ტურიზმის დაგეგმვა და მენეჯმენტი

სალექციო კურსი

თარგმანი: ვ.არღუთაშვილი

2023

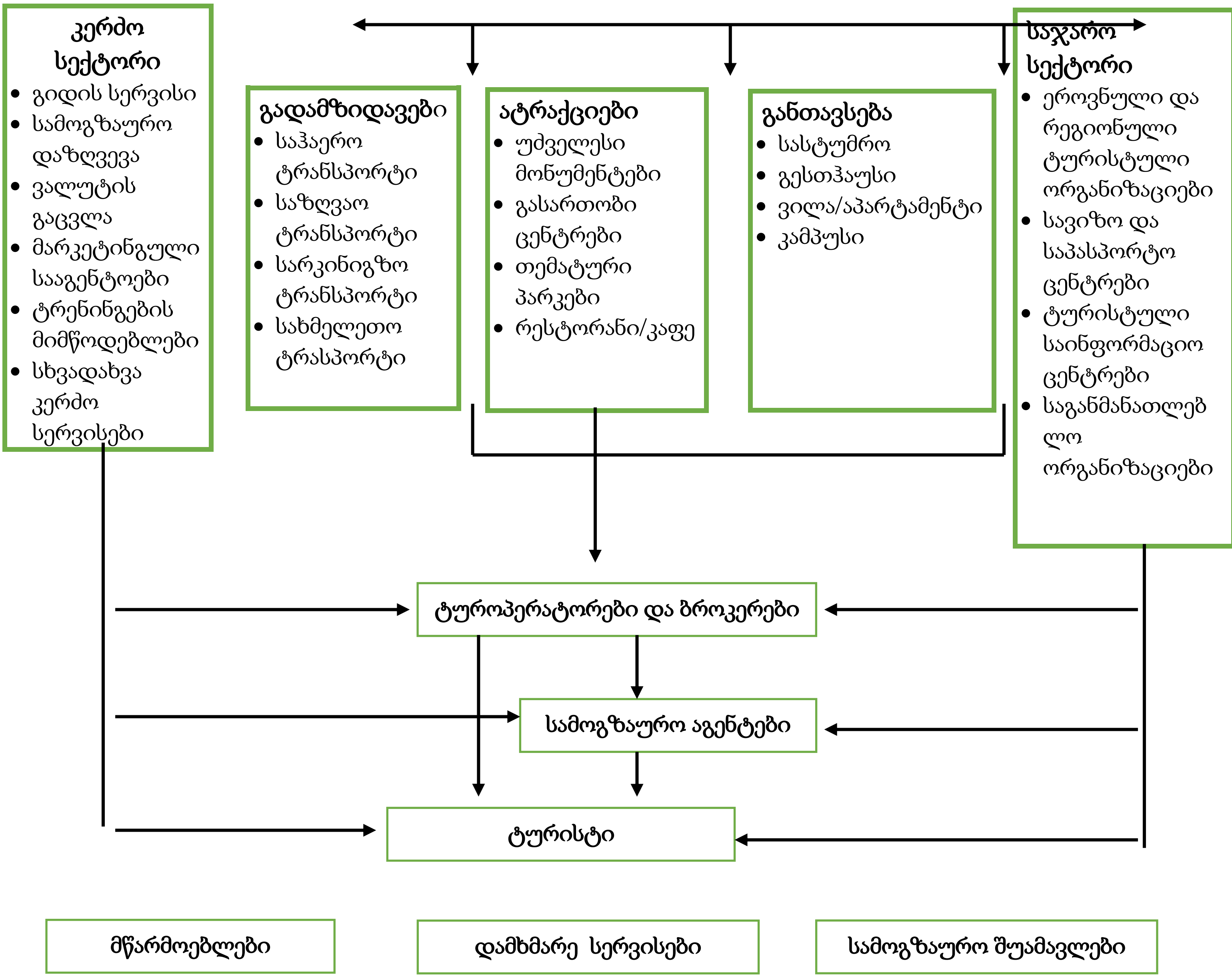
I თემა

მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიის სტრუქტურა და ორგანიზაცია

ტურისტული პროდუქტი წარმოადგენს სხვადასხვა მომსახურების კომპლექსს, რომლის წარმოება და მიწოდება ხდება სხვადასხვა ინდუსტრიების მიერ. პირველ ეტაპზე წარომოიქმნება მოთხოვნა სერვისებზე, ხოლო შემდეგ ტურიზმის ინდუსტრიაში მომუშავე სხვადასხვა ბიზნეს სუბიექტების მიერ კონცენტრირებული მარკეტინგული ღონისძიებების და სხვა აქტივობების საშუალებით ხდება მისი დაკმაყოფილება. უნდა აღინიშნოს, რომ სერვისების ერთი ნაწილი ასრულებს მნიშვნელოვან როლს ტურისტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, ხოლო გარკვეული ნაწილი კი პერიფერიული და დამხმარე ხასიათისაა, აღნიშნული გარემოება წარმოქმნის სირთულეებს ტურიზმის ინდუსტრიის განმარტების თვალსაზრისით.

სერვისების გარკვეული ნაწილი, მაგალითად, როგორიცაა, კვების სერვისები და ტრანსპორტი, ემსახურება ზოგადად მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ვიდრე კონკრეტულად ტურისტების. ვინაიდან, აღნიშნული სერვისებით სარგებლობს როგორც რეზიდენტები ასევე, არარეზიდენტები. თუმცა, შესაძლებელია საბანკო სერვისებით, ვაჭრობით, ტაქსის სერვისით სარგებლოდნენ კურორტებზე დამსვენებლები და იგი უმეტესად ფოკუსირებული იყოს ტურისტების მომსახურეობაზე. როგორც ჩანს, ტურიზმის ინდუსტრიას გააჩნია ფრაგმენტული ხასიათი და იგი როგორც ზემოთ აღინიშნა მოიცავს სხვადასხვა მომსახურების ნაკრებს.

ტურისტული მომსახურების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი მისი არამატერიალური ბუნება და განუყოფელობაა. ზოგადად წარმოებას და მოხმარებას ადგილი აქვს მწარმოებლის ტერიტორიაზე, მიმწოდებლის პერსონალს გარკვეული კონტაქტი აქვს მომხმარებელთან და განიხილება ტურისტების მიერ, როგორც მომსახურების პროდუქტის განუყოფელი ასპექტი. შესაბამისად, ხშირ შემთხვევში პერსონალის დამოკიდებულება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ელემენტია ტურისტული პროდუქტის მიწოდების თვალსაზრისით.



სქემა. 1.1

ზემოთ აღნიშნული სქემა გარკვეულწილად ახდენს ტურიზმის ინდუსტრიაში სადისტრიბუციო არხების ილუსტრირებას. აღნიშნული ფაზები გამოიყენება იმისათვის, რათა სრულყოფილად იქნას აღწერილი სადისტრიბუციო არხების სისტემა, წარმოებიდან საბოლოოდ მომხმარებლამდე. პრაქტიკული და თეორიული თვალსაზრისით გარდა აღნიშნულისა, შესაძლებელია ალტერნატიული მარკეტინგული არხების გამოყენება. ბევრი მწარმოებელი საქონლის ან მომსახურების მომხმარებელთან მისატანად იყენებს შუამავლებს. ისინი ცდილობენ მარკეტინგული არხების ჩამოყალიბებას, ანუ

ურთიერთდამოკიდებული ორგანიზაციების ერთობლიობის შექმნას, რომელიც პროდუქტსა და მომსახურებას საბოლოო მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომს გახდის. ტრადიციულად ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში სერვისების მიწოდება ხდება სხვადასხვა შუამავლების საშუალებით, როგორიცაა, მწარმოებლები (Producers) ბითუმად (Wholesalers) და საცალოდ მოვაჭრეები (Retailers).

მწარმოებლები (Producers) – როგორც ცნობილია, ტურისტული პროდუქტი ძირითადად შედგება ტრანსპორტის, განთავსებისა და ატრაქციებისაგან. აღნიშნული სერვისების წარმოება მოიცავს, საჰაერო, სახმელეთო, საწყლოსნო და სარკინიგზო გადაზიდვებს, ასევე, სასტუმრო და სხვადასხვა ტიპის განთავსების სერვისებს, რომლის საშუალებითაც ხდება ტურისტულ დანიშნულების ადგილებზე სხვადასხვა ტიპის ტურისტების მოზიდვა. ეს სერვისები შესაძლებელია გაიყიდოს სხვადასხვა გზით, ტურ-ოპერატორების, ბროკერების, ბითუმად და საცალო მოვაჭრეების საშუალებით.

ბითუმად მოვაჭრეები (Wholesalers) - ბითუმად ვაჭრობა არის საქმიანობა, რომელიც გულისხმობს საქონლისა და მომსახურების მიყიდვას მათთვის, ვინც საქონელსა და მომსახურებას შემდგომში გაყიდის ან სხვა ბიზნეს საქმიანობაში გამოიყენებს. ბითუმად მოვაჭრეებს ვუწოდებთ ისეთ კომპანიებს, რომლებიც თავისი საქმიანობის უმეტეს ნაწილს საბითუმო ვაჭრობას უძღვნიან. ტურიზმის ინდუსტრიაში ბითუმად მოვაჭრეებად შესაძლებელია განვიხილოთ ტურ-ოპერატორები რომლებიც ყიდიან სხვადასხვა სახის სერვისებს, როგორიცაა, ავიაბილეთები, სასტუმროს ნომრები, სხვა დამხმარე სერვისები. აღნიშნულ მომსახურებას ისინი აწვდიან სამოგზაურო აგენტებს ან უშუალოდ პირდაპირ ყიდიან მომხმარებელზე. უნდა აღინიშნოს, რომ მკვლევარების გარკვეული ნაწილი ტურ ოპერატორების საქმიანობას განიხილავს როგორც ახალი პროდუქტის შემქმნელებს, ვიდრე საბითუმო მოვაჭრეს. აღნიშნული საკითხი გარკვეულწილად სადავოა, მაგრამ ერთმნიშვნელოვნად შეიძლება ითქვას, რომ ტურ-ოპერატორები ახდენენ ბაზრისათვის დიდი მოცულობით ტურისტული

სერვისების მიწოდებას. ტურიზმის ინდუსტრიაში ბითუმად მოვაჭრეები უზრუნველყოფენ დამატებით ფასეულობას:

- ✓ **გაყიდვა და სტიმულირება** - ბითუმად მოვაჭრეს გაყიდვების პერსონალი მეწარმეს ეხმარება ბევრ პატარა მყიდველთან დაბალი ხარჯებით დაკავშირებაში. ხშირად, ბითუმად მოვაჭრე უფრო მეტ კონტაქტებს ფლობს;
- ✓ **ყიდვა და ასორტიმენტის აგება** - ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ შეარჩიონ ნომენკლატურა; და ააგონ ასორტიმენტი თავიანთი მყიდველის მოთხოვნილების შესაბამისად;
- ✓ **მასის დაყოფა** - მსხვილი პარტიებით შესყიდვითა და ამ მასის შემდგომი დაყოფით (დიდი პარტიების დაყოფა მცირე რაოდენობად) ბითუმად მოვაჭრეები ზოგავენ თავიანთი მომხმარებლის ფულს;
- ✓ **საწყობში განთავსება** - ბითუმად მოვაჭრეები ფლობენ პროდუქციის მარაგს და, იმავდროულად, ამცირებენ მარაგის შექმნის და შენახვის ხარჯს, აგრეთვე მიმწოდებლებისა და მყიდველების რისკის ფაქტორს;
- ✓ **ტრანსპორტირება** - ბითუმად მოვაჭრეებს შეუძლიათ მყიდველის უფრო სწრაფი უზრუნველყოფა მიწოდებით, რადგან, მწარმოებლებთან შედარებით, ისინი მყიდველთან უფრო ახლოს იმყოფებიან;
- ✓ **დაფინანსება** - ბითუმად მოვაჭრეები აფინანსებენ მომხმარებლებს მათზე კრედიტის გაცემით, მიმწოდებლებს კი ადრეული დაკვეთითა და დროული ანგარიშსწორებით;
- ✓ **რისკის გაწევა** - ბითუმად მოვაჭრეების რისკი გულისხმობს პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებას და ქურდობის, დაზიანების, წუნისა და დაძველების ხარჯების ანაზღაურებას;
- ✓ **ბაზრის შესახებ ინფორმაცია** - ბითუმად მოვაჭრე უზრუნველყოფს მიმწოდებელს და მომხმარებელს კონკურენტების ახალი პროდუქტისა და ფასების შესახებ ინფორმაციით;
- ✓ **მართვის მომსახურება და რჩევა** - ხშირად ბითუმად მოვაჭრე ეხმარება საცალო მოვაჭრეებს გამყიდველების გაწვრთნაში, მაღაზიის დაგეგმისა და

მაჩვენებლის გაუმჯობესებაში, ანგარიშსწორებისა და პროდუქციის მარაგზე კონტროლის სისტემების დანერგვაში.

ბროკერი მყიდველს და გამყიდველს ერთმანეთთან აკავშირებს და მოლაპარაკებების გაწევაში ეხმარება. ბროკერები ყიდულობენ დიდი მოცულობით ტურისტულ პროდუქტებს და შემდგომ ყიდიან მცირე რაოდენობით. ბროკერების საქმიანობა ტურიზმის ინდუსტრიაში განსაკუთრებით აქტიურია სატრანსპორტო და განთავსების მიმართულებით. ბროკერებს ტუროპერატორების მსგავსად შეუძლიათ დიდი მოცულობით სერვისების შესყიდვა, ეს კი მათ საშუალებას აძლევს პროდუქტები მიაწოდონ სხვა შუამავლებს შედარებით ნაკლებ ფასად. ბროკერობის ერთ-ერთი ცნობილი ფორმა მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიაში არის ე.წ. კონსოლიდატორი (**Consolidator**). კონსოლიდატორები არიან სპეციალისტები რომლებიც ახორციელებენ ავიაკომპანიებისაგან დიდი მოცულობით შესყიდვებს და მათ ეხმარებიან გაუყიდავი ადგილების რეალიზაციაში.

საცალო გამყიდველები **(Retailers)** - საცალო ვაჭრობა გულისხმობს ვაჭრობას, რომლის მიზანია, საბოლოო მომხმარებელს პირდაპირ მიჰყიდოს პროდუქტი ან მომსახურება. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ და ინტერნეტმა თვისობრივად შეცვალა საცალო გამყიდველების როლი და ფუნქციები. ტექნოლოგიებმა გარკვეულწილად გამოიწვია ე.წ შუამავლების როლის შემცირება გაყიდვების თვალსაზრისით. ბუნებრივია საცალო გამყიდველები იღებენ გარკვეულ საკომისიოს გაყიდვებიდან, თუმცა უკანასკნელ წლებში შეინიშნება ამ თვალსაზრისით გარკვეული შეზღუდვები. მაგალითად, ავიაკომპანიებს ურჩევნიათ პირდაპირი ინტერნეტ გაყიდვებით მოახდინონ პროდუქტების რეალიზაცია, რაც გარკვეულწილად განაპირობებს პროდუქტის შედარებით დაბალ ფასს.

ტურისტული ორგანიზაციების კატეგორიები

ტურიზმის წარმატებული და კომპლექსური განვითარება, ისევე როგორც მისი წარმატებული მართვა თანაბრადაა დამოკიდებული როგორც განვითარების

პოლიტიკაზე, ფიზიკურ დაგეგმვასა და ზემოქმედების რეგულირებაზე, ასევე ეფექტურ ინტიტუციონალურ ფაქტორებზე. განვიხილოთ ტურიზმის მნიშვნელოვანი ინტიტუციონალური ელემენტები - ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციების აქტიური თანამშრომლობა. რომლებსაც ხშირ შემთხვევაში გააჩნიათ განსაკუთრებული ფუნქცია ეკონომიკური აქტივობების გაძლიერების კუთხით. მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს აღნიშნული ორგანიზაციების როლსა და მნიშვნელობას ქვეყნის განვითარების თვალსაზრისით, რასაც მოწმობს სხვადასხვა ეკონომიკური ინდიკატორები. ტურიზმის ინდუსტრიაში ორგანიზაციები შესაძლებელია დავყოთ სამ ძირითად კატეგორიად:

- **სექტორული ორგანიზაციები** - რომლებიც ემსახურებიან კონკრეტული სექტორის, ინდუსტრიის ინტერესებს;
- **დანიშნულების ადგილის ორგანიზაციები** - დაკავშირებულია სპეციფიკურ დანიშნულების ადგილთან, ეს შეიძლება იყოს ქვეყანა, რეგიონი ან კურორტი;
- **ტურისტული ორგანიზაციები** - მომხმარებლებს აწვდიან სხვადასხვა სახის სერვისებს რომლებიც დაკავშირებულია მოგზაურობასთან;

თითოეული მათგანი შესაძლებელია დაიყოს ცალკეულ კატეგორიებად, რომელიც დამოკიდებულია მუშაობის პრინციპზე. ეს შეიძლება იყოს სავაჭრო ხასიათის ან პროფესიული ორგანიზაცია. მაგალითად, პროფესიულ ორგანიზაციაში შესაძლებელია გაერთიანებული იყოს სუბიექტები, რომელთა საერთო მიზანს წარმოადგენს პროფესიული და საგანმანათლებლო მიზნები და ამოცანები, ან ხელისუფლებისათვის გარკვეული წინადადებების და საკანონმდებლო ინიციატივების შეთავაზება. ხშირ შემთხვევაში ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში გაერთიანება მეტყველებს წევრების განსაკუთრებულ სტატუსზე და პრესტიჟზე. პროფესიულის მსგავსად სავაჭრო გაერთიანებები წარმოადგენს დამოუკიდებელი ფირმების და ორგანიზაციების ერთობლიობას.

რომელთა შექმნის ერთ-ერთ მთავარ მიზანს წარმოადგენს მოსაზრებების გაცვლა, თანამშრომლობა სხვა ორგანიზაციებთან. ასეთი ტიპის გაერთიანებები მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებენ ინდუსტრიის განვითარების თვალსაზრისით. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში ტურიზმის პროფესიულ საზოგადოებაში გაერთიანებულია 1000-ზე მეტი საჯარო და კერძო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციები. ორგანიზაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიაში პროფესიული სტანდარტების ჩამოყალიბება. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციის წევრებისათვის იმართება სხვადასხვა სახის ღონისძიებები და ვორქშოპები.

რაც შეეხება ასეთი ტიპის ორგანიზაციების მართვის სტრუქტურას, დიდ ორგანიზაციებს ჰყავთ დაქირავებული პერსონალი, რომელთაც აქვთ შესაბამისი ანაზღაურება. ხოლო მცირე ორგანიზაციების შემთხვევაში შესაძლებელია მოხალისეების მიერ იმართებოდეს პროცესები, ან განაწილებული იყოს ფუნქციები წევრ ორგანიზაციებზე გარკვეული პერიოდიკით.

სექტორული ორგანიზაციები (Sectoral organizations) - ტურიზმის ინდუსტრიის მრავალფეროვანი და ფრაგმენტული ხასითიდან გამომდინარე პრაქტიკაში გვხვდება სხვადასხვა ტიპის სექტორული ორგანიზაციები. როგორც ზემოთ მოყვანილ სქემაზე ჩანს, თითოეულ მიმართულებას შესაძლებელია გააჩნდეს საკუთარი ასოციაციები. ასეთი ტიპის ორგანიზაციები მუშაობენ სატრანსპორტო, მომსახურების, ტრენინგების, საგანმანათლებლო და სხვა მიმართულებით. უნდა აღინიშნოს, რომ სექტორული სავაჭრო ორგანიზაციები შესაძლოა იყოს რეგიონული, ეროვნული და საერთაშორისო მასშტაბის. საერთაშორისო დონის ორგანიზაციები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მათი წევრების საქმიანობაზე. აღნიშნულის თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს საჰაერო ტრანსპორტის საერთაშორისო ასოციაცია **(IATA)**, რომელიც ასრულებს აქტიურ როლს გლობალური მასშტაბით საერთაშორისო ავიაკომპანიებთან მოლაპარაკების თვალსაზრისით. იგი აქტიურ როლს ასრულებს მოგზაურობის, გადაზიდვების რეგულაციების გამარტივების პროცედურების კუთხით. რეგიონულ დონეზე შესაძლებელია გამოიყოს საერთაშორისო ტურ-ოპერატორთა

ფედერაცია (International Federation of Tour Operators) რომელიც წარმოადგენს მასში გაერთიანებული ტურ-ოპერატორებისათვის თანამშრომლობის და კონსულტაციის ეფექტიან პლატფორმას. ასეთი ტიპის ორგანიზაციები მუშაობს ეროვნულ დონეზეც, მაგალითად, შეხვდერების ინდუსტრიის ასოციაცია (Meetings Industry Association), სამოგზაურო სააგენტოების ამერიკული ასოციაცია (The American Society of Travel Agents). ბუნებრივია ასეთი ტიპის გაერთიანებები არსებობს ლოკალურ დონეზეც, რომელსაც შეუძლია დიდი როლი შეასრულოს საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარების თვალსაზრისით.

დანიშნულების ადგილის ორგანიზაციები (Destination organizations) - ტურისტული დანიშნულების ადგილის ორგანიზაციებში შეიძლება გაერთიანდეს როგორც კერძო, ასევე საჯარო ორგანიზაციები. რომლებიც მუშაობენ და პასუხისმგებლობას იღებენ საერთო ინტერესებზე, დანიშნულების ადგილის სპეციფიკადან გამომდინარე. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს მარკეტინგული აქტივობები, ადამიანურის რესურსების განვითარება და სხვა. დანიშნულების ადგილი შეიძლება იყოს კურორტი, რეგიონი, ქვეყანა. აღნიშნული ტიპის ორგანიზაციების წევრობა ნებაყოფილობითია, საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციებისათვის. როგორც წესი, ამ ორგანიზაციებს გააჩნიათ ორი ძირითადი მიზანი: 1.თანამშრომლობის გაძლიერება სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ტურისტული სერვისების მიწოდებაზე. 2. ურთიერთშეთანხმებული მოქმედებები, რომელიც ხელს შეუწყობს ტურისტების მოზიდვას ტურისტულ დანიშნულების ადგილზე. შესაბამისად, ისინი უფრო მეტად ვაჭრობაზე, ტურისტების მოზიდვაზე არიან ორიენტირებული ვიდრე პროფესიულ განვითარებაზე. გლობალურ დონეზე ასეთი ტიპის ორგანიზაციის მაგალითს წარმოადგენს წყნარი ოკეანის რეგიონის ტურისტული ასოციაცია (PATA) და ევროპის მოგზაურობის საბჭო (ETC). ასევე შესაძლებელია შეიქმნას მარკეტინგული ხასიათის კონსორციუმები რომლებშიც ერთიანდება როგორც კერძო ასევე, საჯარო ორგანიზაციები. უნდა აღინიშნოს, რომ მათ ამოძრავებს საერთო ინტერესი, რომელიც გამოიხატება ტურისტული

დანიშნულების ადგილის განვითარებასა და საერთაშორისო და ეროვნულ ბაზარზე პოზიციონირებაში.

ტურისტული ორგანიზაციები (Tourism organizations) - გაერთიანებული ერების ტურიზმის (UNWTO) მსოფლიო ორგანიზაცია ასრულებს მნიშვნელოვან ფუნქციას მსოფლიოში ტურიზმის მიმართულებით აქტივობების გაძლიერების კუთხით. აღნიშნულ ორგანიზაციაში გაწევრიანებულია სხვადასხვა ქვეყნები. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის როლი განსაკუთრებულია საერთაშორისო ტურიზმის სტატისტიკის და კვლევების თვალსაზრისით. იგი გვაწვდის ისეთ მნიშვნელოვან ინდიკატორებზე ინფორმაციას, როგორიცაა, საერთაშორისო ჩამოსვლები, ტურიზმის ეკონომიკაზე ზეგავლენა, ზრდის ტემპი და ა.შ. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მსგავსად აქტიურია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), იგი წევრ ქვეყნებში აწარმოებს რეგულარულ კვლევებს ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის, ტურიზმის პოლიტიკის და სხვა მიმართულებების შესახებ. გამორჩეულია ასევე მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს როლი (WTTC) რომელიც გვთავაზობს ყოველ კვარტალურ და წლიურ ანგარიშებს ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესების შესახებ.

ეროვნულ დონეზე ტურიზმის პოლიტიკის განვითარების თვალსაზრისით, მმართველობითი კუთხით, მსოფლიოში მიღებულია როგორც ცენტრალიზებული, ასევე, დეცენტრალიზებული მოდელები. მაგალითად, თურქეთში ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე პასუხისმგებელი ინსტიტუციაა კულტურისა და ტურიზმის სამინისტრო, რომელიც ახორციელებს სამუშაოებს ქვეყნის საერთაშორისო ბაზარზე ცნობადობის, კვლევების და სტატისტიკის, სამთავრობო, ადგილობრივი, პროფესიული ასოციაციების მიმართულებით.

საფრანგეთში, პოლიტიკის შემუშავება და მართვა ხდება ეკონომიკისა და ფინანსთა სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი სტრუქტურული ერთეულის საშუალებით, რომელსაც გააჩნია რეგიონული საკონსულოები, დეპარტამენტები და მუნიციპალური სამსახურები, ფრანგული მოდელი უფრო მეტად

დეცენტალიზებულია, უწყებებს შორის ურთიერთობები და ფუნქციები რეგულირდება კანონმდებლობით.

ესპანეთში შექმნილია ინდუტრიის, ენერგეტიკის და ტურიზმის სამინისტრო, რომლის დაქვემდებარების ქვეშ ოპერირებს ტურიზმის სახელმწიფო სამდივნო (State Secretariat for Tourism). ესპანეთის ტურისტული ინსტიტუტი ტურესპანა (Turespana) არის ადმინისტრაციული გაერთიანება, რომელიც ახორციელებს აქტივობებს, ტურიზმის დაგეგმვის და განვითარების, სამოქმედო გეგმების და სტრატეგიების შემუშავების კუთხით. ტურესპანას გააჩნია 33 ტურისტული ოფისი საზღვარგარეთ, რომლებიც მნიშვნელოვან პოპულარიზაციას უწევენ ქვეყანას.

სამთავრობო დონეზე ბრიტანეთში პასუხისმგებელი ინსტიტუტი კულტურის, მედიის და სპორტის დეპარტამენტია, იტალიის მსგავსად ბრიტანეთშიც დეცენტალიზებულია უფლებები და მოვალეობები, დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი გააჩნიათ რეგიონებს.

საქართველოში ტურიზმის პოლიტიკის ჩამოყალიბების, განვითარების თვალსაზრისით პასუხისმგებელი ინსტიტუტია ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი სტრუქტურული ერთეული ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. ეროვნული ადმინისტრაციის ვალდებულებაა შეიმუშავოს პოლიტიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში ტურისტული აქტივობების ზრდას. აღნიშნულში იგულისხმება ერთი მხრივ, საერთაშორისო და შიდა ტურიზმის ხელშეწყობა და მეორე მხრივ, კონკურენტული ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარება, ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება, ადამიანური რესურსების განვითარება და ა.შ.

ინტეგრაცია ტურიზმის ინდუსტრიაში

კონკრეტული მახასიათებლების მიხედვით, ინტერგრაცია შეიძლება იყოს როგორც ჰორიზონტალური ასევე, ვერტიკალური. მკვლევარები ასევე განიხილავენ ე.წ დიაგონალურ ინტეგრაციასაც.

ვერტიკალური ინტეგრაცია ფირმებს საშუალებას აძლევს მიიღონ მეტი მოგება წარმოების მასშტაბის ხარჯზე. იგი ხელს უწყობს თვითღირებულების

შემცირებას ცალკეულ პროდუქტებზე, რაც პოზიტიურად აისახება მოგებაზე. ცხადია დაბალი თვითღირებულება კომპანიებს საშუალებას აძლევს ხელმისაწვდომ ფასად მიაწოდონ პროდუქცია მომხმარებლებს. ვერტიკალური ინტეგრაციის შემთხვევაში ხდება აღმასრულებელი და ადმინისტრაციული ფუნქციების გაერთიანება, რაც ბიზნეს სუბიექტებს უფრო მეტი მოქნილობის საშუალებას აძლევს.

უნდა აღინიშნოს რომ, თანამედროვე ტქნოლოგიების განვითარებამ შეცვალა ორგანიზაციების სტრატეგიები და სადისტრიბუციო არხების თვისობრივი სისტემა. პრაქტიკაში გამოიყენება არატრადიციული მიწოდების სისტემები. დღეს ვებ-გვერდების საშუალებით, ყოველგვარი შუამავლების გარეშე შესაძლებელია პირდაპირ მომხმარებლებისათვის პროდუქციის მიწოდება.

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია შესაძლებელია რამოდენიმე ფორმით. მაგალითად, შესაძლებელია გაერთიანდეს კომპანიები რომლებიც ბაზარს აწვდიან მსგავს პროდუქციას. ეს შეიძლება იყოს კურორტზე მდებარე სასტუმროები, ან ავიაკომპანიები რომლებიც ერთიდაიმავე მარშრუტზე მუშაობენ. პრაქტიკული თვალსაზრისით შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ნებაყოფილობითი გაერთიანებებიც (**Voluntary unions**) რომელიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს შეინარჩუნონ უფრო მეტი ავტონომია. ინტრეგრაციის მეორე ვარიანტია როდესაც ხდება ისეთი კომპანიების შერწყმა რომელთა პროდუქტები არის ურთიერთშემავსებელი. მაგალითად, ავიაკომპანიამ შესაძლებელია შეიძინოს სასტუმროს ქსელი. ან სასტუმრომ განახორციელოს სატრანსპორტო კომპანიის შესყიდვა, ვინაიდან ისინი ურთიერთდამოკიდებულები არიან.

II თემა

ბიზნეს გარემოს ანალიზი და სტრატეგიები ტურიზმში

სტრატეგიის არსი და სტრატეგიული მართვა ტურიზმის ინდუსტრიაში

როგორც ცნობილია სიტყვა სტრატეგია მისი არსობრივი და ეტიმოლოგიური მნიშვნელობით უკავშირდება სამხედრო საქმეს. იმისათვის, რომ გაიმარჯვო აუცილებელია გარკვეული გეგმების არსებობა. როგორც კლაუსევითზი (Clausewitz 1982) აღნიშნავს, ომი - პოლიტიკის გაგრძელებაა სხვა საშუალებებით და პირიქით, პოლიტიკა წარმოადგენს ომის გაგრძელებას სხვა საშუალებებით და მეთოდებით.

თანამედროვე პირობებში სწრაფმა ცვლილებებმა და ტურბულენტურმა ბიზნეს გარემომ განაპირობა ბიზნეს სუბიექტების მიერ უფრო მეტი ყურადღების დათმობა სტრატეგიების მიმართ. ეს განპირობებულია ობიექტური გარემოებებიდან გამომდინარე, ვინაიდან სტრატეგია წარმოადგენს ვექტორს ორგანიზაციების წარმატების თვალსაზრისით. მზარდმა კონკურენტულმა გარემომ განაპირობა ტურიზმში მომუშავე ბიზნეს სუბიექტების მიერ ალტერნატიული გზების ძიების აუცილებლობა, რათა მოიზიდონ უფრო მეტი მომხმარებლები, ვიდრე ამას ახერხებენ კონკურენტები. შესაბამისად, ტურიზმის ინდუსტრიაში მომუშავე ბიზნეს სუბიექტების ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს მეტი მომხმარებლების მოზიდვა, რაც პოზიტიურად აისახება ბიზნესის მაჩვენებლებზე.

როგორ არის შესაძლებელი ზემოთ აღნიშნულის მიღწევა? ე.წ ,,ვოლ სტრით ქრეშ“[1]-მდე ცოტა ადრე, 1929 წელს, ალფორდი (Alford) აქცენტს აკეთებდა უფრო მეტ გაყიდვებზე და ბაზრების გაფართოებაზე. მის წიგნში ,,მენეჯმენტი“ საერთოდ არ განიხილებოდა ცვლილებები ბიზნეს გარემოში და მისი გავლენა ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს ლიდერებს ქონდათ ინფორმაცია ბიზნესის ციკლურობასთან და ეკონომიკურ

---

[1] **Wall Street crash 1929,** ისტორიაში ცნობილია როგორც ,,შავი სამშაბათი“, აღნიშნული მოვლენა დაკავშირებულია აშშ-ში საფონდო ბაზრის კრახთან. რომელმაც შემდგომში გამოიწვია 10 წლიანი ეკონომიკური დეპრესია ინდუსტრიულ ქვეყნებში.

არასტაბილურობასთან დაკავშირებით, მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოს და მეოცე საუკუნის დასაწყისში. რატომღაც არსებობდა გარკვეული რწმენა, რომ ბაზრები განაგრძობდნენ მუდმივ ზრდას. თუმცა 1929 წლის მოვლენებმა აშკარად გამოავლინა და დაადასტურა, რომ აღნიშნული მიდგომა თეორიული და პრაქტიკული თვალსაზრისით იყო არასწორი. ანსოფი (**Ansoff**) ითვალისწინებს გარე გარემოს გამოწვევებს ისტორიულ კონტექსტში, იგი აღნიშნავს, რომ მეოცე საუკუნეში გარე გარემოს ტურბულენტურობამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა მენეჯმენტის სისტემებზე და სტრატეგიულ აზროვნებაზე. არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ერთი მხრივ აუცილებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების და მოლოდინების დაკმაყოფილება, ხოლო მეორე მხრივ ადეკვატური სტრატეგიების გამოყენება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს გვქონდეს გარკვეული უპირატესობები კონკურენტებთან მიმართებით.

ტურისტულ ორგანიზაციაში სტრატეგიების შემუშავების და სტრატეგიული მართვის აუცილებლობას განაპირობებს არაერთი მიზეზი. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი საშუალებას გვაძლევს გავარკვიოთ რატომ აღწევს ტურისტული ორგანიზაციების ერთი ნაწილი წარმატებას, ხოლო მეორე ნაწილი გარკვეული მიზეზებით განიცდის კრახს. რატომ განსხვავდება კომპანიები ერთმანეთისაგან ეფექტიანობის დონით, როცა ფუნქციონირებენ პრაქტიკულად ერთნაირ გარემოში. ვინაიდან, კომპანიები მუშაობენ მუდმივად ცვალებად გარემოში, სტრატეგიების გამოყენებით მენეჯერებს შეუძლიათ გაანალიზონ გარემოში მიმდინარე პროცესები და შესაბამისად მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები. ტურისტული ორგანიზაცია არის საკმაოდ რთული ორგანიზმი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილებებისა და ქვეგანყოფილებებისაგან, მარკეტინგული, ფინანსური და ა.შ. რომელთა კოორდინირება და კონკრეტული ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ მიმართვა შეუძლებელია სტრატეგიული მენეჯმენტის გარეშე. სწორედ მასზე არის დამოკიდებული მენეჯერების მიერ მიღებული მრავალი გადაწყვეტილების სისწორე. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს,

კომპანიების შეერთება, ახალი საწარმოს შექმნა, ახალი ბიზნესის განხორციელება და ა.შ.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიული მიდგომა ითვალისწინებს გარემოს ცვალებადობას და მიზნად ისახავს მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრას. სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელება მოითხოვს ხუთი ამოცანის თანმიმდევრულ გადაჭრას: 1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება; 2. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა; 3. სტრატეგიის შემუშავება; 4. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია; 5. შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება.

ზემოთ აღნიშნული, ხუთივე ამოცანა უნდა გადაიჭრას კომპლექსურად და არა ცალ-ცალკე. ამოცანები გარკვეულწილად არის ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული. მაგალითად, სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება გავლენას ახდენს მიზნების ჩამოყალიბებაზე. მიზნების განსაზღვრა თავის მხრივ მოითხოვს ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზს, სტრატეგიების განვითარების სხვადასხვა ვარიანტების, რესურსებისა და უნარების არსებობას, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ჩანაფიქრის განხორციელებას რთულ სიტუაციაშიც კი. შემდეგ ხდება სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია, რომლითაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და ბოლოს შედეგების შეფასება და ამის მიხედვით გადაწყვეტილებების მიღება, რომელი ამოცანების განხორციელებაა აუცილებელი.

სტრატეგიის მნიშვნელობა ტურისტულ ორგანიზაციაში

ტომპსონის (Thompson) აზრით - სტრატეგია კონკურენტული მეთოდებისა და ბიზნესის ორგანიზების წესების ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებისა და კომპანიის მიზნების მიღწევას.

ჩანდლერი აღნიშნავს, რომ სტრატეგია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისათვის მოქმედებათა ერთობლიობა და რესურსების განაწილების გზაა.

პორტერი სტრატეგიაში გულისხმობს მოქმედებებს რომლებიც მიმართულია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისაკენ.

ჰენრი მინცბერგი გვთავაზობს სტრატეგიის განმარტებას ე.წ ხუთი ,,P”-ს (Plan, Ploy, pattern, position, perspective) საშუალებით:

1. სტრატეგია, როგორც გეგმა, რომელიც უნდა დასახო და შეასრულო;
2. სტრატეგია, როგორც ტაქტიკური მოქმედება, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის გარკვეულ ქცევას საქმიანი თამაშის დროს;
3. სტრატეგია, როგორც თანმიმდევრული მოქმედებების ტენდენცია, რომელიც ლოგიკურად გააზრებულ სტრატეგიის შთაბეჭდილებას ქმნის;
4. სტრატეგია, როგორც პოზიცია, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ადგილს გარემოსა და ბაზარზე;
5. სტრატეგია, როგორც პერსპექტივა, რომელიც გამოხატავს არა მარტო არჩეულ პოზიციას, არამედ სამყაროს აღქმის განუმეორებელ უნარს.

ზოგადად, სტრატეგია ისეთი მოქმედებების ერთობლიობაა, რომელიც ეფუძნება კომპანიის შესაძლებლობებს, რესურსებსა და გარემო ფაქტორებს და უზრუნველყოფს გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. სტრატეგია არის მთავარი, ინტეგრირებული, გარემოზე ფოკუსირებული კონცეფცია მიმართული ფირმების მიზნების მიღწევისაკენ. სტრატეგიის შემუშავება უპირველესად გულისხმობს შემდეგი ხუთი ელემენტის ზუსტად განსაზღვრას: 1. არენა (ბიზნესის არეალი) - სად იმოქმედებთ? 2. მამოძრავებელი ძალები - როგორ ვიმოქმედებთ? 3. განმასხვავებლები - როგორ გაიმარჯვებთ? 4.საფეხურები - რა თანმიმდევრობითა და სისწრაფით იმოქმედებთ? 5. ეკონომიკური ლოგიკა - როგორ უზრუნველყოფთ შემოსავლების მიღებას?

პროცესების კომპლექსურობა გარკვეულწილად იწვევს მომავალში პროცესების განჭვრეტის სირთულეს. თუმცა, სტრატეგიის შემუშავება წარმოადგენს ორგანულ პროცესს რომელშიც ჩართული უნდა იყოს ყველა აქტიური აგენტი. შესაბამისად, გამოდის რომ ორგანიზაციას შეაქვს დიდი წვლილი და თავად ახდენს საკუთარი მომავლის ფორმირებას. ამ მიდგომის მიხედვით იდეა, რომ მოხდეს პროცესების გარკვეული კოპირება სხვა მაგალითებიდან წარმატების მისაღწევად არის აბსოლუტურად აზრს

მოკლებული. წარსულში არსებული მოდელების გამოყენება გარკვეულწილად არის საფრთხის შემცველი, ვინაიდან იგი შესაძლოა გახდეს წარუმატებლობის მიზეზი. აქვე უნდა აღვნიშნოთ ისიც, რომ ქაოსი და გაურკვევლობა ტურისტული ორგანიზაციისათვის ან ტურისტული დანიშნულების ადგილისათვის არ ნიშნავს, რომ იგი გახდება წარუმატებელი.

ამ თემატიკის გათვალისწინებით ედგარი და ნისბეტი **(Edgar and Nisbet)** ასკვნიან, რომ ტურისტულმა ორგანიზაციამ დიდი დრო უნდა დაუთმოს ინოვაციურ და კრეატიულ ორგანიზაციად ჩამოყალიბების პროცესს. დებატები ქაოსის, გაურკვევლობის და კომპლექსურობის შესახებ არ არის ახალი. დრუკერი **(Drucker)** გვთავაზობს ორგანიზაციებისათვის ინოვაციური და სტრატეგიული შესაძლებლობების განვითარების წყაროებს:

- მოულოდნელობა - მოულოდნელი წარმატება, მარცხი ან გარე ღონისძიება;
- შეუთავსებლობა - არსებულ რეალობასთან;
- ინოვაციების საფუძველზე პროცესების წარმართვა;
- ცვლილებები ინდუსტრიის და ბაზრის სტრუქტურაში;
- დემოგრაფია;
- ცვლილებები აღქმაში და განწყობებში;
- ახალი ცოდნა, როგორც სამეცნიერო, ასევე არასამეცნიერო;

ორგანიზაცია თუ როგორ წარმართავს ბიზნეს და განავითარებს სტრატეგიებს დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. ამ თვალსზრისით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი. პრაქტიკაში არსებობს სტრატეგიების განვითარების არაერთი გზა. არსებული მიდგომები ემყარება რაციონალურ არჩევანს და გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებს. რაციონალური არჩევანი გულისხმობს, რომ ადამიანები და ორგანიზაციები არიან მიზანმიმართულები, გარკვეული წინასწარ განზრახული იერარქიულ მოთხოვნილებებზე დაყრდნობით. არჩევანის გაკეთების დროს ხდება რაციონალური გათვლები და შეფასებები. მაგალითად, ალტერნატიული

ვარიანტებიდან სარგებლის, მოგების შეფასება და მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე გადაწყვეტილების მიღება.

ადამიანი, რომელიც იღებს სრულიად რაციონალურ გადაწყვეტილებას, უნდა იყოს აბსოლიტურად ობიექტური და ლოგიკური. მან უნდა იცოდეს პრობლემების ზუსტად განსაზღვრა და მიზნის სწორად დასახვა. გარდა ამისა, იდეალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპებმა თანმიმდევრულად უნდა მიიყვანოს იგი ვარიანტის არჩევამდე, რომელიც მაქსიმალურად აამაღლებს დასახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას. არსებობს გარკვეული წინაპირობები რომლებსაც მივყავართ რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ:

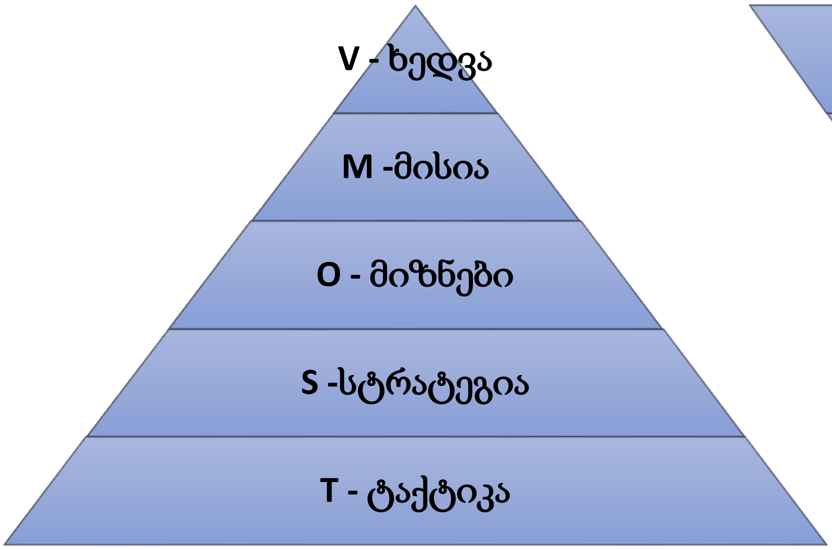
- პრობლემა ნათელი და ერთმნიშვნელოვანია;
- შესაძლებელია ერთი, მკვეთრად განსაზღვრული მიზნის მიღწევა;
- ყველა ვარიანტები და შედეგები მათი არჩევისას ცნობილია;
- უპირატესობები ნათელია;
- პრეფერენციები მუდმივი და სტაბილურია;
- დროებითი თუნდაც ფულადი შეზღუდვები არ არის;
- საბოლოო არჩევა მაქსიმალურს ხდის მოცემული არჩევის უპირატესობას;

ყველა ზემოთ აღწერილი წინაპირობები, რომელიც საფუძვლად უდევს რაციონალურობას, მისაღებია ნებისმიერი ტიპის გადაწყვეტილებისათვის. თუმცა რამდენადაც ჩვენ განვიხილავთ მმართველობით გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც ვიღებთ ორგანიზაციებში, ჩვენ გვჭირდება ვახსენოთ კიდევ ერთი წინაპირობა. რაციონალური გადაწყვეტილებები, მენეჯმენტის სფეროში გულისხმობს, რომ ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება კომპანიის ეკონომიკური ინტერესების მაქსიმალურად უზრუნველყოფისათვის. სხვა სიტყვებით, იგულისხმება რომ, გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიისწრაფვის რომ სრულიად დაიცვას ორგანიზაციის და არა საკუთარი ინტერესები.

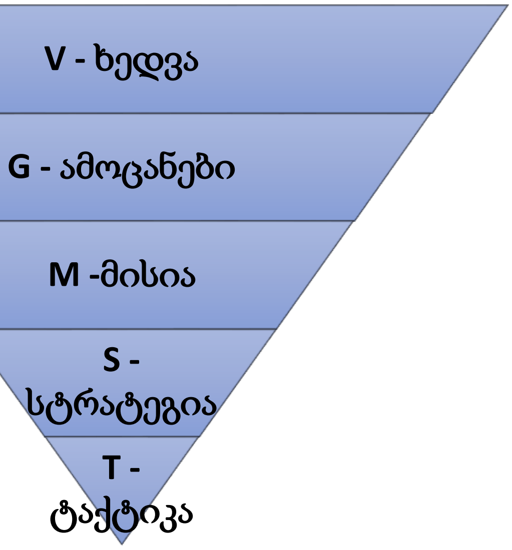
რამდენად რაციონალურია ზემოთ ჩამოთვლილი რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღების წინაპირობები? რეალურ სამყაროში მმართველმა გადაწყვეტილებები შეიძლება მიიღოს ასეთი წინაპირობების საფუძველზე,

ოღონდ თუ დაცულია შემდეგი პირობები: მენეჯერის წინ დგას საკმაოდ უბრალო პრობლემა, მიზნები საკმაოდ ნათელია, ვარიანტების რაოდენობა შეზღუდულია, დროებითი შეზღუდვები მინიმალურია, მატერიალური დანახარჯები ვარიანტების ძებნისა და შეფასებისას დაბალია, ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს ნოვატორულობას და ხელს არ უშლის რისკის გაწევას, ხოლო პრობლემების გადაწყვეტის რეზულტატები კონკრეტული და გამოზომილია. უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვანი ნაწილი რომელიც შეხვდება მენეჯერს რეალურ სამყაროში, ამ კრიტერიუმებს ბოლომდე არ აკმაყოფილებს.

სტრატეგიის განვითარების კონცეპტუალიზება შესაძლებელია შემოსავლების და დანახარჯების თვალსაზრისით. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია ორი გზით: **ხედვების ჩამოყალიბებით და პრობლემების მოგვარებით.** პირველი მიდგომა ისწრაფვის მივაღწიოთ მომავალში უკეთეს პოზიციებს. **(იხ. სტრატეგიის** პირამიდა Strategy Pyramid 1.1).



ვარიანტი 1



ვარიანტი 2

ფორსი (Porth) გვთავაზობს მოსაზრებას, რომ მისია წინ უსწრებს ხედვებს მიმდინარე პერიოდში, ხედვები კი ეხება მომავალ მიმართულებებს, ორგანიზაციის მისწრაფებებს. მაგალითად, თომას კუკმა (Thomas Cook) ბაზარს შესთავაზა საოჯახო დასვენების პაკეტები. შემდგომ აღმოაჩინა, რომ 18-30 წლამდე ახალგაზრდები ხარჯავდნენ ბევრად უფრო მეტს, შესაბამისად, შეცვალა მიმართულება და დაამატა ახალი ტურისტული პაკეტები.

ზემოთ აღნიშნულ მიდგომებს სტრატეგიის პროცესთან გააჩნიათ საერთო საკვანძო კომპონენტები: **ხედვა ან პერსპექტივა სად იმყოფება ორგანიზაცია და სად სურს რომ იყოს; ორგანიზაციის კომპეტენციების, რესურსების და წყაროების შეფასება კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად; გარე შესაძლებლობების, საფრთხეების და კონკურენციის შეფასება; სტრატეგიული შესაძლებლობების განვითარება და შეფასება; ფინალური სტრატეგიული არჩევანის გაკეთება; ტაქტიკის განვითარება; შესრულების ვადების იმპლემენტაცია; შეთანხმებული სტრატეგიის იმპლემენტაცია; მონიტორინგი, განხილვა და შეფასება; გამოცდილებით მიღებული შედეგების შეფასება, სტრატეგიების მოდიფიკაცია აუცილებლობის შემთხვევაში;**

მეორე მიდგომის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყურადღების გამახვილება ხდება იმ პრობლემებზე რომლებიც დგას ორგანიზაციის წინაშე. ბუნებრია, რომ ეს მოითხოვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიების და მოქმედებების განვითარებას. ამ შემთხვევაში ინდუქციური ლოგიკა იწყება შემდეგი საკითხებით:

- არსებული პრობლემების შეფასება;
- მიზეზების იდენტიფიკაცია;
- პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობების გენერირება;
- სწორი გზების ძიება, გადაწყვეტილებების მიღება;
- იმპლემენტაცია/მოქმედებების განხორციელება;
- არსებული პროგრესის შეფასება, ღონისძიებები ეფექტიანობის ამაღლებისათვის;

მიუხედავად სხვადასხვა შეფასებისა, ორივე მიდგომა ხელს უწყობს რაციონალური აზროვნების და მიდგომების გამოყენებას, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს ნაბიჯ-ნაბიჯ მოგების მაქსიმიზებას. ისინი წარმოადგენენ მაგალითებს სტრატეგიული არჩევანის თვალსაზრისით, როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერიოდში. მენეჯმენტში თეორიული თვალსაზრისით აღნიშნული მიდგომები ლიტერატურაში დომინანტურია. ასევე, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ თუ ვინ განავითარებს და მოახდენს ორგანიზაციაში სტრატეგიების იმპლემენტაციას დამოკიდებულია ორგანიზაციის კულტურაზე და ტრადიციებზე.

ინდუსტრიული გარემოს ანალიზი

ტურიზმის ინდუსტრიაში სტრატეგიის შემუშავება დაფუძნებულია სიტუაციურ ანალიზზე, ამიტომ ამ სფეროში მენეჯერს არ შეუძლიათ მიაღწიონ წარმატებას, მხოლოდ შემოქმედებითი მიდგომით. გადაწყვეტილება რომელიმე სტრატეგიის შერჩევაზე განისაზღვრება კომპანიის გარე და შიგა გარემოს ანალიზის საფუძველზე. იგი გვიჩვენებს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომელიც გავლენას ახდენს სტრატეგიის ფორმირებაზე და შერჩევაზე.

ნებისმიერი ბიზნესი ვალდებულია რეაგირება მოახდინოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე. დასაბუთებული სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია მოითხოვს გარე გარემოს მუდმივ ანალიზს. ორგანიზაციები, რომლებიც მუდმივად მიმართავენ ცვლილებებს და ახდენენ რეაგირებას გარემო ფაქტორებზე, მოულოდნელად პოულობენ ახალ საბაზრო შესაძლებლობებს, რომლითაც წინ უსწრებენ კონკურენტებს. ასეთი მიდგომა უქმნის კომპანიას ფასეულ, ცვლილებების მართვასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ კომპეტენციებს. ცვლილებებს განაპირობებს როგორც **შიდა ასევე გარე ფაქტორები.**

ცვლილებების განმაპირობებელ **გარე ფაქტორებს** შორის უნდა გამოვყოთ ტექნოლოგიური, სამთავრობო პოლიტიკის, საკანონმდებლო, ეკონომიკური,

შრომის ბაზრის ცვლილებებთან დაკავშირებული ფაქტორები. ცვლილებები ხშირად აუცილებელია ტექნოლოგიური განვითარების გამო, მაგალითად ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა განაპირობებს პერსონალის გადამზადების აუცილებლობას, ახალი სტანდარტების დაწესებას. ასევე შრომის ბაზარზე გარკვეულმა რყევებმა შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კადრების მართვის პოლიტიკაზე, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს გარკვეული კვალიფიკაციის ადამიანებზე მოთხოვნის ზრდით. ნებისმიერ ორგანიზაციას ასევე ეხება საკანონმდებლო და ეკონომიკურ ფაქტორებთან დაკავშირებული ცვლილებები. ორგანიზაციებს უწევთ ბაზარზე ოპერირება, ფუნდამენტური საკანონმდებლო აქტების გათვალისწინებით. შესაბამისად, სამართლებრივ გარემოში განხორციელებული ცვლილება პირდაპირ ან ირიბად აისახება ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაზე. გლობალური ეკონომიკური ფაქტორები, ცვლილებები საგარეო ვაჭრობაში, კრიზისული სიტუაციები ასევე უბიძგებს ორგანიზაციებს განახორციელონ ცვლილებები. **შიდა ფაქტორები** ძირითადად უკავშირდება ორგანიზაციის შიდა ოპერაციებს. ეს შესაძლოა დაკავშირებული იყოს ახალი პროგრამული პაკეტების ან მოწყობილობების დანერგვასთან.

უნდა აღინიშნოს, რომ მაკრო გარემო და გარე ფაქტორები ქმნის ზოგად პირობებს ფირმის არსებობისთვის. იგი მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ტურისტული ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ორგანიზაციის მაკრო გარემოს შეფასებისას იყენებენ ე.წ. **PESTEL**-ანალიზს, რომლის მიხედვით მაკრო გარემოში გამოიყოფა ექვსი ძირითადი სეგმენტი: **1. პოლიტიკური; 2. ეკონომიკური; 3. სოციო-კულტურული; 4. ტექნოლოგიური; 5. გარემო; 6. სამართლებრივი;**

პოლიტიკური გარემო - იგი გულისხმობს საარჩევნო პროცესებს, ასევე ადმინისტრაციულ, მარეგულირებელ და სამართლებრივ ინსტიტუტებს, მიღებულ და მოქმედ რეგულაციებს და წესებს საზოგადოებაში. იგი გამოირჩევა განსაკუთრებული ცვალებადობით და არასტაბილურობით. პოლიტიკური გარემო შეიძლება დაიყოს ფორმალურ და არაფორმალურ სისტემებად. ფორმალური სისტემა მოიცავს საარჩევნო პროცესს, ხელისუფლების ინსტიტუტებს: აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და სამართლებრივი, სააგენტოებს და

სამსახურებს რომლებიც დაკავებულნი არიან რეგულირებით. არაფორმალურს კი მიეკუთვნება არენა, რომელიც არ შედის ხელისუფლების ორგანოების სისტემაში, მაგრამ ქმნის პოლიტიკურ აქტივობას. აქ შედის ადგილობრივი საზოგადოების ჯგუფები და მედიის საშუალებები.

ეკონომიკური გარემო - ამ სეგმენტის ანალიზი შეისწავლის ეკონომიკურ ცვლილებებს, რომელშიც მოქმედებს მთელი დარგი. ეკონომიკური აქტივობის ცვლილებები გავლენას ახდენს მოთხოვნასა და მიწოდებაზე თითქმის ყველა დარგში. ეკონომიკური გარემო გამოხატავს ეკონომიკის არსსა და განვითარების მიმართულებას, რომელშიც მოქმედებს ბიზნესი. ამ კუთხით ხაზი უნდა გაესვას ცვლილების ორ ტიპს : **სტრუქტურული ცვლილება,** რომელშიც შედის ცვლილებები როგორც ეკონომიკის სექტორებში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. ციკლური ხასიათის ცვლილებები, აქ შედის ეკონომიკური აქტივობის საერთო დონის ამაღლებები და დაცემები, მაგალითად ცვლილება მთლიან ეროვნულ პროდუქტში, საპროცენტო განაკვეთები, ინვესტიციები და ა.შ.

სოციო-კულტურული გარემო - ამ სეგმენტის ანალიზი შეისწავლის მოსახლეობის მობილურობაში, ცხოვრების სტილში მიმდინარე ცვლილებებს, ასევე, სოციალური ღირებულებების ტრანსფორმაციას. სოციალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბაზრის საერთო პოტენციალზე, პროდუქტების საერთო რაოდენობაზე.

ტექნოლოგიური გარემო - მას მიეკუთვნება ტექნოლოგიური პროგრესის დონე და მიმართულება ან სრულყოფა, რომლებიც მიმდინარეობს საზოგადოებაში, მათ შორის ახალი სახის პროდუქციის, პროცესების ან მატერიალების გამოჩენაში. მეცნიერების საერთო დონე და ფუნდამენტურ მეცნიერებაში მიღწევები.

გარემომცველი ფაქტორები - იგი მოიცავს, როგორც ეკოლოგიურ, ასევე ინსტიტუციონალურ გარემოს. ეკოლოგიურში იგულისხმება ფიზიკური და ბუნებრივი რესურსები, რომლებიც იმყოფება რეგიონის საზღვრებში. ინსტიტუციონალური გარემო შეიძლება დაიყოს შემდეგ სფეროებად ფიზიკური ინფრასტრუქტურა, საკომუნიკაციო და ინტელექტუალურ ინფრასტრუქტურად.

სამართლებრივი გარემო - ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს ვალდებულია შეასრულოს იმქვეყნის მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, სადაც მათ უწევთ ბიზნესის განხორციელება, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა მოთხოვნები.

ორგანიზაციის შიდა გარემოს ანალიზისათვის პრაქტიკაში ცნობილ ინსტრუმენტს წარმოადგენს **SWOT ანალიზი** (Srengths - ძლიერი მხარეები, Weakness - სუსტი მხარეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები). SWOT ანალიზი არის კომპანიის სტრატეგიული პერსპექტივისა და ფაქტიური მდგომარეობის შეფასება, რომელიც მიიღება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მისი საბაზრო შესაძლებლობებისა და რისკის ფაქტორების შესწავლის საფუძველზე. SWOT ანალიზი გვიჩვენებს, რამდენად შეესაბამება კომპანიის სტრატეგია მის შიდა რესურსებს და საბაზრო შესაძლებლობებს, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ ამა თუ იმ რესურსების სისუსტეებს ან საშიშროებებს, საფრთხეებს. მას აქვს სტრატეგიული და მმართველობითი ღირებულება, როცა ასახავს რომელი რესურსები და შესაძლებლობები დასჭირდება კომპანიას მომავალში გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისათვის და დამაკმაყოფილებები მოგების მიღებისათვის, დარჩება თუ არა კომპანიის ძლიერი მხარეები იგივე მომავალშიც, არის თუ არა კომპანიის რესურსები საკმარისი, თუ აუცილებელია მისი შევსება, უნდა გადახედოს თუ არა კომპანიამ კონკურენტულ შესაძლებლობებს, რომელი რესურსები და შესაძლებლობები ასრულებს მთავარ და მეორეხარისხოვან როლს.

SWOT ანალიზით მიღებული შედეგების ტრანსფორმაცია შესაძლებელია ე.წ TOWS მატრიცაში, რომელიც წარმოადგენს საინტერესო ანალიტიკურ ინსტრუმენტს სტრატეგიების ფორმირების თვალსაზრისით:

1. ძლიერი მხარე - შესაძლებლობების სტრატეგიები **(Strengths–Opportunities) - შიდა ძლიერი მხარეების გამოყენება რომ მოვიპოვოთ კონკურენტული უპირატესობა გარე შესაძლებლობებზე;**

2. სუსტი მხარე - შესაძლებლობების სტრატეგიები (Weaknesses–Opportunities) - გარე შესაძლებლობების გამოყენება, რომ შევამციროთ შიდა სუსტი მხარეები;
3. ძლიერი მხარე - საფრთხეების სტრატეგიები (Strengths–Threats) - შიდა ძლიერი მხარეების გამოყენება რათა შევამციროთ გარე საფრთხეები.
4. სუსტი მხარეები - საფრთხეების სტრატეგიები (Weaknesses–Threat) - შიდა სისუსტეების შემცირება და ასევე გარე საფრთხეების თავიდან არიდება;

III თემა

ტურიზმის სოციო-კულტურული გავლენების მართვა

კულტურა ტურიზმის ერთ-ერთი უმთავრესი კომპონენტია, არამხოლოდ იმიტომ, რომ ის გავლენას ახდენს ტურისტებისა და ადგილობრივი მაცხოვრებლების ურთიერთობაზე, არამედ იმიტომაც, რომ ზოგადად კულტურა შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ატრაქცია ტურისტებისათვის. ტურიზმთან მიმართებით შეიძლება იყოს სხვადასხვა კულტურული ატრაქცია, როგორებიცაა: ენა, მუზეუმები, ხელოვნება, ტრადიციები, სამზარეულო, არქიტექტურა, რელიგია, სამოსი და ა.შ.

ტურიზმის სოციო-კულტურული გავლენა 1.1

- ვინ არიან ტურისტები? (იგულისხმება წარმოშობის ადგილი, არიან საერთაშორისო თუ ადგილობრივი ვიზიტორები, განვითარებული ქვეყნებიდან არიან თუ განვითარებადიდან?)
- რა ტიპის აქტივობებში არიან ჩართულები ტურისტები ? (აქტიურია აქტივობები თუ პასიური?, მაღალია თუ დაბალი ადგილობრივ პოპულაციასთან ინტერაქციის დონე?)
- როგორია ტურიზმის მასშტაბი? როგორია ტურისტების დინამიკა და რაოდენობა?
- რა ტიპის ადგილებშია ტურისტული აქტივობები? (ურბანული/სოფლის/ზღვისპირა)
- როგორია ინფრასტრუქტურის მდგომარეობა?
- ტურიზმის სეზონურობა;

წყარო: Based on Mason (2003)

სოციო-კულტურული ასპექტების განხილვისას ერთ-ერთ საკვანძო საკითხს წარმოადგენს თუ ვინ არის ჩართული ტურიზმში და როგორია ტურისტული აქტივობების ბუნება. აღნიშნულ საკითხში აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ როგორც ვიზიტორები, ასევე ადგილობრივი საზოგადოება. სწორედ ამ ორ ჯგუფს შორის ინტერაქციას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენები მოახდინოს სოციალური და კულტურული თვალსაზრისით. როდესაც არსებობს კულტურებს შორის სერიოზული კონტრასტი ამ შემთხვევაში დიდი ვარაუდით შეიძლება ითქვას, რომ გავლენები იქნება ბევრად უფრო მასშტაბური.

ტურიზმის დადებითი ზეგავლენა საზოგადოებაზე მოიცავს:

- სამუშაო ადგილების შექმნას;
- ნაკლებად განვითარებული რეგიონების მოდერნიზაციას და განვითარებას;
- ადგილობრივი ხელოვნებისა და ტრადიციული კულტურული აქტივობების აღორძინებას;
- ადგილობრივი ტრადიციული არქიტექტურის გაახლებას;
- კულტურული და ესთეტიური ღირებულებების მქონე გამორჩეულად ლამაზი ადგილების დაცვის აუცილებლობა.

განვითარებად ქვეყნებში ტურიზმი თამაშობს უდიდეს როლს სოციალური მობილობის თვალსაზრისით. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს სამუშაო ადგილების ტრადიციული აგრარული სფეროდან მომსახურების ინდუსტრიაში გადანაცვლება, რაც ქმნის მეტი სამუშაო ადგილების შექმნისა და უფრო მაღალი ხელფასების პერსპექტივას.

ტურიზმს გარკვეულწილად აქვს უარყოფითი ზეგავლენა როგორც კულტურული, ასევე საზოგადოებრივი თვალსაზრისით. ტურიზმს შეუძლია, გამოიწვიოს ტურისტული დანიშნულების ადგილების გადატვირთვა. ამ გადატვირთვამ შეიძლება დისკომფორტი შეუქმნას, როგორც ტურისტებს, ასევე ადგილობრივ რეზიდენტებს. ამასთან, გარკვეული რეგიონები შესაძლებელია გახდნენ ზედმეტად ტურიზმზე დამოკიდებული. ადგილობრივ მაცხოვრებლებს შეიძლება გაუჭირდეთ თანაცხოვრება ტურისტებთან, რომლებსაც ძალზედ განსხვავებული ღირებულებები და ცხოვრების წესი გააჩნიათ. პრობლემა კიდევ უფრო მწვავეა იმ რეგიონებისთვის, სადაც ტურიზმი არის სეზონური, ამიტომ ადგილობრივმა რეზიდენტებმა უნდა მოახდინონ საკუთარი ცხოვრების წესის ცვლილება წლის სხვადასხვა პერიოდში. ამ შემთხვევაში პრობლემას წარმოადგენს ასევე შემოსავლების მიღება არა–სეზონურ პერიოდში. ზოგიერთ ქვეყანაში, სადაც მკაცრი რელიგიური ჩარჩოებია, ტურიზმის შედეგად სოციალური ღირებულებების შეცვლა შესაძლოა მკვეთრად მიუღებელი აღმოჩნდეს.

ტურიზმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სოციო–კულტურული გავლენა არის ე.წ. **“დემონსტრირების ეფექტი”.** ასეთი შემთხვევები ხშირად ძირითადად განვითარებად ქვეყნებში წარმოიშობა. დემონსტრირების ეფექტი გულისხმობს, რომ ადგილობრივი რეზიდენტები, რომლებიც უბრალოდ აკვირდებიან ტურისტების ქცევას, შეაქვთ კორექტივები საკუთარ ქცევაში, რაც აისახება მთლიანად მოსახლეობის ქცევის წესებზე. ამ ყველაფერს შესაძლებელია ქონდეს გარკვეული დადებითი ასპექტი – ვიზიტორების თანამედროვე პირად ნივთებზე დაკვირვებით, ადგილობრივი მაცხოვრებლები ამჩნევენ ტურისტების ცხოვრების უკეთეს დონეს და უჩნდებათ საკუთარი ცხოვრების დონის გაუმჯობესების სურვილიც, რამაც შეიძლება მათ უკეთესად მუშაობის სტიმული მისცეს. მაგრამ, მეორე მხრივ, თუ კარგად გავაანალიზებთ სიტუაციას, მათზე შესაძლებელია უარყოფითი ფსიქოლოგიური ზეგავლენა მოახდინოს იმან, რომ არ შეუძლიათ იგივე ნივთების შეძენა, რაც ტურისტებს აქვთ. ამასთან, ის ცხოვრების სტილი, რომელსაც სთავაზობენ ვიზიტორები, შეიძლება მათთვის იყოს აბსოლუტურად უცხო. დემონსტრირების ეფექტმა ასევე შესაძლოა წაახალისოს საზოგადოების ახალგაზრდა წევრები და მოხდეს მათი მიგრაცია სასოფლო სექტორიდან ურბანულში. დემონსტრირების ეფექტი შესაძლოა შეიქმნას ვიზიტორებსა და ადგილობრივ რეზიდენტებს შორის მოკლევადიანი პერიოდის ურთიერთობისას.

კიდევ ერთი სახის ზეგავლენა, რომლებიც ცნობილია “აკულტურიზაციის” სახელით, შესაძლოა განხორციელდეს მხოლოდ ვიზიტორებსა და ადგილობრივებს შორის ხანგრძლივი ურთიერთობის შედეგად. აკულტურიზაციის თეორია გულისხმობს ორ კულტურას შორის დიალოგს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ამ პერიოდში ხდება გარკვეული იდეების, შეხედულებების გაცვლა და ეს კულტურები გარკვეულწილად ხდება ერთმანეთის მსგავსი. სამწუხაროდ ამ ურთიერთობების დაბალანსება არის საკმაოდ ძნელი, რადგან რომელიმე კულტურა შეიძლება იყოს უფრო ძლიერი, ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითი შეიძლება იყოს აშშ, რომლის კულტურა დომინირებს, როგორც განვითარებად ქვეყნებში, ასევე მთელს მსოფლიოში. აკულტურიზაციის

ნეგატიური ეფექტი არის მსოფლიო კულტურების მრავალფეროვნების შემცირება, რაც გლობალიზაციასთანაა დაკავშირებული. აკულტურიზაციის პროცესი დაიწყო მე-20 საუკუნიდან. ზოგადად, კულტურა ტურისტებისათვის არის მნიშვნელოვანი მოტივაცია მოგზაურობისათვის, მათ სურთ, რომ გაეცნონ ადგილობრივ ტრადიციებს, მუსიკას, არქიტექტურას და ა. შ. ასეთმა მოტივაციამ ხელი შეუწყო სხვადასხვა ქვეყნების ტრადიციული, თვითმყოფადი კულტურისა და ტრადიციების გადარჩენას და აღორძინებას.

თუმცა, არსებობს ამის მეორე, უარყოფითი მხარეც. ამ თვალსაზრისით უნდა აღინიშნოს, რომ ტურისტების უმთავრესი მიზანი არის “ნამდვილი” კულტურის ნახვა. ისმის კითხვა, რამდენად ავთენტურია ადგილობრივი კულტურა, მაგ: ზოგიერთ განვითარებად რეგიონში, როგორიცაა ბალი და სოლომონის კუნძულები და ასევე განვითარებულ ქვეყნებში, როგორიცაა კანადა, ნორვეგია და ფინეთი, ხდება “წარმოება” გამოგონილი ღონისძიებების, მათი შემდგომი შეფუთვა და მიწოდება ტურისტებისათვის, ეს ყველაფერი კი ჩრდილს აყენებს იმ კულტურებს, რომელიც არის ნამდვილად ავთენტური. ამ ყველაფერმა გამოიწვია ფსევდო ღონისძიებების წარმოქმნა, რომელსაც ახასიათებს შემდეგი: ეს ღონისძიებები არის წინასწარ დაგეგმილი და მოიცავს გარკვეულ ტრადიციულ ელემენტებს. ტურისტი რომელიც უყურებს ხელოვნურად შექმნლ “ტრადიციას” შეიძლება იგრძნოს გარკვეული თაღლითობის მომენტები.

მნიშვნელოვანია ინტერაქცია ტურისტებსა და ადგილობრივებს შორის, ადგილობრივებთან ურთიერთობით ტურისტები იღებენ მნიშვნელოვან სამოგზაურო გამოცდილებას. მიღებული ინფორმაციის შედეგად შესაძლოა, რომ შეიცვალოს არა მხოლოდ ადგილობრივების, არამედ ტურისტების ქცევაც. მაგ: ანტრაქტიდა წარმოადგენს გარკვეულწილად მიუწვდომელ ადგილს და კონტინენტზე მოგზაურობა არის ძალიან ძვირი. მიუხედავად ამისა მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში გარკვეულმა რაოდენობამ ტურისტებისა მოინახულა კონტინენტი. იმ ადამიანების უმტესობამ, რომლებმაც იმოგზაურეს ანტრაქტიდაში მიიღო არამხოლოდ შთაბეჭდილება, არამედ ცოდნა იმის შესახებ, რომ საჭიროა ამ უნიკალური კონტინენტის კონსერვაცია. ფაქტობრივად,

მიღებული ცოდნით ეს ვიზიტორები ხდებიან ელჩები დანარჩენი მსოფლიოსათვის, რომ მიაწოდონ ინფორმაცია კონტინენტის კონსერვაციის აუცილებლობის შესახებ, რათა მოსახლეობამ გააანალიზოს, რომ ანტარქტიდა ვერ გახდება მასობრივი ტურიზმის ადგილი, რადგან ეს გამოიწვევს გარემოსათვის დიდი ზიანის მიყენებას.

სოციო–კულტურული გავლენის მრავალი თეორია არსებობს. ერთ–ერთი ყველაზე ცნობილია დოქსის თეორია. დოქსის აზრით, ადგილობრივი რეზიდენტები ახდენენ საკუთარი ქცევის ცვლილებას ვიზიტორების ქცევის შესაბამისად და ასეთი ცვლილებას ახასიათებს გარკვეული საფეხურები. დოქსი აღნიშნავს, რომ ტურისტების პირველი ვიზიტის დროს ადგილობრივები მოხარულები არიან მათი ხილვით და გარკვეულ ეიფორიაშიც კი იმყოფებიან, როდესაც ხდება ტურისტების რაოდენობის ზრდა, ისინი უფრო მეტად გულგრილები ხდებიან, ბოლოს ეს ყველაფერი შესაძლოა გადაიზარდოს გარკვეულ აგრესიაშიც კი.

ტურიზმის სოციო–კულტურული ზეგავლენის მენეჯმენტი

სოციო–კულტურული ფაქტორების მართვა მოითხოვს მათ დაყოფას გარკვეულ ნაწილებად, რომლებიც შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ გარკვეული კითხვების სახით:

- ვინ იმართება?
- რა იმართება?
- როგორ იმართება?
- სად ხდება მოქმედება?
- როდის ხდება მოქმედება?

მართვის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ სახელმწიფო, როგორც მნიშვნელოვანი მოთამაშე. სხვა ძირითადი ფაქტორებია:

- ტურისტები;
- ადგილობრივი მოსახლეობა;
- ტურისტული ინდუსტრია;
- სამთავრობო სააგენტოები (ადგილობრივი, რეგიონული, საერთაშორისო).

სოციო–კულტურული ფაქტორების მართვა მოიცავს ორ ძირითად ფაქტორს. პირველი ეს არის ფოკუსირება ვიზიტორებზე მიწოდების თვალსაზრისით, ხოლო მეორე შემთხვევაში ფოკუსირება მოთხოვნის კუთხით. ტურისტების ქცევის მართვის დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციის მიწოდებას კონკრეტულ ატრაქციებზე. ეს შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა ფორმით, რომელიც მოიცავს წიგნებს, ბუკლეტებს, რუკებს და ა.შ. ინფორმაციის მიწოდება შეიძლება მოხდეს, როგორც წერილობითი, ასევე ვერბალური ფორმით, მაგალითად გიდი, რომელიც აწვდის ტურისტს ინფორმაციას კონკრეტული ატრაქციის შესახებ.

თანამედროვე ტუროპერატორების გიდები ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს: ლიდერის, მასწავლებლის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის და ა.შ. გიდის როლი, როგორც მასწავლებლის არის ძალიან მნიშვნელოვანი, რადგან უმთავრესი ინტერაქცია ხდება გიდსა და ვიზიტორებს შორის. თუ გიდი არის იმ კონკრეტული რეგიონის წარმომადგენელი სადაც ჩადიან ტურისტები, ამ შემთხვევაში გიდს უფრო მეტი სენსიტიურობით შეუძლია იმ კულტურული ფაქტორების წარმოჩენა, რომელიც ახასიათებს რეგიონს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ხშირ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ატრაქციაა ადგილობრივი მაცხოვრებლები, იგი მოიცავს ისეთ ძირითად ფაქტორებს, როგორიცაა: ხელობა, მხატვრობა, მუსიკა, ცეკვა და რელიგია, სხვადასხვა ფესტივალები, რომლითაც ინტერესდება ვიზიტორი. ცნობილია, რომ საზოგადოება არ არის ერთგვაროვანი, ტურისტების სხვადასხვა ჯგუფებს ახასიათებეს სხვადასხვა მისწრაფებები, განსხვავებული მოთხოვნილებები და შესაბამისად სურვილი აქვთ სხვადასხვა სახის საზოგადოება იყოს მათი მასპინძელი. სწორედ ეს განსხვავებები გარკვეულწილად ართულებს

ტურიზმის დაგეგმვას და მართვას. სვარბრუკი განასხვავებებს საზოგადოებას და ყოფს გარკვეულ კატეგორიებად:

- ადგილობრივი რეზიდენტები და იმიგრანტები;
- ადამიანები, რომლებიც ჩართულნი არიან ტურიზმში და რომლებიც არ არიან ჩართული;
- საკუთრების მფლობელები და გამქირავებლები;
- დამსაქმებლები, დასაქმებულები, თვითდასაქმებულები;
- საზოგადოების ელიტარული ნაწილი და დანარჩენი საზოგადოება;
- ეთნიკური უმრავლესობები და უმცირესობები.

სოციო–კულტურულ ფაქტორებზე ზემოქმედების თვალსაზრისით დიდი ბერკეტი გააჩნია სახელმწიფოს, როგორც ნაციონალური, ასევე რეგიონული თვალსაზრისით. საჯარო სექტორის ტურიზმის სექტორში საქმიანობის მნიშვნელოვანი შედეგი შემდეგში მდგომარეობს:

- საჯარო სექტორს აქვს გარკვეული მანდატი, რომ იგი წარმოადგენს მთლიანად საზოგადოებას და არა რომელიმე აქციონერის ან კერძო სექტორის ინტერესებს;
- საჯარო სექტორი არის მიუკერძოებელი, კომერციული ინტერესების გარეშე;
- საჯარო სექტორს შეუძლია ქონდეს გრძელვადიანი ხედვა ტურიზმის, ვიდრე მაგალითად კერძო სექტორს.

მთავრობას გააჩნია ტურიზმის რეგულირების ბერკეტები, ასევე შეუძლია განსაზღვროს პოლიტიკა მარკეტინგის თვალსაზრისით. მარკეტინგი ხშირ შემთხვევაში ასოცირდება ტურიზმის რეკლამასთან და არა კონტროლთან და რეგულირებასთან. პრაქტიკაში არის მაგალითები, როდესაც მარკეტინგი გამოყენება, როგორც კონტროლის მექანიზმი. ასეთი მაგალითები არის ინგლისის მემკვიდრეობის სამთავრობო სააგენტოები, არასამთავრობო ორგანიზაციები. ეს ორგანიზაციები მუშაობენ ინგლისის ორი პრეისტორიული ძეგლის მარკეტინგის და ასევე მენეჯმენტის კუთხით. **STONEHENGE** არის ინგლისის ერთერთი ისტორიული ღირსშესანიშნაობა. 30კმ-ის მოშორებით არის

პრეისტორიული ძეგლი **AVEBURY,** რომელიც **STONEHENGE** – მსგავსად მსოფლიო მემკვიდრეობის ძეგლია. **STONEHENGE** – მა მიიღო ერთ მილიონამდე ვიზიტორი ერთი წლის განმავლობაში მე-20 საუკუნის ბოლოს, მაშინ როცა **AVEBURY**–მა, რომელიც **STONEHENGE**–ის მსგავს ქვის წრეს წარმოადგენს, მიიღო მხოლოდ **200 000** ვიზიტორი. მთავარი მიზეზი ამ დიდი განსხვავებისა არის მარკეტინგული პოლიტიკა, რომელიც **STONEHENGE**–ის შემთხვევაში კარგად იყო დაგეგმილი, როგორც საერთაშორისო ასევე ადგილობრივი თვალსაზრისით, ხოლო **AVEBURY** – ის შემთხვევაში მხოლოდ და მხოლოდ ადგილობრივი ვიზიტორებისათვის. აქედან გამომდინარე ნათლად ჩანს, რომ ობიექტის შეფუთვას და სწორად მიწოდებას საერთაშორისო ბაზრისათვის აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა.

მთავარი ამოსავალი წერტილი რითაც იმართება ტურიზმი ეს არის ე.წ. “მარკეტინგ მიქსი”. მარკეტინგ მიქსი შეიძლება დახასიათდეს **4P** – ის საშუალებით. ესენია: პროდუქცია **(Product**), ფასი **(Price**), რეკლამა **(Promotion)** და ადგილი **(Place).** მიდლტონი და ჰოვკინსი ამ ყველაფერს ამატებს კიდევ ერთ **P-ს** ეს არის ხალხი **(People).** მარკეტინ მიქსი გამოიყენება ტურიზმში რათა უკეთ ვმართოთ მომხმარებელი, ასევე ვიზიტორები და ტურისტები.

საჯარო სექტორს შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ტურისტების პოტენციურ და რეალურ გავლენებზე. ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ტურისტებისათვის ინფორმაციის მიწოდების, საგანმანათლებლო და სხვა აქტივობების საშუალებით. მსოფლიო პრაქტიკაში არსებობს გარკვეული ქცევის კოდექსები რომლებიც ტურიტებისათვის და ტურიზმის ინდუსტრიაში ჩართული ორგანიზაციებისთვისაა განკუთვნილი. ბუნებრივია ასეთი ტიპის დოკუმენტები პოზიტიურ გავლენას ახდენს დანიშნულების ადგილის განვითარებაზე და ზღუდავს შესაძლო ნეგატიურ ეფექტებს. გარდა ამისა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ტურისტებისათვის სინქრონული თარგმანის უზრუნველყოფა ტურისტულ დანიშნულების ადგილებზე, რომელიც ასევე ითვლება ერთ-ერთ ეფექტიან საშუალებად. შეიძლება ითქვას, რომ საკანონმდებლო რეგულაციები ასრულებს მნიშვნელოვან ფუნქციას ნეგატიური სოციო-კულტურული

ზეგავლენის შემცირების თვალსაზრისით, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია რეგულაციების პრაქტიკაში აღსრულება და შედეგების მონიტორინგი.

ცხადია, რომ გარკვეული ინიციატივები უნდა მოდიოდეს სამთავრობო ორგანოებიდან, ვინაიდან როგორც აღვნიშნეთ მათ შეუძლიათ პოზიტიური როლი შეასრულონ სოციო-კულტურული გავლენების შემცირების კუთხით. ხელისუფლება ადმინისტრირებას უწევს არაერთ კულტურულ მემკვიდრეობის ძეგლს, ასევე მას შეუძლია ააშენოს მუზეუმები ან შექმნას ბუნებრივი ატრაქციები. სწორედ ხელისუფლების აქტივობებმა და რეგულაციებმა ხელი უნდა შეუწყოს კერძო ბიზნესის საქმიანობას.

სოციო-კლუტურული ზეგავლენის შეფასება არა არის მარტივი ამოცანა, იგი ბევრ სირთულესთან არის დაკავშირებული. იგი მოითხოვს არაერთი მხარის დაკვირვებას, გამოკითხვას, როგორიცაა, ადგილობრივი რეზიდენტები, უშუალოდ ტურისტები, ასევე სხვა ტურიზმში ჩართული ორგანიზაციები. ადგილობრივი საზოგადოება არ არის ერთგვაროვანი, შესაბამისაც სოციო-კულტურული გავლენებიც გარკვეულწილად ინდივიდუალურია. ემპირიული კვლევები გვიჩვენებს, რომ ადგილობრივი რეზიდენტები არაერთ ტურისტულ დანიშნულების ადგილებში მზად არიან წავიდნენ გარკვეულ კომპრომისებზე ტურიზმის განვითარებასთან დაკავშირებით. ისინი მზადყოფნას გამოხატავენ თვალი დახუჭონ უარყოფით გავლენებზე თუ ტურიზმს განიხილავენ როგორც შემოსავლის უმნიშვნელოვანეს წყაროდ. საკითხის აქტუალურობა იზრდება მაშინ როდესაც ადგილობრივ რეზიდენტებს არ გააჩნიათ არჩევანის ფართო სპექტრი. ცხადია, რომ ტურიზმის გავლენების გარკვეულ კატეგორიებად დაყოფა არის საკმაოდ რთული. თუმცა საბოლოო დასკვნებისათვის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ინდუსტრიაში ჩართული სუბიექტების იდენტიფიკაცია.

IV თემა

ტურიზმის გარემოზე ზემოქმედების მენეჯმენტი

ტურიზმის განვითარების პროცესი ხშირად იწვევს ბუნებრივი რესურსებისთვის ზიანის მიყენებას და ზოგ შემთხვევაში მათ განადგურებას. ტურიზმის ეკოლოგიურობას ან არაეკოლოგიურობას განსაზღვრავს მისი უარყოფითი ან დადებითი ზემოქმედება გარემოზე, ბუნებრივ რესურსებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ტურიზმი ხშირად უარყოფითად მოქმედებს ბუნებაზე, არ შეიძლება არ აღინიშნოს ის დადებითი ტენდენციები, რომელიც მოაქვს ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას. ხშირ შემთხვევაში მოსახლეობის ინფორმირება ეკოლოგიის საკითხებში სწორედ ტურიზმის განვითარების დამსახურებაა. მოდით დეტალურად განვიხილოთ გარემოზე ტურიზმის ინდუსტრიის ზემოქმედების დადებითი და უარყოფითი ტენდენციები.

შესაძლებელია ერთი შეხედვით უცნაურად მოგვეჩვენოს იმაზე ფიქრი, რომ ტურიზმს შესაძლოა გარკვეული უარყოფითი ზეგავლენა ქონდეს გარემოზე, თუმცა ასეთ ეფექტებზე დაკვირვება xx საუკუნის 60–იან წლებში დაიწყო. ამ პერიოდიდან მრავალი სტატია და პუბლიკაცია მიეძღვნა აღნიშნულ პრობლემას. ამ პუბლიკაციებში საუბარია წყნარ, მშვიდ ქალაქებზე, რომლებიც ტურიზმის განვითარებით გამოწვეული მასშტაბური მშენებლობების, სატრანსპორტო საშუალებათა რიცხვის ზრდისა და შესაბამისად, გარემოს დაბინძურების დონის ზრდის შედეგად ნაკლებად მიმზიდველები გახდნენ.

მიშანი აღნიშნავს, რომ ტურიზმის განვითარების “ვიზუალური” ეფექტი არის აშკარა და ცხადი. იგი გულისხმობს, ურბანული განვითარების პრობლემებს, როგორც ესთეტიკის და არქიტექტურის თვალსაზრისით, ასევე გარემოზე შესაძლო ზიანის მიყენების კუთხით. ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ მაგალითად გვადალუპეს კუნძულები, სადაც ყველაზე დიდი პრობლემა იყო სრული ანარქია სანაპირო ზოლზე ურბანული პროცესების განვითარებისას. სანაპირო ზოლზე

მიმდინარეობდა ისეთი შენობა-ნაგებობების მშენებლობა, რომლებიც აბსოლუტურად არ შეესაბამებოდა ადგილობრივ არქიტექტურას.

გარემოს მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს ასევე საავტომობილო გზების მშენებლობა, რომელმაც შესაძლოა გარკვეული დისკომფორტი შეუქმნას ადგილობრივ მოსახლეობას, როგორც ჰაერის დაბინძურების, ასევე ხმაურის თვალსაზრისით. მნიშვნელოვანი დამაბინძურებელი ფაქტორია საჰაერო ტრანსპორტი. საჰაერო ტრანსპორტის ინტენსიური განვითარება იწყება XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან. ტურიზმის განვითარება წარმოუდგენელია საჰაერო ტრანსპორტის გარეშე, თუმცა გამოყოფილი გამონაბოლქვი ნახშირორჟანგი, ნიტროგენის ოქსიდი, უარყოფითად აიხასება გარემოზე. იქმნება გარკვეული პრობლემები გლობალური დათბობის თვალსაზრისით. როდესაც ტრანსპორტზე ვსაუბრობთ ტურიზმთან მიმართებაში არ უნდა შემოვიფარგლოთ მხოლოდ ავიაციით. ტურიზმის ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო საშუალებაა ასევე ავტომობილი, რომელიც ფართოდ გამოიყენება როგორც ადგილობრივი, ასევე საერთაშორისო გადაადგილებისათვის. მაგალითად, საზაფხულო არდადეგებისათვის ევროპაში ფართოდ გამოიყენება ავტომობილი ისეთ ქვეყნებში როგორიცაა გერმანია, სკანდინავიის ქვეყნები, ბენელუქსის ქვეყნები. ადგილობრივი ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით, საავტომობილო ტრანსპორტის დიდმა რაოდენობამ შეიძლება შექმნას პრობლემები, როგორც უსაფრთხოების, ასევე დაბინძურების თვალსაზრისით. განსაკუთრებული პრობლემა შეიძლება შეექმნას იმ ადამიანებს, რომლებიც ცხოვრობენ ცენტრალურ მაგისტრალებთან ახლოს.

ტრანსპორტის მნიშვნელოვანი უარყოფითი ასპექტი და გარემოს დაბინძურების გამომწვევი ფაქტორია ასევე ხმაური. ხმაურის მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა საჰაერო სატრანსპორტო საშუალებები. ამ კუთხით განსაკუთრებით დისკომფორტი ექმნებათ საერთაშორისო აეროპორტებთან ახლოს მაცხოვრებელთ. ასევე ხმაური შეიძლება გამოიწვიოს სხვადასხვა შენობის მშენებლობის პროცესმა, ღამის კლუბებმა, რომლებიც მუშაობენ მთელი ღამის განმავლობაში.

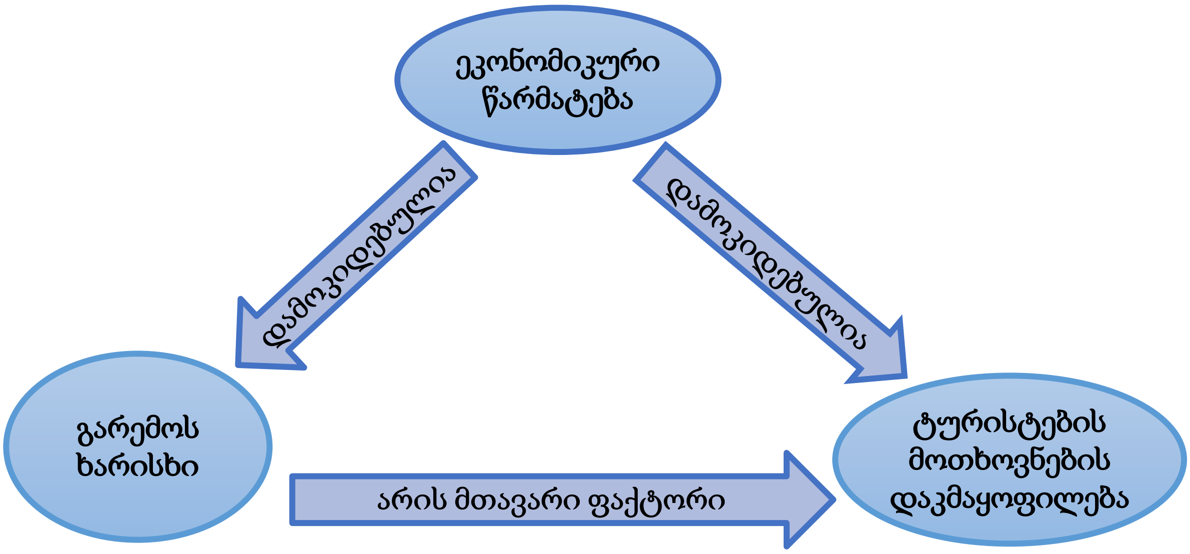
გარემოს დაბინძურების ბოლო სახეა წყლის დაბინძურება. საზღვაო კურორტებზე, რომლებსაც დიდი რაოდენობით ტურისტი სტუმრობს ხშირად ხდება ზღვებსა და ოკეანეებში მოხმარებული წყლის გაუფილტრავად ჩადინება. გარდა იმ პირდაპირი გავლენისა, რომელიც წყლის დაბინძურებას შეიძლება ქონდეს ადამიანთა ჯანმრთელობაზე (ინფექციები, მოწამვლა და სხვა), ის ასევე არაპირდაპირ ზიანს აყენებს ტურიზმს (გახშირებული დაავადებების შემთხვევაში ტურისტული ადგილი შესაძლოა არამიმზიდველი აღმოჩნდეს ვიზიტორებისათვის) და შესაბამისად რეგიონის ეკონომიკას.

ერთ-ერთი მიზეზი გარემოზე ნეგატიური ზეგავლენის დაკავშირებულია ადამიანების ქცევასთან. ტურიზმის სისტემის ინტეგრალურ ნაწილებს წარმოადგენს: ტურისტები, ადგილობრივი რეზიდენტები, ხელისუფლება, ტურიზმის ინდუსტრია. სწორედ აღნიშნული ჯგუფების ქცევაზეა დამოკიდებული გავლენები იქნება პოზიტიური თუ პირიქით ნეგატიური. მაგალითად, ტურისტებისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ატრაქციაა ველური ბუნება, თუმცა მათმა ქცევამ შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს გარემოზე.

პოზიტიური ეფექტი - მიუხედავად იმისა, რომ ტურიზმის ინდუსტრიას გააჩნია გარკვეული ნეგატიური ფაქტორები, ასევე მნიშვნელოვანია პოზიტიური ფაქტორების ხაზგასმა და მათი დაბალანსება. მთავარი ამოსავალი წერტილი არის ის, რომ ტურიზმი აძლევს ბუნებას ეკონომიკურ ღირებულებას. შედეგი ტურიზმში გამოიხატება თანამშრომლობით, ბუნების გონივრული გამოყენებით, აგროკულტურების განვითარებით ხე-ტყის მრეწველობით და ა.შ. გონივრული მიდგომით, ასევე შესაძლებელია ტურიზმის სხვადასხვა სახეობების განვითარება, როგორიცაა ეკოტურიზმი, აგროტურიზმი და სხვა.

ტურიზმს ასევე შეუძლია იტვირთოს მნიშვნელოვანი კატალიზატორის ფუნქცია რესურსების კონსერვაციისათვის. თანამედროვე პირობებში ფრთხილი პოლიტიკის გატარებაა საჭირო გარემოს მენეჯმენტის მიმართულებით, ვინაიდან ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება პირდაპირ დაკავშირებულია ჯანსაღ გარემოსთან.

ტურიზმის განვითარება წარმოუდგენელია ბუნების, მიმზიდველი ლანდშაფტების გარეშე, ამ მიმართულებით აუცილებელი პრიორიტეტი უნდა იყოს ჰარმონიული დამოკიდებულება ბუნებასა და ადამიანს შორის. ეს დამოკიდებულება შეგვიძლია ვიხილოთ ნახაზზე 1.1



ნახაზიდან ნათლად ჩანს, რომ მაღალი ხარისხის გარემო პირობები ფიზიკურ რესურსებთან ერთად არის მთავარი ელემენტი მომხმარებლის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ეს ყველაფერი კი ხანგრძლივი ეკონომიკური ზრდისა და წარმატების ფუნდამენტია ტურიზმში. ტურიზმის ინდუსტრიაში მოღვაწე ადამიანების მთავარი ამოცანა უნდა იყოს მაღალი ხარისხის ლანდშაფტების, ბუნების შენარჩუნება. ამ მიმართულებით კი საჭიროა გარემოს მართვის პოლიტიკის შემუშავება.

გარემოს აუდიტი მართვის სისტემები

როგორც აღვნიშნეთ მაღალი ხარისხის გარემოს შენარჩუნება არის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა ტურიზმის ინდუსტრიაში. მთავარი კითხვა ამ მიმართულებით არის ის თუ როგორ განხორციელდეს ეს ყველაფერი. ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა საწყის ეტაპზე არის გარემოს მენეჯმენტის განხორციელებისას მომხმარებლების რაოდენობაზე კონტროლის გაწევა.

მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია მიმართავს ე.წ. **"დატვირთვების ანალიზის"** მეთოდს. აღნიშნული მეთოდი იძლევა საშუალებას, რომ გარკვეულწილად თავიდან ავიცილოთ ის უარყოფითი ტენდენციები, რომელმაც შეიძლება გარემოს ზიანი მიაყენოს. **"დატვირთვების ანალიზის"** მეთოდით რთულია ვიზიტორების ზუსტი რაოდენობის განსაზღვრა, მაგრამ იგი იძლევა საშუალებას, რომ გონივრულად დავგეგმოთ ღონისძიებები სხვადასხვა ობიექტებთან მიმართებით.

ფარელი (1992წ.) აღნიშნავს, რომ არსებობს 4 მთავარი ელემენტი, რომელიც განსაზღვრავს ე.წ. "დატვირთვებს", ესენია : **ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური, გარემო და სოციალური ფაქტორები**. თითოეული ფაქტორი მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. რამოდენიმე ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს "დატვირთვების" თვალსაზრისით ნებისმიერი დანიშნულების ობიექტზე მდგომარეობს შემდეგში:

- ლანდშაფტის განვითარებაში ცვლილებები;
- ტურიზმის განვითარების არსებული დონე;
- ვიზიტორების რაოდენობა;
- ტურისტთა ქცევა;
- ტურსიტებისა და ადგილობრივი მოსახლეობის განათლება გარემოსთან ურთიერთობის კუთხით;
- ეფექტური გარემოს მენეჯმენტი;
- ეკონომიკური განვითარების დონე;

მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეულ სირთულეს წარმოადგენს ვიზიტორთა რაოდენობის განსაზღვრა, მათზე ლიმიტების დაწესება, ამ ინდიკატორების მონიტორინგს ენიჭება დიდი მნიშვნელობა, რათა დროულად იქნას გადაჭრილი და აღმოფხვრილი მოსალოდნელი პრობლემები.

გარემოს მენეჯმენტში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ე.წ. **"ზონირებას",** რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტული ტერიტორიის (მიწის) მართვის სტრატეგიას, მაგალითად ეს შეიძლება იყოს დაცული ტერიტორიები, როგორც რეგიონული ისე ნაციონალური მასშტაბით. **ზონირება** გარკვეული

ტერიტორიებისა ეს არის მიწის მართვის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ტურიზმის ინტეგრირებას გარემოსთან. ზონირება ხელს უწყობს რესურსების განსაზღვრას იმ ტერიტორიებზე, სადაც შეიძლება განვითარდეს ან დასუსტდეს ტურიზმი.

"დატვირთვების" განსაზღვრა, **"ზონირება"** ეს არის სწორედ ის ინდიკატორები, რომლითაც ხდება გარემოს მენეჯმენტი. ერთერთი ინდიკატორი, რომლის გამოყენებაც ხდება ტურიზმის ბიზნესში ეს არის "გარემოს აუდიტი". გარემოს აუდიტი იძლევა საშუალებას მართვის პროცესში კონტროლი გაეწიოს იმ ცვლილებებს, რომელიც ახასიათებს ტურისტულ საქმიანობას, ასევე იძლევა ცოდნას რათა შემდგომში არ იქნას დაშვებული შეცდომები აღნიშნული მიმართულებით.

გარემოს აუდიტში ბიზნესის მონაწილეობისა და წახალისების მიზეზი გამოიხატება შემდეგში: ერთი მხრივ ხდება გარემოს დაცვის მიმართულებით კანონმდებლობის განსაზღვრა, რაც აიძულებს ფირმებს აამაღლონ გარემოს დაცვის ხარისხი და თავიდან აიცილონ მისი დაბინძურება. მეორე მხრივ აუდიტი ასევე იძლევა საშუალებას სამომავლოდ მიღებულ იქნას სწორი გადაწყვეტილებები მოგების მიღების და ზრდის მიმართულებით.

გარემოს იგივე ეკო-აუდიტი მოიცავს შემდეგ პუნქტებს:

- კომპანიის გარემოს და შესყიდვების პოლიტიკა;
- ადეკვატურობა ხელმძღვანელობის გარემო საკითხებთან დაკავშირებით და მათი განვითარებისთვის ტრეინინგები;
- ბიზნესის გავლენა ფიზიკურ გარემოზე, რომელიც მოიცავს ჰაერის, წყლის, მიწის, ხმაურის, ესთეტიურობის და ა.შ. ფაქტორებს.

გარემოს აუდიტის ფორმა არის ინტეგრალური ნაწილი, უფრო ფართო "გარემოს მენეჯმენტის სისტემის". აღნიშნული სისტემის განვითარება არის გრძელვადიანი და იგი მოიცავს რამოდენიმე წელიწადს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ "გარემოს მენეჯმენტის სისტემა" არ არის ექსკლუზიური ყველა ფორმის ბიზნესისათვის. ასევე მნიშვნელოვანია ის, რომ მას ჭირდება გარკვეული ინვესტიციები დროის კონკრეტული მონაკვეთიდან გამომდინარე.

გარემოს მენეჯმენტის სისტემაში, ეკო-აუდიტი იძლევა საშუალებას, რომ შეფასდეს კონკრეტული ფირმის საქმიანობა, გარემოსთან მიმართებით პოლიტიკა და სამომავლო გეგმები. უპირატესობა რაც გააჩნია გარემოს მენეჯმენტის სისტემას მოიცავს შემდეგს:

1. ფულადი ვალდებულებების რისკის შემცირება გარემოს დაზიანების შემთხვევაში;
2. მომხმარებელთან ურთიერთობის სრულყოფა;
3. საოპერაციო ხარჯების შემცირება;
4. ურთიერთობების სრულყოფა ინვესტორებთან, სადაზღვევო კომპანიებთან.

გარემოს მენეჯმენტში ძალიან მნიშვნელოვანია გარკვეული განათლების მიღება ამ მიმართულებით, განსაკუთრებით ტურიზმში. ტურიზმის უარყოფითი ფაქტორების თავიდან ასაცილებლად, გარემოს ხარისხის ასამაღლებლად განსაკუთრებულ როლს ამ მიმართულებით თამაშობს სახელმწიფო. უკანასკნელ პერიოდში გააქტიურდა როგორც კერძო სექტორი ასევე არასამთავრობო ორგანიზაციები. ქცევის კოდექსი რომელიც შემუშავდა ამერიკის ნაციონალური პროგრამის ფარგლებში მოიცავს შემდეგს:

- ✓ აუცილებელია დიალოგი სამთავრობო სააგენტოებს, ინდუსტრიულ სექტორს, საზოგადოებას, გარემოსდაცვით და კულტურის სფეროს არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის;
- ✓ გარემოსთან მიმართებით პოლიტიკის განსაზღვრა, კონტროლის დამყარება აღნიშნული მიმართულებით;
- ✓ ინდუსტრიულ და სამთავრობო სექტორს შორის კოოპერაციის უზრუნველყოფა;

გარკვეული ქცევის კოდექსი ასევე შესაძლებელია შეიქმნას მოსახლეობისთვისაც, რომელიც დაკავებულია ტურიზმით. ეს კოდექსი სასარგებლოა შემდეგი მიზეზების გამო:

- ✓ ადგილობრივი მოსახლეობისათვის რჩევების მიცემა ტურის განვითარების თვალსაზრისით;

- ✓ ადგილობრივი კულტურის და ტრადიციების დაცვა;
- ✓ ტრეინინგების ჩატარება ადგილობრივებისათვის კონსერვაციის აუცილებლობაზე და ეკონომიკურ განვითარებაზე;
- ✓ ხარისხიანი ტურისტული პროდუქტის წარმოება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტურისტის ქცევის მოდიფიცირება გარკვეული კოდექსების მიღებით შეუძლებელია. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებისა და ინფორმაციული საზოგადოების ჩამოყალიბების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ტურისტების ცოდნის ამაღლებას გარემოს დაცვის მიმართულებით.

მდგრადი განვითარების და გარემოს დაცვის ძირითადი ცნებები და კონცეფციები

არავინ იცის ზუსტად, რამდენი ადამიანის „გამოკვება" შეუძლია დედამიწას და რესურსების მოხმარების რა მასშტაბის ფონზე, ისე, რომ არ დეგრადირდეს დედამიწის უნარი, უზრუნველყოს ადამიანთა და სხვა ცოცხალ ორგანიზმთა სიცოცხლისუნარიანობა და ეკონომიკის ფუნქციონირება. თუმცა, უკვე არსებობს რამოდენიმე გამაფრთხილებელი ნიშანი. მეცნიერები ვარაუდობენ, რომ მოსახლეობის ექსპონენციალურმა ზრდამ და რესურსების მოხმარებამ, შესაძლოა მცენარეებისა თუ ცხოველების გარდაუვალი გადაშენება გამოიწვიოს.

არსებობს სულ უფრო მზარდი მტკიცებულებები იმისა, რომ ამ საუკუნის განმავლობაში დედამიწაზე კლიმატი შეიცვლება ექსპონენციალური ზრდისა და ადამიანის ისეთი საქმიანობის გამო, როგორიცაა წიაღისეული საწვავის (ნახშირბადშემცველი საწვავი როგორიცაა: ქვანახშირი, ბუნებრივი გაზი და ბენზინი) წვა და ტყეების ჭრა. ამან შესაძლოა, ზოგიერთი ადგილი გამოუსადეგი გახადოს სოფლის მეურნეობისთვის, შეცვალოს წყალზე ხელმისაწვდომობის მდგომარეობა, გამოიწვიოს დედამიწის უნიკალური სასიცოცხლო ფორმების განადგურება და მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილში ეკონომიკისათვის ზიანის მიყენება.

გარემო არის ყველაფერი ის, რაც ჩვენს გარშემოა. ის მოიცავს ცოცხალ და არაცოცხალ ობიექტებს, რომელთანაც ჩვენ შეხება გვაქვს. გარემო ასევე მოიცავს ამ ობიექტებს შორის არსებულ რთულ ურთიერთკავშირებს - იმას, რაც ჩვენ ყველას ერთმანეთთან და მსოფლიოსთან გვაკავშირებს. მეცნიერული და ტექნოლოგიური მიღწევების მიუხედავად, ჩვენ მთლიანად გარემოზე ვართ დამოკიდებული, რადგანაც გვჭირდება ჰაერი, წყლი, საკვები, თავშესაფრი, ენერგია რომ ვიცხოვროთ და ვიარსებოთ. მაშასადამე, ჩვენ ბუნების ნაწილი ვართ; ჩვენ არ ვცხოვრობთ მისგან განყენებულად. ყველა ორგანიზმი გარკვეული სახეობის ნაწილია. სახეობა არის გამორჩეული თვისებების მქონე ორგანიზმების ჯგუფი, გამრავლების უნარის მქონე ინდივიდები, რომელთაც შეუძლიათ დამოუკიდებლად გამრავლდნენ გარემოში და იძლევიან ნაყოფიერ შთამომავლობას.

ეკოსისტემა მოიცავს სახეობათა ერთობლიობას, რომლებიც რომელიმე განსაზღვრულ ტერიტორიაზე ცხოვრობენ, ასევე ამ სახეობათა შორის ურთიერთკავშირს და მათთან დაკავშირებულ ფიზიკურ თუ ქიმიურ გარემოს.

მდგრადობა არის დედამიწაზე არსებული ბუნებრივი სისტემების, ადამიანთა კულტურული სისტემებისა და ეკონომიკის უნარი გადარჩეს და ადაპტირდეს გარემოს მუდმივად ცვალებად პირობებთან. მდგრადობის მთავარი კომპონენტი ბუნებრივი კაპიტალია (ბუნებრივი სიმდიდრე) - ბუნებრივი რესურსები და ბუნების სერვისები, რომლებიც ჩვენ და სხვა ცოცხალ ორგანიზმებს გვაცოცხლებს, შესაძლებელს ხდის ეკონომიკის განვითარებას. ბუნებრივი რესურები, ბუნებრივი ნივთიერებები და ენერგიაა, რომელიც ადამიანის არსებობისათვის აუცილებელი ან სასარგებლოა. ეს რესურსები ხშირად კლასიფიცირებულია განახლებად (როგორიცაა - ჰაერი, წყალი, ნიადაგი, მცენარეები და ქარი) და არაგანახლებად (როგორიცაა - სპილენძი, ნავთობი და ქვანახშირი) რესურსებად. **ბუნების სერვისები** - ეს არის ბუნების ფუნქციები (მაგალითად, ჰაერისა და წყალის გაწმენდის ფუნქცია), რომლებიც შესაძლებელს ხდიან ადამიანის დედამიწაზე ცხოვრებას და ეკონომიკის არსებობას. ეკოსისტემები, ჩვენ, ამ სერვისებით, აბსოლუტურად უსასყიდლოდ უზრუნველგვყოფენ.

მდგრადი განვითარება - საზოგადოება ვითარდება მდგრადად, როდესაც ის დღევანდელი თაობის მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს ისე, რომ საფრთხე არ ექმნება მომავალი თაობების საჭიროებებს.

ეკონომიკური ზრდა ნიშნავს სახელმწიფოს მიერ წარმოებული პროდუქტისა და მომსახურების ზრდას. ეკონომიკური ზრდა, როგორც წესი, იზომება მთლიანი შიდა პროდუქტით (მშპ) და ამ მაჩვენებლის პროცენტული ცვლილებებით. ეკონომიკური ზრდა ერთ სულ მოსახლეზე კი იზომება ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-ით. მაშინ, როდესაც ეკონომიკური ზრდა ნიშნავს მოსახლეობის პროდუქტითა და მომსახურებით მომარაგებას, ეკონომიკურ განვითარებაზე საუბრისას, გულისხმობენ ეკონომიკური ზრდის გამოყენებას ცხოვრების სტანდარტების გასაუმჯობესებლად. გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია, ძირითადად, ინდუსტრიალიზაციის დონისა და მშპ-ს ოდენობაზე დაყრდნობით, ასხვავებს განვითარებულ ქვეყნებს.

ზოგიერთი ეკონომისტი მოუწოდებს მსოფლიოს მუდმივი ტრადიციული ეკონომიკური ზრდისკენ, რომელმაც შესაძლებელი გახადა საკვებით მომარაგებისა და ადამიანთა სიცოცხლის ხანგრძლივობის ზრდა, ხელი შეუწყო არაერთი სასარგებლო პროდუქციისა და მომსახურების მასობრივ წარმოებას. ეს ეკონომისტები ასეთ ზრდას, სიღარიბის დაძლევის საშუალებად განიხილავენ. ეკონომისტების მეორე ნაწილი კი, პრიორიტეტულად თვლის გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით მდგრად ეკონომიკურ განვითარებას. ეს გულისხმობს პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემის გამოყენებით, ეკონომიკური ზრდის იმ გარემოსდამაზიანებელი და არამდგრადი ფორმების შესუსტებას, რომლებიც იწვევენ ბუნებრივი კაპიტალის დეგრადირებას და პირიქით, გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით მისაღები ისეთი მდგრადი ფორმების წახალისებას, რომლებიც ხელს უწყობენ ბუნებრივი კაპიტალის შენარჩუნებას.

ადამიანთა თვალთახედვით, რესურსი ყველაფერი ისაა, რისი მიღებაც შესაძლებლია გარემოდან, ჩვენი საჭიროებებისა და სურვილების დასაკმაყოფილებლად. **კონსერვაცია** კი, გულისხმობს ბუნებრივი რესურსების მართვას ისე, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი რესურსების უყაირათო

მოხმარება და ამავდროულად, ახლანდელი და მომავალი თაობები თანაბრად იქნენ უზრუნველყოფილი ბუნებრივი რესურსებით. ზოგიერთი რესურსი, როგორიცაა, მაგალითად, მზის ენერგია, სუფთა ჰაერი, ქარი, სუფთა ზედაპირული წყალი, ნაყოფიერი ნიადაგი და ველური საკვები მცენარეები, ჩვენთვის პირდაპირ ხელმისაწვდომია. სხვა რესურსები, როგორიცაა, მაგალითად, ნავთობი, რკინა, მიწისქვეშა წყლები და კულტივირებული მცენარეები, ჩვენთვის პირდაპირ ხელმისაწვდომი არაა. ისინი ადამიანთათვის სასარგებლო ხდებიან გარკვეული ძალისხმევის გაწევისა და ტექნოლოგიური გამოგონებების შედეგად. მაგალითად, ნავთობი კაცობრიობისთვის მისტიური თხევადი მასა იყო მანამდე, სანამ ადამიანებმა არ ისწავლეს მისი დაძიება, მოპოვება და საწვავად გარდაქმნა. **განახლებად რესურსს** უწოდებენ ისეთ რესურსს, რომელსაც მეტნაკლებად სწრაფად (რამოდენიმე საათიდან ასეულობით წლამდე) შეუძლია ბუნებრივად განახლება, იმ პირობით, რომ ის არ გამოიყენება იმაზე სწრაფად, ვიდრე ის განახლდება. **რესურსის მდგრადი პროდუქტიულობა** ეწოდება რესურსის გამოყენების იმ უმაღლეს დონეს, რომლამდეც
შესაძლებელია განახლებადი რესურსის უსასრულოდ გამოყენება, თანაც ისე, რომ არ შემცირდეს მისი ადამიანთათვის ხელმისაწვდომობა. პროცესს, როდესაც ადამიანები იმაზე სწრაფად ითვისებენ განახლებად ბუნებრივ რესურსებს, ვიდრე მათ შეუძლიათ განახლება და როდესაც მათი ხელმისაწვდომი ოდენობა იკლებს, **გარემოს დეგრადაცია ეწოდება.**

V თემა

ორგანიზაციული ქცევა ტურისტულ ბიზნესში

ტურისტული ორგანიზაციის თავისებურებები

მენეჯერებისა და მენეჯმენტის წარმატება ფასდება არა იმით, თუ რისი მიღწევა შეუძლიათ მათ პიროვნულად, არამედ იმით, თუ რამდენად შეუძლიათ მათ კოორდინაცია გაუწიონ იმას, თუ რა გააკეთონ სხვებმა. ეს მოითხოვს იმის გაცნობიერებას, თუ როგორ ფუნქციონირებენ ორგანიზაციული სტრუქტურები და სისტემები, როგორია ადამიანთა ჯგუფების ქცევა ორგანიზაციულ გარემოში, რა როლი აქვს ეფექტურ ლიდერობას და კომუნიკაციას.

თავისი ბუნებით ტურიზმი არის საქმიანობა, რომელიც მოითხოვს დიდი რაოდენობით განსხვავებული საქმიანობების კოორდინაციას - მგზავრობა, განთავსება, ქეითერინგი, ფინანსური მომსახურება და ა.შ. დიდი რაოდენობით პროდუქცია და მომსახურება ხელმისაწვდომი ხდება არა ცალკეული ადამიანების განსაკუთრებული ნიჭის წყალობით, არამედ ბევრი სხვადასხვა ადამიანის კოორდინირებული საქმიანობის შედეგად. ასეთი კოორდინაცია მიიღწევა სხვადასხვა გზით. მაგალითად, როდესაც ტურ-ოპერატორი ადგენს პაკეტს კლიენტისათვის, მას უწევს ურთიერთობა სხვადასხვა ავიაკომპანიებთან, სასტუმროებთან, ავტომობილების გამქირავებელ და სხვა კომპანიებთან რათა მომხმარებელს სრული პაკეტი შესთავაზოს. ტურ-ოპერატორი ბითუმად „ყიდულობს“ პროვაიდერებისაგან ავიაბილეთებს, სასტუმროს ნომრებს და სხვა ტურისტულ პროდუქტს და შემდეგ მათგან ქმნის მომზიდველ საცალო პაკეტებს. ზოგიერთი მსხვილი ტურ-ოპერატორი უფრო შორს მიდის და ხსნის საკუთარ სასტუმროებს ან ფლობს ავიაკომპანიებს. ბოლო პერიოდში სულ უფრო მეტი ტურისტული პროდუქტი იქმნება ტურისტული კომპანიის „შიგნით“, ვიდრე ყიდულობენ დამოუკიდებელი მიმწოდებლებისაგან.

არსებითად, ესაა არჩევანი წარმოებასა და ყიდვას შორის. ეს ალტერნატივა ისეთივე ძველია, როგორც თვითონ ბიზნესი. როგორც კი ხალხმა გადაწყვიტა

დაეწყო ვაჭრობა, მაშინვე წარმოიშვა შეკითხვა: რა დაამზადო თვითონ და რა შეიძინო ბაზარზე, ანუ „აუთსორსინგს“ მიმართოს. არც ერთი კომერციული ორგანიზაცია არ აკეთებს ყველაფერს საკუთარი ძალებით, რამდენადაც რესურსებით მდიდარი არ უნდა იყოს ის. მაგალითად, ორგანიზაციამ შეიძლება შეიძინოს საკუთარი გენერატორები, რათა არ იყოს დამოკიდებული ელექტრო ენერგიის მომწოდებლებზე, მაგრამ ამ შემთხვევაში მას მოუწევდა საწვავის შეძენა გენერატორებისათვის.

ამგვარად, ორგანიზება შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი:

- ვაჭრობა - ყიდვა და გაყიდვა - ბაზრებზე;
- გონივრული დაგეგმვა, კოორდინაცია და კონტროლი ორგანიზაციაში;

არსებობს მკვეთრი განსხვავება ბაზარსა და ორგნიზაციის შიგნით საქმიანობის ორგანიზებას შორის. მაგალითად, ტურისტულმა ატრაქციამ, როგორიცაა თემატური პარკი, შესაძლოა დაიქირაოს კომპანია დასუფთავების სამუშაოების შესასრულებლად (აუთსორსინგი - კოორდინაცია ბაზრის საშუალებით) ან თავად აიყვანოს დამლაგებლების ჯგუფი ორგანიზაციაში.

გარე კონტრაქტორის დაქირავების შემთხვევაში, საჭირო იქნება დეტალური შეთანხმების დადება თუ რა უნდა დასუფთავდეს, რამდენად ხშირად და რა ვადებში. რაიმე უთანხმოების შემთხვევაში, საჭირო გახდებოდა დავის გადაწყვეტის რაიმე პროცედურა, ფორმალური ან არაფორმალური. თუ ამით პრობლემა არ გადაწყდებოდა, რომელიმე მხარეს შეიძლება მიემართა სასამართლოსთვის ან უბრალოდ მხარეებს გაეწყვიტათ ერთმანეთთან ურთიერთობა - თემატური პარკი დაიქირავებდა ახალ კომპანიას, ხოლო დასუფთავების კომპანია მოძებნიდა სხვა მომხმარებელს. ნებისმიერ ზემოთ ჩამოთვლილ ეტაპზე თემატური პარკის მენეჯმენტს მოუწევდა მოლაპარაკებების გამართვა კონტრაქტორთან, და არა უბრალოდ დირექტივების მიცემა მათთვის თუ რისი გაკეთება იყო საჭირო.

განსხვავებულია სიტუაცია, როდესაც თემატური პარკი თავად ასაქმებს დამლაგებლებს. იშვიათად თუ შევხვდებით სადმე ისეთ შრომით

ხელშეკრულებას, რომელშიც ძალზედ დაწვრილებით იქნება გაწერილი თუ ზუსტად რა მომსახურების მიწოდება ევალება დაქირავებულს და რა არის დამსაქმებლის მოვალეობები. შრომითი ხელშეკრულებები უმეტესად ბუნდოვანია. ერთის მხრივ, დაქირავებულებს არ შეუძლიათ აკეთონ რაც მათ მოესურვებათ, მეორეს მხრივ კი შრომითი ურთიერთობა არ ნიშნავს „ნებაყოფლობით მონობას“, რომ დაქირავებულმა გააკეთოს ყველაფერი, რაც დამქირავებელს სურს. გარკვეული პერიოდის გავლის შემდეგ დაქირავებულების უმრავლესობა აღმოაჩენს ხოლმე, რომ მათი სამუშაო იცვლება შრომით ხელშეკრულებაში ცვლილებების შეტანის გარეშე. მენეჯერები ხშირად პირდაპირ მიუთითებენ მათ რა გააკეთონ (მაგ. შეწყვიტონ ერთი საქმის კეთება და გადაერთნონ მეორეზე) და არ აწარმოებენ არანაირ მოლაპარაკებებს.

განვიხილოთ კონტრაქტორების მოტივაცია თანამშრომლებთან შედარებით. ზოგადად მიღებულია, რომ „იღებ იმას, რის ფულსაც იხდი“. თუ რამეს ვყიდულობთ, ვიღებთ მას, თუ გვინდა უკეთესი ხარისხი ან მეტი რაოდენობა, უნდა გადავიხადოთ მეტი. თუ ჩვენ ვუხდით ფულს ადამიანებს სამუშაოს შესასრულებლად, მაშინ საუკეთესო გზა მივიღოთ უკეთესად შესრულებული სამუშაო, არის მათთვის მეტი ფულის შეთავაზება. მეტი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა საუკეთესო გზაა ადამიანთა ქცევაზე ზეგავლენის მოსახდენად.

ეს შედარებით ადვილი ჩანს კონტრაქტორთან მიმართებაში. ორივე მხარე დაწვრილებით შეთანხმდებოდა რა იყო გასაკეთებელი - რაც უფრო რთული და პრობლემური იქნებოდა საქმე შესასრულებლად, მით უფრო მაღალი იქნებოდა კონტრაქტის ღირებულება. ამჯერადაც, ორივე მხარე დაინტერესებული იქნებოდა, რომ შეთანხმების პირობები არაორაზროვნად ყოფილიყო ჩამოყალიბებული. მაგრამ, სიტუაცია განსხვავებული იქნება დამლაგებელთა პირდაპირი გზით დაქირავების შემთხვევაში. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შრომითი ხელშეკრულებები ბუნდოვანია. რა მოხდებოდა, თუ მენეჯერი ეცდებოდა თანამშრომლების წახალისებას მეტი ანაზღაურების შეთავაზებით სამუშაოს უკეთესი შესრულებისთვის.

თუ თანამშრომელს უბრალოდ ეტყვიან „შეასრულე სამუშაო უკეთესად და შენ მიიღებ მეტ ფულს“, ის ალბათ საკუთარ თავს (თუ არა მენეჯერს) ჰკითხავს, „რას ნიშნავს უკეთესად შესრულება?“ თუ მათ ეს არ იციან, მაშინ ძნელია გაუმჯობესება, ხოლო თუ იციან, ისინი უფრო მეტად კონცენტრირებულები იქნებიან სამუშაოს ისეთ ასპექტებზე, რომლებსაც მათი აზრით უფრო შეამჩნევენ და რის გამოც ისინი ჯილდოს მიიღებენ, ხოლო დანარჩენ დეტალებს ყურადღებას არ მიაქცევენ. მენეჯერებმა შესაძლოა აღმოაჩინონ, რომ ის, რაც ერთი შეხედვით მარტივი იდეა ეგონათ - ბონუსის შეთავაზება კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის - ამახინჯებს თანამშრომელთა მიდგომას სამუშაოს შესრულებისადმი.

ამასთან, ვინ უნდა გადაწყვიტოს, უკეთესადაა თუ არა სამუშაო შესრულებული? კონტრაქტორის შემთხვევაში ამის დადგენა ადვილი იქნებოდა ხელშეკრულებიდან გამომდინარე, მაგრამ დაქირავებული თანამშრომელი სავარაუდოდ დამოკიდებული იქნება მენეჯერის გადაწყვეტილებაზე. შეიძლება მენეჯერის ნდობა? ამასთან, კონტრაქტორმა იცის, რომ მისი ანაზღაურების მიღება დამოკიდებულია სამუშაოს შესრულებაზე. ხოლო დაქირავებულ თანამშრომელთა უმრავლესობა ვერ უზრუნველყოფს სამუშაოს უკეთესად შესრულებას. თუ ისინი შიშობენ, რომ ვერ შეძლებენ უკეთ შესრულებას, მაგალითად იმის გამო, რომ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებს შესაძლოა არ მოეწონოთ ეს, ბონუსი ვერ იქნება მათთვის სტიმულის მიმცემი. რაც იმას ნიშნავს, რომ თანამშრომლების მონდომებაზე გარდა შეთავაზებული ფულისა, გავლენას ახდენს სხვა ფაქტორებიც. მათ ქცევაზე ორგანიზაციის შიგნით მოქმედებს ის, რომ ისინი არიან ორგანიზაციის შიგნით.

მენეჯერები უნდა აცნობიერებდნენ ორგანიზაციის ძირითად თავისებურებებს, როგორ ფუნქციონირებენ ისინი და რა გავლენას ახდენენ მის შიგნით მომუშავე ხალხზე:

- ***ხალხი***

შესაძლოა ერთი შეხედვით აშკარა ჩანდეს, მაგრამ მენეჯერებს უპირველეს ყოვლისა უნდა ახსოვდეთ, რომ ორგანიზაციები აერთიანებს ადამიანებს. შესაძლებელია იმდენად დიდი აქცენტი გაკეთდეს ორგანიზაციულ სისტემებსა და

სტრუქტურაზე, რომ ეს მარტივი ფაქტი მხედველობიდან იქნას გამორჩენილი. ორგანიზაციები შედგება ხალხისგან და მენეჯერებს წარმატების მიღწევა მხოლოდ ამ ადამიანების საშუალებით შეუძლიათ. უფრო მეტიც, ეს ადამიანები ორგანიზაციის წევრები არიან, ხოლო ორგანიზაციის წევრობა ნიშნავს, რომ მათ ქცევას გარკვეულწილად ორგანიზაციის წესები განსაზღვრავს.

- *წესები*

„წესებში" იგულისხმება ყოველგვარი სისტემები, სტრუქტურები და პროცედურები, რომლებიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის შიგნით ადამიანების ურთიერთობას – ვინ რას, როდის და როგორ აკეთებს. მათ შეიძლება ქონდეთ ფორმალური სახე, როგორებიცაა სამუშაოს აღწერილობები, წესდებები და სხვა რეგულაციები ან იყოს არაფორმალური. ორივე შემთხვევაში, ისინი განსაზღვრავენ:

- ✓ ამოცანებსა და მოვალეობებს, რომლებიც უნდა შეასრულოს თითოეულმა წევრმა;
- ✓ როგორ ურთიერთობენ ადამიანები ერთმანეთთან – ზეპირად თუ წერილობით, ყველას შეუძლია ყველასთან კომუნიკაცია თუ არსებობს გარკვეული „კომუნიკაციის არხები";

  ეს შესაძლოა დამოკიდებული იყოს:
- ✓ ძალაუფლების მოდელზე – მარტივად რომ ვთქვათ, ვის შეუძლია ბრძანების გაცემა და ვისთვის, ვინაა ზემდგომი და ვინაა მასზე დაქვემდებარებული. ზოგიერთ ძალზე დიდ ორგანიზაციაში შესაძლებელია იყოს ხელისუფლების მრავალდონიანი იერარქია, როდესაც ინფორმაციას უწევს ბევრი რგოლის გავლა, ხოლო ზოგიერთ შემთხვევაში პირიქითაა – ერთ მენეჯერს შესაძლოა მხოლოდ ერთი დაქვემდებარებული ყავდეს.

- *მიზანი*

ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ გარკვეული მიზნის მისაღწევად. ყველა ეს წესები და სტრუქტურები არსებობენ გარკვეული მიზნისთვის და მენეჯერების პასუხისმგებლობაა რომ ორგანიზაციის ყველა წევრმა შეიტანოს

წვლილი ამ მიზნის მიღწევაში. შესაძლოა ორგანიზაციის თითოეული წევრი არ იზიარებდეს ამ მიზანს, მაგრამ მზად იყოს დასახმარებლად მის მიღწევაში, რამდენადაც ისინი ამისთვის ანაზღაურებას იღებენ და აღწევენ საკუთარ მიზნებს ორგანიზაციის საშუალებით. მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ მათ შეუძლიათ მიზნის მიღწევა, მხოლოდ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლების საშუალებით და ამიტომ, უნდა უზრუნველყონ, რომ ორგანიზაციის თითოეული წევრის პირადი მიზანი იყოს მიღწეული.

- *უწყვეტობა*

ორგანიზაციების უმრავლესობას, განსაკუთრებით კი კომერციული ორგანიზაციებისას, არ გააჩნიათ მიზანი, რომლის შესრულებაც დროის გარკვეულ პერიოდში დასრულდება – მათი მიზნები და შესაბამისად ორგანიზაციებიც მიმდინარე ხასიათისაა. ავიღოთ კომპანიის ერთ–ერთი ყველაზე მარტივი მიზანი – მოგების მიღება. ეს ჩვეულებრივ ნიშნავს მიიღო მოგება მუდმივად, განუსაზღვრელი დროის მანძლზე. ეს ასევე ახდენს გავლენას ორგანიზაციის წევრების ქცევაზე, რამდენადაც მათ აქვთ მოლოდინი, რომ ისინი დაკავშირებულნი იქნებიან ორგანიზაციასთან დროის განუსაზღვრელი დროის მანძილზე და შესაბამისად ცვლიან მათი ქცევის ნორმებს. ადამიანის დამოკიდებულება საკუთარი სამუშაოს, თანამშრომლების, მენეჯერების და თავად ორგანიზაციის მიმართაც ძალზედ განსხვავებულია, როდესაც ისინი მოკლევადიანი კონტრაქტით არიან დასაქმებულნი შედარებით იმ პერსპექტივასთან, რომ ისინი ორგანიზაციაში წლების განმავლობაში იმუშავებენ.

ბიუროკრატიული ბარიერები და მისი ალტერნატივები

თანამედროვე ორგანიზაციებს ბიუროკრატიული ბუნება აქვთ. სიტყვა ბიუროკრატია შემოიტანა დე გურნემ 1745 წელს. მან სიტყვა "ბიუროს", რომელიც ერთდროულად ნიშნავს, როგორც დაწესებულებას, ისე საწერ მაგიდას, დაუმატა

ნაწილი, რომელიც ძველ ბერძნულ ენაში "მართვას" ან "ძალაუფლებას" ნიშნავს. ამგვარად, "ბიუროკრატია" ნიშნავს ჩინოვნიკთა ძალაუფლებას. დასაწყისში, ეს სიტყვა გამოიყენებოდა მხოლოდ სამთავრობო დაწესებულებების მიმართ, მაგრამ დღეს იგი ყველა დიდი ორგანიზაციის მიმართ გამოიყენება. საწყის ეტაპზე ამ ტერმინს დამამცირებელი მნიშვნელობა ჰქონდა. დღესაც იგი ხშირად საქმის გაჭიანურებასთან, არაეფექტურობასა და მფლანგველობასთან ასოცირდება. მაგრამ, არსებობს ბიუროკრატიის სხვაგვარი გაგებაც, რომლის მიხედვითაც ბიუროკრატია გულმოდგინების, სიზუსტისა და ეფექტური ადმინისტრირების მოდელია. ამ თვალსაზრისის მომხრეები თვლიან, რომ ბიუროკრატია სინამდვილეში ორგანიზაციის ყველაზე ეფექტური ფორმაა, რაც კი კაცობრიობას გამოუგონია, რადგან ყველა ამოცანა მოქმედების მკაცრი წესებით რეგულირდება. ამ ორ უკიდურესობას შორის თავსდება ბიუროკრატიის მ. ვებერისეული გაგება და შეფასება, ყველაზე ზუსტი და საყოველთაოდ მისაღებია. ბიუროკრატიის გავრცელება თანამედროვე საზოგადოებაში გარდუვალია, რამეთუ ბიუროკრატიული ხელისუფლების განვითარება – ესაა ერთადერთი წესი გავუმკლავდეთ დიდი მასშტაბების მქონე სოციალური სისტემების ადმინისტრაციულ მოთხოვნებს. ამავე დროს, მ. ვებერი კარგად ხედავს ბიუროკრატიისათვის დამახასიათებელ ნაკლოვანებებს, რომელიც სერიოზულ გავლენას ახდენს თანამედროვე საზოგადეობის განვითარებაზე.

ვებერმა აღწერა იდეალური ორგანიზაციის ტიპი, რომელსაც უწოდა ბიუროკრატია. ეს სისტემა ხასიათდებოდა შრომის მკაფიო დანაწილებით, ნათლად განსაზღვრული იერარქიით, დაწვრილებითი წესებითა და ინსტრუქციებით და უპიროვნო მართვით სამსახურებრივი მოვალეობების მკაფიო განსაზღვრისას. ვებერი აღიარებდა, რომ ასეთი "იდეალური ბიუროკრატია" რეალობაში არ არსებობს და რომ ის უფრო წარმოადგენს რეალური მსოფლიოს შერჩევით მოდელს. მეცნიერმა იგი საფუძვლად დაუდო თავის თეორიას მუშაობის შესახებ და იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო დიდ კოლექტივებში. ამ თეორიამ განსაზღვრა სტრუქტურული მოდელი მრავალი თანამედროვე მსხვილი ორგანიზაციისათვის.

ვებერის განსაზღვრებით, ბიუროკრატიის ძირითადი კონცეფციები ბევრ რამეში ემთხვევა მართვის მეცნიერული ორგანიზაციის კონცეფციებს. ორივე ეს ცნება ხაზს უსვამს რაციონალურობას, სტაბილურობას, მიუკერძოებლობას, ტექნიკურ კომპეტენტურობასა და ავტორიტარიზმს. ვებერის ნაშრომები არ ატარებდა იმდენად პრაქტიკულ ხასიათს, როგორც ტეილორისა, მაგრამ ის, რომ მის მიერ შემუშავებული “იდეალური ტიპი” დღესაც გამოდგება მრავალი თანამედროვე ორგანიზაციის აღწერისათვის, მოწმობს მისი კვლევების უზარმაზარ მნიშვნელობას.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციის მ. ვებერისეული თეორია იყო მცდელობა, ჩამოყალიბებულიყო იდეალური მოდელი ორგანიზაციების ფორმირებისათვის. აღსანიშნავია, რომ, თუმცა ბიუროკრატიის ბევრი ვებერისეული მახასიათებელი ჯერ კიდევ გვხვდება მსხვილ ორგანიზაციებში, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მისმა მოდელმა რამდენადმე დაკარგა პოპულარობა. თანამედროვე მმართველობით პერსონალს ესმის, რომ ბიუროკრატიული სწრაფვა შრომის მკაფიო დანაწილებისადმი, ფორმალური ინსტრუქციების მკაცრი დაცვისადმი და მართვის წესებისა და მეთოდების უპიროვნო გამოყენებისადმი აქვეითებს მუშაკთა ინდივიდუალურ შემოქმედებით პოტენციალსა და მოქნილობას, რაც აუცილებლია დინამიკისა და მუდმივი ცვლილებების პრიობებში, რომლებითაც ხასიათდება დღევანდელი გლობალური ბაზარი. თუმცა ზოგიერთ მოქნილ ორგანიზაციებშიც აუცილებელია ზოგიერთი ბიუროკრატიული მექანიზმები, რომლებიც იძლევა ამ რესურსების ეფექტიანი და შედეგიანი გამოყენების უზრუნველყოფის საშუალებას.

თანამედროვე ბიუროკრატია ადამიანთა დიდი მასების ორგანიზაციების მაღალეფექტური საშუალებაა. ამის მიზეზები მის ტექნიკურ ეფექტურობაში უნდა ვეძებოთ:

_ ბიუროკრატიული პროცედურები, მართალია ზღუდავს ინიციატივებს, მაგრამ ისინი, ამავე დროს, უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღებას საერთო და ზოგადი კრიტერიუმების თანახმად და არა მხოლოდ პირადი სურვილის მიხედვით.

_ თანამდებობის პირთა მომზადება იმისათვის, რათა ისინი ჩამოყალიბდნენ სპეციალისტებად იმ სფეროში, რომელსაც განეკუთვნება მათი სამსახურებრივი მოვალეობები; მართალია ბიუროკრატია უგულებელყოფს "ტალანტის მქონე მოხალისეებს", მაგრამ უზრუნველყოფს საერთო კომპეტენტურობის ჯეროვანი და სათანადო დონის არსებობას.

_ ის, რომ ოფიციალურ თანამდებობაზე მოითხოვება მთელი სამუშო დღის განმავლობაში მუშაობა და ეძლევათ თანამდებობრივი განაკვეთი ხელფასის სახით, ამცირებს, თუმცა მთლიანად ვერ აღმოფხვრის კორუფციის შესაძლებლობას.

_ იგი საქმიანობის შემოწმებებისა და სხვა ღია საშუალებების გზით ამცირებს, თუმცა მთლიანად ვერ სპობს პირადი ერთგულებისა და ნათესაური კავშირების საფუძველზე თანამდებობების მიღების შესაძლებლობას.

რაც უფრო უახლოვდება ორგანიზაცია ბიუროკრატიის იდეალურ ტიპს, მით უფრო ეფექტურად უმკლავდება იმ ამოცანებს, რომელთა გადასაწყვეტადაც იგი შეიქმნა.

ასეთია, მ. ვებერისა და ე. გიდენსის შეხედულებები ბიუროკრატიის ეფექტურობის შესახებ. თუმცა, არც იმის აღნიშვნა ავიწყდებოდა მ. ვებერს, რომ ბიუროკრატია ბადებს "კანცელიარულობას", რომ მრავალი ბიუროკრატიული პროცედურა დამღლელია და იგი შემოქმედებითი უნარების გამოსაყენებლად ძალიან ცოტა შესაძლებლობას იძლევა. "ბიუროკრატიული რუტინა და ჩინოვნიკთა მბრძანებლობა ჩვენს ცხოვრებაში – წერს ე. გიდენსი – არის ის საფასური, რომელსაც ჩვენ ვიხდით ბიუროკრატიულ ორგანიზაციათა ტექნიკური ეფექტურობისათვის".

ბიუროკრატიისა და ბიუროკრატიზმის ცნებები ერთმანეთს არ ემთხვევა. როდესაც უარყოფითად აფასებენ ბიუროკრატიას, უმეტესწილად, ბიუროკრატიზაციას გულისხმობენ, რადგან პირველი აღნიშნავს მართვის აპარატის განსაზღვრულ ორგანიზაციას, მუშაობის სისტემას, მეორე კი ხელისუფალთა ჯგუფურ მონოპოლიას, ძალაუფლებების საშუალებებსა და მმართველობის ფუნქციებზე. "ბიუროკრატიზმს" ხშირად "ირაციონალურ

ბიუროკრატიას" უწოდებენ. ნებისმიერი საზოგადოება ცდილობს ხელი შეუწყოს ეფექტურად მოქმედ მმართველობის აპარატს და ამავე დროს, მინიმუმამდე დაიყვანოს ხელისუფალთა ჯგფური მონოპოლია ძალაუფლების საშუალებებზე ანუ ბიუროკრატიზმი.

ბევრი ორგანიზაცია ეძებს ბიუროკრატიის ალტერნატიულ გზებს სამუშაოს შესასრულებლად. ალბათ შეუძლებელია მუშაობის ბიუროკრატიულ სტილზე ბოლომდე უარის თქმა, მაგრამ ბევრი თანამედროვე ბიზნესის პრაქტიკა აჩვენებს განსხვავებას ბიუროკრატიულ ნორმებთან. მაგალითად:

- ***ბიუროკრატია ხაზს უსვამს იერარქიას, მისი ალტერნატივა შეიძლება იყოს აქცენტის გადატანა თანამშრომლობაზე.*** ეს ნიშნავს, რომ ნაცვლად იმისა, რომ ინფორმაცია ორგანიზაციაში მოძრაობდეს ზემოთ და ქვემოთ, განსაზღვრული არხების საშუალებით, თანამშრომლებს მიეცეთ მეტი სტიმული გაუზიარონ ინფორმაცია და რჩევები ნებისმიერ ადამიანს ორგანიზაციის შიგნით, მიუხედავად მათი თანამდებობრივი პოზიციისა. ეს მიდგომა განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ბოლო პერიოდში, როდესაც კომპანიებმა დაიწყეს იმის გააანალიზება, რომ მათი კონკურენტუნარიანობა დიდადაა დამოკიდებული მათ მიერ დაქირავებულ თანამშრომლებზე და მათ ცოდნაზე.

  თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ რაც შესაძლებელია იერარქიის დროს, ის შესაძლოა არ იყოს შესაძლებელი თანამშრომლობის პროცესში. იერარქიის დროს არსებობს კონკრეტული პირების პასუხისმგებლობები. ნათელია თუ ვინ შეასრულა კონკრეტული სამუშაო და მიიღო გადაწყვეტილება. თანამშრომლობით საქმიანობაში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ხანგრძლივი და ხშირად არაფორმალური ურთიერთქმედების პროცესში ხალხის გარკვეული ჯგუფის მიერ. კონკრეტული პირი არ იღებს პასუხისმგებლობას რაიმე საკითხზე, რამაც შესაძლოა მათში პასუხისმგებლობის გრძნობის შესუსტება გამოიწვიოს.

- ***ბიუროკრატიის დროს ხალხი უნდა მოერგოს სამსახურს, ამის ალტერნატივაა სამუშაო გახადო ადამიანების შესაბამისი.*** როგორც

აღვნიშნეთ, ბიუროკრატიის შემთხვევაში თითოეულ პოზიციას ორგანიზაციაში აქვს სამუშაოს აღწერილობა – თუ რისი გაკეთება მოეთხოვება ამ პოზიციაზე დასაქმებულს. ასეთ პოსტზე დანიშვნა ან დაწინაურება ჩვეულებრივ დამოკიდებულია იმაზე, გააჩნია თუ არა კანდიდატს შესაბამისი უნარები და გამოცდილება. ალტერნატიული მიდგომაა სამსახურში მიიღო ადამიანები, რომლებსაც საინტერესო შესაძლებლობები და მახასიათებლები გააჩნიათ და შემდეგ მოძებნო გზები, თუ როგორ გამოიყენო ეფექტურად მათი შესაძლებლობები. მისცე ადამიანებს შანსი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებაში, შესაძლებელია ძალზედ ძლიერი მოტივაცია იყოს მათთვის. ამასთან, ასეთი მიდგომით შესაძლებელია მაქსიმალურად გაიზარდოს ორგანიზაციაში თავმოყრილი ცოდნა და გამოცდილება, რაც, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, კონკურენციული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა. ბიუროკრატიის ერთ–ერთი ყველაზე მძაფრი კრიტიკა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი მეტისმეტად ზღუდავენ პიროვნებებს – არ აძლევენ მათ საშუალებას იყვნენ კრეატიულები. მათაც კი, ვინც თავდაპირველად კეთილგანწყობილი იყო სამსახურისა და ორგანიზაციის მიმართ, შესაძლოა იგრძნონ, რომ ისინი ძალზე დიდი დოზით კონტროლდებიან და შედეგად, შესაძლოა გახდნენ გულგრილნი და უარყოფითად განწყობილნიც კი საკუთარი სამუშაოს მიმართ. მეორე მხრივ, უნდა აღინიშნოს, რომ რომელიმე თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის დატოვებამ შესაძლოა ზოგ შემთხვევაში დიდი ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას, თუ ვერ მოხერხდა მისი ჩანაცვლება თითქმის იდენტური პიროვნებით.

- *ბიუროკრატია დამყარებულია წერილობით კომუნიკაციაზე და ფორმალურ ჩანაწერებზე, ალტერნატივაა აქცენტის გადატანა ზეპირ და არაფორმალურ კომუნიკაციაზე.*
- *ბიუროკრატია აქცენტს აკეთებს ინდივიდებზე, ალტერნატივაა აქცენტის გადატანა ჯგუფურ მუშაობასა და თანამშრომლობაზე.* ბიუროკრატიული სტრუქტურები დამყარებულია ცალკეული პირების

მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებზე, მაგრამ ბევრი ორგანიზაცია მიზნის მისაღწევად გუნდურ მუშაობას იყენებს, რამაც შესაძლოა დიდი გავლენა მოახდინოს გუნდის მონაწილეთა ქცევაზე. ერთი მხრივ, გუნდურმა სულისკვეთებამ შესაძლოა დადებითი ეფექტი მოახდინოს თანამშრომელთა მოტივაციაზე; მეორეს მხრივ კი, რამდენადაც გინდში მუშაობა საშუალებას აძლებს ადამიანებს არ მოახდინონ მათი შესაძლებლობების სრულად გამოყენება, ამან შესაძლოა უარყოფითი გავლენა იქონიოს მათ მოტივაციაზე. აქვე მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ გუნდი არაა უბრალოდ ცალკეული ადამიანების კრებული, გუნდს გააჩნია საკუთარი ფსიქოლოგია და ქცევა.

შეუძლებელია გადაჭრით ითქვას როდის და რა შემთხვევაშია ბიუროკრატიული მმართველობის სტილი უფრო მისაღები. ეს დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე, როგორებიცაა:

- სამუშაოს ტიპი;
- ორგანიზაციის ზომა;
- ორგანიზაციის გარემო.

ბიუროკრატიული მეთოდები და სტრუქტურები, როგორც წესი, ყველაზე ეფექტურია ისეთი სამუშაოს დროს, რომელიც არის პროგნოზირებადი და/ან განმეორებითი და/ან შეიძლება მოითხოვდეს რუტინულ მუშაობას. ასე, მაგალითად, ორგანიზაციის ამ ფორმას მიმართავენ მასობრივი კვების ობიექტები, ხოლო ტურის გამყოლი უნდა უდა ჰქონდეს მოქნილობა შეეგუოს ცვალებად პირობებს, უნდა შეეძლოს აღიქვას მოგზაურთა ცვალებადი საჭიროებები და გამოავლინოს შესაბამისი რეაქცია.

კვლევამ აჩვენა, რომ რაც უფრო დიდი ზომისაა ორგანიზაცია, მით უფრო მეტია კავშირი მის წარმატებასა და ბიუროკრატიულ სტრუქტურას შორის, ხოლო მცირე ზომის ფირმები არაბიუროკრატიულ მიდგომას უფრო წარმატებით იყენებენ.

VI თემა

მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები ტურიზმში

სამეწარმეო სექტორი, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოები, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ეკონომიკის განვითარებაში და საგრძნობი წვლილი შეაქვთ მდგრადი და ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფაში. მცირე და საშუალო საწარმოები, დასაქმების ზრდისა და სამუშაო ადგილების შექმნის პოტენციალით, ასევე, ეკონომიკის განვითარებასა და ზრდაში შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის ქვაკუთხედად შეიძლება მივიჩნიოთ. ძლიერი და კარგად განვითარებული მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორი მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ექსპორტს, ინოვაციებს, თანამედროვე სამეწარმეო კულტურის შექმნას, და ამავე დროს, განსაკუთრებულ როლს ასრულებს ქვეყნის კეთილდღეობის დონის ამაღლებაში.

განვითარებულ ქვეყნებში (მათ შორის ევროკავშირის ქვეყნებში), მცირე და საშუალო საწარმოებს მოქმედ საწარმოებში დიდი წილი უკავია, ქმნის სამეწარმეო სექტორის მთლიანი ბრუნვის 50%-ზე მეტს და ყოველი სამი სამუშაო ადგილიდან ორს კერძო სექტორში. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ქვეყნებში, კომპანიების 99%-ზე მეტს მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ და, საშუალოდ ქმნიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 2/3-ს. განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მცირე და საშუალო საწარმოები საწარმოების მთლიანი რაოდენობის 90%-ზე მეტს წარმოადგენენ, თუმცა მათი წილი მშპ-ში ზოგადად საკმაოდ დაბალია - ხშირ შემთხვევაში 20%-ზე ნაკლები.

ტურიზმის ინდუსტრიის ერთ-ერთ მინიშვნელოვანი მახასიათებელი სწორედ მცირე და საშუალო საწარმოების დომინირებაა (SME). აღიარებულია, რომ ბევრ განვითარებად ქვეყანაში ტურიზმი წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის ხელშემწყობ აქტივობას. რაც ბუნებრია პოზიტიურ გავლენას ახდენს როგრც ქვეყნის, ასევე რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე. ბუნებრივია არსებობს გარკვეული სოციალურ-პოლიტიკური და ეკონომიკური მიზეზები თუ რატომ არის საჭირო მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარება:

- მცირე ბიზნესი და მეწარმეობა ხელს უწყობს რეგიონული ეკონომიკური აქტივობების ზრდას;
- იგი ხელს უწყობს ინოვაციების, ახალი იდეების და კონცეფციების სტიმულირებას;
- შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მოხერხებული სპეციალიზებული სტრატეგიები კონკურენტული უპირატესობის გაზრდის თვალსაზრისით;
- მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები ერთგვარი ლაბორატორიაა სადაც შესაძლებელია ადამიანური რესურსების განვითარება;
- მცირე და საშუალო საწარმოები უფრო მგრძნობიერა საბაზრო ცვლილებების მიმართ, მათ შეუძლიათ ძალიან სწრაფად მოახდინონ ადაპტირება ცვლილებებთან;
- მცირე და საშუალო საწარმოები ხშირ შემთხვევაში იყენებენ ადგილობრი წარმოების პროდუქციას რაც ხელს უწყობს ეკონომიკური აქტივობების ზრდას.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მცირე და საშუალო საწამოები მნიშვნელოვან კონტრიბუციას ახდენენ დასაქმების, წარმოების გაფართობის და დოვლათის შექმნის თვალსაზრისით. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია რეგიონული განვითარების და ეკონომიკურად დეპრესიული არეალების გამოცოცხლების თვალსაზრისით. გარდა ამისა, ტურიზმის ინდუსტრიაში მომუშავე სუბიექტებს საშუალება აქვთ ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე ახლო კომუნიკაცია ქონდეთ მომხმარებლებთან. რაც ხელს უწყობს

როგორც პერსონალური, ასევე საქმიანი კავშირების გაფართოებას და განვითარებას. იქიდან გამომდინარე, რომ ასეთი ტიპის ბიზნეს სუბიექტებში ნაკლებია სტანდარტიზაციის ნორმები, მათ შეუძლიათ შეინარჩუნონ უფრო მეტი მოქნილობა, პერსონალიზებული სერვისების და ადგილობრივი, რეგიონისათვის დამახასიათებელი ფაქტორების გამოყენებით. მათ შეუძლიათ გამოიყენენ ადგილობრივი ქსელები, პერსონალური კონტაქტები ინფრომაციის მიწოდების, ინტეგრირებული სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. ასევე, სერვისები როგორც აღვნიშნეთ შესაძლებელია იყოს პერსონალიზებული, მომხმარებლების ინდივიდულაური მოთხოვნების გათვალისწინებით, რაც მათ საქმიანობას უფრო მეტად ეფექტიანს ხდის. მაგალითად, გამაჯანსაღებელი და სპორტული აქტივობები ჯანსაღ ადგილობრივ პროდუქტებთან და კულტურასთან კომბინაციით შესაძლოა საუკეთესო შთაბეჭდილების მოხდენის საშუალება გახდეს. ასევე, ტრადიციულად ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებობს საკმაოდ დაბალი ბარიერები, ტექნოლოგიების, კაპიტალის, სპეციალიზებული ,,ნოუ ჰაუს“ შეღწევის თვალსზარისით. ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე ტურიზმის ინდუსტრია მცირე ბიზნესის დაწყების თვალსაზრისით წარმოადგენს იდეალურ შესაძლებლობას რათა მოვახდინოთ ჩვენი იდეების პრაქტიკაში განხორციელება და ხელი შეუწყოთ სამეწარმეო საქმიანობის და დასაქმების (თვითდასაქმების) სტიმულირებას.

ბუნებრივია არსებობს გარკვეული უპირატესობები და შეზღუდვები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების კონკურენტულ უპირატესობაზე, მომგებიანობაზე და ზრდაზე. სწორედ ამ უპირატესობების და შეზღუდვების გათვალისწინებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ მათ კონკურენტუნარიანობაზე როგორც მიმდინარე პერიოდში, ასევე, მომავალში. უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესი ხშირ შემთხვევაში არის რესურსებზე ორიენტირებული. რესურსების ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს მაღალი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის წინაპირობას.

მცირე და საშუალო საწარმოების სტრატეგიული უპირატესობებია - სამეწარმეო მოტივაცია: გადაწყვეტილება წარმატების მიღწევის თვალსაზრისით,

პერსონალური სამუშაოს ზედმიწევნით შესრულება, მიუხედავად იმისა, რომ იგი შეიძლება იყოს საკმაოდ მძიმე; **საბაზრო ნიშის უპირატესობები:** არსებობს გარკვეული საბაზრო ნიშები რომლის იგნორირება ხდება მსხვილი კომპანიების მიერ, შესაბამისად, იგი წარმოადგენს დამატებით შესაძლებლობას მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის რათა გამონახონ თავისუფალი სივრცეები; მცირე ბიზნესი იდენტიფიკაციას ახდენს იმ მომხმარებლების რომელთაც სთავაზობს ინდივიდუალური ასპექტებით გათვალისწინებულ პროდუქტებს, ეს შესაძლებელია იყოს გარკვეული სპეციფიკური სეგმენტები; **პერსონალური დამოკიდებულება სხვადასხვა სტეიკჰოლდერებთან:** პერსონალური ურთიერთობები მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, საწარმოს თანამშრომლებთან წარმოადგენს მნიშვნელოვან იარაღს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების თვალსაზრისით. აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია როდესაც საწარმოს აქვს რთული პერიოდი ბაზარზე ოპერირების თვალსაზრისით. **ოჯახის ჩართულობა:** ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას, რომელიც მიმართული იქნება მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. ასევე, ოჯახური გარემო ხელს უწობს უფრო მეტი ნდობის და პასუხისმგებლობის ამაღლებას. **მოქნილობა და რეაქცია:** მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებს გააჩნიათ გარე გარემოსთან საკმაოდ სწრაფად ადაპტირების უნარი. იერარქიული ბარიერების ნაკლებობა მათ საშუალებას აძლევს სწრაფად გადაწყვიტონ კონკრეტული საკითხები და მოხადინონ პროცესებზე დროული რეაგირება.

მცირე და საშუალო საწარმოების სტრატეგიული შეზღუდვები - ეკონომიკის მასშტაბი: მცირე საწარმოებს ხშირ შემთხვევაში არ შეუძლიათ კონკურენცია გაუწიონ მასობრივ წარმოებას, ასევე ერთეულ პროდუქტზე მაღალი დანახარჯები განაპირობებს გარკვეულ შეზღუდულობას ამ თვალსაზრისით. **არაფორმალური მართვა:** ხშირ შემთხვევაში მცირე და საშუალო საწარმოებს არ გააჩნიათ გრძელვადიანი და ფორმალიზებული სტრატეგიული ბიზნეს გეგმები. ეს კი განაპირობებს მათ მუდმივ ბრძოლას წარუმატებლობასთან, რაც გამოწვეულია გრძელვადიან დინამიკაში გეგმების არ არსებობით. **ტრადიციული მიდგომები:**

თეორიული თვალსზრისით მცირე და საშუალო საწარმოები უნდა იყვნენ ინოვაციურები და მოქნილები, თუმცა ისინი იყენებენ ტრადიციულ მიდგომებს რომლებიც ცხოვრებისეულ გამოცდილებაზეა დაფუძლებული და ნაკლებად არის ორიენტირებული ცვლილებებზე; **ცოდნის და კვალიფიკაციის ბარიერები:** სტრატეგიების განვითარება, ხარისხის მართვა და ტექნოლოგიების დანერგვა ბუნებრივია მოითხოვს გარკვეულ კვალიფიკაციას და ცოდნას. ამ თვალსაზრისით არსებობს გარკვეული პრობლემები, რაც ართულებს პროფესიონალების მოზიდვას. პერსონალის მომზადების თვალსაზრისით ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე საჭიროა გარკვეული პოლიტიკის შემუშავება. **ფინანსების მოზიდვის შეზღუდულობა:** საკმაოდ რთულია სტარტაპისათვის ფინანსების მოზიდვა, ინვესტორების დაინტერესება ვინაიდან მასშტაბი არის მცირე. **პერსონალური დამოკიდებულებები:** შესაძლოა იყოს დამატებითი ბარიერი, ეს განსაკუთრებით თვალშისაცემია როდესაც ოჯახის წევრი რომელიც გამოირჩევა ყველაზე ნაკლები უნარებით, ასრულების ლიდერის ფუნქციას; **ოჯახის ჩართულობა:** მაშინ როდესაც მსხვილი კომპანიები მუშაობენ ანონიმურად და ავტონომიურად, მცირე საწარმოები განიხილავენ საკუთარ თავს როგორც მემკვიდრეობას რომელიც უნდა გადაეცეს მომავალ თაობას. მცირე საწარმოები გარკვეულწილად დახურულიცაა ინვესტორებისათვის და ისინი განიხილავენ განვითარებისათვის განსხვავებულ სტრატეგიებს. ოჯახური ღირებულებები, სისტემები და სიტუაცია, ერთიანობა დომინირებს გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

მცირე და საშუალო სწარმოების შესაძლებლობების განვითარების თვალსაზრისით შეგვიძლია განვიხილოთ შემდეგი პლატფორმა. (იხ. სქემა 1.1)

რესურსები:

მატერიალური

არამატერიალური

ადამიანური

ძირითადი შესაძლებლობები

ოპერაციული უნარები

პრივილეგირებული აქტივები

ზრდის შესაძლებლობის უნარები

სპეციალური დამოკიდებულებები

გამორჩეული შესაძლებლობები

წარმოების მართვა

ადამიანების მართვა

ფირმის განვითარება

არამატერიალური და მატერიალური, ადამიანური რესურსები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ძირითადი კომპეტენციების განსავითარებლად. ძირითადი შესაძლებლობების ეტაპზე უნდა განვითარდეს ოპერაციული შესაძლებლობები, ხარისხის მართვის და კონტროლის პროცესები. მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები ნაკლებად განიხილავენ ხარისხის მართვის და ოპტიმიზაციის პრინციპებს. ინოვაციურმა და კრეატიულმა საწამოებმა შესაძლებელია მიიღონ დიფერენციაციის უპირატესობის საფუძველზე დამატებითი სარგებელი, რომელიც დაფუძნებული უნდა იყოს პერსონალიზებულ სტრატეგიებზე.

მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორი საქართველოში

მცირე და საშუალო საწარმოების განმარტება ეფუძნება საწარმოთა ბრუნვის მოცულობას და დასაქმებულთა რაოდენობას და გამოიყენება ბიზნესის შესახებ ოფიციალური სტატისტიკის მომზადების მიზნით. საშუალოა საწარმო, რომელშიც წლიურად დასაქმებულია რაოდენობა მერყეობს 20-დან 100 დასაქმებულამდე და რომლის წლიური ბრუნვა არ აღემატება 1,5 მლნ. ლარს. მცირეა საწარმო, რომელშიც წლიურად დასაქმებულთა რაოდენობა არ აღემატება 20-მდე დასაქმებულს და რომლის წლიური ბრუნვა არ აღემატება 500 ათას ლარს.

ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველომ მნიშვნელოვანი რეფორმები განახორციელა, მათ შორის, ეკონომიკური რეფორმები, რომელთა მთავარი მიზანი იყო ბიზნესის კეთების და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა, ეკონომიკის ლიბერალიზაციის, ადმინისტრაციული ბარიერებისა და საგადასახადო ტვირთის შემცირების, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესების, კორუფციასთან ბრძოლისა და სხვა გზებით. ამ რეფორმების შედეგად, საქართველომ ეკონომიკური ზრდის მაღალ მაჩვენებლებს მიაღწია. ამასთან, მნიშვნელოვნად გაიზარდა ქვეყანაში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადები. საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკა დადებითად იქნა შეფასებული სხვადასხვა სარეიტინგო სააგენტოების და საერთაშორისო

საფინანსო ინსტიტუტების მიერ და შესაბამისი შედეგები აისახა იმ ინდექსებსა და რეიტინგებში, რომლებითაც ფასდება ქვეყნების ეკონომიკური თავისუფლება.

ზოგადი ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესების მიუხედავად, მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების თვალსაზრისით საქართველოში იგივე გამოწვევები დგას, რაც მრავალ განვითარებად ქვეყანაში. მიუხედავად იმისა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებზე მოდის მოქმედი საწარმოების უდიდესი ნაწილი, მათი წვლილი მშპ-ში კვლავ ძალიან დაბალია. ეკონომიკური განვითარების პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობა ენიჭება მცირე და საშუალო მეწარმეობას და მიზნად ისახავს სამეწარმეო გარემოს შემდგომ სრულყოფას, რაც ხელს შეუწყობს მცირე და საშუალო საწარმოების ზრდას და განვითარებას.

ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული რეფორმების შედეგად, მნიშვნელოვნად არის გაუმჯობესებული ქვეყნის საინვესტიციო და ბიზნეს-გარემო - მნიშვნელოვნად არის შემცირებული ადმინისტრაციული ბარიერები და გაუმჯობესებულია სახელმწიფო სერვისები. მიუხედავად ამისა, მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობისთვის საჭიროა რიგი ღონისძიებების განხორციელება.

რეფორმები, რომელთა განხორციელების შედეგად მნიშვნელოვნად გამარტივდა ბიზნესის დაწყება და წარმოება:

ლიცენზიები და ნებართვები: ლიცენზიების და ნებართვების სისტემის რეფორმირების შედეგად, 2005 წლიდან ლიცენზიებისა და ნებართვების რაოდენობა დაახლოებით 90%-ით შემცირდა. ამჟამად, ლიცენზიები და ნებართვები გამოიყენება მხოლოდ მაღალრისკიანი პროდუქციის წარმოებისას და მომსახურების გაწევისას, ასევე, ბუნებრივი რესურსების გამოყენების და ზოგიერთი სპეციფიური საქმიანობისთვის. მნიშვნელოვნად გამარტივდა ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემის პროცედურები, შემოღებულ იქნა „ერთი სარკმლის“ და „დუმილი თანხმობის ნიშანია“ პრინციპები. ლიცენზიების და ნებართვების მოსაკრებლების ოდენობა განსხვავებულია საქმიანობის სახეების მიხედვით.

სახელმწიფო მმართველობა: სახელმწიფო ინსტიტუტებთან ურთიერთობის პროცედურები, მათ შორის, ბიზნესთან დაკავშირებული მომსახურება ხორციელდება „ერთი სარკმლის პრინციპით“. 11 მომსახურების უმრავლესობის მიღება შესაძლებელია ელექტრონულად. ამასთან, საქართველომ შექმნა უნიკალური სისტემა - იუსტიციის სახლები - მთელი ქვეყნის მასშტაბით. იუსტიციის სახლებში ერთ სივრცეში ხდება დაახლოებით 400 დასახელების მომსახურების მიწოდება, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს როგორც სასურველი მომსახურების მიღებასთან დაკავშირებულ დროსა და ხარჯებს, ისე კორუფციის რისკს. საქართველოს მთავრობამ მნიშვნელოვანი ზომები მიიღო კორუფციის აღმოფხვრისთვის, მათ შორის, ეკონომიკის ლიბერალიზაცია (გადასახადების რაოდენობისა და განაკვეთების შემცირება, საბაჟო პროცედურების გამარტივება), სახელმწიფო ინსტიტუტების რეფორმა, სახელმწიფო მომსახურებასთან დაკავშირებული პროცედურების გამარტივება და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა. ეკონომიკის ლიბერალიზაციამ და კორუფციის მნიშვნელოვანმა შემცირებამ, ძირითადად, განაპირობა დაუკვირვებადი ეკონომიკის წილის შემცირება ქვეყნის მთლიან ეკონომიკაში (დაუკვირვებადი გამოშვების წილი მთლიან გამოშვებაში). 2004-2014 წლებში ეს მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად - 32%-დან 12.9%-მდე არის შემცირებული.

საერთაშორისო რეიტინგები: მსოფლიო ბანკისა და საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციის ერთობლივი კვლევის „Doing Business 2016“ მიხედვით, საქართველო ბიზნესის კეთების სიმარტივით 189 ქვეყანას შორის 24-ე ადგილზეა. აღნიშნული ანგარიშის მიხედვით, „გლობალურად, ბოლო 12 წლის განმავლობაში, საქართველო ყველაზე მეტად გაუმჯობესდა ბიზნესის კეთების ანგარიშის მიხედვით შეფასებულ სფეროებში... 39 რეფორმის შედეგად, საქართველომ მიაღწია გაუმჯობესებას ათივე სფეროში, რომლებიც შედის აგრეგირებულ მაჩვენებელში... საქართველო გამორჩეული ქვეყანაა ევროპისა და ცენტრალური აზიის რეგიონში, ვინაიდან საქართველომ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა უკეთესი და უფრო ეფექტიანი ბიზნეს რეგულირების მიღწევის მიმართულებით“ (Doing Business 2016 გვერდი 14). წინა წელს, საქართველომ ორი მნიშვნელოვანი

რეფორმა განახორციელა: სამშენებლო ნებართვების სფეროში საქართველომ შეამცირა სამშენებლო ნებართვის მისაღებად საჭირო დრო, ხოლო კონტრაქტების აღსრულების სფეროში, გაამარტივა პროცესი სასამართლოში აპლიკაციის ელექტრონულად წარდგენის სისტემის შემოღების გზით. საქართველო კვლავ საჭიროებს გაუმჯობესებას რამდენიმე სფეროში, როგორიცაა გადახდისუუნარობის საქმის წარმოება, რომლის მიხედვით საქართველო 101-ე ადგილზეა.

Heritage Foundation-ის 2016 წლის **ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის** მიხედვით, საქართველო 178 ქვეყანას შორის 23-ე ადგილზეა და იმყოფება „უმეტესად თავისუფალი" ქვეყნების ჯგუფში. ამავე დროს, საქართველო მე-12 ადგილს იკავებს ევროპის ქვეყნებს შორის. საქართველოს კვლავ ესაჭიროება საკუთრების უფლებების დაცვის, ფინანსური დამოუკიდებლობის (უმაღლესი შეფასების მისაღწევად) და ზოგიერთი სხვა სფეროს შემდგომი გაუმჯობესება.

Fraser Institute-ის 2015 წლის ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის მიხედვით, საქართველო 2003 წლიდან დაწინაურდა 50 საფეხურით და ამჟამად მე-12 ადგილზე იმყოფება. საქართველოს კვლავ ესაჭიროება გაუმჯობესება მთავრობის ხარჯების, კონტრაქტების აღსრულების და სხვა სფეროებში.

საქართველომ ასევე გააუმჯობესა სუვერენული რეიტინგები, რაც მნიშვნელოვანი დადებითი სიგნალია მეწარმეებისა და ინვესტორებისთვის. სამივე საკრედიტო სარეიტინგო სააგენტომ - **Fitch-მა, Moody's-მა და Standard&Poor's**-მა გააუმჯობესა საქართველოს სუვერენული რეიტინგები. ამჟამად საქართველოს აქვს "**BB**-" რეიტინგი **Fitch**-ის მიხედვით, "**BB**-" რეიტინგი **Standard&Poor's**- ის მიხედვით და "**Ba3**" რეიტინგი Moody's მიხედვით.

მიუხედავად ზოგადად, სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესებისა, მცირე და საშუალო მეწარმეები კვლავ აწყდებიან სირთულეებს განვითარებისა და ზრდის თვალსაზრისით, რაც დასტურდება მათი ამჟამინდელი წილით ქვეყნის ეკონომიკაში და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული სხვადასხვა კვლევით (მაგ: მსოფლიო ბანკის საწარმოების კვლევა 2013).

მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდამჭერი ინსტიტუტები და პროგრამები

სახელმწიფო ინსტიტუტები

1. აწარმოე საქართველოში

სააგენტო აწარმოე საქართველოში 2014 წელს შეიქმნა და წარმოადგენს მეწარმეობის, მათ შორის, მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდამჭერ ძირითად სახელმწიფო ინსტიტუტს საქართველოში. სააგენტოს მიზანია კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდა, მეწარმეობის მხარდაჭერის ინსტრუმენტების გამოყენებით, ასევე ექსპორტის ზრდის მხარდაჭერა და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის წახალისება. მიზნებიდან გამომდინარე, სააგენტოს გააჩნია 3 საკვანძო მიმართულება: 1) ბიზნესის განვითარება; 2) ექსპორტის მხარდაჭერა და 3) ინვესტიციების მოზიდვა.

ბიზნესის განვითარების მიმართულება მოიცავს საქართველოში მეწარმეობის განვითარებისთვის საჭირო სხვადასხვა მექანიზმს, მათ შორის პროგრამას „აწარმოე საქართველოში" რომელიც გულისხმობს შემდეგს: ინდუსტრიულ კომპონენტს, რომელიც ითვალისწინებს კომერციული ბანკის მიერ დამტკიცებული სესხის ან სალიზინგო კომპანიის მიერ გაცემული ლიზინგის საპროცენტო განაკვეთის თანადაფინანსებას; სასტუმრო ინდუსტრიისა და ტურისტული სერვისების მიმართულებას, რომელიც მეწარმეებს შესაძლებლობას აძლევს განავითარონ სასტუმრო ბიზნესი და შექმნან ახალი სამუშაო ადგილები; ტექნიკურ დახმარებას, რომლის ფარგლებშიც ბენეფიციარს უნაზღაურდება საინფორმაციო-საკონსულტაციო მომსახურებაზე გაწეული ხარჯი დადგენილი ლიმიტის საზღვრებში; მიკრო და მცირე

გრანტების პროგრამას, რომლის მიზანია მიკრო და მცირე ბიზნესის განვითარება, თანამედროვე სამეწარმეო კულტურის დამკვიდრება და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, ბიზნესის წამოწყებისთვის ან/და არსებულის გადაიარაღებისთვის აუცილებელი ფინანსური მხარდაჭერა და ტექნიკური დახმარება. ასევე, მნიშვნელოვანია საკრედიტო-საგარანტიო სქემა, რომლის მიზანია ფინანსებზე წვდომის გაუმჯობესება იმ მცირე და საშუალო

ბიზნესებისთვის, რომელთაც არ აქვთ შესაძლებლობა, დააკმაყოფილონ სესხის უზრუნველყოფაზე არსებული მოთხოვნები, ეკონომიკის დაკრედიტების ხელშეწყობა და ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა. დამატებით, მსოფლიოში არსებული პანდემიის გამო, სააგენტომ, საქართველოში განსაკუთრებით დაზარალებული ინდუსტრიების ხელშეწყობის მიზნით, შეიმუშავა ახალი პროგრამები.

ზემოაღნიშნულის გარდა, ექსპორტის სტიმულირების, ქვეყნის საექსპორტო პოტენციალის ზრდის და ქართული პროდუქტების პოპულარიზაციის მიზნით, სააგენტოს ექსპორტის მიმართულება მუდმივად ახდენს მაღალი საექსპორტო პოტენციალის მქონე სექტორების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ მხარდაჭერას. სააგენტოს ორგანიზებით და თანადაფინანსებით ქართველი ექსპორტიორები ყოველწლიურად იღებენ მონაწილეობას საერთაშორისო გამოფენებსა და სხვა, ექსპორტის მასტიმულირებელ ღონისძიებებში. ამასთან, ბიზნეს განათლების მიზნით, სააგენტო, წამყვან ქართულ უნივერსიტეტებთან ერთად 2015 წლიდან ახორციელებს ექსპორტის მენეჯერთა სასერტიფიკატო კურსს, რომელიც მოიცავს ყველა მნიშვნელოვან მოდულს ექსპორტთან დაკავშირებულ ოპერაციებზე.

რაც შეეხება „აწარმოე საქართველოში - ინვესტიციების“ მიმართულებას, მისი მიზანია საქართველოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა, ხელშეწყობა და განვითარება. აღნიშნული მიმართულება პროაქტიურად ახორციელებს პოტენციურ ინვესტორ კომპანიებთან დაკავშირებას მათი საქართველოს საინვესტიციო შესაძლებლობებით დაინტერესების მიზნით. ასევე, საერთაშორისო დონეზე უზრუნველყოფს საქართველოს საინვესტიციო პოტენციალის შესახებ ცნობადობის ამაღლებას. აღნიშნული მიმართულება ასრულებს მედიატორის როლს უცხოელ ინვესტორებსა და საქართველოს მთავრობას შორის, სერვისების „ერთი ფანჯრის პრინციპით“ შეთავაზების კუთხით.

2. საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო შეიქმნა 2014 წელს და წარმოადგენს ცოდნასა და ინოვაციურ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარების მხარდამჭერ ძირითად სახელმწიფო უწყებას. სააგენტოს მიზნებს შორისაა ქვეყანაში ინოვაციური ეკოსისტემის შექმნის და მისი განვითარების პროცესის კოორდინაცია, ინოვაციების, თანამედროვე ტექნოლოგიების, კვლევისა და განვითარების (R&D) სტიმულირება, მათი კომერციალიზაციისა და გამოყენების

ხელშეწყობა, ინოვაციური დამწყები კომპანიების შექმნის და მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ხელშეწყობა და ა.შ.

დასახული ამოცანების შესასრულებლად, სააგენტოს გააჩნია როგორც ფინანსური დახმარების, ისე დამწყები ინოვაციური კომპანიებისთვის შესაბამისი სერვისების შექენის და მიწოდების კომპონენტები.

მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდამჭერი ბიზნეს ასოციაციები

1. სავაჭრო-სამრეწველო პალატა

სავაჭრო-სამრეწველო პალატა დაფუძნებულია საჯარო სამართლის კორპორაციის სახით და სარგებლობს დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხით. მისი მთავარი ფუნქციებია ბიზნესებისთვის საინფორმაციო და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევა, ბიზნეს სუბიექტების პროფესიული განათლების დონისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა, ექსპორტის ხელშეწყობა, საინვესტიციო საქმიანობის ხელშემწყობი ღონისძიებების განხორციელება, მეწარმე სუბიექტებს შორის დავის მოგვარების ხელშეწყობა, დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული საშუალებების შექმნით და სხვა. პალატის წევრობა ნებაყოფლობითია. ამჟამად, სავაჭრო-სამრეწველო პალატას ჰყავს 1 536 წევრი, რომელთა 97% მცირე და საშუალო მეწარმეა. სავაჭრო-სამრეწველო პალატას აქვს რვა რეგიონული ოფისი.

2. საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაცია

საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაცია წარმოადგენს დამოუკიდებელ ორგანიზაციას, რომლის მიზანია მცირე და საშუალო ბიზნესის

ინტერესების დაცვა და კონსალტინგი, მცირე და საშუალო ბიზნესის მხრიდან აქტიური კომუნიკაციის დამყარება სახელმწიფო სტრუქტურებთან, საფინანსო ინსტიტუტებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან. ასოციაციას დღეისთვის ჰყავს 4500 წევრი.

3. **დამსაქმებელთა ასოციაცია**

დამსაქმებელთა ასოციაცია წარმოადგენს დამოუკიდებელ ორგანიზაციას, რომელიც აერთიანებს 2000-მდე წევრს, რომელთა 65% მცირე და საშუალო ბიზნესია. ასოციაცია უზრუნველყოფს საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას მეწარმეებისთვის და ახორციელებს სხვადასხვა პროგრამას სამეწარმეო ცოდნის, სამეწარმეო უნარების განვითარებისთვის და ა.შ.

VII თემა

ტურიზმის დაგეგმვა და მენეჯმენტი

ტურიზმის დაგეგმვის მნიშვნელობა და მიდგომები

ტურიზმის დაგეგმვა ყველა დონეზე წარმოადგენს მისი განვითარებისა და მართვის უზრუნველყოფის აუცილებელ პირობას. მსოფლიოს მრავალი ტურისტული რეგიონის მაგალითმა გვიჩვენა, რომ ტურიზმის დაგეგმვას შეუძლია დიდი წვლილი შეიტანოს ტურიზმის განვითარებაში, ისე რომ არ გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი პრობლემები და დააკმაყოფილოს ტურიზმის ბაზრის მოთხოვნები. ის ადგილები, სადაც ტურიზმი ქაოსურად ვითარდებოდა, განიცდიან ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს. ეს პრობლემები ზიანს აყენებს ადგილობრივ მოსახლეობას და ხელს უშლის ტურისტებს, რაც აძნელებს მარკეტინგულ საქმიანობას და ამცირებს მოგებას. არაკონტროლირებადი ტურიზმის ამ რაიონებს არ შეუძლიათ ეფექტური კონკურენცია გაუწიონ სხვა ტურისტულ რეგიონებს.

საზოგადოდ, ტურიზმი წარმოადგენს მოღვაწეობის მეტად რთულ სახეს, რომელიც მოიცავს საზოგადოებისა და ეკონომიკის განსხვავებულ სექტორებს. საფუძვლიანი დაგეგმვის გარეშე მან შეიძლება მოახდინოს მოულოდნელი და არასასურველი ზეგავლენა მთელ ეკონომიკაზე. ამასთან, ბევრ ქვეყანაში ტურიზმი დღემდე წარმოადგენს მოღვაწეობის ახალ სახეს, რის გამოც ბევრი ხელისუფლება და ხშირად კერძო სექტორიც კი არ ფლობს საკმარის გამოცდილებას ტურიზმის სათანადო დაგეგმვისა და განვითარების საქმეში. იმ ქვეყნებში კი, სადაც ტურიზმი გარკვეულ დონემდეა განვითარებული, დაგეგმვა საჭიროა ამ სექტორის გამოსაცოცხლებლად და მისი შემდგომი სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ტურიზმი დაიგეგმოს, როგორც ეროვნულ, ისე რეგიონულ დონეებზე. ამ დონეებზე დაგეგმვა მოიცავს ტურიზმის პოლიტიკას, სტრუქტურულ გეგმას, ობიექტების სტანდარტებს, ინსტიტუციონალურ

ფაქტორებს და სხვა ელემენტებს, რომლებიც აუცილებელია ტურიზმის განვითარებისა და მართვისათვის. შემდგომში, ეროვნული და რეგიონული დაგეგმვის ჩარჩოებში, შესაძლებელია შემუშავდეს უფრო დეტალური გეგმები სხვადასხვა ტურისტული ღირსშესანიშნაობებისათვის, კურორტების, ქალაქების, სოფლებისა და ტურიზმის სხვადასხვა სახეებისათვის.

ტურიზმის დაგეგმვას ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე მოაქვს მნიშვნელოვანი სარგებელი, კერძოდ:

- ძირითადი ამოცანებისა და ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის განსაზღვრა;
- ტურიზმის განვითარება ისე, რომ ბუნებრივი და კულტურული რესურსები შენარჩუნებული იქნეს;
- ტურიზმის ჩართვა ქვეყნის ან რეგიონის საერთო პოლიტიკაში და ეკონომიკის სხვა სექტორებთან მჭიდრო კავშირის დამყარება;
- პირობების შექმნა ტურიზმის სექტორის მრავალრიცხოვანი ელემენტების შეთანხმებული განვითარებისათვის. ეს მოიცავს ტურისტული ღირსშესანიშნაობების, ღონისძიებების, ობიექტებისა და მომსახურებების ურთიერთკავშირს;
- ტურიზმიდან მიღებული ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური სარგებლის ოპტიმიზაცია და ამასთან ამ სარგებლის სამართლიანი განაწილება საზოგადოების წევრებს შორის;
- სტრუქტურის შექმნა, რომელიც უხელმძღვანელებს ტურისტული მიზნებისათვის ღირსშესანიშნაობების, ობიექტების, მომსახურებებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარებას;
- სტანდარტების დამუშავება ტურიზმის განვითარების გეგმების მოსამზადებლად;
- ტურიზმის განვითარების სფეროში სახელმწიფო და კერძო სექტორების საქმიანობის ეფექტური კოორდინაციისათვის საფუძვლის შექმნა;
- ტურიზმის განვითარების მიმართულების მუდმივი კონტროლის უზრუნველყოფა.

ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე ტურიზმის განვითარების დაგეგმვის იდეა უკვე ფართოდ გავრცელდა, მიუხედავად ამისა, პრაქტიკულად ამ პოლიტიკის განხორციელება ბევრ ადგილას იგვიანებს. ბევრ ქვეყანასა და რეგიონში დამუშავებულია ტურიზმის განვითარების გეგმები. სხვა ადგილებში ასეთი გეგმები ჯერ არ არის. ზოგიერთ ქვეყანაში მომზადებული გეგმები უკვე მოძველდა. თანამედროვე მდგომარეობისა და მომავლის პროგნოზის შესაბამისად ისინი უნდა გადაიხედოს. ტურიზმის დაგეგმვა (გეგმების შესრულების შემთხვევაში) მნიშვნელოვან სარგებელს მოუტანს შესაბამის რეგიონს.

მეტად მნიშვნელოვანია გავითავისოთ პრინციპული მიდგომები ტურიზმის განვითარების დაგეგმვისა და მართვისადმი. ტურიზმის დაგეგმვის ძირითადი კონცეფცია მდგომარეობს იმაში, რომ ეს საქმიანობა უნდა იქნეს განხილული, როგორც მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორების ურთიერთდაკავშირებული სისტემა. ტურიზმის სისტემა გამოსახულია სქემაზე. მოთხოვნის ფაქტორებს წარმოადგენს საერთაშორისო და შიდა ტურისტული ბაზრები და ადგილობრივი მოსახლეობა, რომლებიც იყენებენ ტურისტულ ღირსშესანიშნაობებს. მიწოდების ფაქტორები მოიცავს ტურისტულ ღირსშესანიშნაობებსა და საქმიანობის სახეებს, განთავსების საშუალებებსა და სხვა ტურისტულ ობიექტებსა და მომსახურებებს. ღირსშესანიშნაობები, თავის მხრივ მოიცავს ბუნებრივ, კულტურულ და სპეციალურ ობიექტებს, ისეთებს, როგორიცაა თემატური პარკები, ზოოპარკები, ბოტანიკური ბაღები და ა.შ. ღირსშესანიშნაობები, ტურებისა და მოგზაურობის ორგანიზება, რესტორნები, მაღაზიები, საბანკო მომსახურება, ვალუტის გაცვლა, აგრეთვე, სამედიცინო მომსახურება - ეს ყველაფერი შეადგენს ტურისტულ პროდუქტს.

მიწოდების ფაქტორებს ეკუთვნის, აგრეთვე, სხვა ელემენტები. იმისათვის, რომ ობიექტებითა და მომსახურებით შესაძლებელი იყოს სარგებლობა, საჭიროა ინფრასტრუქტურა. ტურისტული ინფრასტრუქტურა მოიცავს: ტრანსპორტს, წყალ- და ელექტრომომარაგებას, კანალიზაციას, ნარჩენების მართვასა და ტელეკომუნიკაციას. საიმედო ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფს გარემოს

დაცვის მაღალ ხარისხს, რაც აუცილებელია ტურიზმის წარმატებული განვითარებისათვის და სასურველია ადგილობრივი მაცხოვრებლებისათვის.

მოთხოვნის ფაქტორები:	მიწოდების ფაქტორები:
• ტურიზმის საერთაშორისო ბაზრები; • ტურიზმის საშინაო ბაზრები; • ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ ტურისტული ღირსშესანიშნაობების, ობიექტებისა და მომსახურებების გამოყენება;	• ღირსშესანიშნაობები; • განთავსების ობიექტები; • სხვა ტურისტული ობიექტები და მომსახურებები; • ტრანსპორტი; • ინფრასტრუქტურის სხვა ელემენტები; • ინსტიტუციური ელემენტები

სქემა 1. მოთხოვნა-მიწოდების ფაქტორები ტურიზმში

რამდენადაც მნიშვნელოვანია დაგეგმვა ტურიზმის სისტემის შიგნით კომპლექსურობის უზრუნველსაყოფად, იმდენად მნიშვნელოვანია ტურიზმის სისტემის ჰარმონიული ჩაწერა საერთო პოლიტიკის, ქვეყნისა და რეგიონის განვითარების გეგმებსა და მოდელებში. ასეთი ინტეგრაციის დაგეგმვა აგვარებს ნებისმიერ პოტენციურ წინააღმდეგობას ამა თუ იმ ადგილისა, თუ რესურსის სხვადასხვა მიმართულებით გამოყენებასთან დაკავშირებით. იგი, აგრეთვე, უზრუნველყოფს ძვირადღირებული ინფრასტრუქტურის მრავალმიზნობრივ გამოყენებას საზოგადოებისა და ტურიზმის საერთო მოთხოვნების შესაბამისად.

განსაკუთრებული აქცენტი უნდა გაკეთდეს ტურიზმის პოლიტიკისა და განვითარების გეგმების შემუშავებასა და მიღებაზე ცალკეული რეგიონებისათვის. ამასთან, ტურიზმის დაგეგმვა უნდა ჩაითვალოს თანდათანობით და მოქნილ პროცესად. მეტად მკაცრმა დაგეგმვამ შესაძლოა არ მისცეს განვითარების პროცესს რეაგირების საშუალება მთელ რიგ მოსალოდნელ ცვლილებებზე, როგორებიცაა: წინსვლა სატრანსპორტო ტექნოლოგიებში, ტურიზმის ახალი ფორმების დამკვიდრება, ცვლილებები საბაზრო ტენდენციებში და სხვა.

მართალია, დაგეგმვას უნდა მიეცეს გარკვეული მოქნილობა, მაგრამ არ უნდა დავივიწყოთ მისი ძირითადი ამოცანები, იმ შემთხვევებშიც კი თუ იცვლება

განვითარების კონკრეტული მოდელები. ამასთან, მუდმივად უნდა ვუჭერდეთ მხარს მდგრად განვითარებას.

ტურიზმის გრძელვადიანი და სტრატეგიული დაგეგმვა - გრძელვადიანი კომპლექსური დაგეგმვის ფარგლებში განისაზღვრება მიზნები და ამოცანები, აგრეთვე განვითარების სასურველი მოდელები. ტურიზმის პოლიტიკა და განვითარების გეგმები უნდა დამუშავდეს შედარებით ხანგრძლივი პერიოდისათვის - ჩვეულებრივ 10-15, ზოგჯერ 20 წლისათვის. ასეთი პერიოდი შეიძლება ხანგრძლივად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ჩვეულებრივ, ზუსტად ეს დროა საჭირო იმისათვის, რომ მოხდეს სტრატეგიული პოლიტიკისა და სტრუქტურული გეგმების რეალიზაცია. კონკრეტული პროექტების, მაგალითად, მსხვილი კურორტის ან ეროვნული პარკში ტურისტული აქტივობის ორგანიზებაც დიდ დროს მოითხოვს.

დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კონცეფციას სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს. იმ დროს, როდესაც სტრატეგიული და კომპლექსური გრძელვადიანი დაგეგმვის შედეგები მსგავსია, სტრატეგიული დაგეგმვა უფრო მეტად ორიენტირებულია სწრაფად ცვალებად სიტუაციაზე.

სტრატეგიული დაგეგმვას შესაძლოა ჰქონდეს კომპლექსური ხასიათი. სასწრაფო ხასიათის ამოცანების გადაწყვეტის დროს, დაგეგმვის ამ სახემ შეიძლება არ გაითვალისწინოს ისეთი გრძელვადიანი ამოცანები, როგორიცაა მდგრადი განვითარება. თუმცა, თუ მას გამოვიყენებთ კომპლექსური გრძელვადიანი პოლიტიკის ფარგლებში, ძალიან სასარგებლო იქნება.

საზოგადოების მონაწილეობა დაგეგმვაში - დაგეგმვა ხორციელდება ადამიანებისათვის და ისინი უნდა იქნენ ჩართულნი ტურიზმის დაგეგმვისა და განვითარების პროცესებში. მათი მონაწილეობის შედეგად ტურიზმი განვითარდება კონსესუსის მიღწევის საფუძველზე. თუ ადგილობრივი მაცხოვრებლები მონაწილეობენ ტურიზმის დაგეგმვისა და განვითარების საკითხებში, ისინი აუცილებლად დაუჭერენ მხარს ამ სექტორს. ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე ტურისტული გეგმების მომზადებაში საზოგადოების მონაწილეობის ჩვეულებრივი მეთოდია საკონტროლო კომისიის შექმნა. ეს

კომისია დამგეგმავ ჯგუფს აძლევს რჩევებს და აკონტროლებს მათ მუშაობას. საკონტროლო კომისია შედგება იმ დაინტერესებული სახელმწიფო უწყებების წარმომადგენლებისაგან, რომლებიც დაკავებულები არიან ტურიზმის საკითხებით, აგრეთვე კერძო სექტორისა და საზოგადოებრივი, რელიგიური და სხვა დაინტერესებული ორგანიზაციებისაგან.

ტურიზმის დაგეგმვის პროცესი

კვლევის მომზადება - დაგეგმვის პროცესში პირველ ეტაპს წარმოადგენს კვლევის მომზადება, რომელიც უზრუნველყოფს აუცილებელ ორიენტირებს განვითარების პროცესში. კვლევის მომზადება მოიცავს პროექტის მართვის ფარგლების განსაზღვრას, ტექნიკური ჯგუფის შეკრებას ამ კვლევების შესასრულებლად, საკონტროლო კომისიის დანიშვნას და კვლევის ჩატარების ორგანიზებას.

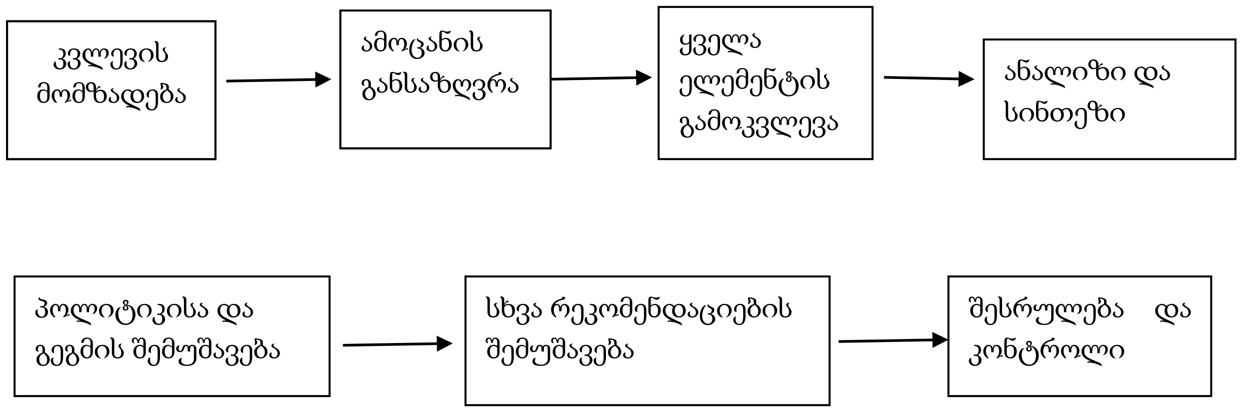
იმისათვის, რომ კვლევამ დაგეგმვის სფეროში სასურველი შედეგები მოგვიტანოს, ზუსტად უნდა განისაზღვროს მისი ჩატარების ფარგლები, რომელშიც გადმოცემული უნდა იქნეს დაგეგმვისას გასათვალისწინებელი მოსაზრებები. მაგალითად, ეკონომიკური, ეკოლოგიური ან სოციალური პრობლემები და მნიშვნელოვანი ელემენტები. კვლევის ჩატარების ფარგლები, ჩვეულებრივ, შეესაბამება დაგეგმვის განმარტებით პროცესს .

ბევრ ადგილას ტურიზმი რაღაც დონეზე უკვე განვითარებულია და ეს არსებული მოდელები უნდა იქნეს გამოყენებული კვლევის ჩატარების ფარგლების დასაზუსტებლად. სხვა ქვეყნებსა და რეგიონებში არსებობენ მნიშვნელოვანი მოქმედი ტურისტული ობიექტები, თუმცა, მათ შეიძლება არ მოჰქონდეთ ოპტიმალური მოგება. ამასთან დაკავშირებით კვლევის ჩატარების ფარგლების დადგენისას ხდება არსებული ტურისტული ობიექტების სრულყოფა და რეკომენდაციების შემუშავება თუ როგორი ორიენტაციის უნდა იყოს ტურიზმის შემდგომი ზრდა.

ცალკეულ კვლევებში, ჩვეულებრივ, ჩართულია ტურიზმის დაგეგმვის სხვადასხვა დონე, მაგალითად, ეროვნული, რეგიონული გეგმები ზონების დაგეგმვასა და პრიორიტეტული განვითარების პროექტებთან ერთად. თუმცა, დეტალური დაგეგმვისათვის საერთო კვლევაში უნდა ჩაერთოს მხოლოდ ის რაიონები და პროექტები, რომლებიც განვითარდება ახლო მომავალში.

კვლევის ჩატარების ფარგლებში უნდა მიეთითოს ზღვრული წელი, როდესაც შესრულდება გეგმა, აგრეთვე, მიზნები და რეკომენდაციები. ზღვრულ წლად ჩაითვლება 10, 15-20 წელი. უნდა მიეთითოს გეგმის შესრულების დაყოფა სტადიებისა და ეტაპების მიხედვით (ჩვეულებრივ 5 წლიანი პერიოდით). ზღვრული წლისა და საეტაპო პერიოდების დადგენა საშუალებას იძლევა შეიქმნას დროითი ჩარჩოები პროგნოზირების, მიზნების განსაზღვრისა და განვითარების პროცესის სტადიებად განაწილებისათვის.

სქემა 2. ტურიზმის დაგეგმვის პროცესი



ამოცანების განსაზღვრა - ამოცანები უნდა განისაზღვროს მთავრობასთან მჭიდრო თანამშრომლობის საფუძველზე, რადგან იგი წარმოადგენს ტურიზმის განვითარების პოლიტიკისა და გეგმის მთავარ დეტერმინანტს. დაგეგმვის პროცესის დაწყებისთანავე უნდა განისაზღვროს ტურიზმის განვითარების ამოცანები. ამოცანების განსაზღვრა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ მათში აისახება ქვეყანაში ან რეგიონში ტურიზმის განვითარების სასურველი შედეგები. ამოცანები, ჩვეულებრივ, შეესაბამება სოციო-ეკონომიკური სარგებლის სხვადასხვა ტიპს. მათში, ასევე, გათვალისწინებულია განსაკუთრებული მომენტები, რომლებიც აუცილებელია ტურიზმის განვითარებისათვის.

მაგალითად, უარყოფითი ეკოლოგიური და სოციოკულტურული ზემოქმედების მინიმუმამდე დაყვანა.

თავდაპირველად განისაზღვრება დროებითი (წინასწარი) ამოცანები. შემდგომში ისინი დაზუსტდება კვლევის, ანალიზისა და გეგმის ჩამოყალიბების შედეგებიდან გამომდინარე. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ზოგიერთი წინასწარ განსაზღვრული ამოცანა ერთმანეთს ეწინააღმდეგება და მათი პრაქტიკაში განხორციელება შეუძლებელია. მაგალითად, ერთ-ერთი ამოცანა შეიძლება იყოს ტურიზმიდან მაქსიმალური მოგების მიღება, ხოლო მეორე - ეკოლოგიური და სოციოკულტურული ზემოქმედების მინიმუმამდე დაყვანის აუცილებლობა და მდგრადი განვითარების მხარდაჭერა.

ტურიზმის სფეროს ამოცანებში აუცილებელია გამოიხატოს და გაძლიერდეს საერთო განვითარების ყველა მიზანი, რომელიც უკვე მიღებულია შესაბამისი ქვეყნისა თუ რეგიონისათვის. ეს აუცილებელია განვითარების საერთო მოდელში ტურიზმის ჰარმონიული ჩართვისათვის. თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება მიღებული იქნეს საერთო მიზნების შეცვლის გადაწყვეტილება ტურიზმის იმ ამოცანების გადასაჭრელად, რომლებიც გონივრულია და შეესაბამებიან საერთო ეროვნულ და რეგიონულ განვითარებას.

ყველა ელემენტის გამოკვლევა - დაგეგმვის პროცესის კვლევით ეტაპზე იკრიბება, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მონაცემები. ეს მონაცემები ეხება ტურიზმის სისტემის შემადგენელ ნაწილებსა და სხვა ფაქტორებს:

- ტურიზმის გლობალური და რეგიონული მოდელები და განვითარების ტენდენციები. ტერმინ რეგიონულის ქვეშ იგულისხმება მსოფლიო რეგიონები, ისეთები, როგორიცაა აფრიკა და სამხრეთ ამერიკა, დასავლეთ ევროპა და ა.შ.. ეს ინფორმაცია შეიძლება მივიღოთ მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციიდან.
- არსებული ან პოტენციური კონკურენტული ტურისტული ცენტრების დახასიათება, სადაც შეთავაზებულია მსგავსი ტურისტული პროდუქტები და იზიდავენ პრაქტიკულად ერთი და იგივე ტურისტულ ბაზრებს.

- ქვეყანაში ან რეგიონში ტურისტების ჩასვლის ტენდენცია, რომლისთვისაც მუშავდება კვლევა დაგეგმვის სფეროში. აქ შედის ტურისტების რაოდენობა და მათი დახასიათება.
- არსებული და პოტენციური ტურისტული ღირსშესანიშნაობები და საქმიანობის სახეები.
- არსებული და უკვე დაგეგმილი ტურისტთა განთავსების საშუალებები და სხვა ტურისტული ობიექტები და მომსახურებები.
- არსებული და უკვე დაგეგმილი სატრანსპორტო ობიექტები და მომსახურებები, როგორც ქვეყნამდე ან რეგიონამდე მიღწევის საშუალება, ასევე შიდა სატრანსპორტო სისტემა.
- ინფრასტრუქტურის სხვა ელემენტები, რომლებიც უკვე არსებობს ან დაგეგმილია.
- არსებული ბუნებრივი რესურსები, მიწათმოქმედებისა და მიწათმფლობელობის არსებული მოდელები. მიწათმფლობელობაში იგულისხმება მიწაზე კერძო საკუთრება ან არენდა.
- ეკონომიკის არსებული მოდელები და დასაქმება, ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმები.
- ფიზიკური და სოციალური განვითარების გეგმები - ისინი ზოგჯერ ერთიანდებიან ეკონომიკისა და ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმებთან.
- გარემოს დახასიათება და ხარისხი. მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა კლიმატური მოდელები და ტოპოგრაფია. ჰაერისა და წყლის დაბინძურების მასშტაბი, ხმაური, ესთეტიკური დაბინძურება, გადატვირთულობა და სხვა ფაქტორები.
- სოციოკულტურული მოდელები, განსაკუთრებით მათი ურთიერთკავშირი ტურიზმის განვითარების შედეგებთან ადგილობრივი საზოგადოებისა და კულტურისათვის. არსებული და დაგეგმილი საგანმანათლებლო და სასწავლო პროგრამები და სასწავლო დაწესებულებები, რომელთა დანიშნულებაცაა ტურიზმისათვის კადრების მომზადება.

- ტურიზმის სექტორში არსებული სახელმწიფო და კერძო ორგანიზაციები, მათი სტრუქტურა და საკადრო შემადგენლობა.საინვესტიციო პოლიტიკა და ტურისტულ ობიექტებში, მომსახურებასა და ინფრასტრუქტურაში ჩასადები საინვესტიციო კაპიტალის არსებობა.
- მოქმედი ტურისტული კანონმდებლობა და წესები.

კვლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს ტურისტული ღირსშესანიშნაობებისა და საქმიანობის სახეების შესწავლა. სწორედ ისინი უღვიძებენ ტურისტებს სურვილს მოინახულონ შესაბამისი ქვეყანა ან რეგიონი. ტურისტული ღირსშესანიშნაობებისა და საქმიანობის მომიჯნავე დარგები დალაგდება კატეგორიებად ტიპების მიხედვით და შეფასდება მიღწევადობის, მიზნობრივი განვითარების, საბაზრო ტენდენციების (რისი ნახვა უნდათ და რითი უნდათ რომ დაკავდნენ ტურისტები), აგრეთვე სხვა ფაქტორების შესაბამისად. მათ შორის, ასევე, გამოიყოფა ძირითადი ღირსშესანიშნაობები, რომლებიც აიძულებენ ტურისტებს მოინახულონ მოცემული ადგილი (თუ ეს ღირსშესანიშნაობები შესაბამისადაა შენარჩუნებული და შევსებული შესაბამისი ობიექტებით), დამატებითი ღირსშესანიშნაობები, რომლებსაც ნაკლები მნიშვნელობა გააჩნიათ, თუმცა ავსებენ ძირითად ღირსშესანიშნაობებს და ამლიერებენ ტურისტების ინტერესს, რის საფუძველზეც იზრდება მათი მოგზაურობის ხანგრძლივობა.

ზოგიერთ ელემენტს, როგორიცაა მაგალითად, ტურისტული ღირსშესანიშნაობები და საქმიანობები, განთავსების საშუალებები, სხვა ტურისტული ობიექტები და მომსახურებები საჭიროებენ ადგილზე გამოკვლევას. ტურისტული ობიექტები და მომსახურობები უნდა შეფასდეს მოთხოვნისადმი შესაბამისობის, ხარისხისა და ტურისტების მომსახურების ეფექტურობის ეფექტურობის მხრივ.

ანალიზი და სინთეზი - კვლევითი სამუშაოების შესრულების შემდეგ აუცილებელია შესრულდეს მიღებული ინფორმაციის, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი ანალიზი. სინთეზის ქვეშ იგულისხმება ანალიზის ცალკეული კომპონენტების გაერთიანება და ინტეგრაცია სიტუაციის სრულად

გაგების უზრუნველსაყოფად. ქვემოთ მოყვანილია ანალიზისა და სინთეზის ძირითადი ასპექტები:

- ბაზრის ანალიზი ტარდება რამოდენიმე წყაროს საფუძველზე. აუცილებელ ელემენტს წარმოადგენს ტურიზმისა და საბაზრო ტენდენციების განვითარების გლობალური, ეროვნული და რეგიონული მოდელები. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ტურისტული ღირსშესანიშნაობების გამოკვლევასა და შეფასებას. უნდა გათვალისწინებული იქნას ტურიზმის განვითარების ამოცანები. კიდევ ერთ, ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ქვეყნის ან რეგიონის მიღწევადობა ფასის, მანძილისა და მგზავრობის სიმარტივის ჩათვლით. თუმცა, თუ ამჟამად მიღწევა გართულებულია, მომავალში შეიძლება გაუმჯობესდეს. ბაზრის ანალიზი მოიცავს საბაზრო მიზნების განსაზღვრას იმ ტურისტების რაოდენობისა და მათი ტიპოლოგიის გათვალისწინებით, რომლებიც შეიძლება მივიზიდოთ, მაგრამ მხოლოდ განვითარებისა და მარკეტინგული რეკომენდაციების გათვალისწინებით. საბაზრო მიზნები, ჩვეულებრივ, განისაზღვრება ხუთწლიანი პერიოდით.
- ბაზრის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ჩავატაროთ სხვადასხვა გამოთვლა. განისაზღვრება განთავსების საშუალებების რაოდენობა და სახეები, გამოვლინდება მოთხოვნა სხვა ტურისტული ობიექტებსა და მომსახურებაზე. ტურისტების საბაზრო მიზნებსა და დახასიათებებზე დაყრდნობით ტარდება ტურიზმის ეკონომიკური ზემოქმედების ანალიზი.
- მოთხოვნის პროგნოზირებისა და ტურისტების გადაადგილების მოდელების საფუძველზე ტურისტულ ობიექტებზე შეიძლება განისაზღვროს ტრანსპორტის ობიექტების, მომსახურებების ტიპების, აგრეთვე სხვა ინფრასტრუქტურის საჭიროება.
- გამოკვლეული ელემენტების საფუძველზე მზადდება ფიზიკური, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორების კომპლექსური ანალიზი ან სინთეზი. ეს სინთეზი საფუძველს უყრის სტრუქტურული გეგმის ჩამოყალიბებას. იგი თავის თავში მოიცავს გამტარობის პოტენციალს - ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან ელემენტს. რომელიმე რაიონის

გამტარობის პოტენციალი წარმოადგენს განვითარების ან გამოყენების მაქსიმალურ დონეს, რომელსაც შეიძლება ამ რეგიონმა მიაღწიოს სერიოზული ეკოლოგიური, სოციოეკონომიკური პრობლემების ან შთაბეჭდილებების ხარისხის გაუარესების გარეშე.

- ტარდება ყველა ინსტიტუციონალური ელემენტების შეფასება და ანალიზი, თითოეული მათგანის შესახებ პოლიტიკისა და რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით.

სინთეზის მნიშვნელოვანი ნაირსახეობაა იმ შესაძლებლობებისა და პრობლემების გამოვლენა, რომლებიც აფერხებენ ტურიზმის განვითარებას. ეს განსაკუთრებით ეხმარება რეკომენდაციების შემუშავებასა და წინააღმდეგობების დაძლევის გზების განსაზღვრას. საბოლოო ჯამში კი ეს კარგი გეგმის მომზადებას ნიშნავს.

აუცილებელია ანალიზსა და სინთეზში იგულისხმებოდეს კონკურენტული რეგიონების ტურისტული ცენტრების პროდუქტების შეფასება. შესაძლოა ტურიზმის ბაზარი ისე გაფართოვდეს, რომ ორივე რეგიონის ტურისტული ცენტრები დაიტვირთოს. ამასთან, დაგეგმვა შეიძლება მოხდეს ისე, რომ კონკურენტს კი არ წაართვა მომხმარებელი, არამედ ტურისტმა მოინახულოს ორივე რეგიონი. თუმცა ეს შეიძლება ყოველთვის ვერ მოხერხდეს.

პოლიტიკისა და გეგმის შემუშავება - დაგეგმვის პროცესის ეს ეტაპი ნიშნავს ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის დამუშავებას და ფიზიკური სტრუქტურული გეგმის მომზადებას. პოლიტიკისა და გეგმის ჩამოყალიბებისადმი საუკეთესო მოდგომას წარმოადგენს - კარგი მომზადება დასაწყისისათვის და განვითარების ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება. პროგრამისა და გეგმების იდეალური პაკეტის მიღება თითქმის შეუძლებელია, შესაძლებელია მხოლოდ ოპტიმალური ნაკრების შემუშავება, სადაც სარგებელი და ხარჯი შესაბამისობაში იქნება მოყვანილი.

ალტერნატიული პროგრამები და გეგმები ფასდება რამოდენიმე კრიტერიუმის მიხედვით - განვითარების ამოცანების გადაჭრა; ეკონომიკური სარგებლის ოპტიმიზაცია; დადებითი ზემოქმედების გაძლიერება და უარყოფითი

ეკოლოგიური და სოციოკულტურული ზემოქმედების მინიმუმამდე დაყვანა; აგრეთვე, სხვა ტურისტულ ცენტრებთან ეფექტური კონკურენცია. ამ შეფასებების საფუძველზე შეირჩევა და დაზუსტდება პოლიტიკისა და გეგმების საბოლოო მიმართულება.

პოლიტიკისა და გეგმების მომზადება უნდა განხორციელდეს საკონტროლო კომისიასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან მჭიდრო კონსულტაციების საფუძველზე იმისათვის, რომ გამოიხატოს კონსენსუსი მომავალში ტურიზმის განვითარების უფრო მეტად მიზანშეწონილი მოდელების მიმართ.

ინსტიტუციონალური რეკომენდაციების შემუშავება, შესრულება და კონტროლი -ინსტიტუციონალური ელემენტების შესწავლისა და შეფასების შემდეგ შეიძლება გაკეთდეს დასკვნები და მომზადდეს რეკომენდაციები. მრავალი სხვადასხვა ტიპის რეკომენდაციებიდან თავდაპირველად უნდა გაანალიზდეს რამდენიმე ვარიანტი, რომელთაგან საბოლოოდ შეირჩევა ოპტიმალური, ან მათი შეერთების გზით გაკეთდება ერთი საბოლოო მოდელი. შეიძლება მოხდეს, რომ უკვე არსებული ინსტიტუციონალური ელემენტი ან მისი ნაწილი ვარგისია, ამის შესახებ აუცილებლად უნდა იყოს აღნიშნული რეკომენდაციებში. შეიძლება არსებობდეს ალტერნატიული ვარიანტებიც. მთავრობას ან კერძო სექტორს თვითონ შეუძლია გადაწყვიტოს რა გზით წავიდეს - მდგომარეობიდან გამომდინარე შეარჩევენ მათთვის მისაღებ ვარიანტს. აუცილებელია, რომ ინსტიტუციონალური რეკომენდაციების შემუშავებაშიც მონაწილეობდეს ყველა დაინტერესებული პირი თუ უწყება.

დაგეგმვის პროცესის ბოლო ეტაპია გეგმის განხორციელების მეთოდების განსაზღვრა. ამ საკითხზე მუშაობა, ცხადია, მთელ გეგმაზე მუშაობის პროცესშიც ხდება - ყველა ეტაპზე. განსაკუთრებით პოლიტიკის, გეგმისა და სხვა რეკომენდაციების მომზადების ეტაპზე. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ საბოლოო გეგმა და რეკომენდაციები გამოვიდეს რეალისტური და იყოს განხორციელებადი. ამის შემდეგ იწყება კონტროლის პროცესი: სრულდება თუ არა დაგეგმილი ღონისძიებები ვადებში და ხარისხიანად. კონტროლო გვეხმარება გამოვავლინოთ ყველა შესაძლო პრობლემა, რაც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ

ზომები მათ გადასაჭრელად, რათა მათ შემდგომში მნიშვნელოვანი და სერიოზული მასშტაბები არ მიიღონ.

ტურიზმის განვითარების კომპლექსური და ყოვლისმომცველი ეროვნული და რეგიონული გეგმები თავისთავში მოიცავს მრავალ განსხვავებულ ელემენტს, რომლებიც შეიძლება ჩავრთოთ ტურიზმის განვითარების ტიპიურ გეგმაში.

VIII თემა

ხარისხის მართვა ტურიზმში და კონტროლი

ოპერაციათა მენეჯმენტი

ოპერაცია ლათინური სიტყვაა და პირდაპირ თარგმანში მოქმედებას ნიშნავს, თუმცა თანამედროვე ვითარებაში მას რამდენიმე მნიშვნელობა გააჩნია. ჩვენთვის საინტერესოა ამ ტერმინის ის შინაარსი, რომელიც მენეჯმენტში გამოიყენება. **ოპერაცია არის კონკრეტული მოქმედება ან მათი ერთობლიობა, საქმიანობის ცალკეული სახე, ტექნოლოგიური პროცესის დასრულებული ნაწილი, რომელსაც ასრულებს ორგანიზაციის ერთი ან რამდენიმე თანამშრომელი.** ოპერაციები ადამიანის მოღვაწეობის ყოველი სფეროს განუყოფელი ატრიბუტია, რომლის თვისებებია **ორგანიზებულობა** და **პროდუქტიულობა**. ნებისმიერი ორგანიზაციული ფუნქცია, თავის მხრივ, შედგება ოპერაციებისაგან, თუმცა ოპერაციული მენეჯმენტის შესწავლის ძირითადი საგანია თვით ოპერაციული ფუნქცია და მისი შემადგენელი ოპერაციები.

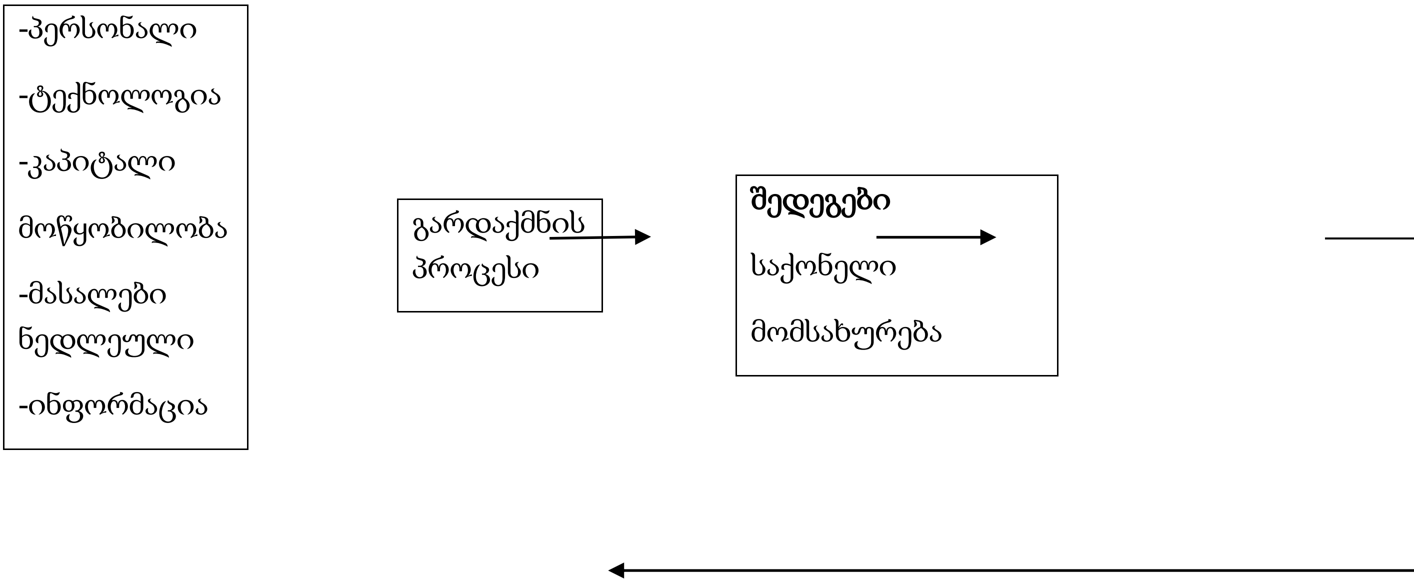
ოპრეაციების ფუნქცია ნებისმიერ ბიზნეს საქმიანობაში დაკავშირებულია საქონლის ან მომსახურების წარმოებასთან, რომლის ერთ-ერთ მთავარ მიზანს წარმოადგენს ბაზრისათვის შესაბამისი პროდუქტების მიწოდება. წარმოების პროცესი ხშირად განიხილება სისტემურ კონტექსტში, ვინაიდან მასში ხდება სხვადასხვა პროცესების ტრანსფორმაცია. აღნიშნული პროცესი შედარებით ადვილად აგსაგებია, როდესაც საუბარია წარმოებაზე, ვინაიდან ამ შემთხვევაში ხდება სხვადასხვა ნედლეულის გარდაქმნა საბოლოო პროდუქტად. იგივე პროცესები მიმდინარეობს მომსახურებაშიც, ამ შემთხვევაშიც გარკვეული პროცესების გარდაქმნა ხდება, რათა დაკმაყოფილდეს მომხმარებლების მოთხოვნილებები. ამ პროცესში მომხმარებელი იღებს როგორც ხელშესახებ, ასევე არახელშესახებ შედეგებს, მაგალითად შთაბეჭდილებას. რომელიც წარმოადგენს ტურისტული პროდუქტის და ზოგადად მომსახურების მნიშვნელოვან

შემადგენელ ელემენტს. ეს პროცესი ნათლად ჩანს აეროპორტების მომსახურებაში, მაგალითად, ტრანსფორმაციული პროცესები მოიცავს შემდეგ აქტივობებს, ბარგის გატარება, თვითმფრინავების მომსახურება, საჰაერო ტრაფიკის კონტროლი, კვებისა და ჯანდაცვის სერვისები და სხვა. ბუნებრივია, ასეთი ტიპის ოპერაციები მოითხოვს შესაბამის ადამიანურ რესურსებს და დროში გაწერილ მოქმედებების ინსტრუქციების არსებობას.

თანამედროვე ბიზნესის თითოეული სექტორის - მომსახურების ან მატერიალური წარმოების - ოპერაციების მიზანია, რესურსების ეფექტიანი გამოყენების პირობებში მომხმარებელს შესთავაზოს საქონელი იმგვარი ხარისხით, რაოდენობით, ფასებით, საიმედოობით და ხელმისაწვდომობით, რომელიც მისი მოთხოვნების შესაბამისი იქნება. აღნიშნული, სხვა ქმედებებთან ერთად, შეიძლება მიღწეულ იქნას დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის ფორმირებით, კონკურენტული პროდუქტის შემუშავებით, ეფექტიანი პროცესებით, დაქირავებულთა შრომისთვის დიდი ყურადღების დათმობით, ეს ყველაფერი კი ოპერაციული მენეჯმენტის საკითხებია. კომერციული ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია მისი ოპერაციული ფუნქციის ეფექტიანობა, ეს კი ნიშნავს საწარმოო სისტემის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას, ანუ ყველაზე განზოგადებულად რომ ითქვას, მომხმარებელთა მოთხოვნების რაციონალურად დაკმაყოფილებას. რაციონალობა, თავის მხრივ, არის მიზნების მიღწევა ან მოთხოვნილების დაკმაყოფილება მინიმალური რესურსების გამოყენებით.

ტერმინით “ოპერაციული მენეჯმენტი ” აღწერილია პროექტირების, ოპერაციებისა და გარდაქმნათა მიმდინარეობის კონტროლის პროცესი, რისი საშუალებითაც საწყისი რესურსები გარდაიქმნება მზა პროდუქციად ან მომსახურებად და მიეწოდება მომხმარებელს.

შესაყვანი რესურსები



1.1 საწარმოო სისტემა

ნახაზზე სქემატურად არის ნაჩვენები ის, რომ თითოეულ ორგანიზაციას აქვს საწარმოო სისტემა, სადაც შემოსული რესურსების პროდუქციად ან მომსახურებად გარდაქმნის მეშვეობით იქმნება გარკვეული ღირებულება. სისტემა ღებულობს ყოველგვარ საწყის რესურსს - ხალხს, კაპიტალს, მოწყობილობას, მასალებს, ნედლეულს, და გარდაქმნის მათ საქონლად ან მომსახურებად. ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაცია რაღაცას აწარმოებს, მის თითოეულ ქვეგანყოფილებას შეაქვს წვლილი ამ პროცესში. მარკეტინგის, ფინანსების, საპროექტო-საკონსტრუქტორო დამუშავების, კადრების ქვეგანყოფილება, ბუღალტერია და სხვა შემოსულ რესურსებს შესაბამისად გარდაქმნიან: გაყიდვების კონკრეტული მოცულობა, კომპანიის გასაღების ბაზრის გაფართოება, ახალი სახეობის პროდუქცია, მოგების ნორმების გაზრდა, ეფექტური და კმაყოფილი პერსონალი და ზუსტი საბუღალტრო ანგარიშები. მაშასადამე, ეფექტურად და შედეგიანად, რომ შეასრულონ თავისი ფუნქციები, თითოეულმა თანამედროვე მენეჯერმა უნდა იცოდეს ოპერაციული მენეჯმენტის კონცეფციის საფუძვლები, იმ დარგისაგან დამოუკიდებლად რომელშიც ის მუშაობს.

ოპერაციების ფუნქციები ტურისტულ ორგანიზაციაში დაკავშირებულია მოქმედებების საკმაოდ ფართო სპექტრთან, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ იგი მოიცავს როგორც მატერიალურ ასევე არამატერიალურ ასპექტებს. აღნიშნული

აქტივობები შესაძლებელია აღვწეროთ ე.წ **6 P** გამოყენებით: **პროდუქტი (Product)** - ტურიზმის კონტექსტში, პროდუქტის ელემენტები მოიცავს მის დაგეგმვას და განვითარებას, რომელშიც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ მისი ხარისხობრივი პარამეტრები; **პროცესი (Process)** - ოპერაციული პროცესები მოიცავს არაერთ ოპერაციას, რომელიც დაკავშირებული შესაძლოა იყოს როგორც ფინანსურ ასევე ხარისხობრივ ასპექტებთან; **ადგილი (Place)** - დაკავშირებულია ფიზიკურ ლოკაციასთან, რომელშიც შესაძლოა გათვალისწინებულ იქნას, ვიზიტორების დინამიკა, დატვირთვები და ა.შ; **პროგრამა (Programme)** - პროგრამული ელემენტები დაკავშირებულია გრაფიკებთან და გეგმებთან, რომელიც ჩამოყალიბებულია სტრუქტურის და ოპერაციების განხორციელებისათვის. იგი მოიცავს როგორც მხარდამჭერ პროგრამებს, ასევე განვითარების გეგმებს; **პროცედურა (Procedures)** - ორგანიზაციების მიერ პროცედურების შემუშავება ხდება იმისათვის, რომ განისაზღვროს სამუშაოების შესრულების იდეალური სცენარი, რომელიც ადაპტირებული იქნება გარემოსთან; **ხალხი (People)** - დაკავშირებულია ადამიანურ რესურსებთან, რომლებიც ასრულებენ გადამწყვეტ როლს მომსახურების სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებისათვის.

ხარისხის მართვა ტურიზმში: ოპერაციების მენეჯმენტის პერსპექტივა

ოპერაციების მენეჯმენტის პერსპექტივით ხარისხი შესაძლოა განვიხილოთ როგორც პროდუქტის გარკვეული მახასიათებლების ერთიანობა რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს მომხმარებლების მოთხოვნილებები. ამ კონტექსტში პროდუქტი შესაძლოა განისაზღვროს როგორც პროცესის შედეგი, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც საქონელი ასევე მომსახურება, ან ორივე ერთად. ხარისხობრივი პარამეტრების თვალსაზრისით მომსახურებას და საქონელს განსხვავებული თვისებრივი მახასიათებლები გააჩნიათ. (იხ. ცხრილი 1.2)

საქონლის ხარისხის ძირითადი ასპექტები	მომსახურების ხარისხის ძირითადი ასპექტები

➢ **ეფექტიანობა** - აუცილებელი საექსპლუატაციო დახასიათება; ➢ **თვისებები** - მნიშვნელოვანი სპეციალური მახასიათებლები; ➢ **მოქნილობა** - გარკვეული დროის განმავლობაში საექსპლუატაციო მაჩვენებლების შესაბამისობა; ➢ **შესაბამისობა** - წინასწარ გარკვეულ სტანდარტებთან შესაბამისობა; ➢ **მომსახურების მოხერხებულობა** - რემონტის და მიმდინარე ტექმომსახურების სისწრაფე და სიმარტივე; ➢ **ესტეთიური თვისებები** - საქონლის გამოყენების გარეგანი სახე და მოხერხებულობა; ➢ **ასათვისებელი ხარისხი -** დახასიათების სუბიექტური შეფასება (საქონლის იმიჯი)	➢ **დროულობა** - დაპირებული დროის პერიოდში შესრულება; ➢ **თავაზიანობა** - სასიამოვნო მომსახურება; ➢ **მუდმივობა** - კლიენტების ერთიანი დონით მომსახურება; ➢ **მოხერხებულობა** - კლიენტისათვის ხელმისაწვდომი; ➢ **სისრულე** - მომსახურების მთელი სპექტრის შეთავაზება კლიენტების მოთხოვნით; ➢ **სიზუსტე** - სწორი მომსახურება კლიენტის ყოველი ვიზიტის დროს

ხარისხის ამაღლების ოპერაციებით მართვის მიდგომა ნათლად გვიჩვენებს, რომ ტურისტულ მომსახურებაში აუცილებელია თითოეულ ეტაპზე გაკონტროლდეს პროცესები. მომსახურების ხარისხის ამაღლებისათვის ვიყენებთ გარკვეულ პროცედურებს, ინფორმაციას, ცოდნას, მეთოდებს და ა.შ. ტურისტული პროდუქტის არამატერიაური ბუნებიდან გამომდინარე ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს ჩამოყალიბდეს გარკვეული პარამეტრები, სტანდარტები და მის საფუძველზე მოხდეს ორგანიზაციაში არსებული პროცესების გაკონტროლება. ხარისხის ამაღლების ინიციატივები სრულდება ორგანიზაციის თანამშრომლენბის მიერ. ძალიან მნიშვნელოვანია ის რომ მენეჯერებმა ამ პროცესს თვალი მიადევნონ და შეეცადონ რაც შეიძლება უკეთესი

ორგანიზება და შესაბამისი ხელმძღვანელობა უზრუნველყონ. მენეჯერებმა უნდა დაგეგმონ ხარისხის ამაღლების თვალსაზრისით კონკრეტული ღონისძიებები, აგრეთვე დაამუშაონ სტრატეგია და გეგმები ამ მიზნის მისაღწევად. ასეთი მიზნები დაეხმარებათ ადამიანებს ყურადღება გაამახვილონ ხარისხის კონკრეტულ ობიექტურ სტანდარტებზე. მიზნების მისაღწევად მენეჯერებმა შესაძლოა გამოიყენონ სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდები, მაგალითად როგორიცაა, **მიმწოდებლების მენეჯმენტი და პროცესის მენეჯმენტი.**

მიმწოდებლების მენეჯმენტი - ბევრი ტურისტული ორგანიზაცია ბაზარზე ოპერირებს შედარებით დაბალი მოგების მინიმუმით და ცდილობს შეამციროს საოპერაციო ხარჯები დაბალი ხარისხის საჭირო საშუალებების შეძენით. შეიძლება ითქვას, რომ მოკლევადიან პერიოდში აღნიშნულმა მიდგომამ შესაძლოა მოგვცეს ფასების შემცირების შესაძლებლობა, თუმცა გრძელვადიან პერიოდში ტურისტულ ორგანიზაციაში შესაძლოა გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი პრობლემები. ცხადია, რომ ასეთმა მიდგომა გრძელვადიან დინამიკაში ასევე გამოიწვევს მომხმარებლების ნდობის დაკარგვას, რაც ნეგატიურად აისახება ტურისტულ ორგანიზაციაზე.

იმისათვის რომ თავიდან ავიცილოთ დაბალი ხარისხის პროდუქტის შეთავაზება, აუცილებელია მომწოდებლეთან შესაბამისი პირობების განსაზღვრა და ხარისხის გაკონტროლება თითოეულ ეტაპზე. მოწოდებული მომსახურების ან პროდუქტების კონტროლი თავად ტურისტული პროდუქტის სპეციფიკიდან გამომდინარე წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას. პრაქტიკული მაგალითები აჩვენებს, რომ სასურველია პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება მომწოდებლების შეზღუდულ რაოდენობასთან. აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია ისეთი ტურისტული ორგანიზაციებისათვის რომლებიც ოპერირებენ ტურისტულ დანიშნულების ადგილებზე, როგორიცაა, ვიზიტორთა ატრაქციები, სასტუმრო და სხვა განთავსების ობიექტები, ტურისტული საინფორმაციო ცენტრები და რესტორნები. ტურიზმის ინდუსტრიაში არაერთი მაგალითი არსებობს წარმატებული პარტნიორობის თვალსზრისით. მიმწოდებლებთან პარტნიორობის გაძლიერება ხელს უწყობს

კომპლექსური სერვისების ხარისხის ამაღლებას, რომელსაც ტურ- ოპერატორები სთავაზობენ ბაზარს. ცხადია, რომ აღნიშნული საკითხი კიდევ უფრო რთულდება თუ ჩვენ მას განვიხილავთ საერთაშორისო გლობალური ბაზრის კონტექსტში. ტურისტული ოპერატორებისათვის საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენს ინდუსტრიისათვის და ქვეყნისათვის სპეციფიკური პროდუქტების მომწოდებელი კომპანიების იდენტიფიცირება, ასევე დამატებით ბარიერს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ამ ორგანიზაციებს გააჩნიათ განსხვავებული ღირებულებები და ორგანიზაციული კულტურა. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზა ამ ბარიერების გადალახვის და პროცესების გამარტივების არის **ხარისხის საერთაშორისო სერთიფიკატი (ISO 9001:2008).**

არსებობს გარკვეული მიზეზები თუ რატომ არის სანდო იმ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა რომლებიც ფლობენ აღნიშნულ სერთიფიკათს. უპირველეს ყოვლისა ასეთ ორგანიზაციებს გააჩნიათ ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემები, რომლებიც ფოკუსირებულია მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ასევე, მუდმივად ხდება ხარისხის სტანდარტების განახლება და კონტროლი. **ISO 9001**, ეს არის ხარისხის მართვის სტანდარტები, რომლებსაც ადგენს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია და გამოიყენება როგორც გლობალურ ბაზარზე მომუშავე ფირმების შედარების შეფასების კრიტერიუმი. კომპანიისათვის ამ სერთიფიკატის არსებობა მოწმობს იმას, რომ მასში დამუშავებული და დანერგილია ხარისხის მართვის ეფექტური სისტემა. მიუხედავად ამ სერთიფიკატის მნიშვნელობისა ტურიზმის ინდუსტრიაში აღნიშნული სტანდარტი ჯერ კიდევ ნაკლებადაა გავრცელებული და იგი ძირითადად გვხდება სასტუმრო ბიზნესში.

პროცესის მენეჯმენტი - ტურისტული სერვისები მოითხოვს ეფექტიანი პროცესის მენეჯმენტის სისტემას. პროცესების მენეჯმენტი დაკავშირებულია მომხმარებლებისათვის გარეკვეული ღირებულებების შექმნასთან. აღნიშნული ღირებულებები შესაძლებელია იყოს როგორც ცხადი, ასევე არაცხადი. ტურისტულ ორგანიზაციაში მაღალი დონის სტანდარტების შენარჩუნებისათვის

საჭიროა **პროცესის დიზაინი, პროცესის სრულყოფა და შესრულებული სამუშაოების გაზომვა.**

პროცესის დიზაინი მოიცავს ყველა იმ მახასიათებლებს და მეთოდებს რომელიც საჭიროა მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. პრაქტიკული ინსტრუმენტი რომელიც გვეხმარება პროცესების დიზაინში არის ე.წ. ნაკადების რუქები **(flow mapping)** . აღნიშნული ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ იდენტიფიკაცია რა გაკეთდა, რა აქტივობები განხორციელდა და ზოგადად თუ რომელი პროცესია. იგი ამცირებს არათანმიმდევრულობას და დასაქმებულებს საშუალებას აძლევს გააცნობიერონ თუ როგორ არიან ჩართულები პროცესებში. ასევე, ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციას.

ამავე დროს, ზოგადი პროცესების მოწესრიგებასთან ერთად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურისტული პროდუქტის დიზაინის შექმნა. არსებობს პრაქტიკული ინსტრუმენტები რომელიც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს გააკონტროლონ ტურისტული სერვისები. აღნიშნული ინსტრუმენტები საშუალებას აძლევს სერვისის დიზაინერებს გაითვალისწინონ სხვადასხვა ფაქტორები, როგორიცაა, მომხმარებლები, ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსები, ორგანიზაციის შესაძლებლობები და ა.შ

პროცესის სრულყოფა წარმოადგენს მენეჯმენტის პრევენციულ ამოცანას, რომელიც გულისხმობს პროცესების მუდმივ მონიტორინგს, მათი ეფექტიანობის უზრუნველყოფის და სამომავლოდ განვითარების თვალსაზრისით. პროცესების სრულყოფა დაკავშირებულია პრობლემების გადაჭრასთან, რა ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პერიოდში და რა არის საჭირო რომ უკეთ შესრულდეს დავალებები. ცხადია პროცესების სრულყოფისათვის უპირველეს ყოვლისა აუცილებელია პრობლემების იდენტიფიკაცია და შემდგომ გადაჭრის გზების ძიება. პროცესების მართვის და ხარისხის მენეჯმენტის თვალსაზრისით ეფექტიან ინსტრუმენტებს წარმოადგენს: **სერვისის ხარისხის კონცეპტუალური მოდელი (Conceptual model of service quality) და პროცესების ბენჩმარკინგის ტექნიკა (Process benchmarking).**

სერვისების ხარისხის განვითარების კონცეპტუალური მოდელი წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ინსტრუმენტს, რომელიც შესაძლოა გამოყენებულ იქნას სერვისულ ორგანიზაციებში პრობლემური არეალების იდენტიფიკაციისათვის. მოდელის მიხედვით მომხმარებლების მოლოდინები სერვისებზე განპირობებულია ოთხი ფაქტორით: ვერბალური კომუნიკაცია, მომხმარებლების პირადი საჭიროებები, მომხმარებლების წარსული გამოცდილება და გარე კომუნიკაცია, ინფორმაცია რომელიც მიეწოდებათ სერვისის მწარმოებლების მიერ. გარდა ამისა, მოდელის მიხედვით, შეუსაბამობა მომხმარებლების მოლოდინებისა და შეგრძნებებს შორის რომელიც მიიღეს მომსახურების შემდგომ განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

- არსებობს გარკვეული ნაპრალი მომხმარებლების მოლოდინებსა და შეგრძნებების მართვის სისტემას შორის, რაც შეიძლება განპირობებული იყოს მარკეტინგული კვლევების ნაკლებობით, ან კვლევის შედეგების არასათანადო შეფასებით. ასევე, შესაძლოა ინტერაქციის პრობლემა იყოს მენეჯმენტსა და მომხმარებლებს შორის.
- არსებობს გარკვეული შეუსაბამობა მომხმარებლების მოლოდინებსა და სერვისების სტანდარტებს შორის, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს არაადეკვატური სტანდარტიზაციის შედეგად, ან ამ მიმართულებით შესაბამისი მიზნების და ამოცანების არარსებობასთან.
- არსებობს ხარვეზები სერვისის ხარისხის სპეციფიკასა და სერვისის მიწოდებას შორის. რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს ორაზროვანი როლების და კონფლიქტების, არასათანადო სუპერვაიზერების კონტროლის სისტემის არარსებობით და არასათანადო გუნდური მუშაობის მიზეზებით.
- პრობლემები სერვისების მიწოდებასა და მომხმარებლებთან გარე კომუნიკაციის თვალსაზრისით. რაც დაკავშირებულია არასაკმარის, არაეფექტიან შიდა კომუნიკაციასთან.

ბენჩმარკინგი როგორც ინსტრუმენტი ფორმალურად განვითარებულ იქნა ქსეროქსის **(Xerox)** მიერ 1979 წელს. ამ პერიოდიდან დღემდე იგი საკმაოდ

ფართოდ გამოიყენება როგორც წარმოების, ასევე სერვისების მიმწოდებელი ორგანიზაციების მიერ. ბენჩმარკინგი არის პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო (ფირმა) პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერებთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია. ბენჩმარკინგი კომპანიებს საშუალებას აძლევს უკეთ დაინახოთ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ამის საფუძველზე მოახდინონ ოპერაციების სრულყოფა. ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვანი პლატფორმაა ცოდნის ტრანსფერის და გაზიარების თვალსაზრისით, რაც როგორ აღვნიშნეთ ხელს უწყობს ორგანიზაციების უკეთ ფუნქციონირებას.

სამეცნიერო და პრაქტიკულ ლიტერატურაში არსებობს სამი სახის ბენჩმარკინგი: **კონკურენტული ბენჩმარკინგი** - რომელიც ფოკუსირდება პროდუქტების დიზაინის და ფასების შედარებაზე; **პროცესის ბენჩმარკინგი** - რომელიც აქცენტს აკეთებს პროცესების შედარებაზე; **სტრატეგიული ბენჩმარკინგი** - რომელიც ხორციელდება ახალი სტრატეგიის იმპლემენტაციისათვის. ტურიზმის ინდუსტრიაში ორგანიზაციების უმრავლესობა იყენებს კონკურენტულ ბენჩმარკინგს. თუმცა, ოპერაციების მენეჯმენტის თვალსაზრისით ასევე გადამწყვეტი როლი და მნიშვნელობა ენიჭება პროცესების ბენჩმარკინგს.

IX თემა

გაყიდვები და დისტრიბუცია მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიაში

მოგზაურობის თანამედროვე სადისტრიბუციო სისტემები სათავეს იღებს 1840-იანი წლებიდან, როდესაც ინგლისელმა თომას კუკმა ორგანიზება გაუკეთა მოგზაურობას, რომელსაც შესაძლოა დღევანდელი სამოგზაურო ტურის წინაპარი ვუწოდოთ. ამბიციურმა და ინოვატორმა მეწარმემ საზოგადოებას შესათავაზა რამდენიმე სახეობის ტური, მათ შორის პირველი გასართობი ტური ჩრდილოეთ ამერიკაში 1866 წელს და პირველი ტური მსოფლიოს გარშემო 1872 წელს. მეცხრამეტე საუკუნეში ტურები ექსკლუზიურად მხოლოდ მაღალი კლასის წარმომადგენლებისთვის ეწყობოდა. მაგრამ კუკმა სცადა შეემცირებინა მოგზაურობის ხარჯები, რისთვისაც ის ქირაობდა მთლიან გემს და უკვეთავდა დიდი რაოდენობით ოთახებს სასტუმროებში. 1874 წელს კუკმა, ასევე, შეიმუშავა სპეციალური ბარათები, რომლებსაც იღებდნენ უცხოური ბანკები და სასტუმროები, რაც საშუალებას აძლევდა მოგზაურებს აღარ ეტარებინათ დიდი რაოდენობით ნაღდი ფული. ეს იყო თანამედროვე სამოგზაურო ბარათების მარტივი ვერსია. სამოგზაურო სააგენტოების ჩამოყალიბებამდე მე–19 საუკუნეში, სასტუმროს შვეიცარები ჯავშნიდნენ ოთახებს სასტუმროებში გემებისა და მატარებლების მგზავრებისათვის. ამ პერიოდში სასტუმროების უმრავლესობა განლაგებული იყო რკინიგზის სადგურებისა და პორტების მახლობლად და მგზავრები შვეიცარებს აგზავნიდნენ სასტუმროში ოთახების დასაჯავშნად. 1920-იან წლებში, რკინიგზისათვის კონკურენციის გასაწევად თავდაპირველად კომერციულმა ავიახაზებმაც დაიწყეს სასტუმროების შვეიცარების გამოყენება მგზავრებისათვის ოთახების დასაჯავშნად. აღნიშნულ მომსახურებაში ისინი შვეიცარებს გასამრჯელოს სახით 5% უხდიდნენ. მოგვიანებით, ავიახაზებმა თვითონვე დაიწყეს საკუთარი გაყიდვების სააგენტოების გახსნა სასტუმროებში.

საერთაშორისო ტურისტული ნაკადები გაიზარდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, რასაც მოყვა ტურისტული სააგენტოების რიცხვის სწრაფი ზრდა. გაიზარდა

მოთხოვნა საჰაერო მგზავრობაზე, რაც გამოწვეული იყო 1970-იან წლებში თვითმფრინავით მგზავრობის ღირებულების შემცირებით და შემოსავლების ზრდით აშშ–ში, ევროპასა და აზიის ზოგიერთ ქვეყანაში. მომხმარებლებმა გააცნობიერეს მთლიანი ტურისტული პაკეტების შეძენის უპირატესობა მოგზაურობის საკუთარი ძალებით ორგანიზებასთან და დაჯავშნებთან შედარებით.

სადისტრიბუციო სისტემების ტიპები - არსებობს გაყიდვების სადისტრიბუციო სისტემების ორი ძირითადი სახე – პირდაპირი და არაპირდაპირი დისტრიბუცია, რომლებიც განსხვავდებიან მიმწოდებლების მიერ სადისტრიბუციო არხებში ჩართული შუამავლების რაოდენობით. მიმწოდებლები მოიცავენ სასტუმროებს, ავაიახაზებს, საკრუიზო კომპანიებს, ავტომობილების გამქირავებელ კომპანიებს, სარკინიგზო მომსახურებას და შიდა ტურების კომპანიებს. მიმწოდებლების უმრავლესობა კერძო სექტორის წარმომადგენლები არიან, თუმცა ზოგგან ასევე ფუნქციონირებენ საჯარო სექტორის სადისტრიბუციო კომპანიები.

პირდაპირი სადისტრიბუციო სისტემები

პირდაპირი სადისტრიბუციო სისტემის შემთხვევაში გაყიდვები მიმდინარეობს უშუალო კონტაქტით გამყიდველსა და მომხმარებელს შორის შუამავლის გარეშე. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ პოტენციური მოგზაური, რომელიც თვითონ რეკავს სასტუმროში ნომრის დასაჯავშნად ან მიდის ავიაკომპანიაში ბილეთის საყიდლად, ან ასრულებს ამ ოპერაციებს ინტერნეტის საშუალებით.

დისტრიბუციის ამ სახეს გააჩნია გარკვეული უპირატესობები:

- **თანხის დაზოგვა** - მიმწოდებლებს არ უწევთ საკომისიოს გადახდა შუამავლებისთვის, რაც თავის მხრივ, აძვირებს მომსახურებას;
- **მოქნილობა** - პირდაპირი კავშირი მიმწოდებელთან მომხმარებელს საშუალებას აძლევს თავად შეადგინოს მარშრუტი, რაც შედარებით რთულია ტურისტული პაკეტის შეძენისას, როდესაც მარშრუტი, როგორც წესი, ფიქსირებულია.

- **კონტროლის უფრო მარალი დონე** - პირდაპირი კავშირი მიმწოდებლებთან ზოგიერთი მომხმარებელში იწვევს მეტი დაცულობისა და საიმედოობის შეგრძნებას. მიმწოდებლებს კი პირდაპირი კავშირი მომხმარებელთან საშუალებას აძლევს რეკომენდაცია და რეკლამა გაუკეთონ სხვა პროდუქტებსაც.

არსებობს პირდაპირი სადისტრიბუციო სისტემის გარკვეული უარყოფითი მხარეებიც. პირველ რიგში, ესაა მიმწოდებელების ხარჯები გაყიდვების მომსახურებაზე, მეორე უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ტურისტული სააგენტოების და სხვა შუამავლების შესაძლო უარყოფითი რეაქცია, იმასთან დაკავშირებით, რომ მიმწოდებელი მას „მომხმარებელს ართმევს"; და ბოლოს, თუ მიმწოდებელი ექსკლუზიურად ყიდის პროდუქტს მხოლოდ პირდაპირი დისტრიბუციის სახით, მაშინ ის კარგავს იმ მომხმარებელს, რომლებიც უპირატესობას ტურისტული პროდუტების შუამავლების საშუალებით ყიდვას ამჯობინებენ.

არაპირდაპირი დისტრიბუციის სისტემა

არაპირდაპირი დისტრიბუციის დროს მიმწოდებელი იყენებს ერთ ან მეტ შუამავალს მომხმარებელთან დასაკავშირებლად. მაგალითად, ტურისტული პროდუქტების ბითუმად მოვაჭრეს შეუძლია დაჯავშნოს დიდი რაოდენობის ოთახები გარკვეული პერიოდით. ამ ოთახებს შამავალი იყენებს ტურისტულ პაკეტებში. არაპირდაპირი დისტრიბუციის უპირატესობებია:

- **პროფესიული კონსულტაცია** - შუამავლებთან ურთიერთობით მომხმარებელს შეუძლია მიიღოს ამომწურავი ინფორმაცია სხვადასხვა შემოთავაზებების შესახებ და თუ რა უპირატესობები გააჩნია თითოეულ მათგანს;
- **უფრო ფართო არჩევანი** - სხვადასხვა მიმწოდებლებთან ურთიერთობა საშუალებას აძლევს შუამავლებს შესთავაზოს მომხმარებლებს ტურისტული პროდუქტების ფართო არჩევანი, რის შესახებაც შესაძლოა მომხმარებელს არ ქონდეს ინფორმაცია;

- **დაბალი ფასი** - ზოგ შემთხვევაში, შუამავლები მოლაპარაკებების გზით აღწევენ მიმწოდებლებისგან ტურისტული პროდუქტების უფრო დაბალ ფასად ყიდვას, ვიდრე ამას პირდაპირ მომხმარებელი შეძლებდა;
- **ერთჯერადი გადახდა** - მომხმარებელი ერთად იხდის თანხას ტურისტულ პაკეტში შემავალი ყველა სახის მომსახურებისათვის.

არაირდაპირ დისტრიბუციას გარკვეული უპირატესობები გააჩნია მიმწოდებლებისთვისაც. სხვადასხვა შუამავლებთან ურიერთობამ შესაძლოა დადებითად იმოქმედოს მათი შემოსავლების ზრდაზე. არაპირდაპირი დისტრიბუციის ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს ორი ან მეტი შუამავლის ჩართვა პროდუქტის მიმწოდებელიდან საბოლოო მომხმარებლამდე მისაწოდებლად.

ტურების ბითუმად რეალიზატორები - ტურების ბითუმად რეალიზატორები წარმოადგენენ შუამავლებს მიმწოდებლებსა და ტურისტულ სააგენტოებს შორის, რომლებიც თავის მხრივ საცალო მოვაჭრეების კატეგორიას განეკუთვნება. ტურების ბითუმად მოვაჭრეები სხვადასხვა მიმწოდებლებისგან ბითუმად ყიდულობენ პროდუქტებს, როგორებიცაა საჰაერო მგზავრობა, განთავსება, საკვები, გართობა, შიდა გადაადგილება, ღირსშესანიშნაობების მოსანახულებელი ტურები. შემდეგ ისინი აჯგუფებენ ამ პროდუქტებს, ქმნიან მათგან ტურისტულ პაკეტებს და აწვდიან მათ ტურისტულ სააგენტოებს, რომლებსაც ეს ტურისტული პაკეტები საბოლოო მომხმარებლამდე მიაქვთ.

ბითუმად მოვაჭრეები ტურისტულ ინდუსტრიაში საკმაოდ დიდ შემოსავლებს გამოიმუშავებენ, რადგანაც ბითუმად ყიდვა იძლევა მიმწოდებლების მხრიდან დიდი ფასდაკლებების საშუალებას. ხშირ შემთხვევაში ეს ამცირებს საბოლოო მომხმარებლის დანახარჯებს, რადგანაც ტურისტული პაკეტის შეძენა უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე ტურის ღირებულება მისი შემადგენელი თითოეული კომპონენტის ცალ-ცალკე შესყიდვის შემთხვევაში.

ბითუმად რეალიზატორების ტიპები

ტურების ბითუმად მოვაჭრეების კლასიფიკაცია შესაძლოა შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- ბითუმად მოვაჭრეები შემომყვანი ტურიზმის დარგში ქმნიან ტურისტულ პაკეტებს იმ ტურისტებისთვის, რომლებიც სტუმრობენ იმ ქვეყანას, სადაც ბითუმად მოვაჭრე ოპერირებს. ხშრად, შემომყვანი ტურიზმის ბითუმად მოვაჭრეები არ მუშაობენ მხოლოდ იმ ქვეყანაში, რომელშიც ისინი ტურებს სთავზობენ, მათ ასევე აქვთ ფილიალები სხვა ქვეყნებშიც.
- ბითუმად მოვაჭრეები გამყვანი ტურიზმის დარგში ქმნიან ტურისტულ პაკეტებს იმ ტურისტებისთვის, რომლებსაც სურთ მოგზაურობა იმ ქვეყანის გარეთ, სადაც ბითუმად მოვაჭრე ოპერირებს. შემომყვანი ტურიზმის ბითუმად მოვაჭრეებისგან განსხვავებით, გამყვანი ტურების ბითუმად მოვაჭრეები ორიენტირებულები არიან არა ერთ, არამედ ბევრ სხვადასხვა ტურისტული დანიშნულების ადგილზე.
- ადგილობრივი ტურების ბითუმად მოვაჭრეები ადგენენ ტურისტულ პაკეტებს ადგილობრივი მაცხოვრებლებისათვის.
- სპეციალური ტურისტული მომსახურების ბითუმად მოვაჭრეები ორიენტირებულები არიან ტურისტებზე სპეციალური მოთხოვნებით, რომლებსაც აინტერესებთ სათავგადასავლო, ექსტრემალური, კულტურულ-შემეცნებითი და სხვა ტურები.

საცალო მოვაჭრეებისაგან განსხვავებით, რომელთა მოგებას საკომისიო გადასახადები წარმოადგენენ, ბითუმად მოვაჭრეები შემოსავალს იღებენ პროდუქტის ღირებულებაზე 20-25 პროცენტის დამატებით. ეს ეხება ტურის სახმელეთო მომსახურების ნაწილს. მიუხედავად იმისა, რომ ტურების უმრავლესობა მოიცავს საჰაერო მოგზაურობას, ბითუმად მოვაჭრეები აქედან მოგებას არ იღებენ, ტურისტული მომსახურების ამ სახიდან მოგება მიდის ტურაგენტებთან, როგორც საკომისიო გადასახადი. საოპერაციო ხარჯების გამოკლების შემდეგ ბითუმად მოვაჭრეებს მთლიანი ტურის ღირებულების საშუალოდ სამი პროცენტი დაუბეგრავი მოგება რჩებათ, ამიტომ, საჭიროა მათ მიაღწიონ გაყიდვებს დიდი რაოდენობით, რომ ბითუმად მოვაჭრეების ბიზნესი მომგებიანი იყოს.

ტურ-ოპერატორები

მოგზაურობის ინდუტრიაში ტერმინი ბითუმად მოვაჭრე ხშრად გამოიყენება ტურ-ოპერატორის ნაცვლად. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ორი ტერმინი მსგავსი ტიპის შუამავლებს გამოხატავს, საჭიროა მათი გამიჯვნა. ზოგადად, ტურ-ოპერატორი შეიძლება ვუწოდოთ ბითუმად მოვაჭრეს, რომელიც ახორციელებს ოპერაციებს უფრო ვიწრო მასშტაბით. ბითუმად მოვაჭრეებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ადგენენ და სთავაზობენ დიდი რაოდენობით ტურებს, ტურ-ოპერატორებს შეუძლიათ მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის ტურების შეთავაზება. ბითუმად მოვაჭრეების მომსახურება, ჩვეულებრივ, მოიცავს გადაადგილებას დანიშნულების ადგილამდე და უკან, ხოლო ტურ-ოპერატორები სთავაზობენ მომსახურებას მხოლოდ დანიშნულების ადგილზე. ტურ-ოპერატორების საქმიანობა მოიცავს განთავსების ადგილების დაჯავშნას, ღირსშესანიშნაობების ტურებს და სხვადასხვა სპეციალურ ტურისტულ მომსახურებას. ბითუმად მოვაჭრეების მსგავსად ტურ-ოპერატორები თვითონ ადგენენ ტურისტულ პაკეტებს. ზოგიერთ შემთხვევაში, ტურ-ოპერატორები ცდილობენ მათი პროდუქტი შეუსაბამონ ბითუმად მოვაჭრეების ინტერესებს, რომლებმაც შესაძლოა იყიდონ მათი ტურისტული პაკეტები. ზოგ შემთხვევაში, კი მათ უწევთ კონკურენცია ბითუმად მოვაჭრეებთან, რომლებიც თვითონ ადგენენ ტურისტულ პაკეტებს.

ტუროპერატორების კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნით ხდება. მათ შორის ძირითადია საქმიანობის სახე და ადგილი. საქმიანობის სახის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგი ტიპის ტუროპერატორებს:

1. მასობრივი ბაზრის ტუროპერატორები, რომლებიც ჩარტერული ავიარეისების შემცვლელ ტურისტულ პაკეტებს ყიდიან მასობრივი ტურიზმის ადგილებში.
2. სპეციალიზებული ტუროპერატორები, რომლებიც დასპეციალიზებულნი არიან გარკვეულ პროდუქტზე ან ბაზრის სეგმენტზე. თავის მხრივ, მათი დაყოფა ხდება შემდეგნაირად:

- **სპეციალური ინტერესის** (მაგალითად, ექსტრემალური, სათავგადასავლო და სხვა სახის ტურიზმი) ტუროპერატორები.
- **სპეციალური დანიშნულების ადგილის** (მაგალითად, მოგზაურობები თურქეთში, საფრანგეთში, ჩინეთში და ა. შ.) ტუროპერატორები.
- **მომხმარებელთა გარკვეულ სეგმენტზე** (ახალგაზრდებზე, ბიზნესმენებზე და ა. შ.) ანუ გარკვეულ კლიენტურაზე ორიენტირებული ტუროპერატორები;
- **განთავსების სპეციალური ადგილების** (დასასვენებელი სახლები, ტურბაზები და ა. შ.) ტუროპერატორები;
- **გარკვეული სახის ტრანსპორტზე ორიენტირებული ტუროპერატორები;**

საქმიანობის ადგილით გამოყოფენ შემდეგი სახის ტუროპერატორებს:

ა) შიდა (ადგილობრივი) ბაზრის ტუროპერატორები, რომლებიც ტურისტულ პაკეტებს აკომპლექტებენ თავისის საცხოვრებელი ქვეყნის მარშრუტებით.
ბ) საგარეო ბაზრის (შემომყვანი და გამყვანი) ტუროპერატორები, რომელთა ტურისტული პაკეტები ორიენტირებულია ან სხვა ქვეყნების მარშრუტებზე, ან ბაზირებულნი არიან დანიშნულების ქვეყანაში და უცხოეთიდან ჩამოსულ ტურისტებს ემსახურებიან.

ტურაგენტები - ტრადიციულად, ტურიზმის ინდუსტრიაში საცალო მოვაჭრეებს ტურაგენტები წარმოადგენენ. სამოგზაურო აგენტი არის ბოლო რგოლი შესყიდვის პროცესში, რომელიც მომხმარებელს სხვადასხვა ტურისტული პროდუქტის მიმწოდებელთან ან ბითუმად მოვაჭრესთან აკავშირებს. ტურაგენტი არის ხილული შუამავალი, რომელიც ყიდის ტრანსპორტირების, განთავსების ადგილების, კვების და სხვა სახის ტურისტულ მომსახურებებს. ეს პროდუქტები შესაძლოა გაიყიდოს ცალცალკე ან სხვადასხვა კომბინაციით. სამოგზაურო აგენტს უნდა შეეძლოს მოგზაურობის მსურველი ადამიანის სურვილების იდენტიფიკაცია, რათა შეძლოს მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება და ტურის

სათანადოდ დაგეგმვა. ტურაგენტები არის ოფიციალური წარმომადგენელი იმ კომპანიისა, რომელიც ფლობს ტურისტული პროდუქტების გაყიდვის უფლებას. ტურაგენტს უნდა გააჩნდეს სათანადო ცოდნა და უნარები, რომ დაგეგმოს უსაფრთხო და სასიამოვნო ტური მომხმარებლებისათვის. ეს მოიცავს მომხმარებლისთვის ინდივიდუალური მარშრუტის შერჩევას, მის ინფორმირებას სამოგზაურო დაზღვევისა და სხვადასხვა საჭირო დოკუმენტაციის შესახებ, ასევე, დაწვრილებითი ინფორმაციის მიწოდებას დანიშნულების ადგილის, სასტუმროებისა და ადგილობრივი წეს-ჩვეულებების შესახებ. ტურისტული პროდუქტების არეალის გაფართეობასთან ერთად გაიზარდა მოთხოვნა სამოგზაურო აგენტზე.

ტურაგენტები ერთგვარად ითავსებენ მომხმარების მრჩეველის ფუნქციას, რადგანაც მომხმარებლისთვის მასთან ურთიერთობა წარმოადგენს სასურველი ტურის დაგეგმვის, დაწვრილებითი ინფორმაციის მიღების და ერთგვარი უსაფრთხოების საშუალებას. თანამედროვე პირობებში, როდესაც მუდმივად იზრდება სასტუმროებისა თუ სატრანსპორტო საშუალებების და შესაბამისად ფასების არჩევანი, მომხმარებელს შესაძლოა დიდი დრო დასჭირდეს მისთვის სასურველი არჩევანის გასაკეთებლად და შესაბამისი ტურის დასაგეგმად. ტურაგენტი კი არის ის პირი, ვინც დასპეციალიზებულია შესაბამისი და სანდო ინფორმაციის დიდი რაოდენობით მოპოვებაში მცირე დროში. ამისთვის მას წვდომა უნდა ქონდეს ინფორმაციაზე სატრანსპორტო საშუალებების განრიგზე, ფასებზე, სხვადასხვა სახისა და დონის განთავსების საშუალებებზე და ტურიზმის სხვა კომპონენტებზე. ტურაგენტის მომხმარებლებთან ურთიერთობის უნარზეა დამოკიდებული თუ რამდენად გახდება ეს უკანასკნელი განმეორებითი მომხმარებელი. ტურაგენტების ბიზნესის წარმატებაზე დიდ გავლენას ახდენს ის შთაბეჭდილებები, რომელსაც მომხმარებლები გადასცემენ საკუთარ ნაცნობებს.

ისტორიულად, ტურაგენტების საქმიანობაზე გავლენას ახდენდა რეგულაციები, განსაკუთრებით ავიაკომპანიების მხრიდან, რომლებიც ზღუდავდნენ აგენტების რაოდენობას საკუთარ გაყიდვების სააგენტოებთან

კონკურენციის გამო. 1959 წლამდე ტურისტული სააგენტო ვერ დაარსდებოდა, თუ მისი პარტნიორი არ იყო რომელიმე ავიაკომპანია. მოგვიანებით, ავიაკომპანიების ინდუსტრიის სწრაფმა ზრდამ იძულებული გახადა ისინი უფრო მეტად ეთანამშრომლათ სააგენტოებთან, რათა მათი მომსახურება კლიენტებისთვის ხელმისაწვდომი გაეხადა. მიუხედავად იმისა, რომ რეგულაციები გამარტივდა, ტურისტულ სააგენტოებს მაინც უწევთ გარკვეული წესების დაცვა.

აშშ-ის ბევრ შტატში მათ არ მოეთხოვებათ ლიცენზია. მათ სერტიფიცირებას ან აკრედიტაციას ახორციელებს ტურისტული კონფერენცია. ესაა მარეგულირებელი ორგანო, რომელიც შედგება სატრანსპორტო კომპანიების წარმომადგენლებისაგან, რომელიც აწესებს კრიტერიუმებს გარკვეული სტანდარტების უზრუნველყოფის მიზნით. აშშ-ის ზოგიერთ შტატში მოითხოვება ლიცენზია. ლიცენზიის მიღება შესაძლებელია გამოცდის ჩაბარებით, რომელსაც ატარებს შტატის სალიცენზიო საბჭო.

ევროგაერთაიანებაში სამოგზაურო დირექტივა მიიღეს 1993 წელს, რათა უზრუნველყოფილი ყოფილიყო განსხვავებების აღმოფხვრა ტურიზმთან დაკავშირებულ კანონმდებლობაში ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში. თუმცა, აღნიშნულ დირექტივას არ ჩაუნაცვლებია ეროვნული რეგულაციები. იაპონიის კანონი სამოგზაურო სააგენტოების შესახებ ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე ორგანიზებულ და დახვეწილ რეგულაციად. იაპონიის 12500 ტურისტული სააგენტო დაყოფილია სამ კატეგორიად: ზოგადი, ადგილობრივი და ქვე-სააგენტოები. ყველა მათგანს მოეთხოვება დარეგისტრირება იაპონიის ტრანსპორტის სამინისტროში.

ტურაგენტები პასუხისმგებლები არიან იმ მომსახურების ხარისხზე, რომლებსაც ისინი სთავაზობენ მომხმარებელს. მათ უნდა გაითვალისწინონ ნებისმიერ ფაქტორი, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მომხმარებელზე, როდესაც ის დანიშნულების ადგილას მიემგზავრება. ასეთი ფაქტორები შესაძლოა იყოს პოლიტიკური სტაბილურობა, ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული და სხვა ფაქტორები. სასამართო რეგულაციების მიხედვით, ტურაგენტები ფინანსურ პასუხისმგებლობას ინარჩუნებენ მომხმარებლების წინაშე მაშინაც კი, თუ მათი

მიმწოდებელი ბითუმად მოვაჭრე თავს გაკოტრებულად გამოაცხადებს დაგეგმილი ტურის განხორციელებამდე. ამ ინდუსტრიაში სტანდარტებს აყალიბებენ ისეთი ორგანიზაციები, როგორებიცაა, აშშ-ის ტურაგენტების ამერიკული საზოგადოება (ASTA), კანადის ტურაგენტების ასოციაცია (ACTA), ბრიტანელი ტურაგენტების ასოციაცია (ABTA) და ტურაგენტების იაპონური ასოციაცია (JATA). ამ სფეროში მომუშავე საერთაშორისო ორგანიზაციებია ტურაგენტების საერთაშორისო ფედერაცია და ტურაგენტების მსოფლიო ასოციაცია (WATA).

X თემა

ინფორმაციული ტექნოლოგიები და საინფორმაციო სისტემების მენეჯმენტი ტურიზმში

ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან იარაღს წარმოადგენს, რომელსაც დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლია ტურიზმის ინდუსტრიაში სტრატეგიებისა და ოპერაციების განხორციელების პროცესში. ინფორმაციული და საკომუნიკაციო აპლიკაციები აქტიურ როლს თამაშობს ტურისტული ორგანიზაციების მარკეტინგსა და მენეჯმენტში. ეს სისტემები იყენებენ მონაცემთა ბაზებს და ასევე პროგრამულ უზრუნველყოფებს ინვენტარიზაციის კონტროლისა და სტრატეგიული ადმინისტრირების პროცესში. ტურისტული ორგანიზაციებისათვის ინტერნეტი წარმოადგენს ფანჯარას დანარჩენ მსოფლიოში და საშუალებას აძლევს მათ სრულად გამოიყენონ მათი კომპეტენციები. ტექნოლოგიების საშუალებით ხელმისაწვდომი ხდება დიდი რაოდენობით ინფორმაცია, რაც აუცილებელია როგორც ყოველდღიური საქმიანობის განსახორციელებლად, ასევე ტურისტული ორგანიზაციების სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის და მთლიანობაში ტურიზმის ინდუსტრიის ფუნქციონირებისათვის.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება ტურიზმის ინდუსტრიაში გარკვეულწილად სტიმულირებულია მოთხოვნისა და კომპლექსურობის ზრდით. ყოველი ტურისტი განსხვავებულია და აქვს განსხვავებული მოტივაციები და სურვილები. ტურისტების უმრავლესობა სხვადსახვა ქვეყნებიდან თუ რეგიონებიდან რეგულარულად მოგზაურობს, რაც მათში ახალ სურვილებსა და მისწრაფებებს აღვივებს. ტურისტების რაოდენობის ზრდა და მოთხოვნა ხარისხის გაუმჯობესებაზე აიძულებს ტურიზმის ინდუსტრიაში ჩართულ კომპანიებს ინტენსიურად გამოიყენონ თანამედროვე ტექნოლოგიები და გაამრავალფერონ და დახვეწონ მათი პროდუქტი და მომსახურება. თავის მხრივ,

იგი ასევე ხელს უწყობს მომხმარებელთან კონტაქტის გამარტივებას და შესაბამისად, ბაზრის გაფართოებას.

როგორც აღვნიშნეთ, თანამედროვე ეტაპზე ტურისტული პროდუქტის რეალიზაციაში არსებით როლს ასრულებს ტექნოლოგიები, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია ამ პროცესის ინტენსიფიკაცია და მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში ინფორმაციის გადაცემისა და დამუშავების დროის მინიმუმამდე დაყვანა. სწორედ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებამ, კერძოდ, გლობალური კომპიუტერული ქსელის – ინტერნეტის გაჩენამ განაპირობა. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად ტურიზმი დღეს გლობალური კომპიუტერიზებული ბიზნესია, რომელშიც ჩართულია მთელი მსოფლიოს უმსხვილესი ავიაკომპანიები, სასტუმრო ქსელები და ტურისტული კორპორაციები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით თანამედროვე ტურისტული პროდუქტი უფრო მოქნილი და ინდივიდუალური, მიმზიდველი და ხელმისაწვდომი გახდა მომხმარებლისათვის.

ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს პირდაპირი გავლენა აქვთ საწარმოების კონკურენტუნარიანობაზე და ისინი განსაზღვრავენ კონკურენტული უპირატესობის ორ ძირითად მიმართულებას, როგორებიცაა დიფერენციაცია და დანახარჯების შემცირება. ერთი მხრივ, იგი საშუალებას აძლევს ტურისტულ ორგანიზაციებს მოახდინონ პროდუქტის დიფერენცირება და მოარგონ ისინი თითოეული ტურისტის ინტერესებს. მეორე მხრივ, ხარჯების შემცირების მნიშვნელოვანი საშუალებაა, განსაკუთრებით ეს ეხება სადისტრიბუციო და მარკეტინგულ ხარჯებს, ასევე, კომპანიები ზოგავენ ხარჯებს იმით, რომ უფრო ნაკლებ საკომისიოს უხდიან ელექტრონულ შუამავლებს და ამცირებენ ადამიანურ რესურსხე გაწეულ დანახარჯებს.

თუ გავითვალისწინებთ, რომ დასავლეთ ევროპასა და ამერიკაში, რომლებიც ტურიზმის მნიშვნელოვან გენერატორ რეგიონებს წარმოადგენენ, მცხოვრებ ადამიანებს ჭარბად აქვთ ფინანსური რესურსები, ხოლო დროითი რესურსის

დეფიციტს განიცდიან, ეს ტურისტული კომპანიებისათვის კონკურენტული უპირატესობის ახალ წყაროდ შეიძლება იქცეს.

კომპიუტერული დაჯავშნის სისტემები

დისტრიბუციის არხი შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც საშუალება, რომელიც უზრუნველყოფს "საკმარისი ინფორმაციის მიწოდებას საჭირო ადამიანებამდე, საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას შესყიდვის შესახებ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად და ამასთანავე, უზრუნველყოფს სათანადო მექანიზმს მომხმარებლისთვის საჭირო პროდუქტის შესაძენად." ეფექტური დისტრიბუცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ავიაკომპანიების, სასტუმროებისა და საკრუიზო სექტორებისთვის, რადგანაც მათი პროდუქტები დროსთან მიმართებაში ძალზედ მგრძნობიარეა. გაყიდვის გარეშე დარჩენილი სასტუმროს ოთახიდან თუ სამგზავრო ადგილიდან შემოსავალი სამუდამოდ დაკარგულია. როგორც სასტუმროების ქსელები, ასევე სამოგზაურო კომპანიები ტრადიციულად იყენებდნენ სხვადასხვა სადისტრიბუციო არხებს გაყიდვების მაქსიმალურად გასაზრდელად. არხები, რომლებიც შუამავლებს მოიცავენ შედარებით ძვირია, ამიტომ მზარდი აქცენტი კეთდება ელექტრონული არხების გამოყენებაზე, რადგანაც მათ გააჩნიათ ხარჯების შემცირების პოტენციალი.

კომპიუტერული (ელექტრონული) დაჯავშნის სისტემებს ბევრი უპირატესობა გააჩნიათ ტრადიციულ, შრომაინტენსიურ არხებთან შედარებით. მათ ახასიათებთ ნაკლები შეზღუდვები და გეოგრაფიულად უფრო ფართო წვდომის შესაძლებლობები, აქვთ დაბალი ზღვრული ღირებულება და შეუძლიათ გააერთიანონ სხვადასხვა დინამიური მონაცემები, როგორიცაა მაგალითად, ოთახის გაქირავების ტარიფები და სხვა. გარდა ამისა, მაშინ როცა გარიგების დასასრულებლად ტრადიციული არხების გამოყენება საჭირო იყო წყვილად – სარეკლამო საშუალება (მაგალითად ბროშურები ან ბუკლეტები) და ინტერაქტიული საშუალება (მაგ. ტელემარკეტინგი ან სამოგზაურო სააგენტო), ელექტრონულ სისტემებს გააჩნიათ ორივე ფუნქციის შესრულების პოტენციალი. ამით შესაძლებლობას აძლევენ მოგზაურობის მსურველებს განახორციელონ სასურველი დაჯავშნები დროის მცირე მონაკვეთში და თავი აარიდონ იმ

ხარჯებსა და უხერხულობას, რაც ტრადიციულ მეთოდებთან იყო დაკავშირებული. აღნიშნულმა სარგებელმა სამუდამოდ შეცვალა სამოგზაურო საქონლისა და მომსახურების გაყიდვების საშუალებები.

გლობალური სადისტრიბუციო სისტემები **(GDS)** თავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო როგორც შიდა ინვენტარის მართვის სისტემა ავიაკომპანიებისთვის. შემდგომში **GDS**–მა გააფართოვა პროდუქტის ასორტიმენტი და მოიცვა ტურისტული პროდუქტების უმრავლესობა და უზრუნველყო სამოგზაური სააგენტოების პირდაპირი ჩართვა სისტემაში. **GDS** ახლა საშუალებას აძლევს სააგენტოებს რეალურ დროში მიიღონ ინფორმაცია სერვისების ხელმისაწვდომობისა და ტარიფების შესახებ და მყისიერად განახორციელონ დაჯავშნები, რაც მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანია სააგენტოებისთვის – არის უფრო იაფი და ეფექტური. დღესდღეობით **GDS** გამოიყენება ტურისტული სააგენტოების დაახლოებით 95% მიერ მთელს მსოფლიოში, და სააგენტოების ქსელის უმრავლესობა აღარ განახორციელებს შესყიდვებს კლიენტებისთვის, თუ ეს არ იქნება შესაძლებელი ელექტრონულად. ამდენად, **GDS**–ში ჩართულობა აუცილებელია ტურიზმის, განსაკუთრებით კი მასპინძლობის ინდუსტრიის ნებისმიერი კომპანიისათვის, თუ მას სურს გაყიდოს თავისი პროდუქცია სამოგზაურო სააგენტოების ბაზარზე.

თუმცა, **GDS** აქვს საკუთარი შეზღუდვები. ის ემსახურება მომხმარებლის მცირე, (თუმცა გავლენიან) ნაწილს - ფაქტობრივად მხოლოდ სამოგზაურო სააგენტოებს. თუმცა მომხმარებლებს აქვთ GDS–თან წვდომა პირდაპირ ინტერნეტის საშუალებით, სისტემის სტრუქტურა და ფუნქციონირების მეთოდები ორიენტირებულია სამოგზაურო სააგენტოების საჭიროებებზე, რაც აისახება კომპლექსურ პროცედურებში, დაშიფრულ კოდებსა და ძნელად გასარკვევ ინფორმაციაში. რადგანაც **GDS** თავდაპირველად შემუშავებული იქნა ავიაკომპანიების ერთგვაროვანი პროდუქტებისთვის, მისი მონაცემთა ბაზა ვერ უმკლავდება მასპინძლობის პროდუქტების მრავალფეროვნებას. ამ მონაცემთა ბაზის სტრუქტურის შეცვლა კი ძალზედ რთულია მისი კომპლექსურობისა და ზომის, ასევე იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ სისტემის ტექნოლოგია ოცზე

მეტი წლის წინაა შემუშავებული. **GDS**–ის ნაკლებად მოქნილობის საპასუხოდ, მასპინძლობის ინდუსტრიის მრავალმა კომპანიამ შეიმუშავა საკუთარი ცენტრალური რეზერვაციის სისტემა (**CRS**), რომელსაც მონაცემთა ბაზის უფრო მოქნილი სისტემა აქვს და ელექტრონულად დაუკავშირეს ის **GDS.**

GDS და CRS ერთმანეთთან დასაკავშირებლად საჭირო გახდა ძვირადღირებული და ტექნიკურად რთული ინტერფეისის შემუშავება, თანაც არაერთის, რამდენადაც თითოეული GDS ემსახურებოდა სხვადასხვა გეოგრაფიულ ბაზარს – ამან სისტემა ძალზედ ძვირი გახადა მასპინძლობის მენეჯმენტის სფეროში მომუშავე ინდივიდუალური კომპანიებისთვის. ხარჯების შესამცირებლად, დიდმა სასტუმროებმა დაიწყეს თანამშრომლობა ე.წ. "უნივერსალური გადამრთველის" (universal switch) შესამუშავებლად, რომელიც CRS–ის მომხმარებლებს დააკავშრებდა GDS–ის მრავალფეროვან პლატფორმასთან. შედეგად, თითოეულ კომპანიას ჭირდებოდა მხოლოდ ერთი ინტერფეისი GDS–ის სისტემასთან დასაკავშირებლად. მიუხედავად აღნიშნული დანაზოგისა, კაპიტალური დანახარჯები რეზერვაციის სისტემაზე მაინც მნიშვნელოვანია. ამ მიზეზის გამო, ზოგი კომპანია ელექტრონული დისტრიბუციის აუთსორსინგს მიმართავს.

მოგვიანებით, წარმოიშვა ე. წ. წარმომადგენლობითი კომპანიები, რომლებმაც მომცრო სასტუმროებს შესთავაზეს CRS–ის მომსახურების მიწოდება. მსგავს სტრატეგიად შეიძლება ჩაითვალოს ასევე DMS–ის (Destination Management Systems – დანიშნულების ადგილების მენეჯმენტის სისტემა) გამოყენება. DMS ორიენტირებულია ფართო სპექტრის, სხვადასხვაგვარი ტურისტული პროდუქტების დისტრიბუციაზე ძირითდად იმ მომხმარებლებისთვის, ვისაც ეს პროდუქტები თავისუფალი დროის გასატარებლად ესაჭიროება. DMS ძირითადად მთავრობის მიერაა დაფინანსებული. თუმცა, გარდა ზოგიერთი ევროპული ქვეყნისა, DMS–ის შედეგი მინიმალურია, რადგანაც მათმა უმრავლესობამ ვერ შეძლო კომერციულ სისტემად ჩამოყალიბება.

1990–იან წლებამდე დისტრიბუციის ელექტრონული არხები შეიძლება ავღწეროთ, როგორც ერთგვარი სტატუს კვო, რომელშიც სისტემები უფრო მეტად

თანამშრომლობდნენ, ვიდრე კონკურენციას უწევდნენ ერთმანეთს და ამ სისტემის მონაწილეები ურთიერთსასარგებლო როლს თამაშობდნენ. მასპინძლობის სექტორში მომუშავე ოპერატორების თვალსაზრისით ელექტრონული დისტრიბუცია ეფექტური, მაგრამ ძვირი იყო. 1993–1997 წლებში ამ სისტემებთან დაკავშირებული საკომისიო და რეზერვაციის სხვა ხარჯები დაახლოებით 117%–ით გაიზარდა. ხარჯების ზრდამ და ამასთან საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიღწევებმა ბევრი დაარწმუნა, რომ საჭირო იყო დისტრიბუციის ალტერნატიული გზების მოძიება. ამავდროულად, საზოგადოებისა და კომერციული სტრუქტურებისთვის ხელმისაწვდომი ხდებოდა ყველა დროის ერთერთი ყველაზე რევოლუციური ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა - ინტერნეტი. ინტერნეტის ერთერთი სერვისის – მსოფლიო აბლაბუდის ქსელის (World Wide Web (the Web)) შექმნამ საშუალება მისცა მიმწოდებლებს პირდაპირ დაკავშირებოდნენ მომხმარებლებს. მანამდე არსებული ელექტრონული არხებისგან განსხვავებით, ვები იძლევა გაცილებით მრავალფეროვანი პროდუქტების შერჩევის საშუალებას შედარებით დაბალი დანახარჯებით. ამდენად, შუამავლების როლი, როგორიებიცაა სამოგზაურო სააგენტოები, შედარებით შემცირდა.

მასპინძლობის სექტორის კომპანიების უმრავლესობამ დაიწყო დისტრიბუციის ვებ საშუალებების გამოყენება და ამან მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია პროდუქტების ბაზარზე გავრცელებისა და გაყიდვის საშუალებებზე. გარდა ერთმანეთთან თანამშრომლობისა, როგორც ეს ადრე ხდებოდა, დისტრიბუციის არხების მონაწილეებმა დაიწყეს ერთმანეთთან კონკურენცია საკუთარი ვებსაიტების შექმნით, რომელიც უზრუნველყოფდა ინფორმაციის მიწოდებას და დაჯავშნის საშუალებებს. ურთიერთდამოკიდებულების დონე შემცირდა და თითოეულ შუამავალს ახლა საშუალება აქვს პროდუქტი უშუალოდ საბოლოო მომხმარებელს მიაწოდოს. 1999 წელს ჩატარებულმა 50 სასტუმროთა ქსელის კვლევამ აჩვენა, რომ ქსელის 90%–ზე მეტს გააჩნდა კომპანიის ვებგვერდი, რომელიც უზრუნველყოფდა პირდაპირ ელექტრონულ დაჯავშნას. საიტები, როგორც ჩანს, ძალიან ეფექტურია – მათი საშუალებით ხორციელდება ინტერნეტ

შეკვეთების უმრავლესობა. მნიშვნელოვანია ხარჯების შემცირებაც, რომელიც მათი გამოყენებით მიიღწევა. მთლიანმა დანაზოგმა 2000 – 2003 წლებში 1.3 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია, რაც 2000 წელს ამ ინდუსტრიის მთლიანი მოგების 1.7%–ია.

პარადოქსულია, მაგრამ კონკურენციის გაძლიერებასთნ ერთად, გაიზარდა თანამშრომლობის დონეც. საიტებს სურთ შესთავაზონ მომხმარებლებს მწარმოებლების მრავალფეროვანი პროდუქტები, ამის მიღწევა კი შესაძლებელია შუამავლებთან თანამშრომლობით. პირდაპირი გაყიდვები გახდა უფრო ხშირი, რადგანაც როგორც ბიზნეს, ასევე დასვენების მიზნით მოგზაურებში სულ უფრო იზრდება მათი რიცხვი, ვინც თვითონ გეგმავს საკუთარ მოგზაურობას ელექტრონული დაჯავშნის საშუალებით. აქედან გამომდინარე, მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომუშავე კომპანიებისთვის აუცილებელია განათავსონ საკუთარი პროდუქტები ელექტრონულად. თანამედროვე პირობებში არაერთი ინტერნედ პლატფორმა ფუნქიონირებს ინტერნეტ სივრცეში, რომელთაც გააჩნიათ საკმაოდ მაღალი მოგების მაჩვენებლები. აღნიშნული პლატფორმები ხელს უწყობს მომხმარებლებს მიიღონ რაციონალური გადაწყვეტილებები, შეადარონ ფასები, დაჯავშნონ მათთვის სასურველი მომსახურება, მოიძიონ მოგზაურობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია და ა.შ.

XI თემა

ინოვაცია, კრეატიულობა და კონკურენცია ტურიზმში

ტურიზმისა და კულტურის მზარდი სინერგია წარმოადგენდა ტურიზმის განვითარებისა და მარკეტინგის ძირითად თემას უკანასკნელ წლებში. ტურისტულმა დანიშნულების ადგილებმა, რომელთაც სურდათ წარმოეჩინათ თავი მზარდი კონკურენციის პირობებში, მიმართეს კულტურას, როგორც განმასხვავებელ საშუალებას. ამგვარად, გასული სამი ათწლეულის განმავლობაში „კულტურული ტურიზმის" ზრდა იქცა გლობალური ტურიზმის ძირითად ტენდენციად და სამომავლოდაც განიხილება ზრდის მთავარ მიმართულებად.

ამან გამოიწვია ის, რომ კულტურული ატრაქციონების მიწოდებამ გადააჭარბა მასზე მოთხოვნას, რამაც გაამწვავა კონკურენცია კულტურული მომხმარებლისათვის და მოახდინა უფრო შთამბეჭდავი, უფრო განსხვავებული კულტურული ობიექტების შექმნის სტიმულირება. შემდგომში გაჩნდა კულტურის „სერიული რეპროდუქციის" პრობლემა და ნელ-ნელა მხოლოდ კულტურული განვითარება აღარ აღმოჩნდა საკმარისი ტურისტული დანიშნულების ადგილებს შორის წარმატების მისაღწევად.

შედეგად, ტურისტული დანიშნულების ადგილებმა ჩაანაცვლეს, ან გაამდიდრეს კულტურული განვითარების სტრატეგიები - კრეატიული განვითარებით. რიჩარდ ფლორიდას 2002 წლის „კრეატიული კლასის" კონცეფცია ფართოდ გავრცელდა სხვადასხვა რეგიონებზე და მიმართა კრეატიული რესურსების კაპიტალიზაციას. კრეატიულობამ შეაღწია ტურიზმის სფეროშიც. უკვე 2006 წელს დიდი ბრიტანეთის ტურიზმის ოფისმა „კრეატიული ტურიზმი" განსაზღვრა ტურიზმის ზრდის ძირითად მიმართულებად. ეს ტერმინი პირველად მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის ანგარიშში „საქალაქო ტურიზმი და კულტურა" გამოჩნდა 2005 წელს, ხოლო შემდეგ კრეატიული მიდგომა ტურიზმისადმი გავრცელდა ახალ ზელანდიაში, სამხრეთ აფრიკასა და ესპანეთში.

რატომ გახდა „კრეატიულობა“ ტურიზმის განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტი? უკანასკნელ დრომდე ტურიზმის ინდუსტრია ნაკლებად სარგებლობდა კრეატიული მიდგომით, ანუ ნაკლებად იყო ჩართული რეალურ ინოვაციაში. ტურისტული პროდუქტი ემყარებოდა მოხმარების შედარებით სტატიკურ მოდელებს, წარმოების ტრადიციულ ფაქტორებს.

ზოგადად კულტურის დიდი როლი ტურიზმის განვითარებაში ასახავდა კულტურის, როგორც განვითარების ფაქტორის ზრდას. კულტურული ტურისტული დანიშნულების ადგილების სტრატეგიის მთავარი ნაკლი იყო ის, რომ ბევრი მათგანი ირჩევდა ერთი და იგივე სტრატეგიას, ხშირად იმეორებდა ან სესხულობდა იდეებს სხვა ადგილებიდან და ამგვარად, „კულტურაც“ კი გახდა ნაკლებად განსხვავებული.

კრეატიული გადახვევა კულტურაზე დამყარებული განვითარებიდან განაპირობა რიგმა ფაქტორებმა, რომლთაგან აღსანიშნავია ის, რომ: ტურისტული დანიშნულების ადგილებისათვის, რომლებსაც არ ჰქონდათ მდიდარი კულტურული მემკვიდრეობა და გამორჩეული არქიტექტურა, ანუ არ გააჩნდათ „რეალური კულტურული კაპიტალი“, საჭიროებდნენ კულტურული განვითარების ახალ გზებს. შედეგად, ქალაქებისა და რეგიონების დიდმა ნაწილმა კრეატიული განვითარების არჩევანი ჩათვალა ძალიან მიმზიდველად. ადგილები, რომელთა კულტურაზე დამყარებული განვითარება განიცდიდა დაღმასვლას, კრეატიული მიდგომა განიხილეს, როგორც კულტურული განვითარების დამატებითი განზომილება. ასე აღმოცენდა კრეატიული სტრატეგიები ლონდონსა და ნიუ-იორკში.

სოციალურ მეცნიერებებში ამჟამად მზარდი ყურადღება ექცევა მობილობას, კერძოდ „ტრანსნაციონალური ელიტების“ გადაადგილებასა და ზეგავლენას. ქალაქები და რეგიონები კონკურირებენ რა ამ ელიტების მოსაზიდად, საჭიროებენ გაითვალისწინონ მათი წევრების მოტივაციები და მამოძრავებელი ძალები. მაგალითად, ამერიკელთა 26%-ის მოთხოვნა ვრცელდება კრეატიულ აქტივობებსა და „მწვანე“ პროდუქტზე.

„კრეატიული კლასი“ წარმოადგენს კრეატიულ ხალხთა ერთობას, თუმცა ეს კონცეფცია მწვავე კრიტიკას განიცდის, რადგან ბევრის აზრით მაგალითად ისეთი განსხვავებული აქტივობების როგორებიცაა ხელოვნება და ტექნიკური ინოვაციები, ერთ კლასში გაერთიანება მიუღებელია.

ოქსფორდის ინგლისური ლექსიკონი განმარტავს კრეატიულობას, როგორც: "ინოვაციურობას, წარმოსახვითობას; წარმოსახვის, ისევე როგორც ყოველდღიური უნარების ჩვენებას". სიტყვა კრეატიულობა ლათინური სიტყვიდან creatio მომდინარეობს, რომელიც შექმნას ნიშნავს. იყო კრეატიული ნიშნავს რაიმე შექმნა ახლებურად, ყოველთვის ორიგინალურად. კრეატივი - ეს არის შესაძლებლობა ნებისმიერი სასიცოცხლო პროცესის, ნებისმიერი საკითხის ავტორისეული ხედვის გადმოცემისა, კრეატიულობის ჭეშმარიტი საქმიანობა ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში უფროა, მაგალითად სამსახურში, ურთიერთობებში, სწავლასა და თვითშემეცნებაში.

კრეატიულობა ეს არის უნარი წარმოადგინოთ ახალი განსხვავებული უჩვეულო იდეები და მათი განხორციელების გზები. კრეატიულობა - უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში ყველაზე მნიშვნელოვან მოთხოვნილებად იქცა. ლიდერებს, მარკეტოლოგებს, სარეკლამო სპეციალისტებს, რეჟისორებს, პროდუსერებს, პროგრამისტებს, ვებ დიზაინერებს, არქიტექტორებს და კიდევ უამრავი პროფესიის წარმომადგენელს სურთ იყვნენ კრეატიულები. ამ სფეროს ადამიანებისთვის კრეტიულობა ისეთივე საჭიროებაა როგორც ადამიანებისთვის ჰაერი, თუმცაღა ჰაერს საკუთარი ფორმულა აქვს. აქვს თუ არა კრეატიულობას საკუთარი ფორმულა? და შეგვიძლია თუ არა განვავითაროთ საკუთარ თავში ეს თვისება?

კრეატიული პიროვნება ინტუიციურად ხვდება რა არის საჭირო ახალი იდეის შესაქმნელად და რთული ამოცანების გადასაწყვეტად. იგონებს პრინციპულად ახალს ან შლის და სხვა თანმიმდევრობით ალაგებს უკვე არსებულს, მოქმედებს იმავე მომენტში და არ არის დამოკიდებული სტერეოტიპებზე.

- კრეატიულობა - ნიშნავს შექმნა ახალი უკვე არსებულიდან.

- კრეატიულობა - ნიშნავს გადაჭრა პრობლემები სრულიად ახლებული არაორდინალური ხერხებით.
- კრეატიულობა - აზრობრივი სტერეოტიპებისაგან გათავისუფლებას ნიშნავს.
- კრეატიულობა - ეს მოქნილობა და ორიგინალურობაა.
- კრეატიულობა - ანალიზისა და სინთეზის ერთობლიობაა.
- კრეატიულობა - ნიშნავს ინტუიციურად გრძნობდე აზრების სწორ მიმართულებას.
- კრეატიულობა - ეს არის შესაძლებლობა აგენერირებდე უამრავი რაოდენობის იდეებს.

კრეატიულობა არამარტო ხელოვნებაა, არამედ შესაძლებლობა შეხედო ახლებურად და არაორდინალურად არსებულ პრობლემასა თუ სიტუაციას. რაში სჭირდება ჩვეულებრივ ადამიანს კრეატიულობა? ბევრი ფიქრობს რომ კრეატიულობა ნიშნავს ხატავდე ზღაპრულ სურათებს ან იყო მუსიკოსი, პოეტი და სხვა. თუმცაღა ასე ის ადამიანები ფიქრობენ, რომელთაც საერთოდ არ აქვთ წარმოდგენა რა არის კრეატიულობა, რისთვის არის საჭირო და სინამდვილეში როგორები არიან ეს კრეატიული ადამიანები? კრეატიული ადამიანი არა მარტო წყვეტს პრობლემებს არაორდინალური ხერხებით, ხანდახან ამ პრობლემების გადაწყვეტის გზები სრულიად სტანდარტულია, თუმცაღა საჭიროა დიდი ძალისხმევის ჩადება საქმეში, რათა ეს სტანდარტული გზები მოიძებნოს, ამისთვის კი შემდეგი თვისებებია საჭირო:

1. კარგი მეხსიერება;
2. ძლიერი ანალიტიკური უნარ- ჩვევები;
3. განვითარებული ინტუიცია;
4. ცოდნის დიდი მარაგი;
5. სხვადასხვა კითხვებზე პასუხის გაცემის უნარი;

და ბოლოს ვინ არის ეს კრეატიული ადამიანი? 1. ადამიანი რომელიც შეიგრძნობს გარესამყაროს; 2. აგენერირებს იდეებს, როდესაც კონკრეტულად არის

განსაზღვული ჩარჩოები; 3. მუშაობს ბევრ ვერსიასა და გადაწყვეტის გზებზე; 4. ამჟღავნებს წარმოსახვისა და იუმორის გრძნობას; 5. დემონსტიტრებას უკეთებს ორიგინალურ ქცევებს რომელიც სასარგებლოა პრობლემის გადაჭრისათვის; 6. თავის თავზე იღებს არასტანდარტულ აზრზე პასუხისმგებლობას და დარწმუნებულია თავის ქცევებში.

რიჩარდ ფლორიდას კრეატიული კლასის შესახებ - ამერიკელმა მკვლევარმა, ტორონტოს უნივერსიტეტის პროფესორმა რიჩარდ ფლორიდამ 2002 წელს გამოსცა წიგნი ,, კრეატიული კლასის აღზევება“. იგი ამ კლასს ყოფს ,,სუპერკრეატიულ“ და ,,კრეატიულ პროფესიონალებად“. სუპერკრეატიული, ანუ ზეშემოქმედებითი ნაწილი შედგება დიზაინერებისაგან, მხატვრებისაგან, მეცნიერებისაგან, მსახიობებისაგან, არქიტექტორებისაგან, მედიის წარმომადგენლებისაგან და ა. შ. მათი მთავარი ფუნქცია უფრო მეტად ახალი პრობლემების და საკითხების მოფიქრებაა, ვიდრე მათი გადაჭრის გზების ძიება. ,,კრეატიული პროფესიონალები” კი მუშაობენ ცოდნის ინდუსტრიებში, როგორებიცაა მაღალი ტექნოლოგიები, ფინანსური სერვისები, ბიზნესის მენეჯმენტი და ა. შ. ესენი არიან ადამიანები, რომლებიც წყვეტენ პრობლემებს და აქვთ განათლების მაღალი დონე.

კრეატიულ კლასს აქვს ღირებულებათა ახალი სისტემა, სადაც მთავარია:

1. **ინდივიდუალიზმი** - კრეატიული კლასის წევრები მიდრეკილები არიან ინდივიდუალიზმისაკენ, თუ 50-იანი წლების ორგანიზაციული კულტურისათვის დამახასიათებელი იყო კონფორმიზმი (ერთგვაროვნება, შეთანხმებულობა), კრეატიული კლასისთვის მთავარ ღირებულებას ნონკომფორმიზმი (არსებული წესების უარყოფა) შეადგენდა.
2. **მერიტოკრატია** - კრეატიული კლასი ძალიან ამბიციურია, მისი წევრების მიზანია დაწინაურება. საკუთარ თავს ფულის მიხედვით არ განსაზღვრავს, თუმცა კი ფულიც მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მაგრამ არა ერთადერთი კრიტერიუმი. ისინი ძალიან ამბიციურები არიან.

ინტელექტი და განათლება არის მთავარი ფასეულობა კრეატიულ კლასში. (მერიტოკრატია -საზოგადოების ელიტარული ნაწილი, რომლისადმი მიკუთვნილობა განისაზღვრება არა ჩამომავლობით ან სოციალური მდგომარეობით, არამედ პიროვნული უნარებითა და ინდივიდუალური ძალისხმევით).

როგორც რიჩარდ ფლორიდა თავის წიგნში აღნიშნავს, კრეატიული კლასის წილი ამერიკის შეერთებული შტატების ეკონომიკაში (2000 წლისთვის) შეადგენდა მთლიანი სამუშაო ძალის 30%-ს, მრეწველობაში დასაქმებული ადამიანები-26,1%ს, მოსამსახურე კლასი - 43,4%-ს, სოფლის მეურნეობაში - 0,4%-ს. მაგრამ კრეატიული კლასის წილი ყოველთვის ასეთი მაღალი არ ყოფილა. 1900 წელს კრეატიული კლასის წილი აშშ-ში სამუშაო ძალის მხოლოდ 10%-ს შეადგენდა, 1940 წელს - 14%-ს, 1980 წელს - 19%-ს, ანუ ტენდენცია მიუთითებს ზრდისკენ. პარალელურად იზრდებოდა მოსამსახურე კლასი: 1900 წელს 17% -დან 2000წელს დაახლოებით 43%-მდე, მაგრამ ამავე დროს მცირდებოდა სოფლის მეურნეობაში დასაქმებულთა რიცხვი. 1900 წელს 37,5%-დან 2000 წელს - 0, 4%-მდე.

მიუხედავად იმისა, რომ რიჩარდ ფლორიდას წიგნი ბესტსელერად იქცა, მის კონცეფციას ბევრი კრიტიკოსი ჰყავს. აკრიტიკებენ როგორც იმ მონაცემების სიზუსტეს, რომელსაც ფლორიდა ეყრდნობა, ასევე მისი ინტერპრეტაციების ადექვატურობას.

XII თემა

კრიზისების მენეჯმენტი ტურიზმში

ტურიზმი ტრადიციულად ასოცირდება დასვენებასთან, შვებულებასთან, არდადაგებთან. ტურიზმის მენეჯმენტის თვალსაზრისით ძირითადი ფოკუსი და აქცენტი კეთდება ტურიზმის საკვანძო მიმართულებებზე, როგორიცაა, სოფლის ტურიზმი, თემატური პარკების მართვა, მდგრადი განვითარება, ურბანული განვითარება და ა.შ. შეიძლება ითქვას, რომ კრიზისების მართვაზე ტურიზმში შედარებით ნაკლები ყურადღების გამახვილება ხდებოდა. თუმცა უკანასკნელ პერიოდში პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ, სხვადასხვა რეგიონში საომარმა სიტუაციებმა, ტერორიზმმა განაპირობა კრიზისების მართვის გეგმების ჩამოყალიბება როგორც ორგანიზაციული ასევე ეროვნული თვალსაზრისით. კრიზისების მართვის აუცილებლობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ჭრილში წამოწია ბარტონნა **(Barton)** . იგი აღნიშნავს, რომ მომავალში კრიზისებთან და პოტენციურ რისკებთან დაკავშირებით გარკვეული პროგნოზების და სამოქმედო გეგმების ჩამოყალიბება ხელს უწყობს ორგანიზაციებს ეფექტიანად უპასუხონ ფინანსურ, საბაზრო და სხვა გამოწვევებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის ეფექტიანი მართვის შემთხვევაშიც კი, ზოგჯერ ადგილი აქვს სრულიად მოულოდნელ და წინასწარ განუჭვრეტელ პროცესებს. ამიტომ, დანიშნულების ადგილის განვითარების მხარდამჭერი ტურიზმის პოლიტიკის ფორმულირებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას ყველა შესაძლო საფრთხეები, რომელიც შესაძლოა დაკავშირებული იყოს რეგიონის, ქვეყნის სპეციფიკასთან და თავისებურებებთან.

2001 წლის 11 სექტემბერს ნიუ-იორკის ტყუპი ცათამბჯენისა და ვაშინგტონის რაიონში პენტაგონის აფეთქება ტერორისტების მიერ. 2002 წელს ბალიზე, ინდონეზიაში, ტურისტებით სავსე ღამის კლუბის აფეთქება. 2004 წელს მადრიდში, ესპანეთში, მატარებელის აფეთქება, 2003 წელს ელექტრომომარაგების

სისტემის ავარია ჩრდილოეთ ამერიკაში - ყველა მათგანმა პრობლემა შეუქმნა ტურიზმის ნორმალური ფუნქციონირების პროცესს. სხვა ნაკლებ უეცარი, მაგრამ უფრო მასშტაბური მოვლენები, მაგალითად ერაყის ომი, 2003 წელს ატიპიური პნევმონიის (მწვავე რესპირატორული დაავადების სინდრომი) ეპიდემია ჩინეთსა და კანადაში, თურქულის ეპიდემია გაერთიანებულ სამეფოში, ტყის ხანძარი აშშ-ში, ცუნამი ინდონეზიაში 2004 წელს და იაპონიაში 2011 წელს, გლობალური ეკონომიკური კრიზისი 2008-2009, უდიდეს გავლენას ახდენენ ადამიანების სურვილებსა და შესაძლებლობებზე იმოგზაურონ, ამდენად, ასევე გავლენას ახდენენ ტურისტულ დანიშნულების ადგილების კეთილდღეობაზე მთელს მსოფლიოში.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს კრიზისები პირდაპირ არ არის დაკავშირებული ტურიზმის სექტორთან, მათი მასშტაბური გავლენა ქმნის სიტუაციებს, რომლებიც სერიოზულად ზემოქმედებენ ან ცვლიან ადამიანების სურვილს იმოგზაურონ ან აფერხებენ ტურიზმის სისტემის ნორმალურ ფუნქციონირებას. ამდენად, ისინი წარმოადგენენ კრიზისების ძირეულ მიზეზებს, რაც უნდა გააცნობიერონ და მხედველობაში მიიღონ ტურიზმის მენეჯერებმა ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმდინარე მენეჯმენტის პროცესში.

მოულოდნელ მოვლენებთან და გლობალური გავლენის მქონე მნიშვნელოვან პროცესებთან დაკავშირებული კრიზისის მენეჯმენტის ბუნების გაცნობიერების გაუმჯობესებისათვის, მიტროფმა და ანაგსონმა კრიზისის გამომწვევი მოვლენები რისკის შვიდ ძირითად ტიპად დაყვეს:

1. **ეკონომიკური კრიზისები** და მისი გამოვლინება: მუშათა გაფიცვები, სამუშაო ძალის დეფიციტი, ბაზრების ჩავარდნა, აქციების ფასების მნიშვნელოვანი შემცირება, შემოსავლების მერყეობა ან შემცირება;
2. **საინფორმაციო კრიზისები** - კერძო საკუთრებაში არსებული და კონფიდენციალური ინფორმაციის დაკარგვა, კომპიუტერული ჩანაწერების მოპარვა, მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან

დაკავშირებული მნიშვნელოვანი კომპიუტერული ინფორმაციის დაკარგვა;

3. **ფიზიკური კრიზისი** - მნიშვნელოვანი აღჭურვილობის, დანადგარებისა და მატერიალური რესურსების მიმწოდებლების დანაკარგები, საკვანძო აღჭურვილობის და სამრეწველო საამქროს ავარიები, მნიშვნელოვანი სიმძლავრეების დანაკარგები, საწარმოების ნგრევა;
4. **ადამიანური რესურსების კრიზისი** - საკვანძო შემსრულებლების, პერსონალის დაკარგვა, მზარდი გაცდენები, უბედურ შემთხვევათა მზარდი რაოდენობა და სამუშაო ადგილზე ძალადობის ოდენობათა გადიდება;
5. **რეპუტაციის კრიზისი** - ცილისწამება, ჭორები, კორპორაციული რეპუტაციის ნგრევა, კორპორაციული ლოგოს მოპარვა;
6. **ფსიქოპატიური მოქმედებების** შედეგად გამოწვეული კრიზისები, მაგალითად, პროდუქტის გაყალბება, გატაცებები, მძევლად აყვანები, ტერორიზმი, ძალადობა სამუშაო ადგილებზე;
7. **ბუნებრივი კატასტროფები:** მიწისძვრები, ხანძრები, წყალდიდობები, აფეთქებები, ტაიფუნები, ქარიშხლები.

უფრო კონკრეტულად, კრიზისი რომელიც გამოწვეულია ბუნებრივი კატასტროფის მიზეზით, სავარაუდოდ გავლენას მოახდენს დანიშნულების ადგილზე უფრო სხვაგვარად, ვიდრე კრიზისი, გამოწვეული საკვანძო შემსრულებლის დაკარგვით. ამ რეალობიდან გამომდინარე მიტროფმა და ანაგნოსმა შემოიტანეს წინადადება, რომ საუკეთესო მენეჯერული მიდგომა არის პოლიტიკის ჩამოყალიბება ყოველ კატეგორიაში მინიმუმ ერთი კრიზისული სიტუაციისათვის მოსამზადებლად. ისინი აღნიშნავენ, რომ სამწუხაროდ ორგანიზაციების უმეტესობა აკეთებს ბევრად ნაკლებს და ამ სფეროში ისინი ყურადღებას უთმობენ მაქსიმუმ ერთ ან ორ კატეგორიას. მაგალითად, კომპანიების უმეტესობა ემზადება ბუნებრივი კატასტროფებისათვის. ორგანიზაციები, რომლებიც აფართოებენ თავიანთი მზადყოფნის არეალს ბუნებრივი კატასტროფების სფეროს გარეთ, ხშირად ამას აკეთებენ იმ ,,ძირეული“

ან ,,ნორმალური“ კრიზისების მიმართ რომლებიც დამახასიათებელია კონკრეტული დარგისათვის.

კრიზისის მენეჯმენტის საუკეთესო მეთოდია კრიზისისათვის მომზადება, მანამ სანამ იგი მომხდარა - ჯერ უნდა შეიქმნას ინსტრუმენტი, რომელიც თავიდან აიცილებს ზოგადად კრიზისს, შემდეგ კი ჩამოყალიბდეს დაუყონებლივ და ეფექტიანად პასუხის გაცემის უნარი, თუ წარმოიშვა რაიმე ინციდენტი. ეს ნიშნავს, რომ უნდა შეიქმნას კრიზისის გეგმა.

კრიზისის ეფექტიანი მართვა მოითხოვს პოლიტიკას, რომელიც იმუშავებს კრიზისული სიტუაციის ყოველ ეტაპზე, თუ დანიშნულების ადგილი აპირებს კრიზისის თავიდან აცილებას ან მის მინიმიზებას. ჯერ ერთი, საჭიროა გარკვეული პოლიტიკა კრიზისის აღმოჩენის სფეროში. ამას ესაჭიროება მაკროგარემოს მონიტორინგის სისტემა, რათა მოხდეს იმ პრობლემების შეცნობა, რომლებიც ხვალ შეიძლება დადგეს. ეს საჭიროა, რათა მენეჯმენტი არ ჩადგეს გუშინდელი დღის მოვლენებზე პასუხის გაცემის მდგომარეობაში. მეორე მოთხოვნა პრევენციისა და მინიმიზაციის პოლიტიკას ეხება და მოიცავს ისეთ სფეროებს როგორიცაა კანონმდებლობა, სამართლებრივი ცვლილებები, დაცვის სისტემები, უსაფრთხოება და უსაფრთხოების ტრენინგები დამსაქმებლებისათვის. მოთხოვნის მესამე ელემენტი არის პოლიტიკური მზადყოფნა - ჰყავდეს ლიდერები კრიზისის კოორდინაციისათვის, გადაუდებელ სიტუაციებზე რეაგირებისათვის, ოჯახების დახმარებისათვის, შიდა და გარე კომუნიკაციებისათვის, ინფორმაციის გავრცელებისა და მედიასთან ურთიერთობებისათვის. მეოთხე, უნდა შემუშავდეს რეაგირების ისეთი პოლიტიკა, რომელიც მოიცავს გადაუდებელ სიტუაციებზე ეფექტურ პასუხს და საზოგადოების მხრიდან ინფორმაციაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. სიმართლის თქმა წარმოადგენს სასიცოცხლო ელემენტს კრიზისის მენეჯმენტის პოლიტიკისათვის. და ბოლოს, მაღალი პრიორიტეტი ენიჭება ნორმალური მდგომარეობის აღდგენის პოლიტიკას. ეს მოიცავს აღმშენებლობის პროცესს, ინფორმაციის გავრცელებას, საჯაროობას, საზოგადოებასთან ურთიერთობებსა და მარკეტინგს.

გაერთიანებული ერების ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის UNWTO დამოკიდებულება კრიზისების მიმართ აისახა მისი სტრუქტურის ფარგლებში UNWTO -ს აღდგენის კომიტეტის შექმნაში. ამ კომიტეტმა გამოაქვეყნა კრიზისის სახელმძღვანელო ტურიზმის ინდუსტრიისათვის. ეს დოკუმენტი აღწერს სპეციფიკურ ღონისძიებებს, რომლებიც უნდა განხორციელდეს კრიზისამდე, კრიზისის პერიოდში და დაუყონებლივ კრიზისის შემდეგ რათა რაც შეიძლება მოკლე ვადაში აღდგენილ იქნას დანიშნულების ადგილში ტურისტების ვიზიტის პროცესი.

საქართველოში ეროვნული მასშტაბის კრიზისის ეფექტიანი მართვის კოორდინაციის მიზნით, სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და კრიზისების მართვის საბჭოს აპარატში შექმნილია კრიზისული სიტუაციების მართვის ეროვნული ცენტრი.

ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე ან მის რომელიმე ნაწილში ბუნებრივი, ტექნოგენური ან/და ადამიანური ფაქტორებით გამოწვეული ეროვნული მასშტაბის ინციდენტის დროს, როდესაც საფრთხე ექმნება ადამიანების სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას და საჭიროა მთავრობის პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, **ცხადდება კრიზისული სიტუაცია** - კრიზისული სიტუაციების მართვის ეროვნული ცენტრი გადადის პრემიერ მინისტრის უშუალო დაქვემდებარებაში და ხდება ეროვნული სიტუაციური ოთახის გააქტიურება.

მსოფლიოს ძირითად განვითარებულ ქვეყნებში კრიზისების მართვა ხორციელდება ოპერაციების დაგეგმვისა და მართვის სამდონიანი სისტემით, რაც მოიცავს სტრატეგიულ, ოპერაციულ და ტაქტიკურ დონეებს. ეს მოდელი პრაქტიკულად უნივერსალურია, რადგან მისი მორგება ნებისმიერ ვითარებაზეა შესაძლებელი. საქართველოში კრიზისული სიტუაციების მართვის ცენტრისა და სამდონიანი სისტემის კონცეფციაზე მუშაობა ბრიტანელი ექსპერტების მონაწილეობით 2014 წელს დაიწყო და 2015 წლისთვის დასრულებული სახე მიიღო. სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და კრიზისების მართვის საბჭოს ეროვნული

სიტუაციური ოთახი ბრიტანული მოდელის, ე.წ. „COBRA“-ს მიხედვით შეიქმნა. ამავე დროს, ის სრულად მორგებულია ქართულ სპეციფიკას. კრიზისების მართვის კონცეფციის მიხედვით, ეროვნულ სიტუაციურ ოთახში მოქმედებს კრიზისების მართვის სტრატეგიული და ოპერაციული დონეები, ხოლო უშუალოდ ინციდენტის ადგილზე ხდება მართვის ტაქტიკური დონის ორგანიზება.

კრიზისების მართვის სტრატეგიული დონე - სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და კრიზისების მართვის საბჭო, პრემიერ მინისტრის ხელმძღვანელობით. მის შემადგენლობაში შედიან საბჭოს მუდმივი წევრები (საქართველოს პრემიერ მინისტრი - საბჭოს თავმჯდომარე; საქართველოს ფინანსთა მინისტრი; საქართველოს შინაგან საქმეთა მინისტრი; საქართველოს თავდაცვის მინისტრი; საქართველოს საგარეო საქმეთა მინისტრი; საქართველოს სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურის უფროსი; საქართველოს პრემიერ მინისტრის თანაშემწე სახელმწიფო უსაფრთხოების საკითხებში - სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და კრიზისების მართვის საბჭოს მდივანი) და მოწვეული პირები (საჭიროების შემთხვევაში). აღნიშნულ დონეზე, საბჭო იღებს სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებებს, რაც აუცილებელია კრიზისული სიტუაციის მართვისა და სალიკვიდაციო სამუშაოების ეფექტიანი განხორციელებისთვის.

კრიზისების მართვის ოპერაციული დონე - სხვადასხვა უწყებების წარმომადგენლებისგან დაკომპლექტებული ანტიკრიზისული სამუშაო ჯგუფი, რომელიც ახორციელებს კრიზისული სიტუაციის შედეგად დამდგარი ზიანის სალიკვიდაციო ღონისძიებების კოორდინირებას. ანტიკრიზისული სამუშაო ჯგუფის უწყებრივი წარმომადგენლობა განისაზღვრება კრიზისის ტიპის შესაბამისად.

კრიზისების მართვის ტაქტიკური დონე - ერთი ან რამდენიმე უწყების წარმომადგენლებისგან დაკომპლექტებული ჯგუფი, რომელიც ინციდენტის ადგილზე უშუალოდ ახორციელებს კრიზისული სიტუაციის სალიკვიდაციო სამუშაოებს. ტაქტიკურ ჯგუფს ენიშნება კოორდინატორი (ხელმძღვანელი),

რომელიც არის სამუშაოების სპეციფიკიდან გამომდინარე, წამყვანი უწყების წარმომადგენელი (მაგ. ეპიდემიის დროს ჯანდაცვის სფეროს, წყალდიდობის დროს მუნიციპალიტეტის და ა.შ.)

საქართველოშ 2015 წელს ფუნქციონირება დაიწყო **ეროვნულმა სიტუაციურმა ოთახმა.** რომლის გააქტიურება ხდება კრიზისული სიტუაციის დადგომის შემთხვევაში, მისი შედეგების ლიკვიდაციაში ჩართული უწყებების წარმომადგენელთა კოორდინირებული მუშაობის მიზნით. ეროვნული სიტუაციური ოთახი - ეს არის თანამედროვე ტექნიკური საშუალებებით აღჭურვილი პუნქტი, საიდანაც კრიზისის მართვა ხორციელდება. შექმნილია საერთო სივრცე და ყველა პირობა სხვადასხვა უწყების 100-მდე თანამშრომლის მუშაობისთვის, რაც აუმჯობესებს მართვის და კოორდინაციის ხარისხს.უახლოეს პერიოდში მოხდება მონაცემთა ბაზების ინსტალაცია, სადაც თავს მოიყრის ინფორმაცია ქვეყანაში არსებული ადამიანური და მატერიალური რესურსების, ტექნიკის და სხვა საშუალებების შესახებ. ეს ხელს შეუწყობს რესურსების რაციონალურად და ეფექტიანად გამოყენებას. თანამედროვე აპარატურა ინციდენტების ადგილიდან ინფორმაციის (მათ შორის ვიდეო-აუდიო სიგნალების) ოპერატიულად გადმოცემის საშუალებას იძლევა, რაც გაამარტივებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

საქართველოს მთავრობამ 2017 წლის 11 იანვრის N4 დადგენილებით დაამტკიცა კატასტროფის რისკის შემცირების 2017-2020 წლების ეროვნული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა. დოკუმენტი, რომელიც სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და კრიზისების მართვის საბჭოს აპარატის კოორდინაციით მომზადდა, განსაზღვრავს ქვეყნის წინაშე არსებული, ბუნებრივი და ადამიანური ფაქტორებით გამოწვეული საფრთხეების, რისკების და გამოწვევების შემცირების ღონისძიებებს და ადგენს კატასტროფის რისკის შემცირების პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს.

საქართველოს კატასტროფის რისკის შემცირების სტრატეგიის მიზანია ერთიანი, მოქნილი და ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც

საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრულ უწყებათა ერთიანი ძალისხმევით და კოორდინირებული მუშაობით უზრუნველყოფს ქვეყანაში ბუნებრივი და ადამიანური ფაქტორებით გამოწვეული კატასტროფების რისკის შემცირებას. აღნიშნული სისტემა ეყრდნობა მთავრობის ერთიან მიდგომას და სრულ შესაბამისობაშია საერთაშორისო სტანდარტებთან. ამავდროულად, კატასტროფის რისკის შემცირების ერთიანი სისტემა ორიენტირებულია ადამიანთათვის საცხოვრებელი და საქმიანობის უფრო უსაფრთხო გარემოს შექმნაზე და ქვეყნისა და ეროვნული ეკონომიკის მდგრად განვითარებაზე.