

კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია - ტურიზმის მდგრადი განვითარების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი

DOI:10.36962/ECS107/6-7/2025-7

ელისო გველესიანი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი,
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
E-mail: eliso.gvelesiani@atsu.edu.ge

რეზიუმე

კონკურენტული სტრატეგიები სამომხმარებლო ბაზარზე წარმატების გასაღებია. მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია. ამ მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს სამომავლო განვითარებისთვის სხვადასხვა სტრატეგიული ვარიანტის დასახვა, შეფასება და მათ შორის, ყველაზე დიდი ალბათობით, წარმატების მომტანის შერჩევა. სტრატეგიული ვარიანტებიდან სწორი, ყველაზე ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევა გვცხადდება: სტრატეგიული ვარიანტების ფორმულირებაში, არსებული ვერსიებიდან იმ ვარიანტის არჩევაში, რომელიც სავარაუდოდ სტრატეგიული წარმატების გარანტი შეიძლება გახდეს.

ტურიზმის მდგრადი განვითარების სტრატეგიის ფორმულირების საგანია: კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია, რომლის საფუძველზეც წარმოიქმნება კონკურენცია; სტრატეგიული მიმართულება, რომელიც მიგვითითებს განვითარების რომელი მიმართულება უნდა ავირჩიოთ და სტრატეგიული მეთოდები, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა განვითარდეთ უფრო სწრაფად, როგორ გავზარდოთ შემოსავლები და რომელი მეთოდების გამოყენება დაგვცხადდება ამაში.

საკვანძო სიტყვები: ტურიზმი, სტუმარმასპინძლობა, კონკურენცია, უპირატესობა, კონკურენტული სტრატეგიები.

ძირითადი ტექსტი

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის თეორიული საფუძველი ამერიკელი ეკონომისტის **მაიკლ პორტერის** სახელს უკავშირდება. მან შეისწავლა მსოფლიოს 100-ზე მეტი სხვადასხვა ინდუსტრიის მუშაობა და ამის საფუძველზე შეიმუშავა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ანალიზის მეთოდიკა, რომლის მიხედვითაც, კონკურენტული სტრატეგიის არჩევა განისაზღვრება ორი ძირითადი პუნქტით:

- ინდუსტრიის მიმზიდველობა გრძელვადიანი მომგებიანობის თვალსაზრისით;
- ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის კონკურენტულ პოზიციას ინდუსტრიაში.

ტურისტული ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირების საგანია: კონკურენტული სტრატეგია, რომლის საფუძველზეც წარმოიქმნება კონკურენცია; სტრატეგიული მიმართულება, რომელიც მიგვითითებს განვითარების რომელი მიმართულება უნდა ავირჩიოთ და სტრატეგიული მეთოდები, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა განვითარდეთ უფრო სწრაფად, როგორ გავზარდოთ შემოსავლები და რომელი მეთოდების გამოყენება დაგვცხადდება ამაში.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ბიზნეს სტრატეგია იშვიათად ეხება მთელ კომპანიას (იმ კომპანიების გარდა, როცა კომპანია ძალიან მცირე მოცულობისაა). ბიზნეს სტრატეგია ორგანიზაციას სტრატეგიულ ბიზნესს ერთეულებად ჰყოფს.

ბიზნეს სტრატეგიის დონეზე პასუხს ვსცემთ შემდეგ კითხვებს:

- როგორ მივაღწიოთ კონკურენტულ უპირატესობას?

- რასახის პროდუქტი და მომსახურება უნდა შევქმნათ და ბაზრის რომელი სეგმენტისთვის?
- სტრატეგიული მეთოდებიდან განვითარების რომელი მეთოდები დაგვეხმარება ამაში?

ცნობილია რომ ტურისტული კომპანიის ცალკეული დანაყოფის ინდივიდუალურ მიზნებს არეგულირებს კორპორაციული სტრატეგია. თუმცა ბიზნეს დონისა და კორპორაციული დონის სტრატეგიების გამოყოფა შესაძლოა რთული იყოს, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესის კონტექსტში, რადგანაც პატარა კომპანიები, ხშირად, ერთ კონკრეტულ პროდუქტს აწარმოებენ და სთავაზობენ მომხმარებელს. გამომდინარე აქედან ისინი ბაზრის მხოლოდ ერთ მცირე სეგმენტს იკავებენ.

დიდი მასშტაბის მქონე ტურისტულ კომპანიებში, ცალკეული ბიზნეს სტრატეგიები საერთო კორპორაციული სტრატეგიიდან მომდინარეობს. რესურსების მრავალფეროვნება არა თუ კომპანიებს, არამედ უმსხვილეს ინტერნაციონალურ ორგანიზაციებსაც კი არ აძლევს საშუალებას დააფინანსონ ყველა ბიზნეს სტრატეგია. როგორც წესი, კომპანია იძულებულია რამდენიმე შემოთავაზებულ ბიზნეს-სტრატეგიას შორის გააკეთოს არჩევანი და რასაკვირველია ირჩევს მას, რომელსაც ყველაზე დიდი შემოსავლის მოტანის პერსპექტივა აქვს.

მრავალი მეცნიერის ინტერესის საგანს წარმოადგენს საკითხი იმის შესახებ თუ რა მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებით არის შესაძლებელი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა. სტრატეგიული დაგეგმვის კვლევამ საფუძველი ჩაუყარა რამდენიმე თეორიას კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნების შესაძლო მეთოდების შესახებ, რომელთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია: *კონკურენტული პოზიციონირება* და *ძირითადი კომპეტენციები*.

კონკურენტული პოზიციონირების კონცეფცია მაიკლ პორტერის ზოგადი სტრატეგიული ჩარჩოდან იღებს საფუძველს.

ძირეულ კომპეტენციებზე ან რესურსებზე დაფუძნებული მიდგომა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას ორგანიზაციის კომპეტენციების კვლევასა და განვითარებას უკავშირებს.

მესამე მიდგომა, ფარდობითი მიდგომა, აღიარებს რომ კომპანიის წარმატებისთვის საჭირო ბევრი კრიტიკული ფაქტორი ორგანიზაციის მიღმა არსებობს. შესაბამისად, ამ მიდგომის თანახმად, აუცილებელია ფორმებს შორის გარკვეული ალიანსებისა და შეთანხმებების არსებობა.

ეს სამი მიდგომა ურთიერთგამომრიცხავი არ არის, პირიქით, შეიძლება ითქვას რომ ისინი ავსებენ კიდეც ერთმანეთს.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია გავიაზროთ თუ რა კონტექსტშია მნიშვნელოვანი კონკრეტული სტრატეგიისა და სტრატეგიული მიმართულების დასახვა, განვმარტოთ კონკურენტული უპირატესობის კონცეფცია; გამოვავლინოთ რომელი სტრატეგიული მიმართულების დასახვა შეუძლია ორგანიზაციას, გავარკვიოთ როგორ შეიძლება ძირითადი კომპეტენციებისა და სტრატეგიების გამოყენება; გავიაზროთ, როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ შესწავლილი კონცეფციები და მოდელები ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის კონტექსტში; მოვიყვანოთ ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული სტრატეგიის გამოყენებისა და სტრატეგიული მიმართულების დასახვის წარმატებული მაგალითები.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკურენტულ გარემოში უპირატესობის მოპოვებას, პოტენციური ბაზრის სწორად შერჩევას ჩვენს მიერ შექმნილი ტურისტული პროდუქტისა და სერვისის შესათავაზებლად და განვითარების სწორი მეთოდის შერჩევას ბიზნეს-სტრატეგიის ოპტიმალური ვერსიის შემუშავებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს არა მარტო ტურიზმის, არამედ ნებისმიერი სხვა ინდუსტრიისათვისაც. თუმცა აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ სტრატეგიული შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან და დამოკიდებულია კონკრეტულ სირთულეებზე, რომლებთან გამკლავებაც ამა თუ იმ ინდუსტრიას უხდება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრატეგიის ფორმულირების დროს მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ გარე ფაქტორების ფართო სპექტრი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობას კონკრეტულ ინდუსტრიაში თუ მის რომელიმე სექტორში. ზოგიერთ ლიტერატურაში ამ ფაქტორებს „განმსაზღვრელ პირობებს“ უწოდებენ.

განმსაზღვრელი პირობები კომერციულ გარემოში შექმნილი გარემოებებია, რომლებიც გავლე-

ნას ახდენენ კომპანიაში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე. განმსაზღვრელი პირობები ინდუსტრიაში მიმდინარე ის ძირითადი ცვლილებები ან ტრენდებია, რომლებიც მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა მიიღონ მხედველობაში კომპანიის სტრატეგიის ფორმულირების დროს. მან შეიძლება გავლენა იქონიოს როგორც მთელ ინდუსტრიაზე, ისე მის ცალკეულ სექტორზე, სუბსექტორებსა თუ კონკრეტულ გეოგრაფიულ ლოკაზიაზე მომუშავე კომპანიებზე.

ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის სექტორზე გავლენის მქონე ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორების შეჯამებაში დაგვეხმარება ცხრილი, რომელსაც ქვემოთ წარმოგიდგენთ; თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ, მიუხედავად იმისა რომ მოცემული ჩამონათვალი ამომწურავი არ არის, ის მაინც გვეხმარება უმნიშვნელოვანესი გარემოებების იდენტიფიცირებაში.

ცხრილი 1.

პირობა	კომენტარი	სექტორი
კოლაბორაცია	ბიზნესის მასშტაბის გაზრდისა და ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით, ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის სექტორში მომუშავე კომპანიები კოლაბორაციის სხვადასხვა მეთოდს მიმართავენ. მაგალითად ფრანჩაიზინგს ან გაერთიანებას.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები. სტუმარმასპინძლობა: სასტუმროები.
ხარჯის შემცირება	კომერციული გარემო სულ უფრო კონკურენტული ხდება, რასაც ზოგიერთი კომპანია ხარჯების შემცირებისკენ მიმართული ღონისძიებებით „დაუნსაიზინგით“ (კადრების შემცირებით) და „აუტსორსინგით“ (რესურსების შესყიდვით წარმოების ნაცვლად) პასუხობს.	ყველა სექტორი
დერეგულაცია და პრივატიზება	ეკონომიკური კრიზისების დროს, ზოგიერთი სახელმწიფო სტრუქტურული და მასპინძელი კომპანიების პრივატიზებასა და მათზე არსებული რეგულაციების შემსუბუქებას ამჯობინებს.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები, სარკინიგზო კომპანიები. დესტინაციების მართვის ორგანიზაციები: ეროვნული, რეგიონული და ადგილობრივი ტურისტული ოფისები, ტურისტული ასოციაციები.
მეტი აქტივობა ქალაქში	არაერთი ქალაქის ხელისუფლება ცდილობს სხვადასხვა ღონისძიების (ფესტივალების, კონფერენციების, სპორტული შეჯიბრებების) მასპინძლობა ეკონომიკური და ტურისტული სტრატეგიების ნაწილად აქციოს.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები. ტურისტული ცენტრების მართვის ორგანოები: ეროვნული, რეგიონული და ადგილობრივი ტურისტული ოფისები, ტურისტული ასოციაციები. სტუმარმასპინძლობა: სასტუმროები.

ინტერნაციონალიზაცია	არაერთი კომპანია ქმნის სხვადასხვა სახის ალიანსს ინტერნაციონალურ ბაზარზე თავის დამკვიდრების მიზნით.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები სტუმარმასპინძლობა: სასტუმროები. ტურისტული ორგანიზაციები: ტურისტული ოპერატორები, ტურისტული სააგენტოები.
კონკურენტული ფასები	ზოგიერთი კომპანია მაქსიმალურად ცდილობს შეამციროს წარმოების ხარჯები პროდუქტის ხარჯის შესამცირებლად.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები.
საჯარო და კერძო პარტნიორები	არაერთი ქვეყანა ცდილობს შეამციროს ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის სექტორზე გამოყოფილი ბიუჯეტი და სანაცვლოდ მოიზიდოს კერძო ინვესტორები.	სატრანსპორტო: ავიაკომპანიები. მიკროავტობუსების ოპერატორები. სტუმარმასპინძლობა: სასტუმროები. ტურისტული ორგანიზაციები: ოპერატორები, ტრისტილი სააგენტოები. დესტინაციების მართვის ორგანიზაციები: ეროვნული, რეგიონული და ადგილობრივი ტურისტული ოფისები, ტურისტული ასოციაციები. ღირსშესანიშნაობები: მუზეუმები, გალერიები, კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლები.

კონკურენტული უპირატესობის მომტანი, ეფექტური სტრატეგიული ვარიანტების ფორმულირებისას ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის სექტორში დასაქმებული მენეჯერები უნდა ეცადონ გამოავლინონ და გაიაზრონ მთავარი ცვლილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს მათ სექტორზე. ასევე ყურადღება გაამახვილონ თავიანთ განსხვავებულობაზე და საკუთარი ბიზნესი ამ ძლერი მხარის გარშემო ააგონ.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მეთოდები, რომლებიც ჩვენ ზემოთ მიმოვიხილეთ შეიძლება ითქვას, არ შექმნილა ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის კონტექსტისთვის, თუმცა მათ აქტიურად იყენებენ ინდუსტრიაში. მრავალწლიანი მეცნიერული კვლევების შედეგად შეიმუშავებული იქნა მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის რეალობას. ასევე გამოვლენილია რამდენიმე ფაქტორი, კერძოდ:

- ინდუსტრიის სერვისზე ორიენტირებულობა და მომსახურების ხარისხზე ფოკუსირების საჭიროება, რაც ადამიანური რესურსების განვითარების აუცილებლობას აჩენს;
- მოგზაურებისა და დამსვენებლების მზარდი სტანდარტები;
- ინდუსტრიის რადიკალური ტრანსფორმაცია, რაც კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად მუდმივ ინოვაციურობას მოითხოვს;

ზოგადი სტრატეგიის მოდელი არ არის ერთადერთი მოდელი, რომელიც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საუკეთესო საშუალებაა. კომპეტენციებზე დაფუძნებული მოდელი გვიჩვენებს, რომ კონკურენტული უპირატესობა გამომდინარეობს ორგანიზაციის ინდივიდუალური მახასიათებლიდან, რომელსაც კომპეტენციები ეწოდება და რომელიც ჩვენი მომდევნო სამეცნიერო კვლევების ინტერესის საგანი შეიძლება გახდეს.

ილუსტრაცია 1. კონკურენტული წარმატების მიღწევის პრინციპები
ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობაში.



დასკვნა

ამრიგად, კონკურენტული წარმატების მიღწევის პრინციპების დაცვა ტურიზმისა და სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგიის ამოსავალი წერტილია, თუმცა, მიუხედავად ამისა, ვერც ერთი სტრატეგია, თუნდაც საუკეთესო, და მისი მხარდამჭერი პროგრამები ვერანაირ დადებით ეფექტს ვერ მოგვცემს, თუ კომპანია ვერ შეძლებს მის განხორციელებას. ტურისტული ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელმა უნდა მიიღოს სტრატეგია, ირწმუნოს მისი უალტერნატივობის და შესაბამისად მოიქცეს ტურისტული სერვისის განხორციელების პოროცესში. მენეჯმენტის პასუხისმგებლობაა, წინასწარ აცნობოს თანამშრომლებს ახალი სტრატეგიის შესახებ, რათა ყველამ გაიგოს თავისი როლი მისი განხორციელების ერთობლივ ძალისხმევაში. სტრატეგიის განსახორციელებლად კომპანიას უნდა ჰქონდეს ყველა საჭირო რესურსი, მათ შორის კვალიფიციური პერსონალი, რაც გარდაუვალი წარმატების საწინდარი იქნება.

REFERENCES:

1. Nagel Evans „Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events“ 2020.
2. Carvalho I. Stanislav I. ChatGPT for tourism: applications, benefits and risks, Tourism Review ISSN: 1660-5373, 2023
3. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>
4. <https://www.culturepartnership.eu/ge/publishing/strategic-planning-course/competitive-advantage>
5. <https://www.readit.az/ge/news/15>
6. <https://forbes.ge/rogor-vipovoth-konkurentuli-upiratesoba-daniel-matheris-seminaris-5-mizani/>

COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY - THE MOST IMPORTANT FACTOR IN SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT

Eliso Gvelesiani

PhD, Associate Professor
Akaki Tsereteli State University
E-mail: eliso.gvelesiani@atsu.edu.ge

RESUME

Competitive strategies are the key to success in the market. Achieving a sustainable competitive advantage is the primary goal of strategic management. To achieve this goal, an organization should be able to identify diverse strategic options for future development, assess associated risks, and select the one that will bring the most substantial financial success. Understanding strategic options can help us formulate a variety of such options and develop a successful strategy for companies seeking to operate in the tourism industry.

The presented article examines: the features of the concepts of: „competitive advantages“ and „competitiveness“ in general as applied to the tourism sector; Methods for obtaining and maintaining a competitive advantage, namely, competitive positioning and core competencies; The system of competitive advantages of the tourism industry, including competitive priorities that constitute the levels of associations.

Keywords: strategy, competition, sustainable tourism, sustainable development, Akaki Tsereteli State University