

ბენჩმარკინგის როლი სასტუმრო მენეჯმენტის სრულყოფაში

DOI.org/10.36962/104/3-5/202101166

ნინო ოსიტაშვილი
სტუ დოქტორანტი

ნანა ნადარეიშვილი
გეოგრაფიის დოქტორი,
თსუ ასოცირებული პროფესორი,
ვახუშტი ბაგრატიონის სახ.
გეოგრაფიის ინსტიტუტი უფროსის მეც. მუშაკი,

რეზიუმე

სასტუმროს წარმატებული მუშაობისთვის მსოფლიო პრაქტიკამ აჩვენა, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ბენჩმარკინგული კომპანიების ფუნქციონირებამ საკმაოდ კარგი შედეგი მოუტანა სხვადასხვა საწარმოებს. რადგან საქარველოში სასტუმრო ინდუსტრია ჯერ კიდევ არ არის იმ დონეზე განვითარებული, რომ დააკმაყოფილოს საერთაშორისო სტანდარტები, კარგი იქნება სასტუმროს რეგიონული ასოციაციების შექმნა.

რატომ არის სასტუმროებისთვის მნიშვნელოვანი ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების ცოდნა? ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების გამოყენებით შესაძლებელია:

1. ინვესტორებმა ბაზარზე არსებული ტარიფებიდან და დაკავებულობიდან გამომდინარე განსაზღვრონ რა რაოდენობის ინვესტიცია განახორციელონ სასტუმროს აშენებისას. რა ელჩრება ჩადებული ინვესტიციიდან გამომდინარე სასტუმრო ნომერი და რამდენ ხანში მიიღებენ უკან ჩადებულ ინვესტიციას.

2. შემოსავლების მენეჯმენტს დაეხმარება შემოსავლების გაზრდაში, ამის საუკეთესო მაგალითი მოგვცა სასტუმროების ქსელ Ritz Carton-ის მიერ გატარებული ბენჩმარკინგული ოპერაციების შედეგმა.

3. სასტუმროებს დაეხმარება უფრო მეტი კმაყოფილი კლიენტის ყოლაში. ეს კი ნიშნავს, რომ სხვა სასტუმროებთან შედარებით მისი რეიტინგი მაღლა აიწევს, რაც თავის მხრივ უფრო მეტ კლიენტს მოიზიდავს.

4. სასტუმრო პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებასა და მათში მოტივაციის გაზრდაში. ეს კი მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხს გააუმჯობესებს.

5. ექსპერიმენტებზე ფულის დაზოგვაში, საუკეთესო გამოცდილების გამოყენებისა და საკუთარი ვარიანტის შეთავაზებით სასტუმრო აამაღლებს მის ცნობადობას და გაზრდის პოპულარობას.

და ბოლოს, საშუალო ზომის სასტუმროები, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა მაღალი კონკურენციის პირობებში, ბაზარზე ადგილის შესანარჩუნებლად იყენებენ მხოლოდ ფასების დაწევას, რასაც მომსახურების ხარისხის გაუარესება მოყვება და საბოლოოდ, ასეთი სასტუმროების მეპატრონეები იძულებულები ხდებიან ან გაასხვისონ ან დახურონ სასტუმროები. მათ ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების ცოდნა და გამოყენება დაეხმარება ზედმეტი დანახარჯის გარეშე, ან მინიმალური კაპიტალდაბანდებით აამაღლონ მომსახურების დონე და გაზარდონ შემოსავლები.

საკვანძო სიტყვები: ბენჩმარკინგი, კონკურენცია, მართვა, სასტუმრო მომსახურება, სტუმარმასპინძლობა, სასტუმრო სერვისი.

შესავალი

სტუმარმასპინძლობა ყველაზე მგრძნობიარე ბიზნეს სფეროა მთელს მსოფლიოში. ქვეყანაში წარმოშობილი ნებისმიერი პატარა ცვლილება მყისიერ ზეგავლენას ახდენს ამ ინდუსტრიაზე. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სფეროს გააჩნია სხვადასხვა კრიზისიდან გამოსვლის, სწრაფად აღდგენის თვისებაც. Covid 19 პანდემიიდან გამომდინარე ყველაზე დიდი ზარალი ამ სფერომ განიცადა. 2020 წლის მსოფლიო სტატისტიკის მიხედვით ტურისტულ ბიზნესში დასაქმებულებიდან 100 მილიონმდე ადამიანი დარჩა უმუშევარი. სასტუმროების დატვირთულობა 84% ით შემცირდა. [1]. საქართველოში შემოსულ ტურისტ-

ტთა რაოდენობა 81% შემცირდა. [2]

იმისთვის რომ, არსებული სიტუაციიდან ნაკლებ მტკივნეულად მოხდეს გამოსვლა, საჭიროა თითოეულმა სასტუმრომ, რომელიც აპირებს პანდემიის დასრულებასთან ერთად ოპერირების განახლებას, არსებითი ცვლილებები შეიტანოს სასტუმროს მართვაში. ბენჩმარკინგი კი საუკეთესო ინსტრუმენტია წარმატების მისაღწევად.

ძირითადი ტექსტი

მსოფლიოში ბიზნეს სექტორები იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებსა და ხერხებს კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. ბენჩმარკინგი კი ითვლება მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად, რომელსაც საფუძვლად უდევს საქმიანობის მუდმივი გაუმჯობესების კონცეფცია; ის ითვალისწინებს დაგეგმვის უწყვეტ ციკლს, კოორდინაციას, მოტივაციას და შეფასებას საწარმოთა საქმიანობის მდგრადი გაუმჯობესების მიზნით. იმისთვის რომ გაკეთდეს ბაზრის საფუძვლიანი ანალიზი და შეფასდეს კონკურენტული საწარმოს პოზიცია, რომლის საფუძველზეც შემდგომ მიიღება სტრატეგიული გადაწყვეტილება, ამერიკისა და ევროპის წამყვან ქვეყნებში იყენებენ ბენჩმარკინგს.

ბენჩმარკინგი-Benchmarking"- (ინგლისური სიტყვაა და სიტყვასიტყვით ნიშნავს bench- ადგილი marking-აღნიშვნა,) წარმოადგენს ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობას, რომლებიც აკვირდებიან და მრავალმხრივი პოზიციიდან სწავლობენ კონკურენტებს და აქტიურად იყენებენ მათ საუკეთესო გამოცდილებას.

თანამედროვე მსოფლიოში, სადაც მარავალგვარი მედია თუ ციფრული საშუალებაა, საკუთარი ბიზნესის რეკლამებისთვის, კონკურენცია სულ უფრო რთულდება. ამასთანავე სასტუმრო ბიზნესის პოპულარობასთან ერთად ბაზარზე სტაბილურად დამკვიდრებას ართულებს ის გიგანტი ბრენდები (Holliday Inn, Global Hyatt, Hilton Hotels, Marriott International, Radisson Blue და სხვა), კონკურენციაში, რომლებიც იყენებენ ბიზნესის ადმინისტრების თანამედროვე მეთოდებს, როგორცაა: მარკეტინგის

სხვადასხვა სტრატეგია, საკუთარი საქმიანობის სხვადასხვა ანალიზი და დამოუკიდებელი ექსპერტების შეფასება, მრავალფეროვანი მარკეტინგული კომუნიკაციების ფართო სპექტრი და ა.შ. [3]. ბოლო წლებში ძალიან აქტუალურია სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფები, რომლებიც აადვილებს მართვას.

მხოლოდ მარკეტინგში, სასტუმრო ბიზნესის ეს ლიდერები ხარჯავენ თავიანთი წლიური ბრუნვის 5-7% -ს. პატარა, დაბალბიუჯეტური სასტუმროები რისკზე არ მიდიან და ზოგავენ ფულს განვითარებაში. ისინი ამ გზით ცდილობენ დაიცვან თავი არასასურველი შედეგისგან. ამ კატეგორიის სასტუმროები მომხმარებელს იზიდავენ ძირითადად დაბალი ფასებით, რაც მიიღწევა სასტუმროს შეზღუდული მომსახურების ხარჯზე.

ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების შესწავლა და ფლობა ეხმარება არამარტო სასტუმროებს, არამედ ნებისმიერ საწარმოს, ბიზნესის ეფექტიანობის გამუმჯობესებაში, დროის დაზოგვაში ნაცვლად ახალი გამოუცდელი სტრატეგიებისა და იდეების დანერგვა-დატესტვისა, რომელიც ხანგრძლივ დროს მოითხოვს და შეიძლება არც იყოს გამართლებული. [4]

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება განისაზღვრება მისი ბაზარზე მდგრადი კონკურენტუნარიანობით. ის შეფასების ერთ-ერთი მთავარი პარამეტრია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია განისაზღვროს მსგავს საწარმოთა ფუნქციონირებაში არსებული განსხვავებები, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხი და წარმოების საქმიანობის ეფექტიანობა. ფაქტორთა ერთობლიობა, რეგიონი და სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაზღვრავს კონკრეტული სასტუმრო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობას.

სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონის შენარჩუნების ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა კომპანიების პოზიტიური გამოცდილების გამოყენება, რომლებიც ლიდერობენ ბაზარზე. ეს მეთოდი სპეციალურ სამეცნიერო ლიტერატურაში განმარტებულია, როგორც ბენჩმარკინგი. თავისი არსით, ის ახლოს არის მარკეტინგულ დაზვერვასთან და

წარმოადგენს ემყარება მარკეტინგულ ანალიზს. უკვე გასული საუკუნის 70-იანი წლების შუა პერიოდიდან ბენჩმარკინგი დამოუკიდებელი მიმართულება გახდა და ყოვლისმომცველია კონკურენციის ანალიზის ფარგლებში.

ამჟამად ბენჩმარკინგი წარმოადგენს საუკეთესო ინსტრუმენტს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესაფასებლად. კომპანიამ რომ უზრუნველყოს ბაზარზე ხანგრძლივი ყოფნა, მან უნდა განახორციელოს თავისი ბიზნესის ფუნქციონირების შედარებითი ანალიზი ინდუსტრიის ლიდერებთან.

სანამ სასტუმროს ბიზნესში ბენჩმარკინგის გამოყენების შესაძლებლობებს დავადგენთ, გავანალიზოთ მისი ტიპები:

1. ზოგადი ბენჩმარკინგი ეფუძნება ანალიტიკურ-შედარებით ანალიზს მსგავსი საქონლის მწარმოებლების მიერ წარმოებული და გაყიდული პროდუქტების მაჩვენებლებს შორის. შედარება ხელს უწყობს საინვესტიციო საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრას და ასევე საშუალებას იძლევა განხილულ იქნეს პრობლემები, კლასიფიცირდეს ამოცანები და ეტაპობრივად მოხდეს მათი გადაწყვეტა;

2. ფუნქციური ბენჩმარკინგი დაკავშირებულია, მსგავს პირობებში ორგანიზაციის მუშაობის გარკვეული ასპექტების შედარებასთან წარმატებულ ორგანიზაციებთან.

3. შიდა ბენჩმარკინგი ემყარება კომპანიის შიდა სტრუქტურულ კვლევას. ის ყველაზე მეტად გავრცელებულია ქსელურ სტუმრობებში. ასეთი პროცესის მთავარი ამოცანაა საწარმოს ეფექტიანობის შიდა სტანდარტების დადგენა, რაც შესაძლებელს ხდის ერთი სტრუქტურის პოზიტიური გამოცდილება გავრცელდეს მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაში. მას იყენებენ კომპანიის დეპარტამენტების მუშაობის შედარებისას.

4. კონკურენტული ბენჩმარკინგი გამოიყენება მსგავსი საწარმოების ბაზარზე პოზიციონირების ს შედარებისას. მათ პოზიციონირებაზე ბაზარზე. ძირითადად ხდება იმ კომპანიების შედარება, რონლებიც ერთი და იგივე ბაზარზე მონაწილეობენ და მომხმარებელს სთავაზობენ კონკურენტუნარიან პროდუქტ-

ტს ან მომსახურებას, ეგრეთწოდებული შემცვლელ (substitute)-პროდუქტს. [5] კონკურენტული ბენჩმარკინგის მიზანია საკუთარი კომპანიის საქმიანობის შედარება კონკურენტებთან.

5.სტრატეგიული ბენჩმარკინგი-ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესება, ორგანიზაციის მაღალი დონის მქონე უცხოური კომპანიების საუკეთესო პრაქტიკის საფუძველზე;[6]

დასახული მიზნიდან გამომდინარე , ბენჩმარკინგის იყოფა ორ ძირითად ნაწილად: შედარებითი და პროცესული ბენჩმარკინგი. შედარებითი ბენჩმარკინგი ეს არის ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგად მიღებული შედეგების შეგროვებისა და ანალიზის პროცესი და ამ მონაცემების შედარება სასტუმრო ინდუსტრიის სხვა საწარმოების მონაცემებთან, პრობლემების იდენტიფიცირებისა და სტრატეგიული პროგრამების შემუშავების მიზნით. მის საფუძველზე და სასტუმროს ბიზნესში ბენჩმარკინგის მიდგომის წარმატებით დანერგვისა და განხორციელების გათვალისწინებით, გამოვყოფთ სასტუმროს ფუნქციონირების ეფექტიანობის მაჩვენებლებს:

1) ძირითადი ინდიკატორები, რომლებიც განსაზღვრავენ მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხს;

2) ძირითადი ინდიკატორები, რომლებიც განსაზღვრავენ სასტუმროს მართვისა და მუშაობის ეფექტიანობას:

- გაყიდული ოთახებიდან შემოსავალი (Room Revenue);

- ხელმისაწვდომი ოთახების რაოდენობიდან შემოსავალი (RevPAR);

- გაყიდვის საშუალო ტარიფი (ADR);

- საშუალო შემოსავალი თითო სტუმარზე (RevPAC);

- ცხოვრების საშუალო ხანგრძლივობა (Average Length of Stay);

- გაყიდული ოთახების რაოდენობა (Room Sold);

- დატვირთულობის პროცენტი (Occupancy %).

3) პერსონალის მუშაობაზე მოქმედი ფაქტორები.[7]

ყოველივე ამის გაანალიზების საფუძველზე შესაძლებელია სასტუმროს ოპერირების ეფექტიანი მეთოდის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც მოხდება სტუმრის საჭიროებების მაქსი-

მალური დაკმაყოფილება და ოპტიმალური გადანტვეტილებების მიღებაც.

პროცესული ბენჩმარკინგი კი წარმოადგენს ბიზნეს პროცესების იმ მიმართულებების კვლევას.. რომლებიც იძლევიან გარე და შიდა პროცესების საუკეთესო შედეგებ; ტურიზმში გარე პროცესებად შეიძლება ჩაითვალოს ავია ან სარკინიგზო ბილეთების დაჯავშნა, რესტორნების პროდუქტით მომარაგება. შიდა პროცესებია ნომრის სუსფთავის შენარჩუნება, სასტუმროს სამრეცხაოს მუშაობა.

არსებობს სხვადასხვა ტიპის ბენჩმარკინგული კვლევების მოდელები [9]:

კვლევის პირველ მოდელს განეკუთვნება, ისეთი მდგომარეობა, როდესაც ერთი ორგანიზაცია პარტნიორულ საწყისებზე იწყებს ბენჩმარკინგს სხვა ორგანიზაციებთან. თითოეულ მათგანთან დამოუკიდებლად აწარმოებს შედარებას და ხშირად ორგანიზაციებმა არ იციან რომელი ორგანიზაციაა ჩართული ამ კვლევაში.

მეორე მოდელი ასახავს სიტუაციას, როდესაც რამდენიმე პარტნიორი კომპანია იკრიბება და ახორციელებს ერთობლივ ბენჩმარკინგს. ამ მოდელით ხდება ყველა პარტნიორის ჯვარედინი შედარება.

მესამე მოდელში გამოიყენება მესამე პირი, ანუ ინვევენ კონსულტანტს.

ბენჩმარკინგი ითვალისწინებს ისეთ პროცედურას, როდესაც სასტუმროდან გასვლისას, სტუმარს ეძლევა მომსახურების შეფასების ე.წ. წიგნი ან კითხვარი. სამწუხაროდ, მრავალი სასტუმროს კითხვარში მცირე ინფორმაციაა და მაშინაც კი, თუ მომხმარებელს პრობლემები შეექმნა, იგი სასტუმროს საერთო შეფასებას ან დაბალ ქულას უწერს ან უბრალოდ უარს ამბობს პასუხზე. რა თქმა უნდა, ამ სასტუმროში მომსახურების ხარისხის უკმაყოფილება სტუმარს სამუდამოდ დარჩება და მისი დაბრუნების შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად შემცირებულია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/>

2. <https://gnta.ge/ge/%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/>

3. შერჩეული ტექნიკები ბენჩმარკინგის ანალიზისთვის. ხარისხის მენეჯმენტისა და ტექნოლოგიის ბენჩმარკინგი. 5 (3), ქ. 3-22 გვ.

4. ბრეიტერ დ. და კლაინ, ს.ფ.. (1995) სასტუმროებში ხარისხის მენეჯმენტის შეფასების ბენჩმარკინგი. ფიუ სტუმარმასპინძლობის მიმოხილვა 13 (2), 45-60.

5. ჯონსი ნ. ჰაუკროფტი ბ& დრეიკი ლ. (1997) მონაცემთა დაფარვის ანალიზის გამოყენება სასტუმროს მუშაობის მონიტორინგში. პროგრესი ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის კვლევაში 3 (2), 119-127.

6. ფილიპს პ.ა. და აპპია-ადუ კ. (1998) სტუმარმასპინძლობის სექტორში, ბენჩმარკინგი სტრატეგიული დაგეგმვის გასაუმჯობესებლად. მომსახურების სექტორის ჟურნალი 18 (1), 1-18.

7. ზაირი მ. (1992) ბენჩმარკინგის ხელოვნება: მომხმარებელთა უკუკავშირის გამოყენება შესრულების განსხვავებების დასადგენად. ხარისხის საერთო მენეჯმენტი 3 (2), 177-188.

8. კუპერი დრ. შინდლერ პ.ს , (2011). ბიზნესის კვლევის მეთოდები, მე -11 გამოცემა, მაკგრაუ-ჰილ/ირვინ ინქორფორეით; ნიუ-იორკი.

9. მინ, ჰ, & ჩანგ კ. (2002). "სტუმარმასპინძლობის ხარისხის დინამიური ნიშნული", მომსახურების მარკეტინგის ჟურნალი, 16 (4) 302-321.

REFERENCES

1. <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/>

2. <https://gnta.ge/ge/%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/>

3%98%E1%83%99%E1%83%90/;

3. Selected Techniques for Benchmarking Analysis. Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol. 5(3), str. 3-22pp;

4. Breiter, D. and Kline, S.F. (1995) Benchmarking quality management in hotels. FIU Hospitality Review 13(2), 45-60.;

5. Johns, N., Howcroft, B. and Drake, L. (1997) The use of data envelopment analysis to monitor hotel productivity. Progress in Tourism and Hospitality Research 3(2), 119-127.

6. Phillips, P.A. and Appiah-Adu, K. (1998) Benchmarking to improve the strategic planning process in the hotel sector. The Service Industries Journal 18(1), 1-18.

7. Zairi, M. (1992) The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. Total Quality Management 3(2), 177-188.

8. Cooper, D. R. and Schindler, P. S., (2011). Business Research Methods, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin Inc., New York, New York;

9. Min, H., Min, H. and Chung, K. (2002). "Dynamic benchmarking of hotel service quality," Journal of Services Marketing, 16(4) 302-321.

THE ROLE OF BENCHMARKING IN HOTEL MANAGEMENT IMPROVEMENT

Nino Ositashvili,

PhD Student of GTU

E-mail: ninosit@yahoo.com

Nana Nadareishvili

Doctor of Geography, Associate Professor of GTU,

Senior Research Fellow at Vakhushiti Institute of Geography

E-mail: n.nadareish3005@gmail.com

RESUME

Hospitality is the most sensitive business in the world. Any small change in the country has an immediate impact on this industry. However, it should also be noted that this area also has the ability to

recover quickly (coming out of various crises).

The world practice of successful hotel operation has shown that the presence of benchmarking companies in developed countries has brought good results to various enterprises. Since the hotel industry in Georgia is not yet developed to a level that meets international standards, it would be a good idea to create the regional hotel associations, to invite experts who provide benchmarking with their consulting activities and services. This means that the high-ranking experts will be invited to select the most important indicators for the analysis. Creating a service standard framework will help the hotel industry to improve the quality of a service.

Why is the knowledge of benchmarking tools important for hotels?

Using benchmarking tools helps:

1. Investors to determine a range of investment in the construction of a hotel based on the tariffs and occupancy in the market. What will the hotel room cost based on the investment and how long will it take to get the investment back?

2. Revenue management increase revenue; The best example of this is the benchmarking operations provided by the hotel chain Ritz Carton.

3. Hotels to have more satisfied customers. This means if the hotel rating is higher than that of other hotels, more customers are attracted.

4. To increase the qualification of hotel staff and to increase their motivation. This will improve the quality of the work done by them.

5. To save money on experiments; By using the best experience and offering your own option, the hotel will raise its awareness and increase its popularity.

Keywords: Benchmarking, Competition, Management, Hotel Services, Hospitality.