

სსიპ - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



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

**ანანო შანიძე**

**სასტუმრო ბიზნესის ინოვაციური პოტენციალის ფორმირება და ბენჩმარკინგის  
გამოყენების შესაძლებლობები საქართველოში**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაციის

**ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი**

**ბათუმი - 2026**

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტში.

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი:**

**ნანული მახარაძე**

ბიზნესისა და მართვის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი  
**მარია იოჰანი**

**უცხოელი შემფასებელი:**

ეკონომიკის დოქტორი,  
ვარშავის ეკონომიკის სკოლა (SGH)  
ბაზრებისა და კონკურენციის ინსტიტუტი

**შემფასებლები:**

**გელა მამულაძე**

ეკონომიკის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

**პაატა აროშიძე**

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

**მერაბ ღიასამიძე**

ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი  
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკაში (ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. #35), ხოლო სადისერტაციო ნაშრომის ანოტაციისა - ამავე უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე ([www.bsu.edu.ge](http://www.bsu.edu.ge)).

**დისერტაციის საჯარო დაცვა შედგება 2026 წლის 03 ივლისს, 14:00 საათზე, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს მიერ შექმნილ სადისერტაციო კომისიის სხდომაზე, მისამართი: ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. #35/რუსთაველის ქ. #32, აუდიტორია 423.**

**სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:**

**ლეილა ცეცხლაძე**

ბიზნესის მართვის დოქტორი,  
ბათუმი შოთა რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

## I. ნაშრომის საერთო დახასიათება

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

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

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

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

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

კომპანიები, რომლებიც მოქმედებენ შემდეგი პრინციპით „თუ ღია ხარ ვითარდები“ – ბენჩმარკინგს განიხილავენ როგორც სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ეფუძნება საუკეთესო პრაქტიკის იდენტიფიცირებას, ანალიზს და ადაპტაციას კონკურენტულ

გარემოში. აღნიშნული მიდგომა არ გულისხმობს კონკურენტებისათვის ინფორმაციის გაზიარებას, არამედ მართვის ეფექტიანი გზებისა და გამოცდილების შესწავლაზეა ორიენტირებული. რაც საბოლოო ჯამში აისახება როგორც მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდაზე, ისე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაზე.

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

აღსანიშნავია, რომ ბენჩმარკინგი არა მხოლოდ ბიზნეს-პროცესებზე, არამედ მომხმარებელთა კმაყოფილების დონეზეც ახდენს გავლენას. ტურიზმის ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებელთა ქცევასა და მოლოდინებზე; ტურისტები სულ უფრო მეტად აფასებენ მომსახურების ხარისხს, რაც სასტუმროებისათვის განაპირობებს მაღალი სტანდარტების უზრუნველყოფის აუცილებლობას და მომსახურების უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ორიენტაციას. საქართველოში, სადაც ტურისტული ინდუსტრია შედარებით ახალი და მზარდია, ბენჩმარკინგის დანერგვა დაეხმარება სასტუმროებს მოახდინონ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, რაც პირდაპირ ზრდის მომხმარებელთა ლოიალურობას და პოზიტიურ გამოხმაურებებს.

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

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

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

**ნაშრომის კვლევის ამოცანები.** წარმოადგენს:

- ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლების შესწავლა და მისი როლის განსაზღვრა სასტუმრო ინდუსტრიაში.
- საქართველოს სასტუმრო სექტორში ბენჩმარკინგის დანერგვის წინაპირობებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება.
- კვლევის მეთოდების საფუძველზე არსებული პრობლემების შესწავლა და ანალიზი.
- ბენჩმარკინგში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების განსაზღვრა და მათი პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.
- მარკეტინგული მიქსის 12P გამოყენება მომსახურების სფეროში, კერძოდ სასტუმრო ბიზნესში ფინანსური, მარკეტინგული, ოპერაციული, ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსების მართვის გასაუმჯობესებლად.
- მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტების მეშვეობით კონკურენტების შედარება და შეფასება, კონკრეტულად: უნდა იდენტიფიცირდეს ყველაზე ნაკლებად განვითარებული ელემენტები და შემუშავდეს მათი გაუმჯობესების ინოვაციური გზები, გაძლიერდეს ყველაზე მაღალი წონადობის ელემენტები კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისა და განვითარების მიზნით, დაინერგოს მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის მიდგომები, მოხდეს საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის ადაპტაცია ადგილობრივ ბაზარზე.

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

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანს წარმოადგენს ბენჩმარკინგის მართვის მეთოდის გამოყენება საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში, მისი თეორიული და პრაქტიკული ანალიზი.

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

**კვლევის მეთოდოლოგია.** ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მეთოდოლოგია ეფუძნება საკვლევი ობიექტის, მიზნებისა და ამოცანების სპეციფიკას. სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში გამოყენებულ იქნა როგორც თეორიული, ისე ემპირიული კვლევის მეთოდები, რაც უზრუნველყოფს საკითხის კომპლექსურ და მრავალმხრივ შესწავლას.

კვლევის პროცესში სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციების, ინოვაციური პროცესებისა და კონკურენტული გარემოს თავისებურებების გამოსავლენად გამოყენებულ იქნა სტატისტიკური დაკვირვების, ანალიზისა და შედარების მეთოდები.

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

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

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

სადისერტაციო ნაშრომში განხილულ საკითხებზე აქტიურად მუშაობდნენ ქართველი მეცნიერები: მ. აზმაიფარაშვილი (2023), ნ. კაციტაძე, (2019), გ. გიგაური (2018), ნ. კოჭლამაზიშვილი (2019), ვ. ლლონტი (2025), გ. მამულაძე (2024, 2025.), ქ. ქველაძე (2014), რ. მანველიძე, ა. ცინცაძე (2025), გ. აბუსელიძე (2017), ახალაია (2016), ნ. წიკლაშვილი (2025), გ. ქათამაძე (2025), კიკნაძე (2019); ბ. გეჩბაია, ნ. მაზიაშვილი, (2023) პ. არაბიძე (2025), ნ. მახარაძე (2025), ნ. მამულაძე (2025), ე. ბახტაძე (2023), ი. თავაძე (2023) ს. სუხიტაშვილი (2024), მ. ვანიშვილი (2020) და სხვები. კერძოდ, სასტუმრო ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი განსაზღვრავს მომხმარებლის კმაყოფილებას, ლოიალობას და ბიზნესის გრძელვადიან წარმატებას, რომელთა გათვალისწინებაც ხელს შეუწყობს კომპანიებს ონლაინ გაყიდვების სფეროში გამოიყენონ თანამედროვე მიდგომები, რაც აამაღლებს კომპანიის იმიჯს, მოიპოვებენ მომხმარებელთა ნდობას და უზრუნველყოფს

კონკურენტულ უპირატესობას, თვლიან - გ. მამულაძე, ნ. მამულაძე, ნ. მახარაძე (2025). ვინაიდან ტურისტები, რომლებიც ხშირად აქცენტს აკეთებენ ციფრულ მომსახურებაზე და კომფორტზე, უფრო მეტად ირჩევენ იმ სასტუმროებს, რომლებიც თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებენ. სწორედ ბენჩმარკინგის გამოყენებით შესაძლებელი ხდება იმ ხარვეზების იდენტიფიცირება, რომლებიც ხელს უშლის სასტუმროების განვითარებას თვლიან ახალაია და ვასაძე (2016)

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

კვლევის პროცესში გამოიკეთა არაერთი ქართველი და უცხოელი მეცნიერ-მკვლევარის შეფასება და დასკვნა, ვინაიდან ბენჩმარკინგის გამოყენების პრაქტიკა ქართულ ბაზარზე არსებულ სასტუმროებს, განვითარებული ქვეყნების სასტუმროების გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა არ გააჩნიათ.

ფილიპსი და აფიან-აღუ(1998) აღნიშნავენ, რომ შემოსავლების დეტალური ანალიზი სასტუმროებს აძლევს საშუალებას, უკეთ გაანალიზონ რესურსები და მაქსიმალურად გამოიყენონ ბაზრის შესაძლებლობები ან კიდევ, ბენჩმარკინგი საშუალებით სასტუმროები, ეცნობიან საერთაშორისო სტანდარტებს და აანალიზებენ საკუთარი მომსახურების ძლიერ და სუსტ მხარეებს. ამ მიზნით ავტორები ფუ, ჩაო, ლეე, ლაო (2011) განიხილავენ Fuzzy AHP და VIKOR მეთოდებს. ეს მეთოდები ახდენენ ინფორმაციის გადამუშავებას და ყველაზე ოპტიმალური და სწორი გადანყვეტილების მიღებაში ეხმარება. კარამანი (2003) თვლის, რომ Fuzzy AHP მეშვეობით გადაფასდება ის პრიორიტეტები, რომელიც მნიშვნელოვანი იყო შერჩევისას, გამოვლინდება ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმები და შემდეგ VIKOR-ის მეშვეობით მოხდება გამოთვლა და საუკეთესოს შერჩევა.

ვოლბერისა და კარლის (2001) შეხედულებებით ბენჩმარკინგის მონაცემები სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, შეისწავლონ მომხმარებლის ქცევა და შეიმუშაონ მათი მოლოდინების შესაბამისი სტრატეგიები. რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ბაზრებზე, სადაც კონკურენცია მაღალია და მომხმარებლის მოთხოვნები მუდმივად იზრდება მიუთითებენ ზანდევროვსკაია და პოდუბნავა (2021). სასტუმროების მენეჯმენტის განვითარებაში მონაცემთა ანალიზის შეფასება სირთულეებთან არის დაკავშირებული,

რაც გამოწვეულია მონაცემებზე წვდომის ნაკლებობასთან და ტექნოლოგიური ცოდნის დეფიციტთან, რომელთა დაძლევა შესაძლებელია „საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებისა და თანამედროვე ანალიტიკური სისტემის დანერგვით“ მოიაზრებს ოსესი და სხვები (2016). მონაცემთა ანალიზი ბენჩმარკინგის პროცესის მთავარი ინსტრუმენტია, რომელიც საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეაფასონ ბაზრის განვითარება, გაანალიზონ კონკურენტების სტრატეგიები და განსაზღვრონ განვითარების ოპტიმალური გზები.

კვლევების უმეტესობაში ხაზგასმულია კონკურენციის არსებობა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით გაყიდვების სტრატეგიების გაუმჯობესებისადმი განსხვავებული მიდგომების მოძებნა, მისი მუდმივი მონიტორინგი და ბაზრის ანალიზი, რომელიც უნდა გახორციელდეს ბენჩმარკინგის მეშვეობით. კერძოდ კი, ახალი ინოვაციური მეთოდის გამოყენება, რაც ამ სფეროს უფრო წარმატებულს გახდის.

**კვლევის სამეცნიერო სიახლე.** კვლევის სამეცნიერო სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- დასაბუთებულია ტურიზმისა და სასტუმრო ბიზნესში ბენჩმარკინგის გამოყენების აუცილებლობა.
- განხილულია ბენჩმარკინგის მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობა სასტუმრო ბიზნესში კონკურენტუნარიანობის გამოსავლენად.
- შედარებულია ქართულ და უცხოურ ბაზარზე არსებული სასტუმროების მუშაობის სპეციფიკა, მეთოდები და განმასხვავებელი თავისებურებები.
- შესწავლილი და მეცნიერთა შეხედულებებით დასაბუთებულია სასტუმრო ბიზნესში მარკეტინგული მიქსი 12P.
- ექსპერტული გამოკითხვის გზით გამოკვლეული და დასაბუთებულია მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტთა წონალობა და გამოვლენილია ყველაზე წონადი ელემენტი.
- მარკეტინგული მიქსის 12P -ის მიხედვით აგებულია კონკურენტუნარიანობის გრაფიკული მოდელი, რომლითაც მკაფიოდ ვლინდება სასტუმრო ბიზნესში 12P-ის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი.
- დასაბუთებულია ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის გამოყენების შესაძლებლობა და პრაქტიკულად წარმოდგენილია მოდელი საერთაშორისო ბრენდული ტიპის სასტუმროების მიხედვით, რითაც შეთავაზებული და დადასტურებულია კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის მიზნით მოდელის პრაქტიკაში დანერგვის შესაძლებლობა.
- შედარებულია ადგილობრივი ბრენდის სასტუმრო და საერთაშორისო ბრენდის სასტუმრო მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტების მიხედვით, სადაც გამოვლინდა მათი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- წარმოდგენილია მოდელი მსხვილი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების მიხედვით, რითაც დადასტურებულია კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის მიზნით მოდელის პრაქტიკაში დანერგვის შესაძლებლობა.

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

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

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

**ნაშრომის სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის სამი ძირითადი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნებს და რეკომენდაციებისგან. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია.

კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად საკითხების განხილვის, ანალიზისა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავების შედეგად სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს:

## **შესავალი**

### **თავი 1. ბენჩმარკინგის თეორიული საფუძვლები და მნიშვნელობა სასტუმრო ბიზნესში**

- 1.1. ბენჩმარკინგის განვითარების ევოლუცია და მისი როლი სასტუმრო ბიზნესში
- 1.2. ინოვაციური პოტენციალის გამოყენება სასტუმრო ბიზნესის განვითარებაში
- 1.3. ბენჩმარკინგის გამოყენების პრაქტიკა თანამედროვე მსოფლიოში

### **თავი 2. ბენჩმარკინგი - ტენდენციები და გამოწვევები სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზარზე**

- 2.1. ბენჩმარკინგის გამოყენების შესაძლებლობები და სტრატეგიული გამოწვევები
- 2.2. მომხმარებლის გამოცდილებისა და საერთაშორისო ბაზრებთან ადაპტაციის პრობლემები
- 2.3. ბენჩმარკინგი და მისი გავლენა სასტუმროების მართვაზე

### **თავი 3. ბენჩმარკინგში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობები და სამომავლო პერსპექტივები**

- 3.1. ინოვაციური პოტენციალი სასტუმრო ბიზნესში და ტენდენციები საქართველოში
- 3.2. ბენჩმარკინგის გამოყენების კვლევის შედეგები და ანალიზი
- 3.3. სასტუმროების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზი მარკეტინგული მიქსის 12P გამოყენებით

### **დასკვნები და რეკომენდაციები**

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

## II. ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

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

ბენჩმარკინგი არის ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების პროცესი მსგავს სფეროში საუკეთესო მაჩვენებლებთან და სხვა ორგანიზაციის საუკეთესო პრაქტიკასთან. ბენჩმარკინგი გვეხმარება ვუპასუხოთ ისეთ კითხვებს როგორიცაა: როგორ ვმუშაობთ ჩვენს კონკურენტებთან შედარებით? სად ვუშვებთ ყველაზე დიდ შეცდომას? რომელი ახალი პრაქტიკის გამოყენება შეგვიძლია გასაუმჯობესებლად? კითხვებზე პასუხის გაცემაში გვეხმარება ბენჩმარკინგის მეთოდები, ინსტრუმენტები და ტექნიკები, რომლის საშუალებითაც ვიღებ ინფორმაციას.

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

სასტუმრო ინდუსტრია განსაკუთრებით მგრძობიარეა ბენჩმარკინგის გავლენის მიმართ, რადგან ეს სექტორი მუდმივად უნდა პასუხობდეს მომხმარებელთა მზარდ მოლოდინებს და გლობალურ კონკურენციას. ბენჩმარკინგის ძირითადი როლი არის ორგანიზაციის საქმიანობის შედარება საუკეთესო პრაქტიკებთან, რათა მოხდეს სტანდარტების გაუმჯობესება. კერძოდ, „ბენჩმარკინგი სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, გააანალიზონ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: საოპერაციო ხარჯების სტრუქტურა, პერსონალის მართვის მოდელები და მომსახურების ხარისხი.

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

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

სასტუმრო Marriott-ის და Hilton-ის საოპერაცია ელემენტები ასე გამოიყურება (იხ.ცხრილი1):

**ცხრილი 1. Marriott-ის საოპერაცია მოდელის ელემენტები**

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

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

**ცხრილი 2. Hilton-ის საოპერაციო მოდელის ელემენტები**

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

**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ.

Marriott-ისა და Hilton Hotels & Resorts-ის საოპერაციო მოდელის შედარება აჩვენებს, რომ ორივე კომპანია ეფუძნება სტანდარტიზებულ მართვის სისტემებს, თუმცა განსხვავდება მათი სტრატეგიული აქცენტები და ინოვაციების გამოყენების ფორმა. შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ: Hilton-ის მოდელი მეტწილად ტექნოლოგიაზე და მონაცემებზე დაფუძნებულია, Marriott-ის მოდელი მომხმარებელთან ურთიერთობაზე და ბრენდის ლოიალობაზეა ორიენტირებული. Hilton-ის საოპერაციო მოდელი შეიძლება შეფასდეს, როგორც ინოვაციური ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, რადგან იგი აქტიურად იყენებს ციფრულ პლატფორმებსა და მონაცემთა ანალიზს, ხოლო Marriott-ის მოდელი გამოირჩევა მარკეტინგული და ურთიერთობების მართვის ინოვაციებით, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ლოიალობის მაღალ დონეს.

ბენჩმარკინგის პრაქტიკული როლი არის მომხმარებლის ქცევის ანალიზის საშუალებით მოთხოვნებთან ადაპტაცია. სასტუმროები ბენჩმარკინგის მეშვეობით სწავლობენ მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებლებს და ზუსტად აღიქვამენ, რა ფაქტორები ახდენს მათ კმაყოფილებაზე გავლენას. მაგალითად, 2020 წლის კვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებლების 70%-ზე მეტი აფასებს ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა: სისუფთავე, პერსონალის პროფესიონალიზმი და ონლაინ მომსახურების ხელმისაწვდომობა.

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

მიუხედავად იმისა, რომ Hilton Hotels & Resorts წარმოადგენს საერთაშორისო სასტუმრო ქსელს და ყველა ქვეყანაში მუშაობს ერთიანი ბრენდის სტანდარტებით, სხვადასხვა რეგიონში მისი ოპერაციული მართვა გარკვეულწილად განსხვავდება. განსხვავებები ძირითადად დაკავშირებულია ბაზრის სპეციფიკასთან, მომხმარებლის მოთხოვნებთან, მენეჯერულ პრაქტიკასთან და ტექნოლოგიურ გარემოსთან. განსხვავება ქართულ ბაზარზე მოქმედ Hilton-სა და ევროპულ ბაზარზე მოქმედ Hilton-ს შორის ასე გამოიყურება (იხ. ცხრილი 3).

**ცხრილი 3. განსხვავება ქართულ და ევროპულ ბაზარზე მოქმედ Hilton-ს შორის**

მახასიათებელი	სასტუმრო Hilton-ი ევროპაში	სასტუმრო Hilton საქართველოში
1. ბაზრის სტრუქტურა და მომხმარებლის პროფილი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბიზნეს ტურისტები</li> <li>• საერთაშორისო კონფერენციები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტურისტები სეზონურობის მიხედვით</li> <li>• საშუალო ბიუჯეტის მოგზაურები</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხშირი და მაღალბიუჯეტიანი მოგზაურები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რეგიონული ტურისტები</li> </ul>
2. შემოსავლების განმსაზღვრელი სისტემა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მონაცემების ანალიზი</li> <li>• გლობალური ბაზრის ანალიზი</li> <li>• მოთხოვნის პროგნოზირება</li> <li>• AI ალგორითმები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მონაცემების მცირე ანალიზი</li> <li>• სემონურობის განსაზღვრა</li> <li>• მოქნილი ფასების სტრატეგია</li> </ul>
3. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ონლაინ ჯავშნები</li> <li>• მობილურით check-in (განთავსება) და check-out (გასვლა)</li> <li>• ციფრული გასაღებები</li> <li>• AI chatbot მომსახურება</li> <li>• მომსახურების შეფასების ონლაინ სისტემა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ონლაინ ჯავშნები</li> <li>• ციფრული გასაღებები</li> <li>• მოქნილი check-in (განთავსება) და check-out (გასვლა)</li> <li>• მომსახურების შეფასების ონლაინ სისტემა</li> </ul>
4. პერსონალის მართვა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მაღალი დონის პროფესიული განათლება</li> <li>• საერთაშორისო ტრენინგები</li> <li>• სასტუმროს მენეჯმენტის სკოლა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ადგილობრივი ტრენინგები და პერსონალის გადამზადება</li> </ul>
5. მარკეტინგული სტრატეგია	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბრენდის ძლიერი ცნობადობა</li> <li>• ლოიალურობის პროგრამები</li> <li>• კორპორატიული კლიენტები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ციფრული მარკეტინგი</li> <li>• ინფლუენსერ მარკეტინგი</li> <li>• ტურისტულ კომპანიებთან კოლაბორაცია</li> </ul>
6. პარტნიორული ქსელი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ავიაკომპანიები</li> <li>• საერთაშორისო ბრენდები</li> <li>• ბიზნეს ორგანიზაციები</li> <li>• ტრენინგ ცენტრები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ტურისტული სააგენტოები</li> <li>• ადგილობრივი ბიზნესები</li> </ul>

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

სასტუმროების ქსელებმა, რომლებიც აქტიურად იყენებენ ბენჩმარკინგს, ბოლო ათწლეულში დანერგეს ისეთი ინოვაციური სერვისები, როგორიცაა: სრულად ავტომატიზირებული ოთახების მართვა, ეკოლოგიური ინიციატივები და ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია, კერძოდ სასტუმროს აპლიკაციები, ონლაინ ჯავშნის სიტემა, ვირტუალური განთავსება, მობილური გასაღებები, ჭკვიანი ოთახი, რობოტების მომსახურება- რაც ბაზარზე მათ საქმიანობაში მნიშვნელოვან უპირატესობას ქმნის.

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

ბენჩმარკინგის შედეგები სასტუმრო ინდუსტრიაში ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტად მიიჩნევა. ეს პროცესი აძლევს სასტუმროებს შესაძლებლობას, დეტალურად გააანალიზონ საკუთარი ფინანსური მაჩვენებლები, შეაფასონ მისი ეფექტიანობა და მოახდინონ ოპტიმიზაცია ბაზარზე პოზიციების გასამყარებლად.

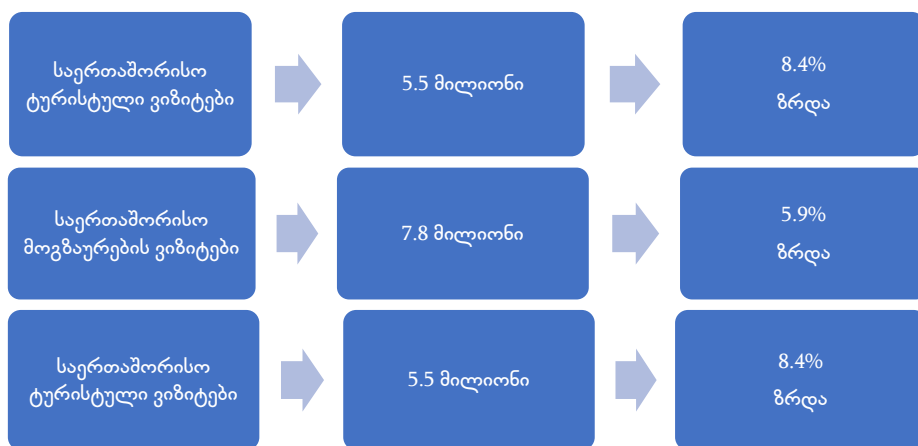
ევროპის განვითარებული ტურისტული ბაზრები, განსაკუთრებით ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა: ხორვატია, იტალია და საფრანგეთი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ბენჩმარკინგის პრაქტიკული მექანიზმების ადაპტაციაში. მცირე და საშუალო სასტუმროები, რომლებიც რეგულარულად იყენებენ ბენჩმარკინგს, უფრო ეფექტურად უმკლავდებიან კონკურენტულ გარემოს გამონჯევებს. ტურიზმის ინდუსტრიაში მომხმარებლის პრეფერენციების მუდმივი ცვლილება მნიშვნელოვან გამონჯევას წარმოადგენს. ბენჩმარკინგი, როგორც მეთოდი, საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, სწრაფად უპასუხონ ბაზრის დინამიკას. ევროპის სასტუმროების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის პროცესში მიღებული მონაცემები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სერვისების პერსონალიზაციისთვის.

ამრიგად, ევროპის სასტუმრო ინდუსტრიის გამოცდილება აჩვენებს, რომ ბენჩმარკინგის სისტემური გამოყენება განუყოფელი ნაწილია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისა და კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად. „ბენჩმარკინგი განსაკუთრებით ეფექტურია მცირე სასტუმროებისთვის, რომლებიც ცდილობენ, გაუმკლავდნენ ფინანსური შეზღუდვებისა და მაღალი კონკურენციის გამონჯევებს“. წარმატებული მაგალითები ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის ინტეგრაცია არა მხოლოდ აუმჯობესებს, არამედ ხელს უწყობს გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, მისი გამოყენება უნდა დარჩეს პრიორიტეტულ ინსტრუმენტად სასტუმრო ინდუსტრიისთვის, განსაკუთრებით მზარდ ბაზრებზე, როგორიცაა - ხორვატია და მსგავსი ეკონომიკური გარემოს მქონე რეგიონები. საერთაშორისო გამოცდილების შესწავლა

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

ტურიზმი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში და საქართველოც არ არის გამონაკლისი. ტურიზმის წვლილი საქართველოს ეკონომიკურ ზრდაში საკმაოდ დიდია. ტურისტების მიერ დახარჯული თანხები - განთავსებაზე, კვებაზე, ტრანსპორტზე, გართობასა და სხვა მომსახურებებზე დადებითად აისახება ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტზე (მშპ). კერძოდ, 2025 წელს ტურიზმის პირდაპირმა კონტრიბუციამ ქვეყნის მშპ-ის რაც დაახლოებით 104 მილიარდ ლარს უტოლდება (იხ.ნახაზი 1).

**ნახაზი 1. ტურიზმის ზრდის მაჩვენებელი (2025 წელი)**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებზე დაყრდნობით

არსებული მონაცემები ადასტურებს, რომ ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი სექტორია, რომლის განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდასა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობაზე. ტურისტული ნაკადებისა და შემოსავლების ზრდის ტენდენცია კიდევ ერთხელ მიუთითებს სექტორის მაღალი პოტენციალისა და მისი ეფექტიანი განვითარების მნიშვნელობაზე. მონაცემები ცხადყოფს, რომ საქართველოს განთავსების სექტორი მრავალფეროვანი სტრუქტურით ხასიათდება, სადაც მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება როგორც სასტუმროებს, ისე მცირე ზომის საოჯახო განთავსების ობიექტებს. აღნიშნული სტრუქტურა ხელს უწყობს ტურისტული ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ამასთანავე, სექტორის მდგრადი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის გაზრდა და თანამედროვე მართვის მეთოდების

დანერგვა, რაც საბოლოოდ გაზრდის ქვეყნის ტურისტული ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე.

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

2024 წელს ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებელი შეადგენდა დაახლოებით 47%-ს, ხოლო 2025 წელს ეს მაჩვენებელი გაიზარდა და 53%-ს მიაღწია. აღნიშნული ზრდა მიუთითებს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიაში მოთხოვნა გაიზარდა და ბრენდირებული სასტუმროები უფრო აქტიურად გამოიყენება ტურისტების მიერ.

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

სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციური პოტენციალი მოიცავს ორგანიზაციის უნარს, ეფექტიანად გამოიყენოს როგორც შიდა რესურსები, ისე გარე გარემოს შესაძლებლობები ინოვაციების შექმნისა და დანერგვის მიზნით. ინოვაციური პოტენციალი ნაშრომში განიხილება, როგორც ბენჩმარკინგისა და 12P მარკეტინგული მიქსის გამოყენებით გამოვლენილი შესაძლებლობა, რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციების გენერირებას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეიმუშაონ და დანერგონ ახალი ინოვაციები სხვადასხვა მომართულებით, მაგალითად პირველად სასტუმრო Hilton-ის ქსელში მომხმარებლებისთვის პერსონალიზირებული შეთავაზების დანერგვა მოხდა ახალი ღრუბლოვანი (cloud-based) Property Engagement Platform (PEP) პლატფორმის დანერგვით, რომელიც ზოგავს დროს ტექნოლოგიურ ოპერაციებზე და სთავაზობს თანამშრომლებს უშუალო და მჭიდრო კომუნიკაცია დაამყარონ მომხმარებლებთან, მიიღონ უკუკავშირი მათგან და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიმუშაონ მომხმარებლებზე მორგებული და საჭირო შეთავაზებები. ამ სისტემის დანერგვით Hilton-მა შეძლო რიგების შემცირება მიმღებში სარეგისტრაციო მაგიდის დახლთან, პერსონალის ტრენინგის დროის შემცირება (40 საათიდან 4 საათამდე) ასევე გაიზარდა მომსახურების

ხარისხი და საშუალება მისცა მომხმარებლებთან მეგობრული კომუნიკაციის დამყარება. Hilton-ის მაგალითზე Deng-ის (2016) მონაცემებით ამ სისტემას უკვე 1000-ზე მეტი სასტუმრო იყენებს.

პირველად Marriott International-ის სასტუმრო ქსელში მომხმარებლებისთვის პერსონალიზებული სერვისების განვითარება აქტიურად დაიწყო ციფრული ტექნოლოგიებისა და ინტეგრირებული პლატფორმების დანერგვით, მათ შორის მობილური აპლიკაციისა და ლოიალობის პროგრამის (Marriott Bonvoy) მეშვეობით. აღნიშნული სისტემები საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შეაგროვონ და გააანალიზონ მომხმარებელთა მონაცემები, მათ შორის მათი პრეფერენციები, ქცევა და მომსახურების ისტორია, რის საფუძველზეც ყალიბდება ინდივიდუალურად მორგებული შეთავაზებები.

Marriott-ის მიერ დანერგილი ციფრული გადაწყვეტილებები, როგორცაა: mobile check-in/check-out, digital key და პერსონალიზებული კომუნიკაციის არხები, მნიშვნელოვნად ამცირებს დროის დანახარჯს ოპერაციულ პროცესებზე და ზრდის მომსახურების ეფექტიანობას. აღნიშნული სისტემების გამოყენებით შესაძლებელი გახდა მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდა, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და პერსონალთან კომუნიკაციის გამარტივება.

ამასთან, Marriott-ის ციფრული ეკოსისტემა უზრუნველყოფს მომხმარებელთან უწყვეტ კავშირს მოგზაურობის ყველა ეტაპზე, რაც ქმნის უფრო ღრმა და გრძელვადიან ურთიერთობას. აღნიშნული მიდგომა წარმოადგენს მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზაციის წარმატებულ მაგალითს, რომელიც ზრდის როგორც მომხმარებლის ლოიალობას, ასევე სასტუმროს ფინანსურ მაჩვენებლებს.

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

ონლაინ პლატფორმების, როგორცაა: Booking.com და Airbnb, პოპულარობა საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, არა მხოლოდ გაზარდონ გაყიდვები, არამედ გაუმჯობესონ თავიანთი მომსახურების ხარისხი. აღნიშნული პლატფორმების გამოყენება ბენჩმარკინგის პროცესში მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, უფრო ეფექტურად შეაფასონ თავიანთი კონკურენტების ძლიერი და სუსტ მხარეები. კერძოდ: ადგილმდებარეობების მიხედვით უპირატესობას ფლობს აჭარის რეგიონი - 1593 ადგილით; მომდევნო საფეხურზე გამოირჩევა თბილისი - 1473 ადგილით, იმერეთი - 264 ადგილით და ყველაზე 22 ადგილით რეგიონი რაჭა. აღნიშნული მონაცემები მიუთითებს, რომ ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება განსაკუთრებით კონცენტრირებულია ტურისტულად ყველაზე აქტიურ რეგიონებში.

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

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

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

რაც შეეხება დღიურად განთავსების ფასებს სჭარბობს 182 ლარი - 66%, 182-364 ლარი - 20%, 364-546 ლარი - 8%, 546-728 ლარი - 4%, 728 ლარი და მეტი - 3%. შედარებით მცირე რაოდენობა ფიქსირდება დასასვენებელ სახლებში, ჰოსტელებსა და ვილებში, რაც მიუთითებს, რომ ეს სეგმენტი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა.

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

დიაგრამების ერთობლივი ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს ტურისტული ბაზარი ხასიათდება რეგიონული კონცენტრაციით, აპარტამენტებისა და მცირე განთავსების ობიექტების მაღალი წილით და ძირითადად საშუალო და დაბალი ფასის სეგმენტზე ორიენტაციით. აღნიშნული ტენდენციები მიუთითებს ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების შესაძლებლობებზე, განსაკუთრებით მაღალი ხარისხის მომსახურებისა და პრემიუმ სეგმენტის მიმართულებით, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყნის ტურისტული სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას საერთაშორისო ბაზარზე.

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

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

არსებული გამოწვევების გადაჭრა შესაძლებელია საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებისა და პროფესიული განათლების სისტემის გაუმჯობესების გზით. მაგალითად, 2023 წელს საქართველოში რამდენიმე ტურიზმის ტრენინგ ცენტრმა დაიწყო კურსების შეთავაზება, რომელიც მოიცავს ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებას. ეს ინიციატივა ხელს უწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის პროფესიონალთა კვალიფიკაციის ამაღლებას და ბიზნესის განვითარებას.

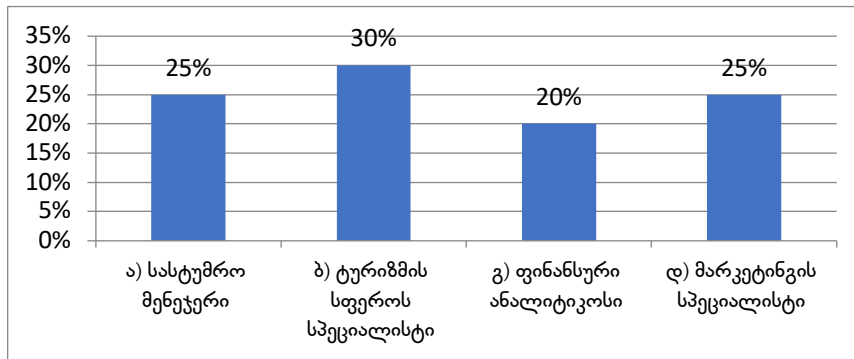
მომავალში, საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის წარმატება დამოკიდებული იქნება ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენების უნარზე, რაც გულისხმობს როგორც თანამედროვე ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებას, ისე პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას და ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ზრდას.

ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია საქართველოს სასტუმრო სექტორში მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ბაზარზე პოზიციის გამყარებისთვის. საერთაშორისო ტურისტები, რომლებიც ხშირად აქცენტს აკეთებენ ციფრულ მომსახურებასა და კომფორტზე, უფრო მეტად ირჩევენ იმ სასტუმროებს, რომლებიც თანამედროვე ტექნოლოგიებს იყენებენ.

საქართველოს სასტუმრო სექტორის პოტენციური ბენჩმარკინგის საფუძველზე არის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი. ბენჩმარკინგის გამოყენება ადგილობრივ სასტუმროებს საშუალებას აძლევს, არა მხოლოდ მომსახურების ხარისხი გააუმჯობესონ, არამედ ეფექტურად მოერგონ საერთაშორისო ბაზრის მოთხოვნებს.

ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ პროფესიული განაწილების თვალსაზრისით, ტურიზმის სფეროს სპეციალისტები (30%), სასტუმრო მენეჯერები (25%) და მარკეტინგის სპეციალისტები (25%) წარმოადგენენ ძირითადი სამიზნე ჯგუფებს, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართულნი ბენჩმარკინგის პროცესებში. ეს მონაცემები გვაფიქრებინებს, რომ სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებაში სწორედ ამ პროფესიონალთა ჩართულობა თამაშობს გადამწყვეტ როლს (იხ. დიაგრამა 1).

**დიაგრამა 1. რესპონდენტთა პროფესიული განაწილება**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე.

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

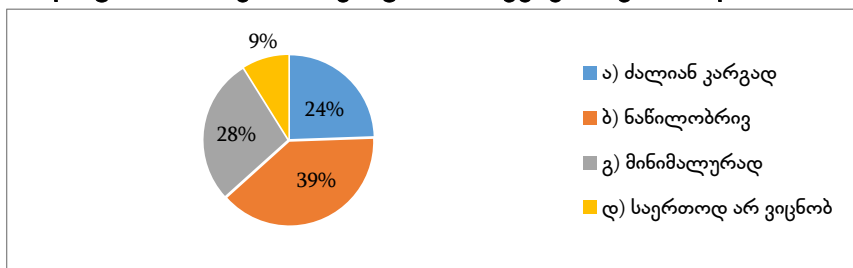
სასტუმრო მენეჯერები და მარკეტინგის სპეციალისტები, როგორც კვლევამ აჩვენა, ყველაზე აქტიურად იყენებენ ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტებს. ეს ორი პროფესია განსაზღვრავს სასტუმროს სტრატეგიულ მიმართულებებს, განსაზღვრავს კონკურენტულ პოზიციას და მუშაობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. მენეჯერების 25%-იანი წილი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

მარკეტინგის სპეციალისტები, რომლებიც ასევე 25%-ს შეადგენენ, მნიშვნელოვანი ფოკუსით მუშაობენ მომხმარებლის ქცევისა და მოთხოვნების ანალიზზე. მათი ჩართულობა ბენჩმარკინგში მნიშვნელოვანია, რადგან მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომები ზრდის სასტუმროების რეპუტაციას და უზრუნველყოფს გრძელვადიან სტაბილურობას ბაზარზე.

კვლევის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია რესპონდენტების მიერ ბენჩმარკინგის ცნობადობის დონე. შედეგებმა აჩვენა, რომ მხოლოდ 24%-ს აქვს ბენჩმარკინგის პროცესების საფუძვლიანი ცოდნა, 39%-ს კი ნაწილობრივად გააჩნია ინფორმაცია, 28% მინიმალურ დონეზე ფლობს ინფორმაციას და 9% კი საერთოდ არ იცნობს მას (იხ. დიაგრამა 2). ეს მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის განათლებისა და ცნობიერების ამაღლება ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია.

განათლების ნაკლებობა უშლის ხელს ბენჩმარკინგის სრულფასოვნად გამოყენებას. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა ისეთ ბაზრებზე, როგორიცაა საქართველო, სადაც სასტუმროების დიდი ნაწილი ჯერ კიდევ არ იყენებს სტანდარტიზებულ ანალიტიკურ მიდგომებს და მეტ ყურადღებას აქცევს ტრადიციულ მართვის მეთოდებს.

**დიაგრამა 2. ბენჩმარკინგის პროცესების ცნობადობა**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე.

კვლევის შედეგების მიხედვით, ბენჩმარკინგის ცოდნის დონე რეგიონულ სასტუმროებში შედარებით დაბალია, რაც გამომწვეულია როგორც ტექნოლოგიური რესურსების ნაკლებობით, ასევე შესაბამისი ტრენინგების სიმცირით. მაგალითად, რეგიონულ სასტუმროებში დასაქმებულები ხშირად ვერ იყენებენ თანამედროვე ინსტრუმენტებს, რაც ხელს უშლის ბაზრის კონკურენტულობის სრულად შეფასებას.

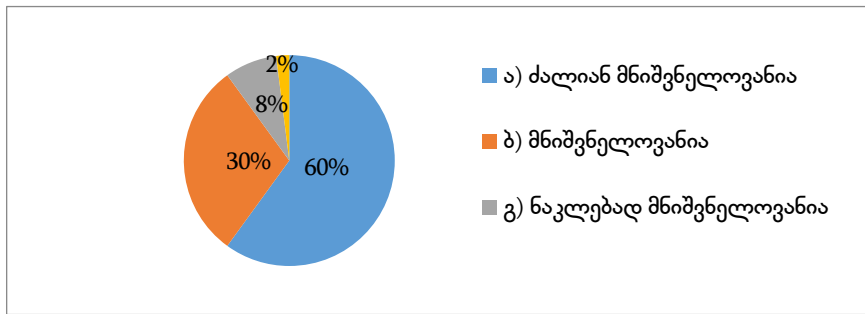
ამ მიმართულებით, საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება შეიძლება იყოს სასარგებლო. ცოდნის გაზიარება და ტრენინგების სისტემატური ორგანიზება აუმჯობესებს ბენჩმარკინგის პრაქტიკის დონეს. საქართველომ უნდა გამოიყენოს საერთაშორისო გამოცდილება და ტრენინგების პროგრამები, რათა პროფესიონალებმა მიიღონ თანამედროვე მიდგომების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

კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბენჩმარკინგის ცოდნის გავრცელებაში. თანამედროვე ინსტრუმენტები, როგორცაა მონაცემთა მართვის პლატფორმები და ანალიტიკური პროგრამები, შეიძლება გამოიყენონ როგორც სასწავლო საშუალებები პროფესიონალების კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის.

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

ბენჩმარკინგი, როგორც სასტუმროების განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონკურენტუნარიანობისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში. კვლევის შედეგების მიხედვით, მონაწილეთა 60%-მა ხაზგასმით აღნიშნა ბენჩმარკინგის მნიშვნელობა, რაც ადასტურებს მის როლს სასტუმრო სექტორის ეფექტურობის გაზრდაში. ამავე დროს, 2% საერთოდ არაა მნიშვნელოვანი და 8%-მა აღნიშნა, რომ ბენჩმარკინგი ნაკლებად მნიშვნელოვანია, თუმცა 30%-მა ბენჩმარკინგის მნიშვნელობაზე მიუთითა (იხ. დიაგრამა 3).

**დიაგრამა 3. ბენჩმარკინგი მნიშვნელობა სასტუმროების განვითარების პროცესში**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების საფუძველზე.

ეს მონაცემები ასახავს, რომ ბენჩმარკინგი ჯერ კიდევ არაა სრულად ინტეგრირებული მენეჯმენტის პროცესებში.

კონკურენტთა ქმედებებზე დაკვირვებით უამრავი ინფორმაციის მიღება, ანალიზი და სწავლა შეიძლება, რვა ელემენტი რომელიც მოქმედებს კონკურენტთა ქმედებებზე ეს არის:

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

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

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

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

1. ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენება: ციფრული პლატფორმები, რომლებიც ანალიტიკურ მონაცემებს აერთიანებს, სასტუმრო მენეჯერებს საშუალებას აძლევს სწრაფად და ეფექტურად გააანალიზონ ბაზრის ტენდენციები.

2. სასწავლო პროგრამების ინტეგრაცია: მენეჯერებისთვის და სხვა პროფესიონალებისთვის ტრენინგების შეთავაზება, რომელიც ფოკუსირებული იქნება ბენჩმარკინგის სტრატეგიული გამოყენების სწავლაზე.

3. საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება: საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობა საქართველოს სასტუმრო სექტორს მისცემს შესაძლებლობას, უკეთ გაიაზროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკული გამოყენება და მისი მნიშვნელობა.

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

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

ამავე კონტექსტში, მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტები და AI-ტექნოლოგიები განსაკუთრებით ეფექტურია კონკურენტუნარიანი ბაზრებისთვის, სადაც სასტუმროებს სჭირდებათ სწრაფი და ზუსტი გადაწყვეტილებების მიღება.

მიუხედავად ტექნოლოგიების გლობალური განვითარებისა, კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში სასტუმრო სექტორის პროფესიონალებს ხშირად არ

აქვთ შესაბამისი ცოდნა და უნარები, რათა სრულად გამოიყენონ ციფრული ინსტრუმენტები. ეს გამოწვევა განსაკუთრებით მწვავედ ჩანს რეგიონულ სასტუმროებში, სადაც ციფრული გადაწყვეტილებების დანერგვა კიდევ უფრო შეზღუდულია. ციფრული ტრენინგების და განათლების პროგრამების დანერგვა აუცილებელია იმისთვის, რომ პროფესიონალებმა შეძლონ თანამედროვე ტექნოლოგიების ეფექტურად გამოყენება. ტრენინგები, რომლებიც მოიცავს მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტების და AI-ტექნოლოგიების გამოყენებას, არა მხოლოდ გააუმჯობესებს ინდუსტრიის ეფექტურობას, არამედ გაზრდის მისი კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე. კვლევის მონაწილეთა ნაწილი აღნიშნავს, რომ ტექნოლოგიების გამოყენებაში მთავარი ბარიერია ინფრასტრუქტურული დეფიციტი. ეს მოიცავს როგორც პროგრამული უზრუნველყოფის ხელმისაწვდომობას, ასევე ინტერნეტის მაღალხარისხიანი სერვისების არარსებობას, რაც განსაკუთრებით ხშირია საქართველოს რეგიონებში. შედეგად, რეგიონული სასტუმროები ვერ იყენებენ ბაზარზე არსებულ შესაძლებლობებს, რაც ხელს უშლის მათ განვითარებას.

საერთაშორისო მაგალითები, როგორცაა ევროპული სასტუმრო ქსელები, გვიჩვენებს, რომ ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განვითარება არის სასტუმრო სექტორის გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტი. საქართველოში მსგავსი ინიციატივების განხორციელება სერიოზულ დახმარებას გაუწევს სექტორის განვითარებას.

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

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

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ 62%-ის აზრით, ბენჩმარკინგი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს სასტუმროების მომსახურების ხარისხს, ხოლო 25%-მა აღნიშნა, რომ მისი გავლენა უმნიშვნელოა. ეს მიანიშნებს, რომ ბენჩმარკინგი უფრო მეტად გამოიყენება მაღალი დონის სასტუმროებში, რომლებიც მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაზე არიან ორიენტირებულნი.

ანალიზმა აჩვენა, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის პრაქტიკული გამოყენება ჯერ კიდევ სრულად ჩამოყალიბებული არ არის, თუმცა მისი მნიშვნელობა პროფესიულ

წრეებში უკვე მკაფიოდ იკვეთება. კვლევის მონაწილეთა უმრავლესობა ბენჩმარკინგს აღიქვამს როგორც მნიშვნელოვან ან ძალიან მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რაც მიუთითებს, რომ სექტორში არსებობს მისი დანერგვის მზაობა. ამასთან, კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგის შესახებ საფუძვლიანი ცოდნა ჯერ კიდევ შეზღუდულია, განსაკუთრებით რეგიონულ სასტუმროებში, სადაც ნაკლებადაა გავრცელებული როგორც ანალიტიკური მიდგომები, ისე შესაბამისი ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები.

ბენჩმარკინგის პროცესის განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია შედარებითი ელემენტების გამოყენოთ კონკრეტულად სასტუმრო იდუისტრიაში აქტიურად აღარებენ ერთმანეთს სასტუმროების მართვის მეთოდებს, განვიხილოთ 5 ყველაზე გავრცელებული სასტუმროს მართვის მეთოდი (იხ.ცხრილი 4).

**ცხრილი 4. სასტუმროს მართვის მეთოდები**

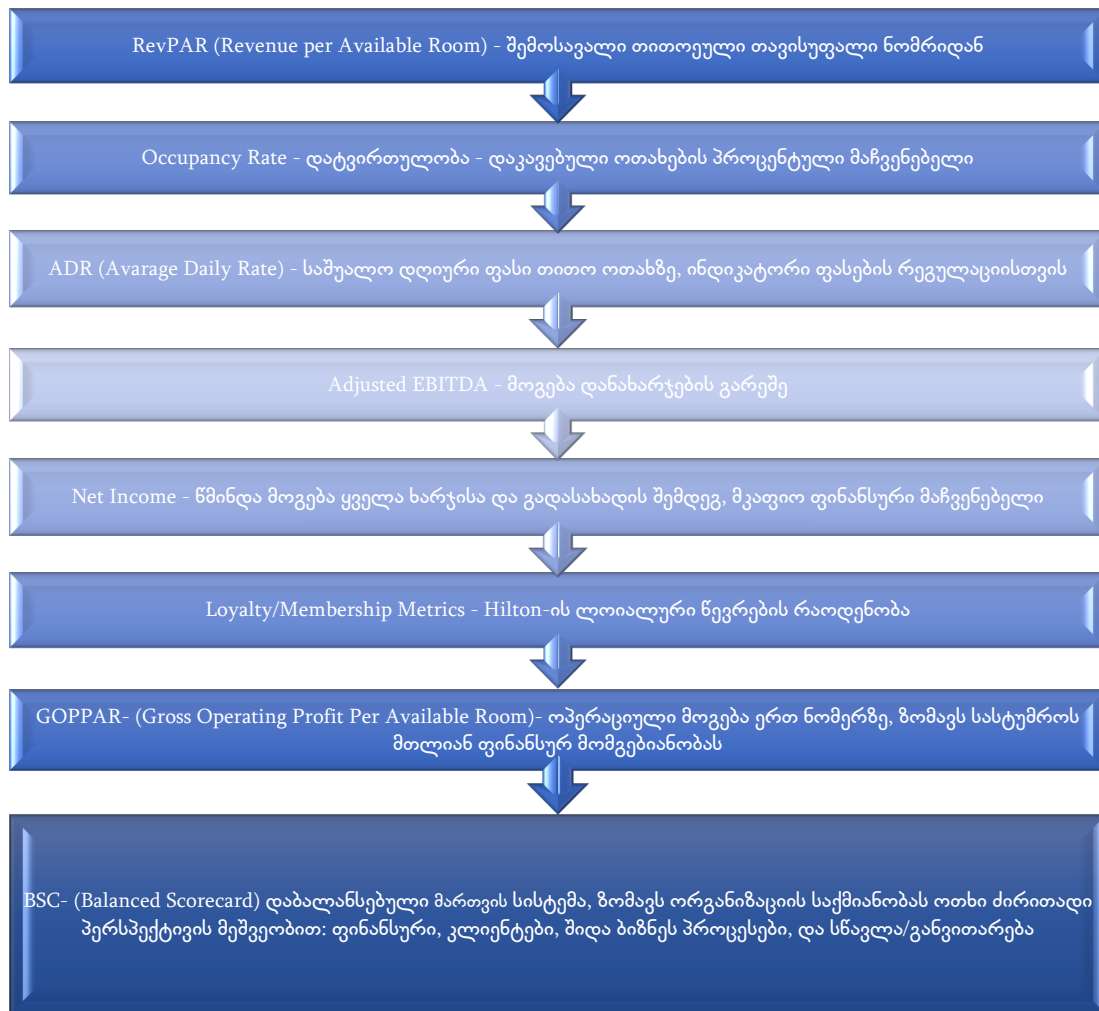
მეთოდი	მიზანი	შედეგი	წყარო
მონაცემთა ანალიზი (Data Analysis)	რამდენად ეფექტიანად იყენებენ სასტუმროები რესურსებს სხვადასხვა ქვეყანაში და რომელი ბაზრები წარმოადგენენ „საუკეთესო პრაქტიკის“ მაგალითს.	სასტუმრო ინდუსტრიის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით. განვითარებული ქვეყნების სასტუმროები უფრო ეფექტურად იყენებენ რესურსებს, ხოლო ნაკლებად განვითარებულ ბაზრებზე შეინიშნება არაეფექტიანობა, ეს ყველაფერი კი ზრდის ბენჩმარკინგის გამოყენების საჭიროებას	(Assaf, Barros, 2013)
თეორიულ-ანალიტიკური კვლევის მეთოდი (Conceptual/Theoretical Analysis)	რამდენად უწყობს ხელს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას სასტუმროებში	ბენჩმარკინგი არ არის მხოლოდ შედარების ინსტრუმენტი, არამედ ის ეხმარება ორგანიზაციებს განსაზღვრონ საკუთარი პოზიცია კონკურენტულ გარემოში, გამოავლინონ მათი ძლიერი და სუსტი	(Belias, 2021)

		მხარეები და მოძებნონ გამოსწორების გზები.	
ბილბაოს მეთოდი Bilbao Case	ქალაქის მაშტაბით არსებული სასტუმროების ტარიფებისა და დატვირთვის მონაცემთა მონიტორინგი და ანალიზი.	ფასების შედარებითი ინდექსი, რომელიც საშუალებას იძლევა შეფასდეს ქალაქის სასტუმრო სექტორის პოზიცია ბაზარზე, გამოვლინდეს სეზონური მერყეობები და განისაზღვროს კონკურენტული სტრატეგიები.	(Osés, 2016)
ბეიზიანური მეთოდი Bayesian method	სასტუმროს დაჯავშნის გაუქმების პროგნოზირება, ჯავშნის გაუქმების სიხშირის კონტროლი.	მენეჯერებს საშუალება აქვთ ეფექტურად მართონ რესურსები და შეამცირონ გაუქმების შედეგად გამონვეული ფინანსური ზარალი.	(Jishan, 2024)
Machine Learnin - AI მოდელები	წინასწარ მოთხოვნილების განსაზღვრა, ვარაუდი გააკეთო მომავალ მოთხოვნაზე ისე, რომ ფასები და სარეკლამო აქტივობები ოპტიმიზირებული იყოს.	ზრდის სასტუმროს არა მარტო მომავალში შემოსავლის პროგნოზირების სიზუსტეს, არამედ შემოსავლის ეფექტიანობასაც, რადგან შესაძლებელი ხდება რესურსების და ფასების დინამიკური დაგეგმვა გაუქმებების სკლურ ნიშნებზე დაყრდნობით	(ხაბეიშვილი კაცია, 2025)

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

ასევე ბენჩმარკინგის პროცესში შედარებისთვის აქტიურად გამოიყენება სასტუმროს ინდიკატორები (იხ.სქემა 1).

## სქემა 1. ყველაზე გამოყენებადი ინდიკატორები Hilton-ისთვის



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ.

წარმოდგენილი მაჩვენებლების სისტემა ნათლად აჩვენებს, რომ თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში ბენჩმარკინგი ეფუძნება არა მხოლოდ ცალკეულ ფინანსურ ინდიკატორებს, არამედ მრავალფაქტორულ ანალიზს, რომელიც აერთიანებს შემოსავლებს, ოპერაციულ ეფექტიანობას, მომხმარებლის ლოიალობასა და სტრატეგიულ მართვას. ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა საშუალებას აძლევს სასტუმროებს, უფრო ზუსტად შეაფასონ თავიანთი პოზიცია ბაზარზე და განავითარონ კონკურენტული სტრატეგიები.

აღნიშნული სქემა წარმოადგენს ბენჩმარკინგის პრაქტიკული გამოყენების მნიშვნელოვან მოდელს, რომელიც ხელს უწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის ფინანსური შედეგების, ოპერაციული პროცესებისა და სტრატეგიული განვითარების სისტემურ შეფასებას.

ბენჩმარკინგის პროცესის კიდევ უფრო სიღმისეული და კონკრეტული შედეგებისთვის ვთავაზობთ მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტების გამოყენებას,

კერძოდ, როგორ ურთიერთქმედებს ბენჩმარკინგი მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტთან სასტუმრო იდუსტრიაში.

სასტუმროების საქმიანობის შედარება 12P მოდელის მეშვეობით შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი ეტაპებით:

- კონკურენტული სასტუმროების შერჩევა;
- თითოეული „P“-სთვის ინდიკატორების განსაზღვრა;
- მონაცემების შეგროვება (ფინანსური ანგარიშები, მომხმარებლის შეფასებები, მარკეტინგული აქტივობები);
- ქულათა მინიჭება ან ინდექსის შექმნა;
- შედეგების ინტერპრეტაცია და სტრატეგიული რეკომენდაციების შემუშავება.

განვიხილოთ მარკეტინგული მიქსის 12 ელემენტი სასტუმრო ბიზნესთან მიმართებაში (იხ.ცხრილი 5).

**ცხრილი 5. ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტი სასტუმრო ბიზნესში**

	12 P	ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P-ის ელემენტის ურთიერთქმედება სასტუმრო იდუსტრიაში	ავტორი
1	პროდუქტი (Product)	ბენჩმარკინგი ადარებს სასტუმროს ნომრის ტიპებს, აღჭურვილობას, სპას, მენიუს (F&B) და სხვადასხვა უახლესი ტექნოლოგიებით აღჭურვილ სერვისებს. ეს პროცესი ეხმარება მას, რომ კონკურენცია გაუწიოს უკვე არსებულ წამყვან სასტუმროებს	Kotler - 2016
2	ფასი (Price)	ეს არის ფასების სტრატეგია - სერვისების ტარიფების განსაზღვრა, სეზონურობის მიხედვით, ოთახის ტიპის მიხედვით, ფასდაკლებების შეთავაზება და სხვა. სასტუმროები შემოსავლებზე დაყრდნობით ყოველდღიურად არეგულირებენ ტარიფებს, სამუშაო დღეებში სთავაზობენ დაბალ ტარიფებს და ფასდაკლებებს რათა გაზარდონ სასტუმროს დატვირთვის მაჩვენებელი.	Ivanov & Zhenchev, 2012.
3	ადგილი (Place)	ის მოიცავს მიწოდების არხებს, როგორ და რა გზით შეძლებს მომხმარებელი სასტუმროზე წვდომას, კონკრეტულად კი ჯავშნის გაკეთებას. ძირითადად სასტუმროები იყენებენ ისეთ პლატფორმებს როგორცაა: Booking.com და Airbnb.com, ასევე ტურისტული კომპანიები, შიდა ქსელი და სხვა კორპორატიული პარტნიორები.	Morosan & Jeong, 2008
4	პოპულარიზაცია (Promotion)	ყველა საკომუნიკაციო არხები და პლატფორმები აქტივობებისთვის. სასტუმროები გამოიყენებენ და მართავენ სოციალურ მედიას რეკლამისთვის,	Kandampully, 2018

		თანამშრომლობენ ბლოგერებთან, აგზავნიან მეილებს და ასევე აქტიურად გამოიყენებენ Google Ads ტურისტების მოსაზიდად.	
5	ადამიანები (People)	არიან სასტუმროს მთლიანი მომსახურე პერსონალი. თითოეული მომუშავე გავლენას ახდენს მომხმარებლის გამოცდილებაზე.	Baum, 2007
6	პროცესი (Process)	ყველა პროცედურა, რომელიც მომხმარებელმა უნდა გაიაროს სასტუმროში. მოიცავს საოპერაციო სისტემებს, რომელიც უზრუნველყოფს მარტივ სერვისებს. მაგალითად, განთავსება (Check-in) და სასტუმროდან გასვლა (Check-out), ოთახის დალაგება, ნებისმიერი პრობლემის დროულად გადაჭრა და სხვა.	Lovelock & Wirtz, 2016
7	ფიზიკური მტკიცებულება (Physical Evidence)	ეს არის სასტუმროს დიზაინი, სისუფთავე, პერსონალის ჩაცმულობა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ყველაფერი რაც ხილვადია და ბადებს საანდოობის განცდას.	Bitner, 1992
8	შეფუთვა (Packaging)	როგორ არის მომსახურება შეთავაზებული, ამ შემთხვევაში სასტუმროს ნომრის შეთავაზება სხვა დამატებით სერვისთან ერთად. მაგალითად, საოჯახო პაკეტი მოიცავს ორი დიდი პერსონა და 2 ბავშვი უფასოდ ან სასტუმრო ნომერი და დამატებით ბავშვთა გასართობი სივრცის გამოყენება. შაბათ-კვირის შეთავაზება, ნომერთან ერთად სპა მომსახურების შეთავაზება და სხვა.	Missleton, 2009
9	პოზიციონირება (Positioning)	რა სტატუსით არის ბაზარზე წარმოდგენილი მცირე თუ საშუალო ღონის, პრემიუმ კლასის თუ ბიუჯეტური.	Ries & Trout, 2001
10	პროდუქტიულობა (Productivity)	სერვისის და მომსახურების ხარისხის განსაზღვრა და სასტუმროს დატვირთულობის შეფასება, ოპერაციული და მარკეტინგული შედეგების მონიტორინგი.	Baker & Magnini, 2008
11	პერსონალიზაცია (Personalization)	მომხმარებელზე მორგებული შეთავაზებების გაკეთება, ლოიალური პროგრამები. მაგალითად, პერსონალური მისალოცი და მისალმების წერილები ნომრებში, ოთახის პარამეტრების არჩევა და სხვა.	Chung & Buhalis, 2008
12	პარტნიორობა (Partnership)	თანამშრომლობა ბრენდებთან, ინფლუენსერებთან, ადგილობრივ პარტნიორებთან: ავიაკომპანიებთან, რესტორნებთან, ტურისტულ კომპანიებთან, ბანკებთან, ღონისძიებების ორგანიზატორებთან და ა.შ.	Wang & Fesenmaier, 2007

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

წარმოდგენილი ცხრილი (ცხრილი 5) ასახავს ბენჩმარკინგისა და მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის ურთიერთქმედებას სასტუმრო ინდუსტრიაში. ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბენჩმარკინგი წარმოადგენს არა მხოლოდ შედარებითი შეფასების ინსტრუმენტს, არამედ მარკეტინგული და მენეჯერული გადანწყვეტილებების ინტეგრირებულ მექანიზმს, რომელიც გავლენას ახდენს სასტუმროს საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა მიმართულებაზე.

12P მოდელის თითოეული ელემენტი ბენჩმარკინგის პროცესში იძენს სტრატეგიულ მნიშვნელობას. კერძოდ, პროდუქტის, ფასის, ადგილისა და პოპულარიზაციის კომპონენტები განსაზღვრავს სასტუმროს საბაზრო შეთავაზებასა და კონკურენტულ პოზიციას, ხოლო ადამიანები, პროცესი და ფიზიკური მტკიცებულება მომსახურების ხარისხისა და მომხმარებლის გამოცდილების მთავარ საფუძველს ქმნის. ამასთან, ისეთი ელემენტები, როგორცაა შეფუთვა, პოზიციონირება, პროდუქტიულობა, პერსონალიზაცია და პარტნიორობა, თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესში დამატებით ქმნის ღირებულებას და აძლიერებს სასტუმროს შესაძლებლობას, მოერგოს ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებს.

ცხრილის ანალიზიდან ჩანს, რომ ბენჩმარკინგი თითოეულ ელემენტში ხელს უწყობს არა მხოლოდ კონკურენტების პრაქტიკის შედარებას, არამედ საუკეთესო გამოცდილების იდენტიფიცირებასა და მის ადაპტაციას კონკრეტული სასტუმროს საქმიანობაში. მაგალითად, ფასის, პერსონალიზაციისა და პარტნიორობის მიმართულებით ბენჩმარკინგი საშუალებას აძლევს სასტუმროს, უკეთ შეიმუშაოს მომხმარებელზე ორიენტირებული შეთავაზებები, ხოლო პროცესისა და პროდუქტიულობის მიმართულებით - გააუმჯობესოს საოპერაციო ეფექტიანობა და ფინანსური შედეგები.

საერთაშორისო სასტუმროების ქსელი Hilton-ი ყოველთვის იყენებს ბენჩმარკინგის მეთოდებს ყველა 12P-ის კომპონენტში, კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. მთავარ კონკურენტებად მიიჩნევს სასტუმროების ქსელ Marriot-ს, Hyatt-ს და Accor-ს, მათთან შედარებით Hilton-ი ადგენს საუკეთესო პრაქტიკას, მარკეტინგულ სტრატეგიებს და ამკვიდრებს ინოვაციურ საოპერაციო სისტემებს. მაგალითად, Hilton-ი იყენებს კონკურენტული ფასების ბენჩმარკინგის მეთოდებს, აანალიზებს მსგავს კონკურენტულ სასტუმროებში საშუალო დღიურ ტარიფებს სხვადასხვა ქალაქებში, ეს ხელს უწყობს იყოს კონკურენტუნარიანი და გაზარდოს შემოსავალი.

შედარებითი ანალიზისთვის საერთაშორისო სასტუმრო ბრენდთან ერთად შეიძლება შევადაროთ ადგილობრივი სასტუმროს ბრენდი Rooms-ი. Rooms Hotels არის ქართული ჰოსპიტალიტის ბრენდი, რომელიც შეიქმნა კომპანია Adjara Group Hospitality-ის მიერ. ბრენდის პირველი სასტუმრო გაიხსნა 2014 წელს თბილისში, ყოფილი გამომცემლობის შენობაში. მოგვიანებით გაიხსნა ობიექტები ყაზბეგში, კოხტა-მიტარბში და სხვა ლოკაციებში. ბრენდი სწრაფად გახდა საერთაშორისო ტურისტების ყურადღების ცენტრში და ხშირად მოიხსენიება როგორც თანამედროვე ქართული ჰოსპიტალიტის

წარმატებული მაგალითი (იხ, ცხრილი 6)

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

**ცხრილი 6. სასტუმრო Hilton-ის და სასტუმრო Rooms-ის შედარება მარკეტინგული მიქსი 12P კომპონენტების მიხედვით**

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

<b>Personalization</b> (პერსონალიზაცია)	მაღალი პერსონალიზაციის დონე	პერსონალიზაცია ძირითადად მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე
<b>Partnership</b> (პარტნიორობა)	ადგილობრივი ბრენდები და კულტურული პროექტები	გლობალური კორპორატიული პარტნიორობა

**წყარო:** ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ.

ამ ორი მოდელის შედარება აჩვენებს, რომ წარმატებული სასტუმრო ბრენდი შეიძლება განვითარდეს ორი განსხვავებული სტრატეგიის გამოყენებით: სტანდარტიზებული საერთაშორისო მართვის მოდელით ან გამოცდილებაზე დაფუძნებული ლოკალური კონცეფციით.

სასტუმროების შედარებითი ანალიზი არ არის მხოლოდ შეფასება იგი წარმოადგენს ინოვაციების გენერირების ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი, კონკურენტუნარიანი სერვისებისა და მართვის მოდელის შექმნას. კონკრეტულად სასტუმრო Rooms-ის და სასტუმრო Hilton-ის შედარების მაგალითზე შეიძლება ითქვას რომ შესაძლებელია შემუშავდეს საერთო მოდელის სურათი, რომელიც მოიცავს დიზაინს, გამოცდილებას, ემოციას. ასევე ტექნოლოგიებს, საერთაშორისო სტანდარტებს და პროცესებს.

სასტუმროების კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მაღალი წონადობის ელემენტის ერთობლიობა, კერძოდ: პროდუქტი, ფასი, პროცესები და ადამიანური რესურსი. Hilton-ის კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება სტანდარტიზაციას, ტექნოლოგიებსა და ეფექტიან მართვას, ხოლო Rooms-ის კონკურენტუნარიანობა დგას გამოცდილებაზე, დიზაინსა და მომხმარებელთან ემოციურ კავშირზე.

**ცხრილი 7. სასტუმროებში ინოვაციური პოტენციალის დანერგვისა და შედარების შესაძლებლობები 12P ელემენტების მიხედვით**

12P ელემენტი	Rooms-მა Hilton-ისგან	Hilton-მა Rooms-ისგან
<b>Product</b> (პროდუქტი)	სტანდარტიზებული სერვისის ელემენტები	უნიკალური დიზაინი და ტრადიციული ელემენტები
<b>Price</b> (ფასი)	დინამიური ფასები	მოქნილი და სემონურობაზე მორგებული ფასები
<b>Place</b> (ადგილი)	გლობალური დისტრიბუციის არხები, OTA ოპტიმიზაცია	ადგილობრივი არხების და ადგილობრივი ბაზრის უკეთ გამოყენება

Promotion (პოპულარიზაცია)	მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგი (CRM, AI)	ემოციებზე მოქმედი მარკეტინგი
People (ადამიანები)	სტანდარტიზებული ტრენინგები და სერვისის პროტოკოლები	პერსონალიზებული და ინდივიდუალური კომუნიკაცია
Process (პროცესი)	ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება	მომხმარებლების დამატებითი მომსახურების გათვალისწინება
Physical Evidence (ფიზიკური გარემო)	ხარისხის კონტროლი	დიზაინი და გარემო
Packaging (შეფუთვა)	სპეციალური შეთავაზებები	ადგილზე და მომხმარებელზე მორგებული შეთავაზებები
Positioning (პოზიციონირება)	გლობალური ბრენდინგის სტრატეგია	ადგილობრივ ბაზარზე მორგებული სტრატეგია
Productivity (პროდუქტიულობა)	ოპერაციული ეფექტიანობა, ინდიკატორების მართვა	მოქნილობა და სწრაფი ადაპტაცია
Personalization (პერსონალიზაცია)	AI- ხელოვნული ინტელექტის პროგრამები	ემოციური, ადამიანებზე ორიენტირებული
Partnership (პარტნიორობა)	გლობალური პარტნიორები	ადგილობრივი პარტნიორები

წყარო. შედგენილია ავტორის მიერ.

მარკეტინგული მიქსის 12P მოდელის საფუძველზე განხორციელებული შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ ადგილობრივი ბრენდი Rooms-ი და საერთაშორისო ბრენდი Hilton-ი ერთმანეთისგან განსხვავებულ კონკურენტულ უპირატესობებს ფლობენ, რაც ქმნის ინოვაციების გადაღებისა და ინტეგრაციის შესაძლებლობას (იხ. ცხრილი 7)

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

ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის გამოყენების ლოგიკური დასაბუთებისა და კვლევის სიზუსტისათვის გამოვიყენეთ ექსპერტული მეთოდი, ვინაიდან ექსპერტული გამოკითხვა იძლევა სწორად შევაფასოთ პრობლემა პროფესიონალთა გამოცდილებითა და კვალიფიკაციის დონის გამოყენებით. პრაქტიკაში ექსპერტული მეთოდი ორიენტირებულია პროფესიონალი სპეციალისტების წინასწარ განსაზღვრულ რაოდენობაზე, რადგან კვლევის ობიექტის შედეგები მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ექსპერტის კვალიფიკაციის დონესა და გამოცდილებაზე.

**ცხრილი 8. მარკეტინგული მიქს 12P-ის ექსპერტული შეფასების შედეგები**

მარკეტინგული მიქსის 12P (α1)		ექსპერტები										ჯამი	საშუალო	ნონაღობა
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	პროდუქტი/ Product	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	98	<b>9.8</b>	0.09917741
2	ფასი/ Price	8	9	10	9	9	8	8	10	10	8	89	<b>8.9</b>	0.09021395
3	ადგილი /Place	5	9	10	10	8	10	10	10	9	9	90	<b>9</b>	0.09091421
4	პოპულარიზაცია Promotion	10	8	5	10	8	10	10	8	8	7	84	<b>8.4</b>	0.08364853
5	ადამიანები/ People	10	10	5	10	8	9	9	8	8	7	84	<b>8.4</b>	0.08381844
6	პროცესი/ Process	9	7	5	9	6	10	9	7	9	6	77	<b>7.7</b>	0.07649234
7	ფიზიკური მტკიცებულება Physical Evidence	7	9	5	8	9	10	10	7	9	6	80	<b>8.0</b>	0.07965076
8	შეფუთვა/ Packaging	8	8	8	9	8	9	10	8	9	6	83	<b>8.3</b>	0.0831665
9	პოზიციონირება Positioning	8	8	8	9	8	9	10	7	8	7	82	<b>8.2</b>	0.08231272
10	პროდუქტიულობა Productivity	9	9	6	8	8	8	10	7	8	8	81	<b>8.1</b>	0.08124605
11	პერსონალიზაცია Personalization	9	7	6	8	6	8	8	7	8	4	71	<b>7.1</b>	0.07075478
12	პარტნიორობა Partnership	8	8	7	9	6	8	8	7	8	9	78	<b>7.8</b>	0.0786043
ჯამი		101	101	85	108	94	109	112	96	104	87			1.0

**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ ექსპერტული კვლევის შედეგების საფუძველზე

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

შერჩევასა ყურადღება გამახვილდა ექსპერტთა მიერ ათქულიანი შეფასების სისტემაზე, კერძოდ ექსპერტების მიერ ათქულიანი სისტემით შეფასდა მარკეტინგული

მიქსის თორმეტივე ელემენტი. როგორც კვლევის შედეგებით ირკვევა პროდუქტის შეფასებები 9 და 10 ქულით შეფასდა მათ შორის 2-ჯერ 9 ქულით და 8-ჯერ 10 ქულით. ფასი სამჯერ შეფასდა 10 ქულით, სამჯერ 9 ქულით და 4-ჯერ 8 ქულით და ა.შ. მიღებული შეფასებებით ვლინდება, რომ ყველაზე დაბალ შეფასებას პერსონალიზაციის კრიტერიუმი 4 ქულით, ერთხელ შეფასებული, ასევე ადგილი 5 ქულით შეფასდა ერთხელ, ასევე 5 ქულით შეფასდა ერთხელ პოპულარიზაცია, ადამიანები და პროცესი. მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე, ელემენტი წონადობის გამოთვლის მიზნით ფორმულით (1) გამოვლინდა წონადი ელემენტი.

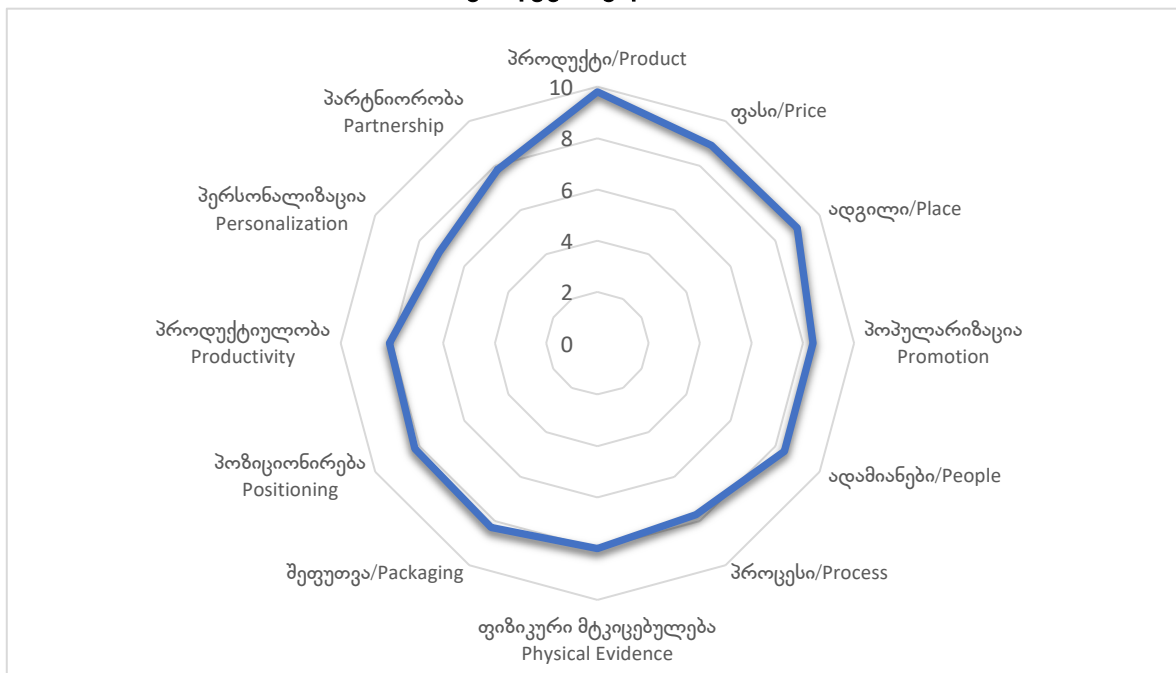
$$a_i = \frac{\sum(p_{ij} \cdot p_{cj})}{m} \quad (1)$$

სადაც  $a_i$  - არის პარამეტრი,  $i$  - პარამეტრის რაოდენობა,  $j$  - არის ექსპერტების რაოდენობა,  $m$  - ექსპერტების რაოდენობა;  $P_{ij}$  -  $i$  პარამეტრზე  $j$  ექსპერტის მიერ მინიჭებული ქულა;  $P_{cj}$  - პარამეტრებზე  $j$  ექსპერტების მიერ მინიჭებული ქულათა ჯამი.

როგორც მიღებული შედეგებიდან ჩანს (ცხრილი 8), პროდუქტი (Product) წონადობის კრიტერიუმმა შეადგინა  $a_1=0.09917741$ ; მომდევნო - ფასი (Price) წონადობის მაჩვენებელი  $a_2=0.09021395$  ტოლია; მესამე - ადგილი (Place) კრიტერიუმის წონადობის მაჩვენებელი  $a_3=0.09091421$  ტოლია; მეოთხე პოპულარიზაცია (Promotion) წონადობა შესაბამისად  $a_4=0.083648534$  შეადგენს; ადამიანები (People) წონადობის კოეფიციენტი შესაბამისად  $a_5=0.08381844$ ; პროცესი (Process) წონადობა  $a_6=0.07649234$ , ხოლო ფიზიკური მტკიცებულება (Physical Evidence) წონადობა  $a_7=0.07965076$  ტოლია; შეფუთვა (Packaging)  $a_8=0.0831665$ ; პოზიციონირება (Positioning) წონადობამ  $a_9=0.08231272$ ; პროდუქტიულობა (Productivity) წონადობამ  $a_{10}=0.08124605$ ; პერსონალიზაცია (Personalization) წონადობამ  $a_{11}=0.07075478$  და პარტნიორობა (Partnership) წონადობამ  $a_{12}=0.0786043$ . მიღებული და გამოკითხვის შედეგებით ირკვევა, რომ ყველაზე წონადი მაჩვენებელი ადგილი (Place=9) (0.09091421) და პროდუქტი (Product=9.8) (0.09917741), ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი პროცესი (Process=7.7) (0.07649234).

მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტის (ექსპერტული) შეფასების შედეგებისა და წონადობის კოეფიციენტების გათვალისწინებით შესაძლებელია ავაგოთ კონკურენტუნარიანობის გრაფიკული მოდელი მრავალკუთხედის სახით (ნახაზი 2), სადაც ნათლად ჩანს სასტუმრო ბიზნესში მაჩვენებელთა შედარებისა და შეფასების შესაძლებლობები. აღსანიშნავია, რომ მოცემული კონკურენტუნარიანობის მოდელი შეიძლება პრაქტიკულად იქნას გამოყენებული იქნას მომხმარებელთა მიერ ცალკეული სასტუმროების შეფასებისა და ანალიზის მიზნით, რომლის გამოყენებაც შესაძლოა გახდეს ბენჩმარკინგის მნიშვნელოვანი მეთოდი.

**ნახაზი 2. მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელი (მრავალკუთხედის სახით)**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ.

ამრიგად, სასტუმროების კონკურენტუნარიანობა არის მათი შესაძლებლობა მომხმარებელს დროულად და შედარებით მისაღებ პირობებში შესთავაზოს საჭირო მომსახურება. ცხადია, კონკურენციის პირობებში ის სასტუმროები შეძლებენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა, რომლებიც აქტიურად გამოიყენებენ მარკეტინგული მიქსის 12P ელემენტების მიხედვით მოახდენენ ამ მაჩვენებელთა შედარებასა და შეპირისპირებას. ცხადია, კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრამდე საჭიროა დადგინდეს ის სასტუმროები, რომლებიც მეტნაკლებად კონკურირებენ ბაზრებზე და არიან ლიდერები.

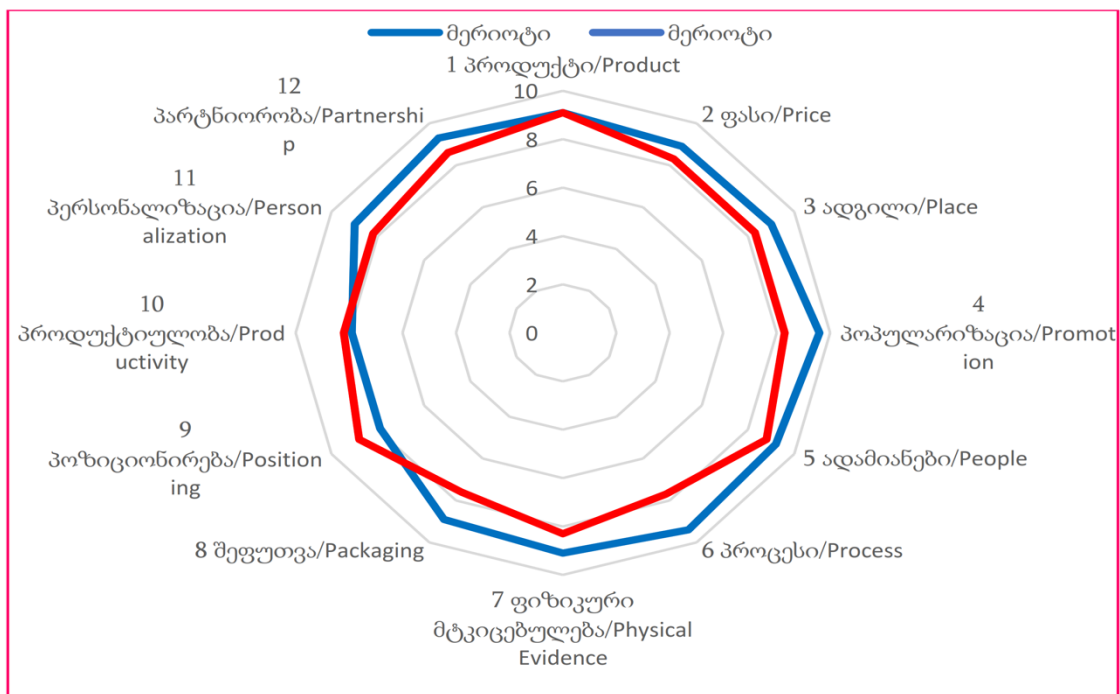
კვლევებით დგინდება, რომ ბენჩმარკინგის პირობებში სასტუმროთა მდგრადი კონკურენტუნარიანობის მიზნით მნიშვნელოვან შედეგები ვლინდება მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელის (მრავალკუთხედი) პრაქტიკაში გამოყენებით. კერძოდ, ბენჩმარკინგის მიზნით ჩატარებული მარკეტინგული კვლევისას ყურადღება გამახვილდა ბრენდულ სასტუმროებზე სადაც ყველაზე მეტად შეინიშნება კონკურენცია და რომლებსაც მომხმარებელი კარგად იცნობს. ამ მიზნით შევარჩიეთ სასტუმროების ქსელი საერთაშორისო ბრენდები „მერიოტი“ და „ჰილტონი“.

თავდაპირველად გამოსაკითხი აუდიტორია შერჩეულ იქნა ჩატარებული ონლაინ მარკეტინგული კვლევიდან, რომლის მიხედვითაც რესპონდენტებმა- გაიხსენეს ბოლო ვიზიტი სასტუმროში და შეათვასეს მომსახურება მარკეტინგული მიქსის 12P-ის მიხედვით (ათქულიანი სიტემით). კერძოდ, ონლაინ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 60-მდე მომხმარებელმა საიდანაც 72% სასტუმრო ჰილტონის, ხოლო 28% მერიოტის მომხმარებელია. შემთხვევითი წესით შერჩეული იქნა თითოეული სასტუმროს 20-ზე მეტი

ვიზიტორი რესპონდენტთა მიერ მიღებული შეფასებები დამუშავდა და გამოვლინდა შედეგები. მიღებული შედეგები აგებულია მრავალკუთხედი მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელის სახით.

კერძოდ, ბენჩმარკინგის მიზნით ჩატარებული მარკეტინგული კვლევისას ყურადღება გამახვილდა ბრენდულ სასტუმროებზე, სადაც ყველაზე მეტად შეინიშნება კონკურენცია და რომლებსაც მომხმარებელი კარგად იცნობს. ამ მიზნით შევარჩიეთ სასტუმროების ქსელი საერთაშორისო ბრენდები „მერიოტი“ და „ჰილტონი“.

**ნახაზი 3. მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელი სასტუმრო - „მერიოტისა“ და „ჰილტონის“ მიხედვით**



**წყარო:** შედგენილია ავტორის მიერ.

მრავალკუთხედიით ჩანს, რომ მიღებული შედეგებით ირკვევა (იხ.ნახაზი 3), რომ სასტუმროებს შორის ყველაზე მაღალი შეფასება რესპონდენტებს მიერ მინიჭებული აქვს „მერიოტს“ Promotion - 9.6; Process – 9.4; Partnership - 9.3; ყველაზე დაბალი კი ორჯერ Positioning და Personalization-ის შემთხვევაში, სადაც მნიშვნელობები 7.9-ის ტოლია; „ჰილტონი“-ის შემთხვევაში კი მონაცემები ასეთია: მხოლოდ ერთხელ Product-ის მიხედვით არის 9.1, ხოლო მხოლოდ ერთ შემთხვევაში აქვს Process-ის მიხედვით შეფასება 7.7. აღსანიშნავია, რომ მიღებული შედეგების მიხედვით ერთი სასტუმროსათვის ყველაზე მაღალი შედეგია, ხოლო მეორე სასტუმროსათვის კი ყველაზე დაბალი რაც თანაბარია და ტოლია 9.1;

ამრიგად, მარკეტინგული მიქს 12P-ის გრაფიკული მოდელი საშუალებას იძლევა სასტუმრო ბიზნესში მოქმედმა ბრენდებმა სწორად განსაზღვრონ თუ მიქსის რომელ მაჩვენებელზე გაამახვილონ ყურადღება და ისე დაგეგმონ მარკეტინგული

ლონისძიებები, რომლებიც სასტუმროთა მდგრად კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფენ თანამედროვე მსოფლიოში.

ეს მონაცემები ადასტურებს, რომ ბენჩმარკინგის შედეგად გაუმჯობესებული მომსახურება პირდაპირ კავშირშია მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და სასტუმროს რეპუტაციასთან. კვლევამ აჩვენა, რომ საქართველოში სასტუმროების ნაწილი ჯერ კიდევ არ იყენებს ამ სტრატეგიას ოპტიმალურად, რაც გამოწვეულია განათლებისა და გამოცდილების დეფიციტით.

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

კვლევის შედეგად იკვეთება, რომ საქართველოს სასტუმროები საჭიროებენ თანამედროვე მონაცემთა მართვის სისტემებს, რათა მომხმარებლის უკუკავშირი რეალურ დროში გაანალიზდეს. ეს დაეხმარება სასტუმროებს მომსახურების სტანდარტების გაუმჯობესებაში.

კვლევის 35%-მა განაცხადა, რომ ციფრული ტექნოლოგიები რეგულარულად გამოიყენება ბენჩმარკინგის პროცესში, თუმცა 10%-მა აღნიშნა, რომ არასდროს იყენებს მათ. ეს მონაცემები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად გარკვეული პროგრესისა, საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში ციფრული ტრანსფორმაცია ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა.

ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია, როგორცაა ხელოვნური ინტელექტი და ავტომატიზაცია, ხელს უწყობს ბენჩმარკინგის პროცესების გამარტივებას და შედეგების ეფექტურობის ამაღლებას. ამასთან, საქართველოს სასტუმრო სექტორს ეს მიმართულება უფრო აქტიურად უნდა განავითაროს.

მონაცემთა მართვის ეფექტურობაზე კითხვამ აჩვენა, რომ 32%-მა საკუთარი სისტემა „ძალიან ეფექტურად“ შეაფასა, ხოლო 20%-მა თქვა, რომ ეს პროცესი „ცუდად“ არის ორგანიზებული. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ გარკვეულ სასტუმროებს აქვთ თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა, თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციაში მონაცემთა მართვის პროცესები ნაკლებად ეფექტურია.

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

საქართველოს სასტუმრო სექტორმა უნდა გააძლიეროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, რათა კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბაზრებს და გააუმჯობესოს

მომსახურების ხარისხი. შედეგად, ბენჩმარკინგი შეიძლება იქცეს როგორც სასტუმრო სექტორის, ასევე ზოგადად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა.

### დასკვნები და რეკომენდაციები

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

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

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

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

1. ბენჩმარკინგი არის ბიზნესის მართვის ძლიერი ინსტრუმენტი, რომელიც აერთიანებს ბაზარზე არსებული საუკეთესო პრაქტიკების შედარებასა და მათი ადაპტირების პროცესს. ნაშრომმა აჩვენა, რომ მისი გამოყენება ხელს უწყობს როგორც საოპერაციო ხარჯების შემცირებას, ასევე მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

2. კვლევამ ცხადყო, რომ საქართველოში ბენჩმარკინგის დანერგვა და გამოყენება გამოწვევებით არის სავსე. ძირითადი პრობლემებია ინფორმაციის ნაკლებობა,

ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის დეფიციტი და მენეჯმენტის შესაბამისი უნარების ნაკლებობა.

3. ნაშრომმა აჩვენა, რომ ციფრული ტექნოლოგიები, როგორცაა მონაცემთა ანალიზი, ხელოვნური ინტელექტი და ISO სტანდარტების ინტეგრირება, მნიშვნელოვანი კომპონენტებია ბენჩმარკინგის ეფექტიანობის გაზრდისთვის. თუმცა, მათი გამოყენება საქართველოში ჯერ კიდევ არ არის თვართოდ გავრცელებული.

4. მომხმარებლის უკუკავშირის ანალიზი და მისი ინტეგრირება სასტუმროების მენეჯმენტში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხარისხის გაუმჯობესებაში. კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ მომხმარებლის კმაყოფილების მუდმივი შეფასება და ამ მონაცემების გამოყენება ზრდის კონკურენტუნარიანობას.

5. შედეგებმა და ლიტერატურული წყაროების ანალიზმა აჩვენა, რომ ბენჩმარკინგი ხელს უწყობს სასტუმროების ფინანსური სტაბილურობის, ეფექტიანობის და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

6. მარკეტინგული მიქსი 12P-ზე დაყრდნობით ჩატარებულმა გამოკითხვამ გამოავლინა ყველაზე წონადი ელემენტი, რომელმაც საშუალება მისცა მენეჯერებს დაედგინათ თუ რომელი მაჩვენებელი საჭიროებს უფრო მეტ ყურადღებას და გაუმჯობესებას.

7. სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციური პოტენციალი მოიცავს ორგანიზაციის უნარს, ეფექტიანად გამოიყენოს როგორც შიდა რესურსები, ისე გარე გარემოს შესაძლებლობები ინოვაციების შექმნისა და დანერგვის მიზნით. ინოვაციური პოტენციალი ნაშრომში განიხილება, როგორც ბენჩმარკინგისა და 12P მარკეტინგული მიქსის გამოყენებით გამოვლენილი შესაძლებლობა, რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმრო ბიზნესში ინოვაციების გენერირებას და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავებული იქნა შემდეგი რეკომენდაციები:

1. სასტუმრო სექტორმა უნდა გააძლიეროს ბენჩმარკინგის პრაქტიკა, რათა კონკურენცია გაუწიოს საერთაშორისო ბაზრებს და გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი.

2. ბენჩმარკინგში შეიძლება იქცეს როგორც სასტუმრო სექტორის, ასევე ზოგადად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა. კონკურენტუნარიანობის მოდელი პრაქტიკაში შესაძლოა გამოყენებული იქნას, რომლის მიხედვითაც რეგულარულად უნდა შეფასდეს რეგიონში მოქმედი სასტუმროები.

3. კონკურენტუნარიანობის მოდელი პრაქტიკაში გამოყენებული იქნას სასტუმროებისათვის ინდივიდუალურად - მცირე, საშუალო და დიდი ზომის სასტუმროებისათვის;

4. მიღებული შედეგების მიხედვით, ყურადღება უნდა გამახვილდეს 12P-ის იმ ელემენტებზე, სადაც შეფასებები შედარებით დაბალია. შეიძლება ითქვას, რომ

ბენჩმარკინგში მარკეტინგული მიქსის 12P-ის გამოყენება და მისი პრაქტიკაში დანერგვა ხელს შეუწყობს სასტუმროებს გამოავლინონ განვითარების პრიორიტეტები, სწორად შეაფასონ ძლიერი და სუსტი მხარეები, დანერგონ ინოვაციური მიდგომები, ეფექტიანად გაანაწილონ რესურსები და მიიღონ მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს მათი კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

5. საქართველოს სასტუმრო სექტორმა უნდა დააჩქაროს ციფრული ტექნოლოგიების და მონაცემთა ანალიზის ინსტრუმენტების ინტეგრირება. საჭიროა შექმნას ციფრული პლატფორმები, რომლებიც გააადვილებს ბენჩმარკინგის პროცესების ორგანიზებას და მართვას.

6. აუცილებელია, რომ სასტუმროები გაათავართონ ISO სტანდარტების ინტეგრირება, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და საერთაშორისო ნდობის მოპოვებას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხარდაჭერა, როგორც ფინანსური, ასევე საგანმანათლებლო კუთხით.

7. საჭიროებაა სასტუმრო სექტორში მომუშავე მენეჯერების და პერსონალის ტრენინგები, რომლებიც მათ განუვითარებს ბენჩმარკინგის ინსტრუმენტების გამოყენების უნარებს. ეს არა მხოლოდ გაზრდის მათი ეფექტიანობას, არამედ უზრუნველყოფს სექტორის გრძელვადიან სტაბილურობას.

8. მნიშვნელოვანია ხელოვნური ინტელექტისა და ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების ინტეგრირება სასტუმროების ყოველდღიურ ოპერაციებში, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და საოპერაციო ხარჯების შემცირებას.

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

ნაშრომის შედეგები მიუთითებს, რომ ბენჩმარკინგი არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ როგორც შედარებითი ანალიზის ინსტრუმენტი; იგი წარმოადგენს მრავალ-განზომილებიან სტრატეგიულ პროცესს, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ და მენეჯერულ კომპონენტებს. აღნიშნული მიდგომის გამოყენება საქართველოში ხელს შეუწყობს არა მხოლოდ სასტუმრო სექტორის განვითარებას, არამედ მთლიანად ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრადობასა და კონკურენტუნარიანობას ზრდას. ამასთან, საქართველოს მიერ რეგიონულ ტურიზმის ბაზარზე ლიდერის პოზიციის დასაკავებლად აუცილებელია ბენჩმარკინგის სისტემების ინსტიტუციური გაძლიერება, ინოვაციური მიდგომების დანერგვა და თანამედროვე ტექნოლოგიების სრულფასოვანი ინტეგრაცია.

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

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომებში, მათ შორის:

1. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Innovative Potential in the Hospitality Industry: Trends in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*.  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/399/261>  
<https://doi.org/10.46361/2449-2604.13.1.2026.154-164>
2. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Sustainable hotel competitiveness through benchmarking an application of the marketing mix 12P. *European Journal of Sustainable Development*, 15(1), 348–362.  
<https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1919/1849>  
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p348>
3. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2025). Benchmarking in the modern world-trends in the hotel industry market in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. 12(3), 84-95.  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/320/235>

**Batumi Shota Rustaveli State University**

**Faculty of Economics and Business**



**Department of Business Administration, Management and Marketing**

**Anano Shanidze**

**Formation of the Innovative Potential of the Hotel Business and the Opportunities for the  
Application of Benchmarking in Georgia**

**Abstract of the dissertation submitted for the academic degree of Doctor of Business  
Administration**

**Batumi - 2026**

The dissertation was completed at the Batumi Shota Rustaveli State University, in the Department of Business Administration, Management, and Marketing.

**Scientific Supervisor:**                    **Nanuli Makharadze**  
Doctor of Business and Management,  
Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli  
State University

**Foreign Reviewer:**                    **Maria Johann**  
Doctor of Economic,  
SGH Warsaw School of Economics  
Institute of Marketing and Competition

**Reviewers:**                                **Gela Mamuladze**  
Doctor of Economic, Professor at Batumi  
Shota Rustaveli State University

**Paata Aroshidze**  
Candidate of Economic Sciences, Professor at  
Batumi Shota Rustaveli State University

**Merab Diasamidze**  
Doctor of Business Administration,  
Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli  
State University

The dissertation defense will be held on July 3, 2026 at 14:00 pm, at the meeting of the Dissertation Committee established by the Dissertation Council of the Faculty of Economics and Business at Shota Rustaveli State University. Room 423.

Address: Batumi, 35 Ninoshvili st./32 Rustaveli st., Auditorium N The dissertation can be at rhe Ilia Chavchavadze Library of Batumi Shota Rustaveli State University-  
[www.bsu.edu.ge](http://www.bsu.edu.ge)

**Secretary of the Dissertation Council:**    **Leila Tsetskhladze**  
Doctor of Business Management,  
Associate Professor at Batumi Shota Rustaveli  
State University

## General Characteristics of the Research

**Relevance of the Research Topic:** The tourism industry constitutes one of the leading sectors of a country's economy, thereby determining the continuous development and transformation of the hospitality industry. Within this context, the application of benchmarking methodologies in the hotel business is regarded both as a significant challenge and as a strategic opportunity for enhancing organizational performance and competitiveness.

Despite the rapid expansion of the hotel sector in Georgia, the implementation of innovative management instruments remains insufficient. Benchmarking, as an innovative managerial approach, contributes to the improvement of service quality, optimization of operational costs, and enhancement of competitive advantage.

In the Georgian hospitality market, the application of benchmarking represents both an important challenge and a substantial opportunity, particularly under conditions where the tourism industry serves as one of the principal contributors to the national economy and demonstrates a high degree of sensitivity to competitive dynamics and innovative management practices. In this regard, the identification of opportunities for applying the 12P marketing mix within the hotel business, the determination of the most influential elements, and the development of corresponding analytical models establish an essential framework for hotel managers to evaluate competitiveness effectively and improve strategic decision-making processes.

Furthermore, benchmarking remains a relatively novel managerial method within the Georgian market, which further increases the relevance of the research topic, especially in the context of the growing competitiveness of the contemporary hospitality industry, the transformation of consumer behavior, and the increasing influence of digital platforms. These circumstances emphasize the necessity of systematically assessing the competitive business environment and utilizing effective strategic management instruments. In this respect, the integration of benchmarking methodologies with the 12P marketing model creates the possibility for comprehensive and multidimensional analysis, thereby reinforcing both the theoretical and practical significance of the research.

Moreover, the globalization of tourism and the rapid development of digital technologies have significantly intensified competition within the hospitality industry. Consequently, hotels no longer compete solely within local markets; rather, they operate in an increasingly globalized competitive environment where sustainable positioning requires not only consideration of international trends, but also a thorough analysis of local market characteristics and the competitive landscape.

Companies operating under the principle that "openness leads to development" perceive benchmarking as a strategic instrument based on the identification, analysis, and adaptation of best practices within a competitive environment. This approach does not imply the exchange of confidential information with competitors; rather, it is oriented toward the study of effective

managerial practices and organizational experience. Ultimately, such an approach contributes both to increased customer satisfaction and to the strengthening of a company's competitive position.

The benchmarking method is particularly significant for the hospitality industry in Georgia, which encompasses both international hotel brands and local companies. While international brands benefit from extensive strategic management experience and strong support from their headquarters, local hotels often lack long-term strategic approaches and managerial frameworks. In this context, benchmarking integrates data from different types of hotels, enabling them to identify organizational weaknesses and develop appropriate improvement strategies.

It should also be emphasized that benchmarking influences not only business processes, but also the level of customer satisfaction. Ongoing transformations within the tourism industry significantly affect consumer behavior and expectations; tourists increasingly value high-quality service, thereby creating a necessity for hotels to maintain elevated service standards and ensure continuous improvement. In Georgia, where the tourism industry remains relatively new and rapidly developing, the implementation of benchmarking practices can assist hotels in improving service quality, which directly contributes to increased customer loyalty and positive consumer feedback.

International practice demonstrates that hotels which regularly conduct benchmarking analysis are more successful in implementing marketing strategies, improving service standards, and enhancing financial performance indicators. For Georgia, as a developing tourism destination, such practices represent an essential component of long-term sustainable growth.

The relevance of benchmarking is further determined by its multifunctional and practical benefits. It represents an effective management instrument that contributes to the development of the hospitality industry, the optimization of operational processes, and the enhancement of customer satisfaction. In Georgia, where the hotel sector constitutes an important component of the national economy, the purposeful application of benchmarking methodologies may become one of the key factors for achieving success within the international market.

**Research Objectives:** The primary objective of the research is to develop a benchmarking management implementation model and determine the prospects for its practical application within the hotel sector of Georgia.

**Research Tasks:** The research objectives include:

- Examining the theoretical foundations of benchmarking and determining its role within the hospitality industry.
- Identifying the preconditions and challenges associated with the implementation of benchmarking in the Georgian hotel sector.

- Investigating and analyzing existing problems through relevant research methodologies.
- Determining the application of innovative approaches in benchmarking and developing practical recommendations for their implementation.
- Applying the 12P marketing mix within the service sector, particularly in the hotel business, in order to improve financial, marketing, operational, technological, and human resource management processes.
- Conducting comparative evaluation and analysis of competitors through the elements of the 12P marketing mix, specifically:
  - identifying the least developed elements and developing innovative approaches for their improvement;
  - strengthening the elements with the highest significance in order to maintain and enhance competitive advantage;
  - implementing data-driven management approaches;
  - adapting international best practices to the local market environment.

**Research Hypotheses:** The application of the benchmarking method and its integration with the elements of the 12P marketing mix, data analysis, and innovative management approaches ensure the enhancement of competitiveness, service quality, and financial efficiency of international hotel brands operating in Georgia.

**Research Subject and Object:**

**Research Subject:** The subject of the research is the application of benchmarking management methods within the Georgian hospitality industry, including its theoretical and practical analysis.

**Research Object:** The object of the research comprises branded hotels operating in Georgia, whose operational activities, development dynamics, and competitive positioning are evaluated through innovative marketing approaches, with the aim of identifying the key determinants of market success and conducting a comprehensive analysis of competitiveness.

**Research Methodology:** The research methodology applied in the dissertation is based on the specific characteristics of the research object, as well as the aims and objectives of the study. During the process of working on the dissertation, both theoretical and empirical research methods were employed, ensuring a comprehensive and multidimensional examination of the research topic.

In order to identify the development trends of the hospitality industry, innovative processes, and the characteristics of the competitive environment, methods of statistical observation, analysis, and comparative evaluation were utilized throughout the research process.

For the purpose of studying and analyzing the innovative potential of the hospitality industry in Georgia, a marketing research study was conducted using an online survey methodology. The objective of the research was to evaluate the level of awareness regarding innovation and benchmarking within the hotel sector, as well as the use of modern technologies and marketing

activities. The research was conducted through a pre-designed questionnaire, while the collected data were processed and analyzed using statistical methods, enabling the identification of existing trends and the specific characteristics of innovative development within the sector.

Furthermore, the study also employed the expert research method. The expert survey, conducted on the basis of a purposive sampling approach, involved leading scholars, industry specialists, and company executives, all of whom participated individually in the research process. The expert study included the evaluation of the components of the 12P marketing mix model within the hospitality industry, which was subsequently used for analyzing competitiveness and identifying opportunities for innovative development in the hotel sector.

**State of Research on the Problem:** Considering the relevance of the issue, the problems related to innovative potential and benchmarking in the hospitality industry have been extensively discussed in the works of numerous Georgian and foreign scholars, scientific publications, as well as reports produced by international and local organizations. In addition, the research process utilized statistical and analytical materials provided by the National Statistics Office of Georgia and the Georgian National Tourism Administration.

The issues addressed in the dissertation have been actively studied by Georgian scholars, including: M. Azmaiparashvili (2023), N. Katsitadze (2019), G. Gigauri (2018), N. Kochlamazishvili (2019), V. Ghlonti (2025), G. Mamuladze (2024, 2025), K. Kveladze (2014), R. Manvelidze, A. Tsintsadze (2025), G. Abuselidze (2017), Akhalaia (2016), N. Tsiklashvili (2025), G. Katamadze (2025), Kiknadze (2019), B. Gechbaia, N. Maziashvili (2023), P. Aroshidze (2025), N. Makharadze (2025), N. Mamuladze (2025), E. Bakhtadze (2023), I. Tavadze (2023), S. Sukhitashvili (2024), M. Vanishvili (2020), and others.

In particular, service quality within the hospitality industry determines customer satisfaction, loyalty, and the long-term success of businesses. According to G. Mamuladze, N. Mamuladze, and N. Makharadze, consideration of these factors enables companies operating in online sales environments to apply modern approaches that improve corporate image, strengthen customer trust, and ensure competitive advantage. Since tourists increasingly emphasize digital services and convenience, they tend to prefer hotels that actively utilize modern technologies. According to Akhalaia and Vasadze, benchmarking enables the identification of deficiencies that hinder hotel development.

Within the Georgian market, certain researchers argue that the use of artificial intelligence in the hospitality industry is associated with ethical concerns, particularly regarding the protection of customer data, as AI systems collect and analyze customer-related information. However, the studies conducted by N. Ositashvili and N. Nadareishvili demonstrated that approximately 40% of consumers require assurance that their personal data are securely protected. The effective utilization of innovative technologies, benchmarking methodologies, and data analysis instruments represents a significant factor for the development of Georgia's

hospitality industry. Their broader implementation would contribute to enhancing sectoral competitiveness, improving service quality, and strengthening the country's position within the international tourism market.

The research process also revealed numerous evaluations and conclusions proposed by Georgian and foreign scholars, particularly considering that benchmarking practices remain relatively underdeveloped within the Georgian hotel market. Consequently, the experiences of hotels operating in developed countries are of particular importance.

Phillips and Appiah-Adu (1998) emphasize that detailed revenue analysis enables hotels to allocate resources more effectively and maximize market opportunities. Furthermore, through benchmarking, hotels become acquainted with international standards and analyze the strengths and weaknesses of their own services. In this regard, Fu, Chao, Lee, and Liao (2011) discuss the application of the Fuzzy AHP and VIKOR methods, which facilitate information processing and support optimal decision-making. Kahraman (2003) argues that the Fuzzy AHP method allows for the reassessment of priorities identified during the selection process, the determination of the most significant criteria, and subsequently, through the VIKOR method, the calculation and selection of the optimal alternative.

According to Wöber and Karl (2001), benchmarking data enable hotels to study customer behavior and develop strategies aligned with customer expectations. This is particularly important within highly competitive markets where customer demands continuously increase, as noted by Zadneprovskaya and Poddubnaya (2021). The evaluation of data analysis within hotel management development is associated with various difficulties caused by limited access to data and deficiencies in technological knowledge. Oses et al. (2016) suggest that these challenges can be overcome through the sharing of international experience and the implementation of modern analytical systems. Data analysis represents one of the principal instruments of the benchmarking process, enabling hotels to evaluate market development, analyze competitors' strategies, and determine optimal development pathways.

The majority of existing studies emphasize the existence of intense competition and the necessity of identifying diverse approaches aimed at improving sales strategies in order to satisfy customer needs. Such processes require continuous monitoring and market analysis, which should be implemented through benchmarking methodologies. In particular, the application of innovative methods is regarded as a crucial factor for enhancing the success and competitiveness of the hospitality sector.

**Scientific Novelty of the Research:** The scientific novelty of the research is reflected in the following aspects:

- The necessity of applying benchmarking within tourism and the hospitality industry has been theoretically substantiated.
- The possibilities of applying benchmarking methods in the hotel business for identifying and evaluating competitiveness have been examined.

- The operational specificities, management methods, and distinguishing characteristics of hotels operating in both Georgian and international markets have been comparatively analyzed.
- The 12P marketing mix within the hospitality industry has been studied and theoretically justified based on the perspectives of various scholars.
- Through an expert survey, the significance and weighting of the 12P marketing mix elements have been investigated and substantiated, resulting in the identification of the most influential element.
- A graphical competitiveness model based on the 12P marketing mix has been developed, clearly identifying the most significant elements of the 12P model within the hotel business.
- The applicability of integrating the marketing mix into benchmarking methodology has been substantiated, and a practical model based on international branded hotels has been presented, thereby confirming the possibility of implementing the proposed model in practice for determining competitiveness.
- A comparative analysis has been conducted between a local hotel brand and an international hotel brand according to the elements of the 12P marketing mix, through which their distinguishing characteristics, strengths, and weaknesses have been identified.
- A model based on large international hotel brands has been presented, further confirming the practical applicability of the proposed model for assessing competitiveness.
- Innovative potential has been conceptualized as a systemic capability grounded in benchmarking results, ensuring the enhancement of hotel competitiveness through innovative management practices, technological integration, and the improvement of marketing strategies.

**Practical Significance of the Dissertation:** The dissertation encompasses both theoretical and practical values. Its conceptual foundations, methodological approaches, as well as the results of qualitative and quantitative research, establish a relevant theoretical and methodological framework that may be utilized by managers operating within the tourism sector, industry researchers, scholars, and individuals interested in the field. These circumstances clearly demonstrate and confirm the theoretical significance of the research.

The practical significance of the dissertation is reflected in the possibility of applying the research findings, developed recommendations, and proposed approaches by governmental structures and relevant institutions. The obtained results are important not only for hotel owners and managers, but also for other representatives of the tourism sector and policy-makers, as they contribute to enhancing the competitiveness of the industry. Furthermore, the issues discussed within the study possess practical value for business owners and senior management representatives in general, which determines the broad applicability and practical relevance of the research.

**Structure of the Dissertation:** The dissertation consists of an introduction, three main chapters, nine subchapters, conclusions, and recommendations. The study is accompanied by a list of references.

In accordance with the research objectives and tasks, the dissertation includes the discussion, analysis, and development of relevant recommendations regarding the research issues.

## **Introduction**

### **Chapter 1. Theoretical Foundations of Benchmarking and Its Significance in the Hospitality Industry**

- 1.1. The Evolution of Benchmarking Development and Its Role in the Hospitality Industry
- 1.2. The Use of Innovative Potential in the Development of the Hospitality Industry
- 1.3. Benchmarking Practices in the Contemporary Global Environment

### **Chapter 2. Benchmarking – Trends and Challenges in the Hospitality Industry Market**

- 2.1. Opportunities for the Application of Benchmarking and Strategic Challenges
- 2.2. Customer Experience and the Challenges of Adaptation to International Markets
- 2.3. Benchmarking and Its Impact on Hotel Management

### **Chapter 3. Opportunities for the Application of Innovative Approaches in Benchmarking and Future Perspectives**

- 3.1. Innovative Potential in the Hospitality Industry and Trends in Georgia
- 3.2. Research Findings and Analysis of Benchmarking Application
- 3.3. Comparative Analysis of Hotel Competitiveness Using the 12P Marketing Mix

## **Conclusions and Recommendations**

## **References**

## **Main Content of the Thesis**

Benchmarking, as a strategic management instrument, emerged in the mid-twentieth century when companies began comparing their operational activities and managerial processes with those of their competitors. However, its formal development is associated with the economic transformations of the 1970s and 1980s, when the wave of globalization led to a significant intensification of market competition. Under these conditions, benchmarking became an essential mechanism enabling organizations to improve operational efficiency, service quality, and overall competitiveness.

Benchmarking is defined as the process of comparing an organization's performance with best-performing indicators and best practices within similar industries or competing organizations. It assists organizations in addressing such critical questions as: How effectively are we performing in comparison with our competitors? In which areas are the greatest deficiencies observed? Which innovative practices can be adopted for improvement? Benchmarking methodologies, instruments, and tactical approaches facilitate the process of obtaining and analyzing such information.

Benchmarking represents one of the most significant instruments for enhancing competitiveness within the hospitality industry, while its systematic implementation contributes not only to improving operational efficiency, but also to developing customer-oriented services.

The hospitality industry is particularly sensitive to the influence of benchmarking because this sector is continuously required to respond to increasing customer expectations and growing global competition. The primary role of benchmarking is to compare organizational activities with best practices in order to improve operational and managerial standards. In particular, benchmarking enables hotels to analyze such factors as operational cost structures, personnel management models, and service quality standards.

Furthermore, benchmarking assists hotels in identifying weaknesses within their operational processes and determining appropriate improvement strategies. Operational activities encompass critical aspects such as service speed, cost optimization, personnel efficiency, and infrastructure management. Data obtained through benchmarking provide companies with the opportunity to compare their operational performance with competitors' indicators, which is essential for increasing organizational effectiveness and achieving sustainable competitive advantage.

For instance, international hotel chains such as Marriott and Hilton have utilized benchmarking practices to compare their cost structures and operational performance indicators with those of their competitors. In the case of Marriott, this process resulted in the development of a new operational model, which continues to be implemented to this day.

The operational elements of Marriott and Hilton hotels may be presented as follows:

**Table 1. Operational Model Elements of Marriott**

	<b>Elements</b>	<b>Characteristic</b>
1.	Job specialization	The services and operations within the hotel are divided into departments and positions. For example, food service and room service operations are managed by separate teams
2.	Delegation of Authority	Management distributes responsibilities and authority among employees, which improves coordination and operational efficiency.
3.	Control System	Each department is monitored through a control system to ensure that high-quality services are delivered in compliance with established standards and time requirements.
4.	Coordination Methods	Communication and coordination between departments enable the maintenance and continuous improvement of service quality.
5.	Technological Innovations	Marriott invests heavily in digital platforms, which enables the company to maintain and strengthen its competitive position.
6.	Sustainability and Social Responsibility	Safety and environmental protection programs represent key components of Marriott's operational strategy, contributing to the development of customer trust and corporate reputation.

**Source:** Compiled by the author.

**Table 2. Operational Model Elements of Hilton**

	<b>Elements</b>	<b>Characteristic</b>
1.	Job specialization	In Hilton hotels, services are clearly divided into departments (Front Office, Housekeeping, Food & Beverage, Revenue Management). Each department is responsible for specific operational activities, ensuring service efficiency and the maintenance of quality standards.
2.	Delegation of Authority	Management clearly distributes responsibilities across different levels (top, middle, and operational management). This enhances the speed of decision-making and improves operational efficiency.

3.	Control System	Hilton employs a multi-level quality control system (KPIs, audits, and guest feedback), which ensures compliance with service standards and supports continuous improvement.
4.	Coordination Methods	Coordination between departments is carried out through both digital systems (PEP and CRM) and internal communication standards, ensuring process continuity and consistency in the customer experience.
5.	Technological Innovations	Hilton actively implements innovative technologies, including the Property Engagement Platform (PEP), mobile check-in, digital key solutions, and AI-based systems. These innovations enhance operational efficiency, improve service personalization, and increase customer satisfaction by streamlining hotel operations and optimizing the guest experience.
6.	Sustainability and Social Responsibility	Hilton implements the “Travel with Purpose” program, which focuses on environmental protection, energy efficiency, resource optimization, and corporate social responsibility initiatives. Through this program, the company promotes sustainable development, reduces its environmental impact, and strengthens stakeholder trust, thereby enhancing brand reputation and ensuring long-term sustainability.

**Source:** Compiled by the author.

Marriott International and Hilton operational models demonstrate that both companies are based on standardized management systems; however, they differ in their strategic priorities and approaches to innovation implementation. Comparative analysis reveals that Hilton’s model is more technology- and data-driven, whereas Marriott’s model is primarily focused on customer relationships and brand loyalty. Hilton’s operational model can be evaluated as highly innovative from a technological perspective, as the company actively utilizes digital platforms and data analytics. In contrast, Marriott’s model is distinguished by marketing and relationship-management innovations that ensure a high level of customer loyalty.

The practical role of benchmarking lies in adapting to customer demands through the analysis of consumer behavior. Through benchmarking, hotels evaluate customer satisfaction indicators and accurately identify the factors that influence guest satisfaction. For example, a 2020 study demonstrated that more than 70% of customers highly value attributes such as cleanliness, staff professionalism, and the availability of online services.

Data obtained through benchmarking enables companies to respond quickly and effectively to the growing expectations of customers. For instance, the introduction of personalized offers for guests, first implemented within the Hilton network, is directly linked to strategies selected on the basis of benchmarking results.

Although Hilton operates as an international hotel chain with unified brand standards across countries, its operational management differs to some extent between regions. These differences are mainly associated with market specifics, customer expectations, managerial practices, and technological environments. The distinction between Hilton operating in the Georgian market and Hilton operating in the European market is presented in Table 3.

Hotel chains that actively use benchmarking have introduced innovative services over the last decade, including fully automated room management systems, environmental initiatives, and the integration of digital technologies such as hotel applications, online reservation systems, virtual check-in, mobile keys, smart rooms, and robotic services, all of which create significant competitive advantages in the market.

**Table 3. Differences Between Hilton Operating in the Georgian Market and the European Market**

<b>Charasteristics</b>	<b>Hotel Hilton in Europ</b>	<b>Hotel Hilton in Georgia</b>
1) Market Structure and Customer Profile	Business travelers; international conferences; frequent and high-budget travelers	Seasonal tourists; medium-budget travelers; regional tourists
2) Revenue Management System	Data analysis; global market analysis; demand forecasting; AI algorithms	Limited data analysis; seasonality assessment; flexible pricing strategy
3) Technological Infrastructure	Online reservations; mobile check-in and check-out; digital keys; AI chatbot services; online service evaluation systems	Online reservations; digital keys; flexible check-in and check-out; online service evaluation systems
4) Staff Management	High-level professional education; international training programs; hotel management schools	Local training programs and staff retraining

5) Marketing Strategy	Strong brand awareness; loyalty programs; corporate clients	Digital marketing; influencer marketing; collaboration with tourism companies
6) Partnership Network	Airlines; international brands; business organizations; training centers	Tourism agencies; local businesses

**Source:** Compiled by the author.

In our assessment, benchmarking should be considered not only as a comparative tool but also as an important strategic management mechanism that supports organizational development and the achievement of competitive advantage. Its integration into hotel business management processes is particularly important, as it enables organizations to effectively analyze their market position, identify development opportunities, and implement innovative management approaches.

Benchmarking results are regarded as one of the most important instruments for improving the financial performance of the hotel industry. This process allows hotels to conduct detailed analyses of their financial indicators, evaluate operational efficiency, and optimize performance in order to strengthen their market positions.

Developed European tourism markets, particularly countries such as Croatia, Italy, and France, play a significant role in the adaptation of practical benchmarking mechanisms. Small and medium-sized hotels that regularly apply benchmarking are more capable of coping effectively with the challenges of a competitive environment.

The continuous change in customer preferences represents a major challenge within the tourism industry. Benchmarking, as a method, enables hotels to respond rapidly to market dynamics. The experience of European hotels demonstrates that the data obtained through benchmarking processes is particularly valuable for service personalization.

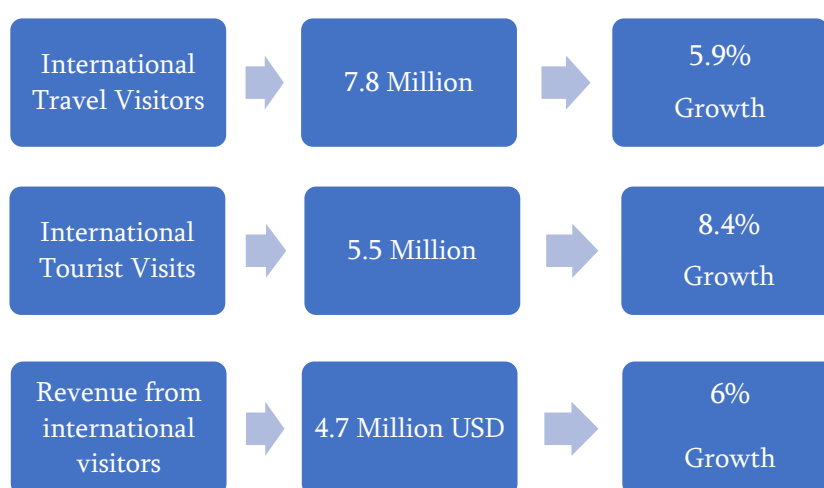
Thus, the experience of the European hotel industry demonstrates that the systematic use of benchmarking is an integral component of improving service quality and strengthening competitiveness. Benchmarking is particularly effective for small hotels seeking to overcome the challenges of financial constraints and intense competition. Successful examples indicate that the integration of benchmarking not only improves operational performance but also contributes to the achievement of long-term strategic objectives. Accordingly, its application should remain a priority instrument for the hotel industry, especially in growing markets such as Croatia and regions with similar economic environments.

The study of international experience provides a basis for assuming that the integration of benchmarking into hotel management systems represents an important prerequisite for competitiveness, service quality enhancement, and innovative development. Its effective

implementation is particularly significant for countries seeking to establish a sustainable and competitive position within the rapidly developing tourism market.

Tourism plays a significant role in the economic development of a country, and Georgia is no exception. The contribution of tourism to Georgia's economic growth is substantial. Expenditures made by tourists on accommodation, food services, transportation, entertainment, and other services positively affect the country's Gross Domestic Product (GDP). In particular, in 2025, the direct contribution of tourism to the country's GDP amounted to approximately 104 billion GEL.

**Figure 1. Tourism Growth Indicator (2025)**



**Source:** Figure prepared by the author based on data from the Georgian National Tourism Administration.

Thus, the existing data confirms that tourism is one of the leading sectors of Georgia's economy, and its development has a significant impact on the country's economic growth and international competitiveness. The increasing trend in tourist flows and tourism revenues once again indicates the sector's high potential and the importance of its effective development.

The data demonstrates that Georgia's accommodation sector is characterized by a diverse structure, in which both hotels and small family-owned accommodation facilities play an important role. This structure contributes to meeting the demands of different segments of the tourism market. At the same time, for the sustainable development of the sector, it is important to improve service quality, increase compliance with international standards, and implement modern management methods, which will ultimately enhance the competitiveness of the country's tourism industry in the international market.

The types and quantities of accommodation facilities in Georgia differ significantly. In particular, the largest share, approximately 40%, belongs to family-type hotel networks, while

traditional hotels account for 39%. Guesthouses represent 14%, whereas the remaining 7% consists of other accommodation facilities. The number of accommodation establishments has been increasing continuously from year to year. Based on the growth trend of accommodation facilities, it can be assumed that their expansion may soon significantly exceed the growth rate of overnight stays by visitors. In total, 3,198 accommodation facilities are registered in Georgia, including 53,759 rooms and 128,015 beds.

In 2024, the occupancy rate of branded hotels was approximately 47%, while in 2025 this figure increased to 53%. This growth indicates an increase in demand within the hotel industry and suggests that branded hotels are being utilized more actively by tourists.

The increase in occupancy rates may be associated with the growth of international tourist flows, the rising popularity of Georgia as a tourist destination, and the quality of services offered by branded hotels. International hotel brands generally provide standardized and high-quality services, which increases tourists' trust and encourages them to choose such hotels. Therefore, the increase in branded hotel occupancy rates reflects the positive development of the tourism sector.

Innovative potential in the hotel business includes the organization's ability to effectively utilize both internal resources and external environmental opportunities for the creation and implementation of innovations. In this study, innovative potential is considered as an opportunity identified through the application of benchmarking and the 12P marketing mix, which supports the generation of innovations and the enhancement of competitiveness within the hotel industry.

Benchmarking enables hotels to develop and implement innovations in various directions. For example, personalized customer offers were first introduced within the Hilton hotel network through the implementation of the cloud-based Property Engagement Platform (PEP). This platform reduces time spent on technological operations and allows employees to establish direct and closer communication with customers, receive feedback, and subsequently develop personalized offers tailored to guests' needs. Through the implementation of this system, Hilton managed to reduce queues at reception desks, decrease staff training time from 40 hours to 4 hours, improve service quality, and strengthen friendly communication with customers. According to Deng (2016), more than 1,000 hotels had already adopted this system within the Hilton network.

Within Marriott International, the development of personalized customer services actively began through the implementation of digital technologies and integrated platforms, including mobile applications and the loyalty program Marriott Bonvoy. These systems enable hotels to collect and analyze customer data, including guest preferences, behavior, and service history, on the basis of which individualized offers are developed.

Digital solutions introduced by Marriott, such as mobile check-in/check-out, digital keys, and personalized communication channels, significantly reduce the time spent on operational

processes and increase service efficiency. The implementation of these systems has made it possible to improve customer satisfaction, enhance service quality, and simplify communication between guests and hotel staff.

In addition, Marriott International's digital ecosystem ensures continuous communication with customers throughout every stage of the travel journey, thereby creating deeper and longer-term relationships. This approach represents a successful example of data-driven personalization, which increases both customer loyalty and the financial performance of hotels.

The role of digital technologies in the benchmarking process is critically important, especially within the hotel industry, where competition and customer demands are constantly increasing. Modern digital platforms and software systems enable hotels to assess their performance more accurately, identify problematic areas, and develop optimal strategies.

The popularity of online platforms such as Booking.com and Airbnb enables hotels not only to increase sales but also to improve service quality. The use of these platforms in the benchmarking process is particularly important because they allow hotels to evaluate the strengths and weaknesses of competitors more effectively. In terms of location distribution, the Adjara region holds the leading position with 1,593 accommodation facilities, followed by Tbilisi with 1,473, Imereti with 264, while Racha has the lowest number with 22 facilities. These data indicate that tourism infrastructure development is particularly concentrated in the most active tourist regions.

According to the data, apartments are the most popular type of accommodation facility with 2,476 units, followed by hotels with 818, guesthouses with 749, holiday homes with 131, hostels with 61, and villas with 50. The latter categories are still in the development stage, and demand remains relatively low.

Over the past several years, the number of hotels in Georgia has increased significantly; however, the sector still faces challenges related to the lack of high-quality services and well-organized management systems. Many hostels, guesthouses, and apartment rental services are still unable to operate effectively through electronic systems. In response to this problem, a startup named Arealy emerged in the market and succeeded in simplifying these processes. Since 2017, Arealy has operated in the Georgian market by creating an integrated hospitality management system. Initially, it was used by only a few hotels, whereas today it partners with companies such as Booking.com, Expedia, and Hostelworld. Through Arealy, hotel and hostel managers are able to manage all booking channels in real time within a single integrated space.

Hotels frequently compare their results based on key indicators such as occupancy rate, average daily rate (ADR), revenue per available room (RevPAR), operating profit per room, and hotel rankings according to location quality.

Regarding daily accommodation prices, the largest share falls within the 182 GEL segment, accounting for 66%, followed by 182–364 GEL with 20%, 364–546 GEL with 8%, 546–728 GEL

with 4%, and 728 GEL and above with 3%. Relatively smaller numbers are recorded for holiday homes, hostels, and villas, indicating that these segments are still under development.

The data shows that the largest share belongs to the low- and medium-price segment, specifically 0–182 GEL (66%), indicating that Georgia's tourism market is primarily oriented toward affordable pricing. The 182–364 GEL segment follows with 20%, while higher-price categories occupy comparatively smaller shares. These findings demonstrate that the high-price premium segment remains relatively underdeveloped.

Thus, the combined analysis of the diagrams demonstrates that Georgia's tourism market is characterized by regional concentration, a high share of apartments and small accommodation facilities, and a primary orientation toward low- and medium-price segments. These trends indicate opportunities for the development of tourism infrastructure, particularly in the direction of high-quality services and premium segments, which would contribute to increasing the competitiveness of the country's tourism sector in the international market.

The research findings indicate that digital benchmarking provides hotels with the opportunity to evaluate their activities according to key indicators such as occupancy rate, average daily rate, revenue per available room, and customer evaluations. The analysis of these data helps management identify weaknesses within operational processes and develop effective strategic decisions.

Thus, the implementation of digital benchmarking and AI technologies can be considered an important prerequisite for the innovative development of the hotel business, contributing to the establishment of data-driven management systems, the development of customer-oriented services, and the long-term sustainability of the tourism sector.

Existing challenges may be addressed through the sharing of international experience and the improvement of professional education systems. For example, in 2023, several tourism training centers in Georgia began offering courses that include the application of analytical tools. This initiative contributes to enhancing the qualifications of hotel industry professionals and supports overall business development.

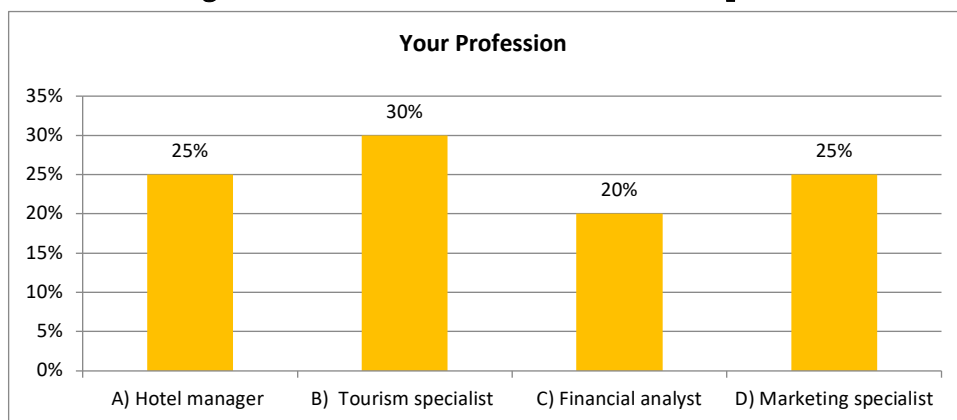
In the future, the success of Georgia's hotel industry will depend on the ability to strategically apply benchmarking, which involves not only the use of modern analytical tools but also the improvement of professional qualifications and increased alignment with market demands.

The integration of technological innovations into Georgia's hotel sector represents an important prerequisite for strengthening market positions. International tourists, who frequently emphasize digital services and comfort, are more likely to choose hotels that actively utilize modern technologies.

The potential of Georgia's hotel sector, based on benchmarking practices, is considered one of the main priorities for development. The application of benchmarking enables local hotels not only to improve service quality but also to adapt effectively to the requirements of international markets.

The research conducted by us revealed that, from the perspective of professional distribution, tourism specialists (30%), hotel managers (25%), and marketing specialists (25%) represent the main target groups directly involved in benchmarking processes. These findings suggest that the active involvement of such professionals plays a decisive role in the development of the hotel industry (Figure 2)

**Figure 2. Professional Distribution of Respondents**



**Source:** Compiled by the author based on the research results.

Tourism specialists, as the largest professional group, create an important link between guest demands and hotel service standards. The decisions made by these specialists have a significant impact on hotel operational processes, while marketing and management professionals play a central role in improving customer experience.

As the research demonstrated, hotel managers and marketing specialists are the most active users of benchmarking tools. These two professional groups determine the strategic direction of hotels, define competitive positioning, and work toward improving service quality. The 25% share represented by managers indicates that they perceive benchmarking as a management instrument that supports success in a competitive market environment.

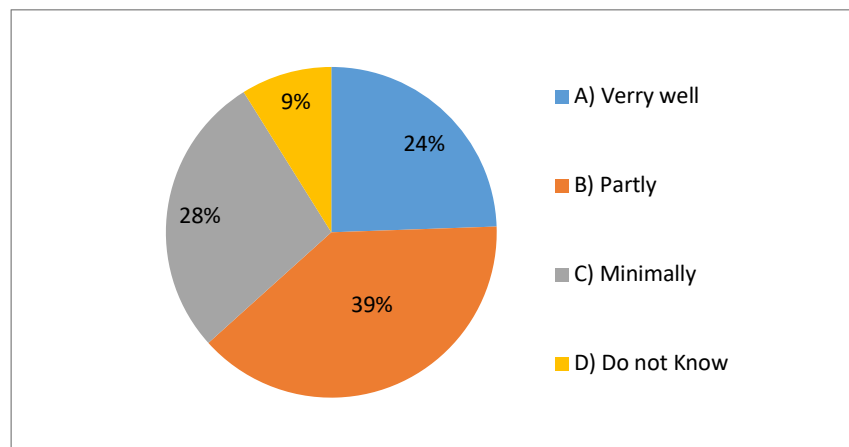
Marketing specialists, who also account for 25% of respondents, focus significantly on the analysis of customer behavior and demands. Their involvement in benchmarking is particularly important because customer-oriented approaches enhance hotel reputation and ensure long-term market stability.

Another important aspect of the research concerns the respondents' level of awareness regarding benchmarking. The results revealed that only 24% possess comprehensive knowledge of benchmarking processes, while 39% have partial knowledge, 28% possess only minimal information, and 9% are entirely unfamiliar with the concept (Figure 3). These findings indicate that benchmarking education and awareness in Georgia are still in the process of development.

The lack of education limits the effective implementation of benchmarking practices. This issue is particularly significant in markets such as Georgia, where a large proportion of hotels

still do not apply standardized analytical approaches and instead place greater emphasis on traditional management methods.

**Figure 3. Recognition of benchmarking processes**



**Source:** Compiled by the author based on the research results.

According to the research findings, the level of benchmarking knowledge in regional hotels remains relatively low, which is caused both by the lack of technological resources and the limited availability of relevant training programs. For example, employees working in regional hotels often do not use modern analytical tools, which hinders the comprehensive evaluation of market competitiveness.

In this regard, the sharing of international experience may prove beneficial. Knowledge exchange and the systematic organization of training programs improve the quality of benchmarking practices. Georgia should utilize international experience and training initiatives in order to equip professionals with the skills necessary to apply modern approaches.

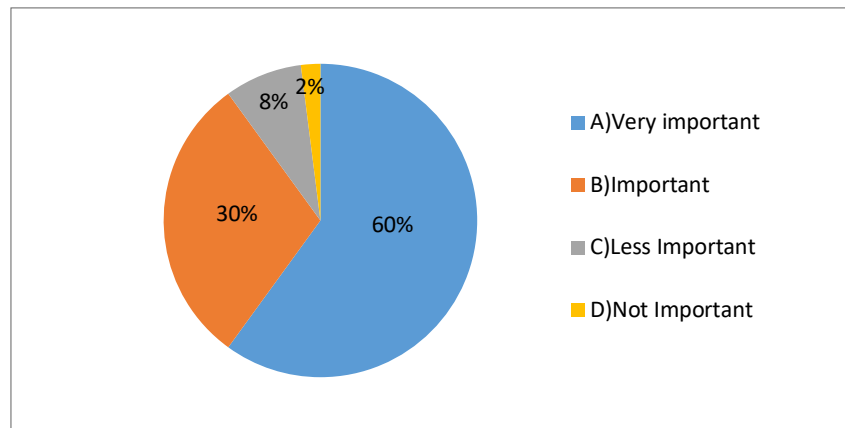
The research also demonstrated that the implementation of digital technologies plays an important role in the dissemination of benchmarking knowledge. Modern tools, such as data management platforms and analytical software, may be used as educational instruments for improving the qualifications of professionals.

The analysis of professional distribution and knowledge levels revealed that benchmarking already plays a significant role in Georgia; however, for its full implementation, greater emphasis should be placed on knowledge enhancement and technological development. The involvement of managers and marketing specialists in this process is critically important, although additional support and educational initiatives are needed at the regional level. The sharing of international experience, the organization of training programs, and the integration of digital technologies will be the key factors that elevate benchmarking practices to a new level.

Benchmarking, as one of the primary instruments for hotel development, plays a significant role in improving competitiveness and service quality. According to the research findings, 60%

of participants strongly emphasized the importance of benchmarking, confirming its role in increasing the efficiency of the hotel sector. At the same time, 2% considered benchmarking not important at all, while 8% indicated that it is of limited importance, whereas 30% acknowledged its significance (Figure 4). These findings suggest that benchmarking has not yet been fully integrated into hotel management processes

**Figure 4. The Importance of Benchmarking in the Hotel Development Process**



**Source:** Compiled by the author based on the research results.

By observing competitors' activities, businesses can obtain, analyze, and learn a significant amount of information. Eight major elements that influence competitors' activities include the following:

- 1) Image and Positioning – A company's products, advertising, and other marketing activities emphasize its image and market positioning.
- 2) Goals and Commitments – These determine both the company's current activities and its future plans.
- 3) Current and Past Strategies – The analysis of previously unsuccessful strategies helps businesses avoid repeating similar mistakes.
- 4) Organization and Culture – This refers to the environment and organizational culture created within the business.
- 5) Cost Structure – This concerns the strategies selected by a business for managing costs effectively, such as salaries, inventory, sales, advertising, and other operational expenses.
- 6) Exit Barriers – These include special business assets, fixed costs, relationships with other divisions of the company, governmental and social barriers, and human relationships.
- 7) Strengths and Weaknesses – These enable businesses to strengthen competencies that are particularly important for a specific industry.
- 8) Size, Growth, and Profitability – The primary driving indicators of business strategy are sales growth, market share expansion, and the maintenance of a strong market position.

Benchmarking is considered highly important in hotel management because it contributes not only to the reduction of operational costs but also to strategic planning. Benchmarking

enables hotel managers to identify the strengths and weaknesses of their businesses, improve service standards through comparative analysis, and strengthen market positioning. This finding is particularly relevant for the hotel sector in Georgia, where competition becomes especially intense during peak tourism seasons.

Research data indicates that the frequency of benchmarking usage in Georgia remains uneven. The low level of its regular application may be caused both by limited technological resources and insufficient professional experience. Similar challenges are common in developing markets such as Georgia. Hotel managers often perceive benchmarking as an additional instrument rather than a strategic necessity.

In order for benchmarking to become a more integrated instrument in the development of hotels in Georgia, several key steps are required:

- 1) Implementation of Digital Tools – Digital platforms that integrate analytical data enable hotel managers to analyze market trends quickly and effectively.
- 2) Integration of Educational Programs – Offering training programs for managers and other professionals focused on the strategic use of benchmarking.
- 3) Sharing International Experience – Cooperation with international partners would provide Georgia's hotel sector with a better understanding of the practical implementation and significance of benchmarking.

The application of benchmarking in hotel development creates substantial opportunities for Georgia; however, its effective implementation requires the integration of strategic approaches and modern technologies. Research findings demonstrate that benchmarking is not merely a comparative analysis tool; rather, it represents one of the most important mechanisms for improving business processes and increasing competitiveness. Overcoming these challenges would make Georgia's hotel sector more sustainable and effective within the international market.

The research also revealed that artificial intelligence (AI) and automation tools are still rarely used in Georgia. However, international experience demonstrates that the integration of AI into operational processes significantly reduces costs and improves customer relations. For example, chatbots operating on a 24/7 basis not only increase service efficiency but also reduce staff workload.

In the same context, data analytics tools and AI technologies are particularly effective for competitive markets, where hotels require rapid and accurate decision-making processes.

Despite the global development of technologies, the research findings indicate that professionals within Georgia's hotel sector often lack the necessary knowledge and skills to fully utilize digital tools. This challenge is especially evident in regional hotels, where the implementation of digital solutions remains even more limited.

The introduction of digital training and educational programs is essential to enable professionals to use modern technologies effectively. Training programs that include the

application of data analytics tools and AI technologies would not only improve the efficiency of the industry but also increase its competitiveness in the international market.

Some research participants noted that the primary barrier to technology adoption is the lack of infrastructure. This includes both limited access to software systems and the absence of high-quality internet services, which is particularly common in the regions of Georgia. As a result, regional hotels are unable to fully utilize existing market opportunities, which hinders their development.

International examples, such as European hotel chains, demonstrate that the development of technological infrastructure is one of the essential components of the long-term strategic success of the hotel sector. The implementation of similar initiatives in Georgia would provide substantial support for the development of the industry.

Customer feedback is one of the primary instruments for the continuous improvement of service quality within the hotel industry (see Appendix 2). The research findings revealed that 72% of respondents consider the analysis of customer feedback to be “very important,” emphasizing that success in the hotel industry is directly connected to customer-oriented strategies.

For hotel managers, customer feedback represents a direct source of information describing guests’ needs, preferences, and expectations. The use of instruments such as digital feedback platforms and internal survey systems improves service quality and enhances customer experience. Continuous analysis of feedback enables hotels to develop customer-oriented service strategies and respond rapidly to market changes.

The research results also demonstrated that 62% of respondents believe benchmarking significantly improves the quality of hotel services, while 25% stated that its impact is insignificant. This indicates that benchmarking is more actively utilized in high-level hotels that are strongly focused on improving customer experience.

The analysis revealed that the practical implementation of benchmarking in Georgia has not yet been fully established; however, its importance is already clearly recognized within professional circles. The majority of research participants perceive benchmarking as an important or very important instrument, which indicates that the sector demonstrates readiness for its implementation. At the same time, the research findings show that comprehensive knowledge regarding benchmarking remains limited, particularly in regional hotels, where both analytical approaches and relevant technological instruments are less widely adopted.

For the effective implementation of benchmarking processes, it is important to apply comparative elements. Specifically, within the hotel industry, hotel management methods are actively compared with one another. Therefore, the five most commonly used hotel management methods should be examined

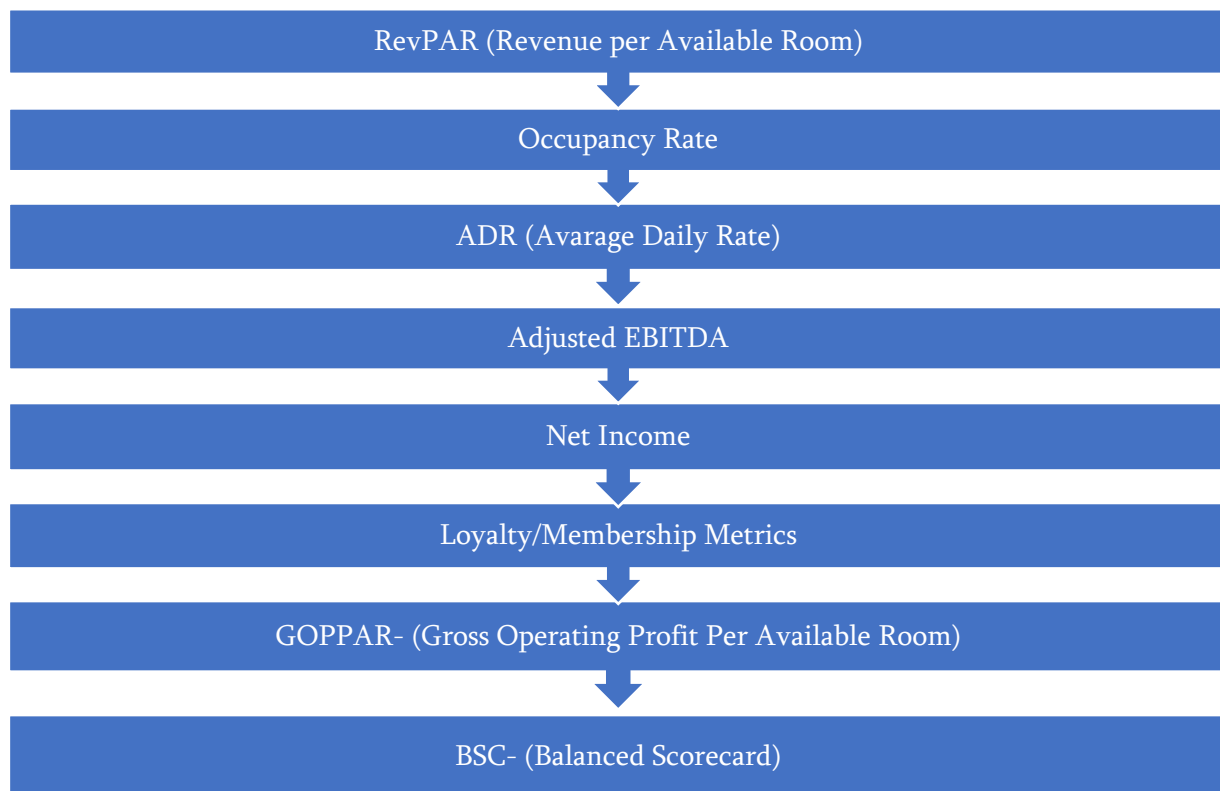
**Table 4. Hotel Management Methods**

<b>Method</b>	<b>Purpose</b>	<b>Result</b>	<b>Source</b>
<b>DEA (Data Envelopment Analysis)</b>	To evaluate how efficiently hotels use resources across different countries and identify which markets represent “best practice” examples.	The efficiency of the hotel industry differs significantly across countries. Hotels in developed countries use resources more effectively, whereas less developed markets demonstrate inefficiencies, which increases the need for benchmarking applications.	<b>Assaf, Barros, 2013)</b>
<b>Conceptual/Theoretical Analysis)</b>	To determine the extent to which benchmarking contributes to the improvement of strategic decision-making in hotels.	Benchmarking is not merely a comparative instrument; it also helps organizations determine their position within a competitive environment, identify strengths and weaknesses, and find ways for improvement.	<b>(Belias,2021)</b>
<b>Bilbao Case Method</b>	Monitoring and analyzing hotel tariffs and occupancy data at the city level.	Provides a comparative price index that enables the evaluation of the hotel sector’s market position, identification of seasonal fluctuations, and development of competitive strategies.	<b>(Oses, 2016)</b>
<b>Bayesian Method</b>	Predicting hotel booking cancellations and controlling cancellation frequency.	Enables managers to manage resources more effectively and reduce financial losses caused by booking cancellations.	<b>(Jishan,2024)</b>
<b>Machine Learning - AI Models</b>	Forecasting future demand (by month, day, or season) in order to optimize pricing and promotional activities.	Increases not only the accuracy of future revenue forecasting but also revenue efficiency, as it allows dynamic planning of resources and prices based on cancellation risk indicators.	<b>(Khabeishvili &amp; Katia, 2025)</b>

**Source:** Table prepared by the author.

Benchmarking processes also actively utilize hotel performance indicators for comparative analysis:

**Scheme 1. The Most Commonly Used Indicators for Hilton**



**Source:** Table prepared by the author.

Thus, the presented scheme represents an important model for the practical application of benchmarking, supporting the systematic evaluation of financial performance, operational processes, and the strategic development of the hotel industry.

For an even deeper and more specific comparative analysis within the benchmarking process, we propose the application of the 12P marketing mix model, specifically examining how benchmarking interacts with each element of the 12P marketing mix within the hotel industry.

The comparison of hotel operations through the 12P model may be conducted through the following stages:

- 1) Selection of competing hotels;
- 2) Identification of indicators for each “P”;
- 3) Data collection (financial reports, customer reviews, marketing activities);
- 4) Assignment of scores or creation of an index;
- 5) Interpretation of results and development of strategic recommendations.

The following section examines the 12 elements of the marketing mix in relation to the hotel business:

**Table 5. Benchmarking and the Elements of the 12P Marketing Mix in the Hotel Business**

	<b>12 P Elements</b>	<b>Interaction Between Benchmarking and the Elements of the 12P Marketing Mix in the Hotel Industry</b>	<b>Author</b>
1.	<b>Product</b>	Benchmarking compares hotel room types, facilities, spa services, food and beverage (F&B) offerings, and technologically advanced services. This process helps hotels compete with leading hotels already established in the market.	<b>Kotler - 2016</b>
2.	<b>Price</b>	Refers to pricing strategies, including service tariffs determined according to seasonality, room type, discounts, and other factors. Hotels adjust tariffs daily based on revenue objectives, offering lower weekday rates and discounts to increase occupancy levels.	<b>Ivanov &amp; Zhenchev, 2012.</b>
3.	<b>Place</b>	Includes distribution channels and the ways through which customers can access hotel services, particularly booking processes. Hotels mainly use platforms such as Booking.com and Airbnb, as well as tourism companies, internal networks, and corporate partners.	<b>Morosan &amp; Jeong, 2008</b>
4.	<b>Promotion</b>	Includes all communication channels and promotional platforms. Hotels actively manage social media advertising, collaborate with bloggers, send email campaigns, and use Google Ads to attract tourists.	<b>Kandampully, 2018</b>
5.	<b>People</b>	Refers to the entire hotel service staff. Every employee directly influences customer experience.	<b>Baum, 2007</b>
6.	<b>Process</b>	Includes all procedures customers experience within the hotel. This covers operational systems that ensure convenient services, such as check-in, check-out, room cleaning, and the timely resolution of problems.	<b>Lovelock &amp; Wirtz, 2016</b>

7.	<b>Physical Evidence</b>	Refers to hotel design, cleanliness, staff uniforms, modern technologies, and all visible elements that create a sense of trust and reliability.	<b>Bitner, 1992</b>
8.	<b>Packaging</b>	Refers to how services are offered, particularly hotel room packages combined with additional services. Examples include family packages, spa-inclusive packages, weekend offers, or entertainment services for children.	<b>Missleton, 2009</b>
9.	<b>Positioning</b>	Defines the market status of the hotel, whether it is positioned as small, medium-level, premium-class, or budget-oriented.	<b>Ries &amp; Trout, 2001</b>
10.	<b>Productivity</b>	Refers to the evaluation of service quality and hotel occupancy, as well as the monitoring of operational and marketing performance.	<b>Baker &amp; Magnini, 2008</b>
11.	<b>Personalization</b>	Includes customized offers and loyalty programs for customers. Examples include personalized welcome letters, greeting messages in rooms, and customized room settings.	<b>Chung &amp; Buhalis, 2008</b>
12.	<b>Partnership</b>	Refers to cooperation with brands, influencers, and local partners, including airlines, restaurants, tourism companies, banks, and event organizers.	<b>Wang &amp; Fesenmaier, 2007</b>

**Source:** Table prepared by the author.

The presented table (Table 5) reflects the interaction between benchmarking and the elements of the 12P marketing mix within the hotel industry. The analysis demonstrates that benchmarking represents not only a comparative evaluation tool but also an integrated mechanism for marketing and managerial decision-making that influences virtually every aspect of hotel operations.

Each element of the 12P model acquires strategic importance within the benchmarking process. Specifically, the components of product, price, place, and promotion determine the hotel's market offering and competitive position, while people, process, and physical evidence form the main foundation of service quality and customer experience. At the same time, elements such as packaging, positioning, productivity, personalization, and partnership create additional value in the modern hotel business and strengthen the hotel's ability to adapt to changing market demands.

The analysis of the table indicates that benchmarking within each element contributes not only to the comparison of competitors' practices but also to the identification of best practices and their adaptation to the operations of a specific hotel. For example, in the areas of pricing, personalization, and partnerships, benchmarking enables hotels to develop more customer-oriented offers, while in the areas of process and productivity, it contributes to improving operational efficiency and financial performance.

The international hotel chain Hilton consistently applies benchmarking methods across all 12P components in order to maintain competitive advantage. The company considers Marriott International, Hyatt, and Accor as its main competitors. In comparison with these brands, Hilton establishes best practices, develops marketing strategies, and implements innovative operational systems. For example, Hilton applies competitive pricing benchmarking methods by analyzing average daily rates in similar competing hotels across different cities, which helps the company remain competitive and increase revenue.

For comparative analysis, alongside international hotel brands, the local hotel brand Rooms Hotels may also be examined. Rooms Hotels is a Georgian hospitality brand established by Adjara Group Hospitality. The first hotel under the brand was opened in 2014 in Tbilisi, within the former publishing house building. Later, additional properties were opened in Kazbegi, Kokhta-Mitarbi, and other locations. The brand quickly attracted the attention of international tourists and is frequently recognized as a successful example of modern Georgian hospitality.

The success of Rooms Hotels is based on the combination of local culture, modern design, customer-oriented services, and effective digital marketing. These factors create a strong brand identity and provide the Georgian hotel industry with the opportunity to compete with international brands.

**Table 6. Comparison of Hilton and Rooms Hotels According to the 12P Marketing Mix Components**

<b>12P Elements</b>	<b>Hotel Rooms</b>	<b>Hotel Hilton</b>
<b>Product</b>	Culturally designed hotels and local experiences	Standardized international services
<b>Price</b>	Relatively flexible pricing policy	Dynamic pricing and global revenue management systems
<b>Place</b>	Mainly located in Georgia and tourist destinations	Global network operating in more than 120 countries
<b>Promotion</b>	Social media and design-oriented branding	Global marketing campaigns

<b>People</b>	Personalized customer service	Staff operating according to international standards
<b>Process</b>	More flexible operational processes	Strictly standardized operational procedures
<b>Physical Evidence</b>	Industrial design and authentic atmosphere	Unified global brand design
<b>Packaging</b>	Experience-based service packages	Standardized packages and loyalty offer
<b>Positioning</b>	Modern design-oriented hotel brand	Global premium hospitality brand
<b>Productivity</b>	Smaller network with high-quality guest experience	Large-scale operations and high operational efficiency
<b>Personalization</b>	High level of personalization	Personalization mainly based on data analytics
<b>Partnership</b>	Local brands and cultural projects	Global corporate partnerships

**Source:** Table prepared by the author.

The comparison of these two models demonstrates that a successful hotel brand may develop through the application of two different strategies: a standardized international management model or a locally experience-based concept.

Comparative analysis of hotels is not merely an evaluation process; rather, it represents a mechanism for generating innovations that supports the creation of new competitive services and management models. Specifically, based on the comparison between Rooms Hotels and Hilton, it may be argued that it is possible to develop a combined model that integrates design, experience, and emotional connection together with technologies, international standards, and operational processes.

Hotel competitiveness is determined not by a single factor but by the combination of several high-weight elements, particularly product, price, processes, and human resources. Hilton's competitiveness is based on standardization, technologies, and efficient management, whereas the competitiveness of Rooms Hotels is founded on experience, design, and emotional connection with customers.

The comparative analysis conducted on the basis of the 12P marketing mix model demonstrates that the local brand Rooms Hotels and the international brand Hilton possess different competitive advantages, which creates opportunities for the transfer and integration of innovations (Table 7)

**Table 7. Transfer of Hotel Innovations According to the 12P Elements**

<b>12P Elements</b>	<b>Rooms Hotels from Hilton</b>	<b>Hilton from Rooms Hotels</b>
<b>Product</b>	Standardized service elements	Unique design and traditional elements
<b>Price</b>	Dynamic pricing systems	Flexible and seasonality-oriented pricing
<b>Place</b>	Global distribution channels and OTA optimization	Better utilization of local channels and local markets
<b>Promotion</b>	Data-driven marketing (CRM, AI technologies)	Emotion-oriented marketing
<b>People</b>	Standardized training and service protocols	Personalized and individual communication
<b>Process</b>	Use of digital technologies	Greater focus on additional customer services
<b>Physical Evidence</b>	Quality control systems	Design and authentic atmosphere
<b>Packaging</b>	Special promotional offers	Location- and customer-oriented offers
<b>Positioning</b>	Global branding strategy	Market strategies adapted to local environments
<b>Productivity</b>	Operational efficiency and indicator management	Flexibility and rapid adaptation
<b>Personalization</b>	AI-based personalization programs	Emotional and human-centered approaches
<b>Partnership</b>	Global partnerships	Local partnerships

**Source:** Table prepared by the author.

The comparison demonstrated that innovations may involve not only the creation of new technologies but also the adaptation and integration of existing successful practices, thereby creating new forms of competitive advantage.

In order to provide a logical justification for the application of the 12P marketing mix elements in benchmarking and to ensure the accuracy of the research, the expert method was applied. Expert surveys enable researchers to evaluate problems more accurately through the use of professionals' experience and qualifications. In practice, the expert method is oriented toward a predetermined number of professional specialists, since the reliability of research results largely depends on the qualification level and practical experience of the selected experts.

Traditionally, the expert method is used when the research object represents a relatively new phenomenon. In such cases, experienced specialists provide minimum and maximum evaluations based on their professional judgment. Considering this approach, the experts were selected from leading specialists in the field and company executives, including managers from Marriott International and Hilton hotels. The expert group consisted of ten participants in total (see Questionnaire – Appendix 1) (Table 8).

**Table 8. Results of the Expert Evaluation of the 12P Marketing Mix**

Marketing Mix 12P ai		Experts										Sum	Averag	Weight ing
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Product	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	98	<b>9.8</b>	0.09917741
2	Price	8	9	10	9	9	8	8	10	10	8	89	<b>8.9</b>	0.09021395
3	Place	5	9	10	10	8	10	10	10	9	9	90	<b>9</b>	0.09091421
4	Promotion	10	8	5	10	8	10	10	8	8	7	84	<b>8.4</b>	0.083648534
5	People	10	10	5	10	8	9	9	8	8	7	84	<b>8.4</b>	0.08381844
6	Process	9	7	5	9	6	10	9	7	9	6	77	<b>7.7</b>	0.07649234
7	Physical Evidence	7	9	5	8	9	10	10	7	9	6	80	<b>8</b>	0.07965076
8	Packaging	8	8	8	9	8	9	10	8	9	6	83	<b>8.3</b>	0.0831665
9	Positioning	8	8	8	9	8	9	10	7	8	7	82	<b>8.2</b>	0.08231272
10	Productivity	9	9	6	8	8	8	10	7	8	8	81	<b>8.1</b>	0.08124605
11	Personalization	9	7	6	8	6	8	8	7	8	4	71	<b>7.1</b>	0.07075478
12	Partnership	8	8	7	9	6	8	8	7	8	9	78	<b>7.8</b>	0.0786043
Sum		101	101	85	108	94	109	112	96	104	87			1.0

**Source:** Compiled by the author based on the results of expert research.

During the selection process, particular attention was paid to the experts' evaluations based on a ten-point rating system. All twelve elements of the marketing mix were assessed by the experts using this scale. According to the research findings, the product element received ratings of 9 and 10 points, including two evaluations of 9 points and eight evaluations of 10 points. The price element was evaluated three times with 10 points, three times with 9 points, and four times with 8 points, and so forth. Analysis of the evaluations demonstrates that the lowest score was recorded within the personalization criterion, which received 4 points once. Similarly, place, promotion, people, and process each received a minimum score of 5 points once.

Based on the results obtained, the element was identified by the Formula (1) for calculating the weighting.

$$a_i = \frac{\sum(p_{ij}; p_{cj})}{m} \quad (1)$$

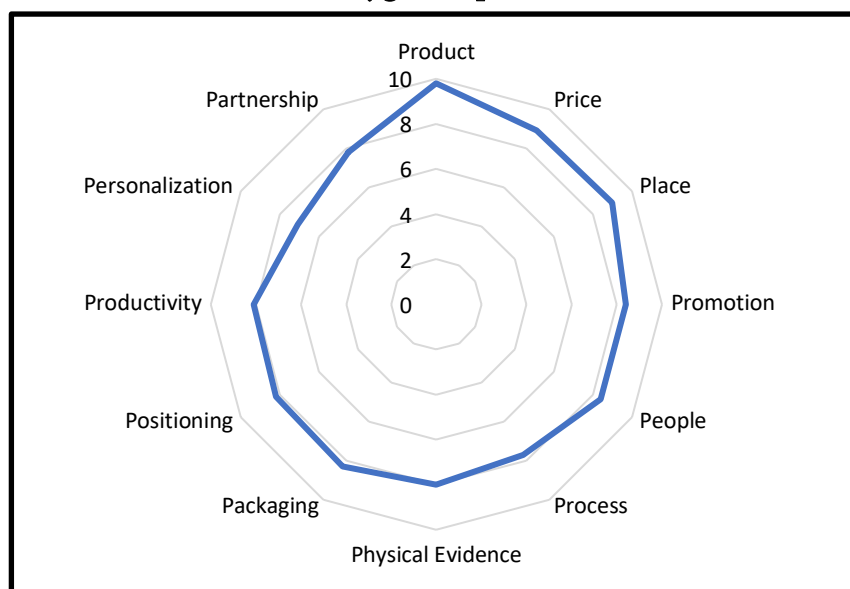
In which  $a_i$  – is a moment of the parameter,  $i$  – is a number of the parameter;  $j$  – is a number of the expert;  $m$  – quantity of experts in the board;  $P_{ij}$  – the ball grade of the  $i$  parameter by  $j$  expert;  $P_{cj}$  - total of the ball grades of the parameters by the  $j$  experts (Fatkhutdinov, R. A., 2000).

According the results (Table 1), the product weighting criterion amounted to  $A_1=0.09917741$ ; the next Price weighting indicator  $a_2=0.09021395$  is equal to; the third place criterion weighting indicator  $a_3=0.09091421$  is equal to; the fourth Promotion weighting therefore  $a_4=0.083648534$  is equal to; People weighting coefficient weighting  $a_6=0.07649234$ , while physical evidence weighting  $a_7=0.07965076$  is equal to; packaging  $a_8=0.0831665$ ; positioning weighting  $a_9=0.08231272$ ; productivity weighting  $a_{10}=0.08124605$ ; Customization weighting  $a_{11}=0.07075478$  and Partnership weighting  $a_{12}=0.0786043$ . Obtained and survey results show that the weightiest indicator is Place =9 (0.09091421) and Product =9.8 (0.09917741), and the lowest indicator is Process =7.7 (0.07649234).

Taking into account the results and weighting coefficients of the evaluation of the 12P element of the marketing mix, it is possible to build a graphical model of competitiveness in the form of a polygon (Figure 5), where the possibilities of comparing and evaluating indicators in the hotel business are clearly visible. It should be noted that this model of competitiveness can be practically used to evaluate and analyze hotels by customers, which can become an important method of benchmarking.

In particular, the results of consumer marketing research indicate that the presented model not only confirms the existing theoretical approaches but also develops them, taking into account the local context, which increases the analytical accuracy and transferability of the research.

**Figure 5. Graphical Model of the 12P Marketing Mix (Polygon Representation)**



Source: Figure prepared by the author.

Hotel competitiveness represents the ability of hotels to provide customers with the required services in a timely manner and under relatively favorable conditions. Clearly, within a competitive environment, only those hotels that actively apply the elements of the 12P marketing mix and conduct comparative analyses of these indicators will be able to maintain competitiveness. At the same time, before determining competitiveness, it is necessary to identify the hotels that most actively compete within the market and hold leading positions.

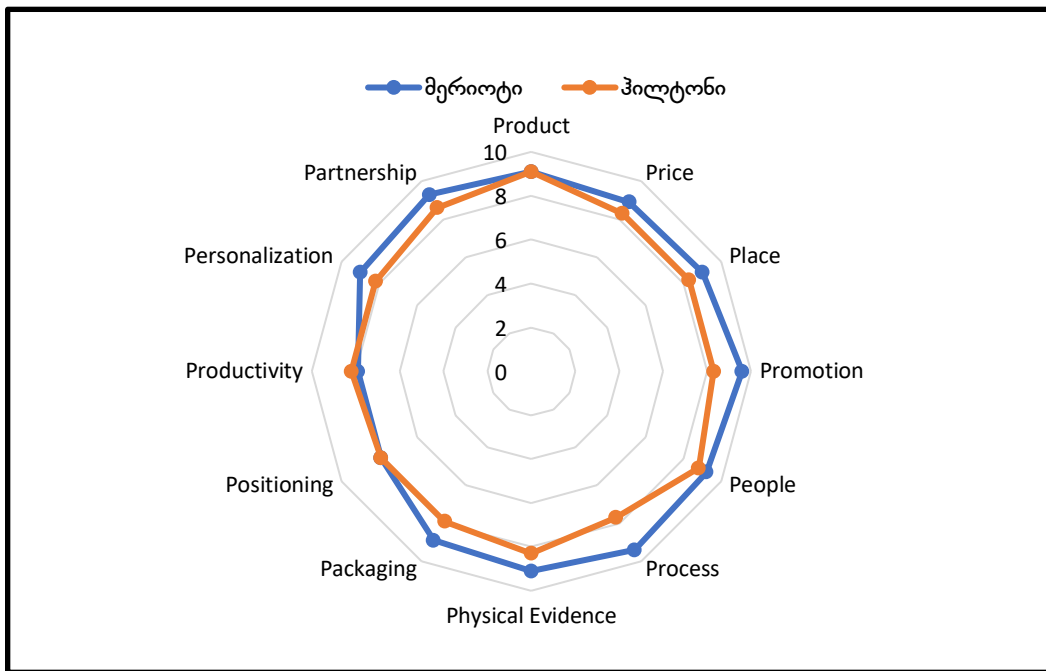
Research findings indicate that, under benchmarking conditions, significant results regarding the sustainable competitiveness of hotels can be achieved through the practical application of the graphical model of the 12P marketing mix (polygon model). Specifically, within the benchmarking-oriented marketing research, particular attention was focused on branded hotels where competition is especially intense and which are highly recognizable to customers. For this purpose, the international hotel brands Marriott International and Hilton were selected.

Initially, the target audience was selected through an online marketing survey, according to which respondents were asked to recall their most recent hotel visit and evaluate the service based on the 12P marketing mix using a ten-point scale. Approximately 60 customers participated in the online survey, of whom 72% were customers of Hilton, while 28% were customers of Marriott. More than 20 visitors from each hotel were selected randomly. The evaluations provided by respondents were processed and analyzed, and the obtained results were presented in the form of the polygon graphical model of the 12P marketing mix.

Specifically, during the benchmarking-oriented marketing research, attention was concentrated on branded hotels, where competition is particularly visible and where customer awareness is high. Therefore, the international hotel brands Marriott International and Hilton were selected for comparative analysis.

The polygon model demonstrates that, according to the obtained results (Figure 6), respondents assigned the highest evaluations to Marriott in the categories of Promotion – 9.6, Process – 9.4, and Partnership – 9.3. The lowest evaluations for Marriott were identified in Positioning and Personalization, both with values equal to 7.9. In the case of Hilton, the highest result was recorded only once in relation to Product, with a value of 9.1, while the lowest evaluation was observed in Process, with a score of 7.7. It should also be noted that, according to the results, a value of 9.1 simultaneously represented the highest score for one hotel and the lowest high-ranking indicator for the other hotel.

**Figure 6. Graphical Model of the 12P Marketing Mix According to Marriott International and Hilton Hotels**



**Source:** Figure prepared by the author.

Thus, the graphical model of the 12P marketing mix enables hotel brands to determine more accurately which indicators of the marketing mix require greater attention and to design marketing activities that ensure the sustainable competitiveness of hotels within the modern global environment.

These findings confirm that service improvements achieved through benchmarking are directly connected to customer satisfaction and hotel reputation. The research demonstrated that some hotels in Georgia still do not utilize this strategy optimally, which is primarily caused by deficiencies in education and professional experience.

The study revealed that 72% of respondents identified customer feedback as a “very important” factor within the benchmarking process, emphasizing the necessity of customer-oriented approaches. This result strongly corresponds with the assumption that the effective analysis of customer feedback represents one of the central pillars of hotel management.

The research findings further indicate that Georgian hotels require modern data management systems capable of analyzing customer feedback in real time. Such systems would support hotels in improving service standards and enhancing customer experience.

According to the study, 35% of respondents stated that digital technologies are regularly used within benchmarking processes, while 10% reported that they never use such technologies. These findings demonstrate that, despite certain progress, digital transformation within the Georgian hotel industry is still at an early stage of development.

The integration of digital technologies, such as artificial intelligence and automation, contributes to simplifying benchmarking processes and increasing the effectiveness of

outcomes. At the same time, Georgia's hotel sector should further intensify development in this direction.

The question concerning the effectiveness of data management revealed that 32% of respondents evaluated their systems as "highly effective," while 20% stated that these processes are "poorly organized." This indicates that although certain hotels have access to modern technologies, data management processes remain relatively ineffective within some organizations.

The comparative analysis of the research findings demonstrates that benchmarking in Georgia is perceived as an effective but still insufficiently utilized instrument. Existing literature confirms the research results and emphasizes the necessity of integrating technologies, involving qualified personnel, and applying international standards.

Georgia's hotel sector should strengthen benchmarking practices in order to compete effectively within international markets and improve service quality. As a result, benchmarking may become one of the principal driving forces not only for the hotel sector but also for the broader development of the tourism industry.

### **Conclusions and Recommendations**

Within the framework of the present study, the theoretical foundations of benchmarking, its practical applications, and its development prospects within Georgia's hotel sector were examined and analyzed. The research process made it possible to understand the significance of benchmarking, the challenges related to its implementation, and its effectiveness in supporting the long-term development of the tourism industry in Georgia.

The research findings revealed that the implementation and use of benchmarking in Georgia are associated with a number of challenges. The main problems identified include the inconsistency of hotel service standards with international requirements, lack of information, deficiencies in technological infrastructure, and insufficient managerial competencies. Many hotels operating in Georgia are unable to maintain high service standards due to limited financial resources and inadequate staff qualifications.

For the active implementation of benchmarking in Georgia, it is necessary to create digital platforms that facilitate the organization and management of benchmarking processes. In addition, training programs should be provided for hotel managers and staff in order to develop their skills in the use of benchmarking instruments. This would not only increase operational efficiency but also ensure the long-term stability of the sector.

The comparative analysis of the presented materials and research findings demonstrates that benchmarking in Georgia is perceived as an effective yet still insufficiently utilized instrument.

Since trends within the hotel business are developing rapidly, and considering the need for further sales growth and the improvement of benchmarking practices, it is advisable to focus attention on the following issues:

- 1) Benchmarking represents a powerful business management instrument that combines the comparison of best market practices with the process of adapting them. The study demonstrated that its application contributes both to the reduction of operational costs and the improvement of service quality.
- 2) The research revealed that the implementation and application of benchmarking in Georgia remain challenging. The primary issues include lack of information, deficiencies in technological infrastructure, and insufficient managerial competencies.
- 3) The study demonstrated that digital technologies, such as data analytics, artificial intelligence, and the integration of ISO standards, represent important components for increasing the effectiveness of benchmarking. However, their application in Georgia is still not widespread.
- 4) The analysis of customer feedback and its integration into hotel management plays an important role in improving service quality. The research findings confirmed that continuous evaluation of customer satisfaction and the use of this information increase competitiveness.
- 5) The results and literature analysis demonstrated that benchmarking contributes to the financial stability, operational efficiency, and competitiveness of hotels.
- 6) The survey conducted on the basis of the 12P marketing mix identified the most significant elements, enabling managers to determine which indicators require greater attention and improvement.
- 7) Innovative potential within the hotel business includes the organization's ability to effectively utilize both internal resources and external environmental opportunities for the creation and implementation of innovations. In this study, innovative potential is considered as an opportunity identified through the application of benchmarking and the 12P marketing mix, ensuring the generation of innovations and the enhancement of competitiveness within the hotel business.

Based on the results of the study, the following recommendations have been formulated:

- 1) The hotel sector should strengthen benchmarking practices in order to compete effectively within international markets and improve service quality.
- 2) Benchmarking may become one of the main driving forces for the development of both the hotel sector and the tourism industry in general. The competitiveness model may be practically applied through the regular evaluation of hotels operating within a specific region.
- 3) The competitiveness model should be implemented individually for hotels according to their size categories, including small, medium, and large hotels.

- 4) Based on the obtained results, particular attention should be focused on those elements of the 12P marketing mix where evaluation scores are comparatively lower. In conclusion, it may be stated that the application and practical implementation of the 12P marketing mix within benchmarking processes will contribute to more effective managerial decision-making.
- 5) Georgia's hotel sector should accelerate the integration of digital technologies and data analytics tools. It is necessary to establish digital platforms that simplify the organization and management of benchmarking processes.
- 6) It is essential for hotels to expand the integration of ISO standards, which would contribute to improving service quality and increasing international trust. In this process, governmental support is important from both financial and educational perspectives.
- 7) Training programs for managers and staff working within the hotel sector are necessary in order to develop their skills in the use of benchmarking instruments. This would not only increase operational efficiency but also ensure the long-term stability of the sector.
- 8) The integration of artificial intelligence and automation tools into the daily operations of hotels is highly important, as it would contribute to improving service quality and reducing operational costs.
- 9) Cooperation with international partners and the sharing of best practices would support the development of Georgia's hotel sector. In particular, the experience of countries where benchmarking practices are already successfully implemented may be considered and adapted.

The findings of the study indicate that benchmarking should not be considered merely as a comparative analysis tool; rather, it represents a multidimensional strategic process that integrates technological and managerial components. The application of this approach in Georgia would contribute not only to the development of the hotel sector but also to increasing the sustainability and competitiveness of the tourism industry as a whole. Furthermore, in order for Georgia to achieve a leading position within the regional tourism market, it is essential to strengthen benchmarking systems institutionally, implement innovative approaches, and ensure the full integration of modern technologies.

In the future, the success of Georgia's hotel industry will depend on the strategic application of benchmarking, which involves not only the use of modern analytical tools but also the enhancement of professional qualifications and greater alignment with market demands.

The principal findings and provisions of the dissertation have been presented in the author's published scientific works, including:

1. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Innovative Potential in the Hospitality Industry: Trends in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*.  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/399/261>  
<https://doi.org/10.46361/2449-2604.13.1.2026.154-164>
2. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2026). Sustainable hotel competitiveness through benchmarking an application of the marketing mix 12P. *European Journal of Sustainable Development*, 15(1), 348–362.  
<https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1919/1849>  
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p348>
3. Shanidze, A., Tsulaia, G., & Makharadze, N. (2025). Benchmarking in the modern world-trends in the hotel industry market in Georgia. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*. 12(3), 84-95.  
<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/320/235>