხმარებლის პერსონალიზებული მომსახურების სისტემა, რაც 2015-2020 წლებში მათი გლობალური შემოსავლების ზრდას დაახლოებით 10%-ით დაეხმარა (Tchitotashvili, 2023).

ფუნქციური ბენჩმარკინგი გულისხმობს, ორგანიზაციის საქმიანობის შედარებას სხვა სექტორების საუკეთესო პრაქტიკებთან. ეს ტიპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა კომპანიებს სურთ ახალი იდეების და ინოვაციების დანერგვა, რაც მათ კონკურენტებს არ აქვთ. სასტუმრო ბიზნესში ყველაზე ხშირად გამოიყენება კონკურენტული და ფუნქციური ბენჩმარკინგი, რადგან ეს სექტორი ხასიათდება მომსახურების სტანდარტების მაღალი ერთგვაროვნებითა და მომხმარებელზე ორიენტაციით (Pyo, 2002). ასევე გამოიყენება გენერიკული ბენჩმარკინგი უნივერსალური პროცესების შეფასება საუკეთესო პრაქტიკის მიხედვით, ინდუსტრიის მიუხედავად (Watson, 1993).

სასტუმრო ინდუსტრიაში ფუნქციური ბენჩმარკინგის გამოყენების მაგალითია რესტორნების მენეჯმენტის მეთოდების ინტეგრირება სასტუმროების საოპერაციო სტრატეგიებში. მაგალითად, ზოგიერთი სასტუმრო იყენებს მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების მეთოდებს, რომლებიც თავდაპირველად საკვების ინდუსტრიაში იქნა დანერგილი. ამგვარი მიდგომა მნიშვნელოვნად ზრდის მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებლებს, რაც, Loosemore და Hsin-ის (2001) მიხედვით, მომხმარებელთა ლოიალობის ძირითადი ფაქტორია.

ორგანიზაციების უმრავლესობა, განსაკუთრებით სასტუმრო სექტორში, იყენებს ბენჩმარკინგის რამდენიმე ტიპს ერთდროულად. მაგალითად, სასტუმრო Marriott International შიდა ბენჩმარკინგს იყენებს სხვადასხვა ფილიალების ეფექტიანობის შესადარებლად, ხოლო გარე ბენჩმარკინგს იყენებს, რათა განსაზღვროს საკუთარი პოზიცია კონკურენტებთან მიმართებით.

ბენჩმარკინგის ტიპების და მათი კლასიფიკაციის სიღრმისეული გააზრება ორგანიზაციებს აძლევს შესაძლებლობას, შეიმუშავონ სტრატეგიები, რომლებიც ეფექტურად პასუხობს მათ საჭიროებებს და უზრუნველყოფს გრძელვადიან წარმატებას. „ბენჩმარკინგის ტიპების კომბინირებული გამოყენება ყველაზე ეფექტურია, რადგან ის ორგანიზაციას აძლევს როგორც შიდა რესურსების ოპტიმიზაციის, ასევე

გარე ბაზრის ცვლილებებზე სწრაფად რეაგირების შესაძლებლობას. სასტუმრო ინდუსტრიის კონტექსტში, ბენჩმარკინგი რჩება სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად, რომელიც ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, ხარჯების შემცირებას და ბაზარზე მდგრადობის უზრუნველყოფას“ (Loosemore & Hsin, 2001).

აღნიშნული თეორიული ანალიზი აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგი წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს შეადარონ საკუთარი საქმიანობა საუკეთესო პრაქტიკებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი გამოყენება სასტუმრო ინდუსტრიაში, სადაც მომსახურების ხარისხი და ოპერაციული ეფექტიანობა კონკურენტუნარიანობის ძირითად ფაქტორებს წარმოადგენს. ბენჩმარკინგის სხვადასხვა ტიპის გამოყენება ორგანიზაციებს ეხმარება როგორც შიდა პროცესების ოპტიმიზაციაში, ასევე გარე ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფ რეაგირებაში. შესაბამისად, მისი ინტეგრირება სასტუმროების მართვის სტრატეგიაში მნიშვნელოვანი წინაპირობაა გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

ჩვენი შეფასებით, ბენჩმარკინგი უნდა განიხილებოდეს არა მხოლოდ როგორც შედარების ინსტრუმენტი, არამედ როგორც სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი მექანიზმი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციების განვითარებასა და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი ინტეგრირება სასტუმრო ბიზნესის მართვის პროცესებში, რადგან იგი ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს ეფექტიანად გააანალიზონ საკუთარი პოზიცია ბაზარზე, გამოავლინონ განვითარების შესაძლებლობები და დანერგონ ინოვაციური მართვის მიდგომები.

ამრიგად, ბენჩმარკინგი წარმოადგენს სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომლის სისტემური გამოყენება ხელს უწყობს როგორც ოპერაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებას, ასევე მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების განვითარების პროცესს.

1.2. ინოვაციური პოტენციალის გამოყენება სასტუმრო ბიზნესის განვითარებაში

თანამედროვე სასტუმროებისათვის ბენჩმარკინგი აღარ არის მხოლოდ მონიტორინგის ინსტრუმენტი, არამედ კომპლექსური მექანიზმი, რომელიც აერთიანებს მონაცემთა ანალიზს, კონკურენტული გარემოს შეფასებას და ინოვაციების დანერგვას.

ბენჩმარკინგი სასტუმროებს ეხმარება, იპოვონ თავიანთი ოპერაციული პროცესების სუსტი მხარეები და მათი გაუმჯობესების გზები. ოპერაციული საქმიანობა მოიცავს ისეთ კრიტიკულ ასპექტებს, როგორიცაა: მომსახურების სისწრაფე, ხარჯების ოპტიმიზაცია, პერსონალის ეფექტიანობა და ინფრასტრუქტურის მენეჯმენტი. „ბენჩმარკინგის შედეგად მოპოვებული მონაცემები კომპანიებს აძლევს საშუალებას, შეადარონ თავიანთი მუშაობის შედეგები კონკურენტების მონაცემებს, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობის გასაზრდელად აუცილებელია (Parkan, 2005).

მაგალითად, სასტუმროების ქსელებმა, როგორიცაა Marriott და Hilton, ბენჩმარკინგის გამოყენებით მოახდინეს საოპერაციო ხარჯების შემცირება 15%-ით, რაც შესაძლებელი გახდა ოთახების დასუფთავების და ტექნიკური სერვისების სტანდარტიზაციით. ამ პროცესში შედარება ხორციელდებოდა კონკურენტების ხარჯების და მუშაობის სტრუქტურის მონაცემებთან, რაც Marriott-ის შემთხვევაში დასრულდა ახალი საოპერაციო მოდელის შემუშავებით, რომელიც დღემდე გამოიყენება (Parkan, 2005).

საერთაშორისო სასტუმროების ქსელებმა, როგორიცაა Marriott და Hilton, ბენჩმარკინგის გამოყენებით მოახდინეს შედარება კონკურენტების ხარჯების და მუშაობის სტრუქტურის მონაცემებთან, რაც Marriott-ის შემთხვევაში დასრულდა ახალი საოპერაციო მოდელის შემუშავებით და რომელიც დღემდე გამოიყენება.

სასტუმრო Marriot-ის და Hilton-ის საოპერაციო ელემენტები წარმოდგენილია (იხ. ცხრილი 1,2):

Marriott-ისა და Hilton Hotels & Resorts-ის საოპერაციო მოდელების შედარება აჩვენებს, რომ ორივე კომპანია ეფუძნება სტანდარტიზებულ მართვის სისტემებს, თუმცა განსხვავდება მათი სტრატეგიული აქცენტები და ინოვაციების გამოყენების ფორმა. შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ: Hilton-ის მოდელი მეტწილად ტექნოლოგიაზე

და მონაცემებზე დაფუძნებულია, Marriott-ის მოდელი მომხმარებელთან ურთიერთობაზე და ბრენდის ლოიალობაზეა ორიენტირებული.

ცხრილი 1. სასტუმრო Marriott-ის საოპერაციო მოდელის ელემენტები

	ელემენტები	მახასიათებლები
1.	სამუშაოს სპეციალიზაცია	სასტუმროში არსებული სერვისებისა და მომსახურების დაყოფა დეპარტამენტებად და პოზიციებად, მაგალითად: კვების სერვისი და ნომრების მომსახურების სერვისი ხორციელდება სხვადასხვა გუნდის მიერ.
2.	უფლებამოსილებების გადანაწილება	მენეჯმენტი ანაწილებს უფლებამოსილებებს თანამშრომლებს შორის, რაც აუზიარებს მუშაობის კოორდინაციას.
3.	საკონტროლო სისტემა	ყველა დეპარტამენტს აკონტროლებს საკონტროლო სისტემა, რომ ხარისხიანი მომსახურება დროისა და სტანდარტების დაცვით მიმდინარეობდეს.
4.	კოორდინაციის მეთოდები	დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაცია და კოორდინაცია იძლევა ხარისხის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესების საშუალებას.
5.	ტექნოლოგიური ინოვაციები	Marriott დიდ ინვესტიციას დებს ციფრულ პლატფორმებში, ეს საშუალებას აძლევს იყოს კონკურენტუნარიანი.
6.	მდგრადობა და სოციალური პასუხისმგებლობა	უსაფრთხოება და გარემოს დაცვის პროგრამები Marriott-ის ძირითადი კომპონენტებია, რაც ეხმარება მომხმარებლების ნდობის მოპოვებაში.

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

Hilton-ის საოპერაციო მოდელი შეიძლება შეფასდეს, როგორც ინოვაციური ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, რადგან იგი აქტიურად იყენებს ციფრულ პლატფორმებსა და მონაცემთა ანალიზს, ხოლო Marriott-ის მოდელი გამოირჩევა მარკეტინგული და ურთიერთობების მართვის ინოვაციებით, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ლოიალობის მაღალ დონეს.

ბენჩმარკინგის კიდევ ერთი პრაქტიკული როლი არის მომხმარებლის ქცევის ანალიზის საშუალებით მოთხოვნებთან ადაპტაცია. სასტუმროები ბენჩმარკინგის მეშვეობით სწავლობენ მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებლებს და ზუსტად აღიქვამენ, რა ფაქტორები ახდენს მათ კმაყოფილებაზე გავლენას.

ცხრილი 2. სასტუმრო Hilton-ის საოპერაციო მოდელის ელემენტები

	ელემენტები	მახასიათებლები
1.	სამუშაოს სპეციალიზაცია	Hilton-ის სასტუმროებში სერვისები მკაფიოდ არის დაყოფილი დეპარტამენტებად (Front Office, Housekeeping, Food & Beverage, Revenue Management). თითოეული დეპარტამენტი პასუხისმგებელია კონკრეტულ ოპერაციებზე, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების ეფექტიანობასა და ხარისხის შენარჩუნებას.
2.	უფლებამოსილებების გადანაწილება	მენეჯმენტი მკაფიოდ ანაწილებს პასუხისმგებლობებს სხვადასხვა დონეზე (top, middle, operational management). ეს ზრდის გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფეს და ოპერაციულ ეფექტიანობას.
3.	საკონტროლო სისტემა	Hilton იყენებს ხარისხის კონტროლის მრავალსაფეხურიან სისტემას (KPI, audits, guest feedback), რაც უზრუნველყოფს მომსახურების სტანდარტების დაცვას და მუდმივ გაუმჯობესებას.
4.	კოორდინაციის მეთოდები	დეპარტამენტებს შორის კოორდინაცია ხორციელდება როგორც ციფრული სისტემებით (PEP, CRM), ასევე შიდა კომუნიკაციის სტანდარტებით, რაც უზრუნველყოფს პროცესების უწყვეტობას და მომხმარებლის გამოცდილების ერთიანობას.
5.	ტექნოლოგიური ინოვაციები	Hilton აქტიურად ნერგავს ინოვაციებს, მათ შორის Property Engagement Platform (PEP), mobile check-in, digital key და AI-ზე დაფუძნებულ სისტემებს, რაც ზრდის ოპერაციულ ეფექტიანობას და მომხმარებლის კმაყოფილებას.
6.	მდგრადობა და სოციალური პასუხისმგებლობა	Hilton ახორციელებს „Travel with Purpose“ პროგრამას, რომელიც მოიცავს გარემოს დაცვას, ენერგოეფექტურობას, რესურსების ოპტიმიზაციას და სოციალური პასუხისმგებლობის ინიციატივებს, რაც ზრდის ბრენდის ნდობას და გრძელვადიან მდგრადობას.

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

მაგალითად, 2020 წლის კვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებლების 70%-ზე მეტი აფასებს ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა: სისუფთავე, პერსონალის პროფესიონალიზმი და ონლაინ მომსახურების ხელმისაწვდომობა.

ბენჩმარკინგის საშუალებით მოპოვებული მონაცემები კომპანიებს ეხმარება, მომხმარებელთა მზარდ მოთხოვნებზე სწრაფად და ადეკვატურად მოახდინონ რეაგირება. მაგ, მომხმარებლისთვის პერსონალიზებული შეთავაზებების დანერგვა, რომელიც პირველად Hilton-ის ქსელში განხორციელდა, პირდაპირ უკავშირდება ბენჩმარკინგის შედეგების საფუძველზე შერჩეულ სტრატეგიებს (Parkan, 2005).

პირველად სასტუმრო Hilton-ის ქსელში მომხმარებლებისთვის პერსონალიზირებული შეთავაზების დანერგვა მოხდა ახალი ღრუბლოვანი (cloud-based) Property Engagement Platform (PEP) პლატფორმის დანერგვით, რომელიც ზოგავს დროს ტექნოლოგიურ ოპერაციებზე და სთავაზობს თანამშრომლებს უშუალო და მჭიდრო კომუნიკაცია დაამყარონ მომხმარებლებთან, მიიღონ უკუკავშირი მათგან და ამის შემდეგ შეიმუშაონ მომხმარებლებზე მორგებული და საჭირო შეთავაზებები. ამ სისტემის დანერგვით Hilton-მა შეძლო რიგების შემცირება მიმღებში სარეგისტრაციო მაგიდის დახლთან, პერსონალის ტრენინგის დროის შემცირება (40-დან 4 საათამდე) ასევე გაიზარდა მომსახურების ხარისხი და საშუალება მისცა მომხმარებლებთან მეგობრული კომუნიკაციის დამყარება. Hilton-ის მაგალითზე Deng-ის (2016) მონაცემებით ამ სისტემას უკვე 1000-ზე მეტი სასტუმრო იყენებს (Deng, 2016).

პირველად Marriott International-ის სასტუმრო ქსელში მომხმარებლებისთვის პერსონალიზებული სერვისების განვითარება აქტიურად დაიწყო ციფრული ტექნოლოგიებისა და ინტეგრირებული პლატფორმების დანერგვით, მათ შორის მობილური აპლიკაციისა და ლოიალობის პროგრამის (Marriott Bonvoy) მეშვეობით. აღნიშნული სისტემები საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეაგროვონ და გააანალიზონ მომხმარებელთა მონაცემები, მათ შორის მათი პრეფერენციები, ქცევა და მომსახურების ისტორია, რის საფუძველზეც ყალიბდება ინდივიდუალურად მორგებული შეთავაზებები. ტურიზმის სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდა საქართველოში საჭიროებს საერთაშორისო პრაქტიკებთან შედარებით ანალიზს და მენეჯმენტის თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენებას (გიგაური, 2018).

ბენჩმარკინგი წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და განვითარების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. სასტუმროების მიერ კონკურენტების პრაქტიკის დეტალური შესწავლა ეხმარება მათ არა მხოლოდ არსებული სტანდარტების გაუმჯობესებაში, არამედ ინოვაციების დანერგვაში, რაც ბაზარზე კონკურენციის ზრდის პარალელურად აუცილებელი ხდება. სასტუმროები, რომლებიც ბენჩმარკინგს იყენებენ, უფრო ადვილად რეაგირებენ ბაზრის ცვლილებებზე და ამგვარად, ზრდიან თავიანთ კონკურენტუნარიანობას.

2019 წელს Hyatt-ის ქსელმა განახორციელა ბენჩმარკინგი კონკურენტებთან შედარებით, რაც დაეხმარა მათ ახალი, ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული სერვისების დანერგვაში, როგორიცაა: „ციფრული გასაღებები“ და „ონლაინ ჩექ-ინი“. აღნიშნული სერვისები 25%-ით გაზარდა მომხმარებელთა კმაყოფილება და 10%-ით კი, ქსელის შემოსავლები (Conte, 2021).

საქართველოს ტურიზმის სექტორი ხასიათდება საერთაშორისო ვიზიტორების ზრდის ტენდენციით, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის სასტუმრო ბიზნესში კონკურენციას და ეფექტიანი მარკეტინგული სტრატეგიების საჭიროებას (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2022). მომსახურების ხარისხი სასტუმრო ინდუსტრიის გრძელვადიანი წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. გლობალური კონკურენციის პირობებში, სასტუმროებს მუდმივად უწევთ მომხმარებლის მოლოდინების მართვა და მათ საჭიროებებზე ეფექტიანი პასუხის გაცემა. ამ პროცესში ბენჩმარკინგის როლი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, რადგან ის უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას მონაცემთა შედარებისა და ანალიზის საფუძველზე.

ზოგადად, სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის ზრდა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მარკეტინგული ინსტრუმენტების, მათ შორის ფასების, მომსახურების შეთავაზებისა და პოზიციონირების სწორ მართვაზე (კიკნაძე, 2019). ვინაიდან, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება სასტუმრო ინდუსტრიაში პირდაპირ კავშირშია მომხმარებლის კმაყოფილებასთან, ლოიალობასთან და კონკურენტული უპირატესობის შექმნასთან (აბაშიძე, 2020). მომხმარებლის კმაყოფილება სასტუმრო ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. კვლევები აჩვენებს, რომ კმაყოფილი

მომხმარებლები უფრო მეტად ინარჩუნებენ ერთგულებას და ხელს უწყობენ დადებით რეპუტაციას (Claver-Cortés et al., 2007; González-Rodríguez et al., 2020).

სასტუმროებში მომხმარებლის მოლოდინების მართვა რთული ამოცანაა, რადგან ტურისტების საჭიროებები და პრიორიტეტები დროთა განმავლობაში იცვლება. ბენჩმარკინგი ამ პროცესს ამარტივებს, რადგან მისი დახმარებით კომპანიები იღებენ ზუსტ მონაცემებს, რომლებიც აჩვენებს მომხმარებლის პრეფერენციებს და კონკურენტების მიერ შეთავაზებულ სტანდარტებს. ბენჩმარკინგის საშუალებით სასტუმროებს შეუძლიათ მოახდინონ არსებული სერვისების ადაპტაცია მომხმარებელთა მოლოდინებთან.

ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია კიდევ ერთი ასპექტია, რომელიც ბენჩმარკინგის გამოყენებასთანაა დაკავშირებული. ის ასევე ხელს უწყობს კომპანიებს წარმატების მიღწევაში, რომლებსაც შეუძლიათ მოერგონ და დანერგონ ისეთი თანამედროვე მარკეტინგული ტენდენციები, როგორიცაა: ინფლუენსერ მარკეტინგი, გრაფიკული დიზაინი, კონტენტ კრეატორი, ვიდეოგრაფი, ვირტუალური ლონისძიებები, ვებინარები, ვორქშოპები და ა.შ. და რომლებსაც აქტიურად განახორციელებენ თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში (Mamuladze, 2024). თანამედროვე სასტუმროებში მომხმარებლისთვის დამატებითი კომფორტის შექმნა და სერვისების ეფექტიანობის გაზრდა ხდება ტექნოლოგიური მხარდაჭერის მეშვეობით. „ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს კომპანიებს, გაიგონ, როგორია მომხმარებლის მოთხოვნები ტექნოლოგიური სერვისების მიმართ და შეადარონ ეს მონაცემები კონკურენტების შეთავაზებებს.

უკანასკნელ პერიოდში ბენჩმარკინგის მეშვეობით მომსახურების ხარისხის სტანდარტების შედარება კონკურენტებთან საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეამცირონ განსხვავება მომხმარებლის მოლოდინებსა და რეალურ მომსახურებას შორის (Buhalis, 2000).

2020 წელს, COVID-19 პანდემიის პირობებში, Marriott-ის ქსელმა ბენჩმარკინგის შედეგად აღმოაჩინა, რომ მომხმარებლების 80%-ზე მეტი ანიჭებდა უპირატესობას კონტაქტის გარეშე მომსახურებას. შედეგად, კომპანიამ დანერგა „ვირტუალური ჩეკ-ინი“ და „მობილური გასაღებების“ სისტემა, რაც მომსახურების ხარისხის

გაუმჯობესებასთან ერთად მომხმარებლის უსაფრთხოების გაზრდასაც ემსახურებოდა (Makasarashvil & Giguashvili, 2022).

COVID-19 პანდემიამ განსაკუთრებულად აქტუალური გახადა ჰიგიენისა და სისუფთავის სტანდარტების გაუმჯობესება. ბენჩმარკინგი ამ პროცესში კრიტიკულ როლს თამაშობს, რადგან ის სასტუმროებს აძლევს საშუალებას, შეადარონ თავიანთი ჰიგიენური პროტოკოლები საუკეთესო საერთაშორისო სტანდარტებს.

ბენჩმარკინგის გავლენა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე სასტუმრო ინდუსტრიაში არსებითი მნიშვნელობისაა. ბენჩმარკინგი უზრუნველყოფს მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესებას, მომხმარებლის მოლოდინების მართვას და ტექნოლოგიური ინოვაციების ეფექტიან ინტეგრაციას. სასტუმროები, რომლებიც ბენჩმარკინგს სისტემატურად იყენებენ, იღებენ მნიშვნელოვან სარგებელს, რაც გამოიხატება მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდაში, ლოიალობის გაზრდასა და კონკურენტუნარიანობის განმტკიცებაში. მომსახურების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება გლობალურ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მთავარი ფაქტორია, რაც ბენჩმარკინგის გამოყენების აუცილებლობას კიდევ უფრო ზრდის.

ზემოთ განხილულიდან ნათლად ჩანს, რომ ბენჩმარკინგი თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესის განვითარებაში მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. მისი გამოყენება ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს შეადარონ საკუთარი საქმიანობა საუკეთესო პრაქტიკის მქონე კომპანიების საქმიანობასთან, გამოავლინონ ოპერაციული პროცესების სუსტი მხარეები და შეიმუშაონ მათი გაუმჯობესების ეფექტიანი გზები.

კვლევების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასტუმროების ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდაზე, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდაზე.

საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების, როგორცაა Marriott, Hilton და Hyatt, გამოცდილება აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის გამოყენება ხელს უწყობს ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვას, საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზაციას და მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების განვითარებას. ამავე დროს, თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს

მომხმარებლის ქცევის ანალიზში, რაც კომპანიებს საშუალებას აძლევს უკეთ გაიგონ მომხმარებელთა მოთხოვნები და მათზე მორგებული სერვისები შექმნან. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი გამოყენება ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაციის პროცესში, რაც ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის სტანდარტების გაუმჯობესებას და ბაზარზე კონკურენტული პოზიციის გაძლიერებას.

ამრიგად, ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება ხელს უწყობს სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ოპერაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებას და მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების განვითარების პროცესს, რაც თანამედროვე ტურიზმის ბაზარზე წარმატების მიღწევის ერთ-ერთ აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს.

1.3 . ბენჩმარკინგის გამოყენების პრაქტიკა თანამედროვე მსოფლიოში

ევროპის განვითარებული ტურისტული ბაზრები, განსაკუთრებით ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა: ხორვატია, იტალია და საფრანგეთი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ბენჩმარკინგის პრაქტიკული მექანიზმების ადაპტაციაში. მცირე და საშუალო სასტუმროები, რომლებიც რეგულარულად იყენებენ ბენჩმარკინგს, უფრო ეფექტურად უმკლავდებიან კონკურენტულ გარემოს გამოწვევებს (Milohnié et al., 2007).

ევროპაში არსებული მცირე სასტუმროების უმრავლესობას აქვს შეზღუდული ფინანსური და ტექნოლოგიური რესურსები, რაც მათ დიდ ქსელურ სასტუმროებთან შედარებით ნაკლებ კონკურენტუნარიანს ხდის. ბენჩმარკინგი ამ პრობლემას აუმჯობესებს, რადგან ის საშუალებას აძლევს მცირე სასტუმროებს, უკეთ გაიაზრონ თავიანთი სუსტი მხარეები და იპოვონ მათი აღმოფხვრის გზები.

„ხორვატიაში, რომელიც ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი ტურისტული ბაზარია, ბენჩმარკინგმა მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა მცირე სასტუმროების განვითარებაში. მაგალითად, 2005-2007 წლებში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მცირე სასტუმროები, რომლებიც იყენებდნენ ბენჩმარკინგის მონაცემებს, მოახერხეს საოპერაციო ხარჯების შემცირება და მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებლის 30%-ით ზრდა. ბენჩმარკინგი მათ დაეხმარა მომსახურების სტანდარტების გაზრდაში,

რამაც მათ შესაძლებლობა მისცა, მიეღოთ უფრო მეტი ტურისტი სეზონური დატვირთვის პერიოდში“ (Milohnić et al, 2007).

ევროპაში ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში. ხორვატიასა და იტალიის მაგალითებზე დაყრდნობით, ნათელია, რომ ბენჩმარკინგი არა მხოლოდ რესურსების ოპტიმიზაციას, არამედ მომხმარებლის მოლოდინების უკეთ მართვასაც უწყობს ხელს.

ხორვატიის მცირე სასტუმროებში, სადაც ბენჩმარკინგის გამოყენება 2000-იანი წლების შუა პერიოდში გახდა აქტუალური, მომსახურების ხარისხი მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა. კერძოდ, 2007-2010 წლებში „Adriatic Riviera Boutique“-ის ქსელმა ბენჩმარკინგის შედეგად გაუმჯობესა სერვისის სტანდარტები და გაზარდა მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი 25%-ით.

ტურიზმის ინდუსტრიაში მომხმარებლის პრეფერენციების მუდმივი ცვლილება მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. ბენჩმარკინგი, როგორც მეთოდი, საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, სწრაფად უპასუხონ ბაზრის დინამიკას. ევროპის სასტუმროების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის პროცესში მიღებული მონაცემები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სერვისების პერსონალიზაციისთვის. ბენჩმარკინგი ასევე არის მძლავრი ინსტრუმენტი, რომელიც სასტუმროებს ეხმარება კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. ევროპის სასტუმროებში, განსაკუთრებით ხორვატიასა და საფრანგეთში, ბენჩმარკინგის გამოყენებამ ხელი შეუწყო უფრო მკაფიო სტრატეგიების შემუშავებას და ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებას.

ამრიგად, ევროპის სასტუმრო ინდუსტრიის გამოცდილება აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება განუყოფელი ნაწილია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისა და კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად. „ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით ეფექტურია მცირე სასტუმროებისთვის, რომლებიც ცდილობენ, გაუმკლავდნენ ფინანსური შეზღუდვებისა და მაღალი კონკურენციის გამოწვევებს“ (Milohnić et al, 2007). წარმატებული მაგალითები ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის ინტეგრაცია არა მხოლოდ აუმჯობესებს, არამედ ხელს უწყობს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, მისი გამოყენება უნდა დარჩეს პრიორიტეტულ ინსტრუმენტად სასტუმრო ინდუსტრიისთვის, განსაკუთრებით მზარდ

ბაზრებზე, როგორცაა - ხორვატია და მსგავსი ეკონომიკური გარემოს მქონე რეგიონები.

ბენჩმარკინგი, აზიის ქვეყნების სასტუმრო ინდუსტრიაში გამოირჩევა როგორც დიდი მასშტაბით, ასევე დინამიური განვითარებით. რეგიონში არსებული სასტუმროები ბენჩმარკინგს აქტიურად იყენებენ, როგორც სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებს, მოახდინონ მომხმარებელთა საჭიროებების გათვალისწინება, ოპერაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესება და პერსონალის მენეჯმენტის მოდერნიზაცია. ბენჩმარკინგი აზიაში პრაქტიკული მნიშვნელობის ინსტრუმენტად იქცა, რადგან მას შეუძლია გამოავლინოს როგორც სასტუმროების შიდა მენეჯმენტური სისუსტეები, ასევე ბაზრის ტენდენციები.

სამხრეთ კორეაში არსებული Lotte Hotels იყენებს ბენჩმარკინგს, რათა დააკვირდეს კონკურენტების მიერ დანერგილ ციფრულ სერვისებს და მათგან საუკეთესო პრაქტიკა გადაიღოს. 2020 წლის მონაცემებით, სასტუმროების 70%-ზე მეტი სთავაზობდა მომხმარებლებს ციფრული გასაღებების სისტემას და კონტაქტის გარეშე მომსახურებას. ასეთი მიდგომა მომხმარებლების ნდობას მნიშვნელოვნად ზრდის, განსაკუთრებით COVID-19 პანდემიის პირობებში, როცა ჰიგიენის სტანდარტები გახდა უმნიშვნელოვანესი საკითხი.

ბენჩმარკინგი ასევე ეხმარება აზიის სასტუმროებს საოპერაციო ხარჯების ოპტიმიზაციაში. „კონკურენტების ხარჯების ანალიზის მეშვეობით სასტუმროები ახორციელებენ რესურსების გადანაწილებას ისე, რომ ხარჯების შემცირება არ აისახოს მომსახურების ხარისხზე“ (Ya-zhong, 2007). ამ მხრივ, განსაკუთრებით გამოირჩევა სინგაპურის სასტუმროების ქსელი Marina Bay Sands, რომელმაც 2018-2021 წლებში 15%-ით შეამცირა ხარჯები ბენჩმარკინგის შედეგად გამოვლენილი სისუსტეების გათვალისწინებით. ეს მიღწევა შესაძლებელი გახდა ენერგოეფექტური სისტემების და ავტომატიზირებული პროცესების დანერგვით.

ბენჩმარკინგი აზიაში განსაკუთრებულად აქცენტს აკეთებს რეგიონული და კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებაზე. „აზიის ბაზრის სპეციფიკა მოითხოვს მომსახურების პერსონალიზაციას, რაც გულისხმობს მომხმარებლის ინდივიდუალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას. მაგალითად, ინდოეთის

სასტუმროების ქსელმა Taj Hotels ბენჩმარკინგის შედეგად დანერგა ისეთი სერვისები, რომლებიც ეფუძნება ადგილობრივი კულტურული ღირებულებების გათვალისწინებას, კერძოდ როგორცაა - რელიგიური და საკვების პრეფერენციები.

სასტუმრო Taj Hotel-მა ადგილობრივი კულტურული ღირებულებების გათვალისწინებით შექმნა ისეთი პროდუქტი და სერვისები, რომელიც ხდის მას განსხვავებულს და მიმზიდველს მომხმარებლებისთვის. სასტუმრო გამოირჩევა:

- ინტერიერის დიზაინით, რომელიც ასახავს ადგილობრივ ხელოვნებას კერძოდ: დეკორაციები და არქიტექტურული სტილი ქმნის სპეციფიურ რეგიონალურ და კულტურულ ატმოსფეროს;
- კვების სერვისებით, რომელიც სთავაზობს ადგილობრივ, ტრადიციულ კერძებს;
- მომსახურების მაღალი ხარისხით, რაც სტუმართმოყვარეობის ტრადიციების პატივისცემას გულისხმობს;
- კულტურული აქტივობებითა და ღონისძიებებით, რაც საშუალებას აძლევს ტურისტებს გაეცნონ ადგილობრივ კულტურას (Iatashvili, 2023).

ბოგიერთი სასტუმროებისთვის დამატებითი შემოსავლები უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე მხოლოდ სასტუმროს ნომრებიდან მიღებული შემოსავალი. ძირითადი დამატებითი შემოსავლის წყაროებია: F&b (საჭმელი და სასმელი) სპა, ინტერნეტი, პარკინგი, სპორტული ინფრასტრუქტურა, კაზინო და ა.შ. სასტუმროში დამატებითი შემოსავლების გამოუმუშავების შესაძლებლობებს ეწოდება სასტუმროს შემოსავლების ცენტრები. შემოსავლების ცენტრი სასტუმროს აძლევს შესაძლებლობას, რაც შეიძლება მეტი დამატებითი მომსახურების გაყიდვით გამოიმუშავოს მაღალი შემოსავლები. ამ შემთხვევაში, სასტუმროს შემოსავალი არ არის დამოკიდებული მხოლოდ სასტუმროს ნომრებზე, რაც ხშირად ქმნის პრობლემებს, როგორცაა ფასების დისკრიმინაცია და გადატვირთული ოთახები. დამატებითი შემოსავლების მომტანი შესაძლებლობები ხშირად სასტუმროს სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია და მათი წვლილი ღიძია სასტუმროს სტრატეგიული, ტაქტიკური მიზნების ფორმულირებაში. ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეადარონ საკუთარი საქმიანობა ინდუსტრიის წამყვან ობიექტებს, გამოავლინონ საუკეთესო პრაქტიკა და მოახდინონ მათი ადაპტაცია ადგილობრივი ბაზრის პირობებთან (Kotler et al., 2016).

მონტე-კარლოს კაზინო-სასტუმრო შეიძლება ჩაითვალოს ერთ-ერთ პირველ ბენჩმარკინგულ მოდელად, რომელმაც შექმნა წარმატებული სტანდარტი კაზინო-სასტუმროების ფუნქციონირებისთვის. მოგვიანებით, აღნიშნული მოდელი გადაღებული იქნა ლას ვეგასის სასტუმროების მიერ, სადაც ბენჩმარკინგის გზით განხორციელდა არა მხოლოდ კაზინოს, არამედ მთლიანად გასართობი ეკოსისტემის განვითარება (McCartney, 2015). ლას ვეგასის მაგალითი აჩვენებს, რომ სასტუმროებმა კონკურენტების ანალიზისა და ბაზრის ტენდენციების შეფასების საფუძველზე დანერგეს ინოვაციური მარკეტინგული და საოპერაციო გადაწყვეტილებები, მათ შორის თემატური სასტუმროები, ლოიალურობის პროგრამები და მრავალფუნქციური გასართობი სივრცეები. ეს პროცესები წარმოადგენს ფუნქციური და სტრატეგიული ბენჩმარკინგის პრაქტიკულ გამოვლინებას (Walker, 2017). ბენჩმარკინგის გამოყენებით სასტუმროებს შეუძლიათ შეაფასონ კაზინო-სასტუმროების ძირითადი შესრულების მაჩვენებლები (KPI), როგორიცაა: სტუმრის საშუალო ხარჯი, ნომრის დატვირთვის მაჩვენებელი, სტუმრის დარჩენის ხანგრძლივობა და შემოსავლები ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე (RevPAR). აღნიშნული მაჩვენებლების შედარება საერთაშორისო ლიდერებთან ხელს უწყობს კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას (UNWTO, 2018).

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი ადასტურებს, რომ ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურიზმის სწრაფად განვითარებად ბაზრებზე, როგორიც საქართველოა, სადაც სასტუმროებს აქვთ შესაძლებლობა ისწავლონ გლობალური ლიდერების გამოცდილებიდან და მოახდინონ მათი ადაპტაცია ადგილობრივ ეკონომიკურ, სამართლებრივ და კულტურულ გარემოსთან (Kotler et al., 2016).

წარმოდგენილი საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში წარმოადგენს არა მხოლოდ შედარებითი ანალიზის მეთოდს, არამედ სტრატეგიული განვითარების ეფექტიან ინსტრუმენტს. ევროპის და აზიის ქვეყნების გამოცდილება აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასტუმროების ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდაზე, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, მომხმარებელთა

კმაყოფილების ამაღლებასა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაზე. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, რომ ბენჩმარკინგი წარმატებით გამოიყენება როგორც დიდი სასტუმრო ქსელების, ისე მცირე და საშუალო ზომის სასტუმროების პრაქტიკაში, რაც მის უნივერსალურ მნიშვნელობაზე მიუთითებს.

ევროპული გამოცდილების ანალიზმა აჩვენა, რომ ბენჩმარკინგი მცირე სასტუმროებისთვის მნიშვნელოვან შესაძლებლობას ქმნის შეზღუდული რესურსების პირობებში კონკურენტული პოზიციების გასაძლიერებლად. ხორვატიის, იტალიისა და საფრანგეთის მაგალითები ადასტურებს, რომ საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლა და ადაპტაცია ხელს უწყობს როგორც ხარჯების ოპტიმიზაციას, ისე მომსახურების ხარისხის ზრდას. ამავდროულად, აზიის ქვეყნების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ გარემოში, სადაც სასტუმრო ბიზნესის განვითარება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ტექნოლოგიურ ინოვაციებთან, პერსონალის განვითარებასთან და კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებასთან. განხილულმა მაგალითები აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის გამოყენება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ახალი სერვისების დანერგვას, დამატებითი შემოსავლების წყაროების განვითარებას და სასტუმროს საქმიანობის დივერსიფიკაციას. განსაკუთრებით საინტერესოა კაზინო-სასტუმროებისა და მრავალფუნქციური სასტუმრო კომპლექსების მაგალითები, სადაც ბენჩმარკინგი გამოიყენება არა მხოლოდ მომსახურების ხარისხის შესაფასებლად, არამედ სტრატეგიული დაგეგმვის, მარკეტინგული გადაწყვეტილებებისა და შემოსავლების ცენტრების ეფექტიანობის გასაზრდელად.

საერთაშორისო პრაქტიკა ნათლად ადასტურებს, რომ ბენჩმარკინგი უნდა განიხილებოდეს როგორც სასტუმრო ბიზნესის გრძელვადიანი განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მექანიზმი. მისი მთავარი ღირებულება მხოლოდ კონკურენტების მონაცემებთან შედარებაში არ მდგომარეობს; უფრო მნიშვნელოვანია, რომ იგი ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას, სწორად დაინახოს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შეისწავლოს წარმატებული საერთაშორისო მოდელები და მოარგოს ისინი ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნებს. სწორედ ამ თვალსაზრისით, ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მგონია საქართველოს სასტუმრო

ინდუსტრიისთვის, რადგან ადგილობრივ ბაზარს სჭირდება საერთაშორისო გამოცდილების გააზრებული გაზიარება და არა მათი ფორმალური კოპირება.

ამრიგად, საერთაშორისო გამოცდილების შესწავლა გვაძლევს საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ ბენჩმარკინგის ინტეგრირება სასტუმროების მართვის სისტემაში წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის, მომსახურების ხარისხისა და ინოვაციური განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას. მისი ეფექტიანი გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ქვეყნებისთვის, რომლებიც ცდილობენ, სწრაფად განვითარებად ტურისტულ ბაზარზე დაიმკვიდრონ მდგრადი და კონკურენტული პოზიცია.

თავი 2. ბენჩმარკინგი - ტენდენციები და გამოწვევები სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზარზე

2.1. ბენჩმარკინგის გამოყენების შესაძლებლობები და სტრატეგიული გამოწვევები

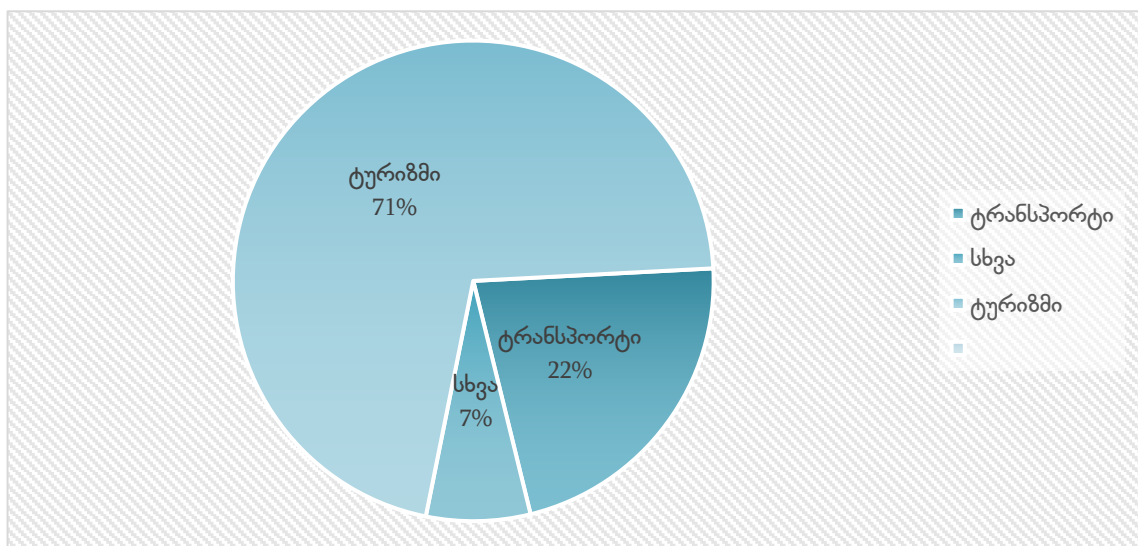
ბენჩმარკინგი სასტუმრო ბიზნესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან გამოწვევად და შესაძლებლობად მოიაზრება საქართველოში, სადაც ტურიზმის ინდუსტრია ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთ ძირითად სექტორს წარმოადგენს. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, ტურიზმის განვითარებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა სასტუმროების რაოდენობა, მაგრამ ამავდროულად წარმოაჩინა მომსახურების ხარისხისა და სტანდარტების არათანაბარი დონე, რაც რეგიონალური და გლობალური კონკურენციის პირობებში მნიშვნელოვან დაბრკოლებად იქცა (Abuselidze & Maria J, 2017).

ტურიზმი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში და საქართველოც არ არის გამონაკლისი. ტურიზმის წვლილი საქართველოს ეკონომიკურ ზრდაში საკმაოდ დიდია. ტურისტების მიერ დახარჯული თანხები განთავსებაზე, კვებაზე, ტრანსპორტზე, გართობასა და სხვა მომსახურებებზე დადებითად აისახება ქვეყნის მთლიან პროდუქტზე (მშპ). კერძოდ, 2023 წელს ტურიზმის პირდაპირმა კონტრიბუციამ ქვეყნის მშპ-ის 7,1% შეადგინა, რაც დაახლოებით 4.9 მილიარდ ლარს უტოლდება (Business Media, 2024).

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში საქართველოს ბიზნესგარემომ აჩვენა სტაბილური ზრდა, რაც პირდაპირ ასახავს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარების გაუმჯობესებას. ორგანიზაციებისა და ბიზნესების რეგისტრაციის ზრდა მუდმივად მიმდინარეობს, რამაც 2024 წლისათვის ერთ მილიონს გადააჭარბა. განთავსებისა და კვების სექტორში სულ 29,867 ობიექტი დარეგისტრირდა (Katamadze, Tsiklashvili, Varshanidze., 2025).

ტურიზმის სექტორის წვლილი საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) ზრდაში წლების განმავლობაში საგრძნობლად გაიზარდა. 2019 წელს ტურიზმის შემოსავალმა 3.3 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც ქვეყნის ეკონომიკის 8.4%-ს წარმოადგენდა (Khmiadashvili L., 2019). ეს მაჩვენებლები (იხ. დიაგრამა 1.) ხაზს უსვამს სასტუმრო ბიზნესის მნიშვნელობას, როგორც გრძელვადიანი ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან სეგმენტს. თუმცა, ამ ზრდასთან ერთად სასტუმროების ინდუსტრიამ გარკვეული სირთულეებიც გამოავლინა, რომლებიც ძირითადად მომსახურების ხარისხის არათანაბარ დონესა და ინფრასტრუქტურის ნაკლებობას უკავშირდება.

დიაგრამა 1. საქართველოში მომსახურების ექსპორტი



წყარო: აგებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის, ტურიზმისა და სასტუმროს სექტორის კვლევის მონაცემების საფუძველზე.

წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკაში მომსახურების ექსპორტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სექტორს

წარმოადგენს. კერძოდ, ტურიზმის წილი სერვისის ექსპორტში 71%-ს შეადგენს, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება ტრანსპორტის (22%) და სხვა მომსახურებების (7%) წილს. აღნიშნული მაჩვენებელი კიდევ ერთხელ ადასტურებს ტურიზმის სექტორის მნიშვნელოვან როლს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების პროცესში.

2011–2019 წლებში საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები მუდმივი ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა, თუმცა COVID-19-ის პანდემიამ მნიშვნელოვნად შეაფერხა ეს პროცესი და ტურისტული შემოსავლები დაახლოებით 83%-ით შემცირდა. მიუხედავად ამისა, პანდემიის შემდგომ პერიოდში ტურიზმის სექტორი ეტაპობრივად აღდგა და 2025 წლის მონაცემებით კვლავ დაფიქსირდა ტურისტული ნაკადებისა და შემოსავლების ზრდის ტენდენცია. კერძოდ, საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების რაოდენობამ 7.8 მილიონს მიაღწია, რაც წინა წელთან შედარებით 5.9%-იან ზრდას წარმოადგენს, ხოლო საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტები 5.5 მილიონს გაუტოლდა (8.4%-იანი ზრდა). ამასთან, საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებულმა შემოსავლებმა 4.7 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია, რაც 6%-იან ზრდას ასახავს (იხ. ნახაზი 1).

ნახაზი 1. ტურიზმის ზრდის მაჩვენებელი (2025 წელი)



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია.

ამრიგად, არსებული მონაცემები ადასტურებს, რომ ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი სექტორია, რომლის განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდასა და საერთაშორისო კონკურენტ-

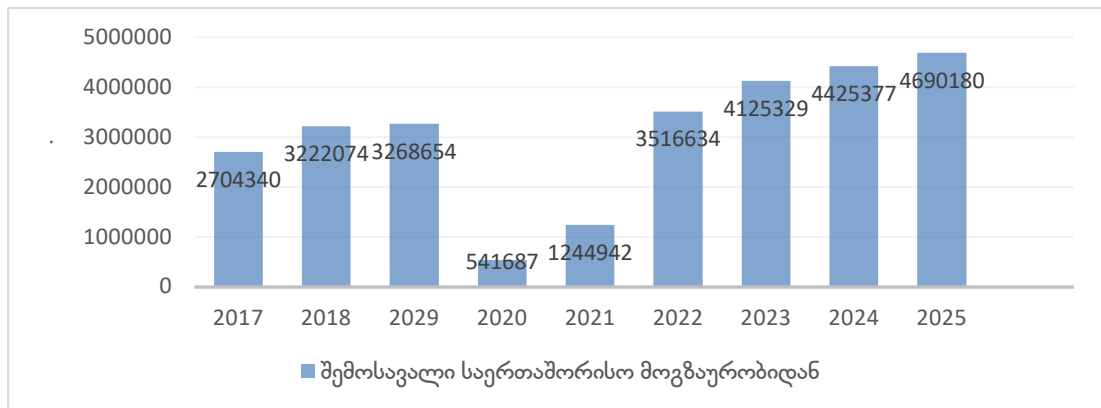
უნარიანობაზე. ტურისტული ნაკადებისა და შემოსავლების ზრდის ტენდენცია კიდევ ერთხელ მიუთითებს სექტორის მაღალი პოტენციალისა და მისი ეფექტიანი განვითარების მნიშვნელობაზე.

საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავალი 2017 წლიდან ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა 2019 წლის ჩათვლით, ხოლო 2020-2021 წლებში შემცირება განპირობებული იყო პანდემიასთან, რომელს დასრულების შემდგომ ისევ ზრდის ტენდენციები ვლინდება უკვე სტაბილურად. კერძოდ, 2025 წელს საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავალი (იხ. დიაგრამა 2) წინა წელთან შედარებით 6%-ით გაიზარდა, ამგვარ ზრდას შეიძლება, რომ რეკორდული ზრდა ვუწოდოთ (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია).

მონაცემებით დასტურდება, რომ „საერთაშორისო ტურისტები, განსაკუთრებით ევროპიდან, ხშირად უსვამენ ხაზს საქართველოს სასტუმროებში მომსახურების სტანდარტების შეუსაბამობას. კვლევების მიხედვით, „პოლონელი ტურისტების 45%-ზე მეტმა აღნიშნა, რომ საქართველოში არსებული სასტუმროები არ აკმაყოფილებენ საერთაშორისო სტანდარტებს, განსაკუთრებით ჰიგიენის, სისუფთავისა და პერსონალის პროფესიონალიზმის თვალსაზრისით“ (Abuselidze & Maria J, 2017)

ამრიგად, ტურიზმის სექტორის მდგრადი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ტურისტული ნაკადებისა და შემოსავლების ზრდა, არამედ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი მომსახურების უზრუნველყოფა. მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, თანამედროვე მენეჯმენტის ინსტრუმენტების დანერგვა და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის გამოყენება ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ზრდას და ქვეყნის პოზიციების გაძლიერებას გლობალურ ტურისტულ ბაზარზე.

დიაგრამა 2. საერთაშორისო მოგზაურობებიდან მიღებული შემოსავალი



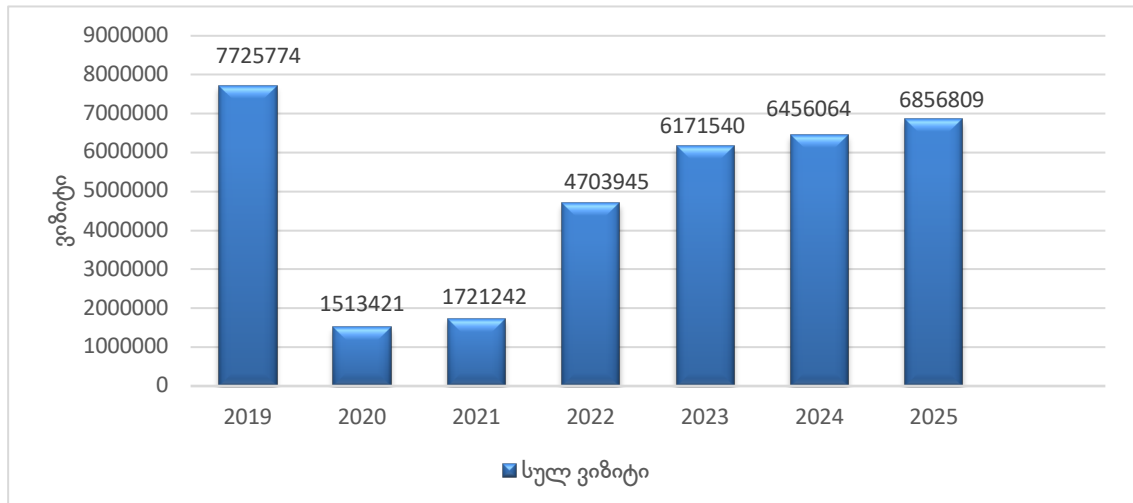
წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

წარმოდგენილი დიაგრამის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საქართველოში საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავლები 2017–2019 წლებში სტაბილური ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა, რაც ტურიზმის სექტორის აქტიურ განვითარებაზე მიუთითებდა. 2020 წელს COVID-19 პანდემიის გავრცელებამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ტურისტული საერთაშორისო მოგზაურობიდან შემოსავალმა 541 687 მლნ. აშშ დოლარი შეადგინა. 2021 წელსაც შენარჩუნდა შედარებით დაბალი მაჩვენებლები, თუმცა უკვე გამოიკვეთა სექტორის ეტაპობრივი აღდგენის ნიშნები. 2022 წლიდან ტურიზმის სექტორმა სწრაფი აღდგენა დაიწყო და შემოსავლები კვლავ მზარდი ტენდენციით ხასიათდება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია 2023–2025 წლების დინამიკა, როდესაც საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავლები მნიშვნელოვნად გაიზარდა და 2025 წელს ყველაზე მაღალ მაჩვენებელს მიაღწია. აღნიშნული ტენდენცია მიუთითებს, რომ პანდემიის შემდგომ პერიოდში ტურიზმის სექტორმა შეძლო სწრაფი ადაპტაცია და განვითარების ახალი ეტაპის დაწყება.

ამრიგად, მიღებული მონაცემები ადასტურებს, რომ ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და სტრატეგიული სექტორია. საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავლების ზრდა მიუთითებს სექტორის მაღალი პოტენციალის არსებობაზე, თუმცა მისი მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა და თანამედროვე მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება. აღნიშნული ფაქტორები ხელს

შეუწყობს საქართველოს ტურისტული ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ზრდას და გრძელვადიან ეკონომიკურ განვითარებას.

დიაგრამა 3. საერთაშორისო ვიზიტორების ვიზიტები



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია.

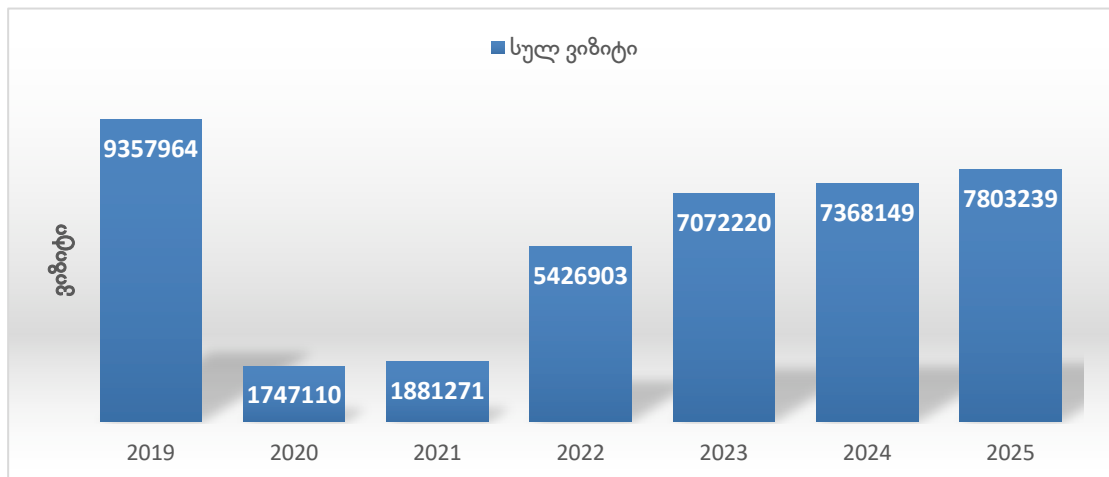
დიაგრამა 3-ის ანალიზი აჩვენებს საერთაშორისო ვიზიტორების ვიზიტების დინამიკას საქართველოში 2019–2025 წლებში. 2019 წელს საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა საკმაოდ მაღალი იყო და დაახლოებით 7.7 მილიონ ვიზიტს აღწევდა. თუმცა, 2020 წელს COVID-19 პანდემიის გავრცელებამ მნიშვნელოვანი ნეგატიური გავლენა მოახდინა ტურიზმის სექტორზე, რის შედეგადაც საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა მკვეთრად შემცირდა.

2021 წელს ტურისტული ნაკადები კვლავ დაბალ დონეზე დარჩა, თუმცა უკვე შეიმჩნეოდა ეტაპობრივი აღდგენის ნიშნები. 2022 წლიდან საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა კვლავ ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, რაც დაკავშირებულია საერთაშორისო მოგზაურობის ეტაპობრივ აღდგენასთან, ტურისტული ბაზრების გახსნასთან და ტურიზმის სექტორის აქტიურ განვითარებასთან.

2023–2025 წლებში ვიზიტორთა რაოდენობის ზრდა უფრო სტაბილური გახდა და 2025 წლისთვის საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობამ თითქმის პანდემიამდე არსებულ მაჩვენებლებს მიაღწია. აღნიშნული ტენდენცია მიუთითებს, რომ ტურიზმის სექტორმა შეძლო კრიზისის შემდეგ სწრაფი აღდგენა და კვლავ გახდა ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სექტორი.

ამრიგად, საერთაშორისო ვიზიტორების ზრდა ადასტურებს საქართველოს ტურისტული პოტენციალის მაღალ დონეს და მისი განვითარების მნიშვნელოვან პერსპექტივებს. ამ პროცესის კიდევ უფრო ეფექტიანად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყნის ტურისტული სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას გლობალურ ბაზარზე.

დიაგრამა 4. საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტები

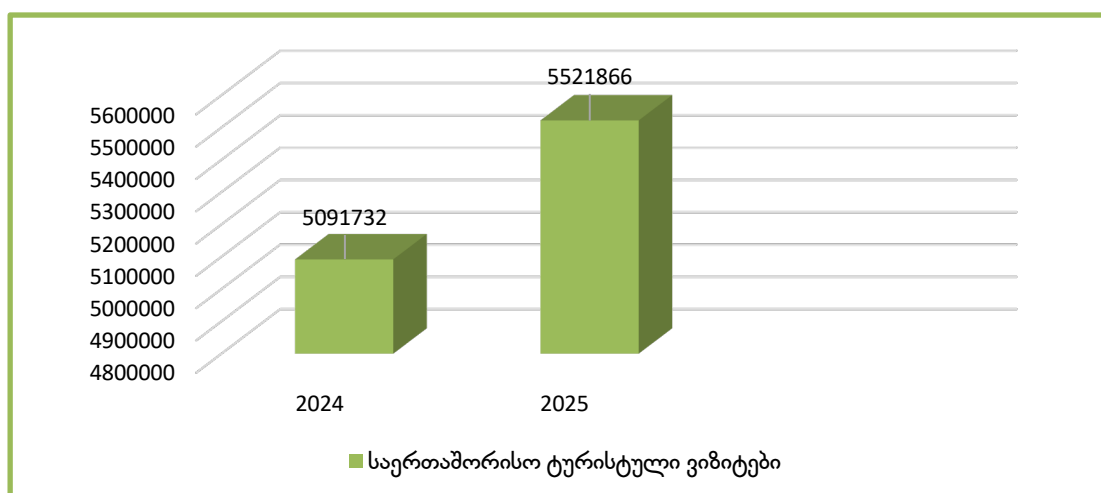


წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის 2025 წლის მონაცემებით ქვეყანაში 7,803,239 საერთაშორისო მოგზაურის ვიზიტი დაფიქსირდა (იხ. დიაგრამა 4), თუმცა 2019 წლის ანალოგიურ მონაცემებს ჯერ კიდევ ვერ უტოლდება, რომელიც შესაბამისად 9 357 964 მოგზაურს შეადგენდა. აღსანიშნავია, რომ 2022 წლიდან ზრდა ფიქსირდება და 2025 წელს წინა წელთან შედარებით 5.9%-ით გაიზარდა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2025).

2025 წელს საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტები (იხ. დიაგრამა 5) მნიშვნელოვნად გაიზარდა, 80.5% შეადგენს, წინა წელთან შედარებით 8.4%-ით გაიზარდა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2025).

დიაგრამა 5. საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტები



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია.

წარმოდგენილი მონაცემები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად პანდემიის პერიოდში გამოწვეული კრიზისისა, საქართველოს ტურიზმის სექტორმა შეძლო სწრაფი აღდგენა და კვლავ დაბრუნდა ზრდის ტრაექტორიაზე. საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტების ზრდა მიუთითებს ტურისტული სექტორის მაღალი პოტენციალის არსებობაზე და კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს ტურიზმის მნიშვნელოვან როლს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში. ამ ტენდენციის შენარჩუნებისთვის მნიშვნელოვანია ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა. წარმოდგენილი დიაგრამა ასახავს საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტების დინამიკას საქართველოში 2024–2025 წლებში. მონაცემების მიხედვით, 2024 წელს საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტების რაოდენობამ შეადგინა დაახლოებით 5,091,732, ხოლო 2025 წელს ეს მაჩვენებელი გაიზარდა და მიაღწია 5,521,866 ვიზიტს. აღნიშნული ზრდა მიუთითებს ტურისტული ნაკადების პოზიტიურ დინამიკაზე და საქართველოს ტურისტული სექტორის ეტაპობრივ გაძლიერებაზე.

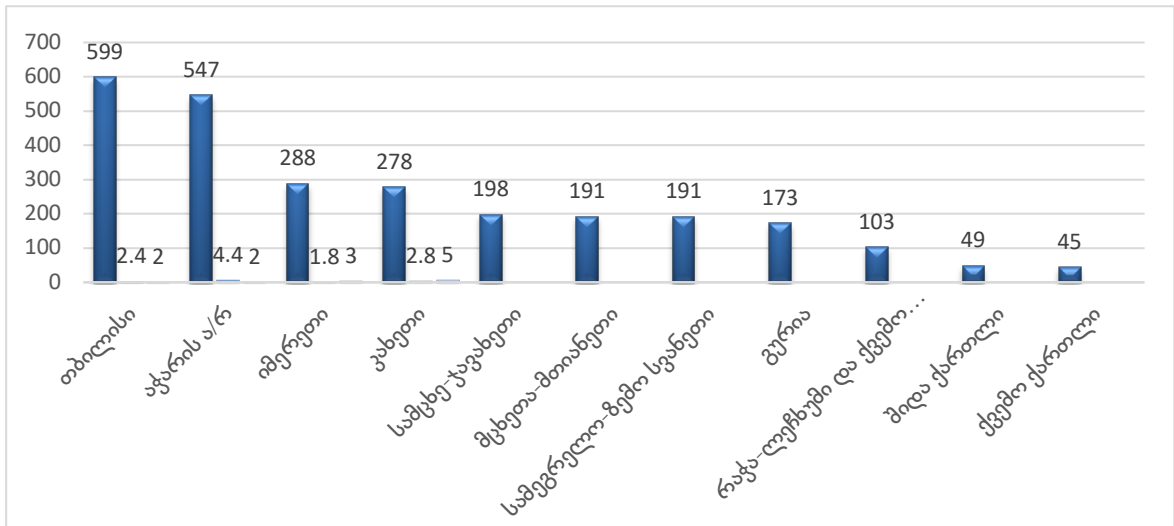
ტურისტული ვიზიტების ზრდა შეიძლება აიხსნას როგორც საერთაშორისო მოგზაურობის აღდგენით პანდემიის შემდგომ პერიოდში, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე საქართველოს, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილის, პოპულარობის ზრდით გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება ითამაშოს

ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებამ, მარკეტინგული კამპანიების გააქტიურებამ და ქვეყნის ტურისტული პროდუქტების დივერსიფიკაციამ.

არსებული მონაცემები ადასტურებს, რომ საერთაშორისო ტურისტული ვიზიტების ზრდა დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნის ტურიზმის სექტორის განვითარებაზე და ეკონომიკურ აქტივობაზე. აღნიშნული ტენდენციის შენარჩუნებისა და კიდევ უფრო გაძლიერებისათვის მნიშვნელოვანია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, თანამედროვე მენეჯმენტის ინსტრუმენტების დანერგვა და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს საქართველოს ტურისტული სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას გლობალურ ბაზარზე.

ბენჩმარკინგის დანერგვისთვის საქართველოში მნიშვნელოვანია შესაბამისი სოციალური და ეკონომიკური გარემოს არსებობა. ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის პარალელურად, ტურიზმის სექტორი საჭიროებს სტრატეგიულ მიდგომას, რომელიც ბენჩმარკინგის მეშვეობით უზრუნველყოფს სასტუმროების საქმიანობის სტანდარტიზაციას. 2020 წლის მონაცემებით, საქართველოში დაახლოებით 1,800 სასტუმრო მოქმედებდა, რომელთა უმრავლესობა მცირე და საშუალო ზომის იყო (Akhvlediani et al., 2023). 2024 წლისთვის, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის დეკლარირებული მონაცემების მიხედვით, საქართველოში ფუნქციონირებდა სასტუმროს მომსახურებით დაკავებული 2 612 ეკონომიკური სუბიექტი, რომლებიც ფლობდნენ 2 662 სასტუმროსა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებას (ადგილობრივი ერთეულებისა და ფილიალების ჩათვლით). აღნიშნული მაჩვენებელი 7.0 პროცენტით მეტია 2023 წელთან შედარებით. საანგარიშო პერიოდში (იხ. დიაგრამა 6) ყველაზე მეტი სასტუმრო და სასტუმროს ტიპის დაწესებულება ფუნქციონირებდა ქ. თბილისსა (22.5 პროცენტი) და აჭარის ა/რ-ში (20.5 პროცენტი).

დიაგრამა 6. სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების განაწილება რეგიონების მიხედვით

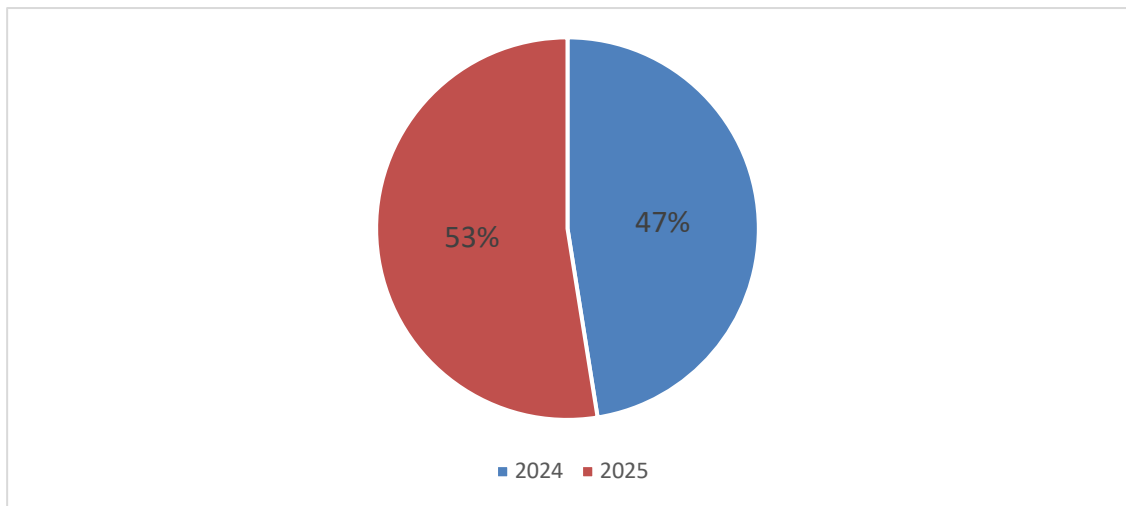


წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

რეგიონების მიხედვით სასტუმროებისა და სასტუმროს ტიპის დაწესებულებების რაოდენობის განაწილებას მეტი ხვედრითი წილი ქ. თბილისსა (599) და აჭარაზე (547) მოდის, შემდგომ იმერეთი (288), კახეთი (278) და ყველაზე ნაკლებით ქვემო ქართლი (45) ხასიათდება (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2024). 2025 წელს საქართველოს 5 521 866 ტურისტი ესტუმრა, რაც 2024 წლის მონაცემებთან შედარებით 8,4%-ით გაზრდილია. რაც შეეხება საქართველოში ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებელ 2025 წელს 56.3%, მან შეადგინა, რაც წინა წელთან შედარებით 10.6%-ით გაიზარდა (იხ. დიაგრამა 7).

სწორედ, მცირე და საშუალო სასტუმროებში შეიმჩნევა ყველაზე მეტი ხარვეზი, რაც გამოწვეულია არასაკმარისი ფინანსური რესურსებითა და ცოდნის ნაკლებობით. საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა კი, შესაძლებელია ბენჩმარკინგის პროცესის მეშვეობით, რაც დაეხმარება მათ, შეისწავლონ წარმატებული სასტუმროების პრაქტიკა და გაზარდონ კონკურენტუნარიანობა.

დიაგრამა 7. ბრენდული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებელი



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

მეშვიდე დიაგრამა ასახავს ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებლის ცვლილებას 2024 და 2025 წლებში. მონაცემების მიხედვით, 2024 წელს ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებელი შეადგენდა დაახლოებით 47%-ს, ხოლო 2025 წელს ეს მაჩვენებელი გაიზარდა და 53%-ს მიაღწია. აღნიშნული ზრდა მიუთითებს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში მოთხოვნა გაიზარდა და ბრენდირებული სასტუმროები მეტად დატვირთულია იცხოველი ვიზიტორების მიერ.

დატვირთვის მაჩვენებლის ზრდა შეიძლება დაკავშირებული იყოს საერთაშორისო ტურისტული ნაკადების ზრდასთან, საქართველოს ტურისტული მიმართულების პოპულარობის გაზრდასთან და ბრენდირებული სასტუმროების მიერ შეთავაზებული მომსახურების ხარისხთან. საერთაშორისო სასტუმრო ბრენდები, როგორც წესი, მომხმარებლებს სთავაზობენ სტანდარტიზებულ და ხარისხიან მომსახურებას, რაც ზრდის ტურისტების ნდობას და მათ არჩევენ სწორედ ასეთ სასტუმროებზე აჩერებს.

ამრიგად, ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებლის ზრდა მიუთითებს ტურიზმის სექტორის პოზიტიურ განვითარებაზე და საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის აღდგენაზე. აღნიშნული ტენდენცია კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მომსახურების მნიშვნელობას, რაც ხელს უწყობს ტურისტების მოზიდვას, მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდას და სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას.

საქართველოს მთავრობის მიერ ტურიზმის განვითარების მიმართულებით მიღებული სტრატეგიები ასევე მნიშვნელოვან საფუძვლად ითვლება ბენჩმარკინგის დანერგვისთვის. მაგალითად, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (GNTA) აქტიურად მუშაობს საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაზე, თუმცა კერძო სექტორში არსებული სასტუმროების მონაწილეობის გარეშე პროგრესი შეზღუდულია.

„რეგულაციებისა და სახელმწიფო მხარდაჭერის გაძლიერება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით რეგიონულ სასტუმროებში, რომლებიც საერთაშორისო ტურისტების ნაკლებობას განიცდიან. მთავრობის მიერ მხარდაჭერილი პროგრამები, როგორიცაა: ტრენინგები პერსონალისთვის და ტექნოლოგიების დანერგვა, შეიძლება გახდეს ბენჩმარკინგის სტრატეგიული განვითარების საფუძველი“ (Abuselidze & Maria J, 2017).

საქართველოში კულტურული და რეგიონალური თავისებურებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასტუმროების ინდუსტრიაზე. მომხმარებლის მოლოდინები ხშირად განსხვავდება საერთაშორისო ტურისტების მოთხოვნებისგან, რაც კიდევ ერთ გამოწვევას წარმოადგენს. ადგილობრივმა სასტუმროებმა უნდა მოახდინონ მომხმარებლის მოლოდინების ადაპტაცია გლობალურ სტანდარტებთან. „ადგილობრივ სასტუმროებში, განსაკუთრებით რეგიონებში, ხშირად არ არის ყურადღება გამახვილებული მომხმარებლის უკუკავშირზე. ბენჩმარკინგი შეიძლება დაეხმაროს ამ პრობლემის გადაჭრას, რადგან ის ხელს უწყობს მომსახურების პროცესების გაუმჯობესებას საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით.

ბენჩმარკინგის დანერგვა საქართველოში არა მხოლოდ გაუმჯობესებს სასტუმროების საქმიანობის სტანდარტებს, არამედ ხელს შეუწყობს მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდას. „ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, შეადარონ თავიანთი პრაქტიკა საერთაშორისო წარმატებულ მაგალითებს, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს და ზრდის მომხმარებელთა ლოიალობას. ბენჩმარკინგის გამოყენების წინაპირობები საქართველოში მოიცავს სოციალურ, ეკონომიკურ და ინსტიტუციურ ასპექტებს, რომლებიც ქმნიან საფუძველს სასტუმროების ინდუსტრიის გრძელვადიანი განვითარებისთვის. „საერთაშორისო სტანდარტების მიღწევა და კონკურენტუნარიანობის გაზრდა შესაძლებელია

ბენჩმარკინგის პროცესის ეფექტურად გამოყენებით. საქართველოს სასტუმროების სექტორი, რომელიც ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი სეგმენტია, საჭიროებს ბენჩმარკინგის დანერგვას, რათა განავითაროს მომსახურების ხარისხი, გაზარდოს ტურისტების ნდობა და მიიღოს სტაბილური ეკონომიკური ზრდა (Abuselidze & Maria J, 2017).

ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია სასტუმროების ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება, რომელიც პირდაპირ აისახება მათი ოპერაციული ხარჯების მართვასა და შემოსავლების ზრდაზე. ფინანსური ანალიზი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, განსაზღვრონ იმ სფეროები, რომლებიც საჭიროებს ოპტიმიზაციას, რაც, თავის მხრივ, კონკურენტუნარიანობას ზრდის (Makrygiannakis & Soteriades, 2007). საქართველოში, სადაც სასტუმროების უმრავლესობა მცირე და საშუალო ზომისაა, ეს პროცესი მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს.

ბენჩმარკინგის პროცესში ფინანსური მაჩვენებლების მონიტორინგი და შედარება სასტუმროებს აძლევს შესაძლებლობას, გააანალიზონ თავიანთი საოპერაციო ხარჯები და შეადარონ ისინი კონკურენტების მაჩვენებლებს. ეს პროცესები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ბაზრებისთვის, როგორიცაა - საქართველო, სადაც სასტუმროების მრავალი მფლობელი ყურადღებას აქცევს ხარჯების შემცირებას, მაგრამ ხშირად უგულებელყოფს შემოსავლების ზრდის სტრატეგიებს. „ფინანსური ბენჩმარკინგის დახმარებით სასტუმროები შეძლებენ არა მხოლოდ ხარჯების შემცირებას, არამედ ფოკუსირებას მოგების სტრუქტურის გაუმჯობესებაზე“ (Makrygiannakis & Soteriades, 2007).

ბენჩმარკინგში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს შემოსავლის სტრუქტურის ანალიზი. შემოსავლების სტრუქტურაზე ფოკუსირება სასტუმროებს ეხმარება სხვადასხვა სერვისის და პროდუქტის ეფექტიანობის შეფასებაში. მაგალითად, კვების სერვისების, ღონისძიებების ორგანიზების და დასვენების სივრცეების შემოსავლების შედარება სხვა სასტუმროების მსგავსი მონაცემებთან სასტუმროებს აძლევს შესაძლებლობას, გააცნობიერონ, თუ რომელ სეგმენტებშია მათი ბიზნესის პოტენციური მაქსიმალურად რეალიზებული (Makrygiannakis & Soteriades, 2007).

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის წარმატებული გამოყენების მაგალითებს შორისაა თბილისისა და რეგიონების სასტუმროები, რომლებიც ახორციელებენ შემოსავლებისა და ხარჯების სტრატეგიულ ანალიზს.

2.2. მომხმარებლის გამოცდილებისა და საერთაშორისო ბაზრებთან ადაპტაციის პრობლემები

მომხმარებლის გამოცდილება და კმაყოფილება სასტუმრო ინდუსტრიის ძირითადი ინდიკატორებია, რომლებიც განსაზღვრავენ სასტუმროს კონკურენტუნარიანობასა და გრძელვადიან წარმატებას. მომხმარებლისთვის შეთავაზებული სერვისების ხარისხი, პერსონალის პროფესიონალიზმი და სერვისის ინოვაციურობა პირდაპირ კავშირშია ბიზნესის წარმატებასთან (Min et al., 2002).

„მომხმარებლის გამოცდილების მონიტორინგი უნდა იყოს მუდმივი და ყოვლისმომცველი. მაგალითისთვის, მომხმარებლის მიერ მომსახურების შეფასებისას ყველაზე მეტად ხაზგასმული ასპექტებია სისუფთავე, სერვისის სისწრაფე და პერსონალის კეთილგანწყობა (Min et al., 2002).

სასტუმრო ბიზნესში მომხმარებლის კმაყოფილების მნიშვნელობა უფრო მაღალია, ვიდრე მხოლოდ პოზიტიური შეფასებები. თანამედროვე ტურისტული ბაზარი, განსაკუთრებით საქართველოში, მოითხოვს მუდმივ დაკვირვებას მომხმარებლის საჭიროებებსა და მოლოდინებზე. ბენჩმარკინგი ამ პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რადგან ის სასტუმროებს აძლევს მონაცემებზე დაფუძნებულ ინსტრუმენტებს მომხმარებლის გამოცდილების შესაფასებლად და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია არის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს. მაგალითად, სასტუმროთა უმრავლესობა, როგორც საერთაშორისო, ისე ადგილობრივი, იყენებს ციფრულ პლატფორმებს, რაც მომხმარებელს სთავაზობს უფრო სწრაფ და მოქნილ მომსახურებას.

მომსახურების სტანდარტების შედარებითი ანალიზი არის ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტი, რომელიც ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას, განიხილონ თავიანთი სერვისები საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით. საქართველოში ტურიზმის სექტორის ზრდასთან ერთად, მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესება გახდა სასტუმრო ინდუსტრიის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა. „სტანდარტების დანერგვა არა მხოლოდ მომხმარებლის კმაყოფილებას, არამედ სასტუმროების კონკურენტუნარიანობასაც ზრდის“ (Ositashvili & Nadareishvili, 2021).

ქართულ ბაზარზე სასტუმროების უმეტესობა საერთაშორისო ქსელურ სასტუმროებთან შედარებით მომსახურების დონით მნიშვნელოვნად ჩამორჩება. ამას განაპირობებს როგორც არასაკმარისი ფინანსური რესურსები, ასევე მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრას და კონტროლის ნაკლებობა. „საერთაშორისო ქსელებში, როგორიცაა Marriott და Hilton, სერვისის ხარისხის კონტროლი მკაცრ სისტემებს ემყარება, რაც მომხმარებელთა კმაყოფილების 90%-ზე მეტს უზრუნველყოფს“ (Ositashvili & Nadareishvili, 2021). საქართველოში არსებული სასტუმროების მომსახურების სტანდარტების შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო პრაქტიკასთან შესაბამისობის მისაღწევად საჭიროა პერსონალის ტრენინგი, სერვისის ინოვაციური მიდგომების დანერგვა და მომხმარებლის უკუკავშირის გათვალისწინება.

პერსონალის უნარ-ჩვევები და კომპეტენცია არის ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს მომსახურების სტანდარტებს. საქართველოში, რეგიონული სასტუმროების პერსონალის უმრავლესობა არ გადის საერთაშორისო სტანდარტებზე მორგებულ ტრენინგებს, რაც უშუალოდ აისახება მომსახურების ხარისხზე. პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების გაღრმავება/განმტკიცება ერთ-ერთი ძირითადი პრიორიტეტი უნდა იყოს მომსახურების გაუმჯობესების პროცესში. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამედროვე ეტაპმა რადიკალურად შეცვალა ადამიანის როლი ორგანიზაციაში, შეიძლება ითქვას ის გადამწყვეტი ფიგურა გახდა. აქედან გამომდინარე, მუდმივად საჭიროებს პერსონალი განვითარებას. მომუშავეთა პროფესიული განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს გარე და შიდა გარემოს დინამიკა, ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეობათა ათვისების აუცილებლობა.

დასავლეთის მსხვილი კომპანიები თავიანთი ხარჯებით მნიშვნელოვნად ზრდიან ინვესტიციებს პერსონალის განვითარებაში, იქედან გამომდინარე, რომ შრომის ბაზარი და განათლების სისტემა ვერ ასწრებს მოერგოს კონკრეტულ პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნის სწრაფ ცვლილებებს. მაგალითად, აშშ-ში კომპანიები საშუალო დონის მმართველის პოზიციაზე მოსამზადებლად ხარჯავენ 10-15 ათას ამერიკულ დოლარს და ეს ხარჯები არ მიიჩნევა დაკარგულ ხარჯებად, არამედ როგორც სამომავლო ინვესტიცია, რომელიც ორიენტირებულია მოგებაზე (Paitchadze N, 2018).

საერთაშორისო სასტუმროებში პერსონალის სავალდებულო ტრენინგი მოიცავს მომხმარებლის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირების უნარ-ჩვევების გამომუშავებას. ეს საშუალებას აძლევს პერსონალს, მინიმალური დროით და მაქსიმალური ეფექტიანობით უზრუნველყონ მომხმარებლის კმაყოფილება. ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროებში მომსახურების სტანდარტებზე.

საქართველოში ბევრი სასტუმრო ჯერ კიდევ იყენებს მოძველებულ ტექნოლოგიებს, რაც აფერხებს მომხმარებლის საჭიროებებზე სწრაფი რეაგირების პროცესს. „ციფრული პლატფორმების დანერგვა, როგორიცაა ონლაინ დაჯავშნის და უკუკავშირის სისტემები, მნიშვნელოვნად ამარტივებს მომსახურების პროცესებს და ზრდის სტანდარტებს“ (Ositashvili & Nadareishvili, 2021). მომხმარებლის უკუკავშირის გამოყენება კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია მომსახურების სტანდარტების შედარებითი ანალიზისთვის. საქართველოში ბევრი სასტუმრო ჯერ კიდევ არ იყენებს უკუკავშირის მექანიზმებს, რაც ხელს უშლის სერვისის სისუსტეების გამოვლენას და გაუმჯობესებას. მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი და მასზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება უნდა გახდეს ბენჩმარკინგის პროცესის განუყოფელი ნაწილი.

მომსახურების სტანდარტების შედარებითი ანალიზი საქართველოში სასტუმრო ბიზნესისთვის არა მხოლოდ განვითარების, არამედ გადარჩენის ფაქტორიცაა. „საერთაშორისო და ადგილობრივი პრაქტიკის შედარების შედეგად გამოვლენილი პრობლემების ადეკვატური გადაწყვეტა მნიშვნელოვნად ზრდის მომხმარებელთა

კმაყოფილებას და სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას. ამისთვის საჭიროა პერსონალის ტრენინგი, ტექნოლოგიური ინოვაციები და მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემითური გამოყენება, რაც ბენჩმარკინგის ეფექტიანობის საფუძველს შექმნის“ (Ositashvili & Nadareishvili, 2021).

საქართველოში ბენჩმარკინგის გამოყენება სასტუმრო ინდუსტრიაში კვლავ არაერთი გამოწვევის წინაშე დგას, რაც განპირობებულია ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შეზღუდვით, თანამედროვე მართვის ინსტრუმენტების არასაკმარისი გამოყენებით, საერთაშორისო პრაქტიკის ადაპტაციის სირთულეებითა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების დაბალი დონით. ტურიზმის ინდუსტრიის სწრაფი ზრდის ფონზე, საქართველოს სასტუმროები აწყდებიან კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და მომხმარებლის ლოიალობის გაუმჯობესების აუცილებლობასაც.

მომხმარებლის ლოიალობა საქართველოს სასტუმროებისთვის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა. ხშირ შემთხვევაში, ეს გამოწვეულია მომსახურების სტანდარტების არათანაბარი დონით, რაც მომხმარებელთა უკმაყოფილებას იწვევს. „საქართველოში ბევრი სასტუმრო ვერ ახერხებს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის მიღწევას, რაც გამოწვეულია როგორც პერსონალის პროფესიონალიზმის დაბალი დონით, ასევე სერვისების სტრუქტურის არაორგანიზებულობით“ (Akhvlediani et al., 2023).

ტექნოლოგიური განვითარება მნიშვნელოვანი ფაქტორია ბენჩმარკინგის ეფექტიანობისთვის, თუმცა საქართველოში ბევრი სასტუმრო ჯერ კიდევ იყენებს მოძველებულ სისტემებს. ციფრული პლატფორმების არარსებობა, როგორცაა: ავტომატიზირებული სარეზერვაციო სისტემები და მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიტიკა, ამცირებს მომსახურების ხარისხის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობას. 2021 წლის მონაცემებით, საქართველოს სასტუმროების მხოლოდ 30%-ს აქვს დანერგილი თანამედროვე ტექნოლოგიური სისტემები, რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს გააანალიზონ მომხმარებლის ქცევა და სერვისის სუსტი მხარეები. ამ თვალსაზრისით, ბენჩმარკინგის პროცესი შეიძლება გახდეს ტექნოლოგიური გაუმჯობესების მთავარი კატალიზატორი.

ფინანსური რესურსების ნაკლებობა ასევე მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ბენჩმარკინგის პროცესში. საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო სასტუმროების უმრავლესობას არ გააჩნია საკმარისი ბიუჯეტი, რათა განახორციელოს ბენჩმარკინგის ყველა საჭირო ეტაპი. ამ პროცესში შედის როგორც კონკურენტული ანალიზი, ასევე პერსონალის ტრენინგი და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. „მცირე სასტუმროების მფლობელებს ხშირად არ აქვთ ფინანსური შესაძლებლობა, სრულად დანერგონ ბენჩმარკინგის სტანდარტები, რაც მათ კონკურენტულ გარემოში უკანა პოზიციებზე აყენებს“ (Akhvlediani et al., 2023).

პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება ბენჩმარკინგის წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია. თუმცა, საქართველოში ხშირია შემთხვევები, როცა სასტუმროებს არ აქვთ სათანადო რესურსები და პროგრამები პერსონალის ტრენინგისთვის. ტრენინგების არარსებობა ამცირებს მომსახურების ეფექტიანობას და ზრდის მომხმარებლის უკმაყოფილებას. მომხმარებლის მოლოდინების მართვა კიდევ ერთი გამოწვევაა, რომელსაც ბენჩმარკინგის პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს. საქართველოში მომხმარებლის მოლოდინები ხშირად განსხვავდება საერთაშორისო ტურისტების მოთხოვნებისგან, რაც ართულებს მომსახურების სტანდარტების ჰარმონიზაციას. Akhvlediani და სხვა ავტორები (2023) ამ განსხვავებების გათვალისწინებასა და მომხმარებლის საჭიროებებზე ორიენტირებული სერვისების განვითარების აუცილებლობაზე მიუთითებენ.

ბენჩმარკინგის დანერგვის სტრატეგიული გამოწვევები საქართველოში მრავალმხრივია და მოიცავს როგორც შიდა, ისე გარე გარემოს ფაქტორებს. „ფინანსური შეზღუდვები, ტექნოლოგიური ჩამორჩენა და პერსონალის ტრენინგის ნაკლებობა მნიშვნელოვნად აფერხებს ბენჩმარკინგის პროცესის ეფექტიანობას. ამ გამოწვევების წარმატებით გადაჭრა საჭიროებს როგორც კერძო სექტორის, ასევე სახელმწიფოს აქტიურ მონაწილეობას, რაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის გრძელვადიან განვითარებას და საქართველოს კონკურენტუნარიანობის გაზრდას საერთაშორისო ბაზარზე“ (Akhvlediani et al., 2023).

სასტუმრო ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი განსაზღვრავს მომხმარებლის კმაყოფილებას, ლოიალობას და ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებას. ბენჩმარკინგის

გამოყენება სერვისის ხარისხის გაუმჯობესების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტია, რადგან ის ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, შეაფასონ თავიანთი სერვისები კონკურენტებთან შედარებით და გაიგონ, როგორ უნდა გააუმჯობესონ ისინი.

მომსახურების პროცესების გაუმჯობესება მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც მოიცავს როგორც მონაცემებზე დაფუძნებულ ანალიზს, ასევე პერსონალის ტრენინგს. ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, შეისწავლონ საერთაშორისო სტანდარტები და გააანალიზონ საკუთარი მომსახურების ძლიერი და სუსტი მხარეები. „Fuzzy AHP და VIKOR მეთოდები ეხმარება ორგანიზაციებს მომსახურების სხვადასხვა ასპექტის შეფასებაში, როგორიცაა: მომსახურების სისწრაფე, პერსონალის ეფექტიანობა და მომხმარებელთან უკუკავშირის გამოყენება“ (Fu et al., 2011).

Fuzzy AHP და VIKOR მეთოდები უმარტივეს მენეჯერებს გადანყვეტილების მიღებას. ეს მეთოდები ახდენენ ინფორმაციის გადამუშავებას და ყველაზე ოპტიმალური და სწორი გადანყვეტილების მიღებაში ეხმარება. მაგალითად, თუ გსურს დაბადების დღის გადახდა რესტორანში ამ მეთოდების გამოყენებით მკაფიოდ დაინახავ პრიორიტეტებს, ამ შემთხვევაში პრიორიტეტებია: ადგილმდებარეობა, გემრიელი საკვები, ხელმისაწვდომი ფასები, გარემო, მომსახურება. Fuzzy AHP მეშვეობით გადაფასდება ის პრიორიტეტები, რომელიც მნიშვნელოვანი იყო შერჩევისას, გამოვლინდება ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმები და შემდეგ VIKOR-ის მეშვეობით მოხდება გამოთვლა და საუკეთესოს შერჩევა (Kahraman, 2003).

ტექნოლოგიური პროგრესი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის. ციფრული პლატფორმების გამოყენება, როგორიცაა: ავტომატიზირებული რეზერვაციის სისტემები და უკუკავშირის ციფრული ინსტრუმენტები, ხელს უწყობს მომსახურების პროცესების სწრაფ და ეფექტიან მართვას. მაგალითად, Fu და სხვა ავტორების (2011) კვლევებმა აჩვენა, რომ სასტუმროები, რომლებიც იყენებენ ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, 30%-ით ზრდიან მომხმარებლის კმაყოფილებას.

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში პერსონალის პროფესიონალიზმი კრიტიკულ როლს ასრულებს. პერსონალის მუდმივი ტრენინგი და საკომუნიკაციო უნარების გაუმჯობესება მნიშვნელოვანია, რათა სასტუმროს თანამშრომლებმა უკეთ

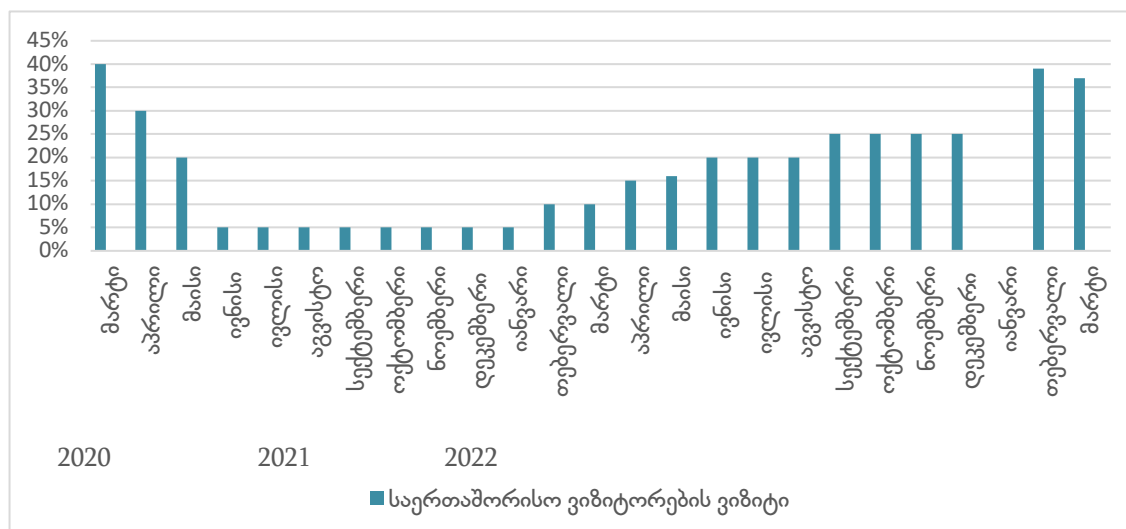
შეძლონ მომხმარებლის მოთხოვნებზე რეაგირება. მაგალითად, პერსონალის ტრენინგის შედეგად გაუმჯობესებული საკომუნიკაციო უნარები ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და შესაბამისად, ბიზნესის რეპუტაციას.

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი. ბენჩმარკინგის პროცესში მომხმარებლის გამოცდილების სისტემატური შესწავლა აძლევს სასტუმროებს შესაძლებლობას, შეისწავლონ მომხმარებლის საჭიროებები და მოარგონ სერვისები მათ მოლოდინებს. სწორედ, მომხმარებლის ლოიალობა არის სერვისის ხარისხის გაუმჯობესების საბოლოო მიზანი. ლოიალური მომხმარებლები განაპირობებენ სასტუმროების გრძელვადიან ფინანსურ სტაბილურობას და რეკომენდაციების მაჩვენებლის ზრდას. მომხმარებლის უკუკავშირის გამოყენებით სასტუმროები ახერხებენ არა მხოლოდ მომსახურების გაუმჯობესებას, არამედ მომხმარებლის ლოიალობის გაზრდას, რომლის შედეგადაც „ბენჩმარკინგის გამოყენებით სასტუმროები უკეთ ერგებიან მომხმარებლის საჭიროებებს, რაც, თავის მხრივ, ზრდის მათი დაბრუნების მაჩვენებელს და ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებას“ (Fu et al., 2011).

ბენჩმარკინგი მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ეფექტური ინსტრუმენტია, რომელიც აძლევს სასტუმროებს შესაძლებლობას, მუდმივად შეათვასონ და გააუმჯობესონ თავიანთი სერვისები. მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი, პერსონალის ტრენინგი და ტექნოლოგიური ინოვაციები მთავარი კომპონენტებია, რომლებიც უზრუნველყოფენ სასტუმროს წარმატებას. საქართველოში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის აუცილებელია ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება, რაც ხელს შეუწყობს როგორც მომხმარებლის კმაყოფილებას, ასევე ბიზნესის გრძელვადიან განვითარებას. ადგილობრივი სასტუმროების კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვანი საკითხია, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც საერთაშორისო ქსელები ბაზარზე აგრესიულად ოპერირებენ და სერვისის მაღალი სტანდარტებით მომხმარებლის ყურადღებას სწრაფად იპყრობენ. საქართველოში არსებული ადგილობრივი სასტუმროების უმეტესობას უჭირს საერთაშორისო ბრენდებთან კონკურენცია, რაც გამომწვეულია როგორც ფინანსური შეზღუდვებით, ასევე გამოცდილებისა და სტანდარტიზაციის ნაკლებობით (Akhvlediani et al., 2023).

საქართველოს ტურისტულ სექტორზე COVID-19-ის პანდემიამ განსაკუთრებული გავლენა მოახდინა (იხ. დიაგრამა 8).

დიაგრამა 8. COVID-19-ის შემდგომი აღდგენის დინამიკა



წყარო: აგებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ საქართველოს ტურიზმისა და სასტუმროს სექტორის კვლევის მონაცემების საფუძველზე

2020-2021 წლებში სასტუმროების დატვირთულობა მნიშვნელოვნად შემცირდა, რის გამოც ბევრი ბიზნესი იძულებული გახდა, გადაეხედა სტრატეგიული მიდგომებისთვის. პანდემიის შემდეგ, მომხმარებლის მოთხოვნები მნიშვნელოვნად შეიცვალა: ტურისტები ახლა უფრო მეტად აქცენტს აკეთებენ სისუფთავესა და უსაფრთხოებაზე. „ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება ადგილობრივ სასტუმროებს კონკურენტუნარიანობის აღდგენაში დაეხმარა. მაგალითად, საქართველოში პანდემიის შემდგომ პერიოდში მომხმარებლის შეფასებები მიუთითებს, რომ ადგილობრივი სასტუმროების 35%-მა შეძლო სერვისის გაუმჯობესება, მათ შორის ჰიგიენის სტანდარტების გაუმჯობესება და პერსონალის ტრენინგების გაძლიერება“ (Makazarashvili & Giguashvili, 2022).

ადგილობრივი სასტუმროებისთვის ბენჩმარკინგი როგორც ეფექტური ინსტრუმენტი მათ საშუალებას აძლევს, შეადარონ თავიანთი სერვისები საერთაშორისო ქსელების გამოცდილებას. კერძოდ, საქართველოში სასტუმროებმა, რომლებმაც დანერგეს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, შეძლეს ოპერაციული ხარჯების ოპტიმიზაცია და მომხმარებლის მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილება.

ამ პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებლის კმაყოფილების და უკუკავშირის ინტეგრაცია, რაც ადგილობრივ სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, გაანალიზონ თავიანთი სუსტი მხარეები და მოახდინონ მათი ოპტიმიზაცია. 2022 წლის კვლევამ აჩვენა, რომ იმ სასტუმროებმა, რომლებმაც მომხმარებლის უკუკავშირის საფუძველზე სერვისების მოდერნიზაცია მოახდინეს, კონკურენტუნარიანობის ინდექსი 20%-ით გაზარდეს. ადგილობრივი სასტუმროების კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული პერსონალის პროფესიონალიზმსა და ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაციაზე. „პანდემიის შემდეგ სასიცოცხლო მნიშვნელობა მიენიჭა პერსონალის ტრენინგს, რამაც საშუალება მისცა მათ, გამკლავებოდნენ საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი სერვისების მიწოდებას“ (Makasarashvili T, Giguashvili G, 2022).

ამასთან, ტექნოლოგიური ინოვაციების, როგორცაა ონლაინ სარეზერვაციო სისტემებისა და ციფრული უკუკავშირის პლატფორმების დანერგვა, სასტუმროებს აძლევს საშუალებას, გაზარდონ მომსახურების სისწრაფე და ეფექტიანობა.

ადგილობრივი სასტუმროები განსაკუთრებით დიდ სირთულეებს აწყდებიან, რადგან მათი ფინანსური და მენეჯმენტური რესურსები ხშირად შეზღუდულია. თუმცა, ბენჩმარკინგის პრაქტიკა ამ დაბრკოლებების გადალახვაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. სასტუმროები, რომლებიც რეგიონებში ახორციელებენ ბენჩმარკინგს, ხშირად ფოკუსირდებიან კონკრეტულ სერვისებზე, მაგალითად, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტების ან ადგილობრივი კულინარიული გამოცდილების შეთავაზებაზე, რაც მათ უნიკალურობას და კონკურენტუნარიანობას ზრდის.

ადგილობრივი სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის გაძლიერება პოსტ-პანდემიურ პერიოდში პირდაპირ კავშირშია ბენჩმარკინგის პროცესებთან. ბენჩმარკინგის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება არა მხოლოდ მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, არამედ მათი საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაცია. ამისთვის აუცილებელია ტრენინგები, ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა და მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემური ანალიზი, რაც ხელს შეუწყობს როგორც ადგილობრივი სასტუმროების კიდევ უფრო განვითარებას და მათ კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე (Makasarashvili T, Giguashvili G, 2022).

ვინაიდან კომპანიების შესახებ მონაცემების მოპოვება სირთულეს არ წარმოადგენს, თითქმის ყველა სასტუმროს გააჩნია მონაცემთა ბაზა, რომელიც არის კომპანიის ინფორმაციის ელექტრონული საცავი. ეს მონაცემები მარკეტინგის მენეჯერებისთვის ხელმისაწვდომია და საშუალებას იძლევა გაანალიზონ, დაამუშაონ და შეაფასონ შესრულებული სამუშაო ან მიმდინარე პროცესი. გარდა შიდა ელექტრონული საინფორმაციო საცავისა, არსებობს მარკეტინგული დაზვერვა, რაც გულისხმობს მომხმარებლების, კონკურენტებისა და სავაჭრო სივრცეში არსებული აქტივობების შესახებ საჯარო ინფორმაციის წვდომას. კომპანიები იყენებენ მას იმისთვის, რომ გაიგონ რას ამბობენ მომხმარებლები ბრენდის შესახებ და რა აკავშირებთ მათ ბრენდთან, ასევე ადრეულ ეტაპზე გაიგონ რა სტრატეგიებით ხელმძღვანელობენ კონკურენტები, რა ახალ პროდუქტს აწარმოებენ, როგორია ბაზრის დინამიკა და როგორია პოტენციური კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები. თანამედროვე პირობებში ყველა ლეგიტიმური დაზვერვის წყარო იმდენად ხელმისაწვდომია, რომ კომპანიებს აღარ სჭირდებათ კანონის ან ეთიკის ნორმების დარღვევა რათა მიიღონ საფუძვლიანი და სრულყოფილი ინფორმაცია (Kotler, 2015).

საქართველოს სასტუმროების ინდუსტრია საერთაშორისო ბაზარზე ადაპტაციის პროცესში მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას, რაც ძირითადად განპირობებულია კულტურული განსხვავებებით, სერვისის სტანდარტების შეუსაბამობით და მართვის გამოცდილების ნაკლებობით. ბენჩმარკინგი ამ პრობლემების გადაჭრაში მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც სასტუმროებს აძლევს შესაძლებლობას, გააუმჯობესონ თავიანთი სტანდარტები და მოარგონ მომსახურება საერთაშორისო ტურისტების მოთხოვნებს (Nassar M, 2012). ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა საერთაშორისო ბაზარზე ადაპტაციისას არის კულტურული განსხვავებები. უცხოელი ტურისტები ხშირად მოელიან იმ სტანდარტების და სერვისების მიღებას, რომლებიც მათ ქვეყნებშია გავრცელებული. მაგალითად, ევროპელი და ამერიკელი ტურისტები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პერსონალის პროფესიონალიზმს, ჰიგიენის სტანდარტებს და მომსახურების ინდივიდუალურობას.

საქართველოში, სადაც სასტუმროების უმეტესობა ადგილობრივ მომხმარებლებზეა ორიენტირებული, ამ მოლოდინების დაკმაყოფილება რთული ამოცანაა.

„საერთაშორისო ბაზრის სპეციფიკის გაუგებრობა ხშირად იწვევს მომხმარებელთა უკმაყოფილებას, რაც უშუალოდ აისახება მათი ქცევით სტატისტიკაზე, როგორცაა დაბალი დაბრუნების მაჩვენებელი ან უარყოფითი შეფასებები“ (Nassar M, 2012).

სასტუმროების მომსახურების სტანდარტების საერთაშორისო მოთხოვნებთან შეესაბამება კიდევ ერთი კრიტიკული საკითხია. საქართველოში მოქმედი ბევრი სასტუმრო ვერ ახერხებს სერვისის მაღალი სტანდარტების დაცვას ფინანსური რესურსების ნაკლებობისა და პერსონალის არასაკმარისი კვალიფიკაციის გამო. ბენჩმარკინგის მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული ცვლილებები ამ პრობლემების გადაწყვეტის მთავარი საშუალებაა. მაგ, ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, შეისწავლონ კონკურენტების წარმატებული პრაქტიკები, როგორცაა მომხმარებლის უკუკავშირის გამოყენება მომსახურების გაუმჯობესების ან თანამედროვე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია სერვისის ხარისხის გასაზრდელად.

კონკურენტთა ქმედებებზე დაკვირვებით უამრავი ინფომარციის მიღება, ანალიზი და სწავლა შეიძლება, რვა ელემენტი, რომელიც მოქმედებს კონკურენტთა ქმედებებზე ეს არის (ააკერი, 2023):

1. იმიჯი და პოზიციონირება - ბიზნესის პროდუქტი, რეკლამა და სხვა მარკეტინგული აქტივობები ხაზს უსვამს მათ იმიჯზე და პოზიციონირებაზე.
2. მიზნები და ვალდებულებები - განსაზღვრავს ბიზნესის მიმდინარე საქმიანობას და ასევე სამომავლო გეგმებს.
3. ამჟამინდელი და წარსული სტრატეგიები - წარსული წარუმატებელი სტატეგიების შესწავლა ბიზნეს თავიდან აარიდებს მსგავსი შეცდომების დაშვებას.
4. ორგანიზაცია და კულტურა - ეს არის გარემო რასაც ქმნის ბიზნესი.
5. ძლიერი და სუსტი მხარეები - საშუალებას აძლევს ბიზნესს გაამყაროს კომპეტენციები, რომელიც უშუალოდ ამ დარგისთვის არის მნიშვნელოვანი.
6. ხარჯების სტრუქტურა - ხარჯების ეფექტურად მართვის რა სტრატეგიას ირჩევს ბიზნესი, მაგ: ხელფასები, ინვენტარი, გაყიდვები, რეკლამა, კომუნალურები და ა.შ.
7. გასვლის ბარიერები - იგულისხმება ბიზნესის სპეციალური აქტივები, გიქსირებული, ხარჯები, კომპანიის სხვა დანაყოფებთან ურთიერთობა, სახელმწიფო და სოციალური ბარიერები, ადამიანური ურთიერთობები.

8. ზომა, ზრდა და მომგებიანობა- ბიზნესსტრატეგიის მთავარი მამოძრავებელი ინდიკატორი არის გაყიდვებისა და საბაზრო წილის ზრდა, ბაზარზე ძლიერი პოზიციის შენარჩუნება.

სასტუმრო ბიზნესის სფეროში მართვის გამოცდილება და ტექნოლოგიების ნაკლებობა ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საერთაშორისო ბაზარზე ადაპტაციის პროცესში. ბევრ ადგილობრივ სასტუმროს არ აქვს კარგად შემუშავებული მართვის სისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემდა მათ, სწრაფად და ეფექტურად მოახდინონ ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირება.

თანამედროვე ტექნოლოგიების, როგორცაა: ციფრული სარეზერვაციო სისტემები და ანალიტიკური პლატფორმები, გამოყენება შეიძლება სასტუმროებს დაეხმაროს მომხმარებლის ქცევის დეტალური ანალიზისა და შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავებაში. საერთაშორისო ბაზრებზე ადაპტაციის პრობლემების გადასაჭრელად, საქართველოს სასტუმროებისთვის აუცილებელია ბენჩმარკინგის მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიების შემუშავება და შემდგომ დანერგვა. „სტანდარტების ჰარმონიზაცია, პერსონალის ტრენინგი და ტექნოლოგიური ინოვაციები არის ის ძირითადი ელემენტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საერთაშორისო ტურისტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ამ მიდგომის წარმატებული რეალიზაცია ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის გრძელვადიან განვითარებას და მის კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე“ (Nassar M, 2012). საერთაშორისო სტანდარტებზე და ბაზარზე მორგება გულისხმობს სავალდებულო დაზღვევას, რომელიც მსოფლიოში აღიარებულია როგორც საერთაშორისო სტანდარტი, ის განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხს, უსაფრთხოების დონესა და ოპერაციული მდგრადობის ხარისხს. წამყვანი საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები დაზღვევას განიხილავენ როგორც სავალდებულო კომპონენტს რისკების მართვის სისტემაში და მისი არარსებობა მნიშვნელოვან რეპუტაციულ და ფინანსურ რისკებს ქმნის (Walker, 2017). დაზღვევა არა მხოლოდ ფიზიკური და იურიდიული პირების რისკების დაცვას ემსახურება, არამედ ქვეყნის რისკებსაც, რადგან განვითარებული სადაზღვევო ბაზარი ბაზრისთვის ფინანსური რესურსების მიმწოდებელია, რითაც სესხის ინსტრუმენტები უფრო

ხელმისაწვდომი ხდება. საინვესტიციო ფუნქციის შესრულებით სადაზღვევო კომპანიები ზრდიან ფინანსურ სტაბილურობას, რაც სარგებელს მოუტანს როგორც სადაზღვევო ინდუსტრიას, ასევე ეკონომიკას (Tsintsadze, Glonti, Aroshidze, Diasamidze, Ghoghoberidze., 2025).

კვლევის ფარგლებში გამოვლენილი პრობლემები მიუთითებს, რომ საქართველოში მოქმედ სასტუმროთა უმრავლესობა კვლავ აწყდება სირთულეებს საერთაშორისო ბაზართან ადაპტაციის პროცესში. აღნიშნული გამოწვევები ძირითადად უკავშირდება მომსახურების სტანდარტების არასრულ შესაბამისობას საერთაშორისო მოთხოვნებთან, პერსონალის კვალიფიკაციის არასაკმარის დონეს, ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის ჩამორჩენას და ფინანსური რესურსების შეზღუდულობას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემური ანალიზის ნაკლებობა, რაც აფერხებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების პროცესს. ამავე დროს, კვლევა ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი აღნიშნული პრობლემების გადაჭრისათვის. მისი გამოყენება საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეადარონ საკუთარი საქმიანობა საერთაშორისო პრაქტიკას, გამოავლინონ ძლიერი და სუსტი მხარეები და დანერგონ ისეთი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდას. ამ პროცესში მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის პროფესიულ განვითარებას, ტექნოლოგიების დანერგვას და მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების მოდელის ჩამოყალიბებას.

ამრიგად, მომხმარებლის გამოცდილებაზე ორიენტირებული მართვის მოდელის დანერგვა და ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება უნდა გახდეს საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიმართულება, რაც უზრუნველყოფს სექტორის მდგრად განვითარებას და საერთაშორისო ბაზარზე მისი პოზიციების გაძლიერებას.

2.3 ბენჩმარკინგი და მისი გავლენა სასტუმროების მართვაზე

საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროები მსოფლიოში ერთიანი ბრენდის სტანდარტებით ოპერირებენ, მათი მართვის პრაქტიკა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია კონკრეტული ქვეყნის ბაზრის სპეციფიკაზე, მუშაობს ერთიანი საერთაშორისო სტანდარტებით, მისი ოპერაციული მართვის ტაქტიკა სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება ნაწილობრივ განსხვავდებოდეს. აღნიშნული განსხვავებები ძირითადად გამოწვეულია ადგილობრივი ბაზრის სპეციფიკით, ტურისტული მოთხოვნის სტრუქტურით, ეკონომიკური გარემოთი და მომხმარებლის ქცევითი თავისებურებებით.

ევროპის ბევრ ქვეყანაში ტურიზმის ბაზარი უფრო სტაბილურია და მოიცავს როგორც ბიზნეს, ისე დასვენების ტურიზმს. ევროპული ქალაქები ხშირად წარმოადგენენ საერთაშორისო კონფერენციებისა და ბიზნეს ღონისძიებების ცენტრებს, რაც უზრუნველყოფს სასტუმროების მუდმივ დატვირთვას მთელი წლის განმავლობაში (Kotler, Bowen & Makens, 2017).

საქართველოში ტურიზმის ბაზარი შედარებით უფრო სეზონურ ხასიათს ატარებს, განსაკუთრებით ზღვისპირა და მთიან რეგიონებში. ამიტომ სასტუმროები ხშირად იყენებენ უფრო მოქნილ ფასების სტრატეგიას და ცდილობენ სეზონურობის დაბალანსებას სხვადასხვა მარკეტინგული კამპანიის საშუალებით (UNWTO, 2023).

ევროპულ ბაზარზე მომხმარებლების დიდი ნაწილი წარმოადგენს ხშირ მოგზაურებს, რომლებიც იყენებენ სასტუმროების ლოიალობის პროგრამებს და ხშირად ირჩევენ იმავე ბრენდს სხვადასხვა ქვეყანაში. საქართველოში მომხმარებლების ნაწილი პირველად სტუმრობს ქვეყანას და მათი არჩევანი ხშირად ეფუძნება: ფასს, მდებარეობას, ონლაინ შეფასებებს. ამ მიზეზით ქართულ ბაზარზე სასტუმროები უფრო მეტად აქცენტს აკეთებენ ონლაინ რეპუტაციასა და მომხმარებლის გამოცდილებაზე.

ევროპაში სასტუმრო ინდუსტრია უფრო ფართოდ იყენებს თანამედროვე ტექნოლოგიებს, როგორიცაა: ავტომატიზირებული მომსახურების სისტემები, ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება მოთხოვნის პროგნოზირებაში, მონაცემთა ანალიზის რთული პლატფორმები. საქართველოში ტექნოლოგიური ინფრასტრუქ-

ტურა სწრაფად ვითარდება, თუმცა ზოგიერთი სასტუმრო ჯერ კიდევ არ იყენებს ამ სისტემებს სრულად, რაც გავლენას ახდენს ოპერაციული მართვის ტაქტიკაზე (Ivanov, Webster, 2019).

ევროპაში სასტუმრო მენეჯმენტის სფეროში არსებობს მრავალწლიანი პროფესიული განათლების ტრადიცია და სპეციალიზებული სკოლები. შესაბამისად, პერსონალის კვალიფიკაცია ხშირად მაღალია და თანამშრომლები კარგად იცნობენ საერთაშორისო მომსახურების სტანდარტებს. საქართველოში სასტუმრო ინდუსტრია შედარებით ახალია და პერსონალის პროფესიული განვითარება ხშირად საჭიროებს დამატებით ტრენინგებს. ამიტომ საერთაშორისო ქსელები, როგორიცაა Hilton, დიდ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლების ტრენინგსა და პროფესიულ განვითარებას.

ევროპაში სასტუმრო ბაზარი ძალიან კონკურენტულია და მოიცავს მრავალ საერთაშორისო ბრენდს. ამიტომ სასტუმროები დიდ ყურადღებას აქცევენ ინოვაციებსა და მომსახურების მუდმივ გაუმჯობესებას. საქართველოში კონკურენცია სწრაფად იზრდება, თუმცა ბაზარი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა. ამ პირობებში საერთაშორისო ბრენდები ხშირად იყენებენ უფრო მოქნილ სტრატეგიებს ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით (Buhalis, Leung, 2018).

ქართულ და საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების განსხვავება კი ასე გამოიყურება (ცხრილი 3):

მიუხედავად იმისა, რომ Hilton Hotels & Resorts წარმოადგენს საერთაშორისო სასტუმრო ქსელს და ყველა ქვეყანაში მუშაობს ერთიანი ბრენდის სტანდარტებით, სხვადასხვა რეგიონში მისი ოპერაციული მართვა გარკვეულწილად განსხვავდება. განსხვავებები ძირითადად დაკავშირებულია ბაზრის სპეციფიკასთან, მომხმარებლის მოთხოვნებთან, მენეჯერულ პრაქტიკასთან და ტექნოლოგიურ გარემოსთან.

ცხრილი 3. ქართულ და საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროებს შორის განსხვავება

ელემენტი	საერთაშორისო ბრენდი	ქართული ბრენდი
სტანდარტები	გლობალური სტანდარტი	მოქნილი სტანდარტი
ბრენდინგი	გლობალური ბრენდი	ლოკალური იდენტობა
ტექნოლოგიები	განვითარებული	ნაწილობრივ განვითარებული
მარკეტინგი	საერთაშორისო ბაზარი	რეგიონული ბაზარი
სერვისი	სტანდარტული	პერსონალიზებული

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, განიხილონ თავიანთი შემოსავლების სტრუქტურა და განსაზღვრონ, თუ რომელ სეგმენტებში აქვთ ყველაზე მეტი პოტენციალი. ეს შეიძლება იყოს ისეთი სერვისები, როგორიცაა - სარესტორნო მომსახურება, ღონისძიებების ორგანიზება ან სპა-სერვისები. შემოსავლების დეტალური ანალიზი სასტუმროებს აძლევს საშუალებას, უკეთ გაანალიზონ რესურსები და მაქსიმალურად გამოიყენონ ბაზრის შესაძლებლობები.

სასტუმროს შემოსავალი არ არის მხოლოდ ნომრების გაყიდვიდან, შემოსავალი შეიძლება ჰქონდეს სხვა სერვისებიდანაც. თუ სასტუმროს აქვს კაზინო, რესტორანი და ბარი, აუზი, სპა, საუნა, საკონფერენციო დარბაზი და სხვა მომსახურების სერვისები საიდანაც სასტუმროები იღებენ დამატებით შემოსავალს. ძირითადი შემოსავლის წყაროდ ითვლება (Smith, 2020):

- **ნომრების გაყიდვა**, რომელიც მთლიანი შემოსავლის 60-80% შეადგენს;
- **საკვები და სასმელი** (რესტორანი, ბარი, ოთახის მომსახურება(რუმ-სერვისი);
- **ღონისძიებები** (ქორწილები, კონფერენციები, ფორუმები, კორპორატიულები და სხვა წვეულებები);
- **აუზი, სპა, საუნა, სამრეცხაო, საექსკურსიო ტურები და სხვა** (Smith, 2020).

სასტუმროები ყოველთვის ცდილობენ ბენჩმარკინგის გამოყენებით შეიმუშაონ ისეთი ტაქტიკა, რომელიც დაეხმარება შემოსავლების ზრდაში, მაგალითად:

- **დინამიური ფასების სისტემა (Yield Management)** ფასების ცვლილება მოთხოვნის, სეზონის, ამინდის, ღონისძიებების, დღესასწაულების მიხედვით;

- **სეგმენტაცია**, მომხმარებლებზე ორიენტირებული ფასების სისტემა (კორპორატიული, საოჯახო, ტურისტული სააგენტოების მომხმარებლებისათვის);
- **მონაცემების ანალიზი**, წინა წლების მონაცემების ანალიზი და მიმდინარე ტენდენციების გამოყენებით შეთავაზების პაკეტის მიწოდება;
- **აფსელინგი**¹ (Upselling) და **კროს-სელინგი**² (Cross-selling).
- **გაყიდვების არხების მართვა** (Channel Management), ჯავშნებისთვის სასტუმროს საკუთარი საიტის გარდა სხვადასხვა პლატფორმების გამოყენება როგორცაა: booking.com, Expedia და სხვა;
- **ლოიალურობის პროგრამები** (CRM), არსებული მომხმარებლების და არა მარტო წახალისება ბონუსებით, გათამაშებებით, ფასდაკლებებით ან პერსონალური შეთავაზებებით.
- **კომპლექსური შეთავაზება** - ისეთი შეთავაზების გაკეთება, რომელშიც არის ერთად რამოდენიმე სერვისი და მომსახურება (Smith, 2020).

ფინანსების ეფექტური განაწილება და ხარჯების კონტროლი სასტუმროების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. სასტუმრო ინდუსტრიაში ხარჯების კონტროლი პირდაპირ გავლენას ახდენს მოგებაზე, ფინანსების სტაბილურობაზე და კონკურენტუნარიანობაზე (Compos, 2025).

სასტუმროების მიზანია ისე შეამციროს ხარჯები, რომ სტუმრის კმაყოფილებაზე არ იმოქმედოს. კვლევების მიხედვით სასტუმროებს შეუძლიათ შიდა ხარჯები 15%-მდე შეამცირონ ეფექტური ხარჯების მართვის მეშვეობით (Jones & Lockwood, 2021).

განსხვავება ქართულ ბაზარზე მოქმედ Hilton-სა და ევროპულ ბაზარზე მოქმედ Hilton-ს შორის ასე გამოიყურება (ცხრილი 3) (Kotler, Bowen & Makens, 2017):

¹ **აფსელინგი (Upselling)** - არის გაყიდვის ტექნიკა, არსებულზე უკეთესი შეთავაზების მიწოდება მომხმარებლებისთვის, მაგალითად: სტანდარტული ნომრის მაგივრად დელუქს ნომერი ან ეზოს ხედის მაგივრად ზღვის ხედი, სტანდარტული განთავსების მაგივრად წინასწარ (დროზე ადრე) განთავსების შესაძლებლობის მიცემა (Kimes, 2010).

² **კროს-სელინგი (Cross-selling)** - ეს არის გაყიდვის ტექნიკა, როდესაც ობიექტი სთავაზობს დამატებით მომსახურებას და სერვისს, მაგალითად: ნომერთან ერთად სთავაზობს დილის საუზმეა, ან სპა სერვისს. ნომრის დაჯავშნის შემთხვევაში ტრანსფერი აეროპორტიდან და სხვა (Hayes & Miller, 2011).

ცხრილი 4. განსხვავება ქართულ და ევროპულ ბაზარზე მოქმედ

სასტუმრო Hilton-ს შორის

მახასიათებელი	სასტუმრო Hilton-ი ევროპაში	სასტუმრო Hilton-ი საქართველოში
1. ბაზრის სტრუქტურა და მომხმარებლის პროფილი	• ბიზნეს ტურისტები • საერთაშორისო კონფერენციები • ხშირი და მაღალბიუჯეტიანი მოგზაურები	• ტურისტები სეზონურობის მიხედვით • საშუალო ბიუჯეტის მოგზაურები • რეგიონული ტურისტები
2. შემოსავლების განმსაზღვრელი სისტემა	• მონაცემების ანალიზი • გლობალური ბაზრის ანალიზი • მოთხოვნის პროგნოზირება • AI ალგორითმები	• მონაცემების მცირე ანალიზი • სეზონურობის განსაზღვრა • მოქნილი ფასების სტრატეგია
3. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა	• ონლაინ ჯავშნები • მობილური check-in (განთავსება) და check-out (გასვლა) • ციფრული გასაღებები • AI chatbot მომსახურება • მომსახურების შეფასების ონლაინ სისტემა	• ონლაინ ჯავშნები • ციფრული გასაღებები • მოქნილი check-in (განთავსება) და check-out (გასვლა) • მომსახურების შეფასების ონლაინ სისტემა
4. პერსონალის მართვა	• მაღალი დონის პროფესიული განათლება • საერთაშორისო ტრენინგები • სასტუმროს მენეჯმენტის სკოლა	• ადგილობრივი ტრენინგები და პერსონალის გადამზადება
5. მარკეტინგული სტრატეგია	• ბრენდის ძლიერი ცნობადობა • ლოიალურობის პროგრამები • კორპორატიული კლიენტები	• ციფრული მარკეტინგი • ინფლუენსერ მარკეტინგი • ტურისტულ კომპანიებთან კოლაბორაცია
6. პარტნიორული ქსელი	• ავიაკომპანიები • საერთაშორისო ბრენდები • ბიზნეს ორგანიზაციები • ტრენინგ ცენტრები	• ტურისტული სააგენტოები • ადგილობრივი ბიზნესები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

საერთაშორისო სასტუმრო ბრენდთან ერთად მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ადგილობრივი სასტუმროს ბრენდი Rooms. Rooms Hotels არის ქართული ჰოსპიტალიტის ბრენდი, რომელიც შეიქმნა კომპანია Adjara Group Hospitality-ის მიერ. ბრენდის პირველი სასტუმრო გაიხსნა 2014 წელს თბილისში, ყოფილი

გამომცემლობის შენობაში. მოგვიანებით გაიხსნა ობიექტები ყაზბეგში, კოხტა-მიტარბში და სხვა ლოკაციებში. ბრენდი სწრაფად გახდა საერთაშორისო ტურისტების ყურადღების ცენტრში და ხშირად მოიხსენიება როგორც თანამედროვე ქართული ჰოსპიტალიტის წარმატებული მაგალითი.

Rooms Hotels-ის წარმატება ეფუძნება ლოკალური კულტურის, თანამედროვე დიზაინის, მომხმარებლის გამოცდილებაზე ორიენტირებული მომსახურებისა და ეფექტური ციფრული მარკეტინგის კომბინაციას. აღნიშნული ფაქტორები ქმნის ძლიერ ბრენდულ იდენტობას და აძლევს შესაძლებლობას ქართულ სასტუმრო ინდუსტრიას კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბრენდებს (The New York Times, 2017).

შედარებითი ანალიზისთვის შესაძლებელია შევადაროთ სასტუმრო Hilton-ის და სასტუმრო Rooms-ის შედარება მარკეტინგული მიქსი 12P კომპონენტების მიხედვით (ცხრილი 5).

ამ ორი მოდელის შედარება აჩვენებს, რომ წარმატებული სასტუმრო ბრენდი შეიძლება განვითარდეს ორი განსხვავებული სტრატეგიის გამოყენებით:

სტანდარტიზებული საერთაშორისო მართვის მოდელით ან გამოცდილებაზე დაფუძნებული ლოკალური კონცეფციით.

სასტუმროების შედარებითი ანალიზი არ არის მხოლოდ შეფასება - იგი წარმოადგენს ინოვაციების გენერირების ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი, კონკურენტუნარიანი სერვისებისა და მართვის მოდელების შექმნას. კონკრეტულად სასტუმრო Rooms-ის და სასტუმრო Hilton-ის შედარების მაგალითზე შეიძლება ითქვას რომ შესაძლებელია შემუშავდეს საერთო მოდელის სურათი რომელიც მოიცავს დიზაინს, გამოცდილებას, ემოციას. ასევე ტექნოლოგიებს, საერთაშორისო სტანდარტებს და პროცესებს. სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მაღალი წონადობის ელემენტის ერთობლიობა, კერძოდ: პროდუქტი, ფასი, პროცესები და ადამიანური რესურსი. Hilton-ის კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება სტანდარტიზაციას, ტექნოლოგიებსა და ეფექტიან მართვას, ხოლო Rooms-ის კონკურენტუნარიანობა დგას გამოცდილებაზე, დიზაინსა და მომხმარებელთან ემოციურ კავშირზე.

**ცხრილი 5. სასტუმრო Hilton-ის და სასტუმრო Rooms-ის შედარება მარკეტინგული
მიქსი 12P კომპონენტების მიხედვით**

12P ელემენტი	სასტუმრო Rooms	სასტუმრო Hilton
Product (პროდუქტი)	კულტურული დიზაინის სასტუმროები, ლოკალური გამოცდილება	სტანდარტიზებული საერთაშორისო სერვისები
Price (ფასი)	შედარებით მოქნილი ფასების პოლიტიკა	დინამიური ფასები და გლობალური შემოსავლების მართვის სისტემა
Place (ადგილი)	ძირითადად საქართველოში და ტურისტულ ლოკაციებზე	მსოფლიოს 120+ ქვეყანაში წარმოდგენილი ქსელი
Promotion (პოპულარიზაცია)	სოციალური მედია, დიზაინზე დაფუძნებული ბრენდინგი	გლობალური მარკეტინგული კამპანიები
People (ადამიანები)	პერსონალიზებული მომსახურება	საერთაშორისო სტანდარტების მქონე პერსონალი
Process (პროცესი)	უფრო მოქნილი ოპერაციული პროცესები	მკაცრად სტანდარტიზებული ოპერაციული პროცედურები
Physical Evidence (ფიზიკური გარემო)	ინდუსტრიული დიზაინი და ავთენტური გარემო	ერთიანი ბრენდის დიზაინი
Packaging (შეფუთვა)	გამოცდილებაზე დაფუძნებული შეთავაზებები	სტანდარტული პაკეტები და ლოიალობის შეთავაზებები
Positioning (პოზიციონირება)	თანამედროვე დიზაინის სასტუმრო ბრენდი	გლობალური პრემიუმ ჰოსპიტალიტის ბრენდი
Productivity (პროდუქტიულობა)	მცირე ქსელი, მაღალი გამოცდილების ხარისხი	მასშტაბური ოპერაციები და მაღალი ეფექტიანობა
Personalization (პერსონალიზაცია)	მაღალი პერსონალიზაციის დონე	პერსონალიზაცია ძირითადად მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე
Partnership (პარტნიორობა)	ადგილობრივი ბრენდები და კულტურული პროექტები	გლობალური კორპორატიული პარტნიორობა

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

მარკეტინგული მიქსის 12P მოდელის საფუძველზე განხორციელებული შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ ადგილობრივი ბრენდი Rooms-ი და საერთაშორისო ბრენდი Hilton-ი ერთმანეთისგან განსხვავებულ კონკურენტულ უპირატესობებს ფლობენ, რაც ქმნის ინოვაციების გადაღებისა და ინტეგრაციის შესაძლებლობას.

სასტუმროებს შემუშავებული აქვთ გარკვეული ტაქტიკა ხარჯების შესამცირებლად. მაგალითად, ოპერაციული ხარჯები როგორიცაა: კომუნალური გადასახადები, ელექტროენერგია, გაზი, წყალი და ტექნიკური მომსახურება სასტუმროს ძირითადი დანახარჯებია. ბევრ სასტუმროს აქვს ენერგიის დაზოგვის ტექნოლოგიები, როგორიცაა - კარსართის ელექტრონული სისტემა, LED განათება და ჭკვიანი თერმოსტატები რაც საგრძნობლად ამცირებს არაეფექტურ ხარჯებს (Ivanov & Zhechev, 2012). მაგალითად, საერთაშორისო სასტუმროების ქსელი Hilton-ი ზოგავს ენერგიას LightStay სისტემის მეშვეობით, მისი დანაზოგი დაახლოებით წლიურად 10 -20% შეადგენს (Zientara, 2020).

სასტუმრო Sheraton Amsterdam Airport-მა და კომპანია Sprinx-მა ტექნოლოგიურმა კომპანიამ, რომელიც სპეციალიზირებულია ენერგოეფექტურობითა და ენერგომოხმარების ოპტიმიზაციით განახორციელეს პროექტი, რომლის მეშვეობითაც სასტუმრო Sheraton-მა მოახერხა სასტუმრო კომუნალური ხარჯების დაზოგვით ხარჯები 15%-ით შემცირებინა, საერთო ჯამში მოახერხა 13%-მდე ელექტროენერგიის შემცირება, ხოლო 20%-მდე გაზის ხარჯის დაზოგვა. სასტუმროს მთავარი მიზანია, რომ დანაზოგი გაიზარდოს 30%-მდე რაც სავსებით რეალურია (Sprinx International, 2025).

სასტუმროები ხარჯების დაზოგვას ცდილობს ადამიანური რესურსების სწორად გამოყენებით. თანამშრომლების ხელფასები უმეტესად სასტუმროს ხარჯების 30-50%-ს შეადგენს (Metaxas, 2023). სასტუმროების უმრავლესობა იყენებს PMS (Property Management System) სისტემას, რომელსაც ბევრ სხვა ფუნქციებთან ერთად აქვს პერსონალის მართვის ფუნქცია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია პერსონალის სამუშაო გრაფიკის, დასვენების დღეების, ანაზღაურების, პერსონალის პოზიციის განსაზღვრა და კონტროლი. სწორედ ამ სისტემის მეშვეობით შესაძლებელია სასტუმრომ აიცილოს პერსონალის ხარჯები (Jones & Lockwood, 2021).

ტექნოლოგიების განვითარებამ სასტუმროებს საშუალება მისცა მოახდინონ სწორი და ეფექტური კონტროლი. მაგალითად, PMS (Property Management SyStem), ERP (Enterprise Resource Planning) და AI ხელოვნური ინტელექტის სისტემები მარტივად ახდენენ შემოსავლებისა და დანახარჯების კონტროლს რაც საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს ადრეულ ეტაპზე აღმოაჩინონ ხარვეზები და დროულად მოძებნონ გადაჭრის გზები რათა აიცილონ თავიდან ზედმეტი დანახარჯები (Ivanov,

2021). ბენჩმარკინგის შედეგები საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზაციისთვის ასევე კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. საოპერაციო პროცესები მოიცავს ისეთი კომპონენტების გაუმჯობესებას, როგორიცაა: მომხმარებლის მოთხოვნებზე რეაგირების სისწრაფე, რესურსების ეფექტიანი განაწილება და პერსონალის კოორდინაცია. საოპერაციო პროცესების დეტალური ანალიზი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უზრუნველყონ მაღალი ხარისხის მომსახურება და შეამცირონ რესურსების ფუჭად ხარჯვა.

ამ მხრივ, საქართველოში, სადაც სასტუმრო ინდუსტრია ტურიზმის ეკონომიკურ ზრდაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ბენჩმარკინგის შედეგების გამოყენების მაგალითები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. 2020 წლის მონაცემებით, იმ სასტუმროებმა, რომლებმაც გამოიყენეს ბენჩმარკინგი საოპერაციო პროცესების გასაუმჯობესებლად, კერძოდ მოახდინეს დაკვირვება ბაზრის ლიდერებზე და საუკეთესო პრაქტიკების შესწავლა, დროის დაზოგვის და სწორი ანალიზის მეშვეობით შეძლეს მომსახურების სისწრაფის 20%-ით ზრდა და მომხმარებლის უკმაყოფილების შემცირება (Zadneprovskaya, Poddubnaya, 2021).

ბენჩმარკინგის შედეგების ფინანსური და საოპერაციო ანალიზის პროცესში ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. თანამედროვე სასტუმროები, რომლებიც იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს საოპერაციო მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზისთვის, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ თავიანთ ფინანსურ მაჩვენებლებს. ბენჩმარკინგის შედეგად მიღებული ფინანსური და საოპერაციო ანალიზი სასტუმრო ინდუსტრიაში ოპტიმიზაციის მთავარ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. Phillips და Appiah-Adu (1998) ხაზს უსვამენ, რომ ეს პროცესი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უკეთ მართონ ფინანსური რესურსები, გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი და უზრუნველყონ მომხმარებლის კმაყოფილება.

საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებისთვის ბენჩმარკინგის შედეგების გამოყენება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ის ხელს უწყობს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის მიღწევას და ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაზრდას. დანახარჯების შემცირება სასტუმრო ინდუსტრიაში გრძელვადიანი სტაბილურობის და ფინანსური ეფექტიანობის ერთ-ერთი მთავარი

კომპონენტია. ბენჩმარკინგის გამოყენება ამ პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რადგან ის უზრუნველყოფს მონაცემებზე დაფუძნებულ სტრატეგიებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, ოპტიმიზაცია მოახდინონ თავიანთი რესურსების განაწილებასა და ხარჯების მართვაზე. ერთ-ერთი ძირითადი სფერო, სადაც ბენჩმარკინგი ეფექტურ შედეგებს იძლევა, არის ენერგიის მოხმარების ოპტიმიზაცია. ენერგოეფექტური ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, მნიშვნელოვნად შეამცირონ საოპერაციო ხარჯები. მაგალითად, ლუქს კლასის სასტუმროები, რომლებმაც დანერგეს ენერგიის მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შეძლეს ენერგიის მოხმარების 20%-ით შემცირება.

Crowne Plaza Copenhagen Tower-ი შესანიშნავი მაგალითია იმისა, თუ რას შეიძლება მიაღწიო ინოვაციებისა და სწორი დაგეგმარების წყალობით. სასტუმროს ფასაღზე დამონტაჟებულია მზის პანელები, რომლებიც ხელს უწყობს ენერგომომარაგებას, ხოლო მინისქვეშა წყლებზე დაფუძნებული გათბობის სისტემა ინარჩუნებს ზამთარში სითბოს და ზაფხულში სიგრილეს. სწორედ ამგვარი მეთოდების გამოყენებით სასტუმროები ცდილობს რაც შეიძლება ნაკლები დანაზოგი ჰქონდეთ (State of Green, 2014).

საკვები პროდუქტების მართვა ხარჯების შემცირების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა. სასტუმროები, რომლებიც ბენჩმარკინგის დახმარებით სწავლობენ საკვების მოხმარების მონაცემებს, ხშირად ახერხებენ ნარჩენების მინიმუმამდე დაყვანას. სასტუმროებმა, რომლებმაც დანერგეს საკვების მართვის მოწინავე სისტემები, შეძლეს ხარჯების 10%-ით შემცირება. ეს მიდგომა განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოში, სადაც ბევრი სასტუმრო ჩართულია ადგილობრივად წარმოებული პროდუქტების გამოყენებაში. ბენჩმარკინგი მათ საშუალებას აძლევს, განავითარონ სტრატეგიული მიდგომები, რომლებიც დაფუძნებულია ადგილობრივ ბაზრის მონაცემებზე და მომხმარებლის მოთხოვნებზე.

პერსონალის რესურსების მართვა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ხარჯების შემცირების პროცესში. არაეფექტიანი სამუშაო განრიგი და არასაკმარისი ტრენინგი ხშირად იწვევს ხარჯების ზრდას, რაც აფერხებს სასტუმროს

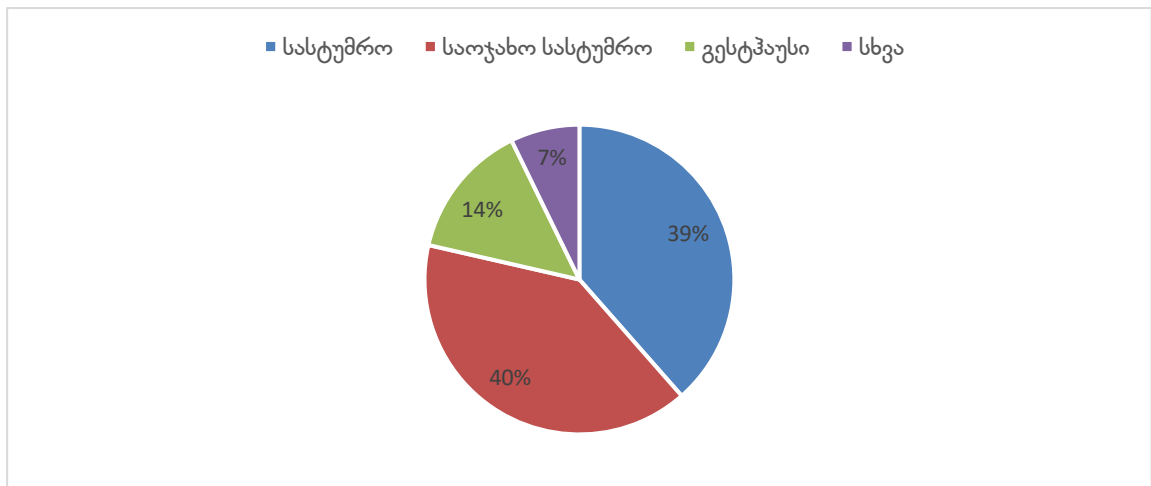
ფინანსურ ეფექტიანობას. პერსონალის მართვის გაუმჯობესება, ბენჩმარკინგის გამოყენებით, ზრდის ორგანიზაციულ ეფექტიანობას და ამცირებს ხარჯებს.

პერსონალის რესურსების ოპტიმიზაციის მაგალითია საქართველოში მოქმედი სასტუმროები, რომლებმაც დანერგეს ციფრული სამუშაო განრიგების სისტემები, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, უკეთ გაანალიზოს სამუშაო საათები და შეამციროს ზედმეტი დანახარჯები. ტექნოლოგიური ინოვაციები საოპერაციო ხარჯების შემცირების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია. ბენჩმარკინგის დახმარებით დანერგილი ტექნოლოგიები, როგორიცაა ავტომატიზირებული დაჯავშნის სისტემები და საოპერაციო პროცესების მონიტორინგი, მნიშვნელოვნად ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს.

საქართველოში ეს პრაქტიკა განსაკუთრებით აქტუალურია, სადაც მცირე და საშუალო ზომის სასტუმროები, ბენჩმარკინგის გამოყენებით, ცდილობენ დანერგონ ციფრული ინსტრუმენტები, რომლებიც მათ საშუალებას აძლევს, უკეთ მართონ მომხმარებლის ნაკადები და რესურსები. საოპერაციო ხარჯების შემცირებაში ბენჩმარკინგის ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი არის მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა. ეს პროცესი საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, განსაზღვრონ ხარჯების ის სფეროები, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭიროებს ოპტიმიზაციას. მიდგომა ეფექტიანია არა მხოლოდ ხარჯების შემცირებისთვის, არამედ საოპერაციო პროცესების გაუმჯობესებისთვისაც.

საქართველოში განთავსების ტიპები და მათი რაოდენობა მკვეთრად განსხვავებულია (იხ. დიაგრამა 9) კერძოდ: მეტი ხვედრითი წილი 40% საოჯახო ტიპის სასტუმროების ქსელებზე; 1%-ით ანუ 39%-ია ტრადიციული ტიპის სასტუმროებზე; 14% გესტჰაუსზე მოდის, ხოლო სულ რაღაც 7% სხვა დანარჩენზე მოდის. განთავსების რაოდენობა წლიდან წლამდე მუდმივად მატულობს, განთავსების ობიექტების რაოდენობის ზრდის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ მალე მნიშვნელოვნად გაასწრებს ვიზიტორების მიერ გატარებული ღამეების ზრდას. საქართველოში სულ დარეგისტრირებულია 3 198 განთავსების საშუალება. აქედან 53 759 ოთახია და 128015 საწოლი (PMCG Research, 2024).

დიაგრამა 9. საქართველოში განთავსების ტიპები და მათი რაოდენობა



წყარო: აგებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ საქართველოს ტურიზმისა და სასტუმროს სექტორის კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

ამრიგად, დიაგრამაზე წარმოდგენილი მონაცემები ცხადყოფს, რომ საქართველოს განთავსების სექტორი მრავალფეროვანი სტრუქტურით ხასიათდება, სადაც მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება როგორც სასტუმროებს, ისე მცირე ზომის საოჯახო განთავსების ობიექტებს. აღნიშნული სტრუქტურა ხელს უწყობს ტურისტული ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ამასთანავე, სექტორის მდგრადი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის გაზრდა და თანამედროვე მართვის მეთოდების დანერგვა, რაც საბოლოოდ გაზრდის ქვეყნის ტურისტული ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე.

ხარჯების შემცირება ბენჩმარკინგის დახმარებით კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სასტუმრო ინდუსტრიისთვის, განსაკუთრებით საქართველოში, სადაც კონკურენცია და ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა სერიოზულ გამოწვევებს ქმნის. ენერგოეფექტურობის დანერგვა, პერსონალის რესურსების მართვა და საკვების ოპტიმიზაცია არის ის ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც უზრუნველყოფს ხარჯების შემცირებას. ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია და მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიები კიდევ უფრო ზრდის ბენჩმარკინგის ეფექტიანობას, რაც ხელს უწყობს სასტუმროების გრძელვადიანი წარმატების მიღწევას.

გაყიდვების სტრატეგიების გაუმჯობესება სასტუმრო ბიზნესში ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგია, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს როგორც შემოსავლების ზრდაზე, ასევე მომხმარებლის ლოიალობაზე. გაყიდვების სტრატეგიების დანერგვა და ოპტიმიზაცია მოითხოვს მონაცემებზე დაფუძნებულ მიდგომას, რაც სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, უკეთ გაიგონ ბაზრის მოთხოვნები და მოარგონ თავიანთი შეთავაზებები მომხმარებლის საჭიროებებს (Wöber & Karl, 2001).

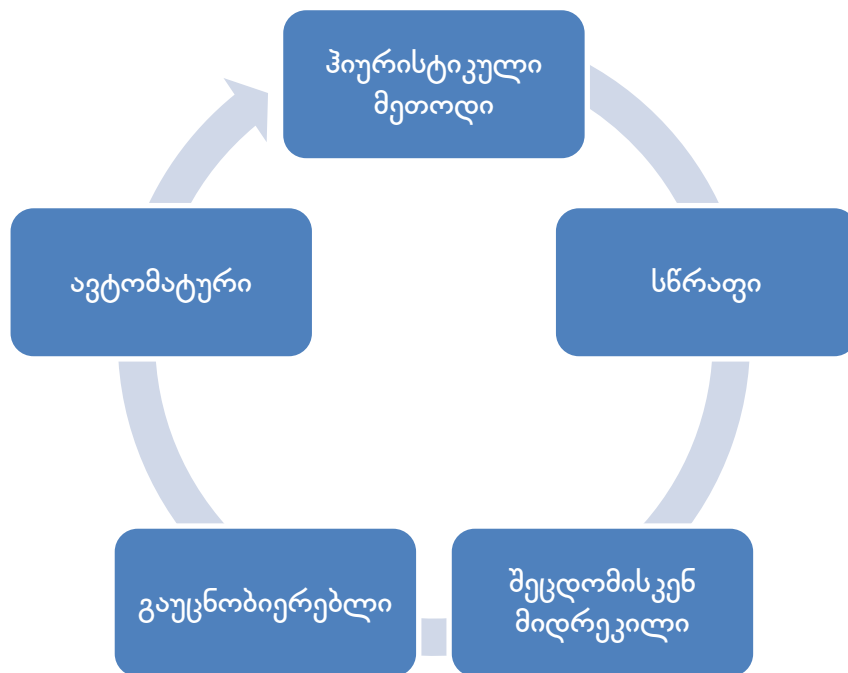
ბენჩმარკინგის ჰიურისტიკური მოდელები გამოიყენება იმისთვის, რომ სასტუმროებმა შეძლონ ოპტიმალური გაყიდვების სტრატეგიების შერჩევა. „მცირე და საშუალო სასტუმროებისთვის ბენჩმარკინგის შედეგებზე დაფუძნებული მოდელები ახდენს გაყიდვების სტრუქტურის ანალიზს და განსაზღვრავს, როგორ უნდა დაიგეგმოს პრიორიტეტული სეგმენტები.

ჰიურისტიკული (Heuristic Method) მეთოდი გაყიდვებში არის ერთ-ერთი გამარტივებული წესი ან მიდგომა, რომელიც გამოცდილებაზეა დაფუძნებული, ეს მეთოდი ეხმარება სწრაფად გადაწყვეტილების მიღებაში, განსაკუთრებით მაშინ როცა სრულყოფილი ანალიზის გაკეთება ვერ ხერხდება (იხ. ნახაზი 2). გაყიდვებში ამ მეთოდის გამოყენება ნიშნავს პრაქტიკულ და ეფექტურ მუშაობას მომხმარებელთან ინტერაქციაში და შემოსავლების გაზრდის პროცესში (Gigerenzer & Gaissmaier).

მაგალითად, ინტერნეტის გამოყენებით გაყიდვების ზრდა განსაკუთრებით ეფექტურია. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, ონლაინ პლატფორმების, როგორიცაა Booking.com და Airbnb, პოპულარობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა, რაც სასტუმროებს ახალ შესაძლებლობებს აძლევს გაყიდვების გლობალურ დონეზე გასაზრდელად (Wöber & Karl, 2001).

ამრიგად, ჰიურისტიკული მეთოდი წარმოადგენს ეფექტურ ანალიტიკურ ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებს პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მათ ოპტიმალურ გადაწყვეტაში. მისი გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ დინამიკურ სექტორებში, როგორიცაა ტურიზმი და სასტუმრო ბიზნესი, სადაც გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება და გარემოს ცვლილებებზე ადაპტაცია კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ნახაზი 2. ჰიურისტიკური მეთოდი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ

საერთაშორისო განთავსების ჯავშნების პლატფორმა Airbnb-ის მონაცემებით 2025 წლის იანვარში, საქართველოში მთელი ქვეყნის მაშტაბით დატვირთვის მაჩვენებელი 36%-ს შეადგენდა, წინა წელთან შედარებით მაჩვენებელი 2.8%-ით მეტია. საქართველოში Airbnb-ის პლატფორმაზე 11,291 განთავსების ობიექტია წარმოდგენილი, აქედან 5,167 არის თბილისში. პლატფორმაზე დატვირთვის მაჩვენებლის ზრდა 6,4%-ით მეტია (National Tourism Administration of Georgia, 2025).

გაყიდვების მრავალარხიანი სტრატეგიების გამოყენება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რაც სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, მიაღწიონ უფრო ფართო აუდიტორიას. „ბენჩმარკინგის შედეგები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, უკეთ შეაფასონ, რომელი არხებია ყველაზე ეფექტური მათი მიზნობრივი სეგმენტისთვის“. „ბენჩმარკინგის მონაცემები სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, შეისწავლონ მომხმარებლის ქცევა და შეიმუშაონ მათი მოლოდინების შესაბამისი სტრატეგიები“ (Wöber & Karl, 2001). მაგალითად, მომხმარებლის სეგმენტაციისა და მონაცემთა ანალიზის მეშვეობით შესაძლებელია სერვისების ინდივიდუალური შეთავაზებების დამუშავება. ეს შეიძლება მოიცავდეს ფასდაკლებებს რეგულარულ მომხმარებლებზე, ექსკლუზიურ პაკეტებს ან ისეთი დამატებითი სერვისების შეთავაზებას, როგორიცაა -

ტრანსპორტირების ორგანიზება. ინტერნეტის გამოყენებით გაყიდვების სტრატეგიების გაუმჯობესება განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოში, სადაც ტურისტული ინდუსტრია სწრაფად ვითარდება. ინტერნეტის საშუალებით გაყიდვები არა მხოლოდ ზრდის შემოსავლებს, არამედ ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს. მაგალითად, ონლაინ დაჯავშნის სისტემები აუმჯობესებს მომხმარებლის გამოცდილებას და ამცირებს საკომუნიკაციო ხარვეზებს.

გაყიდვების სტრატეგიების წარმატების განსაზღვრა მოითხოვს მუდმივ მონიტორინგს და ანალიზს. სტრატეგიის მონიტორინგი მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი, კონკურენტების ქცევის შესწავლა და ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება. ეს პროცესი ქმნის შესაძლებლობას, იდენტიფიცირდეს სტრატეგიული ხარვეზები და დროულად განხორციელდეს კორექტივები. სწორედ, ამრიგად, „ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, რეგულარულად განაახლონ თავიანთი სტრატეგიები და მოახდინონ მათი ადაპტაცია ბაზრის ცვლილებების შესაბამისად“ (Wöber & Karl, 2001).

გაყიდვების სტრატეგიების გაუმჯობესება ბენჩმარკინგის პროცესის ერთ-ერთი ძირითადი შედეგია, რაც სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, მაქსიმალურად გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი ბაზარზე. ჰიურისტიკური მოდელები, პერსონალიზაცია, ონლაინ არხების გამოყენება და სტრატეგიული მონიტორინგი ქმნის გაყიდვების ზრდის საფუძველს. საქართველოში მოქმედი სასტუმროების შემთხვევაში, ბენჩმარკინგის მონაცემების ეფექტიანი გამოყენება უზრუნველყოფს არა მხოლოდ გაყიდვების ზრდას, არამედ მომხმარებლის ლოიალობის გაძლიერებას და გრძელვადიანი წარმატების მიღწევას.

თავი 3. ბენჩმარკინგში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობები და სამომავლო პერსპექტივები

3.1. ინოვაციური პოტენციალი სასტუმრო ბიზნესში და ტენდენციები საქართველოში

ინოვაციური პოტენციალი წარმოადგენს ორგანიზაციის, სექტორის ან ქვეყნის შესაძლებლობას შექმნას, დანერგოს და განავითაროს ახალი იდეები, ტექნოლოგიები, პროდუქტები, მომსახურებები და მართვის მეთოდები, რომლებიც ხელს უწყობს ეფექტიანობის, კონკურენტუნარიანობისა და განვითარების ზრდას.

ინოვაციური პოტენციალი არის ორგანიზაციის რესურსების, ცოდნის, ტექნოლოგიური შესაძლებლობებისა და მენეჯერული უნარების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი ინოვაციური გადაწყვეტილებების შექმნასა და პრაქტიკაში დანერგვას.

სასტუმრო ინდუსტრიაში ინოვაციური პოტენციალი ნიშნავს სასტუმროს უნარს: დანერგოს ახალი ტექნოლოგიები, გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი, შექმნას მომხმარებელზე მორგებული სერვისები, გამოიყენოს თანამედროვე მარკეტინგული და მენეჯერული მიდგომები, მოახდინოს ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაცია, სწრაფად მოერგოს ბაზრის ცვლილებებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებს. ბენჩმარკინგისა და 12P მოდელის ინტეგრაცია სასტუმროებს საშუალებას აძლევს არა მხოლოდ შეაფასონ არსებული კონკურენტული მდგომარეობა, არამედ გამოავლინონ ინოვაციური განვითარების ახალი შესაძლებლობები და დანერგონ მომხმარებელზე ორიენტირებული მენეჯერული ინოვაციები და ციფრული ტექნოლოგიები (Kotler, 2017).

სასტუმრო Hilton-მა დანერგა cloud-based PEP სისტემა, რომელმაც შეამცირა სასტუმროში განთავსებისა და გამოსვლის (check-in/check-out) დრო, გააუმჯობესა მომხმარებელთან კომუნიკაცია, შესაძლებელი გახდა პერსონალიზებული შეთავაზებების შექმნა, შეამცირა პერსონალის ტრენინგის დრო (40 საათიდან 4 საათამდე).

სასტუმრო Marriott International-ი აქტიურად იყენებს Mobile Key ტექნოლოგიას, მობილურის გამოყენებით დისტანციურ განთავსებას და გამოსვლას (check-in/check-

out) სისტემას, ხელოვნურ ინტელექტზე (AI) დაფუძნებულ მომხმარებელთა ანალიტიკას, შემოსავლების კონტროლის (Revenue Management) სისტემებს.

ცხრილი 6. სასტუმროებში ინოვაციური პოტენციალის დანერგვისა და შედარების შესაძლებლობები 12P ელემენტების მიხედვით

12P ელემენტი	Rooms-მა Hilton-ისგან	Hilton-მა Rooms-ისგან
Product (პროდუქტი)	სტანდარტიზებული სერვისის ელემენტები	უნიკალური დიზაინი და ტრადიციული ელემენტები
Price (ფასი)	დინამიური ფასები	მოქნილი და სეზონურობაზე მორგებული ფასები
Place (ადგილი)	გლობალური დისტრიბუციის არხები, OTA ოპტიმიზაცია	ადგილობრივი არხების და ადგილობრივი ბაზრის უკეთ გამოყენება
Promotion (პოპულარიზაცია)	მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგი (CRM, AI)	ემოციებზე მოქმედი მარკეტინგი
People (ადამიანები)	სტანდარტიზებული ტრენინგები და სერვისის პროტოკოლები	პერსონალიზებული და ინდივიდუალური კომუნიკაცია
Process (პროცესი)	ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება	მომხმარებლების დამატებითი მომსახურების გათვალისწინება
Physical Evidence (ფიზიკური გარემო)	ხარისხის კონტროლი	დიზაინი და გარემო
Packaging (შეფუთვა)	სპეციალური შეთავაზებები	ადგილზე და მომხმარებელზე მორგებული შეთავაზებები
Positioning (პოზიციონირება)	გლობალური ბრენდინგის სტრატეგია	ადგილობრივ ბაზარზე მორგებული სტრატეგია
Productivity (პროდუქტიულობა)	ოპერაციული ეფექტიანობა, ინდიკატორების მართვა	მოქნილობა და სწრაფი ადაპტაცია
Personalization (პერსონალიზაცია)	AI- ხელოვნური ინტელექტის პროგრამები	ემოციური, ადამიანებზე ორიენტირებული
Partnership (პარტნიორობა)	გლობალური პარტნიორები	ადგილობრივი პარტნიორები

წყარო. შედგენილია ავტორის მიერ

ამავდროულად აქტიურად იყენებენ ხელოვნური ინტელექტის ჩატბოტებს (AI chatbots), 24/7 მომხმარებელთა მომსახურებისთვის, შეკითხვებზე სწრაფი რეაგირებისთვის, ავტომატური ჯავშნებისთვის, მრავალენოვანი კომუნიკაციის.

შედარებამ აჩვენა (იხ. ცხრილი 6), რომ ინოვაციები შეიძლება იყოს არა მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიის შექმნა, არამედ არსებული წარმატებული პრაქტიკის ადაპტაცია და ინტეგრაცია, რაც ქმნის კონკურენტული უპირატესობის ახალ ფორმას.

ციფრული ტექნოლოგიების როლი ბენჩმარკინგის პროცესში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით სასტუმრო ინდუსტრიისთვის, სადაც კონკურენცია და მომხმარებლის მოთხოვნები მუდმივად იზრდება. თანამედროვე ციფრული პლატფორმები და პროგრამული უზრუნველყოფა საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უფრო ზუსტად შეაფასონ თავიანთი საქმიანობა, აღმოაჩინონ პრობლემური სფეროები და შეიმუშაონ ოპტიმალური სტრატეგიები.

თანამედროვე ტექნოლოგიების სწრაფად განვითარების კვალობაზე სასტუმრო ინდუსტრიის ბიზნესისათვის ტექნოლოგია ხარჯების დაზოგვისა და მოგების ზრდის შესანიშნავი საშუალებაა. სწორედ ამიტომ, მკვლევარები სასტუმროებს სთავაზობენ გაითვალისწინონ 6 ახალი, ტექნოლოგიური ტრენდი: პროგრამული უზრუნველყოფის პლატფორმები და მომსახურება (Cloud/Software as a Service - SaaS), მობილური ტექნოლოგიები, სოციალური ქსელები, პერსონალიზებული სისტემები, ინტეგრაცია და გლობალიზაცია (marketer.ge).

პროგრამული უზრუნველყოფის პლატფორმები და IT მომსახურება ერთერთი ინოვაციური მიმართულებაა სასტუმრო ინდუსტრიაში, რომელიც მნიშვნელოვნად ამცირებს ხარჯებს და სტუმრებისათვის მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდებაზეა კონცენტრირებული. გარდა ამისა, მცირდება სამუშაოს შესრულების ვადები რამდენიმე თვიდან დღემდე, ამიტომ სასტუმრო ბიზნესში მისი გამოყენება დადებითი ტენდენციებით ხასიათდება.

სოციალური ქსელები - სასტუმრო ბიზნესში სოციალურ მედიას დიდი გავლენა აქვს ვინაიდან Trip Advisor ინფორმაციის ერთ-ერთი მთავარი წყაროა მომხმარებლებისათვის ვისაც დასვენება სურს და სასტუმროებსა და გასართობ ადგილს ეძებს. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით პოპულარულია Facebook-ისა და

Twitter-ის პლატფორმები. სოციალურ ქსელი ეხმარება სასტუმროებს სწრაფად და ეფექტურად მოახდინოს მონიტორინგი და რეაგირება პრობლემაზე, რომლის წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდეს კომპანია.

მობილური ტექნოლოგიები - „სმარტფონი“, „ტაბლეტი“ და სხვ. ხელს უწყობენ მცირე ზომის სასტუმროებს, განავითარონ, დახვეწონ მომსახურება და გახდნენ კონკურენტუნარიანები ბაზარზე.

პერსონალიზებული სისტემები - კლიენტი, როგორც წესი, ყველაფერში პერსონალიზაციას ელოდება: ტელევიზორის ეკრანზე მისასალმებელი შეტყობინებიდან დანწყებული, ოთახში ყვავილებით დამთავრებული. მენეჯერმა, ეს ყველაფერი, სასტუმროს მართვის ერთიან სისტემაში უნდა დაამუშაოს და გაანალიზოს რა თუნდაც ერთი დღით ჩამოსულ სტუმარს, აჩვენოს და შესთავაზოს პერსონალიზაციის ისეთი პირობები, რაც განმეორებით სტუმრობის სურვილს შეუქმნის.

ინტეგრაცია - თანამედროვე სასტუმროებს ბევრი სხვადასხვა ფუნქცია და დატვირთვა აქვს, რომელიც როგორც წესი ინდივიდუალური პროგრამული უზრუნველყოფით იმართება სისტემების ინტეგრაცია სასტუმროს ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას მისცემს, ჰქონდეს სრული ინფორმაცია და უფრო სწრაფად დაამუშაოს მონაცემები, გააკეთოს „რეპორტი“ და მიიღოს უფრო ზუსტი მონაცემები მოგების შესახებ. ეს ყველაფერი კი გაამარტივებს როგორც სასტუმროს მართვის, ისე მომხმარებელთან კომუნიკაციის პროცესს.

სასტუმრო ინდუსტრიაში საერთაშორისო კავშირები მუდმივად ვითარდება და კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. რაც იმას ნიშნავს, რომ სასტუმროების ბიზნესში ტექნოლოგიური სისტემების გამოყენება ხელს შეუწყობს გლობალურ პერსპექტივებს. კერძოდ სასტუმროებში საერთაშორისო ენების გამოყენება, სხვადასხვა ქვეყანაში მოთხოვნების შესაბამისი სტანდარტების დანერგვა და სხვა.

ბენჩმარკინგის ციფრული ინსტრუმენტები ფოკუსირებულია მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზზე. ეს მოიცავს კონკურენტების საქმიანობის შეფასებას, შიდა საოპერაციო პროცესების მონიტორინგს და ბაზრის ტენდენციების შესწავლას. „ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენება ამცირებს მონაცემთა დამუშავების ხარვეზებს და აჩქარებს მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღებას“ (Conte, 2021).

ბენჩმარკინგი მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც ორგანიზაციებს ეხმარება, მოახდინონ მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმულირება და იმპლემენტაცია. სასტუმრო ინდუსტრიაში მისი გამოყენება საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, შეაფასოს მომხმარებლის მოთხოვნები, კონკურენტების სტრატეგიები და საოპერაციო ხარვეზები, რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს ბიზნესის ეფექტიან მართვას (Zadneprovskaya & Poddubnaya, 2021).

თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში მენეჯერული გადაწყვეტილებები არ უნდა იყოს დაფუძნებული ჰიპოთეზებზე ან არასტრუქტურირებულ მიდგომებზე. ბენჩმარკინგის მეშვეობით მიღებული მონაცემები აძლევს ორგანიზაციებს შესაძლებლობას, გამოავლინონ მათი საოპერაციო პროცესების და სერვისის სუსტი მხარეები. მაგალითად, მომხმარებლის მოთხოვნების შესახებ მონაცემები შეიძლება შეიცავდეს ისეთ ინფორმაციას, როგორიცაა მომსახურების დროის შემცირების აუცილებლობა ან პერსონალის უნარების გაუმჯობესება. „მსგავსი მონაცემების ანალიზი ხელს უწყობს არა მხოლოდ პრობლემების იდენტიფიცირებას, არამედ მათი გადაჭრის ოპტიმალური გზების პოვნას“ (Zadneprovskaya & Poddubnaya, 2021). 1976 წელს ბენჩმარკინგი განისაზღვრა როგორც კონკურენტის პროდუქტის ან ბიზნეს პრაქტიკის კვლევა საკუთარი კომპანიის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით. სტატისტიკური მონაცემები საშუალებას გვაძლევს გონივრულად შევაგროვოთ განვმარტოთ, დავაანალიზოთ გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული სხვა მონაცემები (Andersen et al., 2017).

ბენჩმარკინგის შედეგების გამოყენება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების ფორმულირებაში. მენეჯერებს შეუძლიათ მონაცემების საფუძველზე განსაზღვრონ, რომელი მიმართულებებით უნდა განვითარდეს ორგანიზაცია, რათა შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა. მაგალითად, თუ ბენჩმარკინგის შედეგები მიუთითებს, რომ კონკურენტული სასტუმროები მომხმარებლისთვის სპეციალურ შეთავაზებებს და სერვისებს ქმნიან, მენეჯმენტი შეუძლია, განახორციელოს მსგავსი სტრატეგია. ხარვეზები, რომლებიც ხშირად აფერხებს ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობას, ბენჩმარკინგის შედეგების საფუძველზე

შეიძლება სწრაფად და ეფექტურად აღმოიფხვრას. მაგალითად, პერსონალის რესურსების გადანაწილება ან ტექნოლოგიების ინტეგრაცია, რომლებიც მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, ოპტიმიზაცია გაუკეთოს პროცესებს. „განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ბაზრებზე, სადაც კონკურენცია მაღალია და მომხმარებლის მოთხოვნები მუდმივად იზრდება“ (Zadneprovskaya & Poddubnaya, 2021).

სასტუმროების მიერ მიღებული ფინანსური მონაცემები მენეჯმენტს აძლევს საშუალებას, განახორციელოს ფინანსური სტრატეგიები, რომლებიც მიმართულია ხარჯების შემცირებასა და შემოსავლების ზრდაზე. მაგალითად, სასტუმროებმა, რომლებმაც დეტალური ფინანსური ანალიზი განახორციელეს ბენჩმარკინგის შედეგების საფუძველზე, შეძლეს ხარჯების შემცირება და მომგებიანობის გაუმჯობესება. ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, შეაფასონ კონკურენტების სტრატეგიები და თავიანთი საქმიანობა მოარგონ ბაზრის მოთხოვნებს. „კონკურენტების მონაცემების საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებები აძლევს ორგანიზაციებს უნიკალურ შესაძლებლობას, გააუმჯობესონ თავიანთი მომსახურება და დაიკავონ წამყვანი პოზიციები ბაზარზე“ (Zadneprovskaya & Poddubnaya, 2021). ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ციფრული პლატფორმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მონაცემების შეგროვებას და ანალიზს, საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, მიიღოს დროული და ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. მაგალითად, მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემატური ანალიზი ხელს უწყობს სერვისის ხარისხის გაუმჯობესებას და მომხმარებლის ლოიალობის ზრდას. „მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვნად ზრდის სასტუმროების ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას. ამ მიდგომის დანერგვა საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში ხელს შეუწყობს არა მხოლოდ ბიზნესის სტაბილურობას, არამედ საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მიღწევასაც“ (Zadneprovskaya & Poddubnaya, 2021).

უკვე წლებია, Hotsale.ge ნებისმიერი და რაც მთავარია, ხარისხიანი პროდუქტისა და სერვისის შეძენისას მნიშვნელოვანი დანაზოგის გაკეთებას სთავაზობს მომხმარებელს. ბოლო პერიოდში, ვებგვერდს განვადების ფუნქციაც დაემატა, რაც

ახალ შესაძლებლობებს ქმნის. 3 თუ 5-ვარსკვლავიანი სასტუმროები, პრემიუმ კლასის აპარტამენტები, კოტეჯები, ბინები - რაც Hotsale.ge-ზე დაინტერესებულმა სტუმარმა შეიძლება მიიღოს. სტუმარზე მორგებულ შეთავაზებების შესახებ ანვდის ინფორმაციას საქართველოს ყველა პოპულარული კურორტის შესახებ. კერძოდ: ბათუმი, ქობულეთი, ბაკურიანი, სვანეთი, რაჭა და სხვ.

დღეს საქართველოს სასტუმრო ბაზრის შემადგენლობაში დომინირებს წვრილი და საშუალო ბიზნესი. ქსელურ სასტუმროებს ბაზრის მხოლოდ 13% უჭირავთ (კაციტაძე და სხვ. 2019). მარკეტინგული ინოვაციის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ სასტუმრო ქსელ „Marriott International“-ის მორიგი ინოვაცია ერთგულ სტუმრებთან ურთიერთობის გამართივების მიზნით მობილური აპლიკაციების პროექტები. 2014 წლიდან „მერიოტმა“ აამოქმედა ვირტუალური დარეგისტრირებისა და განერის აპლიკაცია, რომელიც სტუმარს რიგში დგომის გარეშე, პერსონალურ მობილურ ტელეფონზე ერთი ღილაკის დაჭერით დარეგისტრირების ან განერის საშუალებას აძლევს. აღნიშნული მარკეტინგული ინოვაცია, პროცესის ინოვაციის ელემენტებსაც მოიცავს. მნიშვნელოვანია იმის გაზიარება, რომ საქართველოს სასტუმრო ბიზნესში ინოვაცია უნდა დაინერგოს არა მხოლოდ პროდუქტის სახით, არამედ მარკეტინგული, ორგანიზაციული და პროცესის სახითაც, რაც იშვიათად გვხვდება ქართულ რეალობაში. აღნიშნული მიმართულებით ინოვაციური მართვა საშუალებას მისცემს, როგორც ადგილობრივ სასტუმრო ქსელებს, ასევე მცირე ზომის სასტუმროებსა და განთავსების სხვა საშუალებებს შეინარჩუნონ თავიანთი საბაზრო ნიშა (კაციტაძე და სხვ., 2019).

მაგალითად, ონლაინ პლატფორმები, როგორცაა: STR (Smith Travel Research) და OTA Insight, სასტუმროებს აძლევს მონაცემებზე პირდაპირი წვდომის საშუალებას, რაც მნიშვნელოვან სტრატეგიულ უპირატესობას ქმნის. 2021 წლის მონაცემებით, საერთაშორისო სასტუმროების 75%-ზე მეტი იყენებს ამ ტიპის ინსტრუმენტებს, რაც მათ ეხმარება ბაზარზე პოზიციების გამყარებაში. საქართველოში ციფრული ბენჩმარკინგის დანერგვა ჯერ კიდევ ადრეულ ეტაპზეა. თუმცა, ბოლო წლების განმავლობაში შეინიშნება პროგრესი. 2022 წლის მონაცემებით, საქართველოს სასტუმროების 80%-ზე მეტმა დაიწყო ციფრული სარეზერვაციო პლატფორმების გამოყენება, რაც

მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯია. ამასთან, თანამედროვე ანალიტიკური სისტემებისა და ავტომატიზაციის სრულმასშტაბიანი დანერგვა კვლავ საჭიროებს დამატებით რესურსებს და ტექნოლოგიურ ცოდნას. „ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საქართველოს მსგავს ქვეყნებში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს რეგიონული კონკურენტუნარიანობის ზრდაში“ (Conte, 2021).

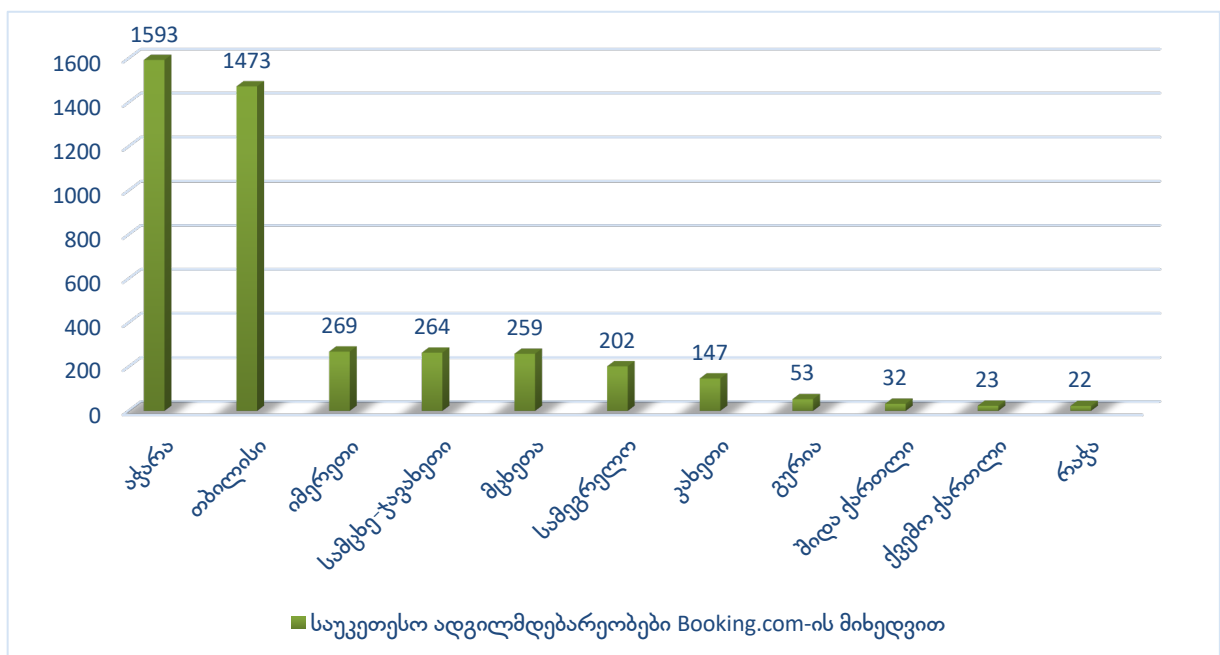
ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების მთავარი უპირატესობა არის ინფორმაციის გამჭვირვალობა. ბენჩმარკინგის პროცესში მონაცემთა ხელმისაწვდომობა და მათი ანალიზის სიზუსტე საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, განსაზღვრონ ოპტიმალური სტრატეგიები. მომხმარებლის ქცევის მონაცემები ციფრული ტექნოლოგიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. თანამედროვე სასტუმროები იყენებენ ციფრულ სისტემებს მომხმარებლის ქცევის დეტალური ანალიზისთვის, რაც მათ საშუალებას აძლევს, პერსონალიზებული შეთავაზებები შეიმუშაონ და მომხმარებლის მოთხოვნებს უფრო ზუსტად უპასუხონ. „ციფრული ტექნოლოგიები ამცირებს მონაცემთა დამუშავების ხარვეზებს და აუმჯობესებს ინფორმაციის უსაფრთხოებას“ (Conte, 2021).

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, საქართველოში სასტუმროების რაოდენობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა, თუმცა სექტორი ხარისხიანი სერვისისა და გამართული მართვის სისტემების დეფიციტს ჯერ კიდევ უჩივის. მრავალი ჰოსტელი, გესტჰაუსი თუ ბინის გაქირავების სერვისი ჯერ კიდევ უკეთეს შემთხვევაში ელექტრონულად ვერ ახერხებს. პრობლემის მოგვარების მიზნით ბაზარზე გაჩნდა სტარტაპი, რომელმაც შეძლო პრობლემის მოგვარება და მისი გამარტივება. სტარტაპი - Arealy, 2017 წლიდან ფუნქციონირებს ქართულ ბაზარზე, რომელმაც სტუმარ-მასპინძლობის მართვის ერთიანი სისტემა შექმნა. თავდაპირველად მას რამდენიმე სასტუმრო იყენებდა ამჟამად ის ისეთი კომპანიების პარტნიორია როგორიცაა: Booking.com, Expedia.com, Hosteworld.com და ა.შ. სასტუმროსა თუ ჰოსტელის მმართველი, თითოეულ არხს Arealy-ს მეშვეობით, რეალურ დროში და ერთ სივრცეში მართავს ([ბლოგი - arealy/](http://ბლოგი-arealy/)როგორ ცვლის ქართული სტარტაპი..... 2021).

ონლაინ პლატფორმების, როგორიცაა: Booking.com და Airbnb, პოპულარობა საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, არა მხოლოდ გაზარდონ გაყიდვები, არამედ

გაუმჯობესონ თავიანთი მომსახურების ხარისხი (იხ. დიაგრამა 10). აღნიშნული პლატფორმების გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, უფრო ეფექტურად შეაფასონ თავიანთი კონკურენტების სიძლიერეები და სუსტ მხარეები. კერძოდ: ადგილმდებარეობების მიხედვით უპირატესობას ფლობს აჭარის რეგიონი - 1593 ადგილით; მომდევნო საფეხურზე გამოირჩევა თბილისი - 1473 ადგილით, იმერეთი - 264 ადგილით და ყველაზე 22 ადგილით რეგიონი რაჭა.

დიაგრამა 10. საქართველო Booking.com-ზე საუკეთესო ადგილმდებარეობების მიხედვით



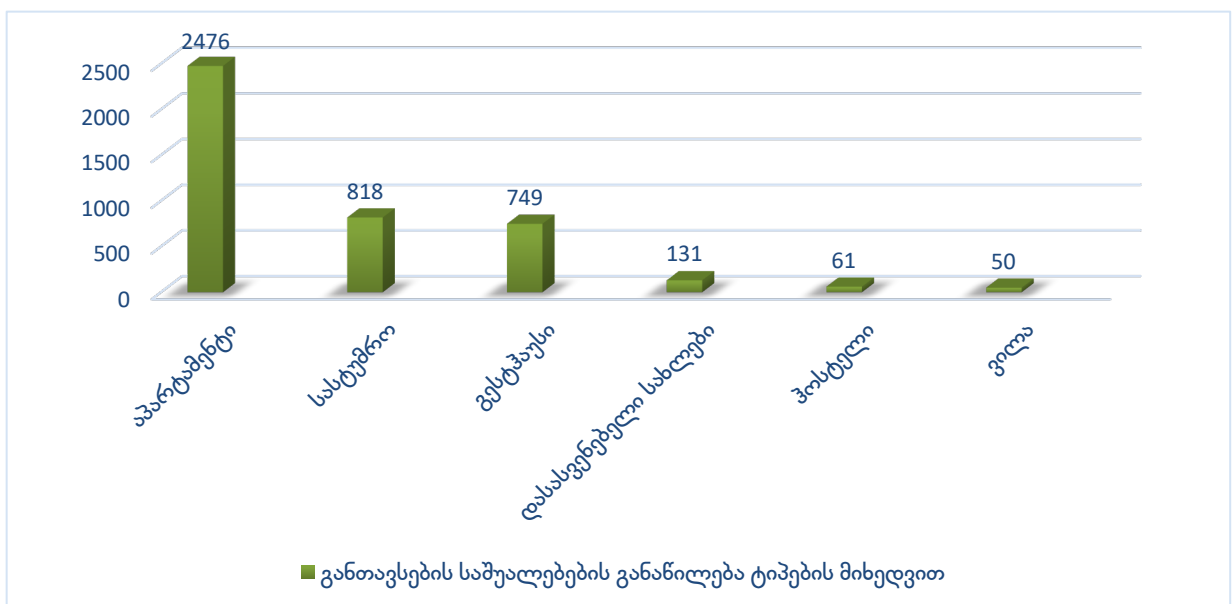
წყარო: მონაცემები აღებულია www.Booking.com-ის ოფიციალური საიტიდან

აღნიშნული მონაცემები მიუთითებს, რომ ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება განსაკუთრებით კონცენტრირებულია ტურისტულად ყველაზე აქტიურ რეგიონებში.

მონაცემების მიხედვით განთავსების საშუალებების მიხედვით პოპულარულია აპარტამენტები - 2476; სასტუმრო - 818; გეტჰაუსი - 749; დასასვენებელი სახლები - 131; ჰოსტელები - 61 და ვილები - 50. ეს უკანასკნელი ჯერ კიდევ განვითარების სტადიაშია და მოთხოვნა ჯერჯერობით დაბალია (იხ. დიაგრამა 11).

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, საქართველოში სასტუმროების რაოდენობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა, თუმცა სექტორი ხარისხიანი სერვისისა და გამართული მართვის სისტემების დეფიციტს ჯერ კიდევ უჩივის. მრავალი ჰოსტელი, გესტჰაუსი თუ ბინის გაქირავების სერვისი ჯერ კიდევ უკეთეს შემთხვევაში ელექტრონულად ვერ ახერხებს. პრობლემის მოგვარების მიზნით ბაზარზე გაჩნდა სტარტაპი, რომელმაც შეძლო პრობლემის მოგვარება და მისი გამარტივება. სტარტაპი - Arealy, 2017 წლიდან ფუნქციონირებს ქართულ ბაზარზე, რომელმაც სტუმარ-მასპინძლობის მართვის ერთიანი სისტემა შექმნა. თავდაპირველად მას რამდენიმე სასტუმრო იყენებდა ამჟამად ის ისეთი კომპანიების პარტნიორია როგორიცაა: Booking.com, Expedia.com, Hosteworld.com და ა.შ. სასტუმროსა თუ ჰოსტელის მმართველი, თითოეულ არხს Arealy-ს მეშვეობით, რეალურ დროში და ერთ სივრცეში მართავს ([ბლოგი - arealy/](http://ბლოგი-arealy/)როგორ ცვლის ქართული სტარტაპი..... 2021).

დიაგრამა 11. საქართველო Booking.com-ზე განთავსების საშუალებების მიხედვით

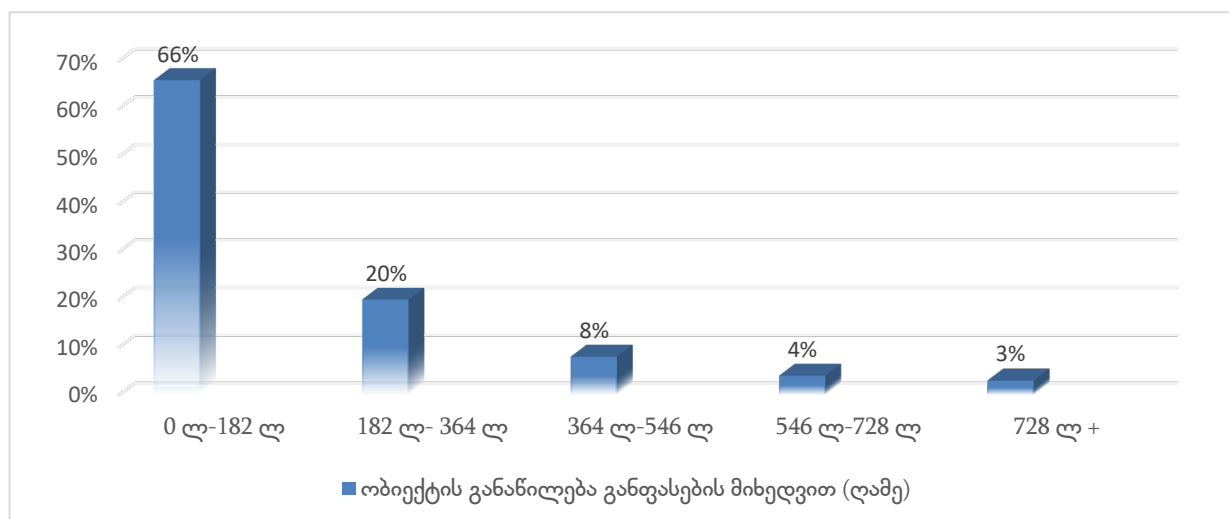


წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ საქართველოს ტურიზმისა და სასტუმროს სექტორის კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

სასტუმროები ხშირად აღარებენ საკუთარ შედეგებს ისეთ ძირითად მაჩვენებლებს, როგორიცაა: ნომრების დატვირთვის კოეფიციენტი, საშუალო დღიური ფასი, ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი, ოპერაციული მოგება ერთ ნომერზე, სასტუმროების შეფასება საუკეთესო ადგილმდებარეობის მიხედვით და ა.შ.

მონაცემების მიხედვით, ყველაზე დიდი წილი მოდის დაბალი და საშუალო ფასის სეგმენტზე – 0–182 ლარი (66%), რაც მიუთითებს, რომ საქართველოს ტურისტული ბაზარი ძირითადად ხელმისაწვდომ ფასებზეა ორიენტირებული. შემდეგ მოდის 182–364 ლარის სეგმენტი – 20%, ხოლო შედარებით მცირე წილი უკავია უფრო მაღალ ფასის კატეგორიებს (იხ. დიაგრამა 12). აღნიშნული მონაცემები აჩვენებს, რომ მაღალი ფასის პრემიუმ სეგმენტი შედარებით ნაკლებად არის განვითარებული.

დიაგრამა 12. საქართველო Booking.com-ზე ობიექტის განაწილების მიხედვით



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ საქართველოს ტურიზმისა და სასტუმროს სექტორის კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

ამრიგად, დიაგრამების ერთობლივი ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს ტურისტული ბაზარი ხასიათდება რეგიონული კონცენტრაციით, აპარტამენტებისა და მცირე განთავსების ობიექტების მაღალი წილით და ძირითადად საშუალო და დაბალი ფასის სეგმენტზე ორიენტაციით. აღნიშნული ტენდენციები მიუთითებს ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების შესაძლებლობებზე, განსაკუთრებით მაღალი ხარისხის მომსახურებისა და პრემიუმ სეგმენტის მიმართულებით, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყნის ტურისტული სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას საერთაშორისო ბაზარზე. ბენჩმარკინგის გამოყენება ამ მაჩვენებლების მიხედვით საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, იდენტიფიცირონ სისუსტეები, გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი და გაზარდონ ფინანსური შედეგები (Pyo, 2002).

ციფრული ბენჩმარკინგის დანერგვა გარკვეულ გამოწვევებსაც უკავშირდება. მონაცემთა მართვა და ანალიტიკური სისტემების ოპტიმიზაცია მოითხოვს ფინანსურ რესურსებს და ტექნოლოგიურ ცოდნას. საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო სასტუმროები განსაკუთრებით აწყდებიან ამ სირთულეებს, რადგან მათი ფინანსური შესაძლებლობები ხშირად არ იძლევა თანამედროვე ციფრული ინსტრუმენტების სრულმასშტაბიან გამოყენებას. ციფრული ბენჩმარკინგის მომავლის პერსპექტივა საქართველოში დიდია. ციფრული ინსტრუმენტების ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, მიაღწიონ საერთაშორისო სტანდარტებს და უფრო ეფექტურად მოერგონ ბაზრის მოთხოვნებს.

სასტუმრო ინდუსტრია საქართველოში ერთერთი წამყვანი სფერო და პრიორიტეტული მიმართულებაა, აქედან გამომდინარე დაინტერესებული ვიზიტორების რაოდენობაც დიდია, რაც ხელს უწყობს სასტუმრო ბიზნესის განვითარებასა და ზრდას. ცხადია ასეთ პირობებში მნიშვნელოვანია საქართველოში არსებული ტურიზმის ინოვაციური პოტენციალის სწორად შეფასება და მონაცემთა სტატისტიკის სანდოობა. საქართველოში ტურიზმის ინოვაციური პოტენციალის შესახებ მონაცემთა შეფასების სტატისტიკა უმეტესწილად ძველ მონაცემთა ბაზებს ეყრდნობა, რეალურად არ არსებობს ქვეყანაში არსებული ინოვაციური პოტენციალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივ მაჩვენებლების შესახებ ზუსტი მონაცემები (ქველაძე, 2014)

საქართველოს მთავრობის მიერ ტურიზმის სექტორის განვითარებისთვის მიღებული ინიციატივები, როგორიცაა - ტექნოლოგიური განათლების მხარდაჭერა და სუბსიდიების გამოყოფა, ქმნის დამატებით შესაძლებლობებს ციფრული ბენჩმარკინგის სწრაფი განვითარებისთვის. ციფრული ტექნოლოგიების როლი ბენჩმარკინგში არის სასტუმრო ინდუსტრიისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ვინაიდან „ციფრული ინსტრუმენტები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, გააუმჯობესონ მონაცემთა ანალიზი, მომხმარებლის ქცევის კვლევა და საოპერაციო პროცესების ეფექტიანობა“ (Conte, 2021).

საქართველოში ციფრული ბენჩმარკინგის განვითარება ხელს შეუწყობს არა მხოლოდ რეგიონული კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას, არამედ საერთაშო-

რისო სტანდარტებთან შესაბამისობას. ამისთვის, აუცილებელია ტექნოლოგიური ინვესტიციების გაძლიერება და პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება.

ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინტეგრაცია ბენჩმარკინგის პროცესებში წარმოადგენს თანამედროვე ტექნოლოგიური ინოვაციების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებას, რაც სასტუმრო ინდუსტრიის ეფექტიანობის გაზრდის საშუალებას იძლევა. AI-ს გამოყენება ბენჩმარკინგში მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მონაცემთა ანალიზის პროცესს, ხელს უწყობს ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციას და მომხმარებლის საჭიროებების ზუსტ შეფასებას (Bodea, 2009).

AI-ის ერთ-ერთი მთავარი უპირატესობა მონაცემთა ანალიზის სიზუსტე და სიჩქარეა. ხელოვნური ინტელექტის მოდელები, როგორიცაა მანქანური სწავლება (Machine Learning), მონაცემთა უზარმაზარ რაოდენობას იყენებენ იმისათვის, რომ გამოავლინონ კონკრეტული ტენდენციები და მახასიათებლები. ეს, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ბიზნეს გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას. AI საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, წინასწარ განსაზღვრონ ბაზრის მოთხოვნები და შეიმუშაონ შესაბამისი სტრატეგიები (Bodea, 2009).

ხელოვნური ინტელექტი განსაკუთრებით ეფექტიანია პერსონალიზაციის პროცესში. AI-ს საშუალებით სასტუმროები შეუძლიათ, დააღაგონ მომხმარებლის მონაცემები, შეაფასონ მათი ქცევები და მიაწოდონ შესაბამისი, ინდივიდუალური შეთავაზებები. ეს პერსონალიზაციის პროცესები ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და მათი დაბრუნების ალბათობას. მაგალითად, AI-ის გამოყენებით შესაძლებელია ისეთი ფაქტორების ანალიზი, როგორიცაა მომხმარებლის დაჯავშნის ისტორიები, მათი პრეფერენციები და შეფასებები. ეს მონაცემები იძლევა საშუალებას, შეიქმნას პერსონალიზებული შეთავაზებები, რომლებიც პირდაპირ ზრდის გაყიდვებს. ხელოვნური ინტელექტი ასევე გამოიყენება საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზაციისთვის. ავტომატიზაციის საშუალებით შესაძლებელია ისეთი პროცესების ავტომატური მართვა, როგორიცაა ოთახების განაწილება, სარეზერვაციო სისტემების მართვა და მომსახურების მიწოდების დროის შემცირება. AI-ს ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, რესურსები მაქსიმალურად ეფექტურად გადაანაწილონ.

საქართველოში AI-ის გამოყენების პოტენციალი მაღალია, განსაკუთრებით ტურიზმის სექტორის განვითარებასთან ერთად. ქვეყნის ტურიზმის ინდუსტრია მზარდი ტემპით ვითარდება, რაც გულისხმობს სასტუმროების რაოდენობის და მომხმარებლის მოთხოვნების გაზრდას. AI-ზე დაფუძნებული სისტემების დანერგვა ეხმარება რეგიონულ სასტუმროებს, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში. მაგალითად, საქართველოში მოქმედი სასტუმროები, რომლებიც უკვე იყენებენ AI სისტემებს, აღწევენ მომხმარებლის უფრო მაღალ კმაყოფილებას და ოპერაციულ ეფექტიანობას. თუმცა, ამ პროცესისთვის საჭირო ტექნოლოგიური რესურსები და ტრენინგები ჯერ კიდევ განვითარებადი.

AI-ის დანერგვა გარკვეულ გამოწვევებსაც უკავშირდება. მთავარი სირთულეა ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის არასაკმარისი განვითარება და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა. „გამოწვევების გადალახვა შესაძლებელი იქნება ტექნოლოგიური ინვესტიციების და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების გზით“ (Bodea, 2009).

ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება სასტუმრო ინდუსტრიაში ასევე დაკავშირებულია ეთიკურ საკითხებთან, განსაკუთრებით მომხმარებლის მონაცემების დაცვასთან. AI სისტემები, რომლებიც აგროვებენ და ანალიზებენ მომხმარებლის მონაცემებს, უნდა უზრუნველყოფდნენ მონაცემთა დაცულობას. 2021 წლის კვლევებმა აჩვენა, რომ მომხმარებლის 40%-ს სჭირდება დარწმუნება, რომ მათი მონაცემები უსაფრთხოდაა დაცული (Ositashvili, 2021).

ხელოვნური ინტელექტი ბენეფარკინგის პროცესებში წარმოადგენს სასტუმრო ინდუსტრიის ინოვაციის ძირითად მიმართულებას. Bodea, Ferguson და Garrow (2009) ხაზს უსვამენ, რომ AI-ს ინტეგრაცია აუმჯობესებს მონაცემთა ანალიზს, პერსონალიზაციის პროცესებს და საოპერაციო ეფექტიანობას. საქართველოს სასტუმრო სექტორისთვის AI-ს გამოყენება არა მხოლოდ კონკურენტუნარიანობის გაზრდის, არამედ საერთაშორისო სტანდარტების მიღწევის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. ამისთვის აუცილებელია ტექნოლოგიური ინვესტიციების და შესაბამისი ტრენინგების მხარდაჭერა, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ქვეყნის ტურიზმის განვითარებას უზრუნველყოფს.

არსებული კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ციფრული ბენჩმარკინგი სასტუმროებს აძლევს შესაძლებლობას, შეაფასონ საკუთარი საქმიანობა ისეთი ძირითადი მაჩვენებლების მიხედვით, როგორიცაა ნომრების დატვირთვის კოეფიციენტი, საშუალო დღიური ფასი, შემოსავალი ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე და მომხმარებელთა შეფასებები. ამ მონაცემების ანალიზი მენეჯმენტს ეხმარება გამოავლინოს საოპერაციო პროცესების სუსტი მხარეები და შეიმუშაოს ეფექტიანი სტრატეგიული გადანაცვლებები.

ამავე დროს, ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება მნიშვნელოვნად ზრდის ბენჩმარკინგის ეფექტიანობას. AI ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს დიდი მოცულობის მონაცემების სწრაფ ანალიზს, მომხმარებლის ქცევის პროგნოზირებას და პერსონალიზებული მომსახურების შეთავაზებას. აღნიშნული შესაძლებლობები საშუალებას აძლევს სასტუმროებს გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი, გაზარდონ მომხმარებლის კმაყოფილება და ოპტიმიზაცია გაუკეთონ საოპერაციო პროცესებს.

ამრიგად, ციფრული ბენჩმარკინგისა და AI ტექნოლოგიების დანერგვა შეიძლება ჩაითვალოს სასტუმრო ბიზნესის ინოვაციური განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობად, რომელიც ხელს შეუწყობს მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის სისტემების ჩამოყალიბებას, მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისების განვითარებას და ტურიზმის სექტორის გრძელვადიან მდგრადობას.

საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებისა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად აუცილებელია ინოვაციური პოტენციალის შესწავლა და იმ მიდგომების დანერგვა, რომლებიც საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებასა და მთლიანად სექტორის მდგრად განვითარებას უზრუნველყოფენ. კვლევის შედეგების საფუძველზე მნიშვნელოვანია რეკომენდაციები, რომლებიც მიზნად ისახავს საქართველოს სასტუმრო სექტორში ბენჩმარკინგის პრაქტიკის განვითარებას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას, კერძოდ:

- ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა - სასტუმრო სექტორში აუცილებელია მონაცემთა ანალიზის სისტემების, ხელოვნური ინტელექტისა და ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების ფართო გამოყენება, რაც გააუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს და გაზრდის ეფექტიანობას.

- ტექნოლოგიური ინვესტიციების ზრდა - სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის თანამშრომლობით საჭიროა ტექნოლოგიურ ინფრასტრუქტურაში ინვესტიციების გაზრდა, რაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციური მიდგომების შესახებ გადანაცვტილებების მიღებას.

3.2. ბენჩმარკინგის გამოყენების კვლევის შედეგები და ანალიზი

მონაცემთა ანალიზი თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესის მენეჯმენტში ერთ-ერთ მთავარ როლს ასრულებს. ბენჩმარკინგის პროცესში მონაცემთა ანალიზის გამოყენება საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, შეაფასონ თავიანთი კონკურენტების საქმიანობა, მომხმარებლის პრეფერენციები და ბაზრის დინამიკა, რაც სტრატეგიული გადანაცვტილებების მიღების საფუძველს ქმნის. მონაცემთა ანალიზი სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, უკეთ გაიგონ ბაზრის ტენდენციები და კონკურენტების სტრატეგიები. ამ ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის შიდა საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზაციის საფუძველს.

ამასთან, მონაცემთა ანალიზი გამოიყენება ისეთი ინფორმაციის დასამუშავებლად, როგორიცაა: მომხმარებლის ქცევები, სარეგერვაციო მონაცემები და ფინანსური მაჩვენებლები. ეს მონაცემები საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, დააღაგოს პრიორიტეტები და განსაზღვროს საუკეთესო ბიზნეს სტრატეგიები.

მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემატური ანალიზი მონაცემთა მეშვეობით არის სასტუმროების განვითარების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი. მომხმარებლის უკუკავშირის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება მომსახურების გაუმჯობესება და პერსონალიზაციის მაღალი დონის მიღწევა. მაგალიტად, საქართველოში მოქმედი სასტუმროების 60%-ზე მეტმა 2021 წელს დანერგა მომხმარებლის უკუკავშირის ციფრული პლატფორმები, როგორიცაა Google Reviews და Booking.com-ის შეფასებები. ეს ინსტრუმენტები მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, იდენტიფიციროს სუსტი მხარეები და მომხმარებლის პრეფერენციების შესაბამისად შეცვალოს მომსახურების პროცესები (Oses, 2016).

მსოფლიო მაშტაბით სასტუმრო ინდუსტრიისათვის სხვადასხვა კვლევა ტარდება, კვლევის ამოცანაა ახალი მეთოდებისა და მიდგომების შემუშავება, ხოლო შემდგომ უკვე პრაქტიკაში განხორციელება და დამკვიდრება, რომლის მთავარი მიზანი სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარება და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაა. სწორედ ეს მეთოდები შეიძლება მივიჩნიოთ ანალიტიკურ ინტრუმენტებად. ამ მხრივ, პრაქტიკაში არაერთი უახლესი მეთოდი არსებობს, რომლებსაც სასტუმროთა უმრავლესობა წარმატებით იყენებს.

მონაცემთა ანალიზის საშუალებით შესაძლებელი ხდება კონკურენტების საქმიანობის დეტალური შეფასება და შედარებითი ანალიზი. „მიდგომას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს სასტუმროს მენეჯმენტის სტრატეგიულ გეგმებზე“ (Oses, 2016). მონაცემთა ვიზუალიზაცია არის მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რომელიც ანალიტიკურ მონაცემებს უფრო გასაგებს და გამოყენებადს ხდის. თანამედროვე ანალიტიკური სისტემები უზრუნველყოფს გრაფიკულ და ვიზუალ-დეტალური ვიზუალიზაციებს, რაც მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, უკეთ შეაფასოს არსებული სიტუაცია და მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილებები.

2022 წლის (Tchitotashvili, 2023) კვლევებმა აჩვენა, რომ მონაცემთა ვიზუალიზაციის ინსტრუმენტები, როგორიცაა: Tableau და Power BI, სასტუმროებში დანერგვის შემდეგ საოპერაციო შედეგებს 20%-ით აუმჯობესებს. ეს მაგალითი ხაზს უსვამს მონაცემთა ვიზუალიზაციის გამოყენების მნიშვნელობას სასტუმრო ბიზნესში. მაგალითად, საქართველოს რეგიონებში მოქმედი სასტუმროები, რომლებიც რეგულარულად ახორციელებენ კონკურენტების მონაცემთა ანალიზს, უფრო სწრაფად ახერხებენ ბაზრის მოთხოვნების ადაპტაციას. მიუხედავად იმისა, რომ მონაცემთა ანალიზი წარმოადგენს სასტუმროების მენეჯმენტის განვითარების მთავარ ინსტრუმენტს, მისი გამოყენება საქართველოში გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. მთავარი გამოწვევებია მონაცემთა წვდომის ნაკლებობა და ტექნოლოგიური ცოდნის დეფიციტი. ამ გამოწვევების გადალახვა შესაძლებელია საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებისა და თანამედროვე ანალიტიკური სისტემების დანერგვის გზით.

2025 წლისთვის პროგნოზირებული იყო, რომ მონაცემთა ანალიზის ციფრული სისტემების გამოყენება ქვეყანაში მოქმედი სასტუმროების 80%-ში დაინერგებოდა. რაც უზრუნველყოფდა არა მხოლოდ საოპერაციო პროცესების გაუმჯობესებას, არამედ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ზრდას. თუმცა საქართველოში მონაცემთა ანალიზის გამოყენება ჯერ კიდევ ნაკლებად იყენებენ სასტუმროები, თუმცა მისი პოტენციალი შესაძლებელია. მომავალში, მონაცემთა ანალიზის სისტემების ფართო გამოყენება მნიშვნელოვნად გაზრდის როგორც სასტუმროების წარმატებებს, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას.

ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში წარმოადგენს თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესის ინოვაციური მენეჯმენტის ფუნდამენტურ ასპექტს. „ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებით, შესაძლებელია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და საოპერაციო ხარჯების შემცირება, რაც სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის აუცილებელია“ (Azmaiparashvili, 2016).

მკვლევართა ნაწილი (იხ. ცხრილი 7) მიიჩნევდა, რომ ბენჩმარკინგის გამოყენება უმჯობესი იქნებოდა მხოლოდ კრიზისულ სიტუაციებში, თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა მისი გამოყენება შესაძლებელია ისეთი მიზნების მისაღწევად, როგორიცაა: ბაზრის წილის გაზრდა, ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია, თვითგანვითარების ამაღლება, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება, მოგების გაზრდა, დანახარჯების შემცირება და ა.შ. (Dudaury, 2019).

თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში კონკურენცია მოითხოვს მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ეფუძნება მონაცემებზე დაყრდნობილ სტრატეგიას. ანალიტიკური ინსტრუმენტები უზრუნველყოფს ამ პროცესს, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმროებისთვის, რომლებიც ცდილობენ საერთაშორისო ბაზარზე ფეხის მოკიდებას.

მეთოდი	მიზანი	შედეგი	წყარო
DEA (Data Envelopment Analysis) მონაცემთა ანალიზი	რამდენად ეფექტიანად იყენებენ სასტუმროები რესურსებს სხვადასხვა ქვეყანაში და რომელი ბაზრები წარმოადგენენ „საუკეთესო პრაქტიკის“ მაგალითს.	სასტუმრო ინდუსტრიის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით. განვითარებული ქვეყნების სასტუმროები უფრო ეფექტურად იყენებენ რესურსებს, ხოლო ნაკლებად განვითარებულ ბაზრებზე შეინიშნება არაეფექტიანობა, ეს ყველაფერი კი ზრდის ბენჩმარკინგის გამოყენების საჭიროებას	Assaf, Barros, 2013)
Conceptual/Theoretical Analysis) თეორიულ-ანალიტიკური კვლევის მეთოდი	რამდენად უწყობს ხელს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას სასტუმროებში	ბენჩმარკინგი არ არის მხოლოდ შედარების ინსტრუმენტი, არამედ ის ეხმარება ორგანიზაციებს განსაზღვრონ საკუთარი პოზიცია კონკურენტულ გარემოში, გამოავლინონ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და მოძებნონ გამოსწორების გზები.	(Belias,2021)
ბილბაოს მეთოდი Bilbao Case	ქალაქის მამულებით არსებული სასტუმროების ტარიფებისა და დატვირთვის მონაცემთა მონიტორინგი და ანალიზი.	ფასების შედარებითი ინდექსი, რომელიც საშუალებას იძლევა შეფასდეს ქალაქის სასტუმრო სექტორის პოზიცია ბაზარზე, გამოვლინდეს სეზონური მერყეობები და განისაზღვროს კონკურენტული სტრატეგიები.	(Oses, 2016)
Bayesian- ბეიზიანური მეთოდი	სასტუმროს დაჯავშნა/ გაუქმების პროგნოზირება, ჯავშნის გაუქმების სიხშირის კონტროლი.	მენეჯერებს საშუალება აქვთ ეფექტურად მართონ რესურსები და შეამცირონ გაუქმების შედეგად გამოწვეული ფინანსური ზარალი.	(Jishan,2024)
Machine Learnin - AI მოდელები	წინასწარ მოთხოვნილების განსაზღვრა, ვარაუდი გააკეთო მომავალ მოთხოვნაზე (თვე, დღე, სეზონი) ისე, რომ ფასები და სარეკლამო აქტივობები ოპტიმიზირებული იყოს.	ზრდის სასტუმროს არა მარტო მომავალში შემოსავლის პროგნოზირების სიზუსტეს, არამედ შემოსავლის ეფექტიანობასაც, რადგან შესაძლებელი ხდება რესურსების და ფასების დინამიკური დაგეგმვა გაუქმებების სკალურ ნიშნებზე დაყრდნობით	(ხაბეიშვილი კაცია, 2025)

ცხრილი 7. კვლევის მეთოდები, მიზნები და შედეგები ბენჩმარკინგში

წყარო: ცხრილი აგებულია ავტორის მიერ

ISO სტანდარტების ინტეგრაცია და ანალიტიკური სისტემების დანერგვა პირდაპირ კავშირშია სასტუმროების მენეჯმენტისა და მომსახურების ოპტიმიზაციასთან (Azmaiparashvili, 2016). საქართველოში ISO სტანდარტების დანერგვა 2020 წლის შემდეგ განსაკუთრებით აქტუალური გახდა, რაც დაკავშირებულია როგორც საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის მოთხოვნებთან, ისე ტურიზმის სექტორის მზარდ კონკურენციასთან. მაგალითისთვის, თბილისის საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროები აქტიურად იყენებენ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს, რაც საშუალებას აძლევს მათ, გააუმჯობესონ სერვისის ხარისხი და გაზარდონ მომხმარებლის კმაყოფილება. ანალიტიკურ ინსტრუმენტებში იგულისხმება ისეთი სისტემები და პლატფორმები რომელიც ეხმარება მომხმარებლების ქცევის, შემოსავლების, ოპერაციების და ბაზრის სტრატეგიული მართვისთვის.

ISO სტანდარტების ინტეგრაცია ბენჩმარკინგის პროცესში ხელს უწყობს მონაცემთა მენეჯმენტის სტანდარტიზაციას. ეს პროცესი მოიცავს მონაცემთა შეგროვებას, მათ ვიზუალიზაციას და ანალიზს, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, მიიღოს ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. „ISO სტანდარტების დანერგვა, განსაკუთრებით მომსახურების ხარისხის მართვაში, ქმნის სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის საფუძველს“ (Azmaiparashvili, 2023). ISO 9001 სტანდარტის გამოყენება უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას, რაც, თავის მხრივ, ზრდის მომხმარებლის ლოიალობას და ბიზნესის მდგრადობას. საქართველოში რამდენიმე საერთაშორისო სასტუმრო უკვე იყენებს ამ სტანდარტს, რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს, შეინარჩუნონ მაღალი დონე ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ ანალიტიკური ინსტრუმენტები მნიშვნელოვან უპირატესობას ქმნის, მათი დანერგვა დაკავშირებულია გარკვეულ გამოწვევებთან. „საქართველოსთვის ერთ-ერთი მთავარი სირთულეა ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ნაკლებობა“ (Azmaiparashvili, 2023).

ამის მიუხედავად, არსებული გამოწვევების გადაჭრა შესაძლებელია საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებისა და პროფესიული განათლების სისტემის გაუმჯობესების გზით. მაგალითად, 2023 წელს საქართველოში რამდენიმე ტურიზმის ტრენინგ ცენტრმა დაიწყო კურსების შეთავაზება, რომელიც მოიცავს ანალიტიკური

ინსტრუმენტების გამოყენებას. ეს ინიციატივა ხელს შეუწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის პროფესიონალთა კვალიფიკაციის ამაღლებას და ბიზნესის განვითარებას (Azmaiparashvili, 2023).

ანალიტიკური ინსტრუმენტები არა მხოლოდ მონაცემების ანალიზს, არამედ საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზაციასაც უზრუნველყოფს. მათი საშუალებით შესაძლებელია ისეთი პროცესების ავტომატიზაცია, როგორიცაა ბიუჯეტის დაგეგმვა, ფინანსური ანალიზი და მომხმარებლის ქცევის პროგნოზირება. ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება საქართველოში განსაკუთრებით ეფექტიანია საერთაშორისო ტურისტების მოთხოვნების მართვის პროცესში. საქართველოს სასტუმრო სექტორში ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენების პერსპექტივა დიდია. „ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა ხელს შეუწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებას, რაც მათ საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობას მისცემს“ (Azmaiparashvili, 2023).

მომავლისთვის პროგნოზირებულია, რომ ანალიტიკური ინსტრუმენტების ფართოდ გამოყენება ხელს შეუწყობს როგორც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, ისე საოპერაციო ხარჯების შემცირებას. განსაკუთრებით აქტუალური იქნება მცირე და საშუალო სასტუმროებისთვის, რომლებიც შეეცდებიან ბაზარზე უფრო ძლიერი პოზიციის მოპოვებას.

ანალიტიკური ინსტრუმენტების დანერგვა ბენჩმარკინგის პროცესში არის სასტუმრო ინდუსტრიის მენეჯმენტის თანამედროვე მიმართულება, რომელიც მნიშვნელოვნად აძლიერებს ორგანიზაციების ეფექტიანობას. ინსტრუმენტები ქმნის მონაცემთა მართვის სტანდარტიზაციას და საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, სწრაფად მოერგონ ბაზრის მოთხოვნებს (Azmaiparashvili, 2023).

საქართველოში ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, მაგრამ მათ განვითარებას დიდი პოტენციალი აქვს. ამ მიდგომის სრულმასშტაბიანი დანერგვა ხელს შეუწყობს როგორც შიდა პროცესების ოპტიმიზაციას, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

საქართველოს სასტუმრო სექტორისთვის ბენჩმარკინგი წარმოადგენს არა მხოლოდ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, არამედ აუცილებელ მექანიზმს, რომელიც

შესაძლებლობას აძლევს ინდუსტრიას, გააუმჯობესოს კონკურენტუნარიანობა საერთაშორისო ბაზარზე. მომავლისთვის პროგნოზირებულია, რომ ბენჩმარკინგის ეფექტური გამოყენება ხელს შეუწყობს როგორც საოპერაციო, ისე სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმროებისთვის, რომლებიც ცდილობენ გაუმჯობესდნენ სწრაფად ცვალებადი ბაზრის პირობებში (Khmiadashvili, 2019). ბენჩმარკინგი ხელს უწყობს როგორც საოპერაციო პროცესების გაუმჯობესებას, ისე მომხმარებლის მოთხოვნებისადმი სწრაფი ადაპტაციის შესაძლებლობას. „ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ბენჩმარკინგის პროცესში აუმჯობესებს სასტუმროების პოზიციონირებას საერთაშორისო ბაზარზე, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოში, სადაც ტურიზმის შემოსავლები ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს“ (Khmiadashvili, 2019).

ციფრული მარკეტინგის სტრატეგიები და ანალიტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც აქტიურად გამოიყენება ბენჩმარკინგის პროცესში, მომავლისთვის ხელს შეუწყობენ ამ სექტორის განვითარებას. „ტექნოლოგიური ინოვაციების გამოყენება ხელს უწყობს მონაცემთა შეგროვების და ანალიზის სიზუსტეს, რაც სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, სწრაფად გამოავლინონ ბაზრის ტენდენციები და შეიმუშაონ ოპტიმალური სტრატეგიები“ (khmiadashvili, 2019).

მიუხედავად ბენჩმარკინგის განვითარების პოტენციალისა, საქართველოში მისი სრულმასშტაბიანი გამოყენება გარკვეულ გამოწვევებს უკავშირდება. მთავარი პრობლემებია ტექნოლოგიური ცოდნის და რესურსების ნაკლებობა, რაც განსაკუთრებით რთულდება მცირე და საშუალო ზომის სასტუმროებისთვის. ეს გამოწვევები შეიძლება დაიძლიოს შესაბამისი ტრენინგებისა და ტექნოლოგიური განათლების სისტემის გაუმჯობესებით. საქართველოს სასტუმრო სექტორისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. ბენჩმარკინგის გამოყენება, რომელიც ეფუძნება ციფრულ ანალიტიკას და მონაცემთა ინტეგრაციას, საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უკეთ მოერგონ საერთაშორისო სტანდარტებს და მოიპოვონ ნდობა ტურისტებისგან (Khmiadashvili, 2019). აღსანიშნავია, რომ საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის წარმატება დამოკიდებული

იქნება ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენების უნარზე, რაც გულისხმობს როგორც თანამედროვე ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებას, ისე პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას და ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ზრდას.

საქართველოს სასტუმრო სექტორს უდიდესი პოტენციალი აქვს საერთაშორისო და შიდა ტურიზმის მზარდი მოთხოვნების გათვალისწინებით. ბოლო წლების განმავლობაში, ტურიზმის სექტორის განვითარებამ მნიშვნელოვნად გააძლიერა სასტუმრო ინდუსტრია, თუმცა არსებული რესურსების მაქსიმალურად გამოყენება და თანამედროვე ბენჩმარკინგის მეთოდების ინტეგრაცია აუცილებელია კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად. „საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის ეფექტური მენეჯმენტი და თანამედროვე მიდგომები შეუძლია საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოვოს და ამით ქვეყნის ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდაც უზრუნველყოს“ (Akalaia, 2016).

ბენჩმარკინგი სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების მთავარი კომპონენტია, რადგან იგი ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს შეათვალიან თავიანთი მომსახურება, საოპერაციო პროცესები და ბაზარზე პოზიციონირება კონკურენტებისთან შედარებით. საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში, ეს მეთოდი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან რეგიონული სასტუმროები კვლავაც აწყდებიან გამოწვევებს მომსახურების ხარისხის და ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვის მიმართულებით. საქართველოს ტურიზმის ერთ-ერთი მთავარი უპირატესობა მისი მრავალფეროვანი ბუნებრივი რესურსებია. ეს რესურსები საჭიროებს სტრატეგიულ მართვას, რაც შესაძლებელს გახდის მათი ეკონომიკური პოტენციალის სრულად გამოყენებას. მაგალითად, რეგიონული სასტუმროების პოტენციალი ხშირად არ არის სათანადოდ გამოყენებული, რადგან ისინი არ ფლობენ მონაცემთა ანალიზის და ბენჩმარკინგის საჭირო ინსტრუმენტებს, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია საქართველოს სასტუმრო სექტორში მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ბაზარზე პოზიციის გამყარებისთვის. საერთაშორისო ტურისტები, რომლებიც ხშირად აქცენტს აკეთებენ ციფრულ მომსახურებასა და

კომფორტზე, უფრო მეტად ირჩევენ იმ სასტუმროებს, რომლებიც თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებენ.

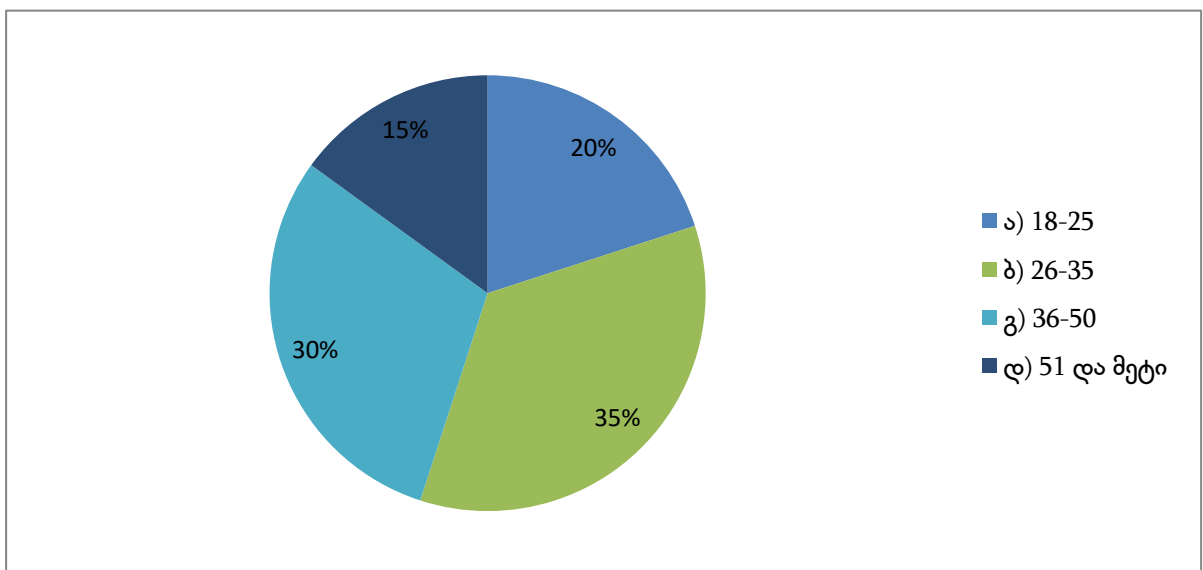
საქართველოს სასტუმრო სექტორის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაა. „ბენჩმარკინგის მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელი ხდება იმ ხარვეზების იდენტიფიცირება, რომლებიც უშლის ხელს სასტუმროების განვითარებას“ (Akhalaia, 2016). მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესება ISO სტანდარტების ინტეგრაციით წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად. რეგიონული სასტუმროების პოტენციალი დიდწილად დამოკიდებულია მათი უნარზე, გამოიყენონ არსებული რესურსები და ბენჩმარკინგის მონაცემები. მაგალითად, საქართველოს მთიან რეგიონებში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის ბენჩმარკინგის გამოყენება საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, განსაზღვრონ ბაზრის მოთხოვნები და შეიმუშაონ ეფექტური სტრატეგიები.

საქართველოს სასტუმრო სექტორის პოტენციალი ბენჩმარკინგის საფუძველზე არის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი. ბენჩმარკინგის გამოყენება ადგილობრივ სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, არა მხოლოდ მომსახურების ხარისხი გააუმჯობესონ, არამედ ეფექტურად მოერგონ საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნებს. ბენჩმარკინგი არის სტრატეგიული პროცესი, სადაც კომპანია ადარებს თავის მუშაობას, პრაქტიკას, გამოცდილებას და შედეგებს ინდუსტრიის ლიდერებთან და მასზე მსხილ კონკურენტებთან, რათა გამოავლინოს ხარვეზები და იპოვოს მათი გამოსწორების და გადაჭრის გზები (Ikhtiar, 2021).

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევით, რომელიც ჩატარდა ონლაინ მარკეტინგული გამოკითხვით (იხილეთ დანართი 2) და ითვალისწინებდა სასტუმრო ბიზნესში ბენჩმარკინგის გამოყენების შესახებ დამოკიდებულებას, ცნობადობის დონეს და სხვ. საკითხებს, შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ სასტუმრო სექტორში რესპონდენტების 52% ქალი იყო, ხოლო 48% კაცი. ეს განაწილება მეტყველებს იმაზე, რომ საქართველოში სასტუმრო სექტორი გენდერულად დაბალანსებულია, რაც ტრადიციულად დამახასიათებელია სერვისის მართვისა და ტურიზმის სექტორებისთვის. სასტუმრო ინდუსტრიაში ქალთა მნიშვნელოვანი ჩართულობა ასახავს როგორც

ისტორიულ, ასევე თანამედროვე ტენდენციებს, სადაც სერვისზე ორიენტირებულ სექტორებში ქალების მონაწილეობა მზარდია. სქესის თანაბარი განაწილება მიუთითებს, რომ სასტუმრო ინდუსტრია საქართველოში ნელ-ნელა ერგება გლობალურ ტენდენციებს, სადაც გენდერული ბალანსი მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. ეს ბალანსი შეიძლება იყოს საფუძველი მრავალფეროვანი სამუშაო კულტურის ჩამოყალიბებისთვის, რაც კიდევ უფრო გააძლიერებს ბენჩმარკინგის პროცესებს. მაგალითად, კვლევებმა აჩვენა, რომ ქალთა მენეჯერული უნარები, განსაკუთრებით სერვისის სექტორში, ხშირად ხელს უწყობს მომხმარებელზე ორიენტირებულ პროცესების უფრო ეფექტურად მართვას. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ გენდერული თანასწორობა ამ სექტორში არა მხოლოდ მართვის ეფექტურობას აძლიერებს, არამედ ხელს უწყობს უფრო ფართო მომსახურების კულტურის ჩამოყალიბებას. კვლევის შედეგებით აღნიშნულია, რომ ქალთა პროფესიული ჩართულობა განსაკუთრებით აქტუალურია მომხმარებელზე ორიენტირებულ პროცესებში. ასაკობრივი განაწილებით გამოვლინდა შემდეგი: ყველაზე აქტიური ასაკობრივი ჯგუფი 26-35 წელია (35%), მოდევნო ჯგუფში 36-50 წლის რესპონდენტები (30%) არიან. ახალგაზრდები (18-25 წელი) შეადგენს 20%-ს, ხოლო უფროსი ასაკის (>51 წელი) პროფესიონალები მხოლოდ 15%-ს (იხ. დიაგრამა 13).

დიაგრამა 13. რესპონდენტთა ასაკობრივი განაწილება



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე

იმავე კვლევის ფარგლებში ვლინდება, რომ ბენჩმარკინგის პროცესებში მონაწილეები ძირითადად საშუალო ასაკის პროფესიონალები არიან, რომელთაც უკვე დაგროვებული აქვთ საკმარისი გამოცდილება, თუმცა ჯერ კიდევ სურთ პროფესიული ზრდის გაგრძელება. ასაკობრივი განაწილების ეს მონაცემები ნათლად ადასტურებს, რომ ბენჩმარკინგი მოითხოვს როგორც საკმარის პრაქტიკულ გამოცდილებას, ასევე თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების უნარს. საშუალო ასაკის პროფესიონალები სწორედ ის ჯგუფია, რომელიც ეფექტურად იყენებს ამ ორ კომპონენტს.

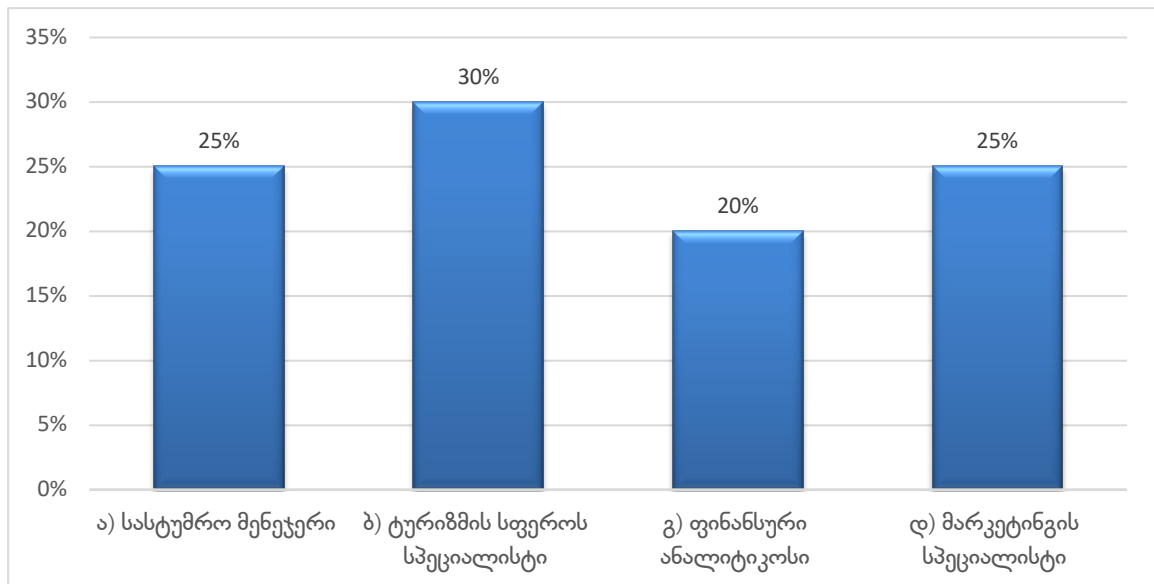
კვლევები ასევე მიუთითებს, რომ ახალგაზრდა სპეციალისტები უფრო გახსნილნი არიან ახალი ციფრული ტექნოლოგიების და ინსტრუმენტებისადმი, რაც მათ ბენჩმარკინგში უფრო ინოვაციურ მონაწილეებად აქცევს. გარდა ამისა, ლიტერატურა ხშირად აღნიშნავს, რომ უფროსი ასაკის პროფესიონალები, მიუხედავად მათი მდიდარი გამოცდილებისა, უფრო ნაკლებად არიან მიდრეკილი ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართ. ასაკის ზრდასთან ერთად ტექნოლოგიური ჩართულობის სიხშირე იკლებს, რაც გამომწვევად რჩება განვითარებად ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც.

ახალგაზრდების 20%-იანი ჩართულობა მიუთითებს იმაზე, რომ ბენჩმარკინგი აღიქმება როგორც პერსპექტიული და მომავლის ტექნოლოგიაზე ორიენტირებული ინსტრუმენტი. ახალგაზრდები, როგორც წესი, უფრო ინტენსიურად იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს, რაც მათ უპირატესობას აძლევს კონკურენტულ გარემოში. ციფრული პლატფორმები და ბენჩმარკინგის თანამედროვე ინსტრუმენტები განსაკუთრებით ეფექტურია ახალგაზრდა პროფესიონალებისთვის, რომლებიც ტექნოლოგიებთან კომფორტულად მუშაობენ.

ასაკოვან პროფესიონალთა 15%-იანი წილი გვაფიქრებინებს, რომ მათი გამოცდილების გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში ჯერ კიდევ არასაკმარისადაა ინტეგრირებული. ეს გამოწვევაა, რომელიც შეიძლება გადაიჭრას მათთვის ციფრული ტრენინგების შეთავაზებით და ტექნოლოგიებისადმი ნდობის გაზრდით. კვლევამ ცხადყო, რომ პროფესიული განაწილების თვალსაზრისით, ტურიზმის სფეროს სპეციალისტები (30%), სასტუმრო მენეჯერები (25%) და მარკეტინგის სპეციალისტები

(25%) წარმოადგენენ ძირითადი სამიზნე ჯგუფებს, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართულნი ბენჩმარკინგის პროცესებში. ეს მონაცემებით ვლინდება, რომ სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებაში სწორედ პროფესიონალთა ჩართულობა თამაშობს გადამწყვეტ როლს (იხ. დიაგრამა 14).

დიაგრამა 14. რესპონდენტთა პროფესიული განაწილება



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე

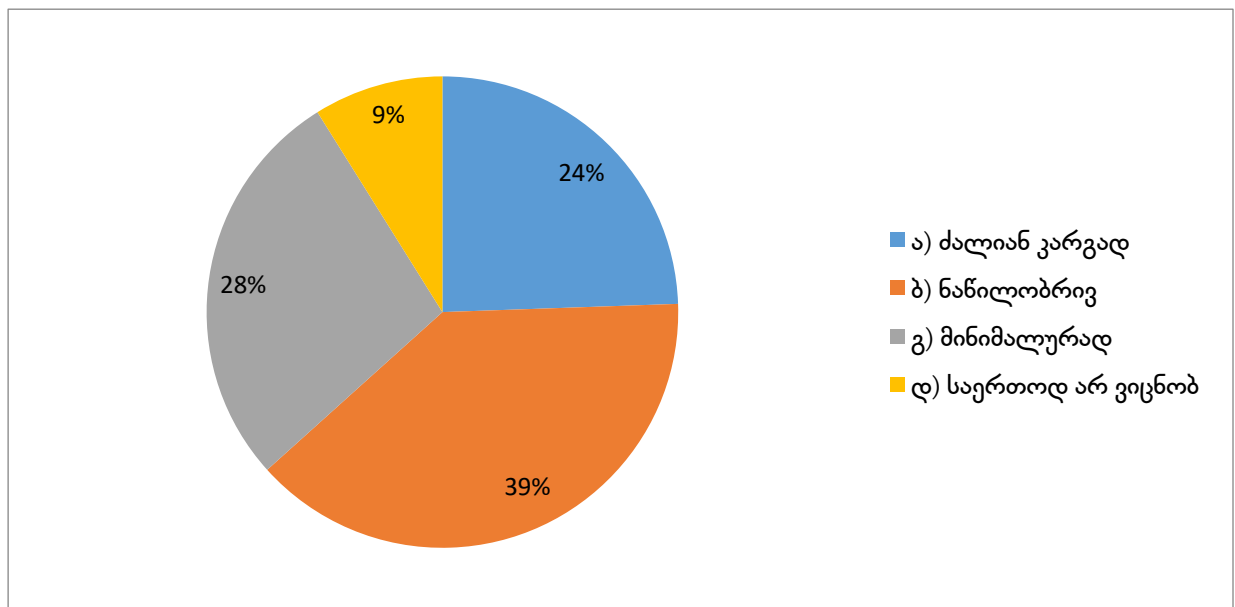
ტურიზმის სფეროს სპეციალისტები, როგორც ყველაზე დიდი ჯგუფი, ქმნიან მნიშვნელოვან კავშირს სტუმრების მოთხოვნებსა და სასტუმროების მომსახურების სტანდარტებს შორის. მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები დიდ გავლენას ახდენს სასტუმროების ოპერაციულ პროცესებზე, სადაც მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესების პროცესში მთავარი როლი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სპეციალისტებს ენიჭებათ.

სასტუმრო მენეჯერები და მარკეტინგის სპეციალისტები, როგორც კვლევამ აჩვენა, ყველაზე აქტიურად იყენებენ ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტებს. ეს ორი პროფესია განსაზღვრავს სასტუმროს სტრატეგიულ მიმართულებებს, განსაზღვრავს კონკურენტულ პოზიციას და მუშაობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. მენეჯერების 25%-იანი წილი მიუთითებს, რომ ისინი ბენჩმარკინგს განიხილავენ, როგორც მართვის ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება კონკურენტულ ბაზარზე წარმატების მიღწევაში. მარკეტინგის სპეციალისტები, რომლებიც ასევე 25%-ს

შეადგენენ, აქტიურად მუშაობენ მომხმარებლის ქცევისა და მოთხოვნების ანალიზზე. მათი ჩართულობა ბენჩმარკინგში მნიშვნელოვანია, რადგან მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომები ზრდის სასტუმროების რეპუტაციას და უზრუნველყოფს გრძელვადიან სტაბილურობას ბაზარზე.

კვლევის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია რესპონდენტების მიერ ბენჩმარკინგის პროცესებისადმი ცნობადობის დონე. შედეგებმა აჩვენა, რომ მხოლოდ 24%-ს აქვს ბენჩმარკინგის პროცესების საფუძვლიანი ცოდნა, 39%-ს კი ნაწილობრივად გააჩნია ინფორმაცია, 28% მინიმალურ დონეზე ფლობს ინფორმაციას და 9% კი საერთოდ არ იცნობს მას (იხ. დიაგრამა 15). ეს მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის განათლებისა და ცნობიერების ამაღლება ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია. განათლების ნაკლებობა უშლის ხელს ბენჩმარკინგის სრულფასოვნად გამოყენებას. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა ისეთ ბაზრებზე, როგორიცაა საქართველო, სადაც სასტუმროების დიდი ნაწილი ჯერ კიდევ არ იყენებს სტანდარტიზებულ ანალიტიკურ მიდგომებს და მეტ ყურადღებას აქცევს ტრადიციულ მართვის მეთოდებს.

დიაგრამა 15. ბენჩმარკინგის პროცესების ცნობადობა



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე

კვლევის შედეგების მიხედვით, ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე რეგიონულ სასტუმროებში შედარებით დაბალია, რაც გამოწვეულია როგორც ტექნოლოგიური

რესურსების ნაკლებობით, ასევე შესაბამისი ტრენინგების სიმცირით. მაგალითად, რეგიონულ სასტუმროებში დასაქმებულები ხშირად არ იყენებენ თანამედროვე ინსტრუმენტებს, რაც ხელს უშლის ბაზრის კონკურენტულობის სრულად შეფასებას.

ამ მიმართულებით, საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება შეიძლება იყოს სასარგებლო. ცოდნის გაზიარება და ტრენინგების სისტემატური ორგანიზება აუმჯობესებს ბენჩმარკინგის პრაქტიკის დონეს. საქართველომ უნდა გამოიყენოს საერთაშორისო გამოცდილება და ტრენინგების პროგრამები, რათა პროფესიონალებმა მიიღონ თანამედროვე მიდგომების გამოყენების უნარი.

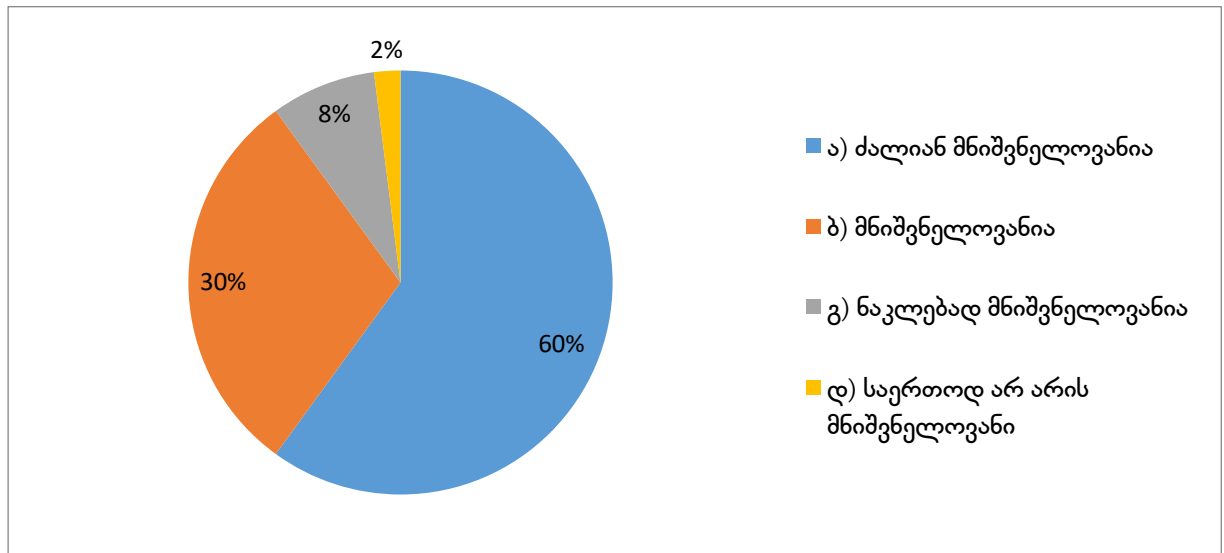
კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბენჩმარკინგის ცოდნის გავრცელებაში. თანამედროვე ინსტრუმენტები, როგორიცაა მონაცემთა მართვის პლატფორმები და ანალიტიკური პროგრამები, შეიძლება გამოიყენონ როგორც სასწავლო საშუალებები პროფესიონალების კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის. საქართველოსთვის მნიშვნელოვანია, რომ სასტუმროების მენეჯერებმა და მარკეტინგის სპეციალისტებმა მიიღონ ტექნოლოგიური განათლება, რათა გაზარდონ მათი კონკურენტუნარიანობა.

პროფესიული განაწილების და ცოდნის დონის ანალიზმა ცხადყო, რომ ბენჩმარკინგი საქართველოში უკვე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, თუმცა მისი სრულყოფილი გამოყენებისთვის საჭიროა ცოდნის ამაღლება და ტექნოლოგიური განვითარება. მენეჯერებისა და მარკეტინგის სპეციალისტების ჩართულობა ამ პროცესში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, თუმცა რეგიონულ დონეზე საჭიროა მეტი მხარდაჭერა და განათლების ხელშეწყობა. საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება, ტრენინგების ორგანიზება და ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრირება იქნება ის ფაქტორები, რომლებიც ბენჩმარკინგის პრაქტიკას ახალ დონეზე აიყვანს.

ბენჩმარკინგი, როგორც სასტუმროების განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონკურენტუნარიანობისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში. ამ მხრივ, კვლევის შედეგების მიხედვით, მონაწილეთა 60%-მა ხაზგასმით აღნიშნა ბენჩმარკინგის მნიშვნელობა, რაც ადასტურებს მის როლს სასტუმრო სექტორის ეფექტურობის გაზრდაში. ამავე დროს, 2% საერთოდ არაა მნიშვნელოვანი და 8%-მა აღნიშნა, რომ ბენჩმარკინგი ნაკლებად

მნიშვნელოვანია, თუმცა 30%-მა ბენჩმარკინგის მნიშვნელობაზე მიუთითა (იხ. დიაგრამა 16). ეს მონაცემები ასახავს, რომ ბენჩმარკინგი ჯერ კიდევ არაა სრულად ინტეგრირებული მენეჯმენტის პროცესებში.

დიაგრამა 16. ბენჩმარკინგი მნიშვნელობა სასტუმროების განვითარების პროცესში



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე

კონკურენტთა ქმედებებზე დაკვირვებით უამრავი ინფორმაციის მიღება, ანალიზი და სწავლა შეიძლება, რვა ელემენტი რომელიც მოქმედებს კონკურენტთა ქმედებებზე ეს არის (Aaker, Moorman., 2019):

1. იმიჯი და პოზიციონირება - ბიზნესის პროდუქტი, რეკლამა და სხვა მარკეტინგული აქტივობები ხაზს უსვამს მათ იმიჯზე და პოზიციონირებაზე.
2. მიზნები და ვალდებულებები - განსაზღვრავს ბიზნესის მიმდინარე საქმიანობას და ასევე სამომავლო გეგმებს.
3. ამჟამინდელი და წარსული სტრატეგიები - წარსული წარუმატებელი სტატეგიების შესწავლა ბიზნეს თავიდან აარიდებს მსგავსი შეცდომების დაშვებას.
4. ორგანიზაცია და კულტურა - ეს არის გარემო რასაც ქმნის ბიზნესი.
5. ხარჯების სტრუქტურა - ხარჯების ეფექტურად მართვის რა სტატეგიას ირჩევს ბიზნესი, მაგ: ხელფასები, ინვენტარი, გაყიდვები, რეკლამა და ა.შ.
6. გასვლის ბარიერები - იგულისხმება ბიზნესის სპეციალური აქტივები, გიქსირებული, ხარჯები, კომპანიის სხვა დანაყოფებთან ურთიერთობა, სახელმწიფო და სოციალური ბარიერები, ადამიანური ურთიერთობები.

7. ძლიერი და სუსტი მხარეები - საშუალებას აძლევს ბიზნეს გაამყაროს კომპეტენციები რომელიც უშუალოდ ამ დარგისთვის არის მნიშვნელოვანი.
8. ზომა, ზრდა და მომგებიანობა - ბიზნესსტრატეგიის მთავარი მამოძრავებელი ინდიკატორი არის გაყიდვებისა და საბაზრო წილის ზრდა, ბაზარზე ძლიერი პოზიციის შენარჩუნება.

ბენჩმარკინგი სასტუმროების მენეჯმენტში მნიშვნელოვნად ითვლება, რადგან ის ხელს უწყობს არა მხოლოდ საოპერაციო ხარჯების შემცირებას, არამედ სტრატეგიულ გეგმარებასაც. ბენჩმარკინგი სასტუმროს მენეჯერებს აძლევს საშუალებას, გამოავლინონ თავიანთი ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შედარებითი ანალიზის საფუძველზე გააუმჯობესონ მომსახურების სტანდარტები და ბაზარზე პოზიციები. ეს მიგნება განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოს სასტუმრო სექტორისთვის, სადაც კონკურენცია განსაკუთრებით ინტენსიურია ტურისტული სეზონის პიკზე.

კვლევის მონაცემები აჩვენებს, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის გამოყენების სიხშირე არათანაბარია. მისი რეგულარული გამოყენების დაბალი მაჩვენებელი შესაძლოა გამოწვეული იყოს როგორც ტექნოლოგიური რესურსების, ისე გამოცდილების ნაკლებობით. მსგავსი სირთულეები ხშირია განვითარებად ბაზრებზე, როგორიცაა საქართველო. სასტუმროების მენეჯერები ხშირად განიხილავენ ბენჩმარკინგს როგორც დამატებით ინსტრუმენტს და არა როგორც სტრატეგიულ აუცილებლობას.

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ბაზრებზე ბენჩმარკინგი დიდი ხანია წარმატებით გამოიყენება, საქართველოში მისი ინტეგრაცია ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა. კვლევები აჩვენებს, რომ ევროპაში ბენჩმარკინგის წარმატებული მაგალითები, როგორიცაა ბილბაოს სასტუმრო სექტორი, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხსა და მომხმარებლის გამოცდილებას. ეს მიგნება შეიძლება იყოს მისაბადი მაგალითი საქართველოსთვის, სადაც ციფრული ტექნოლოგიების და ინოვაციური მიდგომების ნაკლებობა ბენჩმარკინგის ეფექტურობას ზღუდავს.

იმისათვის, რომ ბენჩმარკინგი საქართველოში სასტუმროების განვითარებაში უფრო ინტეგრირებული ინსტრუმენტი გახდეს, საჭიროა რამდენიმე საკვანძო ნაბიჯის გადადგმა. მათ შორისაა:

1. ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენება: ციფრული პლატფორმები, რომლებიც ანალიტიკურ მონაცემებს აერთიანებს, სასტუმრო მენეჯერებს საშუალებას აძლევს სწრაფად და ეფექტურად გააანალიზონ ბაზრის ტენდენციები.
2. სასწავლო პროგრამების ინტეგრაცია: მენეჯერებისთვის და სხვა პროფესიონალებისთვის ტრენინგების შეთავაზება, რომელიც ფოკუსირებული იქნება ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენების სწავლაზე.
3. საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება: საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობა საქართველოს სასტუმრო სექტორს მისცემს შესაძლებლობას, უკეთ გაიაზროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკული გამოყენება და მისი მნიშვნელობა.

ბენჩმარკინგის გამოყენება სასტუმროების განვითარებაში საქართველოსთვის დიდ შესაძლებლობებს ქმნის, თუმცა მისი ეფექტური გამოყენებისთვის საჭიროა სტრატეგიული მიდგომების და თანამედროვე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი არ არის მხოლოდ კომპარატიული ანალიზის ინსტრუმენტი; ის წარმოადგენს ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესების და კონკურენტუნარიანობის გაზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მექანიზმს. ამ გამოწვევების გადალახვა საქართველოს სასტუმრო სექტორს უფრო მდგრადი და ეფექტური გახდის საერთაშორისო ბაზარზე.

ბენჩმარკინგი, როგორც ბიზნესის მართვის ინსტრუმენტი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საოპერაციო ხარჯების შემცირებასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ 58%-ის აზრით, ბენჩმარკინგი ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს, ხოლო 62%-მა აღნიშნა, რომ ის მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. ეს მონაცემები ხაზს უსვამს ბენჩმარკინგის სტრატეგიულ მნიშვნელობას სასტუმრო სექტორისთვის და მისი პოტენციალის გამოყენების საჭიროებას. საოპერაციო ხარჯების შემცირება ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი მთავარი სარგებელია, რაც აშკარად ჩანს როგორც კვლევის, ასევე ლიტერატურის მონაცემებში. ბენჩმარკინგი სასტუმროებს ეხმარება ბაზარზე არსებული საუკეთესო პრაქტიკების იდენტიფიცირებაში და მათი ოპერაციულ პროცესებში ინტეგრირებაში. შედეგად, სასტუმროები უკეთ იყენებენ რესურსებს და ამცირებენ ზედმეტი დანახარჯების ალბათობას.

საქართველოს სასტუმრო სექტორში, სადაც ბევრი მცირე და საშუალო ზომის სასტუმროა წარმოდგენილი, საოპერაციო ხარჯების შემცირება განსაკუთრებით აქტუალურია. რეგიონული სასტუმროებისთვის, რომლებიც შემზღუდული ბიუჯეტით მუშაობენ, ბენჩმარკინგი შეიძლება იქცეს გადამწყვეტ ინსტრუმენტად, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს, გაიგონ როგორ მუშაობს უფრო მსხვილი და წარმატებული სასტუმროები.

მომსახურების ხარისხი სასტუმრო ინდუსტრიის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. კვლევამ აჩვენა, რომ 62%-მა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება ბენჩმარკინგის ერთ-ერთ მთავარ უპირატესობად დაასახელა. ეს შედეგი ხაზს უსვამს იმას, რომ ბენჩმარკინგი არა მხოლოდ ხარჯების შემცირებას ემსახურება, არამედ კონკურენტუნარიანობის გაზრდასაც, რაც მომსახურების მაღალ სტანდარტებზეა დაფუძნებული.

კლიენტზე ორიენტირებული მიდგომები, როგორიცაა უკუკავშირის ანალიზი და პერსონალის პროფესიული განვითარება, მნიშვნელოვანი კომპონენტებია, რომელთა გაუმჯობესებაც ბენჩმარკინგს შეუძლია. მომხმარებლის უკუკავშირის სისტემური ანალიზი სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, მომსახურების ხარისხი შეესაბამებოდეს კლიენტების საჭიროებებსა და მოლოდინებს.

ქართული სასტუმრო სექტორის განვითარებასთან ერთად იზრდება საერთაშორისო სტანდარტებისა და მართვის თანამედროვე ინსტრუმენტების დანერგვის აუცილებლობა. კვლევების მიხედვით, ბენჩმარკინგი საქართველოში სულ უფრო მეტად განიხილება როგორც სასტუმრო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ეფექტიანი მექანიზმი (ოსიტაშვილი & ნადარეიშვილი, 2021).

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემები ადასტურებს, რომ საერთაშორისო პრაქტიკებთან შედარება და საუკეთესო გამოცდილების გადმოტანა წარმოადგენს სექტორის მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2022).

საქართველოს სასტუმრო სექტორში, სადაც ბევრი დაწესებულება ჯერ კიდევ არ იყენებს სტანდარტიზებულ ანალიტიკურ მიდგომებს, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება ბენჩმარკინგის გზით შეიძლება გახდეს კონკურენტული უპირატესობის

მიღწევის გზა. მაგალითად, ISO სტანდარტების ინტეგრირება, რომელიც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და მისი სტანდარტიზაციის უზრუნველყოფას ხელს უწყობს (იხილეთ დანართი 2).

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ 10%-მა არ იცის ბენჩმარკინგის გავლენა საოპერაციო ხარჯებზე და მომსახურების ხარისხზე. ეს შედეგი აჩვენებს ინფორმირებულობის დეფიციტს, რაც შეიძლება განპირობებული იყოს შესაბამისი ტრენინგების და საგანმანათლებლო პროგრამების ნაკლებობით. ციფრული ტექნოლოგიების და განათლების ინტეგრირება აუცილებელია, რათა მენეჯერებმა უკეთ გაიგონ ბენჩმარკინგის მნიშვნელობა და გამოიყენონ მისი პოტენციალი სრულად.

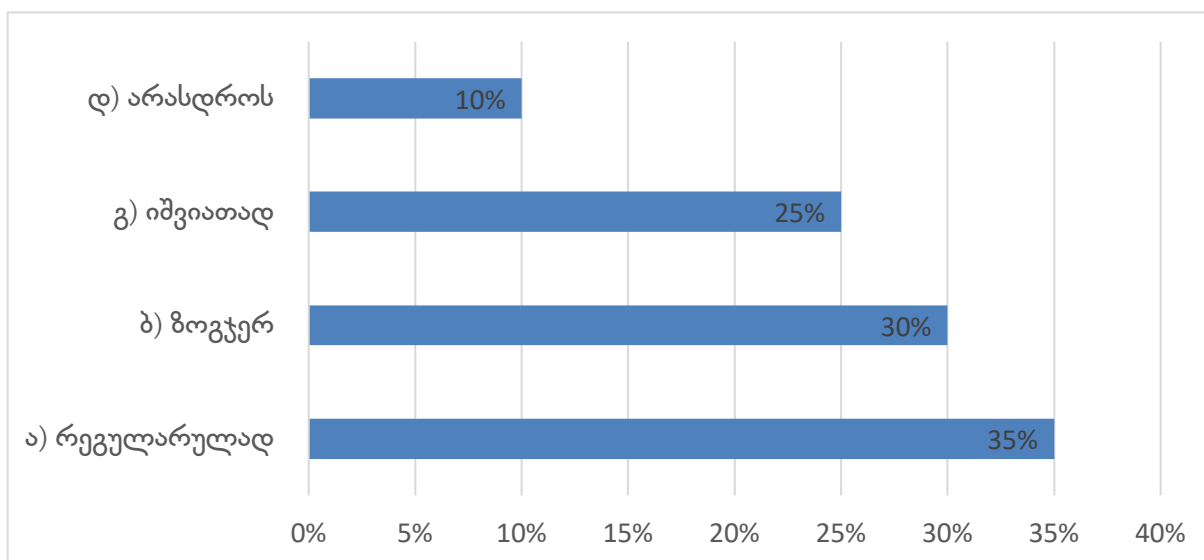
ციფრული ინსტრუმენტები, როგორიცაა მონაცემთა ანალიზის პლატფორმები და ხელოვნური ინტელექტი, ზრდის ბენჩმარკინგის ეფექტურობას. ეს ინსტრუმენტები არა მხოლოდ აჩქარებენ საოპერაციო ხარჯების ანალიზს, არამედ აუმჯობესებენ მომსახურების ხარისხის შეფასების პროცესსაც. ტექნოლოგიების გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება კონკურენტუნარიანობის გაზრდისთვის ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა საქართველო, სადაც ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია.

ბენჩმარკინგი საოპერაციო ხარჯების შემცირებისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების ძლიერი ინსტრუმენტია, თუმცა საქართველოში მისი ეფექტურობა ჯერ კიდევ არასრულად არის გამოყენებული. არსებული ლიტერატურის და კვლევის შედეგების შედარება ცხადყოფს, რომ სასტუმრო სექტორმა მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს განათლებას, ტრენინგებს და ციფრული ინსტრუმენტების ინტეგრაციას. ეს ნაბიჯები ხელს შეუწყობს როგორც საოპერაციო ხარჯების შემცირებას, ასევე მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, რაც საბოლოო ჯამში გაზრდის საქართველოს სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე.

სასასტუმრო ბიზნესში განვითარებაში ციფრული ტექნოლოგიები ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტად რჩება. კვლევის ფარგლებში ჩატარებულმა შედეგებმა, რომელიც ითვალისწინებდა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას აჩვენა, რომ რესპონდენტთა 35% რეგულარულად იყენებს ციფრულ ინსტრუმენტებს, 25% - ზოგჯერ, ხოლო 30% - იშვიათად. ამასთან, 10%-მა აღნიშნა, რომ არასდროს არ იყენებს

ციფრულ ტექნოლოგიებს ბენჩმარკინგის პროცესში (იხ. დიაგრამა 17). ეს მაჩვენებელი ცხადყოფს, რომ მიუხედავად ციფრული ტრანსფორმაციის გლობალური ტენდენციებისა, საქართველოში ჯერ კიდევ არის ბარიერები ტექნოლოგიების სრულყოფილი გამოყენებისთვის.

დიაგრამა 17. ციფრული ტექნოლოგიები ბენჩმარკინგის პროცესში

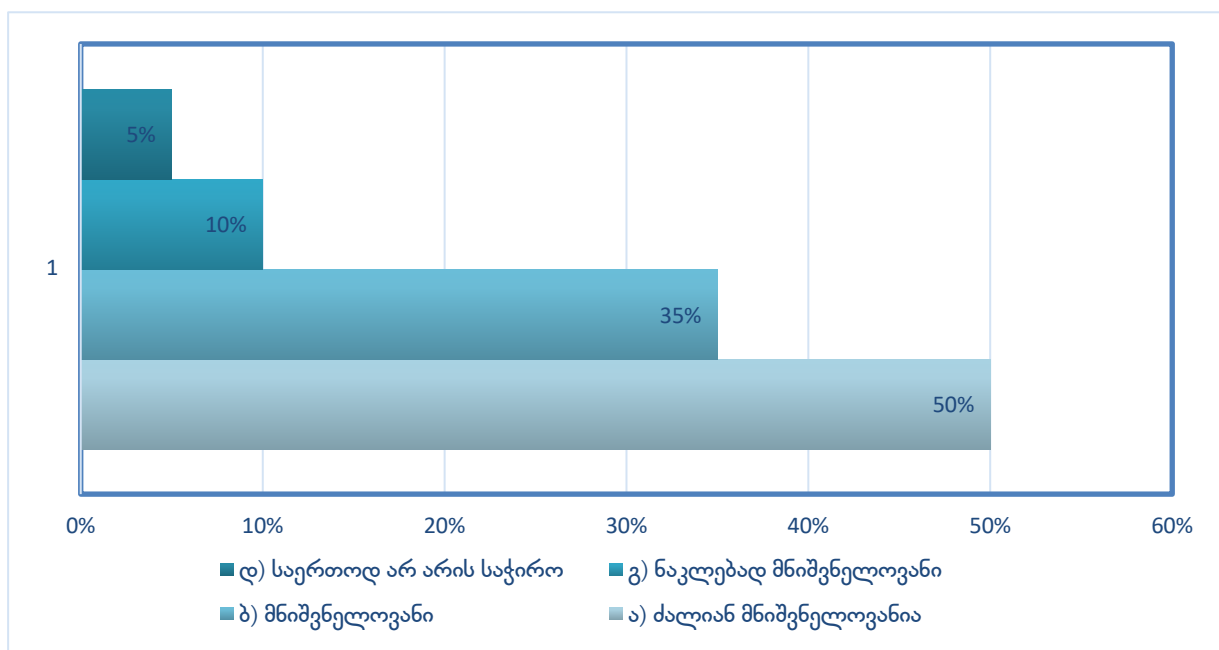


წყარო: აგებულია ავტორის მარკეტინგული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

მონაცემთა მართვის სისტემები, როგორიცაა CRM (Customer Relationship Management) და PMS (Property Management Systems), სასტუმროებს აძლევს შესაძლებლობას, ეფექტურად მართონ მომხმარებელთა მონაცემები და ოპერაციები. ეს ინსტრუმენტები მნიშვნელოვნად ზრდის მომსახურების ხარისხს და აუმჯობესებს საოპერაციო პროცესებს. მონაცემთა მართვის ეფექტური სტრატეგიები საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, უკეთ გაიგონ მომხმარებლის ქცევა, შეაფასონ კლიენტების უკუკავშირი და შეიმუშაონ მომსახურების გაუმჯობესების სტრატეგიები. მაგალითად, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები იყენებენ მონაცემთა ანალიზის და ვიზუალიზაციის ინსტრუმენტებს, რომლებიც მათ საშუალებას აძლევს, სწრაფად მოახდინონ ცვლილებების მენეჯმენტი და ოპტიმიზაცია. საქართველოში მსგავსი ინსტრუმენტების ნაკლებობა ხშირად იწვევს დისბალანსს მომსახურებასა და ბაზრის მოთხოვნებს შორის. ამიტომ, აუცილებელია, რომ ციფრული ტექნოლოგიები უფრო აქტიურად დაინერგოს ადგილობრივ სასტუმროებში.

კვლევამ ცხადყო, რომ ხელოვნური ინტელექტის (AI) და ავტომატიზაციის ინსტრუმენტები ჯერ კიდევ იშვიათად გამოიყენება საქართველოში. თუმცა, საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ AI-ს ინტეგრაცია საოპერაციო პროცესებში მნიშვნელოვნად ამცირებს ხარჯებს და აუმჯობესებს კლიენტებთან ურთიერთობას. მაგალითად, ბოტები, რომლებიც 24/7-ის რეჟიმში ეხმარებიან მომხმარებლებს, არამარტო ზრდიან მომსახურების ეფექტურობას, არამედ ამცირებენ პერსონალის დატვირთვას (იხილეთ დანართი 2).

დიაგრამა 18. ხელოვნური ინტელექტის ბენჩმარკინგის პროცესში დამოკიდებულება



წყარო: აგებულია ავტორის მარკეტინგული კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

გამოკითხული რესპონდენტების 50%-მა (იხ. დიაგრამა 18) ხელოვნური ინტელექტი „ძალიან მნიშვნელოვან“ ინსტრუმენტად დაასახელა, რაც ხაზს უსვამს ტექნოლოგიის როლს სასტუმრო სექტორის ოპტიმიზაციაში. ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში განხილულია, როგორც ხარჯების შემცირების და ოპერაციული ეფექტურობის გაუმჯობესების მექანიზმი. ჩვენ მიერ ჩატებული კვლევა აჩვენებს, რომ საქართველოს სასტუმრო სექტორი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, რაც ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პერსპექტივებს ავითარებს. კვლევის მონაწილეთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებაში მთავარი ბარიერია ინფრასტრუქტურული დეფიციტი. ეს მოიცავს როგორც პროგრამული უზრუნველყოფის ხელმისაწვდომობას, ასევე ინტერნეტის მაღალხარისხიან

სერვისების არარსებობას, რაც განსაკუთრებით ხშირია საქართველოს რეგიონებში. შედეგად, რეგიონული სასტუმროები ვერ იყენებენ ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებს, რაც ხელს უშლის მათ განვითარებას. ამავე კონტექსტში, მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტები და AI-ტექნოლოგიები განსაკუთრებით ეფექტურია კონკურენტუნარიანი ბაზრებისთვის, სადაც სასტუმროებს სჭირდებათ სწრაფი და ზუსტი გადაწყვეტილებების მიღება.

მიუხედავად ტექნოლოგიების გლობალური განვითარებისა, კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში სასტუმრო სექტორის პროფესიონალებს ხშირად არ აქვთ შესაბამისი ცოდნა და უნარები, რათა სრულად გამოიყენონ ციფრული ინსტრუმენტები. ეს გამოწვევა განსაკუთრებით მწვავედ ჩანს რეგიონულ სასტუმროებში, სადაც ციფრული გადაწყვეტილებების დანერგვა კიდევ უფრო შეზღუდულია. ციფრული ტრენინგების და განათლების პროგრამების დანერგვა აუცილებელია იმისთვის, რომ პროფესიონალებმა შეძლონ თანამედროვე ტექნოლოგიების ეფექტურად გამოყენება.

კვლევაში მონაწილეთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებაში მთავარი ბარიერია ინფრასტრუქტურული დეფიციტი. ეს მოიცავს როგორც პროგრამული უზრუნველყოფის ხელმისაწვდომობას, ასევე ინტერნეტის მაღალხარისხიანი სერვისების არარსებობას, რაც განსაკუთრებით ხშირია საქართველოს რეგიონებში. შედეგად, რეგიონული სასტუმროები ვერ იყენებენ ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებს, რაც ხელს უშლის მათ განვითარებას. საერთაშორისო მაგალითები, როგორიცაა ევროპული სასტუმრო ქსელები, გვიჩვენებს, რომ ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განვითარება არის სასტუმრო სექტორის გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტი. საქართველოში მსგავსი ინიციატივების განხორციელება სერიოზულ დახმარებას გაუწევს სექტორის განვითარებას.

მომხმარებლის უკუკავშირი სასტუმრო ბიზნესში მომსახურების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია (იხილეთ დანართი 2). კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ 72%-ის აზრით, მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი „ძალიან მნიშვნელოვანია“, რაც ხაზს უსვამს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში წარმატების მიღწევა უშუალოდ უკავშირდება მომხმარებელზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს.

მომხმარებლის უკუკავშირი სასტუმროების მენეჯერებისთვის წარმოადგენს ინფორმაციის პირდაპირ წყაროს, რომელიც აღწერს სტუმრების საჭიროებებს, პრეფერენციებსა და მოთხოვნებს. ისეთი ინსტრუმენტების, როგორიცაა ციფრული უკუკავშირის პლატფორმები ან შიდა კითხვის სისტემები, გამოყენება აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს და მომხმარებელთა გამოცდილებას. უკუკავშირის მუდმივი ანალიზი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, განავითარონ კლიენტზე ორიენტირებული მომსახურების სტრატეგიები და სწრაფად უპასუხონ ბაზრის ცვლილებებს.

ISO სტანდარტები არის საერთაშორისო აღიარებული სტანდარტები, რომლებიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის, პროცესების მართვისა და ეკოლოგიური მდგრადობის მუდმივ გაუმჯობესებას. კვლევის შედეგების მიხედვით, რესპონდენტთა 50%-მა აღნიშნა, რომ ISO სტანდარტები მნიშვნელოვნად აძლიერებს სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას.

ISO 9001 (ხარისხის მართვის სისტემა) და ISO 14001 (ეკოლოგიური მართვის სისტემა) განსაკუთრებით აქტუალურია სასტუმრო სექტორისთვის. Azmaiparashvili (2023) აღნიშნავს, რომ ISO სტანდარტების ინტეგრაცია ზრდის მომხმარებლების ნდობას და აყალიბებს სასტუმროების სანდოობის მაღალ დონეს. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ტურისტებისთვის, რომლებიც სასტუმროს არჩევისას დიდ ყურადღებას აქცევენ სერტიფიცირების არსებობას. მიუხედავად ISO სტანდარტების საერთაშორისო მნიშვნელობისა, საქართველოში მათი ინტეგრაცია ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპონდენტთა ნაწილი (25%) ჯერ კიდევ მიიჩნევს, რომ ISO სტანდარტების დანერგვა არ არის აუცილებელი. ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს ინფორმაციის ნაკლებობით ან დანერგვის პროცესის სირთულეებით. საქართველოში არსებული სასტუმროების ნაწილი ძირითადად მცირე და საშუალო ზომისაა, რომელთაც რესურსები არ აქვთ ISO სერტიფიცირების პროცესისთვის. თუმცა, ეს მდგომარეობა იცვლება ტურიზმის სექტორის ზრდასთან ერთად. Azmaiparashvili (2023)-ის დასკვნაში აღნიშნულია, რომ სახელმწიფოს მხრიდან სტანდარტების დანერგვის ხელშეწყობა (მაგალითად, ფინანსური მხარდაჭერა ან ტრენინგების ორგანიზება) ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმრო სექტორის

გრძელვადიან განვითარებას. ISO სტანდარტები მნიშვნელოვანია, როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის. ევროპული სასტუმროების მაგალითები, როგორიცაა გერმანია და ნიდერლანდები, აჩვენებს, რომ სტანდარტიზებული პროცედურების და პროცესების დანერგვა აუმჯობესებს მომხმარებელთა კმაყოფილებას და ზრდის სასტუმროების ფინანსურ სტაბილურობას.

მომხმარებლის უკუკავშირი და ISO სტანდარტები საქართველოს სასტუმრო სექტორისთვის არა მხოლოდ ხარისხის გაუმჯობესების, არამედ საერთაშორისო ბაზრებზე წარმატების მიღწევის აუცილებელი ინსტრუმენტებია. თუ ISO სტანდარტები სრულად იქნება დანერგილი, ქართულ სასტუმროებს ექნებათ მეტი შანსი, მოიზიდონ საერთაშორისო ტურისტები და განიმტკიცონ პოზიციები გლობალურ ბაზარზე. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ მომხმარებლის უკუკავშირისა და ISO სტანდარტების გამოყენება ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და წარმოადგენს სასტუმროების განვითარების მნიშვნელოვან კომპონენტს. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს სასტუმრო სექტორი ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია, არსებობს დიდი პოტენციალი, რომ ეს ინსტრუმენტები უფრო აქტიურად იქნას გამოყენებული, რაც გააუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს და გაზრდის კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზრებზე. Azmaiparashvili (2023)-ისა და Min (1997)-ის მიერ წარმოდგენილი კვლევების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ ეს ორი კომპონენტი არა მხოლოდ სასტუმროების წარმატებისთვის, არამედ მთელი ტურიზმის სექტორის განვითარებისთვის აუცილებელია.

ბენჩმარკინგის მეთოდოლოგიების ცვლილების საკითხზე 40%-მა განაცხადა, რომ ციფრული ინსტრუმენტები უნდა დაინერგოს, ხოლო 30%-მა აღნიშნა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლება აუცილებელია. ეს მიანიშნებს, რომ ინოვაციური მიდგომები და კვალიფიციური კადრების ჩართულობა მნიშვნელოვანია.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ 62%-ის აზრით, ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს სასტუმროების მომსახურების ხარისხს, ხოლო 25%-მა აღნიშნა, რომ მისი გავლენა უმნიშვნელოა. ეს მიანიშნებს, რომ ბენჩმარკინგი უფრო მეტად გამოიყენება

მაღალი დონის სასტუმროებში, რომლებიც მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაზე არიან ორიენტირებულნი.

კვლევის შედეგების შედარებითი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგი საქართველოში აღიქმება როგორც ეფექტური, მაგრამ ჯერ კიდევ არასაკმარისად გამოყენებული ინსტრუმენტი. არსებული ლიტერატურა ადასტურებს კვლევის მონაცემებს და ხაზს უსვამს ტექნოლოგიების ინტეგრაციის, კვალიფიციური პერსონალის ჩართულობის და საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენების აუცილებლობას.

საქართველოს სასტუმრო სექტორმა უნდა გააძლიეროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, რათა კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბაზრებს და გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი. შედეგად, ბენჩმარკინგი შეიძლება იქცეს როგორც სასტუმრო სექტორის, ასევე ზოგადად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა. ამასთან, კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის შესახებ საფუძვლიანი ცოდნა ჯერ კიდევ შეზღუდულია, განსაკუთრებით რეგიონულ სასტუმროებში, სადაც ნაკლებადაა გავრცელებული როგორც ანალიტიკური მიდგომები, ისე შესაბამისი ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები.

მნიშვნელოვანი შედეგი იყო ისიც, რომ მონაცემთა ანალიზისა და ვიზუალიზაციის ინსტრუმენტების, ასევე ISO სტანდარტებისა და ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება განიხილება სასტუმრო სექტორის მომავალი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად. აღნიშნული მიდგომები ხელს უწყობს არა მხოლოდ საოპერაციო პროცესების გაუმჯობესებას, არამედ მომხმარებლის მოთხოვნებზე უფრო სწრაფ და ზუსტ რეაგირებას. ამასთან, კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ საქართველოს სასტუმრო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდა დიდწილად დამოკიდებულია ტექნოლოგიური ცოდნის ამაღლებაზე, პროფესიული ტრენინგების გაძლიერებასა და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებაზე.

3.3. სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზი

მარკეტინგული მიქსის 12P გამოყენებით

სასტუმრო ინდუსტრიაში ბაზრის ანალიზის (ბენჩმარკინგი) გამოყენების მიზნით თავდაპირველად შესწავლილი იქნა და ყურადღება გამახვილდა თუ როგორ შეიძლება იქნას გამოყენებული მარკეტინგულ მიქს 12P-ის ელემენტი? კერძოდ, როგორ ურთიერთქმედებს ბენჩმარკინგი მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტთან სასტუმრო ინდუსტრიაში. მნიშვნელოვანია ავტორთა შეხედულებები ამ მხრივ (იხ. ნახაზი 3 და ცხრილი 8):

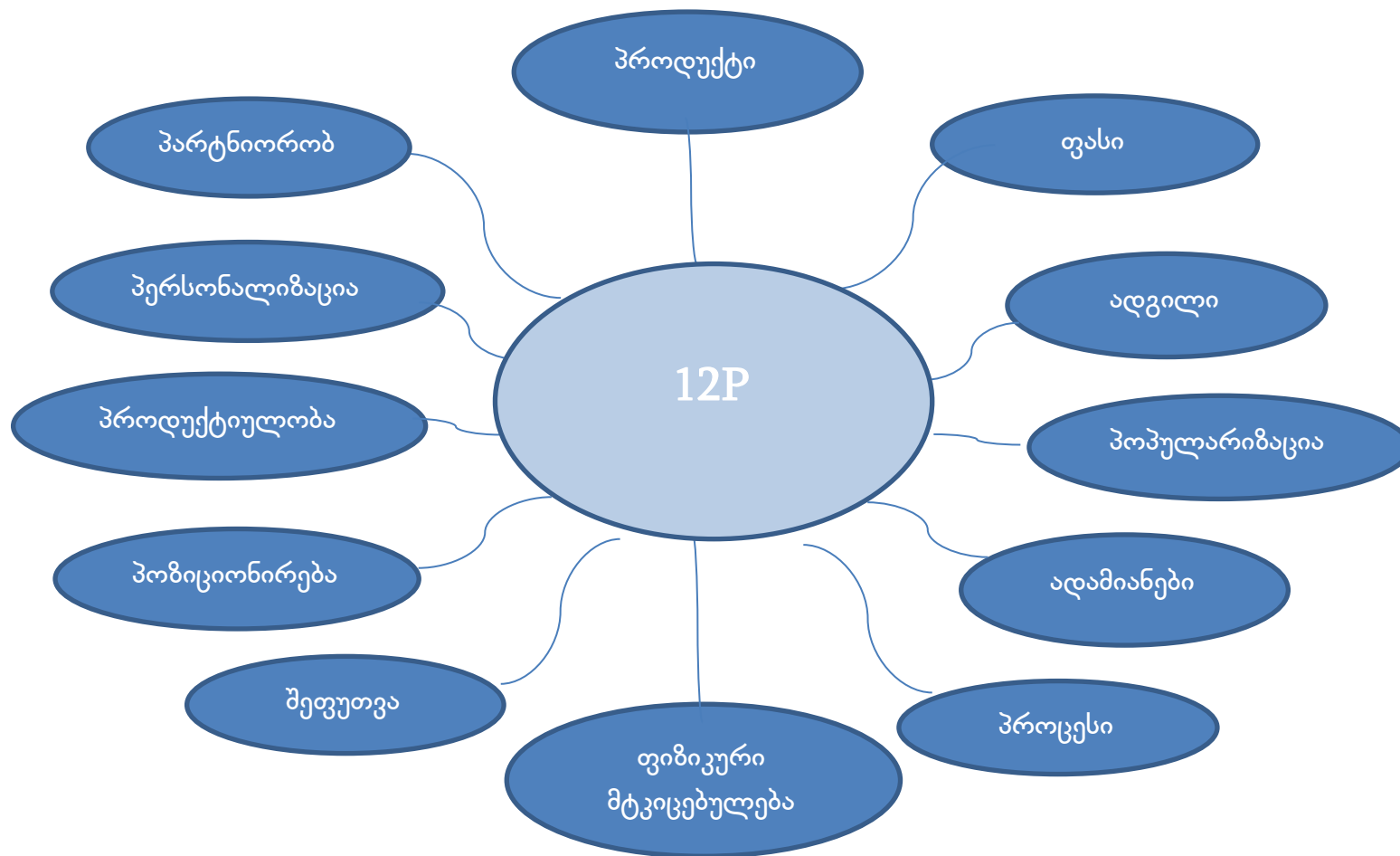
სასტუმროების საქმიანობის შედარება მარკეტინგული მიქსის 12P-ის მოდელის მეშვეობით შეიძლება განხორციელდეს განსხვავებულად, კერძოდ: კონკურენტული სასტუმროების შერჩევა; „P“-სთვის ინდიკატორების განსაზღვრა; მონაცემების შეგროვება (ფინანსური ანგარიშები, მომხმარებლის შეფასებები, მარკეტინგული აქტივობები); ქულათა მინიჭება ან ინდექსის შექმნა; შედეგების ინტერპრეტაცია და სტრატეგიული რეკომენდაციების შემუშავება.

აღნიშნული მიდგომა შეესაბამება სტრატეგიული ბენჩმარკინგის პრინციპებს და ხელს უწყობს მარკეტინგული გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციას (Watson, 1993). საერთაშორისო სასტუმროების ქსელი Hilton ყოველთვის იყენებს ბენჩმარკინგის მეთოდებს მარკეტინგული მიქსის ყველა 12P-ის კომპონენტში, რომელიც მთავარ კონკურენტებად მიიჩნევს სასტუმროების ქსელ Marriot-ს, Hyatt-ს და Accor-ს, მათთან შედარებით Hilton-ი ადგენს საუკეთესო პრაქტიკას, მარკეტინგულ სტრატეგიებს და ამკვიდრებს ინოვაციურ მიდგომებს. Hilton-ი იყენებს კონკურენტული ფასების ბენჩმარკინგის მეთოდებს, ანალიზებს მსგავს კონკურენტულ სასტუმროებში საშუალო დღიურ ტარიფებს სხვადასხვა ქალაქებში, ეს ხელს უწყობს იყოს კონკურენტუნარიანი და გაზარდოს შემოსავალი (Academic Journal of Business & Management, 2021). პლატფორმები, როგორიცაა OTA (Online Travel Agency) საშუალებას აძლევს სასტუმროებს იყოს ხელმისაწვდომი მომხმარებლებისთვის, რომ გააკეთონ მარტივი ჯავზანი, ასევე ამ პლატფორმის საშუალებით აკონტროლებენ ფასებს კონკურენტებთან შედარებით (Fatawu, 2025). Hilton-ის მარკეტინგის სამსახურისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საზომი არის ROI (Return on Investment) სისტემა, რომელიც აჩვენებს

რამდენად ეფექტიანად გამოიმუშავა მოგება ჩადებულმა ინვესტიციამ კონკრეტულ რეკლამაში თუ პიარ-კამპანიაში (Kotler & Armstrong, 2021).

წარმოდგენილი ცხრილი (ნახაზი 3 და ცხრილი 8) სწორად ასახავს ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის ურთიერთქმედებას სასტუმრო ინდუსტრიაში. ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი წარმოადგენს არა მხოლოდ შედარებითი შეფასების ინსტრუმენტს, არამედ მარკეტინგული და მენეჯერული გადაწყვეტილებების ინტეგრირებულ მექანიზმს, რომელიც გავლენას ახდენს სასტუმროს საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა მიმართულებაზე.

მარკეტინგული მიქსის 12P-ის თითოეული ელემენტი ბენჩმარკინგის პროცესში იძენს სტრატეგიულ მნიშვნელობას. კერძოდ, პროდუქტის, ფასის, ადგილისა და პოპულარიზაციის კომპონენტები განსაზღვრავს სასტუმროს საბაზრო შეთავაზებასა და კონკურენტულ პოზიციას, ხოლო ადამიანები, პროცესი და ფიზიკური მტკიცებულება მომსახურების ხარისხისა და მომხმარებლის გამოცდილების მთავარ საფუძველს ქმნის. ამასთან, ისეთი ელემენტები, როგორიცაა: შეფუთვა, პოზიციონირება, პროდუქტიულობა, პერსონალიზაცია და პარტნიორობა, თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესში დამატებით ქმნის ღირებულებას და აძლიერებს სასტუმროს შესაძლებლობას, მოერგოს ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებს. ცხრილის ანალიზიდან ჩანს, რომ ბენჩმარკინგი თითოეულ ელემენტში ხელს უწყობს არა მხოლოდ კონკურენტების პრაქტიკის შედარებას, არამედ საუკეთესო გამოცდილების იდენტიფიცირებასა და მის ადაპტაციას კონკრეტული სასტუმროს საქმიანობაში. ფასის, პერსონალიზაციისა და პარტნიორობის მიმართულებით ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროს, უკეთ შეიმუშაოს მომხმარებელზე ორიენტირებული შეთავაზებები, ხოლო პროცესისა და პროდუქტიულობის მიმართულებით - გააუმჯობესოს საოპერაციო ეფექტიანობა და ფინანსური შედეგები.



ნახაზი 3. მარკეტინგული მიქსის 12 P

წყარო: აგებული ავტორის მიერ ინტენეტრესურსებზე დაყრდნობით

ცხრილი 8. ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტი სასტუმრო ბიზნესში

	12 P	ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტის ურთიერთქმედება სასტუმრო ილუსტრაციაში	ავტორი
1.	პროდუქტი (Product)	ბენჩმარკინგი ადარებს სასტუმროს ნომრის ტიპებს, აღჭურვილობას, სპას, მენიუს (F&B) და სხვადასხვა უახლესი ტექნოლოგიებით აღჭურვილ სერვისებს. ეს პროცესი ეხმარება მას, რომ კონკურენცია გაუწიოს უკვე არსებულ წამყვან სასტუმროებს	Kotler - 2016
2.	ფასი (Price)	ეს არის ფასების სტარტეგია - სერვისების ტარიფების განსაზღვრა, სეზონურობის მიხედვით, ოთახის ტიპის მიხედვით, ფასდაკლებების შეთავაზება. და სხვა. სასტუმროები შემოსავლებზე დაყრდნობით ყოველდღიურად არეგულირებენ ტარიფებს, სამუშაო დღეებში სთავაზობენ დაბალ ტარიფებს და ფასდაკლებებს რათა გაზარდონ სასტუმროს დატვირთვის მაჩვენებელი.	Ivanov & Zhenchev, 2012.
3.	ადგილი (Place)	ის მოიცავს მიწოდების არხებს, როგორ და რა გზით შეძლებს მომხმარებელი სასტუმროზე წვდომას, კონკრეტულად კი ჯავშნის გაკეთებას. ძირითადად სასტუმროები იყენებენ ისეთ პლატფორმებს როგორიცაა: Booking.com და Airbnb.com, ასევე ტურისტული კომპანიები, შიდა ქსელი და სხვა კორპორატიული პარტნიორები.	Morosan & Jeong, 2008
4.	პოპულარიზაცია (Promotion)	ყველა საკომუნიკაციო არხები და პლატფორმები აქტივობებისთვის. სასტუმროები გამოიყენებენ და მართავენ სოციალურ მედიას რეკლამისთვის, თანამშრომლობენ ბლოგერებთან, აგზავნიან მეილებს და ასევე აქტიურად გამოიყენებენ Google Ads ტურისტების მოსაზიდად.	Kandampully, 2018
5.	ადამიანები (People)	არიან სასტუმროს მთლიანი მომსახურე პერსონალი. თითოეული მომუშავე გავლენას ახდენს მომხმარებლის გამოცდილებაზე.	Baum, 2007
6.	პროცესი (Process)	ყველა პროცედურა, რომელიც მომხმარებელმა უნდა გაიაროს სასტუმროში.	Lovelock & Wirtz,

		მოიცავს საოპერაციო სისტემებს, რომელიც უზრუნველყოფს მარტივ სერვისებს. მაგალითად, განთავსება (Check-in) და სასტუმროდან გასვლა (Check-out), ოთახის დალაგება, ნებისმიერი პრობლემის დროულად გადაჭრა და სხვა.	2016
7.	ფიზიკური მტკიცებულება (Physical Evidence)	ეს არის სასტუმროს დიზაინი, სისუფთავე, პერსონალის ჩაცმულობა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ყველაფერი რაც ხილვადია და ბაღებს საანდობის განცდას.	Bitner, 1992
8.	შეფუთვა (Packaging)	როგორ არის მომსახურება შეთავაზებული, ამ შემთხვევაში სასტუმროს ნომრის შეთავაზება სხვა დამატებით სერვისთან ერთად. მაგალითად, საოჯახო პაკეტი მოიცავს ორი დიდი პერსონა და 2 ბავშვი უფასოდ ან სასტუმრო ნომერი და დამატებით ბავშვთა გასართობი სივრცის გამოყენება. შაბათ-კვირის შეთავაზება, ნომერთან ერთად სპა მომსახურების შეთავაზება და სხვა.	Missleton, 2009
9.	პოზიციონირება (Positioning)	რა სტატუსით არის ბაზარზე წარმოდგენილი მცირე თუ საშუალო ღონის, პრემიუმ კლასის თუ ბიუჯეტური.	Ries & Trout, 2001
10.	პროდუქტიულობა (Productivity)	სერვისის და მომსახურების ხარისხის განსაზღვრა და სასტუმროს დატვირთულობის შეფასება, ოპერაციული და მარკეტინგული შედეგების მონიტორინგი.	Baker & Magnini, 2008
11.	პერსონალიზაცია (Personalization)	მომხმარებელზე მორგებული შეთავაზებების გაკეთება, ლოიალური პროგრამები. მაგალითად, პერსონალური მისალოცი და მისაღმების წერილები ნომრებში, ოთახის პარამეტრების არჩევა და სხვა.	Chung & Buhalis, 2008
12.	პარტნიორობა (Partnership)	თანამშრომლობა ბრენდებთან, ინფლუენსერებთან, ადგილობრივ პარტნიორებთან: ავიაკომპანიებთან, რესტორნებთან, ტურისტულ კომპანიებთან, ბანკებთან, ღონისძიებების ორგანიზატორებთან და ა.შ.	Wang & Fesenmaier, 2007

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ჩვენი შეფასებით, მარკეტინგული მიქსის 12P-ის და ბენჩმარკინგის ურთიერთკავშირი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო ინდუსტრიაში, რადგან ამ სფეროში კონკურენტუნარიანობა მხოლოდ ფასით ან პროდუქტის ხარისხით არ განისაზღვრება. წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ახერხებს სასტუმრო მომსახურების ყველა კომპონენტის კოორდინაციას, შეფასებას და გაუმჯობესებას. სწორედ ამ თვალსაზრისით, ბენჩმარკინგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც 12P მოდელის პრაქტიკული რეალიზების ინსტრუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ბაზარზე მდგრად პოზიციონირებასა და გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობას.

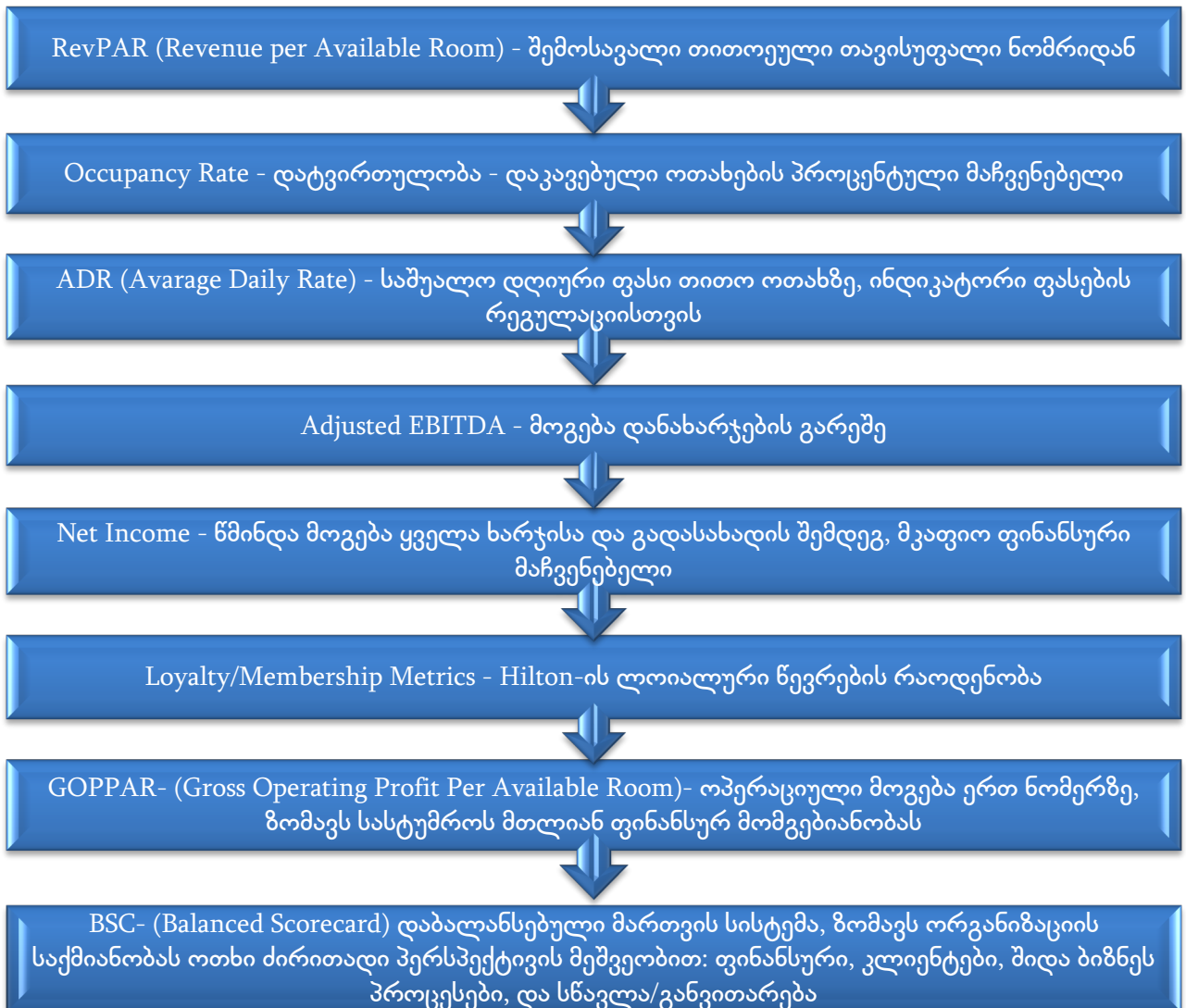
ამრიგად, ცხრილი ადასტურებს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში ბენჩმარკინგის ეფექტიანი გამოყენება უნდა ეფუძნებოდეს მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტების კომპლექსურ ანალიზს, რადგან მხოლოდ ამგვარი ინტეგრირებული მიდგომა იძლევა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების, მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდისა და ბაზარზე წარმატებული პოზიციონირების შესაძლებლობას

შესრულების შეფასება სასტუმრო ბიზნესში ეფუძნება როგორც ფინანსურ, ისე არაფინანსურ მაჩვენებლებს. ფინანსური ინდიკატორები (სქემა 1) ასახავს შემოსავლიანობასა და ხარჯების ეფექტიანობას, ხოლო არაფინანსური ინდიკატორები - მომხმარებლის კმაყოფილებასა და მომსახურების ხარისხს (Phillips, Louvieris, 2005).

ძირითადი ინდიკატორები, რომელიც ეხმარება კონტროლში და მართვაში KPI (Key Performance Indicator), რომელსაც სასტუმრო Hilton-ი იყენებს ეს არის რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი ინდიკატორები, რომლის საშუალებითაც ის აფასებს რამდენადაც წარმატებით აღწევს მიზანს. ყველაზე გამოყენებადი ინდიკატორები Hilton-ისთვის არის (ნახაზი 4): შემოსავალი თითოეული თავისუფალი ნომრიდან; დაკავებული ოთახების პროცენტული მაჩვენებელი; საშუალო დღიური ფასი ერთ ოთახზე, ინდიკატორი ფასების მიხედვით; მოგება დანახარჯების გარეშე; წმინდა მოგება ყველა ხარჯისა და გადასახადის შემდეგ მკაფიო ფინანსური მაჩვენებელი; ლოიალური რაოდენობა; მოგება ერთ ნომერზე; დაბალანსებული მართვის სისტემა. წარმოდგენილი ნახაზი ასახავს სასტუმრო ინდუსტრიის ძირითადი ფინანსური და ოპერაციული მაჩვენებლების სისტემურ ურთიერთკავშირს, რომლებიც ფართოდ

გამოიყენება ბენჩმარკინგის პროცესში. აღნიშნული მაჩვენებლები საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, შეაფასონ თავიანთი საქმიანობის ეფექტიანობა, განსაზღვრონ კონკურენტული პოზიცია და მიიღონ მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯერული გადაწყვეტილებები.

ნახაზი 4. ყველაზე გამოყენებადი ინდიკატორები Hilton-ისთვის



წყარო: ნახაზი შედგენილია ავტორის მიერ

ნახაზი 4-ის მიხედვით, ბენჩმარკინგის ერთ-ერთი მთავარი ინდიკატორია RevPAR (Revenue per Available Room), რომელიც ასახავს ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებულ შემოსავალს და წარმოადგენს სასტუმროს ფინანსური ეფექტიანობის ერთ-ერთ ძირითად მაჩვენებელს. RevPAR-ის მაჩვენებელი პირდაპირ დამოკიდებულია ნომრების დატვირთვის კოეფიციენტზე (Occupancy Rate) და საშუალო დღიურ ტარიფზე

(ADR – Average Daily Rate). აღნიშნული ორი მაჩვენებელი განსაზღვრავს სასტუმროს შემოსავლის დინამიკას და ბაზარზე კონკურენტუნარიანობას.

შემდგომ ეტაპზე ფინანსური ეფექტიანობის შეფასება ხორციელდება Adjusted EBITDA-ს საშუალებით, რომელიც აჩვენებს ოპერაციული საქმიანობიდან მიღებულ მოგებას დანახარჯების გათვალისწინებით. ამ მაჩვენებელს ავსებს Net Income, რომელიც ასახავს სასტუმროს საბოლოო ფინანსურ შედეგს ყველა ხარჯისა და გადასახადის გათვალისწინებით. ბენჩმარკინგის თანამედროვე მიდგომებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ასევე მომხმარებლის ლოიალობის შეფასებას, რაც წარმოდგენილია Loyalty/Membership Metrics-ის სახით. ლოიალური მომხმარებლების რაოდენობა პირდაპირ გავლენას ახდენს სასტუმროს გრძელვადიან ფინანსურ სტაბილურობაზე და ბრენდის რეპუტაციაზე.

ოპერაციული ეფექტიანობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room), რომელიც აფასებს თითოეულ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებულ საოპერაციო მოგებას. აღნიშნული ინდიკატორი ხშირად გამოიყენება სასტუმროების შედარებითი ანალიზისათვის, რადგან იგი აერთიანებს როგორც შემოსავლების, ისე ოპერაციული ხარჯების შეფასებას. ბოლო კომპონენტს წარმოადგენს Balanced Scorecard (BSC), რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმროს საქმიანობის კომპლექსურ შეფასებას ფინანსური, მომხმარებლური, შიდა პროცესებისა და განვითარების პერსპექტივების მიხედვით. აღნიშნული მოდელი ბენჩმარკინგის პროცესში ქმნის სტრატეგიული მართვის ერთიან ჩარჩოს.

წარმოდგენილი მაჩვენებლების სისტემა ნათლად აჩვენებს, რომ თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში ბენჩმარკინგი ეფუძნება არა მხოლოდ ცალკეულ ფინანსურ ინდიკატორებს, არამედ მრავალფაქტორულ ანალიზს, რომელიც აერთიანებს შემოსავლებს, ოპერაციულ ეფექტიანობას, მომხმარებლის ლოიალობასა და სტრატეგიულ მართვას. ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უფრო ზუსტად შეაფასონ თავიანთი პოზიცია ბაზარზე და განავითარონ კონკურენტული სტრატეგიები. ამრიგად, ნახაზი 4 წარმოადგენს ბენჩმარკინგის პრაქტიკული გამოყენების მნიშვნელოვან მოდელს, რომელიც ხელს უწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის ფინანსური შედეგების, ოპერაციული პროცესებისა და სტრატეგიული განვითარების

სისტემურ შეფასებას. აღნიშნული პრობლემის გამოვლენის შემდგომ მნიშვნელოვანია სასტუმრო იდუსტრიაში კერძოდ კი, ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის გამოყენება. ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის გამოყენების ლოგიკური დასაბუთებისა და კვლევის სიზუსტისათვის გამოვიყენეთ ექსპერტული მეთოდი, ვინაიდან ექსპერტული გამოკითხვა იძლევა სწორად შევაფასოთ პრობლემა პროფესიონალთა გამოცდილებითა და კვალიფიკაციის დონის გამოყენებით. პრაქტიკაში ექსპერტული მეთოდი ორიენტირებულია პროფესიონალი სპეციალისტების წინასწარ განსაზღვრულ რაოდენობაზე, რადგან კვლევის ობიექტის შედეგები მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ექსპერტის კვალიფიკაციის დონესა და გამოცდილებაზე.

ტრადიციულად ექსპერტული მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც საკვლევი ობიექტი სიახლეს წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში გამოცდილი სპეციალისტები იძლევიან მინიმალურ ან მაქსიმალურ შეფასებას. აღნიშნულის გათვალისწინებით ექსპერტთა შერჩევა მოხდა დარგში წამყვანი სპეციალისტებისა და კომპანიის ხელმძღვანელთა (სასტუმრო „მერიოტი“, სასტუმრო „ჰილტონი“ მენეჯერები ჯგუფის ფორმირებით - სულ ათი ექსპერტით (იხ. ანკეტა - დანართი 1; ცხრილი 9).

შერჩევისას ყურადღება გამახვილდა ექსპერტთა მიერ ათქულიანი შეფასების სისტემაზე, ექსპერტების მიერ ათქულიანი სისტემით შეფასდა მარკეტინგული მიქსის თორმეტივე ელემენტი. როგორც კვლევის შედეგებით ირკვევა პროდუქტის შეფასებები 9 და 10 ქულით შეფასდა მათ შორის 2-ჯერ 9 ქულით და 8-ჯერ 10 ქულით. ფასი სამჯერ შეფასდა 10 ქულით, სამჯერ 9 ქულით და 4-ჯერ 8 ქულით და ა.შ. თუკი შეფასებებს დავაკვირდებით შევამჩნევთ ყველაზე დაბალ შეფასებას პერსონალიზაციის კრიტერიუმში 4 ქულით, ერთხელ შეფასებული, ასევე ადგილი 5 ქულით შეფასდა ერთხელ, ასევე 5 ქულით შეფასდა ერთხელ პოპულარიზაცია, ადამიანები, პროცესი.

მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე, ელემენტი წონადობის გამოთვლის მიზნით ფორმულით (1) გამოვლინდა წონადი ელემენტი.

$$a_i = \frac{\sum (p_{ij} : p_{ci})}{m} \quad (1)$$

სადაც a_i - არის პარამეტრი, i - პარამეტრის რაოდენობა, j - არის ექსპერტების რაოდენობა, m - ექსპერტების რაოდენობა; P_{ij} - i პარამეტრზე j ექსპერტის მიერ

მინიჭებული ქულა; P_{cj} - პარამეტრებზე j ექსპერტების მიერ მინიჭებული ქულათა ჯამი.

ცხრილი 9. მარკეტინგული მიქს 12P-ის ექსპერტული შეფასების შედეგები

მარკეტინგული მიქსის 12P (ა1)		ექსპერტები										ჯამი	საშუალო	წონალობა ²
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	პროდუქტი/Product	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	98	9.8	0.09917741
2	ფასი/Price	8	9	10	9	9	8	8	10	10	8	89	8.9	0.09021395
3	ადგილი/Place	5	9	10	10	8	10	10	10	9	9	90	9	0.09091421
4	პოპულარიზაცია Promotion	10	8	5	10	8	10	10	8	8	7	84	8.4	0.08364853
5	ადამიანები/People	10	10	5	10	8	9	9	8	8	7	84	8.4	0.08381844
6	პროცესი/Process	9	7	5	9	6	10	9	7	9	6	77	7.7	0.07649234
7	ფიზიკური მტკიცებულება Physical Evidence	7	9	5	8	9	10	10	7	9	6	80	8	0.07965076
8	შეფუთვა/Packaging	8	8	8	9	8	9	10	8	9	6	83	8.3	0.0831665
9	პოზიციონირება Positioning	8	8	8	9	8	9	10	7	8	7	82	8.2	0.08231272
10	პროდუქტიულობა Productivity	9	9	6	8	8	8	10	7	8	8	81	8.1	0.08124605
11	პერსონალიზაცია Personalization	9	7	6	8	6	8	8	7	8	4	71	7.1	0.07075478
12	პარტნიორობა Partnership	8	8	7	9	6	8	8	7	8	9	78	7.8	0.0786043
ჯამი		101	101	85	108	94	109	112	96	104	87			1.0

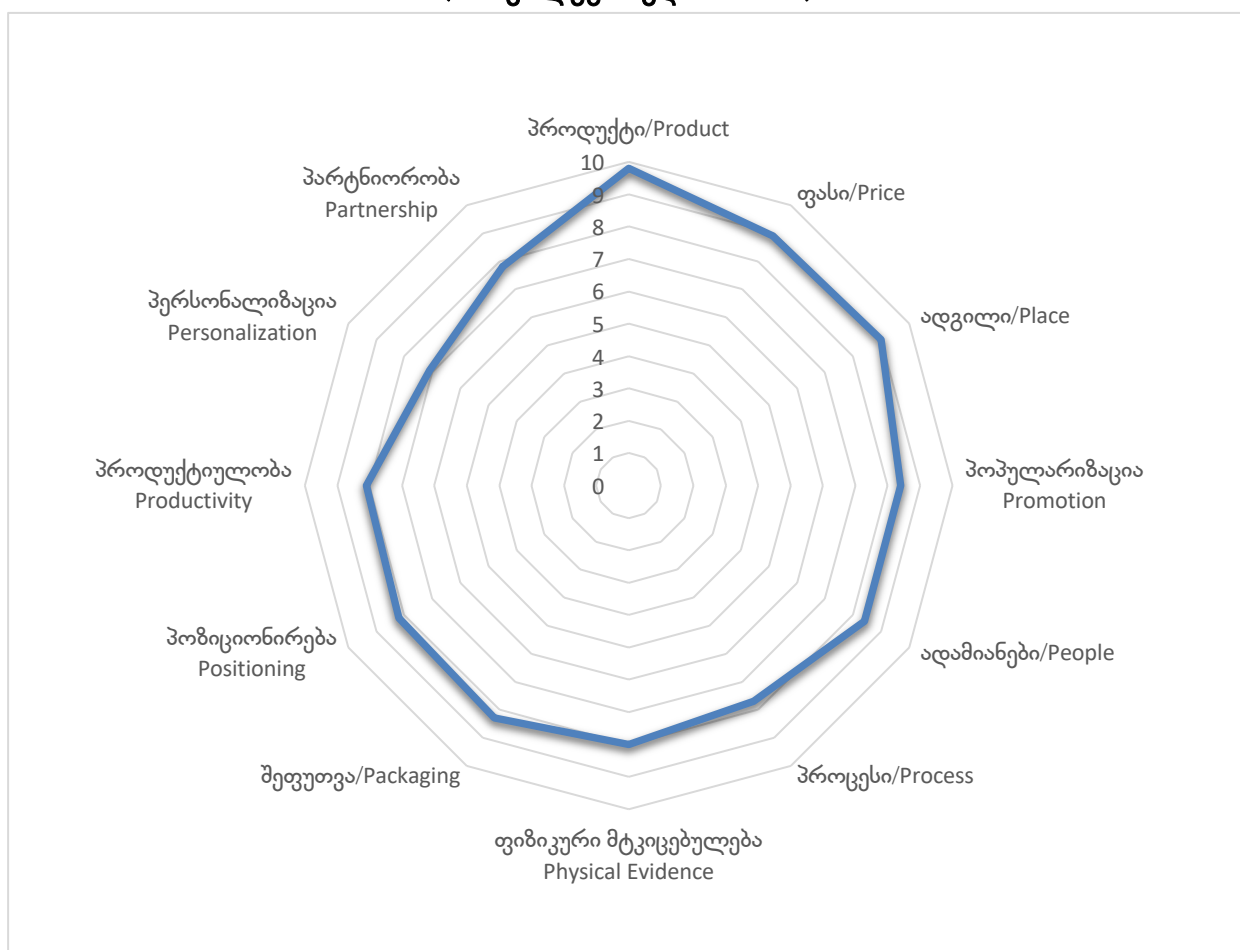
წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ექსპერტული კვლევის შედეგების საფუძველზე

როგორც მიღებული შედეგებიდან ჩანს (ცხრილი 6), პროდუქტი/Product წონალობის კრიტერიუმმა შეადგინა $a_1=0.09917741$; მომდევნო ფასი/Price წონალობის მაჩვენებელი $a_2=0.09021395$ ტოლია; მესამე ადგილი/Place კრიტერიუმის წონალობის მაჩვენებელი $a_3=0.09091421$ ტოლია; მეოთხე პოპულარიზაცია/Promotion წონალობა შესაბამისად $a_4=0.083648534$ შეადგენს; ადამიანები/People წონალობის კოეფიციენტი შესაბამისად $a_5=0.08381844$; პროცესი/Process წონალობა $a_6=0.07649234$, ხოლო ფიზიკური მტკიცებულება/Physical Evidence წონალობა $a_7=0.07965076$ ტოლია; შეფუთვა Packaging $a_8=0.0831665$; პოზიციონირება/Positioning წონალობამ $a_9=0.08231272$; პროდუქტიულობა Productivity წონალობამ $a_{10}=0.08124605$; პერსონალიზაცია Personalization წონალობამ $a_{11}=0.07075478$ და პარტნიორობა/Partnership წონალობამ $a_{12}=0.0786043$. მიღებული და გამოკითხვის შედეგებით ირკვევა, რომ ყველაზე წონადი მაჩვენებელი Place=9

(0.09091421) და $\text{Product}=9.8$ (0.09917741), ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი $\text{Process}=7.7$ (0.07649234).

მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის (ექსპერტული) შეფასების შედეგებისა და წონადობის კოეფიციენტების გათვალისწინებით შესაძლებელია ავადოთ კონკურენტუნარიანობის გრაფიკული მოდელი მრავალკუთხედის სახით (იხ. ნახაზი 5), სადაც ნათლად ჩანს სასტუმრო ბიზნესში მაჩვენებელთა შედარებისა და შეფასების შესაძლებლობები. აღსანიშნავია, რომ მოცემული კონკურენტუნარიანობის მოდელი შეიძლება პრაქტიკულად იქნას გამოყენებული იქნას მომხმარებელთა მიერ ცალკეული სასტუმროების შეფასებისა და ანალიზის მიზნით, რომლის გამოყენებაც შესაძლოა გახდეს ბენჩმარკინგის მნიშვნელოვანი მეთოდი.

**ნახაზი 5. მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელი
(მრავალკუთხედის სახით)**



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ

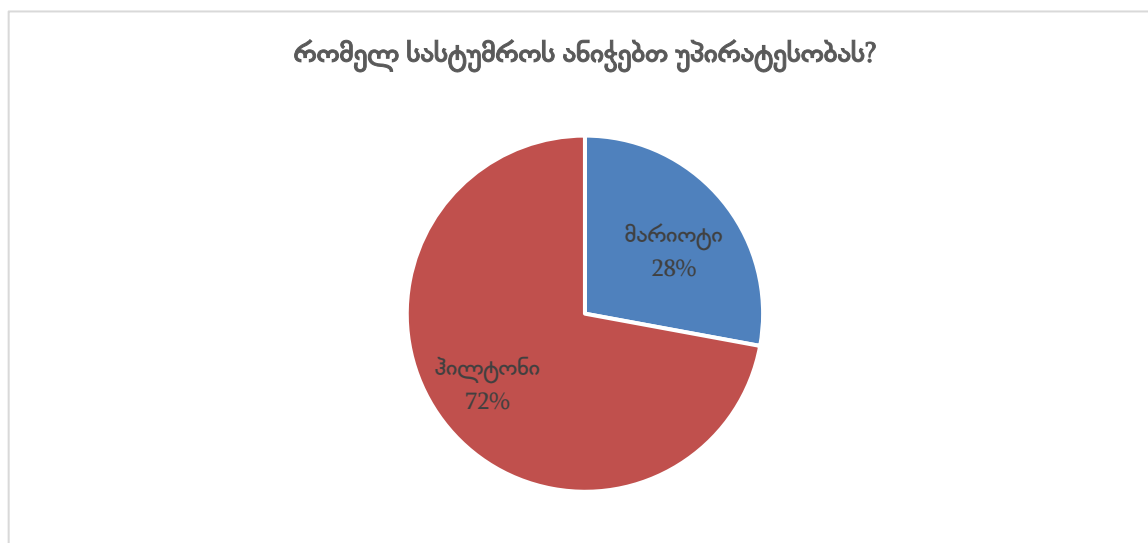
სასტუმროების კონკურენტუნარიანობა არის მათი შესაძლებლობა მომხმარებელს დროულად და შედარებით მისაღებ პირობებში შესთავაზოს საჭირო მომსახურება. ცხადია, კონკურენციის პირობებში ის სასტუმროები შეძლებენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა, რომლებიც აქტიურად გამოიყენებენ მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტების მიხედვით მოახდენენ ამ მაჩვენებელთა შედარებასა და შეპირისპირებას. ცხადია, კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრამდე საჭიროა დადგინდეს ის სასტუმროები, რომლებიც მეტნაკლებად კონკურირებენ ბაზრებზე და არიან ლიდერები. კვლევებით დგინდება, რომ ბენჩმარკინგის პირობებში სასტუმროთა მდგრადი კონკურენტუნარიანობის მიზნით მნიშვნელოვან შედეგები ვლინდება მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელის პრაქტიკაში გამოყენებით. კერძოდ, ბენჩმარკინგის მიზნით ჩატარებული მარკეტინგული კვლევისას ყურადღება გამახვილდა ბრენდულ სასტუმროებზე სადაც ყველაზე მეტად შეინიშნება კონკურენცია და რომლებსაც მომხმარებელი კარგად იცნობს. ამ მიზნით შევარჩიეთ სასტუმროების ქსელი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების ქსელი „მერიოტი“ და „ჰილტონი“.

თავდაპირველად გამოსაკითხი აუდიტორია შერჩეული იქნა ჩატარებული ონლაინ მარკეტინგული კვლევით, რომლის მიხედვითაც რესპონდენტებმა - გაიხსენეს ბოლო ვიზიტი სასტუმროში და შეათვასეს მომსახურება მარკეტინგული მიქსის 12P-ის მიხედვით (ათქვლიანი სიტყვით). კერძოდ, ონლაინ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 60-ზე მეტმა მომხმარებელმა (იხ. დანართი 3), სადაც 72% სასტუმრო ჰილტონის, ხოლო 28% მერიოტის მომხმარებელია (იხ. დიაგრამა 19). შემთხვევითი წესით შერჩეული იქნა თითოეული სასტუმროს 20-ზე მეტი ვიზიტორი (იხ. დანართი 3). რესპონდენტთა მიერ მიღებული შეფასებები დამუშავდა და გამოვლინდა შედეგები. მიღებული შედეგები აგებულია მრავალკუთხედი მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელის სახით.

კერძოდ, ბენჩმარკინგის მიზნით ჩატარებული მარკეტინგული კვლევისას ყურადღება გამახვილდა ბრენდულ სასტუმროებზე, სადაც ყველაზე მეტად შეინიშნება კონკურენცია და რომლებსაც მომხმარებელი კარგად იცნობს. ამ მიზნით შევარჩიეთ

სასტუმროების ქსელი საერთაშორისო ბრენდები „მერიოტი“ და „ჰილტონი“ (იხ. დანართი 3).

დიაგრამა 19. სასტუმროს ვიზიტორი



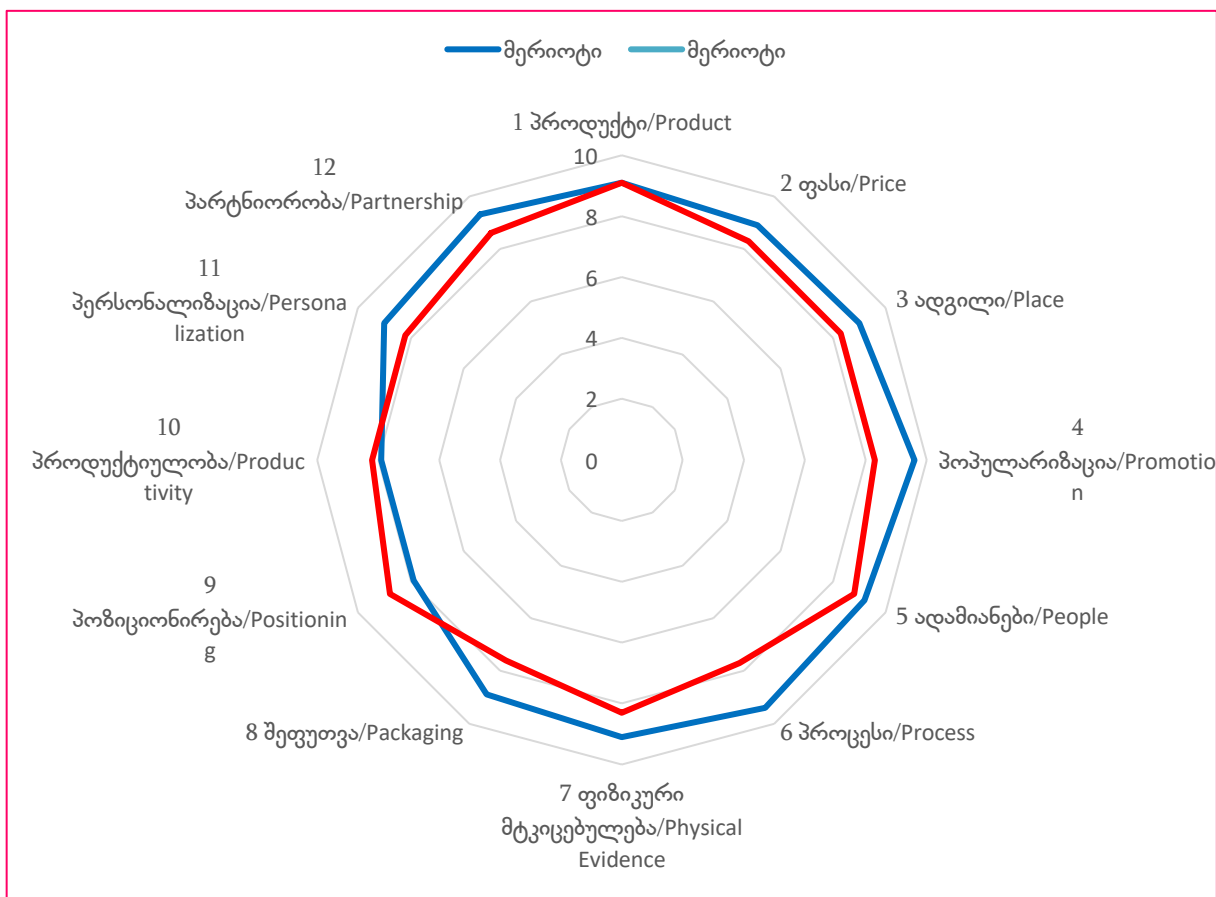
წყარო: დიაგრამა აგებულია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების მიხედვით

მრავალკუთხედით ჩანს, რომ მიღებული შედეგებით ირკვევა (იხ. ნახაზი 6), რომ სასტუმროებს შორის ყველაზე მაღალი შეფასება რესპონდენტებს მიერ მინიჭებული აქვს „მერიოტს“ Promotion - 9.6; Process – 9.4; Partnership - 9.3; ყველაზე დაბალი კი ორჯერ Positioning და Personalization-ის შემთხვევაში, სადაც მნიშვნელობები 7.9-ის ტოლია; „ჰილტონი“-ის შემთხვევაში კი მონაცემები ასეთია: მხოლოდ ერთხელ Product-ის მიხედვით არის 9.1, ხოლო მხოლოდ ერთ შემთხვევაში აქვს Process-ის მიხედვით შეფასება 7.7. აღსანიშნავია, რომ მიღებული შედეგების მიხედვით ერთი სასტუმროსათვის ყველაზე მაღალი შედეგია, ხოლო მეორე სასტუმროსათვის კი ყველაზე დაბალი რაც თანაბარია და ტოლია 9.1;

ამრიგად, მარკეტინგული მიქსი 12P-ის გრაფიკული მოდელი საშუალებას იძლევა სასტუმრო ბიზნესში მოქმედმა ბრენდებმა სწორად განსაზღვრონ თუ მიქსის რომელ მაჩვენებელზე გაამახვილონ ყურადღება და ისე დაგეგმონ მარკეტინგული ღონისძიებები, რომლებიც სასტუმროთა მდგრად კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფენ. ეს მონაცემები ადასტურებს, რომ ბენჩმარკინგის შედეგად გაუმჯობესებული მომსახურება პირდაპირ კავშირშია მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და სასტუმროს რეპუტაციასთან. კვლევამ აჩვენა, რომ საქართველოში სასტუმროების ნაწილი ჯერ

კიდევ არ იყენებს ამ სტრატეგიას ოპტიმალურად, რაც გამოწვეულია განათლებისა და გამოცდილების დეფიციტით.

ნახაზი 6. მარკეტინგული მიქსი 12P-ის გრაფიკული მოდელი სასტუმრო - „მერიოტისა“ და „ჰილტონის“ მიხედვით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ

კვლევამ აჩვენა, რომ რესპონდენტების 72%-მა მომხმარებლის უკუკავშირი „ძალიან მნიშვნელოვან“ ფაქტორად დაასახელა ბენჩმარკინგის პროცესში, რაც ხაზს უსვამს კლიენტზე ორიენტირებული მიდგომების აუცილებლობას. ეს შედეგი შესანიშნავად შეესაბამება, რომ უკუკავშირის ეფექტური ანალიზი სასტუმროს მენეჯმენტის ძირითად საყრდენს წარმოადგენს.

კვლევის შედეგად იკვეთება, რომ საქართველოს სასტუმროები საჭიროებენ თანამედროვე მონაცემთა მართვის სისტემებს, რათა მომხმარებლის უკუკავშირი რეალურ დროში გაანალიზდეს. ეს დაეხმარება სასტუმროებს მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესებაში. კვლევის 35%-მა განაცხადა, რომ ციფრული ტექნოლოგიები რეგულარულად გამოიყენება ბენჩმარკინგის პროცესში, თუმცა 10%-მა

აღნიშნა, რომ არასდროს იყენებს მათ. ეს მონაცემები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად გარკვეული პროგრესისა, საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში ციფრული ტრანსფორმაცია ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა. ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია, როგორცაა ხელოვნური ინტელექტი და ავტომატიზაცია, ხელს უწყობს ბენჩმარკინგის პროცესების გამარტივებას და შედეგების ეფექტურობის ამაღლებას. ამასთან, საქართველოს სასტუმრო სექტორს ეს მიმართულება უფრო აქტიურად უნდა განავითაროს.

მონაცემთა მართვის ეფექტურობაზე კითხვამ აჩვენა, რომ 32%-მა საკუთარი სისტემა „ძალიან ეფექტურად“ შეაფასა, ხოლო 20%-მა თქვა, რომ ეს პროცესი „ცუდად“ არის ორგანიზებული. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ გარკვეულ სასტუმროებს აქვთ თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა, თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციაში მონაცემთა მართვის პროცესები ნაკლებად ეფექტურია. მონაცემთა მართვა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სასტუმროების კონკურენტ უნარიანობის შენარჩუნებისთვის. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში მონაცემთა მართვის სისტემების გაუმჯობესება აუცილებელია.

კვლევის შედეგების მიხედვით, 50%-ის აზრით, ISO სტანდარტების გამოყენება მნიშვნელოვნად აძლიერებს სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას. ამასთან, 15%-მა განაცხადა, რომ ISO სტანდარტებს გავლენა არ აქვს. ISO სტანდარტები არა მხოლოდ ხარისხის კონტროლის ინსტრუმენტია, არამედ მნიშვნელოვანია საერთაშორისო დონეზე აღიარებისთვის. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოს სასტუმროები უნდა გამოიყენონ ეს სტანდარტები უფრო აქტიურად, რათა კონკურენცია გაუწიონ საერთაშორისო ბაზარს. ცვლილებების საჭიროებაზე კითხვამ აჩვენა, რომ 40%-მა ციფრული ინსტრუმენტების დანერგვა პრიორიტეტად დაასახელა, ხოლო 30%-მა კვალიფიკაციის ამაღლება. ეს პასუხები აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის ეფექტურობა არა მხოლოდ ტექნოლოგიების ინტეგრაციას, არამედ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებასაც მოითხოვს. ბენჩმარკინგის წარმატებისათვის საჭიროა საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება და თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენება. კვლევის შედეგებიც ადასტურებს, რომ ეს ასპექტები საქართველოში ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია.

კვლევის 50%-მა ხელოვნური ინტელექტი „ძალიან მნიშვნელოვან“ ინსტრუმენტად დაასახელა, რაც ხაზს უსვამს ტექნოლოგიის როლს სასტუმრო სექტორის ოპტიმიზაციაში. ეს შედეგი თანხვედრაშია Bodea და სხვ. (2009)-ის დასკვნებთან, სადაც ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში განხილულია, როგორც ხარჯების შემცირების და ოპერაციული ეფექტურობის გაუმჯობესების მექანიზმი. კვლევა აჩვენებს, რომ საქართველოს სასტუმრო სექტორი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, რაც ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პერსპექტივებს ავითარებს. კვლევის შედეგებით, 55%-ის აზრით, ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს სასტუმროების ფინანსურ სტაბილურობას, ხოლო 10%-მა აღნიშნა, რომ მას გავლენა არ აქვს. ეს მიანიშნებს, რომ ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენება პირდაპირ კავშირშია ფინანსური მდგრადობის ზრდასთან. ფინანსური სტაბილურობისთვის ბენჩმარკინგი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ის სასტუმროებს საშუალებას აძლევს განავითარონ კონკურენტუნარიანი ფასების სტრატეგიები და ოპერაციული ხარჯები შემცირონ. კვლევის შედეგები ადასტურებს ამ მოსაზრებას და ხაზს უსვამს ბენჩმარკინგის ფინანსურ მნიშვნელობას.

კვლევის შედეგების შედარებითი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგი საქართველოში აღიქმება როგორც ეფექტური, მაგრამ ჯერ კიდევ არასაკმარისად გამოყენებული ინსტრუმენტია. არსებული ლიტერატურული მასალები ადასტურებს კვლევის მონაცემებს და ხაზს უსვამს ტექნოლოგიების ინტეგრაციის, კვალიფიციური პერსონალის ჩართულობის და საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენების აუცილებლობას. საქართველოს სასტუმრო სექტორმა უნდა გააძლიეროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, რათა კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბაზრებს და გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი. შედეგად, ბენჩმარკინგი შეიძლება იქცეს როგორც სასტუმრო სექტორის, ასევე ზოგადად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა.

სპირმანის კორელაციის ანალიზი. სპირმანის რანგორდენის კორელაციის ტესტი (Spearman's ρ) გამოიყენება ორი ორდინალური ცვლადის შორის მონოტონური კავშირის დასადგენად. მოცემულ კვლევაში (იხ. ცხრილი 10) შეფასდა, არსებობს თუ არა კავშირი რესპონდენტთა ბენჩმარკინგის ცოდნის დონესა და ამ მეთოდის

გამოყენების სიხშირეს შორის სამუშაო პრაქტიკაში. ეს არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, რადგან კვლევის ერთ-ერთი მთავარი ჰიპოთეზა სწორედ ამ ორთა ურთიერთკავშირს შეეხებოდა.

სტატისტიკურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ სპირმანის კორელაციის კოეფიციენტი იყო $\rho = 0.156$, ხოლო p -ღირებულება – 0.027 , რაც სტატისტიკურად სარწმუნო შედეგია ($p < 0.05$). ამან აჩვენა, რომ კავშირი არსებითია, თუმცა მისი ინტენსივობა სუსტია. შესაბამისად, შეგვიძლია ვამტკიცოთ, რომ რაც უფრო მაღალია რესპონდენტის ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე, მით უფრო ხშირად იყენებს ის ამ მეთოდს პრაქტიკაში.

ცხრილის მონაცემები ცხადყოფს, რომ ყველაზე დაბალი ცოდნის მქონე რესპონდენტები („არ ვიცნობ“) თითქმის თანაბრად ნაწილდებიან ოთხ ვარიანტში, თუმცა უმრავლესობა არ იყენებს ბენჩმარკინგს საერთოდ ან იშვიათად (11/13 შემთხვევაში). ხოლო ვინც „ძალიან კარგად“ ფლობს ბენჩმარკინგის პროცესებს, მათგან მხოლოდ 5 პასუხობს „არასდროს“, ხოლო 16 შემთხვევა დაფიქსირდა „ხშირად“ გამოყენების კატეგორიაში. ანალოგიური ტენდენცია ფიქსირდება „ნაწილობრივ მცოდნე“ რესპონდენტებშიც: მიუხედავად იმისა, რომ მათი რაოდენობა ყველაზე მაღალია ($n = 94$), „ზოგჯერ“ და „ხშირად“ გამოყენების მაჩვენებლები მაღალია, რაც მიუთითებს ბენჩმარკინგის ინტეგრაციის მზარდ ტენდენციაზე.

ცხრილი 10 . ბენჩმარკინგის ცოდნა × გამოყენება პრაქტიკაში

ცოდნის დონე	არასდროს	ზოგჯერ	იშვიათად	ხშირად	ჯამი
არ ვიცნობ	5	2	3	3	13
მინიმალურად	7	11	17	10	45
ნაწილობრივ	12	37	21	24	94
ძალიან კარგად	5	15	12	16	48
ჯამი	29	65	53	53	200

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ამ შედეგებს ორი მნიშვნელოვანი ინტერპრეტაცია შეიძლება მიეცეს:

1. პროფესიული გადამზადება და ცნობიერების ამაღლება არის ბენჩმარკინგის წარმატების წინაპირობა. შედეგები აჩვენებს, რომ ცოდნის დონე პირდაპირ გავლენას ახდენს პრაქტიკულ გამოყენებაზე, რაც ნიშნავს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში საჭიროა მიზანმიმართული ტრენინგები, სემინარები და სახელმძღვანელოები იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა ეფექტურად და სტრუქტურულად გამოიყენონ ეს სტრატეგიული ინსტრუმენტი.
2. ინფორმაციული ხარვეზები და განათლების ნაკლებობა წარმოადგენს ბენჩმარკინგის დაბალი გამოყენების ერთ-ერთ მიზეზს. ის რესპონდენტები, რომლებიც საერთოდ არ იცნობენ ბენჩმარკინგს, პრაქტიკულად არ იყენებენ მას. ეს ადასტურებს ისედაც ცნობილ პრინციპს, რომ ცოდნის დონე წარმოადგენს გადანაცვეტილების მიღებისა და ქცევის ფორმირების საფუძველს.

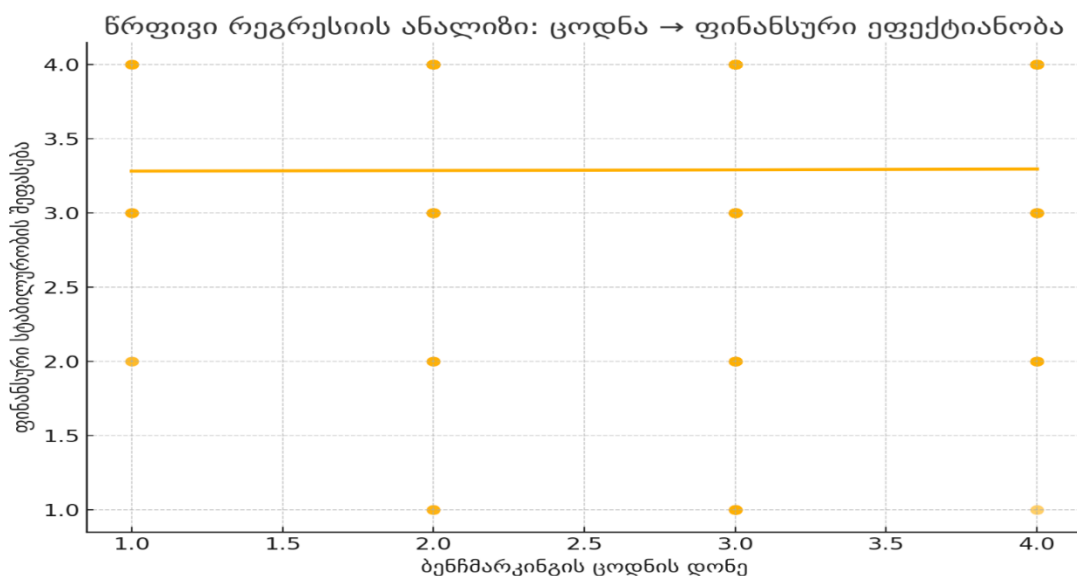
აღსანიშნავია ისიც, რომ სუსტი კორელაცია შესაძლოა გამომწვეული იყოს სხვა დამაბრკოლებელი ფაქტორებითაც, როგორიცაა ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის დეფიციტი, ორგანიზაციული კულტურის დაბალი მზაობა ან გადანაცვეტილების მიღებაში მენეჯმენტის ჩართულობის დაბალი დონე. ამიტომაც საჭიროა სპირმანის შედეგის ინტერპრეტაცია კომპლექსურად, შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით.

დასასრულს, სპირმანის კორელაციის ანალიზმა დაადასტურა კვლევის ჰიპოთეზა: არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ბენჩმარკინგის ცოდნასა და მის პრაქტიკაში გამოყენებას შორის. თუმცა, ეს კავშირი არ არის ძლიერი და საჭიროებს სისტემურ მხარდაჭერას – განსაკუთრებით პროფესიული განათლებისა და ციფრული შესაძლებლობების განვითარების მიმართულებით. მომავალში, მაღალი ხარისხის ტრენინგი და ინკლუზიური პოლიტიკა შეძლებს ცოდნის და გამოყენების ინტეგრაციის გაღრმავებას, რაც საქართველოს სასტუმრო სექტორის სტრატეგიული განვითარების წინაპირობას წარმოადგენს.

წრფივი რეგრესიის ანალიზი. წრფივი რეგრესიის ანალიზი მიზნად ისახავს ორ რაოდენობრივ ცვლადს შორის პროგნოზული ურთიერთობის შეფასებას. მოცემულ კვლევაში ანალიზის მიზანი იყო დაედგინა, შეეძლო თუ არა ბენჩმარკინგის ცოდნის

დონეს წინასწარ განესაზღვრა სასტუმროების ფინანსური სტაბილურობის შეფასება. ამ მიზნის მისაღწევად, ჩატარდა ორდინალური მონაცემების რიცხვითი კოდირება (1 – დაბალი დონე, 4 – მაღალი დონე) და შემდგომ გამოიყენეს ჩვეულებრივი უმცირესი კვადრატების მეთოდი (OLS) (ნახაზი 7; ცხრილი 11).

ნახაზი 7. წრფივი რეგრესიის ანალიზი.



ცხრილი 11. ბენჩმარკინგის ცოდნა და ფინანსური სტაბილურობის შეფასება

ცოდნის დონე (1–4)	ფინანსური სტაბილურობა (1–4)
4	3
3	2
4	2
4	1
4	4
3	1
4	3
3	4
3	4
2	3

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ანალიზის შედეგებმა აჩვენა უკიდურესად დაბალი პროგნოზული კოეფიციენტი:

- β (კოეფიციენტი) = 0.0047,
- $p = 0.950$,
- $R^2 = 0.000$, რაც ნიშნავს, რომ მოდელი ფაქტობრივად არ ხსნის

დამოკიდებული ცვლადის ვარიაციას.

ასეთი მაღალი p -ღირებულება (>0.05) მიუთითებს, რომ მოდელი სტატისტიკურად უმნიშვნელოა, და ვერ იძლევა დასაბუთებულ პროგნოზს – ბენჩმარკინგის ცოდნა არ არის ფინანსური ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი.

გრაფიკულად, რეგრესიის ხაზიც პრაქტიკულად ჰორიზონტალურია, რაც ადასტურებს დაბალ ასოცირებულობას. მონაცემების კლასტერული განლაგება კიდევ ერთხელ ცხადყოფს, რომ ფინანსურ სტაბილურობაზე გავლენას სხვა, უფრო კომპლექსური ფაქტორები ახდენს. მათ შორის შეიძლება იყოს: მენეჯმენტის სტილი, სასტუმროს ზომა, ბაზარზე პოზიციონირება, ლოკაცია და ეკონომიკური გარემო.

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნა შეიძლება იყოს მხოლოდ ერთ-ერთი კომპონენტი სასტუმროს ფინანსურ წარმატებაში, მაგრამ დამოუკიდებლად იგი ვერ ასახავს ფინანსურ ეფექტიანობას. შესაძლოა, ის მხოლოდ მაშინ იმოქმედებს პოზიტიურად, როდესაც პარალელურად არსებობენ ისეთი მექანიზმები, როგორიცაა შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტი, ეფექტიანი ოპერაციული სისტემა, ან ციფრული ანალიტიკის აქტიური გამოყენება.

საგულისხმოა, რომ კვლევაში გამოყენებული თვითშეფასებითი ინდიკატორები (როგორც ბენჩმარკინგის ცოდნა, ისე ფინანსური სტაბილურობა) შესაძლოა არ ასახავდეს სრულ რეალობას. შეიძლება არსებობდეს ბაიასიც - მაგალითად, რესპონდენტი აფასებს საკუთარ ფინანსურ შედეგებს ოპტიმისტურად, მიუხედავად იმისა, რომ არ აქვს საკმარისი ცოდნა ან გამოცდილება.

პირველი 10 ჩანაწერის ცხრილიდანაც ჩანს, რომ მაღალი ცოდნის მქონე რესპონდენტებს სხვადასხვა პასუხები აქვთ ფინანსურ სტაბილურობაზე - ერთი პასუხობს 1-ს, მეორე 4-ს, რაც კიდევ უფრო ასახავს არამონოტონურ კავშირს. ამავე დროს, დაბალი ცოდნის მქონე რესპონდენტებში მაღალი შეფასება კვლავ გვხვდება.

ამრიგად, წრფივი რეგრესიის შედეგები აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნა დამოუკიდებლად არ წარმოადგენს ფინანსური სტაბილურობის სანდო პროგნოზირებად ინდიკატორს. მართალია, ცოდნა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული განვითარებისათვის, მაგრამ ფინანსურ წარმატებას სხვა სტრუქტურული და მმართველობითი ფაქტორები განაპირობებს. ამგვარად, პრაქტიკაში საჭირო ხდება კომპლექსური მიდგომების დანერგვა, სადაც ბენჩმარკინგი იქნება ინტეგრირებული სხვა ბიზნეს-ანალიტიკურ და ფინანსურ ინსტრუმენტებთან ერთად. ასევე რეკომენდებულია, რომ მსგავსი კვლევები მომავალში ჩატარდეს მრავალფაქტორიანი რეგრესიის მოდელით, სადაც სხვა ცვლადებიც იქნება ჩართული - მაგალითად, სასტუმროს ტიპი, წლიური ბრუნვა, მენეჯმენტის სტილი და სხვა.

ლოგისტიკური რეგრესიის ანალიზი. ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე (1–4) × მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების აღქმა (0/1). ლოგისტიკური რეგრესია წარმოადგენს სტატისტიკურ მეთოდს, რომელიც გამოიყენება ორი კლასის (დიქტომიური) დამოკიდებულ ცვლადზე გავლენის მომხდენი ფაქტორების შეფასებისთვის. მოცემულ ანალიზში, დამოკიდებული ცვლადი იყო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების აღქმა ბენჩმარკინგის გამოყენების შედეგად (1= მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს, 0 = სხვა). დამოუკიდებელი ცვლადი კი ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე იყო, კოდირებული 1-დან 4-მდე (იხ. ცხრილი 12).

ცხრილი 12. ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე (1–4) × მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების აღქმა (0/1)

ცოდნის დონე	არ გაუმჯობესებს (0)	მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს (1)	ჯამი
1 (არ ვიცნობ)	7	6	13
2 (მინიმალური)	16	29	45
3 (ნაწილობრივ)	34	60	94
4 (ძალიან კარგი)	20	28	48
ჯამი	77	123	200

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

მოდელმა დაადგინა, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნის დონეს არ გააჩნია სტატისტიკურად სარწმუნო გავლენა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების სუბიექტურ აღქმაზე. მიღებული β -კოეფიციენტი იყო 0.0339, ხოლო p -ღირებულება = 0.844, რაც ბევრად აღემატება მნიშვნელოვნების კრიტიკულ ზღვარს ($p < 0.05$). შესაბამისად, კვლევა ვერ ამტკიცებს, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნის დონის მატება ზრდის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების აღქმის ალბათობას.

მიუხედავად იმისა, რომ კოეფიციენტი დადებითია (რაც მიუთითებს შესაძლო პირდაპირ კავშირზე), ეს კავშირი სტატისტიკურად დაუდასტურებელია. ეს ნიშნავს, რომ მოცემულ მონაცემებში აღქმული ხარისხი დამოკიდებულია სხვა ფაქტორებზე, ან სუბიექტურ ფაქტორებზე – როგორცაა მოლოდინები, ინდივიდუალური გამოცდილება, ან თუნდაც ორგანიზაციული კლიმატი.

ცხრილიც მოწმობს ამ შედეგს: მაგალითად, ბენჩმარკინგის ყველაზე დაბალი ცოდნის მქონე რესპონდენტთა (დონე 1) 46% თვლის, რომ ის მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს ხარისხს (6/13), მაშინ როცა მაღალი ცოდნის მქონე ჯგუფში (დონე 4) ეს მაჩვენებელია მხოლოდ 58% (28/48). სხვაობა ამ ჯგუფებს შორის არ არის მკვეთრი და მიგვანიშნებს, რომ ხარისხის აღქმა არ არის მხოლოდ ცოდნის დონეზე დამოკიდებული.

ლოგისტიკური რეგრესიის სუსტი შედეგები მიუთითებს, რომ გადანწყვეტის მიღება მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების შესახებ უფრო კომპლექსურ სისტემაზეა დამოკიდებული. შესაძლებელია, რომ მასზე გავლენას ახდენს ბენჩმარკინგის გამოყენების ხარისხი და სიღრმე, არა მხოლოდ მისი ცოდნა. მაგალითად, თუ მენეჯერი ფლობს ცოდნას, მაგრამ არ აქვს ბენჩმარკინგის სისტემური მხარდაჭერა ორგანიზაციაში, შეუძლებელია, რომ ხარისხზე რეალური პოზიტიური ეფექტი მიაღწიოს. ასევე უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ შეფასება სუბიექტურია და შესაძლოა პოზიტიური მოლოდინების საფუძველზე იყოს ფორმირებული.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელი არ ითვალისწინებს პოტენციურ მოდერატორ ან მედიატორ ცვლადებს. მაგალითად, ბენჩმარკინგის ცოდნას შეიძლება ჰქონდეს გავლენა ხარისხზე მხოლოდ იმ

შემთხვევაში, თუ არსებობს შესაბამისი ინფრასტრუქტურა ან ციფრული ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა.

მოცემული ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნა არ წარმოადგენს დამოუკიდებელ განმსაზღვრელ ფაქტორს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების სუბიექტური აღქმისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ცოდნა აუცილებელი კომპონენტია, მისი გავლენა ხარისხზე ვერ ხდება მხოლოდ თეორიული ცოდნის საფუძველზე. საჭირო ხდება კომპლექსური მიდგომის დანერგვა – სადაც თეორიული ცოდნა მხარდაჭერილია პრაქტიკული ინსტრუმენტებით, ციფრული ტექნოლოგიებით და ორგანიზაციული მხარდაჭერით. მომავალ კვლევებში რეკომენდებულია უფრო ფართო მოდელის გამოყენება, მათ შორის მრავალფაქტორიანი ლოგისტიკური მოდელირება, რომ სრულად განვმარტოთ მომსახურების ხარისხზე ზემოქმედების მექანიზმები სასტუმრო ინდუსტრიაში.

კვლევამ გამოავლინა, რომ ბენჩმარკინგის ცოდნა და გამოყენება მნიშვნელოვან კორელაციაშია, რაც მიუთითებს პროფესიული ინფორმირებულობის საჭიროებაზე. თუმცა სხვა შედეგები აჩვენებს, რომ სქესი, ასაკი და თვითონ ცოდნის დონე არ წარმოადგენს საკმარის საფუძველს მომსახურების ხარისხის ან ფინანსური შედეგების პროგნოზისთვის. ეს ასახავს იმას, რომ ბენჩმარკინგის ეფექტიანად გამოყენება საჭიროებს კომპლექსურ სტრატეგიულ ინტეგრაციას და არა მხოლოდ ინდივიდუალურ ცოდნას. შესაბამისად, ყურადღება უნდა გამახვილდეს სისტემურ დანერგვაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და სტრუქტურულ მხარდაჭერაზე.

დასკვნები და რეკომენდაციები

მოცემული ნაშრომის ფარგლებში განხილული და გაანალიზებული იქნა ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლები, მისი გამოყენების პრაქტიკული ასპექტები და განვითარების პერსპექტივები საქართველოს სასტუმრო სექტორში. კვლევის პროცესმა შესაძლებელი გახადა ბენჩმარკინგის მნიშვნელობის, გამოყენების სირთულეებისა და მისი ეფექტიანობის გააზრება, რაც ხელს უწყობს საქართველოს ტურისტული ინდუსტრიის გრძელვადიან განვითარებას. კვლევის შედეგებზე დაკვირვებით გამოვლინდა, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის დანერგვა და გამოყენება გამოწვევებით არის სავსე. ძირითადი პრობლემები რაც გამოიკვეთა არის - სასტუმროების მომსახურების სტანდარტების საერთაშორისო მოთხოვნებთან შეუსაბამობა, ინფორმაციის ნაკლებობა, ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის დეფიციტი, მენეჯმენტის შესაბამისი უნარების ნაკლებობა და ა.შ. საქართველოში მოქმედი ბევრი სასტუმრო ვერ ახერხებს სერვისის მაღალი სტანდარტების დაცვას ფინანსური რესურსების ნაკლებობისა და პერსონალის არასაკმარისი კვალიფიკაციის გამო.

საქართველოში ბენჩმარკინგის აქტიურად გამოყენების მიზნით საჭიროა შეიქმნას ისეთი ციფრული პლატფორმები, რომლებიც გააადვილებს ბენჩმარკინგის პროცესების ორგანიზებას და მართვას. გარდა ამისა, საჭიროა სასტუმრო სექტორში მომუშავე მენეჯერებისა და პერსონალის ტრენინგები, რომლებიც მათ განუვითარებს ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების გამოყენების უნარებს. რაც უზრუნველყოფს სექტორის გრძელვადიან სტაბილურობასაც.

ზემოთ წარმოდგენილი კვლევის შედეგების შედარებითი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგი საქართველოში აღიქმება როგორც ეფექტური, მაგრამ ჯერ კიდევ არასაკმარისად გამოყენებული ინსტრუმენტი.

ვინაიდან სასტუმრო ბიზნესში მიმდინარე ტენდენციები საკმაოდ სწრაფად ვითარდება გაყიდვების შემდგომი ზრდისა და ბენჩმარკინგის სრულყოფისთვის, მიზანშეწონილია ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ გარემოებებზე:

- ბენჩმარკინგი არის ბიზნესის მართვის ძლიერი ინსტრუმენტი, რომელიც აერთიანებს ბაზარზე არსებული საუკეთესო პრაქტიკების შედარებასა და მათი ადაპტირების პროცესს. ნაშრომმა აჩვენა, რომ მისი გამოყენება ხელს უწყობს

როგორც საოპერაციო ხარჯების შემცირებას, ასევე მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

- კვლევამ ცხადყო, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის დანერგვა და გამოყენება გამოწვევებით არის სავსე. ძირითადი პრობლემებია ინფორმაციის ნაკლებობა, ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის დეფიციტი და მენეჯმენტის შესაბამისი უნარების ნაკლებობა.
- კვლევამ აჩვენა, რომ ციფრული ტექნოლოგიები, როგორცაა მონაცემთა ანალიზი, ხელოვნური ინტელექტი და ISO სტანდარტების ინტეგრირება, მნიშვნელოვანი კომპონენტებია ბენჩმარკინგის ეფექტიანობის გაზრდისთვის. თუმცა, მათი გამოყენება საქართველოში ჯერ კიდევ არ არის ფართოდ გავრცელებული.
- მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი და მისი ინტეგრირება სასტუმროების მენეჯმენტში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხარისხის გაუმჯობესებაში. კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ მომხმარებლის კმაყოფილების მუდმივი შეფასება და ამ მონაცემების გამოყენება ზრდის კონკურენტუნარიანობას.
- შედეგებმა და ლიტერატურული წყაროების ანალიზმა აჩვენა, რომ ბენჩმარკინგი ხელს უწყობს სასტუმროების ფინანსური სტაბილურობის, ეფექტიანობის და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.
- მარკეტინგული მიქსი 12P-ზე დაყრდნობით ჩატარებულმა გამოკითხვამ გამოავლინა ყველაზე წონადი ელემენტი, რომელმაც საშუალება მისცა მენეჯერებს დაედგინათ თუ რომელი მაჩვენებელი საჭიროებს უფრო მეტ ყურადღებას და გაუმჯობესებას.

რეკომენდაციები:

1. სასტუმრო სექტორმა უნდა გააძლიეროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, რათა კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბაზრებს და გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი.
2. ბენჩმარკინგში შეიძლება იქცეს როგორც სასტუმრო სექტორის, ასევე ზოგადად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა. კონკურენტუნარიანობის მოდელი პრაქტიკაში შესაძლოა გამოყენებული იქნას,

რომლის მიხედვითაც რეგულარულად უნდა შეფასდეს რეგიონში მოქმედი სასტუმროები.

3. კონკურენტუნარიანობის მოდელი პრაქტიკაში გამოყენებული იქნას სასტუმროებისათვის ინდივიდუალურად - მცირე, საშუალო და დიდი ზომის სასტუმროებისათვის;
4. მიღებული შედეგების მიხედვით, ყურადღება უნდა გამახვილდეს 12P-ის იმ ელემენტებზე, სადაც შეფასებები შედარებით დაბალია. შეიძლება ითქვას, რომ ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის 12P-ის გამოყენება და მისი პრაქტიკაში დანერგვა ხელს შეუწყობს სასტუმროებს გამოავლინონ განვითარების პრიორიტეტები, სწორად შეაფასონ ძლიერი და სუსტი მხარეები, დანერგონ ინოვაციური მიდგომები, ეფექტიანად გაანაწილონ რესურსები და მიიღონ მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადწყვეტილებები, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს მათი კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.
5. საქართველოს სასტუმრო სექტორმა უნდა დააჩქაროს ციფრული ტექნოლოგიების და მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტების ინტეგრირება. საჭიროა შექმნას ციფრული პლატფორმები, რომლებიც გააადვილებს ბენჩმარკინგის პროცესების ორგანიზებას და მართვას.
6. აუცილებელია, რომ სასტუმროები გააფართოონ ISO სტანდარტების ინტეგრირება, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და საერთაშორისო ნდობის მოპოვებას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხარდაჭერა, როგორც ფინანსური, ასევე საგანმანათლებლო კუთხით.
7. საჭიროებაა სასტუმრო სექტორში მომუშავე მენეჯერების და პერსონალის ტრენინგები, რომლებიც მათ განუვითარებს ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების გამოყენების უნარებს. ეს არა მხოლოდ გაზრდის მათი ეფექტიანობას, არამედ უზრუნველყოფს სექტორის გრძელვადიან სტაბილურობას.
8. მნიშვნელოვანია ხელოვნური ინტელექტისა და ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების ინტეგრირება სასტუმროების ყოველდღიურ ოპერაციებში, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და საოპერაციო ხარჯების შემცირებას.

9. საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობა და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარება ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმრო სექტორის განვითარებას. შესაძლებელია ისეთი ქვეყნების გამოცდილების გათვალისწინება, სადაც ბენჩმარკინგის გამოყენება წარმატებით მიმდინარეობს.

კვლევამ აჩვენა, რომ ბენჩმარკინგი არ არის მხოლოდ შედარებითი ინსტრუმენტი; ის წარმოადგენს კომპლექსურ სტრატეგიულ პროცესს, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ და მენეჯერულ კომპონენტებს. მისი ეფექტური გამოყენება საქართველოში არა მხოლოდ სასტუმრო სექტორს განავითარებს, არამედ მთელი ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრადობას და კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფს. იმისათვის, რომ საქართველო გახდეს ლიდერი რეგიონალურ ტურიზმის ბაზარზე, აუცილებელია ბენჩმარკინგის სისტემების გაძლიერება, თანამედროვე მიდგომების და ტექნოლოგიების სრულფასოვანი ინტეგრაცია.

მომავალში, საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის წარმატება დამოკიდებული იქნება ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენების უნარზე, რაც გულისხმობს როგორც თანამედროვე ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებას, ისე პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას და ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ზრდას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ააკერი, დ. მურმენი, კ. (2023). ბაზრის სტრატეგიული მართვა (მეთერთმეტე გამოცემა). გამომცემლობა პალიტრა L,
2. აბაშიძე, ნ. (2020). მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიები სასტუმრო ინდუსტრიაში. ბიზნესისა და მენეჯმენტის კვლევები, 1(3), 55–67.
3. გიგაური, დ. (2018). ტურიზმის სექტორის კონკურენტუნარიანობის შეფასება საქართველოში. ეკონომიკა და ბიზნესი, 4(2), 22–34.
4. დუდაური, . (2019). ბენჩმარკინგი, როგორც ანალიტიკური მართვის მეთოდი, ეკონომიკური რეფორმა: ანალიზი, პრობლემები, პერსპექტივები.
https://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/307432/1/Economica_2019_N5-6.pdf
5. კაციტაძე, ნ., კოჭლამაზაშვილი, ლ., თუშიშვილი, ა., (2019) ინოვაციების განვითარება ტურიზმსა და სასტუმრო ბიზნესში.
<https://dspace.tsu.ge/server/api/core/bitstreams/76379e0f-85cc-4e06-8502-690ef3300ec7/content> ნანახია 13.03.2026
6. კიკნაძე, ლ. (2019). სასტუმრო ბიზნესის მართვის თანამედროვე ტენდენციები. თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
7. კოტლერი, ფ., & ამსტრონგი, გ. (2015). მარკეტინგის საფუძვლები. Pdf. 130, 125-757.
<https://tsu.ge/assets/media/files/7/biblioteka/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%99%E1%83%94%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A4%E1%83%A3%E1%83%AB%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-2015.pdf>
8. კოტლერი, ფ., კელერი, კ., (2015). მარკეტინგის მენეჯმენტი. მე-14 გამოცემა. თარგმანი ინგლისურიდან პროფ. ნ. თოდუას საერთო რედაქციით.
9. მაზიაშვილი, ნ., (2023) ტურიზმის ინოვაციური პოტენციალის განვითარების ხელშეწყობა საქართველოში.
<https://diplomacyandlaw.openjournals.ge/index.php/diplomacyandlaw/article/view/7386/7392> გვ. 68-72. ნანახია 13.03. 2026

[%E1%83%A2%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90---%28IV%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98%2C-2025-%E1%83%AC%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%98%29.pdf](#)

15. სუბიტაშვილი, ს., (2024). ტურიზმის ეკონომიკის ჭრილობი. BM.g
<https://bm.ge/news/turizmi-ekonomikis-chrilshi>
16. ქველაძე, ქ., (2014). ტურიზმის ინოვაციური პოტენციალი საქართველოში.
https://www.researchgate.net/publication/316735637_turizmis_inovatsiuri_potentsiali_sakartveloshi ნანახია 13.03.2026
17. Arealy: როგორ ცვლის ქართული სტარტაპი სასტუმროების მართვას?
<https://bankofgeorgia.ge/blog/biznesi/inovaciebi-da-startapebi/arealy/>
18. Abuselidze, G., & Maria, J. (2017). The Polish Tourists' Perceptions of the Resort Hotels in Georgia. Urban Research eJournal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3047410>
19. Akhalaia, N., & Vasadze, M. (2016). New trends in Hospitality Industry and Georgia. Advances in Management and Applied Economics, 6, 1-6.
20. Akhvlediani, M., Mushkudiani, Z., & Mikabadze, S. (2023). Marketing Study of Customer Loyalty in Georgia and Its Impact on Hospitality Business: Case of Imereti Region. European Journal of Marketing and Economics, 6, 86 - 92.
<https://doi.org/10.2478/ejme-2023-0007>
21. Andersen, J., Toom, K., Poli, S., & Miller, P. F. (2017). Research management: Europe and beyond. Academic Press.
22. Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 53–67.
<https://doi.org/10.1177/1938965509354697>
23. Assaf, A. G., & Barros, C. P. (2013). A global benchmarking of the hotel industry. Tourism Economics, 19(4), 811–821

24. Azmaiparashvili, M. (2023). Application of ISO standards in hospitality industry and challenges of Georgia. InterConf. <https://doi.org/10.51582/interconf19-20.08.2023.001>
25. Bakhtadze, E., & Phalavandishvili, N., & Tavadze, I. (2023). Role of gambling business in the formation of city and hotel revenues according to the case of Batumi. Innovative Economics and Management, 10(1), 88–95
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/123/99>
26. Bank of Georgia. (2025). Arealy – Innovations and startups.
<https://bankofgeorgia.ge/blog/biznesi/inovaciebi-da-startapebi/arealy/>
27. Batumi Shota Rustaveli State University, Faculty of Economics and Business. (2023). International Scientific Conference: “Global Challenges and Sustainable Development of Economics and Business” [Conference programme]. Batumi Shota Rustaveli State University. https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_19206_2.pdf
28. Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change? Tourism Management, 28(6), 1383-1399.
29. Beker, M., & Magnini, V.P. (2016). Hotel management and operations. Wiley
https://www.mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book%20of%20Hotel_management_and_operations.pdf
30. Belias, D., Rossidis, I., Vasiliadis, L., & Papademetriou, C. (2021). Benchmarking as a tool to enhance strategic management in the hotel industry. Advancements in Business Excellence through Innovation and Risk Management.
31. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. Journal of Marketing, 56(2), 57-71
32. Bloomenthal A. (2022). Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses.
<https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
33. Bodea, T., Ferguson, M., & Garrow, L. (2009). Data Set - Choice-Based Revenue Management: Data from a Major Hotel Chain. Manuf. Serv. Oper. Manag., 11, 356-361.
<https://doi.org/10.1287/msom.1080.0231>
34. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2026, February 13). Xerox. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/money/Xerox-Corporation>

35. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
36. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart Hospitality – Interconnectivity and Technological Innovations in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 71, 41–50.
37. Campos, F., Lima Santos, L., Gomes, C., & Cardoso, L. (2025). Management accounting practices in the hospitality industry: A systematic review and critical approach. *Tourism and Hospitality*.
https://www.researchgate.net/publication/358664428_Management_Accounting_Practices_in_the_Hospitality_Industry_A_Systematic_Review_and_Critical_Approach
38. Chung, J., & Buhalis, D. (2008). Web2.0: A study of online travel community. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 70-81
39. Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviors on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6–20. <https://doi.org/10.1108/09596110710724132>
40. Conte, T. (2021). Application Benchmarking. 2021 IEEE International Roadmap for Devices and Systems Outbriefs, 01-44. <https://doi.org/10.1109/irds54852.2021.00008>
41. Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- 42.ENZ, C. A., Canina, L., & Walsh, K. (2001). Hotel-industry performance measures: A balanced scorecard approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 76–88. <https://doi.org/10.1177/0010880401422009>
43. Frimodig, B. (2023, October 24). Heuristics: Definition, examples, and how they work. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/what-is-a-heuristic.html>
44. Fu, H., Chu, K., Chao, P., Lee, H., & Liao, Y. (2011). Using fuzzy AHP and VIKOR for benchmarking analysis in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 31, 2373 – 2389. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.503874>
45. Gechbaia, B. (2025). CHALLENGES OF SUSTAINABLE AND EQUITABLE DEVELOPMENT OF REGIONS: THE REALITY OF GEORGIA. *Innovative Economics and Management*.

<https://doi.org/10.46361/2449-2604.12.2.2025.139-152>ALLENGES OF SUSTAINABLE AND
EQUITABLE DEVELOPMENT OF REGIONS: THE REALITY OF GEORGIA.

Innovative Economics and Management. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.12.2.2025.139-152>

46. Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
47. González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Biagio, S. (2020). Customer satisfaction and hotel performance: A multi-dimensional approach. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100607. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100607>
48. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
49. Hayes, D.K., & Miller, A.A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry*. Hilton Worldwide Holdings Inc. (2023, October 25). Third Quarter 2023 Results. Hotel News Resource. <https://www.hotelnewsresource.com/article128771> html
50. Hilton Worldwide. (2025). Our history. <https://www.hilton.com/en/corporate/our-history/>
51. Hollander, J. (2025, November 18). How AI will rewrite hotel revenue management systems in 2026. *Hotel Technology News*. Retrieved from <https://hoteltechnologynews.com/2025/11/how-ai-will-rewrite-hotel-revenue-management-systems-in-2026/>
52. Ikhtianr Alma, S.M. (2021). Services Marketing Mix: The Twelve Ps. *Journal of Purchasing, Logistics and Supply Chain Management*, 2(2). https://www.matjournals.co.in/index.php/JPLACMS/article/view/4840?utm_source=chatgpt.com
53. Ivanov, S. (2023). The research- practice gap in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102993. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102993>
54. Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Economic Foundations of Tourism*. Routledge.

55. Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management: from theory to practice. *Tourism & Management Studies*, 8(3), 7-15.
56. Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management: From theory to practice. Zangador.
57. Ivanov, S., & Zhechv, V. (2012). Hotel revenue management: A critical literature review. *Tourism Review*, 60(2), 175-197. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>
58. Jishan, M., et al., (2024). Hotel booking cancellation prediction using applied Bayesian models. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2410.16406>
59. Jones ,P., & Lockwood, A. (2021). Operations management in hospitality: Managing costs and efficiency. Routledge.
60. Kahraman, C., U., & Ruan, D. (2003). Fuzzy group decision-making for facility location. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 23(5-6), 428-439.
61. Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
62. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
63. Katamadze G., & Tsiklashvili N., & Varshanidze N. (2025). The impact of financial policy on the sustainable development of business entities in post-pandemic Georgia. (2025). *European Journal of Sustainable Development*, 13(3). European Center of Sustainable Development.
<https://www.ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1680/163>
64. Khmiadashvili, L. (2019). DIGITAL MARKETING STRATEGY BASED ON HOTEL INDUSTRY STUDY IN TBILISI. *IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences*. <https://doi.org/10.18769/ijasos.592628>
65. Kimes, S.E. (2010). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9(3), 256-268.
66. Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18th ed.). Pearson.

67. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2016). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.).
68. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson Education.
69. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016). *Marketing for hospitality and tourism* (6th ed.). Pearson Education.
70. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education.
71. Kozak, M. (2004). Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28, 281-297.
<https://doi.org/10.1177/1096348003256603>
72. Las Vegas Convention and Visitors Authority. (2020). *History of Las Vegas tourism development*. Las Vegas Convention and Visitors Authority.
73. Loosemore, M., & Hsin, Y.Y. (2001). Customer-focused benchmarking for facilities management. *Facilities*. 19. 464-476. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006204>
74. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*.
75. Makasarashvili, T., & Giguashvili, G. (2022). ASPECTS OF HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT IN POST-PANDEMIC GEORGIA. *Globalization and Business*.
76. Makrygiannakis, G., & Soteriades, M. (2007). Management Accounting in the Hotel Business. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8, 47- 76.
https://doi.org/10.1300/J149v08n04_03
77. Mamuladze, G., Mamuladze N. (2024). MODERN TRENDS IN MARKETING DEVELOPMENT AND ITS INFLUENCE ON COMPANIES' ACTIVITIES.
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/183>
78. Mamuladze, G., Mamuladze, N., Makharadze, N., Zoidze, T., (2025). Sale Trends and Perspectives of Development in Georgia: A Pathway to Sustainable Business Growth.
<https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1657/1616>

79. Manvelidze, R. (2025). Technological and organizational transformation opportunities in enhancing competitiveness. *Innovative Economics and Management*.
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/273>
80. Marriott International. (2025). History of Marriott International.
<https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>
81. McCartney, G. (2015). Casinos, tourism and culture: An exploration of the relationship. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 13(3), 199–216.
<https://doi.org/10.1080/14766825.2014.892509>.
82. Metaxas, T. (2023). A literature review on the financial determinants of hotel default. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 323.
<https://doi.org/10.3390/jrfm16070323>
83. Middleton, V.T.C., Fyall, A., & Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). Marketing in travel and tourism.
84. Milohnić, Ines & Cerovic, Zdenko. (2007). Benchmarking and Quality of Small Hotels in Croatia: An Explorative Study. *Management*. 2. 25-35.
85. Min, H., & Min, H. (1996). Competitive benchmarking of Korean luxury hotels using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis. *Journal of Services Marketing*, 10, 58-72. <https://doi.org/10.1108/08876049610119794>
86. Min, H., & Min, H. (1997). Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 582-597.
<https://doi.org/10.1108/02656719710186209>
87. Min, H., Min, H., & Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *Journal of Services Marketing*, 16, 302-321. <https://doi.org/10.1108/08876040210433211>
88. Monte-Carlo Société des Bains de Mer. (2022). History of Monte-Carlo Casino.
<https://www.montecarlosbm.com>
89. Morosan, C., & Jeong, M. (2008). Users' perceptions of two types of hotel reservation web sites. *International Journal of Hospitality management*, 27(2), 284-292.

90. Nassar, M. (2012). Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector. *Benchmarking: An International Journal*, 19, 730-742.
<https://doi.org/10.1108/14635771211284297>
91. National Bank of Georgia (2022). Hospitality sector overview.
<https://nbg.gov.ge/fm/%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%99%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/2022/hospitality-sector.pdf?v=2ppuv>
92. National Tourism Administration of Georgia. (2025, February 27). Airbnb load was 36% in January in Georgia. BM.GE.
93. NG, F., et al.(2025). Customer-centric perspective on revenue and cost in upscale chain hotels. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1177/13548166251372201>
94. Oses, N., Gerrikagoitia, J., & Alzua, A. (2016). Monitoring and benchmarking the performance of a destination's hotel industry: The case study of Bilbao in 2014. *Tourism Management Perspectives*, 19, 48-60.
<https://doi.org/10.1016/J.TMP.2016.05.002>
95. Ositashvili, N., & Nadareishvili, N. (2021). The Role of Benchmarking in Hotel Management Improvement. *Economics*. <https://doi.org/10.36962/104/3-5/202101166>
96. Otinashvili R. & Vanishvili M., (2020). Competitive Strategy in Business. In *The World of Science and Innovation. Abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference*. Cognum Publishing House. London, United Kingdom (pp. 127-133).
97. Parkan, C. (2005). Benchmarking operational performance: the case of two hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 679-696.
<https://doi.org/10.1108/17410400510627525>
98. Phillips, P., & Appiah-Adu, K. (1998). Benchmarking to improve the strategic planning process in the hotel sector. *Service Industries Journal*, 18, 1-17.
<https://doi.org/10.1080/02642069800000001>

99. Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278993>
100. PMCG Research. (2024, November 26). Hospitality sector in Georgia. <https://pmcg%E2%80%91.com/research/hospitality-sector-in-georgia/>
101. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
102. Pyo, S. (2002). *Benchmarks in hospitality and tourism*. Haworth Hospitality Press. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136799068_A23880606/preview-9781136799068_A23880606.pdf
103. Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
104. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Innovative Potential in the Hospitality Industry: Trends in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. <https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/399/261>
<https://doi.org/10.46361/2449-2604.13.1.2026.154-164>
105. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Sustainable hotel competitiveness through benchmarking an application of the marketing mix 12P. *European Journal of Sustainable Development*, 15(1), 348–362. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p348>
<https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1919/1849>
106. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2025). Benchmarking in the modern world-trends in the hotel industry market in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. 12(3), 84-95.
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/320/235>
107. Sigala, M., Jones, P., Lockwood, A., & Airey, D. (2005). Productivity in hotels: A stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes. *The Service Industries Journal*, 25(1), 61–79. <https://doi.org/10.1080/0264206042000302410>
108. Smith Travel Research. (2020). *Hotel benchmarking reports*. STR Global.
109. Smith, J. (2020). *Hotel revenue strategies: Maximizing profits through dynamic pricing and upselling*. Hospitality Press.

110. Sprinx International B.V. (n.d). Energy management case study – Sheraton Amsterdam Airport Hotel.
https://sprinxinternational.com/files/CaseStudy_EM_SheratonAmsterdamAirportHotel_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com
111. State of green. (2014, February 24). Solar, biogas and groundwater-based heating & cooling at Hotel Crowne Plaza. https://stateofgreen.com/en/news/solar-biogas-and-groundwater-based-heating-cooling-at-hotel-crowne-plaza/?utm_source=chatgpt.com
112. study of LightStay (2010-2017) – hilton’s corporate responsibility management system. Energies, 13(9), 22303. <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/9/2303>
113. Tchitotashvili, D. (2023). DEVELOPMENT STAGES, OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF THE HOTEL BUSINESS AND HOTEL TYPE ESTABLISHMENTS: GEORGIAN EXPERIENCE. Grail of Science. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.004>
114. Tsintsadze, A., & Glonti, V., & Aroshidze, P., & Diasamidze, M., & Ghoghoberidze, T. (2025). Factor Analysis and Forecasting in the Georgian Market. (2025). European Journal of Sustainable Development, 14(2), 661–676.
<http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/download/1714/1663>
115. UNWTO (2023). World Tourism Barometer. United Nations World Tourism Organization.
116. UNWTO. (2018). Tourism and entertainment: Economic impacts and development. World Tourism Organization.
117. Vashapidze Sh., & Otinashvili R., & Vanishvili M., (2025). The Role of Competitive Intelligence in Building a Business s Competitive Advantage. Referential and Reviewed International Scientific-Analytical Journal of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business.
<https://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=1629&title=The%20Role%20of%20Competitive%20Intelligence%20in%20Building%20a%20Business%20s%20Competitive%20Advantage>
118. Walker, J. R. (2017). Introduction to hospitality management (5th ed.). Pearson.

119. Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1051-1064.
120. Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. John Wiley & Sons
121. Wöber, K. W. (2001). Benchmarking in tourism and hospitality industries: The selection of benchmarking partners. *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/jtr.284>
122. Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in tourism and hospitality industries*. CABI Publishing.
123. Wöber, Karl. (2000). Efficiency Measures in Benchmarking Decision Support Systems: A Hotel Industry Application. https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6291-0_41
124. Wöber, Karl. (2001). A Heuristic Model for Benchmarking SME Hotel and Restaurant Businesses on the Internet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2. 49-70. https://doi.org/10.1300/J162v02n03_04
125. როგორ დავისვენოთ ნებისმიერი კლასის სასტუმროში დანაზოგითა და განვადებით <https://hotsale.ge/blog/updated/>
126. World Tourism Organization. (2017). *Measuring sustainable tourism: Developing a statistical framework*. UNWTO.
127. Ya-zhong, Y. (2007). Analysis on Benchmarking-Based Staff Motivations for Hotels. *Journal of Guilin Institute of Tourism*.
128. Yasin, M., & Zimmerer, T. (1995). The role of benchmarking in achieving continuous service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 27-32. <https://doi.org/10.1108/09596119510083238>
129. Zadneprovskaya, E., Poddubnaya, T., Panina, E., & Dzhum, T. (2021). Modern features of benchmarking in the hotel business. *New Technologies*. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-4-84-93>
130. Zairi, M. (1998). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Butterworth-Heinemann.
131. Zientara, P., Bohdanowicz-Godfrey, P., Whitely, C., & Maciejewski, G. (2020). A case

studu of LightStay (2010-2017) – hilton’s corporate responsibility management system.
Energies, 13(9), 22303. <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/9/2303>

დანართი 1.

ანკვეტა

ექსპერტი/პოზიციის -----

სასტუმრო/ორგანიზაცია-----

გამოკითხვის მიზანია მარკეტინგული მიქსის 12P-ისა და მათი წონაძიბის კოეფიციენტების დადგენა სასტუმრო ინდუსტრიის სფეროში.

გთხოვთ, საკუთარი შეხედულებებისამებრ, სასტუმრო ინდუსტრიის სფერო შეაფასოთ მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტით (ათქელიანი სისტემით)

	მარკეტინგული მიქსის 12P	შეფასება (1-10 ქულა)
1.	პროდუქტი	
2.	ფასი	
3.	ადგილი	
4.	პოპულარიზაცია	
5.	ადამიანები	
6.	პროცესი	
7.	ფიზიკური მტკიცებულება	
8.	შეფუთვა	
9.	პოზიციონირება	
10.	პროდუქტიულობა	
11.	პერსონალიზაცია	
12.	პარტნიორობა	

დანართი 2

კითხვარი³

³ <https://forms.gle/y2U3URppE8tScQ7j7>

გთხოვთ, უპასუხოთ ქვემოთ მოცემულ კითხვებს. თქვენი პასუხები მნიშვნელოვანია კვლევის შედეგებისათვის.

1. თქვენი სქესი:

- ა) კაცი - 48%
- ბ) ქალი - 52%

2. თქვენი ასაკი:

- ა) 18-25 - 20%
- ბ) 26-35 - 35%
- გ) 36-50 - 30%
- დ) 51 და მეტი - 15%

3. თქვენი პროფესია:

- ა) სასტუმრო მენეჯერი - 25%
- ბ) ტურიზმის სფეროს სპეციალისტი - 30%
- გ) ფინანსური ანალიტიკოსი - 20%
- დ) მარკეტინგის სპეციალისტი - 25%

4. რამდენად კარგად იცნობთ ბენჩმარკინგის პროცესებს?

- ა) ძალიან კარგად - 22%
- ბ) ნაწილობრივ - 45%
- გ) მინიმალურად - 25%
- დ) საერთოდ არ ვიცნობ - 8%

5. რამდენად მნიშვნელოვანია ბენჩმარკინგი სასტუმროების განვითარების პროცესში?

- ა) ძალიან მნიშვნელოვანია - 60%
- ბ) მნიშვნელოვანია - 30%
- გ) ნაკლებად მნიშვნელოვანია - 8%
- დ) საერთოდ არ არის მნიშვნელოვანი - 2%

6. თქვენ თუ იყენებთ ბენჩმარკინგს თქვენს სამუშაო პრაქტიკაში?

- ა) ხშირად - 28%
- ბ) ზოგჯერ - 40%
- გ) იშვიათად - 20%

- დ) არასდროს - 12%
7. როგორ ფიქრობთ, რა გავლენას ახდენს ბენჩმარკინგი სასტუმროების საოპერაციო ხარჯებზე?
- ა) ამცირებს ხარჯებს - 58%
 - ბ) ზრდის ხარჯებს - 12%
 - გ) არანაირ გავლენას არ ახდენს - 20%
 - დ) არ მაქვს ინფორმაცია - 10%
8. როგორ ფიქრობთ, ბენჩმარკინგი აუმჯობესებს თუ არა სასტუმროების მომსახურების ხარისხს?
- ა) მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს - 62%
 - ბ) უმნიშვნელოდ აუმჯობესებს - 25%
 - გ) არანაირ გავლენას არ ახდენს - 10%
 - დ) ამცირებს მომსახურების ხარისხს - 3%
9. თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანია მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი ბენჩმარკინგში?
- ა) ძალიან მნიშვნელოვანი - 72%
 - ბ) მნიშვნელოვანი - 20%
 - გ) ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 5%
 - დ) საერთოდ არ არის მნიშვნელოვანი - 3%
10. გამოიყენეთ თუ არა ციფრული ტექნოლოგიები ბენჩმარკინგის პროცესში?
- ა) რეგულარულად - 35%
 - ბ) ზოგჯერ - 30%
 - გ) იშვიათად - 25%
 - დ) არასდროს - 10%
11. რამდენად ეფექტურად მართავს თქვენი ორგანიზაცია მომხმარებლის მონაცემებს?
- ა) ძალიან ეფექტურად - 32%
 - ბ) საშუალოდ - 40%
 - გ) ცუდად - 20%
 - დ) არ ვიყენებთ მონაცემების მართვას - 8%

12. როგორ ფიქრობთ, ISO სტანდარტების გამოყენება რამდენად აძლიერებს სასტუმროს კონკურენტუნარიანობას?

- ა) მნიშვნელოვნად აძლიერებს - 50%
- ბ) ნაწილობრივ აძლიერებს - 30%
- გ) გავლენა არ აქვს - 15%
- დ) ამცირებს კონკურენტუნარიანობას - 5%

13. თქვენი აზრით, როგორ უნდა შეიცვალოს ბენჩმარკინგის მეთოდოლოგია საქართველოში?

- ა) მეტი ციფრული ინსტრუმენტები უნდა დაინერგოს - 40%
- ბ) კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა განხორციელდეს - 30%
- გ) მეტი საერთაშორისო პრაქტიკა უნდა გაიზიაროს - 25%
- დ) ცვლილებები საჭირო არ არის - 5%

14. რამდენად მნიშვნელოვანია ბენჩმარკინგის პროცესებში ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირება?

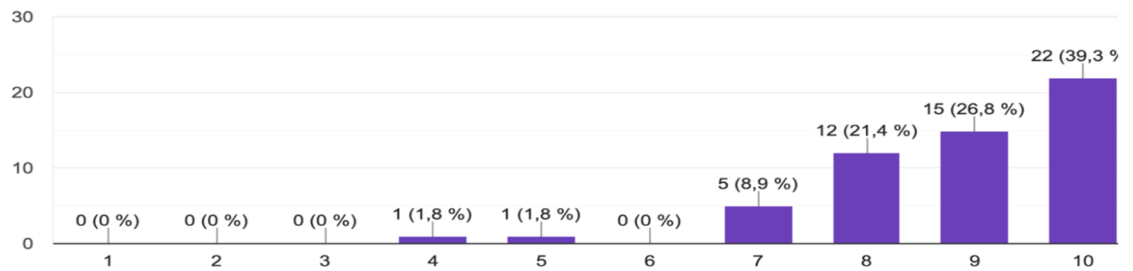
- ა) ძალიან მნიშვნელოვანია - 50%
- ბ) მნიშვნელოვანი - 35%
- გ) ნაკლებად მნიშვნელოვანი - 10%
- დ) საერთოდ არ არის საჭირო - 5%

15. როგორი გავლენა აქვს ბენჩმარკინგს სასტუმროების ფინანსურ სტაბილურობაზე?

- ა) მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს - 55%
- ბ) უმნიშვნელოდ აუმჯობესებს - 30%
- გ) არანაირ გავლენას არ ახდენს - 10%
- დ) უარყოფითად მოქმედებს - 5%

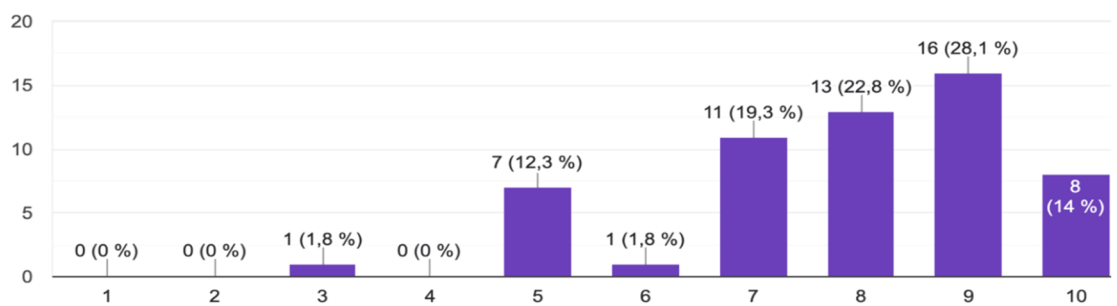
1) პროდუქტი(Product) რამდენად კმაყოფილი ხართ სასტუმროს ძირითადი სერვისებით? (ოთახი, კომფორტი, სისუფთავე, კვება...)

56 ОТВЕТОВ



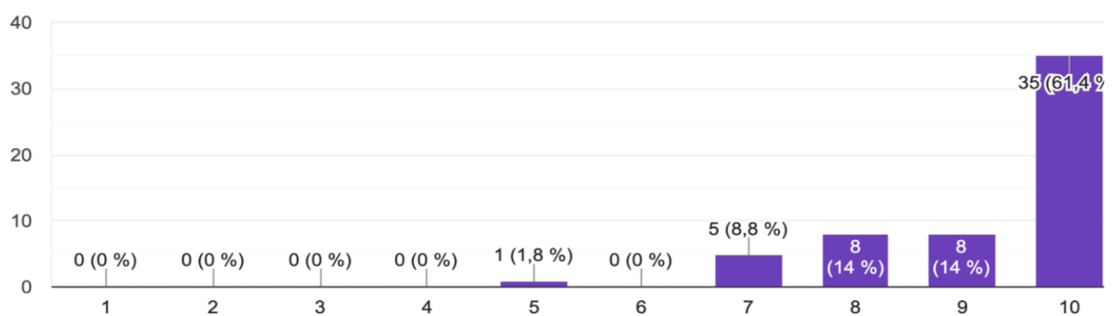
2) ფასი (Price) რამდენად შეესაბამება ფასი მიღებულ ხარისხს?

57 ОТВЕТОВ



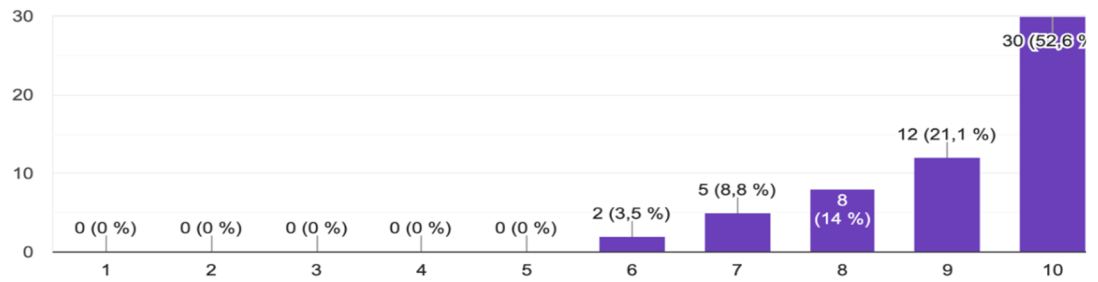
3) ადგილმდებარეობა (Place) რამდენად მოსახერხებელია სასტუმროს მდებარეობა?

57 ОТВЕТОВ



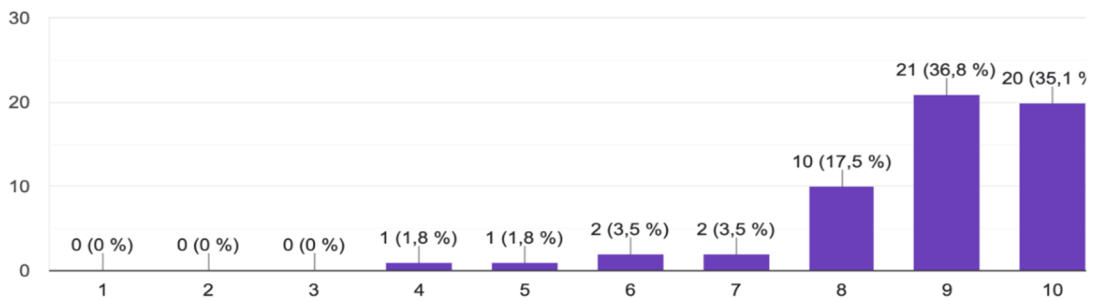
4) პოპულარიზაცია (Promotion) რამდენად პოპულარული და მიმზიდველი იყო სასტუმრო?

57 ответов



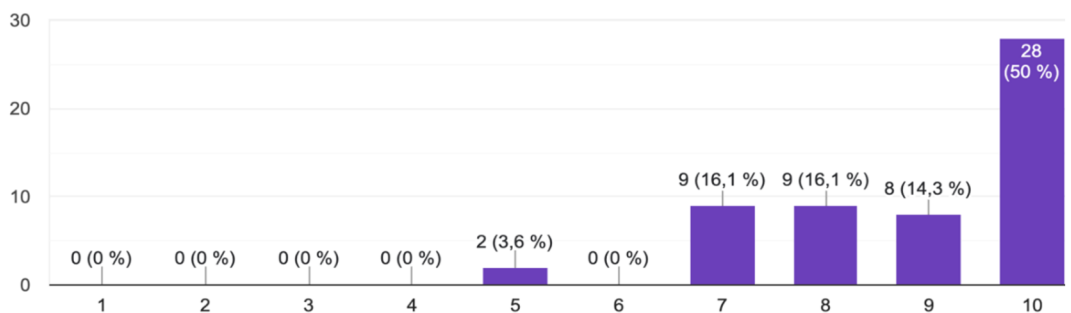
5) პერსონალი (People) როგორ შეაფასებდით პერსონალის პროფესიონალიზმს, მათ მომსახურებას, დამოკიდებულებას და თავაზიანობას?

57 ответов



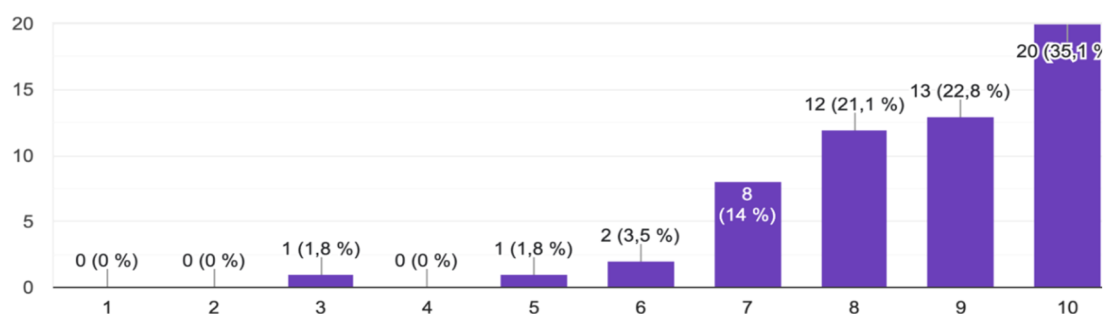
6) პროცესები (Processes) რამდენამდ მარტივი იყო სასტუმროს დაჯავშნა, განთავსება (Check-in) და სასტუმროდან გამოსვლა (Check-out)?

56 ответов



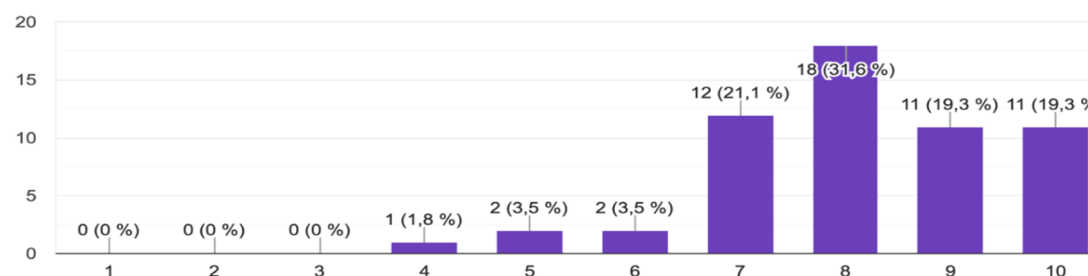
7) ფიზიკური გარემი (Physican Evidence) როგორ შეაფასებდით სასტუმროს დიზაინს, ინტერიერს, საერთო გარემოს?

57 ОТВЕТОВ



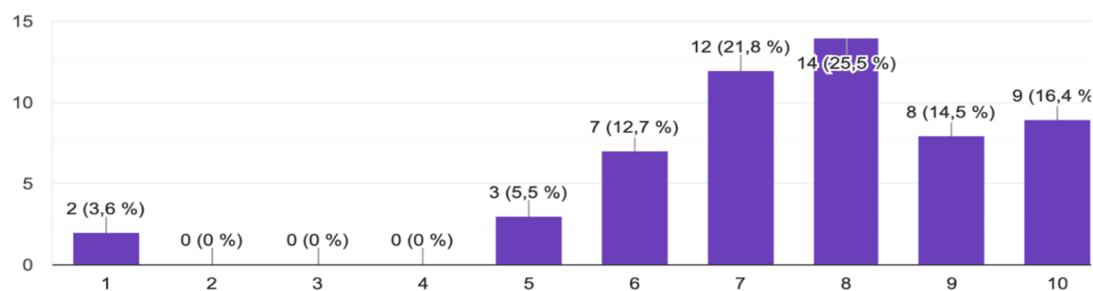
8) შეთავაზებების პაკეტი (Packaging) რამდენად მიმზიდველი იყო სასტუმროს შემოთავაზებული სპეციალური პაკეტი? (მაგ: საუზმე, სპა, ტურები...)

57 ОТВЕТОВ



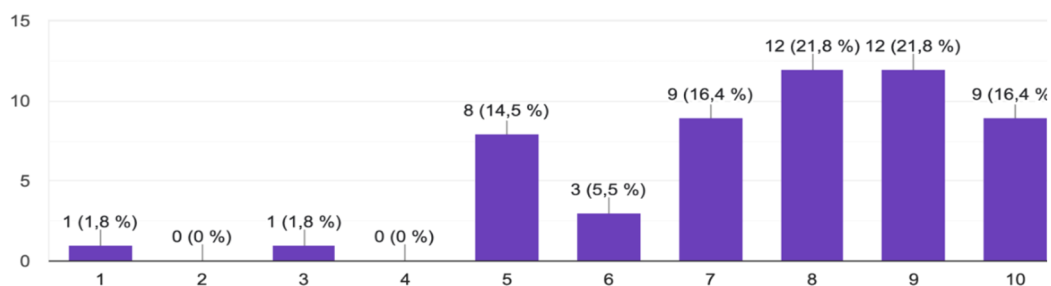
9) ღონისძიებები და აქტივობები (Programming) რამდენად საინტერესო იყო სასტუმროს მიერ შემოთავაზებული და დაგეგმილი აქტივობები ან ღონისძიებები?

55 ОТВЕТОВ



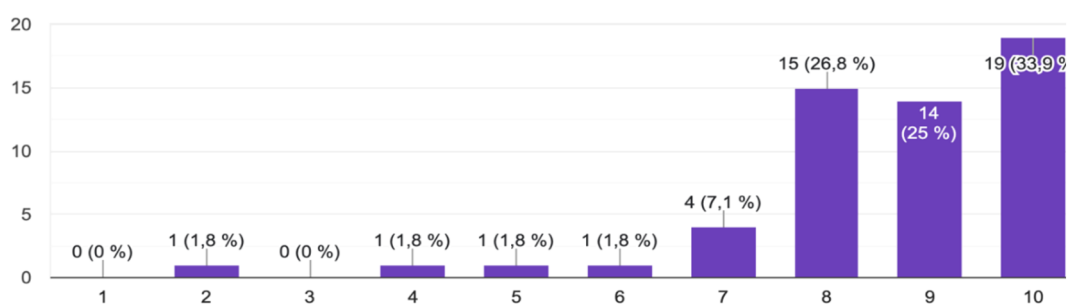
10) პარტნიორობა (Partnership) რამდენად მრავალფეროვანი იყო სასტუმროს მიერ შემოთავაზებული დამატებითი მომსახურება? ...რები, ტრანსფერი, ტაქსის მომსახურება...

55 ответов



11) პერსონალიზაცია (Personalization) რამდენად მორგებული იყო სასტუმროს მომსახურება თქვენს საჭიროებებს?

56 ответов



12) საერთო შეფასება (Performance) საერთო ჯამში რამდენად კმაყოფილი ხართ სასტუმროში მიღებული მომსახურებით?

57 ответов

