

**ტურისტული კომპანიის განვითარების
შესაძლებლობები საქართველოში
(კომპანია „CITY SIGHTSEEING TBILISI“-ს
სტრატეგიული ანალიზის მაგალითზე)**

სოფიო სტეფანიშვილი

საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია
პირველწოდებულის სახელობის
ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

ნაშრომი სრულყოფილ ინფორმაციას აწვდის დაინტერესებულ მკითხველს კომპანიის „City Sightseeing Tbilisi“ საქმიანობის მიმართულებების ანალიზის საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციების შესახებ და ამავდროულად შეაფასებინებს საქართველოში ტურისტული კომპანიის განვითარების შესაძლებლობებს.

სტატიაში განხილულია ტურისტული საწარმოს ირგვლივ მოქმედი ყველა ფაქტორი და პირობა, რომელიც მოქმედებს მის საქმიანობაზე და განაპირობებს მასზე რეაგირების აუცილებლობას.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საბაზრო ურთიერთობების პირობებში, რაც უფრო დიდია ტურისტული საწარმოს საქმიანობის მასშტაბი და სფერო, მით უფრო ძლიერად განიცდის ის სხვადასხვა ფაქტორისა და პირობის ზემოქმედებას. აღნიშნული სტატია სწორედ ამ ფაქტორების და პირობების ერთობლიობას (ტურიზმის ბიზნესის შიდა და გარე გარემო) განიხილავს კომპანიის „City Sightseeing Tbilisi“ მაგალითზე.

კომპანიის სტრატეგიის არსია - ახალი შესაძლებლობების შექმნა, სტრატეგიის შინაარსია - სეგმენტის გაფართოება.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიები, ტურისტული ბაზარი, კომპანიის განვითარება, ფრანჩიზა, ინოვაცია.

შესავალი

უკანასკნელი წლების მანძილზე ტურისტული ბაზრის განვითარება და ქართული ტურისტული პროდუქტის წინსვლა და პოზიციონირება ყველაზე აქტუალური თემაა. კომპანიები, რომლებიც ეწევიან ტურისტულ ბიზნესს, უამრავია საქართველოში, თუმცა მომსახურების განმასხვავებელი ნიშნებით რომ ხასიათდებოდნენ, იშვიათია.

კომპანია City Sightseeing Tbilisi 2013 წელს შემოვიდა საქართველოში და ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ ტურისტულ კომპანიად იქცა. ერთადერთი ბრენდული ტურისტული კომპანიაა, რომელიც მსოფლიოში აპრობირებული მეთოდით ქალაქ თბილისის ექსკურსიებს ახორციელებს წითელი ორსართულიანი ავტობუსით. ქართული პროდუქტების რეალიზაციაშიც დიდ წარმატებას მიაღწია და რეალიზაციის მაღალი მაჩვენებლით მთლიან საქართველოს ტურისტულ ბაზარზე დიდი წილი მოიპოვა.

ძირითადი ნაწილი

საქართველო მსოფლიოში ერთ-ერთი უნიკალური და უდიდესი ტურისტული პოტენციალის ქვეყანაა, ვიზიტორებისათვის ერთგვარი აღმოჩენაა, მაგრამ აქვე აღსანიშნავია, რომ ეს პოტენციალი ჯერ კიდევ სათანადოდ არაა რეალიზებული ტურიზმის ინდუსტრიის მიერ და შესაბამისად დღევანდელი ტურისტული პროდუქტი და ინფრასტრუქტურა არაა პოტენციალის ადექვატური.

თუმცა მდგრადი ტურიზმის განვითარებისთვის და საქართველოს, როგორც უნიკალური ტურისტული ქვეყნის პოზიციონირებისათვის ხელშეწყობა და ტურისტული ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტების გამოცოცხლება/დაარსება აშკარად შეინიშნება, რადგან თავისი პოტენციალით და მრავალფეროვნებით უკვე მოექცა საერთაშორისო ტურიზმის მზარდი ინტერესების სფეროში და ტურისტულმა ნაკადებმა ინტენსიურად დაიწყო გადმონაცვლება ჩვენს ქვეყანაში.

კომპანია City Sightseeing Tbilisi კიდევ ერთი ტურისტული

კომპანია საქართველოში და ამავდროულად გამორჩეული და ერთადერთი წარმომადგენელი-ფილიალია საერთაშორისო ქსელური კომპანია City Sightseeing Worldwide-ის. ტურიზმის ინდუსტრიის საწარმოთა მართვის ამ ფორმით ბრენდი City Sightseeing პირველად 1998 წელს სევილიაში დაარსდა. 1999 წელს ლონდონში იქნა დაპატენტებული City Sightseeing-ის ფრანჩაიზინგის უფლებები. შემდგომ, ბრენდმა მოიცვა 6 კონტინენტი, 37 ქვეყანა და 112 ქალაქი. ტურისტული ფრანჩაიზინგის სავაჭრო ნიშანი City Sightseeing Worldwide, დაარსებიდან მე-14-ე წელს კი, 2013 წლის 22 აგვისტოს საქართველოშიც იკიდებს ფეხს და ტურიზმის განვითარებას ახალ მიმართულებებს სძენს. საქმიანობის განმასხვავებელი ნიშნებით: ორსართულიანი წითელი ავტობუსებით (Hop-On Hop-Off-ის პრინციპით); საექსკურსიო-სათბომაველო ექსკურსიებით; საგანმანათლებლო ტურებით ავტობუსებზე (ერთგვარი განათლების მიღებისა და თბილისის ხედებით ტკობის სინთეზი ბრიტანული კომფორტით) რომელთა ანალოგებიც საქართველოში არ არის, ტურისტულ ბიზნესში ახალ სიტყვას ამბობს და ორიგინალურობით გამოარჩევს.

ამ დროისათვის, მსოფლიოში, ფრანჩაიზინგი ყველაზე მეტად გავრცელებული მეთოდია ტურისტულ სფეროში. ფრანჩიზის რისკი მინიმალურია, რაც ჩვეულებრივ პირობებში ძალიან მაღალია ორგანიზაციის განვითარების საწყის ეტაპზე. გარდა ამისა, მომხმარებლისათვის ნაცნობი სავაჭრო მარკის გამოყენებით ადვილია ბაზარზე დამკვიდრება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საბაზრო ურთიერთობების პირობებში, რაც უფრო დიდია ტურისტული საწარმოს საქმიანობის მასშტაბი და სფერო, მით უფრო ძლიერად განიცდის ის სხვადასხვა ფაქტორისა და პირობის ზემოქმედებას. აღნიშნული სტატია სწორედ ამ ფაქტორების და პირობების ერთობლიობას (ტურიზმის ბიზნესის შიდა და გარე გარემო) განიხილავს კომპანიის City Sightseeing Tbilisi მაგალითზე.

ტურისტული საწარმოს ირგვლივ მოქმედი ყველა ფაქტორი და პირობა, რომელიც მოქმედებს მის საქმიანობაზე და განაპი-

რობებს მასზე რეაგირების აუცილებლობას, ტურისტული ბიზნესის გარე გარემოს წარმოდგენს.

ტურიზმის ბიზნესის გარე გარემოში გამოყოფენ ორი ჯგუფის ფაქტორებს:

1. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ბიზნესზე და ქმნიან მიკროგარემოს. მაგალითად, სახელმწიფო რეგულირების კანონები და დანესებულებები, ადამიანისეული რესურსები, მიმწოდებლები, მომხმარებლები და კონკურენტები და ა.შ.

2. არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები, რომლებიც, მართალია, უშუალოდ ბიზნესზე არ არიან გამიზნულნი, მაგრამ მასზე ზემოქმედებენ. მაგალითად, ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ცვლილებები საზოგადოებაში, ბუნებრივ-გეოგრაფიული და დემოგრაფიული მაჩვენებლები. არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ბიზნესის მაკროგარემოს მიეკუთვნებიან.

ბიზნესის გარე გარემოში, ჩვეულებრივ, გამოყოფენ სამართლებრივ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, მეცნიერულ-ტექნიკურ, სოციალურ-კულტურულ, ბუნებრივ-გეოგრაფიულ და დემოგრაფიულ გარემოს.

სამართლებრივი გარემოს შესწავლით შესაძლებელია ბიზნესისა და საზოგადოების კავშირურთიერთობათა და ურთიერთდამოკიდებულებათა შეცნობა. ეროვნული კანონები უშუალოდ მოქმედებენ ბიზნესის წარმოების პროცესზე როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე სხვა ქვეყნებთან საქმიანი ურთიერთობების დროს. საერთაშორისო ტურიზმის წარმოების პროცესში, ეროვნულ კანონებთან ერთად, გასათვალისწინებელია საერთაშორისო სამართალი, რომელიც არეგულირებს სუვერენულ სახელმწიფოთა ურთიერთობებს საქონლის, წარმოების ფაქტორებისა და კაპიტალის მოძრაობის საკითხებში.

ტურისტულ ბიზნესზე მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემები. პოლიტიკური სისტემა ემსახურება საზოგადოების ინტეგრაციას, ხოლო ეკ-

ონომიკური სისტემა – შეზღუდული რესურსების განაწილება-სა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. პოლიტიკური სისტემა ორი სახისაა: ტოტალიტარული და დემოკრატიული. ტოტალიტარული სისტემა ემყარება სახელმწიფო დირექტივებს. ამ სისტემაში ყველა პოლიტიკურ და ეკონომიკურ საკითხზე გადაწყვეტილებას იღებს სახელმწიფო.

ტურიზმის ბიზნესი გამიზნულია კონკრეტული ადამიანების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად, რომელთა ძირითადი შეხედულებებს, ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს საზოგადოება აყალიბებს. ამის გამო ტურიზმის ბიზნესის წარმატებისათვის აუცილებელია ისეთი სოციალურ-კულტურული ფაქტორების გათვალისწინება, როგორებიცაა: ზნეობრივი და რელიგიური ნორმები (მსოფლმხედველობა, მორალი, რელიგიური და ათეისტური შეხედულებები, მრწამსი), კულტურული პრინციპები და ფასეულობები (ეროვნული კულტურა და ხელოვნება, წეს-ჩვეულებები, დამოკიდებულება კულტურული მემკვიდრეობის მიმართ) და ცხოვრების წესი (ცხოვრების მიზნები და ფასეულობები, ქცევა, ურთიერთობანი, სამომხმარებლო პრიორიტეტები). მომხმარებლები კომპანიაზე City Sightseeing Tbilisi მოქმედი ძირითადი ფაქტორია და თავის საქმიანობას იგი მომხმარებელთა პოზიციიდან აფასებს, მათი თვალთ ხედავს. ამით ეფექტიანად მუშაობის ალბათობა მკვეთრად იზრდება. ფაქტიურად მომხმარებლები წყვეტენ, თუ რომელი პროდუქტები აწარმოონ ორგანიზაციებმა და როგორი იქნება მათი ფასი. კომპანია ბაზარზე ფლობს დიდ წილს, რაც მომხმარებლის კეთილგანწყობაზე (ლოიალურობაზე) მიანიშნებს ბრენდის და მათი მაღალხარისხიანი პროდუქტის მიმართ.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის (მტპ) როლი ბიზნესში დაკავშირებულია პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის გაჩენასთან (მაგალითად, დაჯავშნის გლობალური სისტემები) კონკურენციის განვითარებასთან. მტპ იძლევა ტურიზმის ბიზნესის შესაძლებლობებისა და საქმიანობის სფეროების გაფართოების, კონკურენტუნარიანობისა და ეფ-

ექტიანობის ამადლების შესაძლებლობას. მტკ-ის გარეშე არ არსებობს ბიზნესის ხანგრძლივი და მძლავრი აღმავლობა.

ბუნებრივ-გეოგრაფიულ გარემოში შედის ბუნებრივი პირობები და ეკოლოგიური მდგომარეობა, რომელშიც ხორციელდება ტურიზმის ბიზნესი. ესაა მიწის, წყლის, ბიოლოგიური, მინერალურ-სანედლეულო, სათბობ-ენერგეტიკული, კლიმატური, რეკრეაციული რესურსები და გარემოს ხარისხობრივი მდგომარეობა; რესურსებით უზრუნველყოფა და მათი ათვისების შესაძლებლობა, ეკოსისტემის მწარმოებლურობა, წლის სეზონების ხანგრძლივობა, გარემოს დაბინძურების და ბუნებაში ბუნებრივი ბალანსის დარღვევის დონე და ა.შ.

ტურიზმის ბიზნესის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დამოგრაფიული გარემო, რომლის შესწავლის მიზანია ქვეყნის, რეგიონის მოსახლეობის ცვლილებების პროგნოზი სქესობრივი, ეთნიკური, ასაკობრივი, ეკონომიკური და სხვა ნიშნებით.

ბიზნესის გარემოში მოქმედი ფაქტორები და პირობები შეიძლება იყოს კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი. კონტროლირებადია ის ფაქტორები და პირობები, რომელთა მართვა საწარმოს შეუძლია (მაგალითად, ბიზნესის დაგეგმვა, მართვის სტრუქტურა, წარმოებისა და რელიზაციის ფორმების შერჩევა, რეკლამა და ა.შ.). არაკონტროლირებადია ის ფაქტორები და პირობები, რომლებიც საწარმოს მხრიდან რეგულირებას არ ექვემდებარებიან. ასეთებია: მომხმარებლები, ეკონომიკა, პოლიტიკა, სახელმწიფო მმართველობა, კონკურენტები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და სხვა. ტურიზმის ბიზნესის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად მის გარემოში მოქმედი ყველა ფაქტორი და პირობა უნდა განიხილებოდეს მუდმივ მოძრაობასა და ურთიერთკავშირში.

ყოველი კომპანია, პირველ რიგში, მისი ხელმძღვანელობა, მზად უნდა იყოს კონკურენციული ბრძოლისათვის. წარმატება ბაზარზე მნიშვნელოვან წილად სწორედ კონკურენტებთან დაპირისპირების უნარსა და კონკურენციულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვებით განისაზღვრება. მენეჯერებმა საბაზრო

სტრატეგია უნდა განსაზღვრონ კონკურენტული გარემოს მიხედვით. მხოლოდ კონკურენტულ გარემოში კარგად გარკვეულ მენეჯერებს შეუძლიათ კონკურენტული ბრძოლის ქმედითი მეთოდებისა და ხერხების შერჩევა და პრაქტიკაში გატარება.

კომპანია კონკურენტებთან უპირატესობას ინარჩუნებს იმით, რომ აქტიურად იყენებს ე.წ. სტრატეგიულ ალტერნატივას - დისტრიბუციის ახალ ქსელებს. თითქმის ყველა სასტუმროსთან და ტურისტულ სააგენტოსთან საკომისიოების საფუძველზე აქტიურად თანამშრომლობს. კომპანია უშვებს საკუთარ რუკებს, რომელზედაც განთავსებულია ორსართულიან წითელ ავტობუსზე ექსკურსიის მარშრუტი. კომპანია არის ბრენდული, ცნობადი და ამიტომ ტურისტი რუკის დანახვისთანავე ცდილობს მათგან მიიღოს ჩვენს შესახებ ინფორმაცია თავდაპირველად. რუკა კი ყველა ტურისტს ჭირდება, ამიტომაც აქტიურად თანამშრომლობენ აღნიშნული სასტუმროები და სხვა კომპანიები.

კონკურენცია მძაფრია და ყველა სიახლეს კონკურენტები მალევე ითვისებენ. კომპანია, მიუხედავად დაბრკოლებებისა, კონკურენტულ ბრძოლას საკმაოდ ძლიერად უმკლავდება და ლიდერის პოზიცია აქვს ტურისტულ ბაზარზე.

ტურიზმის ბიზნესის შიდა გარემოში იგულისხმება ტურისტული საწარმოს სამეურნეო ორგანიზმი, რომელიც მოიცავს მის ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფს მისი ადგილმდებარეობისა და საქმიანობის სფეროს მიუხედავად, თავისი მიზნებითა და ამოცანებით, წარმოების ტექნოლოგიით, მასში მომუშავე ადამიანებს მათი უნარით, მოთხოვნილებებითა და კვალიფიკაციით. შიდა გარემოს ელემენტებია: ადამიანისუფლი, მატერიალური და ფინანსური რესურსები, წარმოების ტექნოლოგია და ორგანიზაცია, საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია, წარმოება-გასაღების საქმიანობის შედეგები.

შიდა ფაქტორების ცენტრს წარმოადგენს საწარმოს მიზნები, რადგან ისინი განსაზღვრავენ კონკრეტულ შედეგებს, რომლებსაც უნდა მიაღწიოს საწარმოს კოლექტივმა. მიზნებით განსაზღვრული ორიენტაცია უნდა დაედოს საფუძვლად

სანარმოს ხელმძღვანელობის ყველა მოქმედებას. ძირითადი მიზნებიდან გამომდინარე ისახება მთელი სანარმოსა და ყველა მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ამოცანები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის დონეებისა და ფუნქციური სფეროების ისეთი ლოგიკური ურთიერთობაა, რომელიც უზრუნველყოფს სანარმოს მიზნების ეფექტიანად მიღწევას. სანარმოს მიზნების მიღწევაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტექნოლოგია. ზოგადი სახით ტექნოლოგიაში იგულისხმება წარმოების პროცესში გამოყენებული მასალების დამუშავების, დამზადების, მათი ფორმისა და თვისებების ცვლილებათა მეთოდები. ეკონომისტთა ცნებით კი ტექნოლოგია წარმოების ფაქტორების პროდუქტად გარდაქმნის ხერხია.

სანარმოს დასახული მიზნების წარმატებას უზრუნველყოფენ ადამიანები, რომელთა ინტერესები და ფასეულობები, მოტივები და განწყობა, სტიმულები და სოციალური შეზღუდვები განაპირობებენ მათ აქტივობასა და წვლილს საქმიანობის საბოლოო შედეგებში.

მიზანი კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგია, რომლისკენაც მიისწრაფვიან ერთად მომუშავე ადამიანები. მოცემულ კომპანიაში მიზანი ან მიზნები მუშავდება დაგეგმვის პროცესში დამფუძნებლების მიერ. ამის შემდეგ ხელმძღვანელობა მიზანს გააცნობს კომპანიის წევრებს, რითაც მათ საერთო საქმის თანამონაწილედ გადააქცევს. მიზნები უნდა მუშავდებოდეს არა მარტო მთელი ორგანიზაციისათვის, არამედ, მისი ცალკეული ქვედანაყოფებისთვისაც. ქვედანაყოფების მიზნები მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, როგორც წესი, განსხვავებულია, მაგრამ უამრავ დამატებით და შეუფერებელ საქმიანობასაც ითავსებს (ტუროპერატორი და კოორდინატორი, მარკეტინგის და გაყიდვების სამსახურის არარსებობის გამო, მათ შესასრულებელ საქმესაც ითავსებს). სინამდვილეში კი, სანარმოო ქვედანაყოფის მიზანი შეიძლება იყოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება განსაზღვრულ დონემდე, მარკეტინგის ქვედანაყოფისა - უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობის შემცირება, ლოგისტიკის

ქვედანაყოფისა კი - ხელშეკრულების პირობების დამრღვევი მიმწოდებლების მომსახურებაზე უარის თქმა. ორგანიზაციის მიზნის (ან მიზნების) დროულად და ეფექტიანად მიღწევაში დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციული სტრუქტურა - ერთმანეთთან დაკავშირებული მართვის დონეები და ქვედანაყოფები.

ორგანიზაციის შიგა გარემოში მოქმედი შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტექნოლოგია. ტექნოლოგიას სპეციალისტები სხვადასხვაგვარად განმარტავენ. უმრავლესობა ტექნოლოგიას განიხილავს, როგორც გამოგონებებთან, მანქანებთან დაკავშირებულ პროცესს. თანამედროვე გაგებით ტექნოლოგია განიხილება მასალების, ინფორმაციის სასურველ გარდაქმნათა საშუალებად.

ორგანიზაციაში მოქმედი ცენტრალური ფაქტორი ადამიანია. რაც იქმნება ორგანიზაციაში, იქმნება კონკრეტული ადამიანების და არა ზოგადად თანამშრომლების მიერ, მართვით დაკავებული კონკრეტული პიროვნებების და არა ზოგადად ხელმძღვანელობის მიერ. ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტული მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, უნარ-ჩვევებზე, პიროვნულ თვისებებზე.

კომპანია City Sightseeing Tbilisi სტრატეგიული მენეჯმენტის სკოლებიდან ყველაზე მეტად ერგება სამენარმო სკოლას - სტრატეგიები ყალიბდება ინტუიციურად და არსებობენ ხელმძღვანელების გონებაში გარკვეული სცენარების სახით; სტრატეგიის ფორმირების პროცესი დამოკიდებულია ხელმძღვანელების გამოცდილებაზე და ცოდნაზე; ხელმძღვანელები მიზანდასახულად ანვითარებენ თავის კონცეფციას და აკონტროლებენ მის შესრულებას; აღინიშნება ძიების მიდრეკილება; ახასიათებს მარტივი სტრუქტურა; აქვს წინმსწრები ხასიათი და ინდივიდუალურობა, რაც მნიშვნელოვანია ახალჩამოყალიბებული კომპანიისთვის; აღენიშნება შემოქმედებითობის მაღალი ხარისხი; აქვს მოვლენებზე სწრაფი რეაგირების უნარი და მართვის მარტივი მექანიზმი.

მატრიცა განსაზღვრავს თითოეული პროდუქტის შეფასე-

ბას, სტატუსის მინიჭებას, რასაც კომპანია იყენებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების და მარკეტინგული აქტივობების განსასაზღვრად.მატრიცა იყოფა ოთხ კატეგორიად:

ვარსკვლავი (Star) – ამ პროდუქტს აქვს მაღალი ზრდის ტემპი და კომპანიის გაყიდვებში იკავებს დიდ წილს. ამ პროდუქტზე უნდა დაიხარჯოს ბევრი ფული, რომელიც პირდაპირ აისახება გაყიდვების ზრდაზე, ანუ ეს პროდუქტი სწრაფად ზრდადია და შესაბამისად მალე მიაღწევს სიმწიფის ფაზას, სადაც უკვე გახდება ე.წ. „მენველი ძროხა“ (Cash Cow). „მენველი ძროხა“ (Cash Cow) – ეს პროდუქტი ჩამოყალიბებულია, შესულია სიმწიფის ფაზაში, აქვს დაბალი სტაბილური ზრდა და მაღალი გაყიდვების წილი. ასეთი ტიპის პროდუქტზე ბევრი ინვესტიცია არ იხარჯება მარკეტინგში და გაყიდვებში, რადგან ბაზარი უკვე ათვისებული აქვს და ცნობადობა მაღალია. „ძაღლი“ (Dog) – ამ პროდუქტს აქვს დაბალი ზრდის მაჩვენებელი და გაყიდვებშიც დაბალი წილი უკავია. ამ პროდუქტმა ვერ გაიარა ბრენდის განვითარების პირველი ეტაპი, ანუ გამოშვების და ვერ გადავიდა ზრდის ეტაპზე, რის შედეგადაც აჩვენა დაბალი გაყიდვები. ასეთი ტიპის პროდუქტების მინიმუმიზაცია უნდა მოხდეს და გარკვეული პერიოდის შემდეგ ან რებრენდინგი ან წარმოებიდან ამოღება. კითხვის ნიშანი (Question Marks) – პროდუქტები, რომლებიც აჩვენებენ კითხვის ნიშნებს. აქვთ მაღალი ზრდა, თუმცა კომპანიისთვის არ ტოვებენ მოგებას, აქვთ დაბალი გაყიდვების წილი. ასეთი ტიპის პროდუქტებმა თუ ზრდა შეწყვიტეს და ვერ გაზარდეს ბაზრის წილი ხდებიან ე.წ. ძაღლები და საბოლოოდ ამოსაღებია წარმოებიდან. ამ ბრენდზე უნდა დაიხარჯოს ბევრი ფული ან საერთოდ მოხდეს წარმოებიდან ამოღება.

„ზრდა-წილის“ მატრიცა, რომელიც ასევე ბოსტონის მატრიცის სახელწოდებით არის ცნობილი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს იმის დასადგენად თუ რა პოზიცია უკავია კომპანიას ბაზარზე. კომპანია City Sightseeing Tbilisi ბოსტონის მატრიცის მიხედვით მიეკუთვნება ე.წ. „ვარსკვლავებს“, რადგან დარგი განვითარების მაღალი ტემპით ხასიათდება და კომპანიასაც

ბაზარზე მაღალი წილი უკავია. ასეთი ბიზნესი მოითხოვს დიდ კაპიტალდაბანდებებს პოზიციის შესანარჩუნებლად, მაგრამ ბაზრის მაღალი წილი მასშტაბის ეფექტის საშუალებას აძლევს, რათა დაფაროს დანახარჯები მიღებული შემოსავლით. კომპანია აგრესიულ მეთოდს მიმართავს ინვესტირების განსახორციელებლად.

შემცვლელი პროდუქცია - ლიდერის პოზიცია უკავია, ვინაიდან ერთადერთი ბრენდული კომპანიაა. თუმცა არსებობს მსგავსი კონკურენტი - პატენტის ნიშნებით აღჭურვილი.

მყიდველები - საქართველოს ბაზარი მცირეა, მაგრამ მიუხედავად ამისა კომპანიამ მოსახლეობის და კორპორატიული კლიენტურის მოზიდვა მაინც შეძლო.

პოტენციური კონკურენტები - პოტენციური კონკურენტების გამოჩენის საფრთხე დიდია.

რესურსების მიმწოდებლები - კომპანია City Sightseeing Tbilisi სხვადასხვა ტურისტული პაკეტების მიმწოდებელ კომპანიებთან აქტიურად თანამშრომლობს ორმხრივი ურთიერთობებით. თუმცა მათი მხრიდან შიშის ფაქტორი დიდია. ფიქრობენ, რომ ქალაქის ან ნავის ექსკურსიის გაყიდვის შემთხვევაში მათი კლიენტურა გადაერთევა ბრენდული კომპანიის სხვა შეთავაზებებზეც, მაგრამ მოთხოვნა აქვთ და მიყიდვაზე უარის შემთხვევაში, მგზავრი თავად მოიპოვებს კომპანიის City Sightseeing Tbilisi კონტაქტებს, თვითონ კი დაკარგავენ საკომისიოს რომელსაც კომპანია სთავაზობს.

კონკურენტები ბიზნეს გარემოში მოქმედ არაკონტორლირებად გარე ფაქტორებსა და პირობებს მიეკუთვნებიან, რომლებიც დიდ საფრთხესთან ერთად დიდი სტიმულატორებიც არიან. კონკურენცია ბაზარზე არსებულ მოთამაშეებს შორის - მძფრია, მაგრამ უპირატესობა დიდი აქვს, უკავია ლიდერის პოზიცია. ზოგიერთი მათგანი აგრესიული პოლიტიკით და ამავდროულად მიბაძვით და მითვისებით ცდილობს ტურისტების გადაბირებას, ეწევიან ანტი რეკლამას და ითვისებენ ყველა სიახლეს, რასაც კომპანია იყენებს.

კომპანია კონკურენტებთან უპირატესობას ინარჩუნებს იმ-

ით, რომ აქტიურად იყენებს ე.წ. სტრატეგიულ ალტერნატივას - დისტრიბუციის ახალ ქსელებს. თითქმის ყველა სასტუმროს-თნ და ტურისტულ სააგენტოსთან საკომისიოების საფუძველზე თანამშრომლობს აქტიურად. კომპანია უშვებს საკუთარ რუკებს, რომელზედაც განთავსებულია ორსართულიან წითელ ავტობუსზე ექსკურსიის მარშრუტი. კომპანია არის ბრენდული, ცნობადი და ამიტომ ტურისტი რუკის დანახვისთანავე ცდილობს მათგან მიიღოს ჩვენს შესახებ ინფორმაცია თავდაპირველად. რუკა კი ყველა ტურისტს ჭირდება, ამიტომაც აქტიურად თანამშრომლობენ აღნიშნული სასტუმროები და სხვა კომპანიები.

კომპანია იყენებს ინოვაციური ფორმის სტრატეგიას: პირველი მისი ინოვაციური პროდუქტი იყო ქალაქის ექსკურსია ორსართულიანი წითელი ავტობუსით. თუმცა, აღნიშნული ავტობუსის ბრენდული იერსახე უნდა ყოფილიყო ღია ტიპის ავტობუსი, კომპანიამ თავდაპირველად იჯარით აიღო ორსართულიანი ავტობუსი, მხოლოდ არა ღია ტიპის, შეფუთა ბრენდული ნიშნებით და წელიწადნახევრის მუშაობის შემდეგ და დაკვირვების შედეგების ანალიზის საფუძველზე შეცვალა ძველი ნამდვილი ორიგინალით-კაბრიოლეტის ტიპის ორსართულიანი ღია ავტობუსით. კომპანიას აქვს აღებული მერიისგან იჯარით ნავი, რომელიც შეფუთულია ბრენდული ნიშნებით, რომელიც აწყობს მდ. მტკვარზე ნავით რეგულარულ ექსკურსიებს.

კომპანიის მატერიალური და არამატერიალური აქტივების როლი საგრძნობლად მზარდია. კომპანია ძირითად და დამხმარე საშუალებებს სრულყოფს და ამ გზით კონკურენციის სტრატეგიას და სტრატეგიულ პოზიციონირებას წარმატებით ახორციელებს.

დასკვა

კომპანია „City Sightseeing Tbilisi“-ის სტრატეგიის შემუშავების და რეალიზაციის პროცესი იყო საკმაოდ მიზანდასახულად გათვლილი და შეიძლება ითქვას წარმატებულიც. ქმედებების განხორციელება იყო თანმიმდევრული. საკვანძო კომპეტენ-

ციები იყო მოქნილი და შეესაბამებოდა მომავლის ნებისმიერ მოთხოვნას. ის ფაქტორები, რომლებიც იყო საკვანძო კომპანიის საქმიანობისათვის, თავის დროზე იყო გაანალიზებული და შეფასებული სწორად. ამ ფაქტორების შესახებ თანამშრომლები იყვნენ ინფორმირებული და თითოეულს გარკვეული წვლილი აქვს შეტანილი. კომპანია ინარჩუნებს მოგებას ძალების მაქსიმალური მობილიზაციით. გამოცდილების კვალდაკვალ კომპანიის უნარი გარდაიქმნა შესაძლებლობად და შესაძლებლობა - უნიკალურ კომპეტენციად. კომპანიის თითოეული სტრატეგია ეყრდნობა საკუთარი წარმატების საკვანძო ფაქტორებს და ახალი შესაძლებლობების შექმნას. შესაძლებლობები აქვს ყველა ტურისტულ კომპანიას, რომელიც მსგავსად იქნება ორიენტირებული მიზნებზე.

გამოყენებული ლიტერატურის სია:

1. „კორპორატიული მენეჯმენტი“- შ. მაჭავარიანი;
2. „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები“-შ. მაჭავარიანი;
3. „ტურიზმის მენეჯმენტის საფუძვლები“ - გ. მერლანი. თბილისი-გორი-2008წ.
4. „ტურიზმის ბიზნესი“ - ლ. ყორღანაშვილი. თბილისი-2010წ.
5. „ტურიზმის ბიზნესის ორგანიზაცია“-ლ.კოჭლამაზაშვილი, მ. ჩხარტიშვილი. თბილისი-2014წ.
6. „ტურისტული პროდუქტის ფორმირების თავისებურებები საქართველოში“ - მ.მელაძე. თბილისი-2008წ.
7. „საქართველოს ავიასაწარმოების სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები და მათი გაუმჯობესების გზები“-ნ.აჩუაშვილი. თბილისი-2012 წ.
8. „ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი“ - ა. ოქროცვარიძე, მ. ვადაჭკორია, ლ. ოქროცვარიძე. თბილისი-2011წ.
9. „ტურიზმი“ - გ.ხომერიკი. თბილისი-2008 წ.

ინტერნეტის ვებ-გვერდები:

<http://www.cstbilisi.com/>

<http://strategy.ge/>

<http://www.for.ge/>

<https://referat.ru/>

<http://www.nplg.gov.ge/>

<http://all-referats.com/>

REFERENCES:

1. “Corporate Management”-Sh. Machavariani;
2. “Modern Management Concepts”- Sh. Machavariani;
3. “Basics of Tourism Management”-G. Marlani, Tbilisi-Gori-2008 year;
4. “Tourism Business”-L. Korghanashvili, Tbilisi-2010 year;
5. “Organization of Tourism Business”-L. Kochlamazashvili, M. Chkhartishvili, Tbilisi-2014 year;
6. “Formation Features of the Tourist Product in Georgia”-M. Meladze, Tbilisi-2008 year;
7. “Strategic Management Problems of Airlines of Georgia and Ways to their Improvement”-N. Achuashvili, Tbilisi-2012 year;
8. “Tourism and Hospitality Management”-A. Okrotsvaridze, M. Vadachkoria, L. Okrotsvaridze, Tbilisi-2011 year;
9. “Tourism”-G. Khomeriki, Tbilisi-2008 year; 10.

Internet web-sites:

<http://www.cstbilisi.com/>

<http://strategy.ge/>

<http://www.for.ge/>

<https://referat.ru/>

<http://www.nplg.gov.ge/>

<http://all-referats.com/>

**THE DEVELOPMENT OPPORTUNITIES
OF THE TOURIST COMPANY IN GEORGIA ON THE
EXAMPLE OF THE STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY
„CITY SIGHTSEEING TBILISI”**

PhD student, **Sophio Stephanishvili**,
School of Economics and Business Administration, St. Andrew The
First-Called Georgian University of the Patriarchate of Georgia

RESUME

The work will provide to the interested reader with the comprehensive information about developed recommendations, based on the analysis of activity direction of the company “City Sightseeing Tbilisi” and at the same time, it will assist in evaluation of development opportunities for tourist companies in Georgia. The article deals with all active factors and conditions around tourist industry, which operate on its activity and necessitate to response. However, it is noteworthy, that in conditions of market relations, the bigger the scale and sphere of activity in the tourism industry, the more powerful impact from a variety of factors and conditions it suffers. The mentioned article discusses combination of exactly those factors and conditions (Internal and external environment of tourism business) on the example of company “City Sightseeing Tbilisi”. The essence of the company strategy is to create new opportunities; The strategy content is to widen the segment.

Keywords: Strategies, Touristic Market, Company Development, Franchise, Innovation.