

UDC 334

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-2-31-36>

ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან კავშირში

**ლელა
კოჭლამაშავილი**

ტურიზმის და მარკეტინგის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 75
E-mail: l.kochlamazashvili@gtu.ge

**თეიმურაზ
ყანდაშვილი**

ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 75
E-mail: t.kandashvili@gtu.ge

რეცენზენტები:

ბ. გოდერძიშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: b.goderdzishvili@gtu.ge

ლ. ბერიკაშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: l.berikashvili@gtu.ge

ანოტაცია. განხილული და ერთმანეთისგან გამიჯნულია ბიზნესპაკეტი და ბიზნესპორტფელი. ბიზნესპორტფელი სხვადასხვა დარგში კორპორაციის საქმიანობის ნაკრებია, სადაც მას კომპანიები აქვს გახსნილი, ბიზნესპაკეტი კი – ერთი დარგის შიგნით კომპანიის მიერ წარმოებული სხვადასხვა, მაგრამ მონათესავე საქმიანობების ნაკრები. ამ მიზეზით ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ ბიზნესპორტფელის ოპტიმიზირებისთვის შემუშავებული BCG მატრიცით დაუშვებელია, რადგან იგი გულისხმობს პორტფელიდან იმ დარგის საქმიანობის ამოღებას, რომელსაც არ ექნება ზრდის მაღალი ტემპი (>10%)

და ბაზრის დიდი წილი (>1%). პორტფელში ეს დასაშვებია, რადგან ერთი საქმიანობის ამოღებით არ ზიანდება მეორე საქმიანობა, პაკეტში კი ეს დაუშვებელი ან თითქმის დაუშვებელია.

განხილულია სხვადასხვა მეცნიერის მიერ ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციისთვის შემოთავაზებული კრიტერიუმები – ფასი, ხარისხი, მიწოდების დრო და ადგილი და ა. შ. და დასაბუთებულია მათი ერთობლივი გამოყენების უპირატესობა. ამ ერთობლივ კრიტერიუმს სტატიის ავტორები მომხმარებელთა კმაყოფილებას უწოდებენ და რეკომენდაციას აძლევენ კომპანიებს სისტემატურად შეისწავლონ იგი და მის მიხედვით მოახდინონ ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესპაკეტი; ბიზნესპორტფელი; მომხმარებელთა მოთხოვნ-ნილებები; მომხმარებელთა კმაყოფილება; ოპტიმიზაცია.

შესავალი

კომპანიები თავისი საქმიანობის მიხედვით არის ერთპროფილიანი ან მრავალპროფილიანი. ერთპროფილიანი კომპანიები ერთი დარგის შიგნით საქმიანობენ, მრავალპროფილიანები კი – სხვადასხვა დარგში და ამიტომ მათ დივერსიფიცირებული კომპანიები ეწოდება. როგორც წესი, დივერსიფიცირებული კომპანიები მსხვილი კომპანიაა და მათ კორპორაციებად მოიხსენიებენ. ასეთი კომპანიები შეიძლება სხვადასხვა დარგში მომუშავე ათობით კომპანიისგან შედგებოდეს. მათი ბიზნესპორტფელი სწორედ ამ სხვადასხვა კომპანიის საქმიანობების ერთობლიობას წარმოადგენს. საქართველოში ასეთი კორპორაციები ნაკლებადაა. ჩვენთან ძირითადად, ფუნქციონირებენ ერთპროფილიანი კომპანიები. მათ ბიზნესსაქმიანობის ერთობლიობას ეწოდება არა ბიზნესპორტფელი, არამედ ბიზნესპაკეტი. ბიზნესპორტფელის ოპტიმიზაციაზე მრავალი ნაშრომია დაწერილი და დღესაც იწერება. არსებობს ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემუშავებული ბიზნესპორტფელის ოპტიმიზაციის მატრიცაც (BCG მატრიცა), რომლის მეშვეობით განისაზღვრება ბიზნესპორტფელში კონკრეტული დარგობრივი საქმიანობის დარჩენის თუ არ დარჩენის ბედი [5]. ეს გადაწყვეტილება მიიღება ორი ეკონომიკური მაჩვენებლით – დარგობრივი საქმიანობის ზრდის ტემპით (%) და ბაზარზე დაკა-

ვებული ხვედრითი წილით. რაც შეეხება ბიზნესპაკეტს, მისი ოპტიმიზირების მატრიცა არ არსებობს. საჭირო შემთხვევაში აქაც იყენებენ BCG მატრიცას, რაც ჩვენ არასწორად მიგვაჩნია. წინამდებარე სტატია ეძღვნება ამ საკითხის ჩვენეულ კონცეფციას და მის დასაბუთებას. ცხადია, ჩვენ წინადადებას ვაყენებთ საკითხის დასმის წესით და მის აბსოლუტიზმზე პრეტენზია არ გავგაჩნია.

ძირითადი ნაწილი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ბიზნესპაკეტი ერთი დარგის შიგნით განხორციელებული სხვადასხვა სახის საქმიანობის ნაკრებია. ასეთი კომპანიები მრავლადაა სოფლის მეურნეობაში (მაგალითად, აგროფირმა, რომელსაც ერთდროულად აქვს მემარცვლეობა, მებალჩეობა, მეფრინველეობა, საქართველოში ფრინველის ხორცის მოხმარების ზრდა პირველ რიგში მის სარეალიზაციო ფასზე არის დამოკიდებული. ზოგადად საქონლის ბაზარზე გასაყიდად გატანილი საქონლის „ბედს“ მისი ხარისხი და ფასი განსაზღვრავს [2]. ჯანდაცვაში (მაგალითად, კლინიკა, რომელიც პაციენტებს ემსახურება თერაპიული, ქირურგიული, გინეკოლოგიური, უროლოგიური, კარდიოლოგიური და სხვა სახის სამედიცინო მომსახურებებით). შეიძლება მრავალი სხვა მაგალითის მოყვანაც. დაგვეთანხმებით, რომ ეს საქმიანობები ერთმანეთისგან განსხვავებულია როგორც თავიანთი შინაარსით, ისე მათი განხორციელებისთვის საჭირო მატერიალური და შრომითი რესურსებით. ამის მიუხედავად, რადგან ისინი ერთი დარგის „ქოლგის ქვეშ“ ფუნქციონირებენ, ძირითად შემთხვევაში ერთმანეთისთვის

იმდენად საჭირონი არიან, რომ ბიზნესპაკეტიდან მათი ამოვარდნა BCG მატრიცაში მოცემული იმ ორი ეკონომიკური მაჩვენებლის – ბაზარზე ხვედრითი წილი და დარგში ზრდის ტემპი – უკმარობის შემთხვევაში დაუშვებლად მიგვაჩნია. ასეთი შეფასებით საწყის წლებში ბიზნესპაკეტიდან უმრავლესი საქმიანობა ამოსაღები იქნება, რადგან ისინი ბაზარზე არათუ მაღალ (1%), არამედ, საშუალო დონესაც (0,5%) ვერ დაიკავებენ. ნაწილობრივ ჩვენთვის მიუღებელია მეცნიერების ზ. ლუდუშაურის, მ. უგულავას და ს. ბურჯალიანის შემოთავაზებაც, რომ ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციის კრიტერიუმად დანახარჯების მოცულობა მივიღოთ, ვინაიდან ამით რეგულირდება პროდუქციის (მომსახურების) ფასი [4]. მართალია, დაბალი ფასით პროდუქციაზე (მომსახურებზე) მომხმარებლის ხელმისაწვდომობა იზრდება, მაგრამ, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებში ხშირად, ფასზე უფრო წინ დგას პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი, მიწოდების დრო, მიწოდების ადგილი და სხვა. ეს განსაკუთრებით მწვავედ წარმოჩინდება გადაუდებელი სერვისის მიწოდების დროს. ერთ-ერთია პაციენტის სამედიცინო მომსახურება. ეს ის სფეროა, სადაც პაციენტის სიცოცხლის უსაფრთხოებას წყვეტს არა მიწოდებული სერვისის ფასი, არამედ მისი ხარისხი, ხშირად კი მიწოდების დროც და ადგილიც, ანუ სამედიცინო დახმარების აღმოჩენა შემთხვევის ადგილზევე დროის დაკარგვის გარეშე, თუნდაც დაბალი ხარისხით, მაღალი ფასით და არა პაციენტის კლინიკაში გადაყვანის შემდეგ, ანუ გარკვეული დროის დაკარგვით, რომელიც არცთუ იშვიათად ფატალურ შედეგს იწვევს.

რუსი მეცნიერები მომსახურების სფეროში ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციის ძირითად კრიტერიუმად

მხოლოდ მომსახურების ხარისხს მიიჩნევენ [1]. საქართველოში არაერთ კლინიკას (მაგალითად, შპს „გული“ და სხვა) საკუთარი სასწრაფო სამედიცინო მომსახურება აქვს. ბუნებრივია, რომ საჭირო შემთხვევაში, ისინი შემთხვევის ადგილზე იმ ხარისხის სამედიცინო მომსახურების გაწევას ვერ შეძლებენ, როგორც ეს მოხერხდება კლინიკის პირობებში. ასეთ დროს, როგორ უნდა მოიქცნენ კლინიკები – ამოიღონ სასწრაფო სამედიცინო მომსახურება ბიზნესპაკეტიდან? ჩვენი აზრით, ეს პოტენციალურ პაციენტებს დიდი საფრთხის წინაშე დააყენებს. ამრიგად, როგორც ჩანს, ჯანდაცვასა და სხვა დარგებშიც, ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციისთვის მრავალი საკითხია შესასწავლი. რადგან დარგები ერთმანეთისგან განსხვავდება მათი კომპანიების ბიზნესპაკეტების ოპტიმიზაცია ერთნაირი კრიტერიუმებით ვერ მოხერხდება. მეცნიერებს მოუწევთ ამ საკითხებზე დარგობრივად დიფერენცირებული მუშაობა.

რაც შეეხება სამედიცინო მომსახურების სფეროს – კლინიკების ბიზნესპაკეტების ოპტიმიზაციას, აქ ჩვენი აზრი ასეთია: მართალია, როგორც კლინიკისთვის, ისე სამედიცინო მომსახურების მომხმარებლისთვის, ანუ პაციენტისთვის ყველა ზემოთჩამოთვლილი კრიტერიუმი – სერვისის ხარისხი, ფასი, დანახარჯები, სამედიცინო დახმარების დრო და მრავალი სხვა, მეტად მნიშვნელოვანია, მაგრამ ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციისთვის თითოეული მათგანი განყენებულად არ გამოგვადგება. ჩვენი აზრით, უფრო მიზანშეწონილია ბიზნესპაკეტი შევაფასოთ სამედიცინო მომსახურებით პაციენტთა კმაყოფილების მაჩვენებლით, რომელიც გააერთიანებს ყველა ზემოთ დასახელებულ კრიტერიუმს და გაცილებით

სწორად და თან კომპლექსურად, შეაფასებს კლინიკაში არსებული ბიზნესპაკეტის მდგომარეობას.

სამედიცინო მომსახურების დაბალი ფასით იზრდება მისი ფინანსური მიმზიდველობა [3], მაგრამ საქართველოს მოსახლეობის ნახევარზე მეტი რომ თურქეთში გადის სამკურნალოდ, ეს როგორ გავიგოთ? იქ ხომ მკურნალობის ფასები საქართველოსთან შედარებით დაბალი სულაც არ არის. თუ პაციენტის ეს არჩევანი მკურნალობის მაღალი ხარისხის გამო ხდება, მაშინ უპირატესობა უნდა ეძლეოდეს არა თურქეთს, არამედ, გერმანიას, აშშ-ს და სხვა მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს. ასე რომ, ჩვენი აზრით, ეს არჩევანი არა რომელიმე ერთი მაჩვენებლით, არამედ მაჩვენებელთა კომპლექსით კეთდება და ამ კომპლექსს მკურნალობით პაციენტთა კმაყოფილება ეწოდება. რადგან ეს ასეა, ეს იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს კლინიკებმაც თავიანთი ბიზნესპაკეტების ოპტიმიზაცია პაციენტთა კმაყოფილების მაჩვენებლით უნდა მოახდინონ. ამას დასჭირდება კლინიკებში სპეციალური გუნდების შექმნა და ამ მიმართულებით მათი სისტემატიური მუშაობა. გუნდები იმდენი სპეციალისტისგან უნდა დაკომპლექტდეს, რამდენი სამკურნალო-სადიაგნოსტიკო და სამეურნეო (კვების ბლოკი, სამრეცხაო და სხვა) განყოფილებაც არის კლინიკაში. თითოეული სპეციალისტი პაციენტთა კმაყოფილებას შეისწავლის თავისი პროფილით. კვლევები სასურველია ჩატარდეს კვარტალში ერთხელ, ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია კი გან-

ხორციელდეს სამეურნეო წლის ბოლოს. პაციენტთა დაბალი კმაყოფილების კრიტერიუმით კლინიკის ბიზნესპაკეტიდან შეიძლება ამოღებული და აუტოსორსინგზე გატანილი იყოს მხოლოდ სამეურნეო განყოფილებები – სამრეცხაო, კვების ბლოკი და სხვები. როგორც წესი, აუტოსორსინგული კომპანიები კლინიკებს უკეთესად ემსახურებიან. რაც შეეხება სამკურნალო-სადიაგნოსტიკო სამსახურებს, პაციენტთა მხრიდან მათი მომსახურებით უკმაყოფილების შემთხვევაში, მათი პაკეტიდან ამოღებით დაირღვევა პაციენტთა კომპლექსური მკურნალობის მთლიანობა. ამიტომ, ასეთ შემთხვევაში ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილება იქნება ამ სფეროში პაციენტთა სურვილების შესწავლა და ამ სურვილების გათვალისწინებით ადგილზე ვითარების სასწრაფო გამოსწორება.

დასკვნა

ბიზნესპორტფელის და ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაციის საკითხზე შექმნილი ნაშრომების გაცნობით იმ დასკვნას ვაკეთებთ, რომ ბიზნესპორტფელის კრიტერიუმებით ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია დაუშვებელია. ბიზნესპაკეტის ოპტიმიზაცია უნდა მოხდეს მხოლოდ მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებლით და მისი უკმარობის შემთხვევაში, პაკეტში შესული ძირითადი დარღვევები სასწრაფოდ უნდა გამოსწორდეს, ადგილზევე. პაკეტიდან მხოლოდ არაძირითადი, დამხმარე საქმიანობების ამოღება მიგვაჩნია დასაშვებად.

ლიტერატურა

1. Zenina, L., Sheshunov, O. & Chertukhina, O. (2014). Economics and management in healthcare. Moscow: Academy.
 2. Kochlamazashvili, L. & Kandashvili, T. (2024). On the structural improvement of the Georgian Poultry Male Market Marketing Marketing Measures. Works of GTU, N4 (534), pp.63-69.
 3. Margishvili, R. (2023). Strategic and financial optimization of corporate business portfolio. Dissertation. Tbilisi.
 4. Ghudushauri, Z., Ugulava, M., & Burjaliani, s. (2023). A little bit about optimizing business portfolios of medical clinics. Moambe, N48.
 5. Chokheli, E. (2013). Strategic management. Tbilisi: Universal.
-

UDC 334

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-2-31-36>

Optimization of the Business-package in Connection with the Needs of Customers

Lela Kochlamazashvili Department of Tourism and Marketing, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.
E-mail: l.kochlamazashvili@gtu.ge

Teimuraz Kandashvili Department of Tourism and Marketing, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.
E-mail: t.kandashvili@gtu.ge

Reviewers:

B. Goderdzishvili, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU
E-mail: b.goderdzishvili@gtu.ge

L. Berikashvili, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU
E-mail: t.kandashvili@gtu.ge

Abstract. In the article - "**Optimization of the business package in connection with the needs of customers**" - the business package and the business portfolio are discussed and separated from each other. A business portfolio is a set of activities of a corporation in various fields where it has opened companies, and a business package is a set of different but related activities produced by a company within one field. For this reason, the optimization of the business package with the BCG-matrix developed by the Boston consulting group for the optimization of the business

portfolio is not allowed, because it involves removing from the portfolio the activities of the industry that will not have a high growth rate ($>10\%$) and a high market share ($>1\%$). In a portfolio, this is allowed, because removing one activity does not harm another activity, but in a package, it is not allowed or almost not permitted.

The article discusses the criteria proposed by various scientists for the optimization of the business package - price, quality, time and place of delivery, etc. And the advantage of their joint use is justified. The author of the article calls this joint criterion customer satisfaction and recommends companies to systematically study it and optimize the business package based on it.

Keywords: Business package; Business portfolio; Customer needs; Customer satisfaction; Optimization.

განხილვის თარიღი 03.02.2024

შემოსვლის თარიღი 18.02.2024

ხელმოწერა დასაბეჭდად 16.06.2025