

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

თორნიკე ხოშტარია

---

**„ბიზნესის სტრატეგიის გავლენა საწარმოების  
საქმიანობის შედეგებზე საქართველოში“**

სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების  
დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

მეცნიერ-ხელმძღვანელი:

ასოცირებული პროფესორი შოთა შაბურიშვილი

თბილისი

2018 წელი

<b>შინაარსი</b>	
<b>შესავალი</b> .....	<b>5</b>
<b>თავი I სტრატეგიული მართვის პროცესი და სტრატეგიის ფორმულირების მიმდინარეობები</b> .....	<b>16</b>
1.1 სტრატეგიული მართვის თეორიული ევოლუცია .....	16
1.2 სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი და მისი კვლევის ძირითადი მიმდინარეობები	31
1.3 სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები .....	49
<b>თავი II ბიზნესის სტრატეგია სამრეწველო საწარმოებში</b> .....	<b>84</b>
2.1 ბიზნესის სტრატეგიის არსი .....	84
2.2 სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა და მისი გავლენა საწარმოების შედეგებზე ..	97
2.3 ბიზნესის სტრატეგია და საწარმოების შედეგები .....	108
<b>თავი III კვლევის მეთოდოლოგია და მონაცემთა ანალიზი</b> .....	<b>131</b>
3.1 კვლევის მეთოდოლოგია .....	131
3.2 კვლევის მახასიათებლები (ვალიდობა და სანდოობა) და ფაქტორული ანალიზი .....	138
3.3 ჰიპოთეზების შემოწმება .....	155
<b>დასკვნა</b> .....	<b>174</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა</b> .....	<b>180</b>
<b>დანართი</b> .....	<b>205</b>

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. ძირითადი სხვაობა „სინოპტიკურ“ და „ინკრემენტალურ“ მოდელებს შორის...	52
ცხრილი 2. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები .....	53
ცხრილი 3. სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდის მახასიათებლები.....	59
ცხრილი 4. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის ინტეგრირებული ჩარჩო .....	70
ცხრილი 5. სტრატეგიის პროცესის განზომილებათა მახასიათებლები .....	71
ცხრილი 6. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების კატეგორიზაცია.....	72
ცხრილი 7. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების მეფინგი ოთხი თეორიისა და სამი სტრატეგიული ხედვის მიხედვით .....	78
ცხრილი 8. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების განმარტება .....	80
ცხრილი 9. პორტერის გვაროვნული სტრატეგიები .....	89
ცხრილი 10. გვაროვნულ სტრატეგიებთან დაკავშირებული რისკები .....	92
ცხრილი 11. ნაშრომთა ჩამონათვალი, რომელიც სწავლობს კავშირს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის .....	99
ცხრილი 12. ახდენს თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვა დადებით გავლენას ორგანიზაციის შედეგებზე? - ნაშრომთა შედეგები.....	104
ცხრილი 13. ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიები და ტაქსონომიები.....	109
ცხრილი 14. ნაშრომები მაილსისა და სნოუს და პორტერის ტიპოლოგიებს მიხედვით.....	114
ცხრილი 15. კვლევის შედეგები.....	117
ცხრილი 16. სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისთვის საჭირო პროცესები .....	125
ცხრილი 17. სტრატეგიის განხორციელებაზე არსებული კვლევების შედეგები .....	128
ცხრილი 18. მეცნიერული პარადიგმების ონთოლოგია, ეპისტემოლოგია, მეთოდოლოგია და მათთან დაკავშირებული კვლევის მეთოდები .....	132
ცხრილი 19. კონსტრუქციები და საზომი სკალები .....	136
ცხრილი 20. სკალების სანდოობა.....	142
ცხრილი 21. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის კმო და ბარტლეტის ტესტი.....	144
ცხრილი 22. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის კომპონენტის მატრიცა.....	145

<b>ცხრილი 23.</b> დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი .....	146
<b>ცხრილი 24.</b> დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა .....	146
<b>ცხრილი 25.</b> ფოკუსირების სტრატეგიის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი .....	147
<b>ცხრილი 26.</b> ფოკუსირების სტრატეგიის ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა .....	148
<b>ცხრილი 27.</b> სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი.....	149
<b>ცხრილი 28.</b> სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადების დატრიალებული მატრიცა .....	150
<b>ცხრილი 29.</b> სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი .....	151
<b>ცხრილი 30.</b> სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა .....	151
<b>ცხრილი 31.</b> კომპანიის შედეგების ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი.....	152
<b>ცხრილი 32.</b> მიზნების მიღწევის ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა ...	153
<b>ცხრილი 33.</b> კონკურენტული შედეგების ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა .....	153
<b>ცხრილი 34.</b> კორელაციის კოეფიციენტები სტრატეგიულ დაგეგმვას, მიზნების მიღწევასა და კონკურენტულ შედეგებს შორის .....	155
<b>ცხრილი 35.</b> სტრატეგიული დაგეგმვისა და მიზნების მიღწევის რეგრესიის მოდელის შეჯამება .....	156
<b>ცხრილი 36.</b> სტრატეგიული დაგეგმვისა და კონკურენტული შედეგების რეგრესიის მოდელის შეჯამება.....	156
<b>ცხრილი 37.</b> ტუკის კრიტერიუმი - მიზნების მიღწევა.....	159
<b>ცხრილი 38.</b> ტუკის კრიტერიუმი - კონკურენტული შედეგები.....	160
<b>ცხრილი 39.</b> ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით .....	161
<b>ცხრილი 40.</b> ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით .....	161
<b>ცხრილი 41.</b> ტუკის კრიტერიუმი - მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები .....	163
<b>ცხრილი 42.</b> ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით .....	164



<b>ცხრილი 43.</b> ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით .....	164
<b>ცხრილი 44.</b> სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული არცხევანის სიცხადის რეგრესიის მოდელის შეჯამება .....	166
<b>ცხრილი 45.</b> სტრატეგიული არცხევანის წინასწარმეტყველება რეგრესიული მოდელის მიხედვით.....	166
<b>ცხრილი 46.</b> კორელაცია სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის და კომპანიის შედეგებს (მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები) შორის .....	168
<b>ცხრილი 47.</b> სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და მიზნების მიღწევის რეგრესიის მოდელის შეჯამება .....	168
<b>ცხრილი 48.</b> სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და კონკურენტული შედეგების რეგრესიის მოდელის შეჯამება.....	169
<b>ცხრილი 49.</b> კორელაცია სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხს შორის .....	169
<b>ცხრილი 50.</b> სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის რეგრესიის მოდელის შეჯამება.....	170
<b>ცხრილი 51.</b> ტუკის კრიტერიუმი - კონკურენტული შედეგები.....	171
<b>ცხრილი 52.</b> ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით .....	172

### **სქემების ნუსხა**

<b>სქემა 1.</b> BCG მატრიცა.....	19
<b>სქემა 2.</b> სტრატეგიის ფორმულირება, როგორც ერთიანი პროცესი .....	41
<b>სქემა 3.</b> სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის სამი კონცეფცია.....	42
<b>სქემა 4.</b> სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის განზომილებები .....	46
<b>სქემა 5.</b> პროცესის კლასიკური მოდელი .....	54
<b>სქემა 6.</b> სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პროცესები - ინტეგრაციული მოდელი.....	68
<b>სქემა 7.</b> კვლევის მოდელი.....	137

## შესავალი

**თემის აქტუალურობა.** ნებისმიერი კომპანიის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორს სტრატეგიული მართვის ხარისხი წარმოადგენს. ის, თუ რა ყურადღებას უთმობენ მენეჯერები სტრატეგიის ფორმულირებასა და განხორციელებას, სარკისებურად აისახება კომპანიის შედეგებზე. უცხოური გამოცდილება ცხადყოფს, რომ წარმატებულ კომპანიებს ნათლად და ცხადად აქვთ ჩამოყალიბებული სტრატეგიული არჩევანი და მიზნების მიღწევას ეტაპობრივად ახორციელებენ, რითაც ისინი აღწევენ სასურველ შედეგებს ადგილობრივ თუ საერთაშორისო დონეზე.

სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებული ლიტერატურის ანალიზმა ნათლად დაგვანახა სიმწირე თეორიული თუ ემპირიული ნაშრომებისა, რომლებიც სწავლობს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელების პროცესებს და მათ კავშირს საწარმოების შედეგებთან საქართველოში, რაც ზრდის ამ მიმართულებით კვლევის საჭიროებას. კერძოდ, მნიშვნელოვანი ნაბიჯები არის გადასადგმელი სტრატეგიული დაგეგმვის ტიპებისა და სტრატეგიის კვლევის პროცესის სწორად წარმართვის თეორიული დამუშავებისთვის. ემპირიული თვალსაზრისით, ბიზნესის სტრატეგიის ოპერაციონალიზაციის კრიტერიუმების განსაზღვრა მნიშვნელოვან ყურადღებას და პროგრესს საჭიროებს, რათა ამ სფეროში ჩატარებული კვლევები იყოს ვალიდური და სანდო. კომპანიის შედეგების განმსაზღვრელი კრიტერიუმების დადგენა გააადვილებს კავშირის დადგენას სტრატეგიულ დაგეგმვას, ბიზნესის სტრატეგიასა და კომპანიის შედეგებს შორის.

**ნაშრომის მეცნიერული დამუშავების დონე.** საქართველოში აღნიშნულმა საკითხმა აქტუალურობა 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან შეიძინა. მაგრამ აღნიშნულ თემასთან დაკავშირებით მაინც არ არსებობს სისტემური მონოგრაფიული გამოკვლევა, თუმცა სტრატეგიული მართვის ცალკეული ასპექტები განხილულია პროფესორების: ი. მესხიას, შ. შაბურიშვილის, ლ. ყორღანაშვილის, ნ. თოდუას, თ. შენგელიას, ე. ჩოხელის, დ. სიხარულიძის, გ. ლაღანიძის ბ. მღებრიშვილის, ნ. პაპაჩაშვილის, ლ. სეხნიაიძის, ლ. ჩაგელიშვილისა და სხვათა ნაშრომებში.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები:** სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია, ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირების, განხორციელებისა და შედეგებს შორის კავშირების დადგენით უზრუნველყოს სტრატეგიული მართვის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლება საქართველოში არსებულ სამრეწველო საწარმოებში.

მიზნიდან გამომდინარე, სადისერტაციო ნაშრომი კონცენტრირებულია შემდეგ ამოცანებზე:

1. სტრატეგიული მართვის თეორიული ევოლუციის ანალიზი;
2. სტრატეგიის ფორმულირების კვლევის პროცესის შესწავლა;
3. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების ანალიზი;
4. ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიების და ტაქსონომიების გაანალიზება;
5. ბიზნესის სტრატეგიის ოპერაციონალიზაციის კრიტერიუმების დადგენა;
6. საწარმოებში სტრატეგიის ფორმულირების, განხორციელებისა და კომპანიის შედეგებს შორის კავშირების გამოკვეთა;
7. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით რეკომენდაციების შემუშავება.

**კვლევის ჰიპოთეზა.** შესაბამისი სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზმა გვაჩვენა, რომ სადისერტაციო ნაშრომის მიზნის მისაღწევად მიზანშეწონილია შემდეგი ჰიპოთეზების შემოწმება:

**ჰ1:** რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა საწარმოებს უკეთეს შედეგებს მოუტანს;

**ჰ2:** საწარმოები, რომლებსაც ნათლად აქვთ განსაზღვრული დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენციაციის, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე ე.წ. „შუაში გახიდილი“ საწარმოები;

**ჰ3:** საწარმოები, რომლებიც მიჰყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების ან ფოკუსირების სტრატეგიების ერთგულნი;

**ჰ3:** საწარმოები, რომლებიც დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად აყალიბებენ ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება, ფოკუსირება ან ინტეგრირებული) ერთ-ერთს;

**ჰ4:** სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაში;

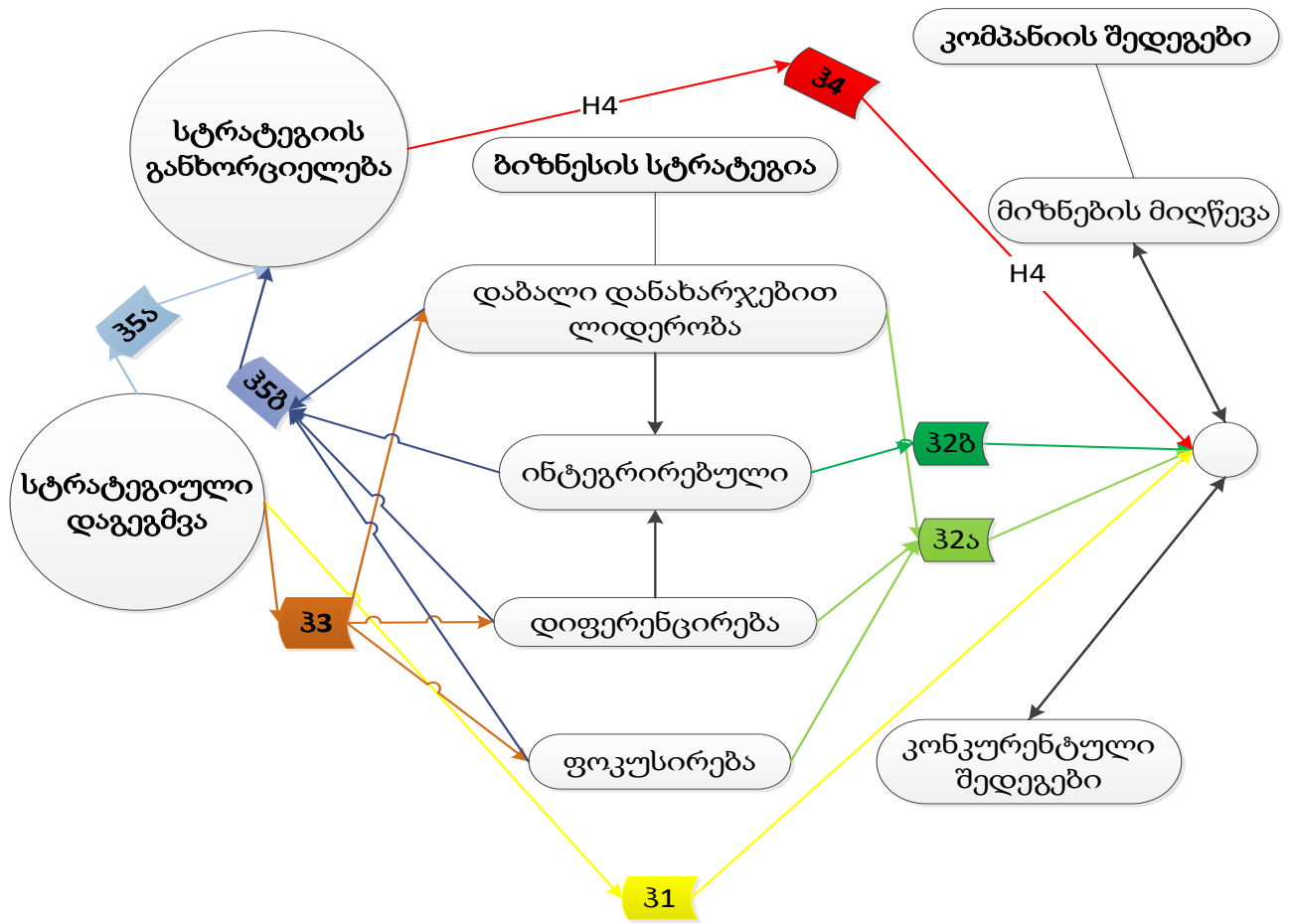
**ჰ5ა:** საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას;

**ჰ5ბ:** საწარმოები, რომლებიც ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება, ფოკუსირება ან ინტეგრირებული) ირჩევენ ერთ-ერთს, შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის განხორციელებას, ვიდრე „შუაში გახიდულები“.

**კვლევის საგანი, ობიექტი და მოდელი.** სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის საგანია ბიზნესის სტრატეგიული მართვის პროცესის ეფექტიანობა. ნაშრომის კვლევის ძირითად ობიექტს წარმოადგენს საქართველოში მოქმედი სამრეწველო საწარმოები, მათი საქმიანობის დივერსიფიკაცია და მასშტაბები, ორგანიზაციისა და მართვის თავისებურებები, ეკონომიკური და ფინანსური შედეგების მაჩვენებლები.

**კვლევის მეთოდი.** წინამდებარე ნაშრომში გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. არსებული თეორიებისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში წამყვანი მეცნიერების ნაშრომების ანალიზისა და სინთეზის შედეგად ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზები, რომლებიც შემოწმდა კითხვარების დაგზავნის შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავებით. ამრიგად, მიდგომა, რომელსაც ეფუძნება ნაშრომი, გულისხმობს არსებული თეორიის (ჰიპოთეზის) ემპირიული კვლევის საშუალებით შემოწმებას.

კვლევის მოდელი



გამომდინარე ზემოხსენებულიდან, ეს კვლევა ატარებს პოზიტიურ ხასიათს, რომელიც გულისხმობს რეალობის არსებობას მეკვლევარისგან დამოუკიდებლად. კვლევაში გამოყენებული ანალიტიკური ხერხებია: დისპერსიული ანალიზი, რეგრესული ანალიზი, კორელაციის ანალიზი.

**ნაშრომის თეორიული საუბეველი.** ლიტერატურის ანალიზმა ნათელყო, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის ინტერესის უმთავრეს სფეროს შექმნის საკითხის კვლევა წარმოადგენს - **რა იწვევს შედეგების არაერთგვაროვნებას კონკურენტ კომპანიებს შორის?** (რუმელტი, შენდელი და ტისი, 1994). არსებული შეხედულების თანახმად, კონკურენტი კომპანიების შედეგების არაერთგვაროვნების საკითხში, სხვა ფაქტორებთან შედარებით, დიდ როლს თამაშობს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესების ხარისხი, ბიზნესის სტრატეგია და სტრატეგიის განხორციელება (მინცბერგი, 1990; პარნელი, 1997).

წინამდებარე ნაშრომი განიხილავს აღნიშნული სამი ფაქტორის გავლენას საწარმოს შედეგებზე. კვლევაში კომპანიის შედეგები გაზომილია ორი საზომი მექანიზმის, „მიზნების მიღწევის“ და „კონკურენტული შედეგების“ გამოყენებით. „მიზნების მიღწევაში“ შემავალი საზომები მიმართულია იმის გასარკვევად, თუ რამდენად მიაღწია ორგანიზაციამ დასახულ მოკლევადიან და გრძელვადიან მიზნებს, ხოლო „კონკურენტული შედეგების“ საზომები კი გვიჩვენებს, თუ რამდენად გაუმჯობესდა ან გაუარესდა საწარმოს შედეგები გაყიდვების, მოგების, ბაზრის წილის და ა.შ. მიხედვით. (იხ. დანართი 1).

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი. სადისერტაციო ნაშრომში გამოყენებულია სტრატეგიის ფორმულირების რაციონალური და ამომწურავი არჩევანის მეთოდი. ხსენებულ მეთოდს მიმართავს მკვლევარების დიდი ნაწილი კონკურენტ კომპანიებს შორის განსხვავებული შედეგების ფენომენის ასახსნელად (ნაშრომების დეტალური განხილვა და მათი შედეგები წარმოდგენილია მეორე თავში). დავძენთ იმას, რომ ნაშრომთა გარკვეულმა ნაწილმა დაადასტურა სტრატეგიული დაგეგმვის დადებითი ზეგავლენა საწარმოს შედეგებზე. თუმცა, ზოგიერთმა კვლევამ საერთოდ ვერ აღმოაჩინა ვერანაირი კავშირი ამ ორ ფენომენს შორის. აგრეთვე, აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ მკვლევართა უმრავლესობას არ აქვს მითითებული დარგი თუ სექტორი, რომელიც მათ შეისწავლეს. უფრო მეტიც, საქართველოში ჯერჯერობით მსგავსი კვლევა არ ჩატარებულა.

ბიზნესის სტრატეგია. რა თქმა უნდა, სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებულ ლიტერატურაში ბიზნესის სტრატეგის შესახებ უამრავი ავტორის მიერ შემოთავაზებული განმარტება არსებობს (იხ. თავი 1). თუმცა, მათ შორის აკადემიურ წრეებში ყველაზე მეტი პოპულარობით სარგებლობს პორტერის (1980) ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგია. პორტერის (1980) ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიაზე დაყრდნობით, ნაშრომში ვისეულმდვანეღეთ ბიზნესის სტრატეგიის შემდეგი ინტერპრეტაციით: „ამომწურავ და რაციონალურ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე დაფუძნებული მეთოდების ერთობლიობა, რომელიც სამრეწველო საწარმოებს აძლევს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების საშუალებას (ხარჯების შემცირება, საკუთარი პროდუქციის

განსხვავება კონკურენტების პროდუქციისგან ან/და ხარჯების შემცირება და საკუთარი პროდუქციის განსხვავება კონკურენტების პროდუქციისგან). იგი აგრეთვე გულისხმობს განხორციელებისათვის სავალდებულო მიდგომების და ამოცანების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებასა და პროცესის მონაწილეთათვის დაწვრილებით განმარტებას“.

სტრატეგიის განხორციელება. სტრატეგიის განხორციელება თამაშობს უმნიშვნელოვანეს როლს სტრატეგიის ფორმულირებასა და საწარმოს შედეგებს შორის (ნოუბლი და მოკვა, 1999). ნათმა (1999) გამოიკვლია აშშ-სა და კანადაში მოქმედი საწარმოების სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და დაასკვნა, რომ მათი ნახევარიც კი ვერ აღწევდა დაგეგმილ მიზნებს, სტრატეგიის განხორციელების პროცესში დაშვებული შეცდომების გამო. იმის მიუხედავად, რომ სტრატეგიის ფორმულირების კვლევის მიმდინარეობა კარგადაა განვითარებული, სტრატეგიის განხორციელებაზე არსებული ლიტერატურის მიმოხილვამ ცხადყო, რომ ამ დრომდე ჩატარებული კვლევებიდან სტრატეგიის განხორციელებისა და ორგანიზაციის შედეგების ურთიერთკავშირს სწავლობს მხოლოდ რამდენიმე ნაშრომი (ჰიკსონი, მილერი და უილსონი, 2003). სადისერტაციო ნაშრომში შევეცდებით, ავხსნათ არაერთგვაროვანი შედეგები სამრეწველო საწარმოებში, სტრატეგიული დაგეგმვის ხარისხის, მკაფიოდ განსაზღვრული ბიზნესის სტრატეგიისა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვაზე გაკეთებული აქცენტის მიხედვით.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** კვლევის მეცნიერული სიახლეა, ფაქტობრივად, კვლევის მთლიანი შედეგები, რამდენადაც მსგავსი მასშტაბის კვლევა საქართველოში ჯერ არ განხორციელებულა. სტრატეგიულ დაგეგმვას, სტრატეგიის ფორმულირებასა და მის განხორციელებას ქართულ აკადემიურ წრეებში აქამდე ჯერ არ დათმობია სათანადო ყურადღება, ხოლო კომპანიის შედეგებზე მისი გავლენის ანალიზი არცერთ ემპირიულ კვლევაში არ არის წარმოდგენილი. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ემპირიული ნაშრომების შესწავლამ გამოააშკარავა სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული კვლევების სიმწირე, განსაკუთრებით ისეთებისა, რომლებიც ფორმულირებისა და განხორციელების პროცესებს ერთდროულად სწავლობს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სადისერტაციო ნაშრომი წარმოადგენს როგორც სიახლის

მატარებელს, ასევე კონტრიბუტორს სტრატეგიული მართვის სფეროში არსებული ცოდნის შესავსებად. აღნიშნულის გათვალისწინებით, ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს შემდეგი:

- გამოვლენილია და ერთმანეთისგან თვისებრივად გამიჯნულია სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული ევოლუციის ხუთი ეტაპი: ფინანსური დაგეგმვა, გრძელვადიანი დაგეგმვა, სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული მართვა, სტრატეგიული აზროვნება;
- ჩამოყალიბებულია სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების ფუნდამენტური კლასიფიკაცია: გამოკვეთილია სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული, ემპირიული და ინტეგრირებული მოდელები;
- დადგენილია, რომ საქართველოში არსებულ საწარმოებს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან რაციონალურ და ამომწურავ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, უკეთესი შედეგები აქვთ, ვიდრე იმ კომპანიებს, რომლებიც ნაკლებად არიან ორიენტირებულნი სტრატეგიულ დაგეგმვაზე;
- გამოვლენილია, რომ საწარმოები, რომელთაც ნათლად აქვთ განსაზღვრული სტრატეგიული კურსი, უკეთეს შედეგებს აღწევენ, ვიდრე ის საწარმოები, რომლებიც სტრატეგიის სიცხადით არ გამოირჩევიან („შუაში გახიდულები“);
- დასაბუთებულია, რომ საწარმოებს, რომლებიც მიჰყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აქვთ თანაბარი შედეგები დანახარჯების მიხედვით ლიდერობისა და დიფერენცირების სტრატეგიების მიმდევარ საწარმოებთან მიმართებით;
- დადგენილია, რომ საწარმოები, რომლებიც სტრატეგიულ დაგეგმვაზე ამასვილებენ ყურადღებას, ნაკლებად აწყდებიან პრობლემებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში და, შესაბამისად, ადვილად აყალიბებენ სტრატეგიულ არჩევანს;



- გამოვლენილია, რომ საქართველოში არსებულ საწარმოებში სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის არ არსებობს ძლიერი ურთიერთდამოკიდებულება;
- დასაბუთებულია, რომ საქართველოში საწარმოები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას;
- გამოვლენილია, რომ საწარმოები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას.

სადისერტაციო ნაშრომში მოცემული თეორიების, ხედვებისა და მიგნებების გამოყენება გაამდიდრებს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ცოდნას სტრატეგიული მართვის სფეროში. უფრო მეტიც, ნაშრომში სტრატეგიის ფორმულირების და მისი განხორციელების პროცესები კომპანიის შედეგებთან მიმართებაშია გაანალიზებული, რაც არსებითი სიახლეა ამ მიმართულებით.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** კვლევის შედეგები მნიშვნელოვანია, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემების შესწავლით დაკავებული მეცნიერთათვის, ასევე საქართველოში მოქმედი საწარმოების მენეჯერთათვის, რომლებიც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მეშვეობით ცდილობენ მიაღწიონ წარმატებას კონკურენტულ ბაზარზე. მოცემული კვლევა დაეხმარება მათ გამოავლინონ ის ხელშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც არსებობს სტრატეგიული არჩევანის გაკეთებისას და ასევე იმ სირთულეების დაძლევაში, რომელიც წარმოიქმნება ამ პროცესში. ნაშრომში განვრცობილი სტრატეგიულ არჩევანსა და კომპანიის შედეგებს შორის კავშირი მენეჯერებს გაუმარტივებს სტრატეგიული არჩევანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას და შეამცირებს მათი განხორციელების პროცესში წარმოქმნილი რისკების დონეს.

სადისერტაციო ნაშრომში განხილული საკითხები და მიღებული სამეცნიერო შედეგები ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას სტრატეგიული მენეჯმენტის, ბიზნესის საფუძვლების, მარკეტინგისა და სხვა მომიჯნავე სასწავლო კურსებში.

ნაშრომის პუბლიკაცია და აპრობაცია. ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ შრომებში:

- 1 *“ბიზნესის სტრატეგიის იმპლემენტაციის გავლენა კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე საქართველოში”*, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, თბილისი, 2016წ.
- 2 *„ბიზნესის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“*, ნაშრომთა კრებული, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, თბილისი, 2016.;
- 3 *„სტრატეგიული მართვის პროცესის კვლევის ძირითადი მიმდინარეობები“*, „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი IX, N2, 2016;
- 4 *„Strategic Processes in Georgian Manufacturing Companies – Business-Level Strategy“*, Scientific journal of University of Natural Sciences and Humanities in Siedlce, Series: Administration and Management, N 109, (36) 2016.

სადოქტორო პროგრამის მეორე კოლოქვიუმი „ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირება და განხორციელება ქართულ სამრეწველო კომპანიებში“ შესრულებულ და წარდგენილ იქნა ვილნიუსის გედიმინას სახელობის ტექნიკური უნივერსიტეტის საერთაშორისო ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კათედრაზე. კოლოქვიუმი შეფასდა 95%-ით.

ნაშრომი მთლიანად განხილული და აპრობირებულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო ბიზნესის კათედრაზე (ოქმი N3, 22.12.2016), სადაც იგი მოწონებულ და რეკომენდებულ იქნა საჯარო დაცვისათვის.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 180 გვერდს. ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასვნითი ნაწილისგან. მას თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და შეიდი დანართი.

**პირველ თავი** „სტრატეგიული მართვის პროცესი და სტრატეგიის ფორმულირების მიმდინარეობები“, შედგება სამი პარაგრაფისგან. პირველი, „სტრატეგიული მართვის თეორიული ევოლუცია“, სადაც განხილულია ბიზნესის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები, ევოლუცია და სხვადასხვა მეცნიერთა კონცეპტუალური შეხედულებები.

მეორე პარაგრაფი, „სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი და კვლევის ძირითადი მიმდინარეობები“, მიზნად ისახავს, სამრეწველო ორგანიზაციებზე დაყრდნობით, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესების კვლევის მიმდინარეობათა ანალიზს, რომლებიც განისაზღვრა ორ ეტაპად: პირველ ეტაპზე, განიმარტა სტრატეგიის არსი და მისი პროცესი, აგრეთვე, სტრატეგიის ფორმულირების ათი სკოლა. ხოლო, მეორე ეტაპზე მოყვანილია ჰაფისა და რეგერის (1987) მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის მიმართულებები, რაც დაბოლოვდა კვლევის იმ მიმდინარეობის არჩევით, რომელიც ნაშრომში არის გამოყენებული. ხოლო მესამე პარაგრაფში, „სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის მოდელები“, განხილულია სხვადასხვა ავტორის მიერ შემოთავაზებული რამდენიმე მოდელი და არჩეულია ის მეთოდი, რომელიც წინამდებარე ნაშრომშია გამოიყენებული.

**მეორე თავი** „ბიზნესის სტრატეგია სამრეწველო საწარმოებში“ წარმოდგენილია სამი პარაგრაფით. პირველ პარაგრაფში, „ბიზნესის სტრატეგიის არსი“, განხილულია ბიზნესის სტრატეგიის არსი და მისი დონეები. ახსნილია კორპორაციული, ბიზნეს ერთეულისა და ფუნქციური დონეების სტრატეგიები და სხვადასხვა მეცნიერთა კონცეპტუალური შეხედულებები. აგრეთვე, განმარტებულია პორტერის გვაროვნული სტრატეგიები და მათთან დაკავშირებული რისკები. წარმოდგენილია გვაროვნული სტრატეგიების კრიტიკა და ახსნილია მათი განშტოებები. აღნიშნული თავი მოიცავს მაილსისა და სნოუს მიერ ჩამოყალიბებული სტრუქტურის განხილვას.

მეორე პარაგრაფი „სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა და მისი გავლენა საწარმოს შედეგებზე“ მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და შედეგებს შორის არსებული ურთიერთკავშირის დასადგენად 41 სხვადასხვა ჟურნალში გამოქვეყნებული თეორიული თუ ემპირიული ნაშრომის მიმოხილვას, ხოლო მესამე პარაგრაფში, „ბიზნესის სტრატეგია

და საწარმოს შედეგები“, წარმოდგენილია ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირებისა განხორციელების პროცესებზე არსებული ემპირიული ლიტერატურის მიმოხილვა. სტრატეგიის ფორმულირების კუთხით მიმოხილულია სხვადასხვა ავტორის მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის ტიპოლოგიები და ტაქსონომიები. აგრეთვე, სტრატეგიის განხორციელების კუთხითაც მიმოხილულია ემპირიული ნაშრომები. დაბოლოს, ლიტერატურული მიმოხილვის შემდეგ ჩამოყალიბებულია ჰიპოთეზები, რომელთა შემოწმებაც შემოთავაზებულია მომდევნო თავში.

**მესამე თავი** სრულად დაეთმო კვლევით ნაწილს, მონაცემთა ანალიზის მეთოდებისა და ჰიპოთეზების შემოწმებას, რომლის შედეგებიც გამოტანილია ნაშრომის დასკვნით ნაწილში. აღნიშნული თავიც წარმოდგენილია სამი პარაგრაფით. პირველი პარაგრაფში, „კვლევის მეთოდოლოგია“ განხილულია კვლევის სტრატეგია და კვლევის დიზაინი. მეორე პარაგრაფში, „კვლევის მახასიათებლები (ვალიდობა და სანდობა) და ფაქტორული ანალიზი“ შემოწმებულია შეგროვებული მონაცემების ვალიდურობა და სანდობა. განხორციელდა თვითოეული საზომის (სტრატეგიული დაგეგმვა, ბიზნესის სტრატეგია, სტრატეგიის განხორციელება და საწარმოს შედეგები) ფაქტორული ანალიზი. დაბოლოს, მესამე პარაგრაფში „ჰიპოთეზების შემოწმება“ მოხდა ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზების ტესტირებით და გაკეთდა დასკვნები.

# თავი I. სტრატეგიული მართვის პროცესი და სტრატეგიის ფორმულირების მიმდინარეობები

## 1.1 სტრატეგიული მართვის თეორიული ევოლუცია

ამ პარაგრაფში განხილულია ბიზნესის სტრატეგიული მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები, ევოლუცია და სხვადასხვა მეცნიერის კონცეპტუალური შეხედულებები. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებული ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგად გამოიკვეთა სტრატეგიული მართვის ევოლუციის ხუთი ეტაპი, რომლებიც წამოღგენილია ქვემოთ.

**პირველი ეტაპი: ფინანსური დაგეგმვა.** ბიზნესის სტრატეგიის ევოლუციის პირველ ეტაპად ითვლება მისი ყველაზე პრიმიტიული ფორმა - ფინანსური დაგეგმვა, რომელიც გამოიყენებოდა 50-იან წლებში. სტრატეგიის ევოლუციის პირველი ეტაპი მოიცავდა ფირმის ბიუჯეტის შედგენას და თორმეტთვიან პერიოდზე გადანაწილებას. კომპანიის წარმატება დიდად იყო დამოკიდებული ღირებულებებსა და მაღალი თანამდებობის პირებზე, აგრეთვე ამ პირების ინფორმირებულობაზე პროდუქტის, ბაზრისა და კონკურენტების შესახებ (გლუკი, კაუფმანი და ვალეკი, 1980). ამ საკითხთან დაკავშირებით დრაკერი (1955) დაობდა, რომ ღირებულებები და მენეჯერები სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას უნდა სვამდნენ შემდეგ შეკითხვებს: რა არის ჩვენი ბიზნესი და როგორი უნდა იყოს ის მომავალში?

საკუთარი სახელობის საკონსულტაციო კომპანიის დამაარსებლის და ჩიკაგოს უნივერსიტეტის ბუღალტერიის პროფესორის, ჯეიმს მაკინზის, ყველაზე ცნობილი პუბლიკაცია „საბიუჯეტო კონტროლი“ მიიჩნევა თანამედროვე ბუღალტერიის საწყისად (მაკინზი, 1922). პირველი ეტაპის იდეა სწორედ ამ ნაშრომიდან გამომდინარეობს. როგორც აღვნიშნეთ, სტრატეგია განისაზღვრებოდა მხოლოდ ბიუჯეტით და არ ითვალისწინებდა სხვა ფაქტორებს, როგორებიცაა, მაგალითად, კაპიტალის მოძიება. მიუხედავად ამისა, იმ პერიოდში ბიზნესგარემო იყო შედარებით სტაბილური და პროგნოზირებადი. შესაბამისად, ასეთი სტრატეგიული მიდგომა, უმეტეს შემთხვევაში, წარმატებული იყო. თუმცა, გარკვეული დროის შემდეგ სტრატეგიის პარადიგმის გადასვლა შემდეგ ეტაპზე გარდაუვალი აღმოჩნდა.

**მეორე ეტაპი: გრძელვადიანი დაგეგმვა.** 60-იან წლებში სტრატეგიის განვითარების პროცესი გადავიდა შემდეგ ეტაპზე, რომელიც ცნობილია, როგორც გრძელვადიანი დაგეგმვა. გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდოლოგია იყო ერთწლიანი ფინანსური დაგეგმვის პროცესის განგრცობა ხუთ წლამდე, რომელიც მოიცავდა დეტალურ სამოქმედო გეგმას. გრძელვადიანი დაგეგმვის ევოლუციის პროცესი სოციალურ ან პოლიტიკურ ფაქტორებს, ხშირ შემთხვევაში, საერთოდ არ ითვალისწინებდა, ან უმნიშვნელო დოზით მოიაზრებდა, ვინაიდან ბაზარი შედარებით სტაბილური იყო.

ამ ფაზის განვითარებასა და ჩამოყალიბებაში დიდი წვლილი შეიტანა მკვლევარმა ჯორჯ სტაინერმა. მან არ დაიშურა ძალისხმევა, რათა მენეჯერების ყურადღება მიექცოთ გრძელვადიანი დაგეგმვის აუცილებლობაზე. მის მიერ გამოცემული ნაშრომი „გრძელვადიანი მენეჯერული დაგეგმვა“ ყურადღებას ამახვილებდა კორპორაციული, გრძელვადიანი დაგეგმვის საკითხებზე (სტაინერი, 1969).

აგრეთვე, აღსანიშნავია უაღრესად დიდი წვლილი იმ პერიოდში მოღვაწე სხვა მეცნიერების, რომლებმაც დახმარება გაუწიეს სტრატეგიის სფეროს განვითარებას, მათ შორის ჩენდლერის (1962), ენდრიუსის (1965) და ანსოვის (1968). განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია რუსი მეცნიერის, იგორ ანსოვის, ნაშრომი. მისი ინტერესი სტრატეგიის მიმართ გამოიკვეთა მას შემდეგ, რაც დაასკვნა, რომ მხოლოდ დასახული კორპორაციული მიზნების მიღწევა არ არის საკმარისი კომპანიის ზრდის უზრუნველსაყოფად. მის კლასიკურ ნაშრომში „კორპორაციული სტრატეგია“ აღნიშნულია, რომ მიზნების დასახვის გარდა საჭიროა დამატებითი ქმედებები, რათა კომპანიამ შეძლოს წარმატებულად და მომგებიანად ფუნქციონირება (ანსოვი, 1968). ანსოვი სტრატეგიას განმარტავს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ჭრილში, რომელიც „... უპირველესად დაკავშირებულია გარე ფაქტორებთან, კერძოდ, პრობლემებთან, რომლებიც ასოცირდება პროდუქტის სწორი მიქსისა და მის სარეალიზაციოდ შესაბამისი ბაზრის შერჩევასთან“ (ანსოვი, 1968, გვ. 45). იგი სტრატეგიას უწოდებს „დამაკავშირებელ ძაფს“, რომელიც მოიაზრება როგორც „... ურთიერთობა არსებულ და სამომავლო სასაქონლო ბაზრებთან, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის კურსს და, ამავდროულად, წარმოადგენს ერთგვარ ინსტრუქციას მენეჯერებისთვის“ (ანსოვი, 1968, გვ. 45).

ავტორი საკუთარ ნაშრომში ზემოაღნიშნული „დამაკავშირებელი ძაფის“ ოთხ ძირითად კომპონენტს გამოყოფს, ესენია:

- ფირმის სასაქონლო ბაზრის ხედვა;
- ზრდის მაჩვენებელი, რომელიც განჭვრეტს ორგანიზაციის სასაქონლო ბაზრის მდგომარეობის ცვლილებას;
- კონკურენტული უპირატესობა;
- სინერგია.

რუსი მეცნიერის თქმით, ამ ოთხი კომპონენტის განსაზღვრა და გაანალიზება არის ნებისმიერი კომპანიის წარმატების საწინდარი. თუმცა, ანსოვის კვლევები არ იყო თავისუფალი კრიტიკისგან, რომელიც, მინცბერგის თქმით, გარკვეულწილად „დაგეგმვის სკოლის“ საფუძველი გახდა და მოიცავდა:

- პირველი - სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მაღალი რანგის მენეჯერების ჩაურთველობას შესაძლოა გამოეწვია მათი ხელქვეითების უკმაყოფილება და გულგრილი დამოკიდებულება იმპლემენტაციის პროცესისადმი;
- მეორე პრობლემაც დაბალი რანგის მენეჯერებს უკავშირდება და იმ ფაქტს, რომ მათთვის შესაძლოა მიუღებელი იყოს ცენტრალიზებული მართვის სისტემა;
- მესამე - არასტაბილური გარემო-ვითარების პირობებში დაგეგმვა შესაძლოა არახელსაყრელი იყოს;
- დაბოლოს, დაგეგმვა ზღუდავს სინთეზს (ანსოვი, 1968).

აღნიშვნის ღირსია ის ფაქტი, რომ ანსოვის კვლევების მიმართ ზემოთ მოყვანილი კრიტიკული მიდგომა მართებული აღმოჩნდა, რასაც ნათლად ხაზს უსვამს სტრატეგიის ევოლუციის შემდგომი ეტაპები.

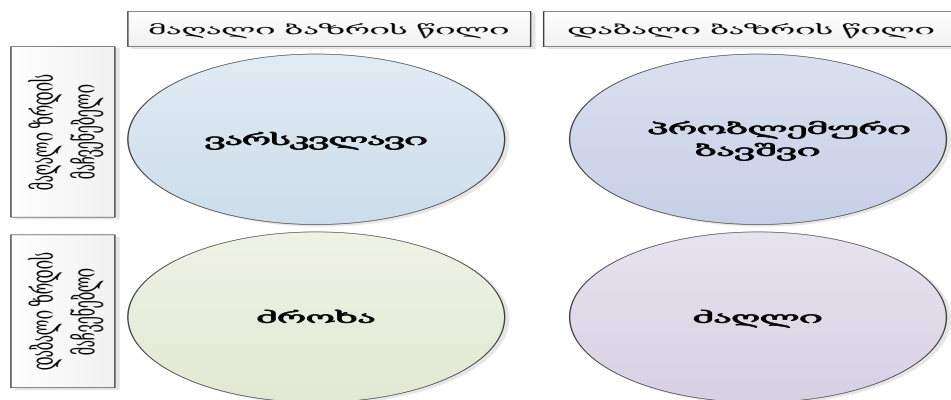
**მესამე ეტაპი: სტრატეგიული დაგეგმვა.** 1970-იან წლებში სტრატეგიის ევოლუციის პროცესი გადავიდა მესამე ფაზაში, რომელიც ცნობილია როგორც სტრატეგიული (გარე გარემოზე ორიენტირებული) დაგეგმვის ეტაპი. ამ საფეხურზე დაგეგმვა უფრო დახვეწილი ფორმით გვხვდება - მოიცავს რა გარემოს სრულყოფილ შეფასებასა და კონკურენციის ღრმა ანალიზს, იგი, აგრეთვე, ითვალისწინებს ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავებასა და რესურსების განაწილების ეფექტიან მეთოდებს. ამ პერიოდში ბოსტონის

საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემუშავდა ე.წ. ბოსტონის მატრიცა (BCG matrix) (ჰორვატი, 2006).

ბრუს ჰენდერსონმა, BCG მატრიცის შემქმნელმა და „Westinghouse Electric“ კომპანიის ყოფილმა გენერალურმა მენეჯერმა, შენიშნა, რომ რაღაც პერიოდის განმავლობაში კომპანიის მიერ გაწეული დანახარჯი ერთეული პროდუქტის წარმოებაზე უფრო მცირდებოდა. მან ეს ყველაფერი მიაწერა კომპანიის მიერ გამოცდილების შექმნას (დახელოვნებას საქმის კეთებაში) და დაასკვნა, რომ დროს და ეფექტიანობას პროდუქციაში პროპორციული დამოკიდებულება აქვთ. ამ იდეაზე დაყრდნობით შეიქმნა ე.წ. „გამოცდილების დიაგრამა“. ეს დიაგრამა ითვალისწინებდა, რომ „ერთეული პროდუქტის წარმოების ღირებულება ეცემა 20-30 %-ით წარმოების გამოცდილების გაორმაგების შემდეგ“ (ნეილორი, 1982).

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა შეიქმნა კორპორაციებისთვის, რათა მათ შეძლებოდათ თავისი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების შეფასება გარკვეული კრიტერიუმების მიხედვით. ეს კრიტერიუმებია - ბაზრის წილი და ზრდის მაჩვენებელი. ამ კრიტერიუმების ორ-ორ ერთმანეთის საპირისპირო წილად (დაბალი/მაღალი ბაზრის წილი და ზრდის ტემპი) დაყოფის შედეგად მიიღება ოთხი კატეგორია - „ვარსკვლავი“, „ძროხა“, „მაღლი“ და „პრობლემური ბავშვი“ (ჰორვატი, 2006).

სქემა 1. BCG მატრიცა



წყარო: ჰორვატი, 2006

ჰენდერსონის განცხადებით, ნებისმიერი პროდუქტი მიეკუთვნება ამ ოთხიდან ერთ-ერთ კატეგორიას. თუმცა, შესაძლებელია, რომ პროდუქტმა დროის განმავლობაში



შეიცვალოს კატეგორია (მაგ. „ძალიდან“ გადავიდეს „ძროხის“ კატეგორიაში, ან პირიქით). ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მენეჯერებს შეეძლოთ შეეფასებინათ თავიანთი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები (პროდუქტი ან ბიზნესი) და, შესაბამისად, გაეკეთებინათ ინვესტიცია ან გამოეტანათ პროდუქტი ბაზრიდან (ო'შენესი,1999).

ამ დიაგრამის მთავარი ნაკლი აღმოჩნდა ის, რომ პროდუქტისთვის ამა თუ იმ კატეგორიის მინიჭება არ ითვალისწინებს კომპანიის სტრატეგიას ამ პროდუქტთან მიმართებაში. ასევე, ეჭვს იწვევს კრიტერიუმების სიმცირე და არ ითვალისწინებს ბაზრის გარემოს, რაც გავლენას ახდენს ნებისმიერ სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულზე. ამ კრიტიკისგან ჰენდერსონი თავს იცავს იმ განმარტებით, რომ ეს დიაგრამა არ შექმნილა, როგორც „გამოწერილი წამალი“ ნებისმიერი ბიზნესისთვის, არამედ როგორც ახალი, განსხვავებული ხედვა, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერებს შეეძლოთ სხვა კუთხით დაენახათ და ეფიქრათ თავიანთ პროდუქტზე (ო'შენესი,1999).

60-იან წლებში პარვარდის უნივერსიტეტში საფუძველი ჩაეყარა პროექტს, რომელიც ცნობილია სახელით „მარკეტინგული სტრატეგიის გავლენა მოგებაზე“ (PIMS project). მისი ფუძემდებელი იყო სიდ შოეფლერი, ინდუსტრიული ეკონომიკის სპეციალისტი. მან შექმნა ბაზართა მოდულების დიდი მონაცემთა ბაზა. ეს მონაცემთა ბაზა აანალიზებდა სხვადასხვა ტიპის ბაზრების კონდიციებს და შესაბამის სტრატეგიებს (ო'შენესი,1999). კლატერბერგი და კრეინერი (1990 გვ. 145) შოეფლერის კვლევის მიხედვით ამბობენ: „(შოეფლერს) მიაჩნდა, რომ საკმარისი ინფორმაციით ნებისმიერი ბაზრის ქცევა შესაძლებელია განისაზღვროს იმდენად კარგად, რომ შესაბამისი ქმედებებით აუცილებლად განაპირობო მოგება“.

ამ პროექტის ავტორებმა სხვა მრავალ საშუალებათა შორის გამოიყენეს: ბაზრის კონცენტრაცია, ბაზრის წილი და მისი ზრდის კოეფიციენტი, პროდუქტის ხარისხი, კაპიტალის და სამუშაო ძალის პროდუქტულობა, როგორც ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ პროდუქტის წარმატებაზე (კლატერბერგი და კრეინერი, 1990). პორტერის (1982) აზრით, ამ პროექტის მთავარი ნაკლოვანება იყო მისი ინდუქციურობა და მეთოდების ბუნდოვანება. ასევე, მისი აზრით, ამ პროექტის შედეგების გამოყენება შეუძლებელი იყო ბევრ ინდუსტრიაში, განსაკუთრებით მათში, რომლებიც იმ დიდ

მონაცემთა ბაზაში არ იყვნენ შეყვანილნი. ხოლო ნეილორის (1982) თქმით, ამ პროექტის მთავარი ღირებულება იყო თვით მონაცემთა ბაზა და არა ის ღირებულებები, რომლებსაც ამ პროექტის შემქმნელები იძლეოდნენ.

აღფრედ ჩენდლერი ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფიგურას წარმოადგენს სტრატეგიისა და ბიზნესის სტრუქტურის შემუშავების საკითხებში. 1971 წლიდან იგი ჰარვარდში კითხულობდა ბიზნესის ისტორიის ლექციებს. ჩენდლერის კვლევების მთავარ სამიზნედ იქცნენ ის ბიზნესები, რომლებიც წარმატებულად ითვლებოდნენ მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან პირველ მსოფლიო ომამდე. მისმა დაკვირვებებმა ცხადყო, რომ ამ პერიოდისთვის ვერანაირი საოჯახო ტიპის ბიზნესი ვერ ახერხებდა კონკურენციის გაწევას კორპორაციებისათვის, რომელთაც შედარებით მეტი მუშახელი ჰყავდათ. მისი აზრით, ახალი სტილის მენეჯმენტი იყო საჭირო, რადგან ერთ ან ორ მთავარ ფიგურას არ შეეძლო ბევრ ადგილზე ერთდროულად ემუშავა. ამ სიტუაციიდან ერთადერთი გამოსავალი არსებობდა - დაქირავებული პროფესიონალები.

ჩენდლერის რჩევით, სტრატეგიული და პრაქტიკული ფუნქციები სხვადსხვა მენეჯერებმა უნდა გაინაწილონ. მისი აზრით, ერთი ინდივიდის მიერ სტრატეგიის შემუშავებაც და შესრულებაც არაპრაქტიკული იყო. სწორედ საქმის ასეთი გადანაწილება მიაჩნდა მას წარმატებული ორგანიზაციების საიდუმლოდ. სტრატეგია უნდა ყოფილიყო სათავო ოფისში მომუშავე მენეჯერთა საქმე, ხოლო უშუალოდ საწარმოო პროცესში ჩართული მენეჯერების დავალება კი - ამ სტრატეგიის განხორციელება. შეგვიძლია, ეს მიდგომა ჩავთვალოთ დეცენტრალიზაციის პირველ მაგალითად. ჩენდლერის წიგნი „სტრატეგია და სტრუქტურა“ გამოიცა 1962 წელს და დიდად დაეხმარა ისეთ დიდ ორგანიზაციებს, რომლებსაც უჭირდათ თავიანთ სიდიდესთან გამკლავება (ჩენდლერი, 1962).

ვიქვამ სკინერი, ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი, აცხადებდა, რომ მარკეტინგულ დაგეგმვაზე ზედმეტად დიდმა კონცენტრაციამ შეიძლება დიდი პრობლემები შექმნას წარმოების სექტორში. მისი აზრით, ზედმეტი გათვლა ბოჭავდა მანეჯერების საშუალებას წარმოებაში და თავდაპირველი გეგმიდან ნებისმიერი მცირე გადახვევა შეიძლება გამხდარიყო მთლიანი პროცესის ჩაშლის საფუძველი. მას მიაჩნდა,

რომ საუკეთესო შედეგის მისაღწევად, მარკეტინგული და საწარმოო სტრატეგია პარალელურად უნდა შემუშავებულიყო. ამ კონცეფციამ 80-იან წლებში დიდი ყურადღება მიიპყრო და აღიარებაც მოიპოვა (სკინერი, 1974).

სკინერს ეკუთვნის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი იდეა, ე.წ. „ფოკუსირებული ქარხანა“. ამ თეორიით მან დაამტკიცა, რომ ქარხნისთვის არაეფექტიანი და, ზოგ შემთხვევაში, შეუძლებელიც კი იყო წარმოების ორი სხვადასხვა სტილით ერთდროულად ოპერირება. მაგალითად, ფართო მოხმარების პროდუქტის წარმოებისას (სამომხმარებლო ბაზრისთვის) პატარა დეფექტი შესაძლებელია ანაზღაურდეს წარმოების მასის გაზრდით და ფასის შემცირებით, რაც სამხედრო ბაზრისთვის მიუღებელია, რადგან აქ ასპროცენტიანი სიზუსტეა საჭირო. სკინერის თეორიის მიხედვით, ამ ორი განსხვავებული ტიპის პროდუქტზე ერთდროულად მუშაობა ორივე ბაზრის დაუკმაყოფილებლობას გამოიწვევდა (სკინერი, 1974).

ჰარვარდის პროფესორებმა პოლ ლორენსმა და ჯეი ლორშიმა წამოაყენეს ორგანიზაციის შიდა გარემოს ფუნქციონირების თავიანთი თეორია. ერთი მხრივ, ყველა განყოფილებას აქვს თავისი ფუნქცია, მიზანი და გარემო. თითოეული მათგანს გააჩნია თავისი სტრუქტურა, ფორმალობის დონე, დროის პორიზონტი და ა.შ. ეს ფაქტორები უზრუნველყოფს განყოფილების „დიფერენციაციას“ სხვებისგან. ამავე დროს, ყველა განყოფილება უნდა იღვწოდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნის მისაღწევად. ამისთვის კი აუცილებელია ინტეგრაცია, რათა არ მოხდეს ინტერესების გადაკვეთა. ლორენსის და ლორშის კვლევებმა კი დაადგინა, რომ იმ ამერიკული კომპანიების უმეტესობას, რომლებიც მაღალი დიფერენციაციით გამოირჩევიან, ინტეგრაციის მაღალი დონეც აქვთ. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ მაღალი დიფერენციაცია წარმოშობს კონფლიქტს განყოფილებებს შორის, რაც, თავის მხრივ, იწვევს ინტეგრაციის აუცილებლობას. ამ თეორიამ ბევრ მენეჯერს დაანახა, რომ ორგანიზაცია არ არის სტატიკური და შესაძლებელია მათი სტრატეგიის ადაპტაცია გარემო პირობების ცვლილებასთან (ლორენსი & ლორში, 1967).

სტრატეგიული დაგეგმვის პრობლემა. მიუხედავად წინ გადადგმული ნაბიჯისა, აღსანიშნავია, რომ პარადიგმის ამ ეტაპს აქვს შესრულების ტექნიკის სირთულესთან დაკავშირებული ნაკლი. ამ მიდგომის ანალიზს მივეყვართ უსასრულო პარადოქსამდე. ტრადიციული ხედვა გვკარნახობს, რომ სტრატეგია იქმნება ანალიზის შედეგად გაკეთებული პროგნოზის მიხედვით. ამ ანალიზის და პროგნოზის წყალობით, ბიზნესი უფრო და უფრო უსაფრთხო ხდება. ამ ლოგიკით, ზრდა და გაფართოება არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, რამდენადაც ბიზნესის უსაფრთხოების სრულყოფილებამდე აყვანა და ამით სავარაუდო კრახისგან აბსოლუტური დაცვა. ბუნებრივია, ამის მიღწევა პრაქტიკაში შეუძლებელია და სწორედ ამის გამო გახდა ეს მიდგომა კრიტიკის სამიზნე.

60-იან და 70-იან წლებში მენეჯერები გვემავდნენ სტრატეგიებს დიდი ოპტიმიზმით და თავდაჯერებულობით, რადგან იმდროინდელი ბიზნეს გარემო იყო სტაბილური და ადვილად სავარაუდო. მიზნებისა და სტრატეგიების შედგენის დროს გარემოს ცვლილებებს არ ექცეოდა ყურადღება. ამ ფაქტორმა ჩაუყარა საფუძველი მიდგომას, რომელიც ცნობილია სახელით „მართვა მიზნების მიხედვით“ (MBO).

ამ მიდგომის მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირება აღიქმებოდა, როგორც შეგნებული, რაციონალური პროცესი. მიღებული იყო, რომ სტრატეგიის სწორად შესრულების შემდეგ დასახული მიზანი აუცილებლად მიიღწეოდა, მთლიანად პროცესი კი დიდწილად ეყრდნობოდა ლოგიკას, და ნებისმიერი სხვა მიდგომა (მაგ. ემოციების გათვალისწინება) არასწორად ითვლებოდა. პროცესს ზურგს უმაგრებდა მყარი მონაცემთა ბაზა და მიიხნეოდა, რომ ეფექტიანი ანალიზი აუცილებლად წარმოშობდა ერთ, მართებულ პასუხს (დრაკერი, 1955).

პრაქტიკაში „მიზნების მიხედვით მართვა“ საჭიროებს ძალიან დიდი რაოდენობის მონაცემებს. გარკვეული დროის შემდეგ პროცესი ძალიან რთულდება, რადგან მხოლოდ წარსულის მაგალითებს ეყრდნობა, მთლიანი სისტემა კი ძალიან არაეფექტიანი იყო ცვლილების მართვის ან ადაპტირების კუთხით. მოკლედ რომ განვმარტოთ, „მართვა მიზნების მიხედვით“ ასწავლიდა მენეჯერს, როგორ მისულიყო A პუნქტიდან და B პუნქტამდე მაქსიმალურად მოკლე გზით. ასევე, ამ მიდგომის მიხედვით. შედეგი ამართლებს საშუალებას. „მართვას მიზნების მიხედვით“ ადარებენ ავტოსტრადას

მენეჯერებისთვის, რადგან მას მივყავართ ყველაზე სწრაფად დასახულ მიზნამდე და ამცირებს გარემოს ხელისშემშლელ ფაქტორებს (დრაკერი, 1955).

ბუნებრივია, ეს ენთუზიაზმი სტრატეგიული დაგეგმვის ფაზის მიმართ, რომელიც 70-იან წლებში დაიწყო, დიდხანს არ გაგრძელებულა. მინცბერგის (1978) აზრით, ამ პერიოდიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი იდეა ისაა, რომ სტრატეგიის შემუშავება და სწავლება აუცილებლად ერთდროული და ურთიერთგადამკვეთი პროცესი უნდა იყოს. იგი თავის წიგნში „მენეჯმენტის მეცნიერება“ სტრატეგიას იხსენიებს, როგორც „გადაწყვეტილებების დინების ერთგვარ მოდელს“ (მინცბერგი, 1978, გვ. 934-938). პარადიგმის განვითარების ამ ათწლეულიდან კი იგი სამ ყველაზე მნიშვნელოვან დასკვნას გამოყოფს. პირველი, სტრატეგიის ფორმულირება შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ურთიერთქმედება დინამიურ ბიზნეს გარემოსა და ბიუროკრატიის მიერ გამოწვეულ ბიძგს შორის. მეორე, სტრატეგიის წარმატების გარანტი არის მისი სიცოცხლის ციკლის ხშირი ცვლილება, დაბოლოც, მიღებული გაკვეთილები ჩაფიქრებულ და რეალურ სტრატეგიათა სხვაობას შორის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესია (მინცბერგი 1978). ეს დაკვირვებები ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა სტრატეგიის პარადიგმის განვითარებისთვის.

**მეოთხე ეტაპი: სტრატეგიული მართვა.** თავდაპირველად სტრატეგიული დაგეგმვა ბიზნეს საზოგადოებამ მიიღო, როგორც წარმატებული და გამოსადეგი აღმოჩენა. მოგვიანებით კი გამოცდილებამ აჩვენა, რომ კომპანიების უმეტესობა მას პრაქტიკულად ვერ ახორციელებდა. ზოგ შემთხვევაში სტრატეგიულმა დაგეგმვამ გაზარდა კომპანიის მომგებიანობა და იქცა მენეჯმენტის პროცესის განუყოფელ ნაწილად. თუმცა, ფირმების უმეტესობა გახდა აღნიშნული ფენომენის მსხვერპლი, რასაც ეწოდა „ანალიზით პარალიზება“. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული გეგმები შემუშავდა, ვერ ხერხდებოდა მათი საქმეში გამოყენება და კომპანიები აგრძელებდნენ სტაგნაციას. ბევრი პრაქტიკოსი ამ ყველაფერს აბრალებდა იმ ფაქტს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა კომპანიის მომგებიანობის გაზრდაზე არ იყო გათვლილი. ამის პასუხად, ოთხწლიანი კვლევის შემდეგ, ანსოვმა და მისმა კოლეგებმა დაასკვნეს, რომ თუ ამ ე.წ. „პარალიზებას“

კომპანია თავს დააღწევდა (რასაც დრო სჭირდება), მოგების მაჩვენებელი აუცილებლად გაიზრდებოდა (ანსოვი, 1968).

მოგვიანებით, ანსოვი კვლავ დაუბრუნდა ამ თეორიის განხილვას. მისი ლოგიკით, ეს მიდგომა ან ცუდი იდეა იყო, ან უბრალოდ, რაღაც დეტალი აკლდა და ბოლომდე ჩამოყალიბება სჭირდებოდა. მან ეს თეორია შეადარა ავტომობილს, რომელსაც საჭე არ გააჩნია, ანუ მომგებიანი იდეა გამოყენების ხერხის გარეშე. აღნიშნულ საკითხში უკეთესად გარკვევის მიზნით, მან წამოიწყო კვლევა. ანსოვმა გამოიკვლია მსხვილი ამერიკული კომპანიების მნიშვნელოვანი შენაძენები 1945 წლიდან 1963 წლამდე და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სტრატეგიულად დაგეგმილ შენაძენს ბევრად უფრო დიდი სარგებელი მოჰქონდა, ვიდრე ალოგიკურ და ოპორტუნისტულ გადაწყვეტილებებს. ამ კვლევის შედეგი გახდა წიგნი სახელად *„ამერიკული კომპანიების შენაძენები, 1945-1963“* (ანსოვი, 1974).

სწორედ ანსოვმა შეადგინა და გამოაქვეყნა სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია, რის გამოც მას სტრატეგიული მენეჯმენტის მამად მოიხსენიებენ. პუბლიკაციაში ამ კონცეფციის პირველ ეტაპად და სტრატეგიული მენეჯმენტის დასაყრდენად იგი მიიჩნევს სტრატეგიულ დაგეგმვას. მეორე ეტაპია დაწერილი გეგმების რეალობაში გამოყენების უნარი. მესამე ეტაპი - ცვლილებისადმი რეზისტენტულობის მართვა (ანსოვი, 1972).

სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია ეყრდნობა და მთლიანად ითვისებს წინა ეტაპს, სტრატეგიულ დაგეგმვას. დამატებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობების დაგეგმვა და ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის ეფექტიანი მართვა, რასაც იწვევდა სტრატეგიული დაგეგმვა. ანსოვის თქმით, „სტრატეგიული მენეჯმენტი არის პროცედურა, რომელიც იწვევს სტრატეგიული დიაგნოზით და რომელსაც თანდათანობით მიჰყავს კომპანია ახალ პროდუქტამდე, ბაზრამდე ან ტექნოლოგიამდე, ან სულაც, ახალ შესაძლებლობამდე“ (ანსოვის, 1972, გვ. 154-166). სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი მიზანი იყო მიეცა ხალხისთვის ინსტრუმენტები და ხელშეწყობა, რათა სწორად ემართათ სტრატეგიული ცვლილებები. მთავარი ფოკუსი აღარ იყო კომპანიის საგარეო ვითარება, არამედ თანაბრად, საგარეოც და საშინაოც, რადგან მომუშავე პერსონალის მართვა და სტრატეგიისთვის ეფექტიანად გამოყენება მნიშვნელოვანი ფაქტორია სტრატეგიული

უპირატესობის მოსაპოვებლად. ამ თეორიაზე დაყრდნობით, ანსოვმა კიდევ ერთი წიგნი დაწერა სახელწოდებით „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, რომელიც გამოქვეყნდა 1979 წელს (ანსოვი, 1979).

სტრატეგიის თეორიტიკოსთა შორის ყველაზე ცნობილ ფიგურად მიიჩნევა მაიკლ პორტერი. იგი მუშაობდა ჰარვარდის ბიზნეს სკოლაში. იგი ავტორია მრავალი წიგნისა და პუბლიკაციისა ბიზნეს სტრატეგიის შესახებ. პორტერის პირველი წიგნი *კონკურენციის სტრატეგია: ინდუსტრიის და კონკურენტების შესაფასებელი ინსტრუმენტები* გამოიცა 1980 წელს. ამ წიგნში ახსნილია ხუთი კონკურენტული ძალა, რომლებიც განსაზღვრავს ინდუსტრიის მომგებიანობას. ეს ძალებია:

- კონკურენციის ინტენსივობა;
- დარგში ახალი მონაწილეების გამოჩენა;
- საფრთხე სუბსტიტუტების მხრიდან;
- მყიდველთა საბაზრო ძლიერება;
- მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება.

ამ ძალებიდან თითოეულს შეუძლია მოგების მარჯაზე დიდი ზეგავლენა იქონიოს. ინდუსტრიის მიმზიდველობა კი შეიძლება განისაზღვროს ამ ძალების გავლენის მიხედვით. „*კონკურენციის სტრატეგიაში*“ რაციონალურად და გასაგებად შეაკავშირა ძველი და ახალი კონცეფციები კონკურენტუნარიანობის უკეთესად გასაანალიზებლად (პორტერი, 1982).

პორტერის მომდევნო მნიშვნელოვანი ნამუშევარია 1985 წელს გამოცემული წიგნი, „*კონკურენტული უპირატესობა: უკეთესი შედეგის მიღება და შენარჩუნება*“. ამ წიგნში რამდენიმე კომპანიაზე დაკვირვების შემდეგ შეიმუშავა ე.წ. „გვაროვნული სტრატეგიები“. პორტერის თქმით, არსებობს სამი გზა კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად:

- დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია;
- დიფერენცირების სტრატეგია;
- ფოკუსირების სტრატეგია.

თუმცა, ამ სტრატეგიებიდან ყველას ერთდროულად შესრულება ძალიან რთულია, ამიტომ ორგანიზაციებმა სიფრთხილით უნდა გადაწყვიტონ, თუ როდის რომელ სტრატეგიას მიანიჭონ უპირატესობა (პორტერი, 1985).

რაც შეეხება კომპანიის შიდა კონკურენტულ გარემოს, პორტერი (1985) ხაზს უსვამს ფასეულობათა ჯაჭვის (Value chain) გამოყენებას, ანუ რა ფასეულობა ემატება პროდუქტს შექმნისა და გასაღების თითოეულ ეტაპზე. მისი აზრით, ამ პროცესის სისტემატური ანალიზი კონკურენტული უპირატესობის გაზრდის შესაძლებლობას იძლევა. ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი ასევე ხელს უწყობს ფირმის სტრატეგიისთვის მნიშვნელოვანი დეტალების შესწავლას და იძლევა დიფერენცირების ან ღირებულების შემცირების პოტენციალს. ანუ, კომპანია აჯობებს კონკურენტებს იმით, რომ უფრო მარტივად, ეფექტიანად და იაფად შეასრულებს შესაბამის სტრატეგიულ საქმიანობას. პორტერის აზრით, კომპანიის ნებისმიერი ქმედება უნდა შეფასდეს კონკურენტუნარიანობის კუთხით და ეს გახდის მას სხვა კომპანიებზე ძლიერს (პორტერი, 1985).

ამ თეორიას მიყვარათ ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობის მითამდე. სინამდვილეში, ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობა ხანმოკლეა. კონკურენტული უპირატესობისკენ გადადგმულ ყველა ნაბიჯს შესაბამისი პასუხი მოჰყვება მეტოქეებისგან. დღევანდელ რეალობაში ჯერ არ არსებობს უნიკალური ფორმულა, რომელიც სხვებისთვის მიუწვდომელია და არის გარანტი მუდმივი კონკურენტული უპირატესობისა. ლოგიკური აზროვნების შედეგად მივდივართ დასკვნამდე, რომ კომპანია მუდმივად უნდა აუმჯობესებდეს კონკურენტუნარიანობას. თუ ეს ასე არ მოხდა, უპირატესობა თვალსა და ხელს შუა აორთქლდება (პორტერი, 1985).

კონკურენტუნარიანობის მუდმივი გაუმჯობესება, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ბუნდოვან, არაპროგნოზირებად გარემოზე. ამის გამო ამ საკითხში გადამეტება არ არის რეკომენდირებული, რადგან ბევრ ფრონტზე ბრძოლა და დიდი რაოდენობის რესურსების ინოვაციაზე ხარჯვა შესაძლებელია დამღუპველი აღმოჩნდეს კომპანიისთვის (პორტერი, 1985).



ამ თეორიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანეს მეცნიერებმა უერნეველტმა, ბარნიმ და პეტერაფმა, რომლებიც, თავის მხრივ, ეყრდნობოდნენ პენროუზის ადრინდელ კვლევებს. მათი მიდგომა ითვალისწინებდა კომპანიის შიდა რესურსების ანალიზს და ინდუსტრიის თვისებების კომპანიის სასარგებლოდ გამოყენებას. მათ მთავარ მიღწევად ითვლება კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ხერხების შემუშავება, კომპანიის მთავარი ძალის გამოვლენა და მისი სამომავლო სტრატეგიებში გამოყენება. ამ კონტექსტით კომპანიები წარმოდგენილია, როგორც სხვადასხვა აქტივებისა და შესაძლებლობის ერთიანობა. ბიზნესის წარმატების გარანტიად კი მიიჩნევა ამ აქტივებისა და შესაძლებლობების საუკეთესო ვითარებაში გამოყენება საერთო სტრატეგიისათვის.

**მესუთე ეტაპი: სტრატეგიული აზროვნება.** 80-იანი წლებში აშკარა გახდა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურიდან სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპზე გადასვლა მის რეალიზებას ვერ აუმაჯობესებდა. ასევე, ამ პერიოდში წინა პლანზე გადმოიწია ორგანიზაციული კულტურისა და საშინაო პოლიტიკის მნიშვნელობამ სტრატეგიული მართვის პროცესში (ბონი და კრისტოდოლუ, 1996). სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის არაეფექტიანობის გამო ბევრი მკვლევარი ხაზს უსვამდა სტრატეგიული აზროვნების საჭიროებას, რაც შემდეგში გახდა მესუთე და ჯერჯერობით ბოლო ეტაპის სახელი სტრატეგიის ევოლუციაში. ამ კონტექსტით სტეისი ამბობს: „... მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პირდაპირი გამოყენება პრაქტიკაში შეზღუდულია, მისი თეორიული მხარე კარგი საფუძველია სტრატეგიული აზროვნების შესაქმნელად და, სავარაუდოა, რომ მენეჯერები, რომლებიც სტრატეგიულ აზროვნებას განავითარებენ, სამომავლოდ აუცილებლად გაზრდიან ეფექტიანად ფუნქციონირების შანსებს“ (სტეისი, 1993, გვ. 218-236).

90-იან წლებში სტრატეგიული აზროვნების იდეის განვითარების პარადიგმამ პარადელურად განაგრძო ევოლუცია. სტრატეგიული დაგეგმვიდან ჯერ სტრატეგიული მენეჯმენტის, ხოლო შემდეგ სტრატეგიული აზროვნების ეტაპზე გადასვლა ასახავს იმ პერიოდში ეკონომიკის, ტექნოლოგიისა და სოციალურ ცვლილებებს, რომელიც დაიწყო 1950 წლიდან და განსაკუთრებით ფართო მასშტაბი 1984 წლიდან შეიძინა (აგარვალი,

1987); პრაქადალი და ჰამელი, 1994). ამ წლებში ეკონომიკური და ბიზნეს გარემო გახდა ბევრად უფრო ბუნდოვანი და არაპროგნოზირებადი წინა წლებთან შედარებით, რამაც, შესაბამისად, გაზარდა სტრატეგიის მნიშვნელობა. დროის მსვლელობასთან ერთად მენეჯერებს უჭირდათ მკვლევარების მიერ შემუშავებული ჩარჩოებისა და დადგენილი პროცედურების ეფექტიანად გამოყენება. საჭირო იყო მუდმივი წინსვლა და განვითარება. მათი (მენეჯერების) მთავარი მისია იყო, გაერკვიათ, თუ რომელი ჩარჩო ან პროცედურა ესადაგებოდა ამა თუ იმ სიტუაციას, ან როდის იყო საჭირო მათი იგნორირება და ახალი გამოსავლის ძიება. სწორედ სტრატეგიული აზროვნება აადვილებს ამ პროცესს (სტეისი, 1993).

მენეჯმენტის თეორეტიკოსი და კონსულტანტი კენიჩი ომაენ (იაპონია) იყო ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც დაწერა სტრატეგიულ აზროვნებაზე თავის პუბლიკაციაში „სტრატეგის გონება“. იგი ემხრობა აზრს, რომ ბიზნესის წარმატების წყარო უფრო ინტუიციური და კრეატიული მიდგომაა, ვიდრე რაციონალური (ომაენ, 1982). ეს განცხადება გახდა დისკუსიის საგანი ამ სფეროში მოღვაწე თეორეტიკოსებს შორის. კამათის საკითხს წარმოადგენდა, თუ როგორ მიდგომოდნენ სტრატეგიას, როგორც ხელოვნებას, თუ როგორც მეცნიერებას. ზემოხსენებული ომაენ (1982), პიტერსი და უოტერმანი (1982), მინცბერგი (1990) და სხვები ემხრობიან სტრატეგიის ხელოვნებად აღქმის იდეას, ხოლო მათი წინამორბედნი - პორტერი (1985), ენდრიუსი (1965) და ანსოვი (1965) იზიარებენ სტრატეგიის, როგორც მეცნიერებად აღქმის შეხედულებას. საინტერესოა, რომ ამ საკითხში მინცბერგს აქვს დიდი მხარდაჭერა, რადგან იგი გამოხატავს ინფორმაციის ანალიზს და ემხრობა ინტუიციას. თუმცა, ამ იდეის მოწინააღმდეგეები დაობენ, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიების სწრაფი ტემპით განვითარება ამარტივებს ინფორმაციის წვდომას და მის ანალიზსაც აქვს აზრი (ფერგუსონი, 1996; საუტერი, 1999). ასევე, ბევრი მეცნიერი ხაზს უსვამს, რომ სტრატეგიის შესახებ ლიტერატურაში ზემოაღნიშნული ორი აღქმის ბალანსი უნდა იყოს შენარჩუნებული (ვილსონი, 1994; რაიმონდი, 1996; ლედიკა, 1998). თავის წიგნში ლიედკა ამბობს „... ლიტერატურა ქმნის მკვეთრ კონტრასტს სტრატეგიის კრეატიულ და ანალიტიკურ ასპექტებს შორის, არადა, ორივე აშკარად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი აზრიანი სტრატეგიული პროცესის წარმართვისათვის“ (ლიედკა, 1998, გვ. 87).

ამრიგად, გასულ წლებში ბევრი დაიწერა სტრატეგიის შესახებ, თუმცა დღევანდელი გადმოსახედიდან შეგვიძლია დასკვნათ, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან დღემდე სტრატეგიამ ევოლუციის ხუთი ეტაპი განვლო. არსებულმა სტრატეგიულმა პარადიგმამ პიკს 70-იან წლებში მიაღწია, როდესაც მისმა ევოლუციის ფაზამ მოიცვა სტრატეგიული დაგეგმვა. თუმცა იკვთებოდა ნიშნები იმისა, რომ არასტაბილური და ბუნდოვანებით მოცულ გარემო-პირობებში თეორიის ჩამოყალიბება და პრაქტიკულ საქმიანობაში მისი დანერგვა არსებულ პერიოდში ფრიად არახელსაყრელი იყო. 80-იან წლებში პარადიგმა გადავიდა შემდეგ ეტაპზე, რომელსაც ეწოდებოდა სტრატეგიული მენეჯმენტის ფაზა. ეს ეტაპი, ძირითადად, ემსახურებოდა კომპანიის რესურსების სწორად გამოყენებას კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად (ო'შენესი, 1999). ათწლიანი დროის მონაკვეთში გაიზარდა ორგანიზაციული კულტურისა და შიდა პოლიტიკის მნიშვნელობა სტრატეგიულ პროცესში, თუმცა, სტრატეგიული მენეჯმენტის ფაზის არაეფექტიანობის შედეგად ბევრი ექსპერტი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მნიშვნელოვანი იყო სტრატეგიული აზროვნების ფენომენის დამკვიდრება, ხოლო, 90-იან წლებში კი დებატები შედგა საკითხზე, თუ რომელ კატეგორიაში უნდა განხილულიყო სტრატეგია, როგორც ხელოვნება, მეცნიერებაში თუ მათ ერთობლივ კომბინაციაში (პორტერი, 1985).

## 1.2. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი და კვლევის ძირითადი მიმდინარეობები

ეს პარაგრაფი მიზნად ისახავს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის მიმდინარეობათა ანალიზს, რომლებიც განსაზღვრება ორ ეტაპად: პირველ ეტაპზე განმარტებულია სტრატეგია და სტრატეგიის პროცესი, აგრეთვე სტრატეგიის ფორმულირების ათი სკოლა. ხოლო, მეორე ეტაპზე მოყვანილია ჰაფისა და რეგერის (1987) მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის მიმართულებები, რაც ბოლოვდება კვლევის იმ მიმდინარეობის არჩევით, რომელიც გამოყენებული იქნება ამ ნაშრომში.

**პროცესი, შინაარსი და კონტექსტი.** ავტორთა უმრავლესობა სტრატეგიის ურთიერთდამოკიდებულ სამ ძირითად განზომილებას აღიარებს (პეტეგრიუ, 1997; ჩაკრავართი და უაითი, 2001). ესენია: სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი, სტრატეგიის შინაარსი და სტრატეგიის კონტექსტი. სტრატეგიის რეალურ შინაარსზე დიდ გავლენას ახდენს მისი ფორმულირების პროცესი და კონტექსტი. წარმოგიდგენთ აღნიშნულ განზომილებათა დეტალური განმარტებების დევიტისა და მეიერის (2004) ვერსიას.

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის საშუალებაა და განმარტავს, თუ ვინ, როგორ და როდის ახორციელებს მოცემულ სტრატეგიას. მან ასევე პასუხი უნდა გასცეს კითხვებს: როგორ უნდა დაიგეგმოს, გაანალიზდეს, ჩამოყალიბდეს, განხორციელდეს, შეიცვალოს და გაკონტროლდეს სტრატეგია და ვინ არიან ამ პროცესის მთავარი მონაწილეები. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესების განხორციელების შედეგად მიიღება სტრატეგიის შინაარსი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რას მოიცავს ეს სტრატეგია. ის ასევე ხსნის, თუ რა არის სტრატეგია და რა უნდა იყოს როგორც მთელი კომპანიისათვის, ასევე მისი თითოეული შემადგენელი ერთეულისათვის.

სტრატეგიის ფორმულირებისას პროცესსა და შინაარსს, თავის მხრივ, განსაზღვრავს სტრატეგიის კონტექსტი, რომელიც დეტალურად განმარტავს, თუ სად უნდა განხორციელდეს მოცემული სტრატეგია. ჩაკრავართისა და უაითის (2001) მიხედვით, კომპანიის საქმიანობის კონტექსტი კონცენტრირებულია შიგა და გარე ფაქტორებზე

(გარემო). გარე ფაქტორებში იგულისხმება ის სოციალური, ეკონომიკური, კონკურენტული და დარგობრივი ძალები, რომლებიც უშუალო ზეგავლენას ახდენენ კომპანიაზე. შიგა ფაქტორებში კი იგულისხმება კომპანიის ის შესაძლებლობები, რომლებიც განსაზღვრავს მას, როგორც ბიზნეს ერთეულს (ჰამელი და პრაჰალადი, 1994). ბუნებრივია, რომ კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებლებზე ორივე - შიგა და გარე გარემო თანაბარ გავლენას ახდენს.

სტრატეგია და სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის გაანალიზებამდე აუცილებელია თვით სტრატეგიის არსის გააზრება. სტრატეგიის ფენომენის შესახებ უამრავ ავტორს დაუწერია, თუმცა, საბოლოო შეთანხმება ამ საკითხზე ჯერ კიდევ არ არის მიღწეული. ქვემოთ მოყვანილია სტრატეგიის რამდენიმე განმარტება (და შერჩეულია ის ვერსია, რომლითაც ვიხელმძღვანელებთ):

- ჩენდლერი (1962) - საწარმოს გრძელვადიანი მიზნებისაკენ სწრაფვა, ამ მიზნების შესასრულებლად საჭირო რესურსების მოძიება და შესაბამისი ქმედებების განხორციელება;
- პეტიგრიუ (1977) - სტრატეგია ვითარდება გარემოებრივი და შიგა-ორგანიზაციული სირთულეების ნაწილობრივი გადაჭრის შედეგად. თავის მხრივ, ეს სირთულეები განპირობებულია ორგანიზაციული, კულტურული, ფუნქციური, მმართველობითი და შიგა პოლიტიკური ფაქტორებით;
- ჰოფერი და შენდელი (1978) - სტრატეგიის ფუნქციას წარმოადგენს კომპანიის გარეთ არსებული რისკებისა და შესაძლებლობების საუკეთესო შეხამება და ორგანიზაციის უნარებისა და რესურსების სწორად მობილიზება ამ შესაძლებლობების გამოსაყენებლად;
- ენდრიუსი (1980) - კორპორატიული სტრატეგია არის გადაწყვეტილებების თანმიმდევრობა, რომელიც წარმოაჩენს და განსაზღვრავს კომპანიის არსს, მიზნებსა და კურსს, შეიმუშავებს იმ ტაქტიკასა და გეგმებს, რომლებიც საჭიროა მიზნების მისაღწევად. აგრეთვე, განსაზღვრავს მისი (ბიზნესის) საქმიანობის დიაპაზონს;

- ქუინი (1981) - სტრატეგია არის მოდელი ან გეგმა, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებს, კურსს, პოლიტიკასა და საქმიანობათა თანმიმდევრობას, როგორც ერთ მთლიანს;
- ომაე (1982) - სტრატეგია არის გზა, რომელსაც კომპანია მიჰყვება, რათა დადებითად წარმოაჩინოს საკუთარი თავი კონკურენტებთან შედარებით, რისთვისაც ის იყენებს თავის ძლიერ მხარეებს მომხმარებლების უკეთ დასაკმაყოფილებლად;
- ვან კაუვენბერგი და ქული (1982) - სტრატეგია არის გათვლილი ქცევა ქაოტურ სიტუაციებში;
- მინცბერგი (1987):
  - ✓ გეგმა (Plan): სტრატეგია, როგორც გეგმა არის გაცნობიერებული ქმედებების ერთგვარი მსვლელობა ან მითითებების კომპლექტი, რომელიც ეხმარება კომპანიას გაუმკლავდეს ამა თუ იმ სიტუაციას და მიაღწიოს სასურველ მდგომარეობას;
  - ✓ მანევრი (Ploy): სტრატეგია, როგორც მანევრი, არის კომპანიის მიერ გადადგმული ნაბიჯები, რომლებიც მიმართულია კონკურენტის მოსატყუებლად და ვითარების თავის სასარგებლოდ შემოსაბრუნებლად;
  - ✓ მოდელი (Pattern): სტრატეგია, როგორც მოდელი, ითვალისწინებს ერთი სტრუქტურის გამოყენებას. ამ განმარტების მიხედვით, სტრატეგია ყოველთვის მიჰყვება ერთ კონკრეტულ მოდელს;
  - ✓ პოზიცია (Position): სტრატეგია არის კომპანიის გარემოში დამკვიდრების საშუალება, რომლითაც ის გვევლინება დამაკავშირებელ ძალად კომპანიასა და გარემოს შორის;
  - ✓ პერსპექტივა (Perspective): სტრატეგია, როგორც პერსპექტივა, აღნიშნავს, თუ როგორ აღიქვამს კომპანია სამყაროს. ეს მიდგომა სტრატეგიას თეორიულ ცნებად მიიჩნევს;

- ბარნი და ჰესტერლი (2006) - კომპანიის სტრატეგია განიმარტება, როგორც მისი თეორიული ხედვა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიპოვოს კომპანიამ კონკურენტული უპირატესობა;
- ჩაპარბაგი (2007) - მრავალგანზომილებიანი, დინამიკური მოსაზრება (კონსტრაქტი), რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას ეფექტიანად დააღაგოს კორპორაციული, ბიზნესისა და ფუნქციონალური განზომილებები ისე, რომ უზრუნველყოს მისი წინსვლა და მიზნების სწრაფი მიღწევა;
- ჰიტი, აირლანდი და ჰოსკინსონი (2007) - სტრატეგია არის მოვალეობებისა და მოქმედებების ინტეგრირებული და კოორდინირებული წყება, მიმართული იმისკენ, რომ კომპანიამ ბოლომდე გამოიყენოს თავისი შესაძლებლობები და მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა;
- გრანტი (2008) - სტრატეგია არის საშუალება, რომლის მეშვეობით ადამიანები და ორგანიზაციები აღწევენ თავიანთ მიზნებს. კორპორაციული სტრატეგია განსაზღვრავს კომპანიის შესაძლებლობებს ბაზრისა და ინდუსტრიის ფარგლებში. ბიზნესის სტრატეგია კი ზრუნავს იმაზე, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს კომპანიამ კონკრეტულ ბაზარსა თუ ინდუსტრიაში;
- ჯონსონი, სქოულზი და უიტინგტონი (2008) - სტრატეგია არის გრძელ ვადაზე გათვლილი ორგანიზაციის ხედვა და თვალსაწიერი, რომელიც ეხმარება მას მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას მუდმივად ცვალებად გარემოში, რესურსებისა და კომპეტენციების სწორად მართვის მეშვეობით თითოეული დაინტერესებული პირის (Stakeholder) დასაკმაყოფილებლად.

სტრატეგიის კლასიკურ განმარტებას გვთავაზობენ ჩენდლერი (1962) და ენდრიუსი (1980). ენდრიუსის თანახმად, კორპორაციულ სტრატეგიას იყენებს კომპანიის ყველა განყოფილება და ეს სტრატეგია განსაზღვრავს, თუ რა საქმიანობას ეწევა კომპანია და როგორ იყენებს თავის უნიკალურ შესაძლებლობებს კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. ბიზნესის სტრატეგია შედარებით მარტივია და განმარტავს, თუ რა პროდუქტსა და სერვისს აწარმოებს კომპანია მოცემულ ბაზარზე. ის ასევე მიუთითებს, თუ როგორ უნდა გაუწიოს კონკურენცია მეტოქე კომპანიებს და დაიკავოს თავისი ადგილი

ბიზნეს გარემოში. ჰოფერი და შენდელი (1978) სტრატეგიის განმარტებაში განიხილავენ გარემოს მნიშვნელობას, პეტიგრიუ (1977) კი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ფაქტორებს, როგორებიცაა ლიდერობა, კულტურა და პოლიტიკა. გასათვალისწინებელია, რომ პეტიგრიუ ხშირად იყენებს სიტყვას „ვითარდება“, რაც იმის მანიშნებელია, რომ სტრატეგია არ შეიძლება იყოს მთლიანად წინასწარ დაგეგმილი. ქუინის (1981) მიხედვით, კარგად ფორმულირებული სტრატეგია ეხმარება ორგანიზაციას მოაწესრიგოს და გაანაწილოს რესურსები საკუთარი შესაძლებლობებისა და ნაკლოვანებების მიხედვით, გაითვალისწინოს გარემოს სამომავლო ცვლილებები და კონკურენტების ტაქტიკური სვლები. ქუინი (1981) ასევე ხაზს უსვამს ორგანიზაციის მიზნებისა და ქმედებების ურთიერთშეთანხმებას. ომაეს (1982) მიხედვით, კომპანიის სტრატეგიაზე დიდ გავლენას ახდენენ მეტოქე კომპანიები და სტრატეგიული დაგეგმვის უპირველესი ფუნქცია კომპანიისთვის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაა. ვან კაუვენბერგი და ქული (1982) დაობენ, რომ რეალობა ორგანიზაციაში ბოლომდე გასაგები არასდროს არ არის და რომ სტრატეგია არა მხოლოდ დირექტორებს, არამედ კომპანიის ყველა წარმომადგენელს ეხება. მათი აზრით, შესაფერისი სტრატეგიული ქცევის მისაღწევად უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი არის მოტივაცია და არა ინფორმაცია. სტრატეგიულ ქმედებებში მთელი ორგანიზაციის მონაწილეობა კი გამომდინარეობს სტრატეგიის მუდმივად „ამოტივტივების“ პერსპექტივიდან.

მინცბერგის (1987) მიერ შემოთავაზებული განმარტება წარმოაჩენს სტრატეგიის რთულ და კომპლექსურ ბუნებას. მაგალითად, მისი ხედვის (პერსპექტივის) თეორია ითვალისწინებს, რომ ყველა სტრატეგია მხოლოდ განზოგადებული, აბსტრაქტული ცნებაა დაინტერესებულ პირთა გონებაში. ამის გამო მისი აბსტრაქტული ცნების ორგანიზაციის შიგნით გავრცელება, სხვა ადამიანებისთვის გადაცემა და მისი იმპლემენტაცია ძალიან რთულია. ამ ლოგიკის მიხედვით, როგორც ხასიათია ინდივიდისთვის უნიკალური, ისევე ორგანიზაციისთვის სტრატეგიაა. ბარნისა და პესტერლის (2006), ჩაპარბაგის (2007), ჰიტის, აირლენდისა და ჰოსკინსონის (2007), გრანტის (2008) და ჯონსონის, სქოულზისა და უიტინგტონის (2008) მიერ შემოთავაზებული შედარებით ახალი განმარტება უფრო ამომწურავია. მათ



განმარტებებში ფიგურირებს ფაქტორები, როგორებიცაა: კომპანიის შესაძლებლობები, კონკურენტული უპირატესობა, რესურსებისა და შესაძლებლობების კონფიგურაცია და მონაწილე პირების მოლოდინის გამართლება. ეს შედარება აჩვენებს, თუ როგორ განვითარდა ეს სფერო უკანასკნელი სამი ათწლეულის განმავლობაში. ამ ნაშრომში ბიზნეს სტრატეგია განმარტებულია როგორც:

*„ამომწურავ და რაციონალურ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე დაფუძნებული მეთოდების ერთობლიობა, რომელიც სამრეწველო კომპანიებს აძლევს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნების საშუალებას (ხარჯების შემცირება, საკუთარი პროდუქციის განსხვავება კონკურენტების პროდუქციისგან ან/და ხარჯების შემცირება და საკუთარი პროდუქციის განსხვავება კონკურენტების პროდუქციისგან). იგი აგრეთვე გულისხმობს განხორციელებისათვის სავალდებულო მიდგომებისა და ამოცანების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებასა და პროცესის მონაწილეთათვის დაწვრილებით განმარტებას“.*

ზემოთ მოყვანილი სტრატეგიის განმარტებების მიმოხილვა წარმოაჩენს უამრავ ფაქტორს, რომლებიც სტრატეგიაზე ახდენს გავლენას, აჩვენებს, თუ რამდენად რთულია ყველა ამ ფაქტორის ერთი განმარტების ჩარჩოში მოქცევა. სტრატეგიის კონცეფციის განმარტების სირთულე თვით სტრატეგიის ბუნების კომპლექსურობიდან გამომდინარეობს. აღნიშნული კომპლექსურობის გამო სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გარდაიქმნება კომპლექსურ ფენომენად და ამ ფენომენის საფუძვლიანი შეცნობა ძალიან რთულია.

**სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კონცეფცია.** სტრატეგიის ფორმულირების პროცესთან დაკავშირებით არსებობს უამრავი მოსაზრება. ამ პროცესის სხვადასხვა ასპექტის გამოსაკვლევად აუცილებელია გავერკვეთ მის მნიშვნელობაში. შრივასტავას (1983) და ვან დე ვენის (1992) მიერ გაკეთებული განმარტებები მნიშვნელოვნად ამარტივებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის აღქმას.

შრივასტავას (1983) მიერ შემოთავაზებული განმარტება კარგად შეესატყვისება სტრატეგიის ფორმულირების კლასიკურ მოდელს, რომელშიც რაციონალური

პროცესების არსებობა იკითხება. მისი თქმით, სტრატეგიული პროცესები წარმოადგენს იმ მეთოდებსა და საშუალებებს, რომელთა წყალობითაც ორგანიზაციები ითვალისწინებენ ხელსაყრელ და სასიფათო სიტუაციებს და შესაბამისად იყენებენ თავიანთ შესაძლებლობებსა და რესურსებს. გარემოში მიმდინარე ცვლილებები და ორგანიზაციის რესურსები არის ის ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის წარმატებას. შრივასტავას (1983) განმარტებით, სტრატეგიის ფორმულირება საკმაოდ პირდაპირი და უბრალო პროცესია და მისი თითოეული ნაბიჯი კარგადაა განსაზღვრული. სტრატეგიის პროცესის ეს განმარტება კარგად შეესატყვისება ჩენდლერის (1962), ენდრიუსის (1980) და ჰოფერის და შენდელის (1978) მოსაზრებებს.

ვან დე ვენი (1992) კიდევ უფრო სიღრმისეულად ცდილობს სტრატეგიის ფორმულირების კონცეფციის ახსნას სამი სხვადასხვა მიმართულებით (გზით):

- I. ლოგიკა, რომელიც ხსნის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს შეუსაბამობის თეორიაში;
- II. ინდივიდუალური ან ორგანიზაციული ქმედებების კონცეფციების ან ცვლადების თანრიგი, როგორცაა: კომუნიკაციის სიხშირე, სამუშაო ტემპი, გადაწყვეტილების მიღების ხერხები, სტრატეგიის ფორმულირება, განხორციელება და კორპორაციული რისკები;
- III. ის შეიძლება იყოს მოვლენებისა და ქმედებების თანმიმდევრობა, რომელიც წარმოაჩენს, თუ როგორ იცვლებოდა ფენომენი მოცემული დროის განმავლობაში.

ვან დე ვენმა (1992) დაასკვნა, რომ ეს უკანასკნელი მიდგომა იყო ერთადერთი, რომელიც წარმოაჩენდა შემაჯავლი და გამომაჯავლი ელემენტების ურთიერთკავშირს და პირდაპირ ამუღავნებდა ცვლადების დინამიკას დროში. ის, ასევე, თვლიდა, რომ ეს იყო სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე რთული და ნაკლებად გაგებული განმარტება. ვან დე ვენის (1992) განმარტებები მიაჩნებოდა ბევრი ელემენტის მონაწილეობაზე სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში.

მინცბერგის და სხვ. (1998) მიერ წარმოდგენილი სტრატეგიის ფორმულირების ათი სკოლა იძლევა საერთო წარმოდგენას სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის განვითარების შესახებ და ხაზს უსვამს მის კომპლექსურობას:

1. დიზაინის (მოდელირების) სკოლა, კონცეფციის პროცესი - ამ მიდგომის მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი არის კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს შორის მიღწეული იდეალური შესაბამისობა. ამ სკოლის მიმდევარნი ქმნიან მარტივ, გასაგებ და უნიკალურ სტრატეგიებს კარგად გააზრებული და ნაკლები რისკის შემცველი პროცესით. დიზაინის სკოლის მესვეურების აზრით, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, აგრეთვე, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) გათვალისწინება იყო მნიშვნელოვანი სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში. აღნიშნულმა სკოლამ 70-იანი წლების შემდეგ ვერ პოვა განვითარება, თუმცა, გარკვეულწილად, უტილიზირდა სხვა მიდგომებში;
2. დაგეგმვის სკოლა, ფორმალური პროცესი - დაგეგმვის სკოლა ჩამოყალიბდა დიზაინის სკოლის პარალელურად და მისი თანაავტორები იყვნენ ანსოვი და ენდრიუსი. ეს მიდგომა პოპულარობით სარგებლობდა 70-იან წლებში და დღესაც სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. ის იზიარებს დიზაინის სკოლის მოსაზრებებს და ამბობს, რომ სტრატეგიული პროცესი არ არის, მხოლოდ „ცერებრალური“, არამედ, ამასთან ერთად, იგი არის ფორმალური, მრავალი ეტაპისგან შემდგარი პროცესი, რომელიც დამოკიდებულია დაგეგმვის ტექნიკაზე, განსაკუთრებით მიზნების, ბიუჯეტის, პროგრამებისა და სამოქმედო გეგმების შემთხვევებში. პრაქტიკოსებს მიაჩნიათ, რომ ფუნქციურ მენეჯერებს გაცილებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭებათ სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, ვიდრე მაღალი რგოლის მენეჯერებს;
3. პოზიციონირების სკოლა, ანალიტიკური პროცესი - მაიკლ პორტერის მიერ შექმნილმა სტრატეგიის ფორმულირების ამ მიდგომამ ფეხი მოიკიდა XX საუკუნის 80-იან წლებში. ამ სკოლის მიხედვით, სტრატეგია დაყვანილია გვაროვნულ პოზიციებზე ინდუსტრიის ანალიზის მიხედვით. პოზიციონირების სკოლა

განვითარდა ანალიტიკური მიმართულებით და მოიცავდა სტრატეგიულ ჯგუფებს, ღირებულებათა ჯაჭვებსა და თამაშის თეორიებს. პრაქტიკოსთა ხედვით, ამ თეორიის მიხედვით, დამგეგმავეები ხდებიან ანალიტიკოსები;

4. სამეწარმეო (ანტრეპრენიორული) სკოლა, წარმოსახვითი პროცესი - როგორც დიზაინის სკოლა, ეს მიდგომაც სტრატეგიის ფორმირების პროცესში დიდ როლს ანიჭებს აღმასრულებელ დირექტორს. თუმცა, დიზაინის სკოლისგან განსხვავებით და დაგეგმვის სკოლის საპირისპიროდ, პროცესზე დიდ გავლენას ახდენს ინტუიცია. ამ ხედვამ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი, რომელიც ითვალისწინებდა ისეთი კომპონენტების ჩართულობას, როგორებიცაა, ზუსტი დიზაინი და გეგმების შემუშავება, უფრო განზოგადებულ, ბუნდოვან ხედვასთან დააკავშირა და სტრატეგიული ფორმირების პროცესში შემოიტანა ტერმინები, როგორებიცაა: სტარტაპი, ნიში, კერძო საკუთრება, მიმართულების რადიკალური შეცვლა და ა.შ. ამ სკოლის მიხედვითაც, მთავარი მოქმედი პირი სტრატეგიის განხორციელებაში არის კომპანიის დირექტორი. გეგმური მიდგომა, რომელიც ძალიან პოპულარული იყო წინა სკოლებში, აქ მინიმუმამდეა დაყვანილი;
5. შემეცნებითი სკოლა, გონებრივი პროცესი - შემეცნებითი მიმართულებით სტრატეგიულ პროცესის კვლევამ 80-იანი წლებიდან მეტი მნიშვნელობა შეიძინა. შემეცნება ჩამოყალიბდა, როგორც ინფორმაციის გადამუშავების, ცოდნის სტრუქტურის შემუშავებისა და გაგების უნარის ხერხი. ამ სკოლის მიხედვით, სტრატეგიის პროცესი ითვლება, როგორც სუბიექტურად ინტერპრეტირებად, ან კონსტრუქტივისტულ ხედვად, სადაც შემეცნება გამოიყენება როგორც სტრატეგიის ფორმულირების შემოქმედებითი წყარო და არ ცდილობს რეალობის ობიექტურად დანახვას;
6. სწავლების სკოლა, გაუთვალისწინებელი (emergent) პროცესი - ძველი მიდგომებიდან ყველაზე მყარ პოზიციას სწავლების სკოლამ მიაღწია და პოპულარობით დაჯაბნა ამ ეპოქის სხვა მიდგომები. ამ თეორიის მიხედვით, სტრატეგია შეიძლება „ამოტივტივდეს“ კომპანიის მასშტაბით ნებისმიერ

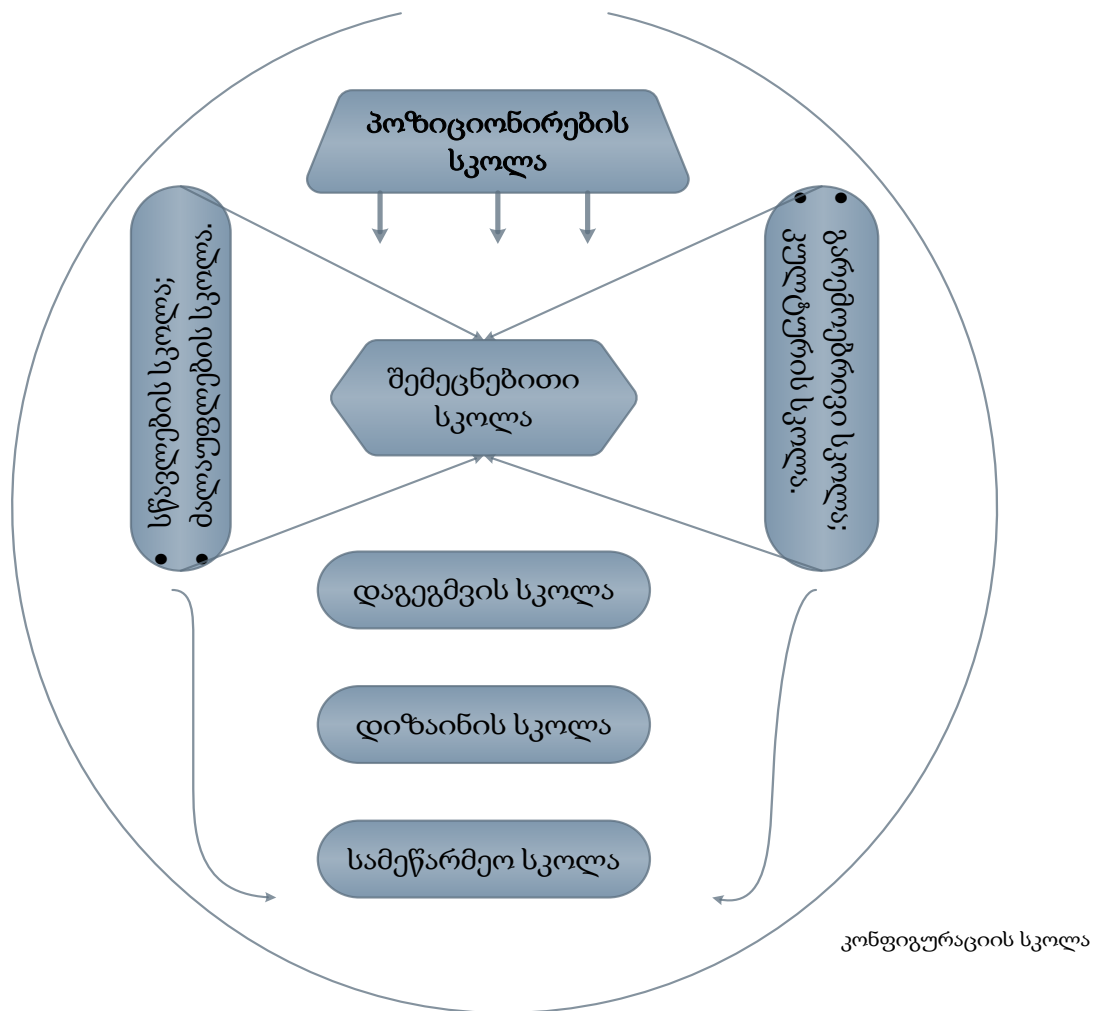
იერარქიულ საფეხურზე. სტრატეგიის ფორმულირების და განხორციელების პროცესებმა კი, შესაძლოა, ერთმანეთი ნაწილობრივ გადაფარონ კიდევ;

7. ძალაუფლების სკოლა, მოლაპარაკების პროცესი - ეს სკოლა სტრატეგიის ფორმულირებას უკავშირებს ძალაუფლებას და ყოფს მას ორ ნაწილად - მიკრო და მაკროძალებად. მიკროძალა აღიქვამს სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, როგორც პოლიტიკურ პროცესს მმართველ პირებს შორის, რომლებიც ერთმანეთში ვაჭრობას, დაყოლიებას და დაპირისპირებასაც კი არ ერიდებიან. ხოლო, მაკროძალა შეეხება ძალაუფლების გამოყენებას მეტოქეებთან კორპორატიულ დონეზე, შვილობილ კომპანიებსა და მოკავშირე ორგანიზაციებთან მიმართებით, რისი წყალობითაც ყალიბდება „საერთო“ სტრატეგია დომინანტი კომპანიის ინტერესებით;
8. კულტურის სკოლა, კოლექტიური პროცესი - ძალაუფლების სკოლა ყურადღებას აქცევს პიროვნულ ინტერესს და ფრაგმენტაციას, ხოლო კულტურული სკოლა ზრუნავს საერთო ინტერესსა და ინტეგრაციაზე. ამ სკოლის მიხედვით, სტრატეგია არის კულტურაში განივთებული სოციალური პროცესი;
9. გარემოებრივი სკოლა, რეაქტიული პროცესი - გარემოებრივი მიდგომა იკვლევს, თუ რა რეაგირებას უნდა ახდენდეს კომპანია თავის გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე. ამ თეორიის მიხედვით, სტრატეგიულ არჩევანზე დიდ გავლენას ახდენს მოსახლეობის ეკოლოგიური კეთილდღეობა. ინსტიტუციონალური თეორია, რომელიც ძალაუფლებისა და შემეცნებითი სკოლების ნაჯვარია, იკვლევს ორგანიზაციულ წნეხს, გამოწვეულს სხვა ორგანიზაციებისაგან;
10. კონფიგურაციის სკოლა, ტრანსფორმაციის პროცესი - ეს მიდგომა სტრატეგიას აღიქვამს, როგორც ორგანიზაციის გარდაქმნის პროცესს. თითოეული ტიპის სტრატეგიას გააჩნია განსხვავებული სტრუქტურა და კონტექსტი. ერთი კონკრეტული სტრატეგია რელევანტურია კონკრეტულ კონფიგურაციასთან მიმართებით.

კითხვაზე, წარმოადგენენ თუ არა ზემოაღნიშნული სკოლები სტრატეგიის ფორმულირების სხვადასხვა პროცესს თუ ერთი პროცესის შემადგენელ სხვადასხვა

ნაწილებს - პასუხი დღემდე ბუნდოვანია, თუმცა, ზოგიერთი სკოლა ნამდვილად წარმოადგენს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის საფეხურს/ასპექტს, როგორც ნაჩვენებია სქემაში 2.

სქემა 2. სტრატეგიის ფორმულირება როგორც ერთი პროცესი



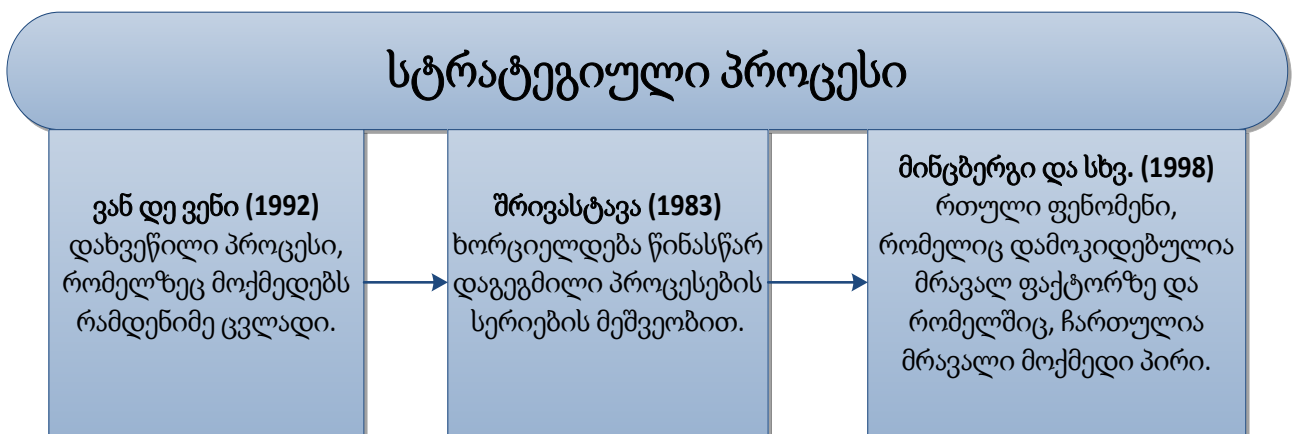
წყარო: მინცბერგი და ლამპელი, (1999)

მინცბერგისა და ლამპელის მიხედვით (1999, გვ. 27), „შემეცნებითი სკოლა სტრატეგიის გონების ცენტრში იკავებს ადგილს. პოზიციონირების სკოლა დამტკიცებული მონაცემების მიღმა იხედება, რომელიც, გაანალიზების შემდეგ, სტრატეგიის ე.წ. „შავ ყუთს“ მიეწოდება. დაგეგმვის სკოლა სტრატეგიის სხვადასხვა გზით დაპროგრამებაზე აკეთებს აქცენტს. დიზაინის სკოლა აანალიზებს სტრატეგიის პერსპექტივას დროის შედარებით გრძელ მონაკვეთზე. სამეწარმეო სკოლა იხედება კიდევ უფრო შორს,

მომავლის უნიკალური ხედვისკენ. სწავლების და ძალაუფლების სკოლები გამოირჩევა დეტალებისადმი დიდი ყურადღებით. სწავლების სკოლა განიხილავს ყველაზე ზედაპირულ, მთავარ პრობლემებს, ძალაუფლების სკოლა კი მათ ორგანიზაციის სიღრმეებში ეძებს. კულტურის სკოლა შენიღბულია თავის მრწამსში. კულტურის სკოლის „ზემოთ“ მდებარეობს გარემოებრივი სკოლა. კონფიგურაციის სკოლა გარედან უყურებს სტრატეგიის პროცესს, ხოლო შემეცნების სკოლა ცდილობს ჩაიხედოს სტრატეგიის პროცესის სიღრმეებში“. მინცბერგისა და ლამპელის (1999, გვ. 27) მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირება არის „მიზანმიმართული დიზაინი, ინტუიციური ხედვა და განვითარებადი სწავლება; ის ზრუნავს როგორც ტრანსფორმაციაზე, ასევე განმტკიცებაზე; ის უნდა შეიცავდეს ინდივიდუალურ შემეცნებასაც და სოციალურ ურთიერთქმედებასაც, როგორც შეთანხმებულს, ასევე ურთიერთსაპირისპიროსაც; ის უნდა გაანალიზდეს წინასწარ, დაპროგრამდეს განხორციელების შემდეგ და განიხილებოდეს მოქმედების პროცესში; და ეს ყველაფერი უნდა მოერგოს რთულსა და მომთხოვნ გარემოს“ (მინცბერგი და ლამპელის, 1999).

შრივასტავას (1983), ვან დე ვენისა (1992) და მინცბერგის (1998) მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კონცეფციები მოყვანილია სქემაში 3.

**სქემა 3.** სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის სამი კონცეფცია



**წყარო:** შრივასტავას (1983), ვან დე ვენისა (1992) და მინცბერგის (1998)

**სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა.** სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის ნაკლოვანებებზე ყურადღებას ბევრი ავტორი ამახვილებდა (მინბერგი და ლამპელი, 1999; დესი და ლამპკინი, 2001). დესი და ლამპკინი (2001) აღნიშნავენ, რომ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის თეორიულ და ემპირიულ კვლევებს ახასიათებთ შეუთანხმებლობა. ლენერი და მიულერ-სტივენსი (2000) სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევასთან დაკავშირებით სვამენ ძალიან საინტერესო კითხვებს. ეს კითხვები ძირითადად სამ განყოფილებად იყოფა: (ა) ძირეული, (ბ) კონკრეტულ ფაზასთან (საფეხურთან) დაკავშირებული და (გ) სეგმენტშორისი კითხვები. ძირეული კითხვები ეხება სტრატეგიის არსებობა/არ არსებობას, კონკრეტული ფაზის კითხვები კი სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე ნაწილდება. სეგმენტშორისი კითხვები მოიცავს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის ზოგიერთ ან ყველა ეტაპს. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის მთავარი მიზანი ამ შეკითხვებზე პასუხების პოვნაა. კითხვების განხილვის მეშვეობით კი შესაძლებელი გახდება ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული სტრატეგიების ბუნების განსაზღვრა. სტრატეგიის ფორმულირების რაციონალური მოდელები იზიარებს ოთხ ფაზას: ორგანიზაციის დღის წესრიგის შექმნას, გადაწყვეტილების მიღებას, განხორციელებასა და კონტროლს (დუტონი, 1988, გვ. 131). თუმცა, ზოგიერთ მეცნიერს (მინცბერგი, 1978; ქუინი, 1980; ჰარტი, 1992) მიაჩნია, რომ პროცესი ყოველთვის არ არის თანმიმდევრული და სავსებით შესაძლებელია, რომ სეგმენტშორისი კითხვების საშუალებით განისაზღვროს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის ხარისხი.

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კონცეფციის გასაგებად ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ვიპოვოთ განსხვავება სტრატეგიის შინაარსისა და მისი ფორმულირების პროცესის კვლევას შორის. ჩაკრავარტისა და დოზის (1992) მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი ზრუნავს იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად არის განსაზღვრული სტრატეგია კომპანიაში, აგრეთვე, რამდენად კარგად არის ის განხორციელებული. ეს ავტორები სტრატეგიის ფორმულირების პროცესისა და შინაარსის კვლევას იმით განასხვავებენ, რომ ამ უკანასკნელს უწოდებენ ქვე-სფეროს, რომელიც კონცენტრირებულია მხოლოდ კომპანიის სტრატეგიის პოზიციების



ამოცნობაზე, რასაც ცვალებად გარემოებრივ კონტექსტში კომპანია მიჰყავს ოპტიმალურ მდგომარეობამდე. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა კი შეისწავლის იმას, თუ როგორ გავლენას ახდენს კომპანიის ადმინისტრაციული სისტემები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები მის სტრატეგიულ პოზიციებზე. ჩაკრავარტისა და დოზის (1992) თანახმად, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა შეიძლება განვასხვაოთ სტრატეგიის შინაარსის კვლევისაგან მინიმუმ სამი ასპექტით: ფოკუსი, სადისციპლინო ბაზისები და მეთოდოლოგიები.

ამ სამი ასპექტის მოკლე განმარტება ასეთია:

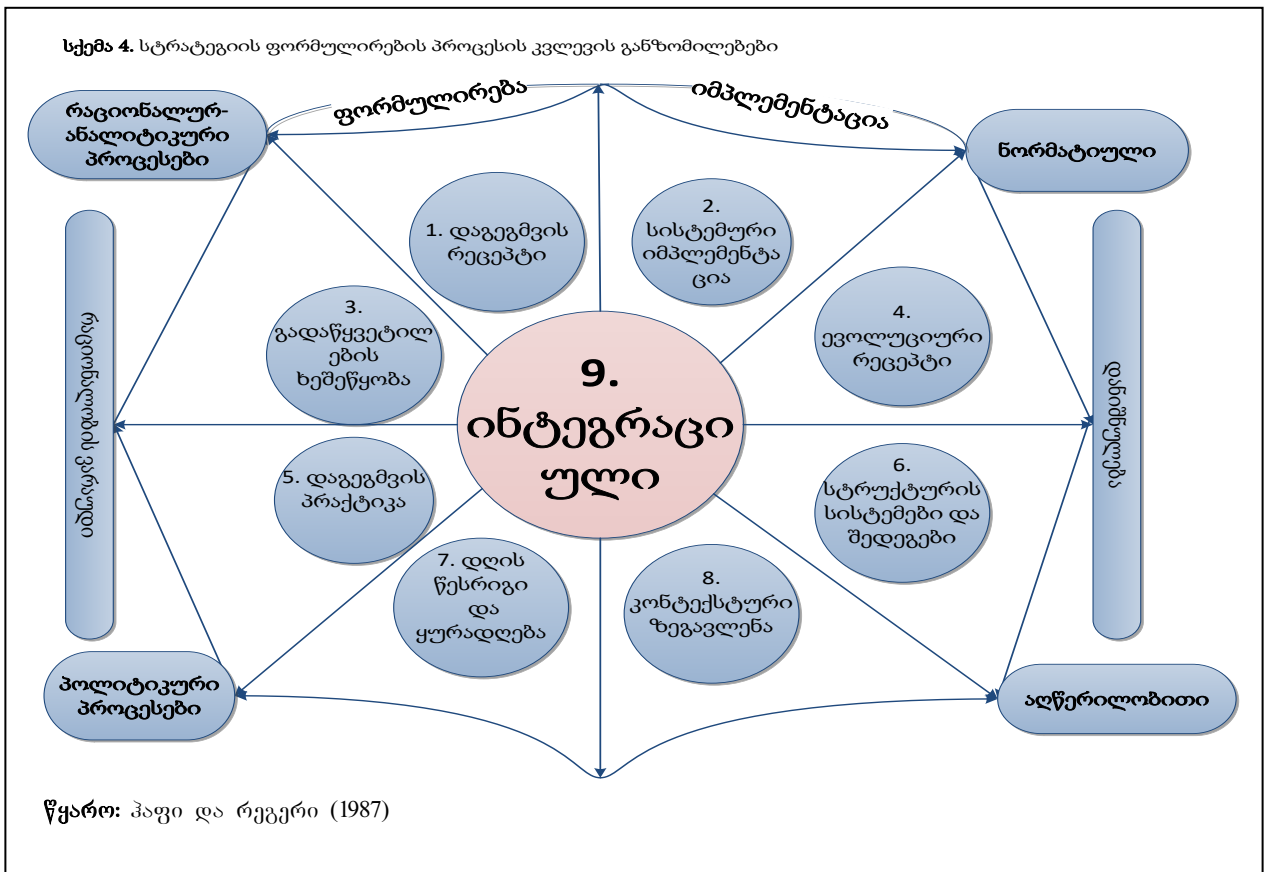
- (1) ფოკუსი: სტრატეგიის შინაარსის კვლევას ევალუა კომპანიის შესაძლებლობისა და კონკრეტულ ბაზრებზე კონკურენტუნარიანობის გზების დადგენა. კომპანიის შესაძლებლობა იზომება იმ ბაზრების ერთობლიობით, რომლებზეც ეს კომპანია საჭიროებს (მონტგომერი, უემერფელტი და ბალაკრიშნანი, 1989);
- (2) სადისციპლინო ბაზისები: სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევაზე გავლენას ახდენს მრავალი დისციპლინა, რომელთა მეოხებითაც სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი იძენს ერთგვარ სასიცოცხლო ძალას (ჩაკრავარტი და დოზი, 1992);
- (3) მეთოდოლოგიები: სტრატეგიის შინაარსის კვლევა შეიძლება კომპანიაზე გამოქვეყნებული მეორადი მონაცემების მიხედვით, მაგრამ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა საჭიროებს უფრო დეტალურ მეთოდებს, როგორებიცაა: კითხვარები, რეალურ პირობებში შესწავლა და პრაქტიკული კვლევა (ჩაკრავარტი და დოზი, 1992).

მუხედავად იმისა, რომ პროცესისა და შინაარსის კვლევებს შორის სხვაობა ნათელია, მათი ზედმიწევნით ზუსტი დალაგება მაინც შეუძლებელია. თუ დავეყრდნობით არსებულ ლიტერატურას, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა ავსებს მისი შინაარსის კვლევას (ჩაკრავარტი და სხვ. 2003).

ჰაფმა და რეგერმა (1987) 1980 და 1986 წლებში გამოქვეყნებული ლიტერატურის მიმოხილვის შემდეგ გამოააშკარავეს ცხრა მიმდინარეობა, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება მოხდეს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის განსაზღვრა

(ოპერაციონალიზაცია). ეს სტრუქტურა საჭიროა იმ გეზის დასადგენად, რომლითაც ეს ნაშრომი იხელმძღვანელებს სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელების პროცესის გაანალიზებისას.

**სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევის მიმართულებები.** ჰაფისა და რეგერის (1987) მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევა კონცენტრირებულია იმ ქმედებებზე, რომლებსაც მიყვავართ სტრატეგიის ფორმულირებამდე, განსხვავებით კონტენტის კვლევისაგან, რომლის ფოკუსირების საგანს წარმოადგენს კავშირის დადგენა ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებსა და კომპანიის შედეგებს შორის. ამ მეცნიერებმა, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევას მიანიჭეს „ნორმატიული“ და „აღწერილობითი“ მიდგომის კლასიფიკაცია. ნორმატიული მიდგომა იკვლევს, თუ როგორ უნდა კეთდებოდეს საქმე, ხოლო აღწერილობითი კი იმას, თუ როგორ კეთდება ის რეალურად. მათ, ასევე, დაყვეს პროცესის კვლევა რაციონალობის ვარაუდის, კერძოდ კი, რაციონალური, ანალიტიკური და პოლიტიკური პროცესების მიხედვით. ზემოთ მოყვანილი ორი განზომილებისა და ენდრიუსის (1971) მიერ გამოყენებული ამ დაყოფის (ფორმულირება და იმპლემენტაცია) წყალობით, ჰაფმა და რეგერმა (1987) შეადგინეს **რვა** ალტერნატივა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევაში. ამ ყველაფერს დაემატა მეცხრე ინტეგრაციული ალტერნატივა, რომელიც დანარჩენი რვა განზომილების გარკვეულ მახასიათებლებს აერთიანებს. სქემა 4 წარმოადგენს მიდგომას ამ ავტორების მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევისადმი.



პირველი ოთხი განზომილება - დაგეგმვის რეცეპტი, სისტემური იმპლემენტაცია, გადაწყვეტილების ხელშეწყობა და ევოლუციური დანიშნულება, თავსდება ნორმატიული მიდგომის ჯგუფში. კვლევები, რომლებიც მოხვდება დაგეგმვის რეცეპტის სვეტში, იძლევა ნორმატიულ დანიშნულებას, თუ როგორ უნდა იყოს სტრატეგია ფორმულირებული. ამ სფეროში კვლევას ახასიათებს მუდმივი რაციონალურობა და ლოგიკა და დასაბუთებულია პრაქტიკული მაგალითებით (ლეონტიადესი, 1983; კინგი, 1981; დატა და კინგი, 1980). სისტემატური განხორციელების განზომილებები სტრატეგიის ფორმულირების შემდეგ მის სისტემატურ იმპლემენტაციაზე კონცენტრირებული (სტონინი, 1981; ნათი, 1998). ნაშრომები, რომლებშიც გამოკვლეულია, თუ რა ხერხები უნდა გამოიყენებოდეს გადაწყვეტილების მიღებისას, მიეკუთვნება „გადაწყვეტილების ხელშეწყობის“ კატეგორიას. ამ სფეროში მომუშავე მკვლევარები თვლიან, რომ სტრატეგიის ფორმულირება კონცეპტუალურად პრობლემურია (შუენკი, 1986; ბოლანდი, 1984). გადაწყვეტილების მიღები პირები ისარგებლებენ სტრუქტურირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესითა და სხვა ხელისშემწყობი ფაქტორებით, რათა

სტრატეგიული ალტერნატივების ორგანიზება და გაანალიზება შეძლონ. ზოგ მეცნიერს ეჭვი ეპარებოდა, რომ სტრატეგიის წინასწარ განსაზღვრა შეუძლებელია და ამის გამო ისინი ემხრობოდნენ სტრატეგიის პროცესში ეტაპობრივი ცვლილებების შეტანის იდეას და აღნიშნული ცვლილებების შედეგებზე შემდგომ რეაგირებას. მათი ნაშრომები მიეკუთვნება „ეკოლუციური დანიშნულების“ კატეგორიას (ხრებნიაკი და ჯოისი, 1985; რინგი და პერი, 1985). ჰაფისა და რეგერის (1987) აზრით, ეს ნაშრომები ყველაზე რეალურია სხვა „რეცეპტული“ პროცესის შესახებ გამოქვეყნებულ ლიტერატურასთან შედარებით, იმის გამო, რომ ისინი აღიარებენ ფორმულირებისა და განხორციელების ურთიერთდამოკიდებულებას.

აღწერილობითი მიდგომის ჯგუფში მოთავსებული განხორციელების მეორე ოთხეულის მიზანია იმის გარკვევა, თუ როგორ ხორციელდება პროცესი. დაგეგმვის პრაქტიკაში მოქცეულ ნაშრომებში ძირითადად გამოკვლეულია სტრატეგიის ფორმულირების პროცესები. ამ სფეროში ჩატარებული კვლევები ფოკუსირებულია იმის დადგენაზე, თუ დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება რამდენად აუმჯობესებს კომპანიის შედეგებს (რობინსონ უმც. და პირსი II, 1998; ანდერსენი, 2000; ლენზი და ეგელდოუ, 1986). სტრუქტურებზე, სისტემებსა და ორგანიზაციულ შედეგებზე შესრულებულ ნაშრომებში გამოკვლეულია მათ შორის არსებული ურთიერთობები (ბურგელმანი, 1985; ჰოროვიცი, 1984). მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მართვის თეორეტიკოსებისა და პრაქტიკოსების (მკვლევარები) კვლევის სფეროს წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურები და სისტემები, ისინი მაინც ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად არჩევენ მუშაობას. სტრუქტურის განსაზღვრისას სტრატეგიის მკვლევარები უპირატესობას ანიჭებენ სტრატეგიას, ხოლო თეორეტიკოსები კი უფრო ემხრობიან ტექნოლოგიის მნიშვნელობას. ჰაფისა და რეგერის (1987) აზრით, დიდად სასარგებლო იქნება, თუ მკვლევართა აღნიშნული ჯგუფები ერთობლივად იმუშავებენ. „დღის წესრიგისა და ყურადღების“ კატეგორიის ნაშრომებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე შემეცნებით ანუ ფსიქოლოგიურ, ბიუროკრატიულ და პოლიტიკურ ზეგავლენას (უოლში და ფეი, 1986; ფრედრიკსონი, 1986). სხვა დანარჩენი კვლევები და ნაშრომები კლასიფიცირებულია „კონტექსტური ზეგავლენის“ კატეგორიაში

(ჯაუნი და კრაფტი, 1986; ბარნი, 1986). ინტეგრაციული თეორია კი ცდილობს ყველა ზემოთ მოყვანილი კონცეფციის თავმოყრას ერთ სივრცეში (ჯემისონი და სიტკინი, 1986; პონდი და ჰაფი, 1985).

სამრეწველო ორგანიზაციებში სტრატეგიის ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის შესასწავლად ეს ნაშრომი იყენებს სქემა 4-ში განხილულ დაგეგმვის რეცეპტის, სისტემური იმპლემენტაციის, გადაწყვეტილების ხელშეწყობისა და დაგეგმვის პრაქტიკის თეორიებს. დაგეგმვის რაციონალობა სწორედ ის ბაზისია, რომელიც ამ ნაშრომში სტრატეგიული დაგეგმვის გასაზომად გამოიყენება. ორგანიზაციებში დანერგილი სტრატეგიული დაგეგმვის შეფასება კი ხდება დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შესრულებული ანალიზის შემოწმებით. ეს შეფასება შეესაბამება სქემა 4-ის 1 და 3 უჯრებში მოყვანილ კვლევათა მახასიათებლებს. ნაშრომი ასევე ამოწმებს, თუ რამდენად აუმჯობესებს სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს. ეს მიმდინარეობა წარმოდგენილია სქემა 4 -ის 5 უჯრაში. სამრეწველო ორგანიზაციებში სტრატეგიის განხორციელება შეფასდა სტრატეგიის განხორციელების პროცესში შესრულებული დაგეგმვის ხარისხის შემოწმებით. ეს თეორია წარმოდგენილია ზემოთ ხსენებული მოდელის 2 უჯრაში.

კვლევის ცხრა მიმდინარეობის განხილვის შემდეგ დადგინდა ის ძირითადი გეზი, რომელიც ამ ნაშრომში გამოიყენება სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელების შესასწავლად. ეს მიმდინარეობებია: დაგეგმვის რეცეპტი, სისტემატური იმპლემენტაცია, გადაწყვეტილების ხელშეწყობა და დაგეგმვის პრაქტიკა.

ამრიგად, ჩვენ მოვახდინეთ სტრატეგიისა და სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კონცეპტუალიზაცია სხვადასხვა ავტორის კვლევებზე დაყრდნობით, რაც აუცილებელია ამ ცნების უკეთ აღსაქმელად. ასევე, ნათლად გამოჩნდა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში მონაწილე განზომილებების კომპლექსურობა და ამ განზომილებების ნათლად განმარტების საჭიროება სტრატეგიის ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის შესასწავლად. განხორციელდა სტრატეგიული მართვის პროცესის კვლევის შემოწმება და მისი ცხრა მიმდინარეობის მიმოხილვა. შედეგად დადგინდა ამ ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მიმდინარეობები.

### 1.3 სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები

ამ პარაგრაფის მთავარი მიზანია სტრატეგიის ფორმულირების იმ მოდელის განსაზღვრა, რომელიც ამ ნაშრომში იქნება გამოყენებული. წინამდებარე პარაგრაფი შეამოწმებს სხვადასხვა ავტორის მიერ შემოთავაზებულ თეორიულ, ემპირიულ და ინტეგრირებულ მოდელებს სტრატეგიული პროცესის სამი ხედისა და ოთხი თეორიული საფუძვლის გამოყენებით.

**სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების ფუნდამენტური კლასიფიკაცია.** სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები იყოფა ორ ძირითად, სინოპტიკურ და ინკრემენტალურ კატეგორიებად. სინოპტიკური მოდელების მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირება რაციონალური, მდგრადი პროცესია, ხოლო ინკრემენტალური მოდელების მიხედვით. ეს პროცესი მოქნილია და მუდმივად განიცდის ცვლილებებს. იმისათვის, რომ უკეთ გავიაზროთ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი, საჭიროა ამ მოდელების დეტალური განხილვა. სინოპტიკურ მოდელებს ახასიათებს რაციონალური, წინასწარ დაგეგმილი სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი, რომლის შემადგენელი ნაწილებიც არის: მიზნების განსაზღვრა, გარემოს ანალიზი, კომპანიის შიდა და გარე შესაძლებლობების დადგენა, ალტერნატიული ქმედებების პოვნა, შეფასება და მიზნების მიღწევის საერთო გეგმის მომზადება (ფრედრიკსონი და მიჩელი, 1984). ენდრეუსი (1980), ანსოვი (1965), გრანტი და კინგი (1982), ჰოფერი და შენდელი (1978), ლორენჯი და ვენსილი (1977), პორტერი (1980), სტაინერი (1979) და ტომფსონი და სტრიკლანდი (1978) არიან ამ მიდგომის მომხრე მეცნიერები. რაციონალური და ინკრემენტალური პროცესები ერთმანეთისგან განსხვავდება სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების კომპლექსურობისა და რაციონალურობის ხარისხით. ტრადიციული მიდგომით, ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღება მიზანდასახული, მდგრადი, თანმიმდევრული და წინდახედული პროცესია (პაპადაკისი და ბარვაიზი, 1997). ამ ხედვას ეწინააღმდეგებიან ლინდბლომი (1959) და საიმონი (1957). ლინდბლომის (1959) თქმით, გადაწყვეტილების მიღება არ არის რაციონალური პროცესი და იგი მას განმარტავს, როგორც „ალაღბედზე მოქმედ“ მზარდ, უმისამართო პროცესს. საიმონი (1957) მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებები, ამ შემთხვევაში, არიან „სეთისფაისერები“ (ადამიანები,

რომლებიც კმაყოფილდებიან სასურველი ან ადეკვატური შედეგით და არ ცდილობენ მაქსიმუმის მიღებას ოპტიმალური სიტუაციის შექმნით. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ოპტიმალური სიტუაციის შექმნა დამატებით რესურსებს მოითხოვს) შეზღუდული რაციონალობით. ასეთები არ განიხილავენ ყველა ალტერნატივას და ჯერდებიან პირველივე კარგ ვარიანტს. ქუინის (1980) აზრით, შესაძლებელია ამ ორი მიმართულების შეერთება და გვთავაზობს „ლოგიკური ინკრემენტალიზმის“ კონცეფციას, რომელიც ლინდბლომის (1959) „ალაბედზე მოქმედებისგან“ მკვეთრად განსხვავდება. ეს თეორია აერთიანებს რაციონალური დაგეგმვისა და წინასწარ ჩამოყალიბებული სტრატეგიის, ინკრემენტალიზმისა და ინტუიციის ელემენტებს.

იმავე ქუინის (1981) თქმით, როდესაც დიდი კომპანიები მკვეთრად ცვლიან თავიანთ სტრატეგიებს, მათ მიერ გამოყენებული მიდგომები შესაჩნევად განსხვავდება „რაციონალურ-ანალიტიკური“ სისტემებისგან. მან აღმოაჩინა, რომ საბოლოო სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად გამოყენებული პროცესები უმეტესად დანაწევრებული, ევოლუციური და ძლიერ ინტუიციური იყო. კომპანიის დირექტორები იყენებდნენ ინკრემენტალური პროცესების სერიებს, რომელთა წყალობითაც ხორციელდებოდა სტრატეგიების შემუშავება სხვადასხვა დონეზე და შემდეგ აღნიშნული სუბსისტემების სტრატეგიების ინტეგრირება და გამოყენება მთელი ორგანიზაციისათვის. ე.წ. „ინკრემენტალური“ მოდელი აღწერს ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების უფრო რთულ პროცესს, ვიდრე „სინოპტიკური“ მოდელი. მსგავსი შეხედულებები აქვთ ასევე მინცბერგსა (1973) და ვრაპს (1967). ცხრილი 1 წარმოაჩენს „სინოპტიკურ“ და „ინკრემენტალურ“ მოდელებს შორის არსებულ განსხვავებას.

სინოპტიკური მოდელის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი არის ის, რომ ამ მიდგომის მიხედვით, მიზნები წინასწარ განსაზღვრულია და სტრატეგია ამ მიზნების მიღწევისკენაა მიმართული. ინკრემენტალური მოდელის შემთხვევაში შედეგების წინასწარი განსაზღვრა არ ხდება.

რაჯაგოპალანის და სხვ. (1993) მიხედვით, სტრატეგიული გადაწყვეტილების პროცესთა თეორიული მოდელები იყოფა რაციონალურ მოდელებად, რომლებიც

წარმოადგენენ გაერთიანებულ, კარგად კოორდინირებულ გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოებს, და პოლიტიკურ და ქცევით მოდელებად, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღებას აღიქვამენ, როგორც ორგანიზაციის სხვადასხვა აზრისა და ძალაუფლების მქონე ინდივიდუალების ვაჭრობისა და მოლაპარაკების პროცესს.

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კვლევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს ემპირიულ მოდელებს. პაპადაკისი და ბარუაისი (1997) აღნიშნავენ ამგვარი მოდელების ნაკლებობას სტრატეგიული მართვის შესახებ არსებულ ლიტერატურაში. ემპირიული წარმოშობის ორი მოდელი აქვთ შემოთავაზებული ნათსა (1997) და შრივასტავას და გრანტს (1985), რომლებიც განხილულია წინამდებარე ქვეთავში.

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის შესახებ ერთ-ერთ კლასიკურ ნაშრომში რაჯაგოპალანმა, რაშიდმა და დატამ (1993) ჩამოაყალიბეს ინტეგრირებული სტრუქტურა, რომელიც ითვალისწინებს რამდენიმე განზომილებას. აგრეთვე, ჰარტმა (1992) და ბეილიმ, ჯონსონმა და დენიელსმაც (2000) სცადეს სხვადასხვა განზომილების გაერთიანება სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (იხ. ცხრილი 2).

**სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული მოდელები.** კლასიკური პროცესის მოდელი (ენდრიუსი, 1971). ამ მოდელის ავტორია ენდრიუსი (1971). ის სტრატეგიულ პროცესს ყოფს ორ ეტაპად: ფორმულირება და განხორციელება. ეს არის წმინდა სინოპტიკური მოდელი, რომელიც ეყრდნობა რაციონალურ და ამომწურავ პროცესებს. ფორმულირების ეტაპი განიხილავს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებას, ხოლო განხორციელების ეტაპი კი ზრუნავს ამ გადაწყვეტილებების ქმედებებში გარდასახვაზე წინასწარ განსაზღვრული შედეგის მისაღებად. ენდრიუსის მიხედვით, სტრატეგიის ჩამოყალიბება არის მენეჯერების გამორჩეული და შემოქმედებითი საქმიანობა.



**ცხრილი 1.** ძირითადი სხვაობა „სინოპტიკურ“ და „ინკრემენტალურ“ მოდელებს შორის

მახასიათებელი	სინოპტიკური მოდელი	ინკრემენტარული მოდელი
მოტივი ინიცირებისათვის	სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი იწყება მაშინ, როდესაც მუდმივი დაკვირვების შედეგად მოხდება პრობლემის ან შესაძლებლობის იდენტიფიცირება.	როდესაც არსებული მდგომარეობა იწვევს უკმაყოფილებას ან/და პრობლემას, მაშინ მოხდება სტრატეგიის ფორმულირების ინიცირება.
მიზნების კონცეფცია	სტრატეგია მიმართულია მიზნების მიღწევისკენ.	არის „სამკურნალო“ პროცესი არსებული სიტუაციის გასაუმჯობესებლად.
მიზნებსა და ალტერნატივებს შორის ურთიერთობა	მიზნების დასახვა ხდება პროცესის დაწყებამდე და იგი დამოუკიდებელია ალტერნატივების გაანალიზების პროცესისგან.	„სამკურნალო“ ცვლილებების შედეგების განსაზღვრა და მათი მიღწევის საშუალებების გაანალიზების პროცესი ერთდროულია და მჭიდრო კავშირი ახასიათებს.
არჩევანის კონცეფცია	ამა თუ იმ ალტერნატივაზე არჩევანი კეთდება იმის და მიხედვით, თუ რამდენად არის იგი ვარგისი მიზნის მისაღწევად. გადაწყვეტილების ხარისხი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად მიაღწევს კომპანია ამ კონკრეტულ მიზანს.	საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება ყველაზე სასურველი შედეგის მომტან ალტერნატივაზე. გადაწყვეტილების ხარისხი ფასდება ალტერნატივის არჩევანზე შეთანხმების მიღწევით.
ანალიტიკური მასშტაბურობა	მიზნების განსაზღვრა და ალტერნატივების გენერირება/შერჩევა/შეფასება უაღრესად ამომწურავი პროცესია. გათვალისწინებულია ყველა შესაძლო არჩევანი.	გადაწყვეტილება მიიღება მხოლოდ რამდენიმე ალტერნატივის შეფასების შედეგად. ალტერნატიული ქმედებების და მათი შედეგების შეზღუდული რაოდენობა განიხილება შეფასების დროს. ყველა შესაძლო არჩევანი არ არის გათვალისწინებული.
ინტეგრაციის მასშტაბურობა	ადინიშნება მცდელობა იმ გადაწყვეტილებების ინტეგრაციისა, რომლებიც ქმნიან საერთო სტრატეგიას, რათა მათ ერთმანეთი განამტკიცონ.	გადაწყვეტილებების ინტეგრაციის არანაირი მცდელობა არ ადინიშნება. საბოლოო სტრატეგია გამოიყურება, როგორც ერთმანეთთან სუსტად დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა ერთობლიობა.

წყარო: ფრედრიკსონი და მიხელი (1984)

**ცხრილი 2. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები**

თეორიული მოდელები	ემპირიული მოდელები
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ენდრიუსი - კლასიკური პროცესის მოდელი;</li> <li>✓ ჩაფი - სტრატეგიის ფორმულირების სამი მოდელი;</li> <li>✓ მინცბერგი - სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდი;</li> <li>✓ ბურჟუა და ბროდუინი - სტრატეგიის ფორმულირების ხუთი მიდგომა</li> <li>✓ აიზენჰარტი და ზბარაცკი - „რაციონალურობა და შეზღუდული რაციონალურობა“, „პოლიტიკა და ძალაუფლება“, „ნაგვის ყუთი“;</li> <li>✓ მინცბერგი და უესტლი - ინტუიციური და მოქმედებაზე ორიენტირებული მოდელები</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ნათი - „მიმართულებათა ჩამოყალიბება“, „ვარიანტების განსაზღვრა“ და „გადაწყვეტილების განხორციელება“</li> <li>✓ შრივასტავა და გრანტი - „მენეჯერულ-ავტოკრატიული მოდელი“, „ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი“, „ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელი“ და „რაციონალურ-პოლიტიკური მოდელი“.</li> </ul>
<b>ინტეგრირებული მოდელები</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ რაჯაგოპალანი, რაშიდი და დატა - სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესთა შემაკავშირებელი სტრუქტურა;</li> <li>✓ ჰარტი - „განკარგულების“, „სიმბოლური“, „რაციონალური“, „ტრანზაქციული“ და „გენერაციული“;</li> <li>✓ ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი - სტრატეგიის განვითარების ექვსი განზომილება.</li> </ul>	

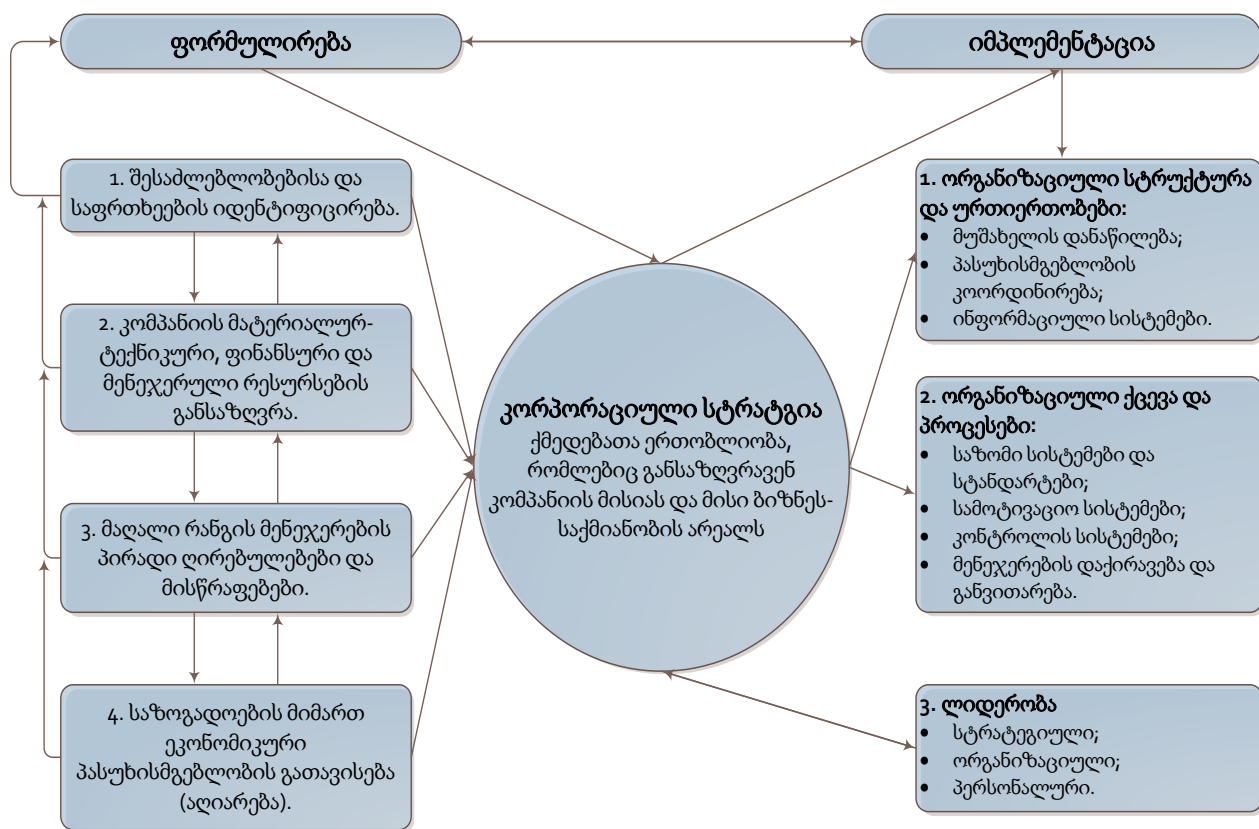
**წყარო:** ნანდაკუმარიმი, გობადიანი და ორეგანი (2011)

მისივე თქმით, ფორმულირების ეტაპი მოიცავს ოთხ კომპონენტს. პროცესი იწყება ორგანიზაციის გარემოში არსებული ხელსაყრელი სიტუაციებისა და საფრთხეების დადგენით და რისკების მიხედვით ალტერნატივების კატეგორიზაციით. შემდეგ გადაიხედება ორგანიზაციის რესურსები და მაქსიმალურად ობიექტურად ფასდება მის (ორგანიზაციის) მიერ შესაძლებლობის გამოყენების ან რისკების თავიდან აცილების შესაძლებლობა. ამ პროცესის შედეგად გაკეთებულ არჩევანს ეწოდება ეკონომიკური სტრატეგია. ეს ორი ნაბიჯი შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ინტელექტუალური პროცესი იმის დასადგენად, თუ რას მოიმოქმედებს ორგანიზაცია შესაძლებლობების არსებობის პირობებში და როგორ გამოიყენებს მათ მისსავე სასიკეთოდ. თუმცა, ორგანიზაციის

სტრატეგიულ არჩევანზე კომპანიის დირექტორებისა და მენეჯერების სურვილებს და შეხედულებებსაც აქვთ ზეგავლენა. დაბოლოს, უნდა მოხდეს არჩეული ალტერნატივის ეთიკური მხარის გათვალისწინება იმ ასპექტში, თუ რას მოეწოდებს საზოგადოება ამ ორგანიზაციისგან. მაშასადამე, ამ მოდელის მიხედვით, სტრატეგიული გადაწყვეტილების პროცესში ოთხი კომპონენტია გათვალისწინებული, ესენია: (1) შესაძლებლობები ბაზარზე, (2) ორგანიზაციის უნარი და მისი რესურსები, (3) პირადი ღირებულებები და მისწრაფებები, (4) საზოგადოების მიმართ არსებული ვალდებულებები (ენდრიუსი, 1971).

ენდრიუსის (1971) მიერ შემოთავაზებული კლასიკური მოდელის უკეთ აღსაქმელად გთავაზობთ სქემა 5-ს.

სქემა 5. პროცესის კლასიკური მოდელი



წყარო: ენდრიუსი, (1980)

სტრატეგიის ფორმულირების სამი მოდელი (ჩაფი, 1985). ჩაფი (1985) გვთავაზობს სტრატეგიის ფორმულირების სამ მოდელს, კერძოდ: წრფივი, ადაპტირებადი და განმარტებითი მოდელები.

- წრფივი მოდელი ფოკუსირებულია დაგეგმვაზე და მოიცავს მეთოდურ, ნაკარნახევ და თანმიმდევრულ ქმედებებს. ამ ხედვის მიხედვით, სტრატეგია მოიცავს გეგმისეულ გადაწყვეტილებებსა და შესაბამის მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისკენ. ამ ტიპის სტრატეგიის გამოყენებისას გასათვალისწინებელია: პირველი, ორგანიზაციული „სიახლოვე“, რათა დირექტორების მიღებული გადაწყვეტილებები კომპანიის ყველა განყოფილებაში განხორციელდეს. მეორე, დაგეგმვის პროცესი დიდ დროს მოითხოვს და გათვლილია გრძელ ვადებზე. მესამე, გარემო შედარებით ადვილად პროგნოზირებადი უნდა იყოს ან ორგანიზაცია ადვილად უნდა ეგუებოდეს გარემო-პირობებს, დაბოლოს, ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს მიზანს წარმოადგენს (ჩაფი, 1985);
- ადაპტირებადი მოდელი წრფივისგან განსხვავდება შემდეგი ასპექტებით: (1) გარემო მუდმივად უნდა კონტროლდებოდეს და ცვლილებები უნდა ხდებოდეს იმავდროულად; (2) მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს ენიჭება ნაკლები მნიშვნელობა, რადგან ეს მიდგომა შედეგებზე მეტად მიზეზებზეა (მიღწევის ხერხებზეა) ორიენტირებული; (3) სტრატეგიული ქცევების განმარტება უფრო ფართოა, ვიდრე წრფივ მოდელში და ის ითვალისწინებს ცვლილებებს სტილში, მარკეტინგსა და ხარისხში და არა ბაზარსა და პროდუქტში (როგორც წრფივ მოდელში); (4) დაგეგმვას ენიჭება შედარებით ნაკლები მნიშვნელობა და სტრატეგია უფრო მრავალმხრივი და ნაკლებად ცენტრალიზებულია დირექტორების დონეზე; დაბოლოს, (5) გარემო მიიჩნევა როგორც ორგანიზაციის მაცოცხლებელი სისტემა და მასსა და ორგანიზაციას შორის არსებული გამყოფი საზღვარი თითქმის უხილავია (ჩაფი, 1985);
- განმარტებით (interpretive) მოდელში სტრატეგია ახსნილია, როგორც ორიენტაციის მიმცემი მეტაფორების წყება ან საჩვენებელი სტრუქტურა, რომლიც

ორგანიზაციას და მის გარემოს აძლევს საშუალებას გაგებულ იქნას სტრუქტურულ დერების მხრიდან. ეს მიდგომა იზიარებს სოციალური სტრუქტურის ხედვას, რომელიც ორგანიზაციას აღწერს როგორც თავისუფალი ნების მქონე ინდივიდების ურთიერთშეთანხმების შედეგს. ის ასევე რეალობას აღიქვამს, როგორც სოციალური გაცვლის პროცესს, რომელშიც არსებული აღქმა (შეხედულებები) ვითარდება, იცვლება ან ნაცვლდება სხვათა აღქმის (შეხედულებების) შესაბამისად (ჩაფი, 1985).

წრფივი მოდელის სინოპტიკური მოდელის ქვეჯგუფად კლასიფიცირება ადვილია, რადგან ამ მიდგომის მიხედვით, ორგანიზაციაში მიზნები წინასწარ განსაზღვრულია და მათი მიღწევის სტრატეგია ყალიბდება რაციონალური და ამომწურავი პროცესით. თუმცა, ადაპტირებადი მოდელი იმით განსხვავდება, რომ ის მიზნებზე მეტ ყურადღებას ამ მიზნების მიღწევის ხერხებს აქცევს. წრფივი მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციის ლიდერები გეგმავენ კონკურენტებთან ბრძოლის გზებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, ხოლო ადაპტირებად მოდელში კი, ორგანიზაცია და მისი შემადგენელი ნაწილები ცვლილებებს ახდენენ პროაქტიულად ან რეაქტიულად მომხმარებლის სურვილებისა და არჩევნის მიხედვით. განმარტებითი სტრატეგიის მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციის წარმომადგენლები ისე წარმოაჩენენ კომპანიას, რომ დაინტერესებულ პირებში კეთილი განწყობა მოიპოვონ (ჩაფი, 1985).

სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდი (მინცბერგი, 1973). მინცბერგმა (1973) შეიმუშავა სტრატეგიის ფორმულირების სამი მიდგომა: სამეწარმეო (ანტრეპრენიორული), ადაპტირებადი და დაგეგმვის მეთოდები.

- სამეწარმეო (ანტრეპრენიორული) მიდგომა. მინცბერგის (1973) მიხედვით, სტრატეგიის შექმნის სამეწარმეო მეთოდს გააჩნია ოთხი ძირითადი მახასიათებელი: (1) სტრატეგია იქმნება ახალი შესაძლებლობების განუწყვეტლივი ძიების შედეგად; (2) ძალაუფლება ცენტრალიზირებულია დირექტორის ხელში; (3) სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი არასტაბილური სიტუაციის შემთხვევებში ფასდება რისკის მაღალი ფაქტორით; (4) ზრდა არის

კომპანიის უმთავრესი მიზანი. ორგანიზაცია, რომელიც ამ მეთოდით ხელმძღვანელობს გარემოს ალიქვამს, როგორც კონტროლირებადს;

- ადაპტირებადი მიდგომა. ეს მიდგომა პირველად წარადგინა ლინდბლომმა (1959), როგორც „ალაბედზე მოქმედების“ პროცესი, რასაც შემდგომში „დანაწევრებული ინკრემენტალიზმი (disjointed incrementalism)“ ეწოდა. ამ მიდგომის მიხედვით, სტრატეგი არ მიჰყვება მკაფიოდ განსზღვრულ მიზნებს, მის გადაწყვეტილებებს ახასიათებს „სამკურნალო“ თვისება. მინცბერგის (1973) აზრით, ამ მიდგომის მახასიათებლებია: (1) არ არსებობს ნათელი მიზნები, თუ რა უნდა გაკეთდეს და სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი წარმოადგენს ძალაუფლების გადანაწილებას გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს შორის; (2) შესაძლებლობების ძიების მიმართ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უფრო რეაქტიულია, ვიდრე პროაქტიული; (3) ადაპტირებადი ორგანიზაციები გადაწყვეტილებებს იღებენ ეტაპობრივი, თანმიმდევრული ნაბიჯებით და (4) ასეთი ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია დანაწევრებული (disjointed) გადაწყვეტილებების მიღება;
- დაგეგმვის მიდგომა. ამ მიდგომის განხორციელებისას მთავარი როლი ეკისრება ანალიტიკოსს, რომელიც იყენებს მეცნიერულ მიდგომებს სრულყოფილი და ყოვლისმომცველი გეგმის ჩამოსაყალიბებლად. ამ მეთოდის სამი ყველაზე საგულისხმო მახასიათებელია: (1) ანალიტიკოსი დიდ როლს ასრულებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში; (2) აქცენტი კეთდება დანახარჯებისა და მოგების სისტემატიურ ანალიზზე; (3) ის მოიცავს გადაწყვეტილებებისა და სტრატეგიების ინტეგრაციას. დაგეგმვის მეთოდი სინოპტიკური მოდელის ქვეჯგუფია იმის გამო, რომ ის კონცენტრირებულია მიზნებსა და სტრატეგიის შექმნის ანალიტიკურ მეთოდებზე (მინცბერგი, 1973).

ცხრილში 3 მოცემულია ზემოთ განხილული სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდის მახასიათებლების შედარება.

სამეწარმეო მეთოდში სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების ძალაუფლება უნდა იყოს ერთი ადამიანის ხელში, გარემო უნდა იყოს დამყოლი, ორგანიზაცია კი ზრდაზე ორიენტირებული და მეწარმეს (ანტრეპრენიორს) უნდა შეეძლოს მკვეთრი ცვლილებების განხორციელება. ეს მიდგომა შედარებით ხშირად გამოიყენება ქარიზმატული ლიდერის მიერ მართულ ორგანიზაციებში. ადაპტირებად მეთოდზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ხშირად აწყდებიან რთულ, მკვეთრად ცვალებად გარემოს. დაგეგმვის მიდგომის მომხრე ორგანიზაცია კი აუცილებლად უნდა იყოს საკმარისად დიდი იმისთვის, რომ მოახდინოს სიღრმისეული ანალიზი (შეძლოს ანალიზი) და, ამავე დროს, უნდა მოღვაწეობდეს შედარებით სტაბილურ, პროგნოზირებად გარემოში. ძალიან იშვიათია, რომ ერთი ორგანიზაცია მხოლოდ ერთ მიდგომას სჯერდებოდეს. ძირითადად ისინი აერთიანებენ ამ მეთოდებს თავიანთი მოთხოვნებისა და საჭიროებების მიხედვით (მინცბერგი, 1973).

სტრატეგიის ფორმულირების ხუთი მიდგომა (ბურჟუა და ბროდვინი, 1984). ბურჟუამ და ბროდვინმა (1984) დაასკვნეს, რომ გაზრდილი ინფლაციის, შეზღუდული რესურსებისა და საერთაშორისო ურთიერთდამოკიდებულების გამო ორგანიზაციების სამართავად საჭიროა დახვეწილი მეთოდები და მოდელები. მიუხედავად ზემოთ ხსენებულისა, სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების განვითარება საგრძნობლად ჩამორჩებოდა თანამედროვე მოთხოვნებს. ბურჟუამ და ბროდვინმა (1984) შემოგვთავაზეს სტრატეგიის ფორმულირების ხუთი მიდგომა: მეთაურის მოდელი, ცვლილების მოდელი, თანამშრომლობის მოდელი, კულტურის მოდელი და განვითარებადი მოდელი.

- მეთაურის მოდელი. ამ მოდელში დირექტორი იყენებს ანალიტიკურ მეთოდებს რესურსების განაწილებისათვის, რათა კომპანიამ მიაღწიოს წინასწარ განსაზღვრულ მიზნებს. ამ მოდელის მიხედვით, დირექტორს გააჩნია დიდი ძალაუფლება და ხელი მიუწვდება ყველანაირ ინფორმაციაზე.

**ცხრილი 3. სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდის მახასიათებლები**

მახასიათებელი	სამეწარმეო მეთოდი	ადაპტირებადი მეთოდი	დაგეგმვის მეთოდი
გადაწყვეტილების მოტივი	პროაქტიული	რეაქტიული	პროაქტიული და რეაქტიული
ორგანიზაციული ამოცანები	ზრდა	გაურკვეველია	ეფექტიანობა და ზრდა
შესაძლებლობების შეფასება	დისკუსია	დისკუსია	ანალიტიკური
გადაწყვეტილებას იღებს	ანტრეპრენიორი	მოლაპარაკების შედეგი	მენეჯმენტი
დროის ჰორიზონტი	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი
სასურველი გარემო	ბუნდოვანი	ნათელი	სარისკო
გადაწყვეტილებების კავშირი	ირიბად დაწყვილებული	დამოუკიდებელი	დამოკიდებული
მეთოდის მოქნილობა	მოქნილი	ადაპტირებადი	შეზღუდული
მოქმედების ზომა	გაბედული გადაწყვეტილებები	ზრდადი სფეროები	გლობალური სტრატეგიები
მიმართულების ხედვა	ზოგადი	არავითარი	კონკრეტული
<b>გამოყენების პირობები</b>			
ძალაუფლების წყარო	ანტრეპრენიორი	გაყოფილია	მენეჯმენტი
ორგანიზაციის მიზნები	ნათელი	ბუნდოვანი	ნათელი
ორგანიზაციული გარემო	დამყოლი	რთული, დინამიური	პროგნოზირებადი, სტაბილური
ორგანიზაციის სტატუსი	ახალი, პატარა ან ძლიერი ლიდერობა	დამკვიდრებული	დიდი

წყარო: მინცბერგი (1973)



ეს მიდგომა ეფუძნება ეკონომიკურ რაციონალიზმს და, ბურჟუასა და ბროდვინის (1984) თანახმად, მოიცავს ორივე, სინოპტიკური და ინკრემენტალური მოდელების ელემენტებს, რადგან ის ხაზს უსვამს დირექტორის როლის მნიშვნელობას ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში;

- ცვლილების მოდელი. ეს მოდელი კავშირშია სტრატეგიის იმპლემენტაციასთან და განხორციელებისას ხაზს უსვამს ორგანიზაციის სტრუქტურის, ინსენტივებისა და კონტროლის სისტემების მნიშვნელობას. აქ დირექტორი მიმართავს ქცევითი მეცნიერების ტექნიკას და მანიპულირების მეშვეობით ცდილობს ორგანიზაცია სტრატეგიული გეგმის ჩარჩოებში მოაქციოს. სტრატეგიის წარმატებით განსახორციელებლად იგი ეყრდნობა შემდეგ ხერხებს: (1) იყენებს სტრუქტურასა და პერსონალს კომპანიის ახალი პრიორიტეტების ეფექტიანად გასატარებლად და ყურადღებას ამახვილებს სასურველ სფეროებზე, (2) ცვლის დაგეგმვის, შედეგების შეფასებისა და წამახალისებელი ანაზღაურების სისტემებს და (3) იყენებს კულტურული ადაპტაციის მეთოდებს სისტემური ცვლილებების დასანერგად (ბურჟუა და ბროდვინი, 1984);
- თანამშრომლობის მოდელი. ეს მოდელი ყურადღებას ამახვილებს ზედა რგოლის მენეჯერთა ჩართულობაზე სტრატეგიის ფორმულირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. დირექტორი იყენებს ჯგუფის დინამიურობას და „ტვინების შტურმის“ ტექნიკას, რათა ყველა მენეჯერმა შეძლოს თავისი აზრის გამოხატვა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის შესახებ. ამ მიდგომის მიხედვით, დირექტორს აქვს თანაკოორდინატორის ფუნქცია. მისი მოვალეობა გადაწყვეტილების მიმღებთა შორის კომუნიკაციის გამარტივებაა, რათა მოხდეს სასურველი იდეების გენერირება (ბურჟუა და ბროდვინი, 1984);
- კულტურის მოდელი. ამ მოდელის მიხედვით, სტრატეგია ხორციელდება მთელ ორგანიზაციაში კორპორაციული კულტურის დანერგვის შედეგად. დირექტორი მართავს ორგანიზაციას კომუნიკაციითა და საკუთარი ხედვების შთაგონებით და ხელს უწყობს მომუშავე პერსონალს სამუშაო პროცესის ამ ხედვების მიხედვით ორგანიზებაში. ამ მიდგომის მიხედვით, დირექტორს აქვს მწვრთნელის ფუნქცია,

რათა შეაგულიანოს მომუშავე პერსონალი მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ გეგმის შესრულებას (ბურჟუა და ბროდვინი, 1984);

- ზრდის (განვითარების) მოდელი. ეს მოდელი გვთავაზობს ახალ ხედვას, თუ ვინ უნდა გეგმავდეს სტრატეგიას და ვინ უნდა ახორციელებდეს მას. სხვა მიდგომებისგან განსხვავებით, სადაც სტრატეგიის ჩამოყალიბება უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ფუნქციაა, აქ სტრატეგიის ფორმულირება ხდება ქვედა რგოლის მენეჯერების მიერ. ხოლო, „მოსამართლის“ ამკლუაში გვევლინება დირექტორი, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციური იდეების ორგანიზაციის სტრატეგიად ჩამოყალიბებას.

ეს მოდელი დიდი და დივერსიფიცირებული ორგანიზაციების დირექტორებს ურჩევს შემდეგს: (1) გახსნილობა ახალი ინფორმაციისა და იდეების მიმართ, (2) კომპანიის სამართავად ზოგადი სტრატეგიის გამოყენება, (3) კომპანიის სისტემასა და სტრუქტურაში ისეთი ცვლილებების განხორციელება, რომლებიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის ფორმულირების ინიცირებას ქვევიდან ზევით და (4) პერსონალსა და სისტემაში ცვლილებების განხორციელება სტრატეგიის გზიდან გადახვევის თავიდან აცილების მიზნით (ბურჟუა და ბროდვინი, 1984).

როგორც ზემოთაა აღნიშნული, მეთაურის მოდელი შეიძლება ჩაითვალოს როგორც სინოპტიკური, ისე ინკრემენტალური მოდელის ნაწილად. თანამშრომლობის მოდელი გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს რაციონალურ მეთოდებს და ამიტომ მეცნიერები მას სინოპტიკურ მოდელთა ჯგუფს მიაკუთვნებენ. ცვლილების მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციულ ცვლილებებს ახორციელებს ნაბიჯ-ნაბიჯ და ამის გამო ეს მიდგომა შეიძლება ჩაითვალოს ინკრემენტალურ მოდელად. ბურჟუასა და ბროდვინის (1984) მიხედვით, ეს ხუთი მოდელი არ გამორიცხავს ერთმანეთს და კომპანიებს შეუძლიათ მათი სხვადასხვა კონტექსტით ერთდროულად გამოყენება.

აიზენჰარტი და ზბარაცკი (1992). აიზენჰარტმა და ზბარაცკიმ (1992) გამოიკვლიეს სტრატეგიის შექმნის სამი უდიდესი პარადიგმა: „რაციონალობა და შეზღუდული რაციონალობა“, „პოლიტიკა და ძალაუფლება“ და „ნაგვის ყუთი“.

- რაციონალობა და შეზღუდული რაციონალობა. ამ მოდელის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიმღებებს გააჩნიათ მიზნები, რომლებიც განსაზღვრავენ სავარაუდო შედეგის მნიშვნელობას (ფასეულობას). ისინი ინფორმაციის შეგროვებით ახდენენ ალტერნატივების გენერირებას, რის შემდეგაც ირჩევენ ოპტიმალურ ვარიანტს. აიზენჰარტმა და ზბარაცკიმ (1992) მიმოიხილეს რამდენიმე მეცნიერის, მათ შორის მინცბერგის, რაისინგჰანისა და თეორეტის (1976), ნათის (1984), დინის და შარფმანის (1993), იანისის (1982) და შვაიგერის, სენდბერგისა და რეგენის (1986) ნაშრომები და გამოარჩიეს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში რაციონალობის სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი: (1) რაციონალურ მოდელს გააჩნია შემეცნებითი ზღვარი (ლიმიტი) და ამის გამო გადაწყვეტილების მიმღებები უნდა დასჯერდნენ ოპტიმალურის ნაცვლად დამაკმაყოფილებელ შედეგებს, (2) ბევრი გადაწყვეტილება მიიღება პრობლემის ამოცნობის, ჩამოყალიბებისა და შერჩევის ძირითადი ეტაპების გავლით, მაგრამ სხვადასხვა თანმიმდევრობებით, რაც ეხმარება გადაწყვეტილების მიმღებს ჩასწვდეს მნიშვნელოვანი პრობლემების არსს და (3) გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ზეგავლენას ახდენს პრობლემის სირთულე და გადაწყვეტილების მიმღებთა შორის კონფლიქტი. ქცევითი თეორიის მიხედვით (რომელიც ეწინააღმდეგება რაციონალობის თეორიას), ორგანიზაციისა და ინდივიდებს შეუძლიათ რაციონალობის მხოლოდ შეზღუდულ დონეზე მიღწევა (საიმონი, 1997);
- პოლიტიკა და ძალაუფლება. ამ მოდელის მიხედვით, ორგანიზაცია შედგება ხალხთა კოალიციებისგან, რომლებსაც განსხვავებული ინტერესები ამოძრავებთ და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაზე, რაღა თქმა უნდა, გავლენას ახდენს ყველაზე ძლიერი. გადაწყვეტილების მიმღებები ხშირად ცდილობენ ძალაუფლების სტრუქტურის შეცვლას სხვადასხვა პოლიტიკური გადაწყვეტილებებით (შიდა არჩევნები, ინფორმაციის სტრატეგიული გამოყენება და გარე ექსპერტების დაქირავება). ეს მოდელიც, შეზღუდული რაციონალური მიდგომის მსგავსად, თვლის, რომ ორგანიზაციას ერთი მიზანი

ამოძრავებს. ამავე მოდელის მიხედვით, ადამიანები ინდივიდუალურად არიან რაციონალური არსებები, მაგრამ არა კოლექტიურად. ტრადიციული ხედვით, განსხვავებული სურვილების მქონე ადამიანები სასურველი გადაწყვეტილების მისაღებად ერთვებიან პოლიტიკურ თამაშებში. თუმცა, ახალი, საპირისპირო მიდგომით, პოლიტიკის აუცილებლობას იწვევს ძალაუფლების დისბალანსი, რასაც იმედგაცრუებული დირექტორები მიმართავენ. ბევრი ავტორი იზიარებს აზრს, რომ პოლიტიკას, საბოლოო ანგარიშით, კომპანიისთვის ცუდი შედეგები მოაქვს. თუმცა, ჯერ კიდევ მიმდინარეობს დავა პოლიტიკის ხასიათზე, არის ის დადებითი, კონფლიქტის აღმომფხვრელი მოვლენა თუ უვარგის გადაწყვეტილებებამდე მიმყვანი ძალაუფლებაზე ორიენტირებული პროცესი აიზენჰარტი და ზბარაცკი (1992);

- ნაგვის ყუთი. ეს მოდელი შექმნეს კონემა, მარჩმა და ოლსენმა (1972) და ის გადაწყვეტილების მიღებას აღწერს, როგორც ძალიან ბუნდოვან პროცესს და უწოდებს მას „ორგანიზებულ ანარქიას“. აიზენჰარტისა და ზბარაცკის (1992) მიხედვით, რაციონალურ და პოლიტიკურ მოდელებს საკმარისად აკლია მგრძობელობა რთული, არასტაბილური და გაურკვეველი გარემოს მიმართ და მათ ალტერნატივად თვლიან ნაგვის ყუთის მოდელს. გადაწყვეტილების მიღებისას შეიძლება არსებობდეს სამი სახის გაურკვეველობა, ესენია: გადაწყვეტილების მიმღებთა შეუსაბამო და არასწორად განსაზღვრული პრიორიტეტები, გაუგებარი მიდგომები და მერყევი ჩართულობა. ამ მოდელის მიხედვით, გადაწყვეტილების მიღება ხდება ოთხი მიმდინარეობის შემთხვევითი შეხამების შედეგად. ეს მიმდინარეობებია არჩევნის შესაძლებლობა, გადაწყვეტილებები, მონაწილეები და პრობლემები. რაციონალური და პოლიტიკური მიდგომებისგან განსხვავებით, „ნაგვის ყუთის“ მოდელი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს შემთხვევითობის ფაქტორს. კვლევებმა აჩვენა, რომ გადაწყვეტილების მიღების ზღვრული ვადის დაწესების შემდეგ პროცესები თანდათან შორდება „ნაგვის ყუთს“. როდესაც გადაწყვეტილების მიღების ვადა ნაკლებია, უპირატესობა ენიჭება რაციონალურ და პოლიტიკურ მოდელებს.

რაციონალური და შეზღუდული რაციონალური მიდგომები თავსდება სინოპტიკურ, ხოლო ძალაუფლებისა და პოლიტიკის მიდგომა კი - ინკრემენტალური მოდელის კლასიფიკატორებში. ე.წ. „ნაგვის ყუთი“ ამ მოდელებიდან არცერთს არ მიეკუთვნება. აიზენჰარტისა და ზბარაცკის (1992) მიხედვით, სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ყველაზე უკეთ ახასიათებს შეზღუდული რაციონალობისა და პოლიტიკური მოდელების კომბინაცია. შემეცნებითი საზღვრები და სტრატეგიული გადაწყვეტილების პროცესთა ციკლები მიეკუთვნება შეზღუდული რაციონალობის მოდელს, ხოლო სოციალური კონტექსტი კი განპირობებულია პოლიტიკის მოდელით.

ინტუიციური და მოქმედებაზე ორიენტირებული მოდელები (მინცბერგი და უესტლი, 2001). მინცბერგმა და უესტლიმ (2001) ჩამოაყალიბეს ახალი ხედვა სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების სირთულეებთან მიმართებაში. მათ დაასკვნეს, რომ რაციონალური მოდელის, ანუ „წინასწარ მოფიქრების“ გარდა, ასევე საჭიროა „წინასწარ დანახვისა“ და „წინასწარ მოქმედების“ მოდელები. ამ მეცნიერების მიხედვით, „წინასწარი მოფიქრების“ მოდელს გააჩნია ნათლად ჩამოყალიბებული ეტაპები:

**განსაზღვრა --- დიაგნოზის დასმა --- დიზაინის შექმნა --- გადაწყვეტილების მიღება**

თუმცა, რეალურად ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღება ხშირად არ არის ასეთი მარტივი. „წინასწარ დანახვის“ მოდელის მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი რამის დანახვა, რასაც სხვები ვერ ხედავენ. რა თქმა უნდა, ეს ერთგვარ გამბედაობას მოითხოვს. ეს გონებამახვილური აღმოჩენა ოთხ ეტაპს მოიცავს:

**მომზადება --- ინკუბაცია --- გამონათება --- დადასტურება**

მინცბერგი და უესტლი (2001) სტრატეგიული გადაწყვეტილების პროცესში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ შორსმჭვრეტელობას და აცხადებენ, რომ ამ ფაქტორის უგულვებელმყოფი თეორიები არც კი უნდა განიხილებოდეს. მათივე აზრით, როდესაც დანახვაც და მოფიქრებაც შეუძლებელია, მაშინ აუცილებელია მოქმედება. სწორედ „წინასწარ მოქმედების“ მოდელი გვიჩვენებს ისეთი ცდების ჩატარებას, რომელთა

წყალობითაც შესაძლებელია ბევრი ბუნდოვანი საკითხის გამოაშკარავება. ამ მოდელის ეტაპებია:

### **დაკანონება --- შერჩევა --- შენარჩუნება**

ცდების მეშვეობით შესაძლებელია ამ მიდგომების შემოწმება, საუკეთესოს არჩევა და წარმატებული მოქმედებების გამეორება.

მინცბერგისა და უესტლის (2001) აზრით, „წინასწარ მოფიქრების“ მოდელი ყველაზე უკეთ მუშაობს მაშინ, როცა პრობლემა ნათელია, მონაცემები - სანდო, გარემო კი სტაბილურია. „წინასწარ დანახვა“ გამოიყენება, როდესაც საჭიროა რამდენიმე ასპექტის გათვალისწინება, შეზავება და შემოქმედებითი შედეგის მიღება (მაგ. ახალი პროდუქტის შექმნა). „წინასწარ მოქმედების“ მოდელი კი გამოიყენება ახალი, უჩვეულო სიტუაციების დროს, როგორებიცაა ახალი ინდუსტრიის ათვისება ან არსებულ ინდუსტრიაში ტექნოლოგიების ცვლილება. მინცბერგისა და უესტლის (2001) მიხედვით, ხელოვნება ამზადებს ზოგად წარმოდგენას ანუ ხედვას, მეცნიერება განსაზღვრავს სტრუქტურას ანუ გეგმას და მოხერხებულობა ქმნის მოქმედებას ანუ ენერჯიას. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ „წინასწარ მოფიქრების“ მოდელი წარმოადგენს რაციონალურ პროცესს და ამის გამო ის მიეკუთვნება სინოპტიკური მოდელების ჯგუფს. „წინასწარ მოქმედების“ მოდელი მიეკუთვნება ინკრემენტალური მოდელების სიას, ხოლო „წინასწარ დანახვა“ კი ამ ორიდან არც ერთ კლასიფიკაციაში არ ჯდება.

**ემპირიული მოდელები.** სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელებისათვის ნათი (1997) გეთავაზობს ემპირიული საფუძვლის მქონე დირექტივებს.

- მიმართულებათა ჩამოყალიბება. მენეჯერებმა უნდა მოძებნონ სხვადასხვა შეხედულების მქონე ადამიანები და მათ შეაფასებინონ რომელიმე კონკრეტული სიტუაცია. მათ ასევე ევალებათ პრობლემის სიმპტომებს უკან დამალული საჭიროებებისა და შესაძლებლობების პოვნა, ურთიერთსაწინააღმდეგო აზრების შეთანხმება და შედეგზე ორიენტირებული მიზნების ჩამოყალიბება, რათა კვლევის პროცესში გზა მიეცეს ახალ იდეებს. სანამ არ დადგება ცვლილების

აუცილებლობა, დაუშვებელია პროცესის დაწყება და წინასწარ მომზადებული გადაწყვეტილების გამოყენება.

- ვარიანტების განსაზღვრა. სხვადასხვა წყაროზე და პრაქტიკაში განხორციელებულ წარმატებულ მაგალითებზე დაყრდნობით უნდა განისაზღვროს რამდენიმე ვარიანტი. ამ ვარიანტებიდან მინიმუმ ერთი უნდა იყოს რადიკალურად ინოვაციური. ამ პროცესის მიმდინარეობის დროს მენეჯერმა ხელი უნდა შეუწყოს კრეატიულ აზროვნებას და თავიდან აირიდოს კამათის ნაადრევი შეწყვეტა ან გადაწყვეტილებების ბრმად მიღება.
- გადაწყვეტილების განხორციელება. ამ ეტაპზე მენეჯერებმა უნდა გაამჟღავნონ ცვლილების აუცილებლობა და ხელი შეუწყონ განხორციელების პროცესში ფართო ჩართულობას. ეს პროცესი საჭიროებს ძალიან დიდ ძალისხმევას, რასაც მენეჯერი არ უნდა მოერიდოს. ასევე, მან უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის პოლიტიკური და სოციალური სტრუქტურები და განსაზღვროს, თუ რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს ეს ფაქტორები გადაწყვეტილების განხორციელების პროცესს.

შრივასტავა და გრანტი (1985). შრივასტავამ და გრანტმა (1985) ინდოეთის 32 კომპანიაში შეისწავლეს კომპიუტერიზირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და შემოგვთავაზეს ოთხი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების მოდელი: (1) მენეჯერულ-ავტოკრატიული მოდელი, (2) ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი, (3) ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელი და (4) რაციონალურ-პოლიტიკური მოდელი. მენეჯერულ-ავტოკრატიულ მოდელში გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებელია ერთი მენეჯერი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მთლიანად მის ხედვასა და მოქმედებებზეა დამოკიდებული. ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებისას ეყრდნობა ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ოფიციალურ წესებსა და რეგულაციებს. შრივასტავასა და გრანტის (1985) მიხედვით, ეს მოდელი უმეტესად გამოიყენება ჩამოყალიბებულ და სტაბილურ ინდუსტრიებში მოღვაწე დიდ და გამოცდილ, კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციებში. გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის ეტაპებია თითოეული ალტერნატივის ტექნიკური, ფინანსური, ხარჯებისა და შედეგების

ანალიზი, განხორციელების დაგეგმვა და დირექტორის მიერ სასურველი ვარიანტის არჩევა. ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელის განმხორციელებელი ორგანიზაციები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ძირითადად ხელმძღვანელობენ გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმებით. პრობლემის შესწავლასა და მისი გადაჭრის გზებზე მუშობენ პროფესიონალი მკვლევები, ეს ორი პროცესი კი მიეკუთვნება დაგეგმვის საერთო ციკლს. რაციონალურ-პოლიტიკურ მოდელში გადაწყვეტილების მიმღებები კოალიციას ქმნიან პრობლემის არსის გარშემო და ჯგუფის ინტერესების დასაცავად გადაწყვეტილების მიღების პროცესით მანიპულირებენ.

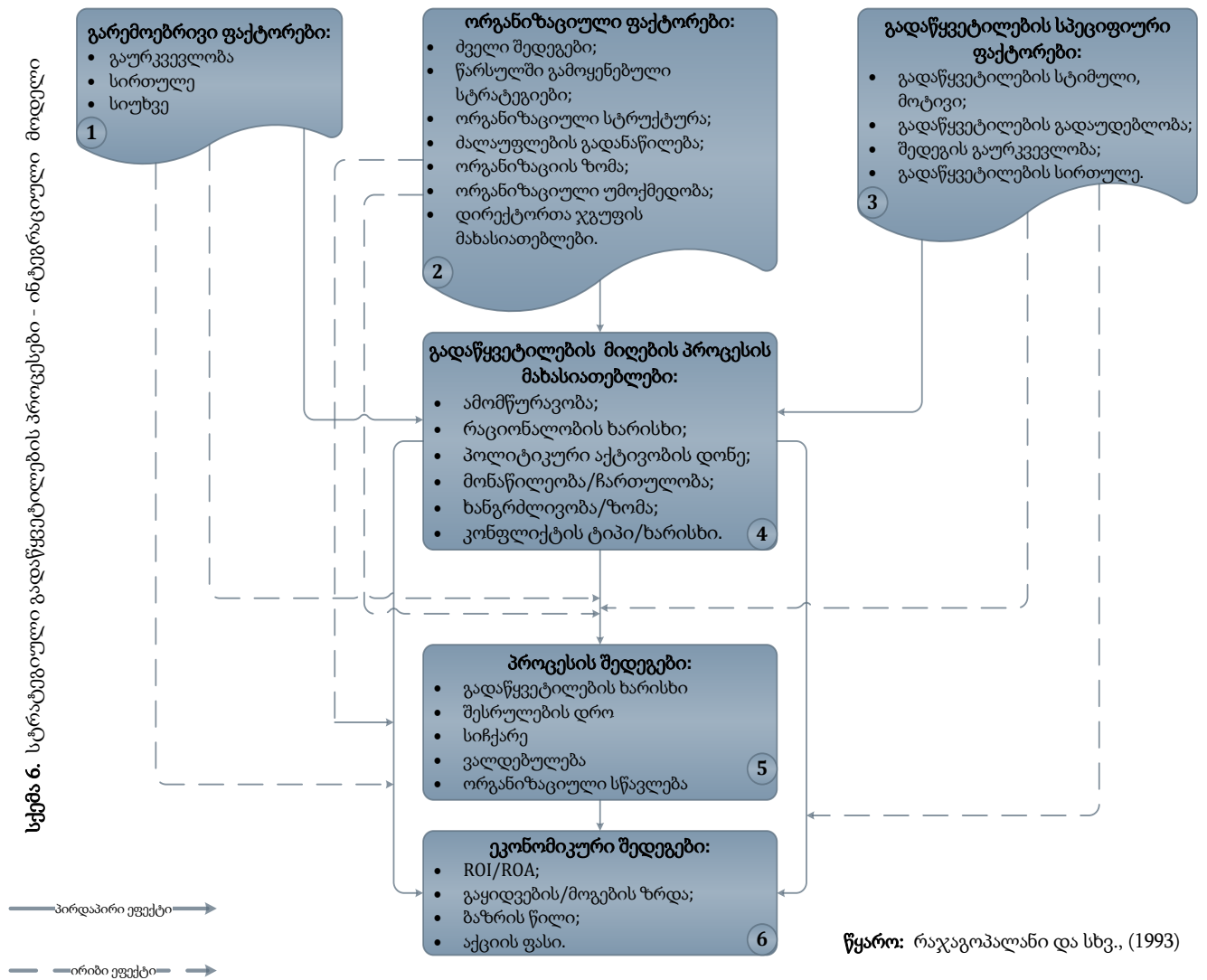
ნათის (1997) მიერ შემოთავაზებული ეს მოდელი შეიძლება ჩაითვალოს სინოპტიკურ მოდელად, რადგან ის ხასიათდება რაციონალური პროცესებით. შრივასტავასა და გრანტის (1985) ბიუროკრატულ-სისტემურ მოდელში ტექნიკური და ფინანსური ანალიზი კეთდება ალტერნატივის არჩევამდე, ხოლო განხორციელების პროცესი კი კარგადაა დაგეგმილი. ამიტომ ეს მოდელიც სინოპტიკური მოდელის ჯგუფს მიეკუთვნება. ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელში გადაწყვეტილების მიღების დირექტივებად გამოიყენება გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმები და ამ პროცესზე დიდ ზეგავლენას ახდენენ პროფესიონალი მკვლევები. ამის გამო ეს მოდელიც სინოპტიკური ჯგუფის წევრია. რაც შეეხება რაციონალურ-პოლიტიკურ მოდელს, ის ზრდადი მოდელის ჯგუფის წევრია, ხოლო ადმინისტრაციული თვითმპყრობელობა კი არც ერთ ჯგუფს მიეკუთვნება.

**ინტეგრირებული მოდელები.** სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესთა შემაკავშირებელი სტრუქტურა (რაჯაგოპალანი, რაშიდი და დატა, 1993). რაჯაგოპალანმა და სხვ. (1993) განავითარეს გადაწყვეტილების მიღების მოდელთა ინტეგრაციული სისტემა, რომელიც ცხადად წარმოაჩენს ურთიერთდამოკიდებულებას პროცესის მახასიათებლებს, შედეგებსა და ეკონომიკურ შედეგებს შორის. ამ მიდგომის მთავარი ამოსავალი წერტილი ისაა, რომ პროცესის მახასიათებლებს (ფრედრიკსონი, 1984; უელში და ფაჰვი, 1986) აქვთ ზეგავლენა პროცესის შედეგებზე (აიზენჰარტი, 1989; დატონი და დანკანი, 1987) ეს ორი კი, თავის მხრივ, ძლიერად ზემოქმედებენ ეკონომიკურ შედეგებზე (აიზენჰარტი და ბურჟუა, 1988; ფრედრიკსონი და მიჩელი, 1984). ეს მოდელი აერთიანებს წინამორბედ (შედგების) და



შედგების იმ ცვლადებს, რომლებიც უკავშირდებიან სტრატეგიული გადაწყვეტილების პროცესის მახასიათებლებს. სქემაში 6 მოცემულია სწორედ ეს მოდელი.

ეს მოდელი წარმოადგენს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ერთ-ერთ ყველაზე ამომწურავ ჩარჩოს და გამოყენებულია მრავალი ავტორის მიერ. ასევე, ეს მიდგომა გამოსადეგია სტრატეგიული პროცესზე მომუშავე მკვლევართათვის (კვლევის განხორციელების პროცესში). რაჯაგოპალანის და სხვ. (1993) და პაპადიკისის და სხვ. (1998) მიერ ამ შემოთავაზებული მოდელიდან ნათლად ჩანს ურთიერთკავშირი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მენეჯმენტსა და მასთან დაკავშირებულ ფაქტორებს შორის.



ჰარტის (1992) სტრატეგიის ფორმულირების ჩარჩო. ჰარტი (1992) გვთავაზობს ინტეგრაციულ სტრუქტურას, რომელიც ამოწმებს აღმასრულებელი დირექტორებისა და ორგანიზაციის სხვა წევრების როლს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში. ის შედგება ხუთი მეთოდისაგან: განკარგულების, სიმბოლური, რაციონალური, ტრანზაქციული და გენერაციული მეთოდებისგან (იხ. ცხრილი 4). ჰარტის (1992) თანახმად, ეს მეთოდები განისაზღვრება სამი თემატიკის მიხედვით. ესენია: (1) რაციონალობა - რამდენად გასაგები, ამომწურავი, და გაანალიზებული უნდა იყოს სტრატეგიული პროცესი; (2) ხედვა - რამდენად ნათლად აწვდიან ლიდერები გეგმას კომპანიის სხვა წევრებს და რამდენად აძლევენ მათ მოტივაციას ამ ხედვის განსახორციელებლად და (3) ჩართულობა - რამდენად დიდი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის წევრებს სტრატეგიის შედგენის პროცესში, რაც, სტრატეგიის განხორციელების პრობლემებიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით კრიტიკული თემაა.

სტრატეგიის განვითარების ექვსი განზომილება (ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი, 2000). ბეილიმ, ჯონსონმა და დენიელსმა (2000) სამი შეხედულების: **სტრატეგიული არჩევანი, სოციალური პროცესები და გარემოებრივი ფაქტორები**, მიხედვით დაადგინეს სტრატეგიის განვითარების ექვსი განზომილება. აღნიშნული განზომილებებია: განკარგულების, დაგეგმვის, ზრდადობის, პოლიტიკური, კულტურული და გარდაუვალი არჩევნის. პარაგრაფში მოცემულია ჰარტის (1992) მიერ შემოთავაზებული ხუთი განზომილება: განკარგულების, სიმბოლური, რაციონალური, ტრანზაქციული და მწარმოებელი. აშკარაა, რომ ეს ორი მიდგომა ერთმანეთს წააგავს, თუმცა არსებობს გასათვალისწინებელი განსხვავებებიც. ბეილიმ და ჯონსონმა (1991, 1995) ახსნეს ამ განზომილებათა მახასიათებლები, მათზე ჩატარებული კვლევების შეჯამება კი მოცემულია ცხრილში 5.

ჰარტმა (1992) აღნიშნა, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო საფუძვლიანი და სანდო მეთოდების აუცილებლობა, რათა შეფასდეს პროცესსა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის არსებული ურთიერთკავშირი. ბეილიმ, ჯონსონმა და დენიელმა (2000) ლიტერატურაში დიდი წვლილი შეიტანეს ზემოთ

მოყვანილი ექვსი განზომილების საზომი ხელსაწყოს შექმნით. ამ ხელსაწყოს გამოყენება ემპირიულ კვლევებშია შესაძლებელი, რათა დადგინდეს, თუ რომელ განზომილებას რამხელა მნიშვნელობა გააჩნია სტრატეგიის შექმნის პროცესში. ასევე საინტერესოა ამ მეთოდის გამოყენება ორგანიზაციის შედეგების შესაფასებლადაც.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები დალაგებულია სინოპტიკურ და ინკრემენტალურ მოდელებად. აგრეთვე გამოვლენილია ის მოდელებიც, რომელთაც აქვთ სუსტი, ან საერთოდ არ აქვთ კავშირი აღნიშნულ კატეგორებთან. შესაბამისად, მსგავსი მოდელები კლასიფიცირდა „არც ერთი“ - ს კატეგორიაში და გამოირიცხა შემდგომი ანალიზიდან (იხ. ცხრილი 6).

**ცხრილი 4.** სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის ინტეგრირებული ჩარჩო

დისკრიპტორები	განკარგულები	სიმბოლური	რაციონალური	ტრანზაქციური	გენერაციული
მიმართულება (სტილი)	ემპირიული სტრატეგიას ქმნის ლიდერი ან ლიდერების პატარა ჯგუფი	კულტურული სტრატეგიას ქმნის მისია ან მომავლის ხედვა	ანალიტიკური სტრატეგიას ქმნიან ფორმალური სტრუქტურები და დაგეგმვის სისტემები	პროცედურა სტრატეგიას ქმნის შიდა პროცესი და ერთობლივი რეგულირება	ორგანული სტრატეგიას ქმნის ორგანიზაციული მოქმედი პირების ინიციატივა
დირექტორთა ფუნქცია	სარდალი მიმართულები ს მიცემა	მწვერთელი მოტივირება და შთაგონება	ბოსი შეფასება და კონტროლი	შუამავალი უფლებამოსილებისა და შესაძლებლობის მინიჭება	სპონსორი დამტკიცება და მხარდაჭერა
ორგანიზაციის სხვა წევრების ფუნქცია	ჯარისკაცი ბრძანების შესრულება	მთამაშე გამოწვევის პასუხისმგება	ხელქვეითი სისტემის აყოლა	მონაწილე სწავლა და გაუმჯობესება	მეწარმე ცდა და გარისკვა

წყარო: ჰარტი (1992)

**ცხრილი 5. სტრატეგიის პროცესის განზომილებათა მახასიათებლები**

განზომილება	აღწერა
განკარგულება	დირექტორი ან უფროსი მენეჯერი მართავს სტრატეგიული განვითარების პროცესს. მისი ხედვა ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს პროცესის შედეგებზე.
დაგეგმვა	დაგეგმვა არის წინასწარ განზრახული პროცესი რომელიც მოიცავს ლოგიკურ, თანმიმდევრულ, ანალიტიკურ და კარგად მოფიქრებულ მოქმედებათა ერთობლიობას. ეს მოდელი მიიჩნევს, რომ სტრატეგია ყალიბდება დირექტორების და ხორციელდება დანარჩენი მომუშავე პერსონალის მიერ. გარემოსა და შიდა ანალიზის შედეგად გენერირდება მოქმედების რამდენიმე არჩევანი. შეფასების შემდეგ კი ხდება საუკეთესოს შერჩევა.
ზრდადი	ორგანიზაციის მიზნები შეიძლება განისაზღვროს არა კონკრეტულად, არამედ ზოგადად. მუდმივი კონტროლისა და შემოწმების მეშვეობით, მენეჯერები ცდილობენ სწრაფი რეაგირება მოახდინონ გარემოში მომხდარ უცაბედ ცვლილებებზე. სტრატეგიული შესაძლებლობები განიხილება და იცვლება მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევებში, განვითარების ადრეულ ეტაპებზე.
პოლიტიკური	სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში დიდი როლი უკავია ძალაუფლებისა და პოლიტიკის ფაქტორებს. კოალიციები იქმნება საერთო ინტერესების გარშემო, ხოლო, მათი ზეგავლენა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად არის ორგანიზაცია მათზე (კოალიციაზე) დამოკიდებული.
კულტურული	სტრატეგიულ არჩევანზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა.
გარდაუვალი არჩევანი	გარემოებრივი ფაქტორების გათვალისწინებით ორგანიზაციები ეყრდნობიან იმ სტრუქტურებსა და მოქმედებებს, რომლებიც ყველაზე უკეთ ერგება გარემოს. გარე ფაქტორების გამო ორგანიზაციის წევრებს სუსტი როლი აქვთ სტრატეგიის არჩევანში. ამიტომ კონკრეტულ ინდუსტრიაში მოქმედ ორგანიზაციებს ხშირად აქვთ ერთმანეთის მსგავსი სტრატეგიები.

წყარო: ბიელი, ჯონსონი და დენიელსი, (2000)

**ცხრილი 6. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების კატეგორიზაცია**

სინოპტიკური	არც ერთი	ინკრემენტალური
<p style="text-align: right;"><b>თეორიული</b></p> <p><b>ენდრიუსი (1971) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასიკური პროცესის მოდელი.</li> </ul> <p><b>ჩაფი (1985) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• წრფივი მოდელი.</li> </ul> <p><b>მინცბერგი (1973) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დაგეგმვის.</li> </ul> <p><b>ბურჟუა და ბროდვინი (1984) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მეთაურის მოდელი;</li> <li>• თანამშრომლობის მოდელი.</li> </ul> <p><b>აიზენჰარტი და ზბარაცკი (1992) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• რაციონალობა და შეხლადული რაციონალობა.</li> </ul> <p><b>მინცბერგი და უესტლი (2001) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „წინასწარ მოფიქრების.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ემპირიული</b></p>	<p style="text-align: right;"><b>თეორიული</b></p> <p><b>ჩაფი (1985) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• განმარტებითი.</li> </ul> <p><b>აიზენჰარტი და ზბარაცკი (1992) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ნაგვის ყუთი.</li> </ul> <p><b>მინცბერგი და უესტლი (2001) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „წინასწარ მოქმედების“.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ემპირიული</b></p> <p><b>შრივასტავა და გრანტი (1985) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მენეჯერულ-ავტოკრატული მოდელი.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ინტეგრირებული</b></p> <p><b>(რაჯაგოპალანი, რაშიდი და დატა (1993)</b></p> <p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესთა შემაკავშირებელი სტრუქტურა.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>თეორიული</b></p> <p><b>ჩაფი (1985) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ადაპტირებადი.</li> </ul> <p><b>მინცბერგი (1973) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სამეწარმეო (ანტრეპრენიორული);</li> <li>• ადაპტირებადი.</li> </ul> <p><b>ბურჟუა და ბროდვინი (1984) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• კულტურის მოდელი;</li> <li>• ზრდის (განვითარების) მოდელი.</li> <li>• ცვლილების მოდელი.</li> </ul> <p><b>აიზენჰარტი და ზბარაცკი (1992) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• პოლიტიკა და ძალაუფლება.</li> </ul> <p><b>მინცბერგი და უესტლი (2001) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „წინასწარ დანახვის“.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ემპირიული</b></p> <p><b>შრივასტავა და გრანტი (1985) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• რაციონალურ-პოლიტიკური</li> </ul>

<p><b>ნათი (1997) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიმართულებათა ჩამოყალიბება - ვარიანტების განსაზღვრა - გადაწყვეტილების განხორციელება.</li> </ul> <p><b>შრივასტაგა და გრანტი (1985) -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი;</li> <li>• ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელი.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>ინტეგრირებული</b></p> <p><b>ჰარტი (1992) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სიმბოლური;</li> <li>• განკარგულების;</li> <li>• რაციონალური.</li> </ul> <p><b>ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი (2000) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• განკარგულების;</li> <li>• დაგეგმვის</li> </ul>		<p>მოდელი.</p> <p style="text-align: right;"><b>ინტეგრირებული</b></p> <p><b>ჰარტი (1992) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ტრანზაქციული;</li> <li>• გენერაციული.</li> </ul> <p><b>ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი (2000) –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ზრდის;</li> <li>• კულტურული;</li> <li>• პოლიტიკური;</li> <li>• გარდაუვალი არჩევანი.</li> </ul>
--	--	--

**სტრატეგიის პროცესთან დაკავშირებული თეორიები.** ვან დე ვენმა (1992) გამოავლინა სტრატეგიული მართვის პროცესის რამდენიმე თეორია და მოახდინა მათი კლასიფიკაცია თეორიების ოთხი ძირითადი სახეობის მიხედვით. ესენია სასიცოცხლო ციკლი, თელეოლოგია, დიალექტიკა და ეკოლუცია. ქვემოთ ახსნილია სწორედ ეს სახეობები. აქვეა მოყვანილი ამ კლასიფიკაციის შემადგენელი თეორიებიც.

სასიცოცხლო ციკლის თეორიის მიხედვით, ცვლილება გარდაუვალია, რაც ნიშნავს, რომ განვითარებადი ორგანიზაცია თავის არსში მოიცავს იმ ლოგიკას, პროგრამას ან კოდს, რომელიც არეგულირებს ცვლილების პროცესს და გადაადგილებს მას საწყისი წერტილიდან წინასწარ განსაზღვრული, სასურველი შედეგის მიმართულებით. ამ თეორიის საფუძველი მომდინარეობს ბიოლოგიიდან, რომლის მიხედვითაც, ჩანასახის განვითარების თითოეული წარმატებული ეტაპი წინა ეტაპზეა დამოკიდებული. ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლის თეორია ფუნქციონირებს ინსტიტუციონალური წესების ან პროგრამების საფუძველებზე დაყრდნობით, რაც მოითხოვს განვითარების ქმედებების წინასწარ განსაზღვრული თანმიმდევრობით შესრულებას. თეორიების ეს ოჯახი მოიცავს „ორგანიზაციის განვითარების“ (გრეინერი, 1972; კიმბერლი და მაილსი; 1980), „ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების“ (გერსიკი, 1988) და ზოგიერთ სხვა თეორიას.

თელეოლოგიური მოდელის მიხედვით, არსებობს რამდენიმე თანაბრად ეფექტიანი გზა ერთი, კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ეს თეორია გასხვავდება სიცოცხლის ციკლის თეორიისგან იმით, რომ ის ხაზს არ უსვამს მოქმედებების კონკრეტული თანმიმდევრობის აუცილებლობას. თელეოლოგია დაფუძნებულია იდეაზე, რომ განვითარებადი ორგანიზაცია არის მიზანმიმართული და ადაპტირებადი და რომ ის სოციალურად აგებს თავის დასახულ საბოლოო მდგომარეობას და ალტერნატივებიდან ირჩევს საუკეთესო გზას ამ მდგომარეობამდე მისაღწევად. თეორიების ეს ჯგუფი მოიცავს ადმინისტრაციული ქცევის თეორიებს, როგორებიცაა „გადაწყვეტილების მიღება“ (მარჩი და სიმონსი, 1958), „სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელები და მიზნების დასახვა“ (ჩაკრავარტი და ლორენჯი, 1991) და სხვ.

დიალექტიკა ვარაუდობს, რომ განვითარებადი ორგანიზაცია არსებობს ისეთ გარემოში, როგორშიც ურთიერთსაპირისპირო მოვლენები, ძალები და ღირებულებები გამუდმებით ებრძვიან ერთმანეთს დომინირებისა და კონტროლისათვის. ის სტაბილურობასა და ცვლილებას განმარტავს, როგორც შეფარდებით ბალანსს დაპირისპირებულ ძალებს შორის. მხარეების დაპირისპირებისა და შეთანხმების შედეგად მიღებული სტატუს ქვოს შენარჩუნებით კი იქმნება სტაბილურობა. ხოლო როდესაც ეს დაპირისპირებული ღირებულებები, ძალები და მოვლენები არღვევენ ბალანსს, ხდება ცვლილება. ამ თეორიას შეუძლია ახსნას ის ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც მიისწრაფიან წონასწორობის, მერყეობისა და ქაოსისკენ (გარუდი და ვან დერ ვენის, 2002).

ევოლუცია ცვლილებას ხსნის როგორც ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების განმეორებად, მზარდ და სავარაუდო (გაუთვალისწინებელ) თანმიმდევრობას. სოციალური ევოლუციის ალტერნატიული თეორიები ერთმანეთისგან განსხვავდება იმით, თუ როგორ იძენენ ისინი თვისებებს, როგორ ხდება ცვლილება, ნელა და წყნარად, თუ სწრაფად და რადიკალურად. ამ თეორიის მაგალითებია „სოციალური ევოლუცია“ (ნელსონი და უინთერი, 1982) და „კულტურული ევოლუცია“ (ბურგელმანი, 1991).

ორგანიზაციის და მენეჯმენტის კუთხით, ეს თეორია გამოიყენება გლობალური ცვლილებების გამოსახატად თეორიებში: „ორგანიზაციული პოპულაცია“ (კეროლი და ჰანანი, 1989); „სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი“ (ბურგელმანი, 1991) და „ორგანიზების სოციოფსიქოლოგიური პროცესები“ (უეიკი, 1979).

**სტრატეგიის ფორმულირების მეთოდები.** წინა სექციებში განხილულია სტრატეგიის ფორმულირების რამდენიმე მოდელი, რომლებიც განმარტავენ სტრატეგიის შექმნის სხვადასხვა მეთოდებს. ჰარტმა (1992) და ბეილიმ, ჯონსონმა და დენიელსმა (2000), ამ სფეროში არსებული ლიტერატურის გამოკვლევების შედეგად, ჩამოაყალიბეს რამდენიმე მიდგომა. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი აიხსნა სამი ზოგადი ხედვის, სტრატეგიული არჩევნის, სოციალური პროცესებისა და გარემოებრივი ფაქტორების გამოყენებით.



ზემოთ განხილული სტრატეგიის ფორმულირების ოთხი ძირითადი თეორია (თელეოლოგია, სასიცოცხლო ციკლი, დიალექტიკა და ევოლუცია) და სამი ხედვა ჩვენ გამოვიყენეთ კომბინირებულ ჭრილში სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების ასახსნელად. უპირველეს ყოვლისა, ყველა მოდელი დაჯგუფდა ზემოთ ახსნილი ოთხი თეორიის მიხედვით. შემდეგ, თითოეული მოდელის მახასიათებლები დაუწყვილდა სამი ხედვის მახასიათებლებს და დალაგდა შესაბამის უჯრებში. ეს ყველაფერი ნაჩვენებია ცხრილში 7.

როგორც ნაჩვენებია ცხრილში 7, მოდელების უმრავლესობა **თელეოლოგიის თეორიის** ჯგუფშია გაერთიანებული, რადგან ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ აღმასრულებელი დირექტორის როლს სტრატეგიის შექმნის პროცესში. მიზნების უმეტესობა წინასწარ არის განსაზღვრული და ფორმულირება, განხორციელება და შეფასება მიმდინარეობს სტრატეგიის პროცესის დროს. აღნიშნული მოდელები კი, თავის მხრივ, **სტრატეგიული არჩევანის** ხედვას იზიარებენ, რადგან აღნიშნული მიდგომები წინასწარ დაგეგმილი მიზნების რაციონალური და ამომწურავი პროცესით მიღწევის იდეას ემხრობიან. მათ შორის არის „პროცესის კლასიკური მოდელი“, „დაგეგმვის მეთოდი“, „მეთაურის მოდელი“, „ცვლილების მოდელი“, „რაციონალობა და შეზღუდული რაციონალობა“ „ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი“ და ა.შ. რაც შეეხება სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის დანარჩენ ორ ხედვას, მასში **თელეოლოგიის თეორიის საფუძვლის მქონე** არც ერთი მოდელი არ კლასიფიცირდა.

**სასიცოცხლო ციკლის** თეორიის და **სტრატეგიული არჩევანის** ხედვის ჯგუფში გაერთიანდნენ „წრფივი სტრატეგია“, „მიმართულებათა ჩამოყალიბება - ვარიანტების განსაზღვრა - გადაწყვეტილების განხორციელება“ და „წინასწარ მოფიქრების მოდელი“, რადგან ისინი მიჰყვებიან მოვლენების დეტალურ თანმიმდევრობას სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის დროს. ანალოგიურად, **სასიცოცხლო ციკლის** თეორიის ბაზისის მქონე არც ერთი მოდელი არ იზიარებს სტრატეგიის ფორმულირების სოციალური პროცესებისა და გარემოებრივი ფაქტორების ხედვას.

მხოლოდ „ზრდის მეთოდი“ მოხვდა **დიალექტიკის თეორიის** კლასიფიკაციის და სტრატეგიული არჩევანის ხედვის ჯგუფში, რადგან მათი მიხედვით, სტრატეგიული პროცესი მოიცავს ლობირების, მოლაპარაკების და კამათის ფაქტორებს. აღნიშნულ თეორიაზე (დიალექტიკა) დაფუძნებით მოდელების უმრავლესობა იზიარებს **სოციალური პროცესების ხედვას**, რადგან სტრატეგიის ფორმულირება არის დაპირისპირებისა და კონსენსუსის მიღწევის ნაყოფი. აღნიშნული მოდელებია: „ადაპტირებადი“ მეთოდი, „პოლიტიკური“, „კულტურული“, „თანამშრომლობის მოდელი“, „კულტურის მოდელი“, „პოლიტიკა და ძალაუფლება“, „რაციონალურ-პოლიტიკური“ მოდელი და „ტრანზაქციული“ მეთოდი. როგორც ცხრილიდან 7 ჩანს, დიალექტის თეორიის საფუძველის მქონე არც ერთი მოდელი არ იზიარებს სტრატეგიის ფორმულირების გარემოებრივი ფაქტორების ხედვას.

**ევოლუციის თეორიის** შეხედულებების გამზიარებელი მოდელების ჩამონათვალთა თანაბარი რაოდენობა იზიარებს სტრატეგიის ფორმულირების სამივე ხედვას. შესაბამისად, **სტრატეგიული არჩევანის** ჯგუფში მოხვდა „წინასწარ დანახვის“ მოდელი, რომელიც ხაზს უსვამს შემოქმედებით აღმოჩენებს და სამეწარმეო (ანტრეპრენიორული) მოდელი, რომელიც ეყრდნობიან ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების პროცესებს. **სოციალური პროცესების** ჯგუფში მოხვდნენ „ზრდის (განვითარების)“ მოდელი და „გენერაციული“ მოდელი, რადგან ისინი ემხრობიან სტრატეგიის ფორმირების მუდმივი განახლების ხედვას და მიყვებიან ვარიაცია-შერჩევა-შენარჩუნების თანმიმდევრობას. ჩვენს მოდელში გარემოებრივი ფაქტორების ხედვას იზიარებს ორი მოდელი, „ადაპტირებადი სტრატეგია“ და „გარდაუვალი არჩევანი“. ორივე მოდელს წინა პლანზე გამოაქვს გარემოს მნიშვნელობა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში და შესაბამისად, ხვდებიან ევოლუციის თეორიის ჯგუფში.

**ცხრილი 7.** სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების მეფინგი ოთხი თეორიისა და სამი სტრატეგიული ხედვის მიხედვით

თეორიები	სტრატეგიული პროცესის ხედვა		
	სტრატეგიული არჩევანი	სოციალური პროცესები	გარემოებრივი ფაქტორები
თელეოლოგია	<p>პროცესის კლასიკური მოდელი (ენდრიუსი, 1971);</p> <p>დაგეგმვის მეთოდი (მინცბერგი 1973);</p> <p>მეთაურის მოდელი (ბურუჟა და ბროდუინი, 1984);</p> <p>ცვლილების მოდელი (ბურუჟა და ბროდუინი, 1984);</p> <p>რაციონალობა და შეზღუდული რაციონალობა (აიზენჰარტი და ზბარაცკი, 1992);</p> <p>ბიუროკრატულ-სისტემური მოდელი (შრივასტავა და გრანტი, 1985);</p> <p>ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელი (შრივასტავა და გრანტი, 1985);</p> <p>განკარგულების მეთოდი (ჰარტი, 1992);</p> <p>სიმბოლური მეთოდი (ჰარტი, 1992);</p> <p>რაციონალური მეთოდი (ჰარტი, 1992);</p> <p>განკარგულება (ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი, 2000);</p> <p>დაგეგმვა (ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი, 2000).</p>		

სასიცოცხლო ციკლი	<p>წრფივი სტრატეგია (ჩაფი, 1985);  მიმართულებათა ჩამოყალიბება-  ვარიანტების განსაზღვრა -  გადაწყვეტილების განხორციელება  (ნათი, 1997);  წინასწარ მოფიქრების მოდელი  (მინცბერგი და უესტლი, 2001).</p>		
დიალექტიკა	<p>ზრდის მეთოდი (ბეილი, ჯონსონი და  დენიელსი, 2000).</p>	<p>ადაპტირებადი მეთოდი  (მინცბერგი, 1973);  თანამშრომლობის მოდელი  (ბურჟუა და ბროდუინი, 1984);  კულტურის მოდელი (ბურჟუა და  ბროდუინი, 1984);  პოლიტიკა და ძალაუფლება  (აიზენჰარგი და ზბარაცკი, 1992);  რაციონალურ-პოლიტიკური  მოდელი (შრივასტავა და გრანტი,  1985);  ტრანზაქციული მეთოდი (ჰარტი,  1992);  პოლიტიკური (ბეილი, ჯონსონი  და დენიელსი, 2000);  კულტურული (ბეილი, ჯონსონი  და დენიელსი, 2000).</p>	

ვეოლუცია	სამწარმო (ანტრეპრენიორული) მეთოდი (მინცბერგი, 1973); „წინასწარ მოქმედების“ მოდელი (მინცბერგი და უესტლი, 2001).	ზრდის (განვითარების) მოდელი (ბურჟუა და ბროდუინი, 1984); გენერაციული მოდელი (ჰარტი, 1992).	ადაპტირებადი სტრატეგია (ჩაფი, 1985); გარდაუვალი არჩევანი (ბეილი, ჯონსონი და დენიელსი, 2000).
----------	---	--	---

**ცხრილი 8. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების განმარტება**

თეორიები	სტრატეგიული პროცესის ხედვა		
	სტრატეგიული არჩევანი	სოციალური პროცესები	გარემოებრივი ფაქტორები
ფ ა შ ა ვ ს ბ ი ა	<b>„რაციონალური მეთოდი“</b>		
	სტრატეგია იქმნება ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად, დეტალური ანალიზის შემდგომ.		
ს ა ს ი	<b>„რაციონალური, თანმიმდევრული მეთოდი“</b>		

ც ვ ც ს შ ვ ვ ც ი კ შ ი	სტრატეგია იქმნება ორგანიზაციის მიზნების მიხედვით თანმიმდევრული მოვლენებისგან შემდგარი პროცესით.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- მიზნები წინასწარ არის განსაზღვრული;</li> <li>- ფუნქციონირებს ინსტიტუციონალური წესების ან პროგრამების საფუძვლებზე დაყრდნობით;</li> <li>- განვითარების ქმედებების წინასწარ განსაზღვრულია და თანმიმდევრულად ხორციელდება.</li> </ul>		
შ ი ს ს შ ა ა ა ა ა	„ბალანსის მეთოდი“	„სოციალური წონასწორობის მეთოდი“	
	მენეჯერები ირჩევენ სტრატეგიას წონასწორობის მიხედვით, რომელიც შექმნა ორგანიზაციული ძალების ბალანსმა.	სტრატეგია არის წონასწორობის შედეგი, რომელიც შექმნა ორგანიზაციული ძალების ბალანსმა. ამ მეთოდსა და წონასწორობის არჩევნის მეთოდს შორის მთავარი განსხვავება ისაა, რომ წონასწორობის არჩევნის მიდგომით სტრატეგიას ქმნიან	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- მიზნები წინასწარ არ არის განსაზღვრული;</li> <li>- სტაბილურობა იქმნება დაპირისპირებული მხარეების ბრძოლისა და შეთანხმების შედეგად;</li> <li>- ცვლილება ხდება მაშინ, როდესაც ირღვევა ძალთა ბალანსი ბალანსი.</li> </ul>			

<p>ს ა ს ა ს ა ს ა ს</p>	<p>“ეკოლუციური მეთოდი“</p>	<p>„სოციალური ეკოლუციის მეთოდი“</p>	<p>„ადაპტაციის მეთოდი“</p>
	<p>სტრატეგია ირჩევა ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების მუდმივი პროცესის შედეგად.</p>	<p>სტრატეგია ირჩევა ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების მუდმივი პროცესის შედეგად. ამ და ეკოლუციური არჩევნის მეთოდს შორის მთავარი განსხვავება ისაა, რომ ეკოლუციური არჩევნის მიდგომით სტრატეგიას ქმნიან მენეჯერები.</p>	<p>ორგანიზაცია ეგუება გარემოს ცვლილებებს და ორგანიზაციული სტრატეგია არის ამ ადაპტაციის შედეგი.</p>
	<p>-ცვლილებები ხდება ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების პროცესთა მუდმივი ციკლის შედეგად;</p> <p>- ვარიაცია დაუგეგმავი მოვლენაა, შერჩევა კი ხდება ორგანიზაციის კონკურენტ ფორმებს შორის და გარემო მათ შორის ირჩევს იმას, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის რესურსებსა და გარემოს ნიშას;</p> <p>- შენარჩუნებაში იგულისმება ის ძალები, რომლებიც ინარჩუნებენ და განამტკიცებენ ორგანიზაციის კონკრეტულ ფორმებს.</p>		

**ცხრილში 8** მითითებული სტრატეგიის ფორმულირების მეთოდები დაფუძნებულია ზემოთ ხსენებულ ოთხ თეორიასა და სამ სტრატეგიულ ხედვაზე.

სტრატეგიის ფორმულირების რაციონალური მეთოდი ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციებში და ის მოიცავს გარემოში არსებული პერსპექტივების სისტემატიურ ძიებას, ხარჯებისა და მოგების მუდმივ ანალიზს. აღნიშნული მიზეზის გამო ბევრი ემპირიული ნაშრომი იყენებს “რაციონალურ მეთოდს” კვლევების ჩასატარებლად.

წინამდებარე ნაშრომიც არ იქნება გამონაკლისი და ისიც სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის შეისწავლისა და ზემოხსენებულ მეთოდს გამოიყენებს.

ამრიგად, ჩვენ დავადგინეთ განსხვავება „სინოპტიკურ“ და „ინკრემენტალურ“ მოდელებს შორის და შევამოწმეთ ამ ორი მოდელის ძირითადი მახასიათებლები. წინამდებარე ნაშრომში განხილულია სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული, ემპირიული და ინტეგრაციული მოდელები. განვიხილეთ სტრატეგიული მართვის პროცესის ოთხი თეორიული საფუძვლი (თელეოლოგია, სასიცოცხლო ციკლი, დიალექტიკა და ევოლუცია) და სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის სამი ხედვა (სტრატეგიული არჩევანი, სოციალური პროცესები და გარემოებრივი ფაქტორები). აგრეთვე, მიმოვიხილეთ სტრატეგიის ფორმულირების შვიდი მეთოდი: რაციონალური არჩევანი, თანმიმდევრული არჩევანი, წონასწორობის არჩევანი, ევოლუციური არჩევანი, სოციალური წონასწორობა, სოციალური ევოლუცია და ადაპტაცია.



## თავი II. ბიზნესის სტრატეგია სამრეწველო საწარმოებში

### 2.1. ბიზნესის სტრატეგიის არსი

ამ პარაგრაფში განხილულია სხვადასხვა ავტორთა შეხედულებები სტრატეგიის დონების შესახებ. აგრეთვე, შეფასებულია პორტერის (1980) გვაროვნული სტრატეგიები და წარმოდგენილია მათი კრიტიკა. საუბარია საფრთხეებსა და იმ რისკებზე, რაც გააჩნიათ გვაროვნულ სტრატეგიებს.

**სტრატეგიის დონეები.** სტრატეგიულ პროცესებზე არსებული ლიტერატურის ანალიზმა ცხადყო, რომ სტრატეგია შეიძლება დაიყოს სამ დონედ: კორპორაციული სტრატეგია, ბიზნესის სტრატეგია და ფუნქციური სტრატეგია (გრანტი და კინგი, 1982; ბურჟუა, 1980). კორპორაციულ სტრატეგიის ფარგლებში ხდება დარგის შერჩევა, განისაზღვრება ვერტიკალური, ჰორიზონტალური ბაზრის ხედვა, კავშირი და სხვადასხვა საქმიანობათა გაერთიანების ხარისხი (ბურჟუა, 1980; რუმელტი, 1974). ბიზნესის სტრატეგიის ფუნქციაა კომპანიის საქმიანობის ნავიგაცია, ანუ იმის გადაწყვეტა, თუ როგორ გაუწევს კომპანია კონკურენციას მეტოქეებს კონკრეტული ბაზრის სეგმენტზე (ბეარდი და დესი, 1981). ფუნქციური სტრატეგია კი კონცენტრირებულია ორგანიზაციის თითოეული ფუნქციის, რესურსების მწარმოებლურობის მაქსიმიზაციაზე და აგებულია ბიზნეს სტრატეგიის პრინციპზე (შენდელი და ჰოფერი, 1979). კორპორაციული სტრატეგია ზოგადია, იმისათვის, რომ დროული რეაგირება მოახდინოს ცვლებად გარემოში. ამასთან ერთად ფუნქციური სტრატეგიის ამოცანაა სხვადასხვა ფუნქციის ქმედებების გაერთიანება და ამიტომ, ფუნქციურ სტრატეგიებს არ გააჩნია განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა (ვენკატრამანი, 1989). ამ ყველაფრიდან გამომდინარე გასაკვირი არაა ის ფაქტი, რომ სტრატეგიის კვლევისას მეცნიერთა საკვლევ არეალს ბიზნესის სტრატეგია წარმოადგენს.

ბიზნესის სტრატეგია უმეტესად გათვლილია კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევაზე. ამ დონეზე სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ხანგრძლივი და სიცოცხლისუნარიანი უპირატესობის მოპოვება. კომპანია წარმატებულია, თუ მისი მოგება ბაზრის სხვა მონაწილეების საშუალო მოგებაზე მეტია. სტრატეგიული თვალსაზრისით, აუცილებელია ამ უპირატესობის მაქსიმალურად დიდხანს შენარჩუნება (ჯოფრე, 2011).

ასეთი სახის სტრატეგიული ხედვა პირველად შემოგვთავაზა პორტერმა გასული საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში. მისი თქმით, იმისათვის, რომ კომპანიამ უპირატესობა მოიპოვოს, მან უნდა მოძებნოს საკუთარი პროდუქტ(ებ)ის სტრატეგიული ადგილი (პოზიციონირება) ბაზარზე. ამის მისაღწევად კომპანიას კონკურენტებთან შედარებით უპირატესობა უნდა გააჩნდეს ან დანახარჯების მინიმიზაციის კუთხით, ანდა პროდუქტის დიფერენცირებით. ხარჯების შემცირებით კომპანია უპირატესობას მოიპოვებს, თუ იგი აწარმოებს იმავე პროდუქტს კონკურენტებთან შედარებით ნაკლები დანახარჯებით. დიფერენციაცია კი ნიშნავს ისეთი პროდუქტის წარმოებას, რომელიც კონკურენტების პროდუქტზე მეტ სარგებელს მოუტანს მომხმარებელს. ორივე შემთხვევაში, კომპანია ქმნის მეტ ფასეულობას მომხმარებლებისათვის და, ამასთანავე, ნახულობს მეტ მოგებას, ვიდრე კონკურენტები. (პორტერი, 1998).

კონკურენტულ უპირატესობაზე მნიშვნელოვანი შენიშვნები აქვს გაკეთებული ბარნის თავის 2001 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში „*მენეჯმენტის ჟურნალი*“. მისი თქმით, ყველა კომპანია ფლობს რესურსებს, აქტივებსა და შესაძლებლობებს, თუმცა, მხოლოდ მათი სწორად გამოყენების შემთხვევაში მოიპოვება კონკურენტული უპირატესობა. რესურსების განაწილება მოიცავს ნედლეულისა და მასალების, კაპიტალის, დეფიციტური მმართველობითი კადრებისა და ტექნოლოგიური გამოცდილების განაწილებას. ამ იდეითაა შთაგონებული ტერმინი „კომპანიის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა“ (Resource-based view), რომელიც პირველად სწორედ ბარნიმ გამოიყენა. მისი თქმით, კომპანიის სტრატეგიული რესურსები უნდა იყოს იშვიათი, რთულად მისაბაძი და ჩაუნაცვლებელი. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიამ არა მარტო უნდა შექმნას და ჩამოაყალიბოს კონკურენტებზე უკეთესი აქტივები, არამედ უნდა დაიცვას კიდევ ისინი და არ მისცეს სხვებს მათი იმიტირების საშუალება. მიუხედავად ყველაფრისა, იმიტირება გარდაუვალია და სწორედ ამიტომაც აუცილებელი ამ უპირატესობის მუდმივი განახლება. ამ პროცესის პერმანენტულობა პირდაპირ კავშირშია სტრატეგიული პროცესის დინამიურ ბუნებასთან (ბარნი, 2001).

სტრატეგია ასევე წარმოადგენს სწორი პოზიციის შერჩევას ბაზარზე (პოზიციონირება). პოზიციონირების კარგი მაგალითია ბოსტონის საკონსულტაციო

ჯგუფის მატრიცა, რომელიც გვთავაზობს ოთხ სიტუაციას, ანუ ოთხი სახეობის საქონელს და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პაკეტს თითოეული შემთხვევისათვის (ჯოფრე, 2011).

პოზიციონირების ერთ-ერთი თვალსაჩინო მიმდევარია პორტერი, რომელმაც მიზნად დაისახა ეჩვენებინა, თუ რომელი სტრატეგიები მუშაობს უფრო ეფექტიანად კონკრეტულ სიტუაციებში. ის სტრატეგიას განიხილავს როგორც „ახალი პოზიციის ძიების პროცესს, სადაც კომპანია ყველაზე უკეთ იქნება დაცული კონკურენტული ძალების (არსებული და პოტენციური კონკურენტები, შემცველი საქონლის მწარმოებლები, მომხმარებლები და მიმწოდებლები) ზემოქმედებისაგან და, თავის მხრივ, გავლენას მოახდენს მათზე“ (პორტერი, 2001, გვ. 32). მართალია, პორტერთან სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს კონკრეტული კომპანიისათვის დამახასიათებელ, გააზრებულ და კონტროლირებად პროცესს, თუმცა, მოდელირებისათვის დამახასიათებელი უნიკალური სტრატეგიები ადგილს უთმობს ზოგად მიდგომებს, როგორებიცაა დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება და ფოკუსირება (პორტერი, 2001).

**პორტერის გვაროვნული სტრატეგიები.** პორტერის (1980) თანახმად, კონკურენტული სტრატეგია განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციების პროაქტიული ან თავდაცვითი ქმედებები იმ მიზნით, რომ ინდუსტრიაში შეიქმნას დაცული პოზიცია და წარმატებით გაართვას თავი ხუთ კონკურენტულ ძალას, რომლებიც კომპანიისთვის უკეთეს ფინანსურ შედეგებს განაპირობებს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამის მისაღწევად პორტერმა გამოარჩია სამი გვაროვნული სტრატეგია: (1) დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, (2) დიფერენცირება და (3) ფოკუსირება. ის, თუ როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს ამ სტრატეგიების წყალობით შეარბილონ ან შეამცირონ ხუთი კონკურენტული ძალისგან გამოწვეული საფრთხეები.

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა. ეს სტრატეგია მოიცავს ისეთ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია იმისკენ, რომ კომპანიამ აწარმოოს მომხმარებელთათვის მისაღები პროდუქტი, კონკურენტებთან შედარებით ნაკლები დანახარჯებით. ორგანიზაციები, რომლებიც ირჩევენ ამ სტრატეგიას, მისწრაფიან დანახარჯების მინიმიზაციისკენ და ამას ისინი ახერხებენ კვლევებისა და განვითარებისთვის არსებული

სახსრების შემცირებით, ასევე მომსახურების, გაყიდვებისა და რეკლამირებისთვის საჭირო ხარჯების მკაცრი კონტროლით და ა.შ. (ჰიტი, იარლენდი და ჰოსკისონი, 2007).

კონკურენტი ძალების არსებობის მიუხედავად, დაბალი ხარჯების პოზიცია მაინც ეხმარება კომპანიებს, ჰქონდეთ საშუალოზე მაღალი მოგების მარჟა. როდესაც კონკურენცია ძალიან მძაფრია, დანახარჯების მიხედვით ლიდერი (მინიმალური ხარჯების მქონე) კომპანიები მაინც გადიან მოგებაზე, თუმცა, ეს მოგება იხარჯება კონკურენტებთან პაექრობაში. მყიდველთა საბაზრო ძლიერებამ შეიძლება აიძულოს კომპანია შეამციროს ფასები, მაგრამ მხოლოდ იმ დონემდე, რომელზედაც მის უახლოეს (მის შემდეგ ყველაზე ძლიერ) კონკურენტს არ შეუძლია მიიღოს მოგება. მიუხედავად იმისა, რომ ძლიერ კლიენტებს შეუძლიათ „დანახარჯების მიხედვით ლიდერს“ კიდევ უფრო დააკლებინონ ფასები, ეს სვლა შეიძლება მათთვისვე აღმოჩნდეს საზიანო. თუ ეს მაინც მოხდა, უახლოესი კონკურენტი ვეღარ მიიღებს მოგებას და დატოვებს ბაზარს. რაც ბუნებრივია, გააძლიერებს „დანახარჯების მიხედვით ლიდერის“ პოზიციას და დაასუსტებს მყიდველთა საბაზრო ძლიერებას. აღნიშნული სტრატეგია კომპანიას იცავს მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერების ზეგავლენისგან, რადგან დანახარჯების მიხედვით ლიდერს გააჩნია უფრო დიდი მოგების მარჟა, ვიდრე მის კონკურენტებს. ამის გამო მას უფრო მარტივად შეუძლია მიმწოდებელთა გაზრდილ ფასებთან შეგუება, ვიდრე სხვა კონკურენტებს. ასევე, „დანახარჯების მიხედვით ლიდერი“ კომპანიები ინარჩუნებენ წარმოების მაღალ ეფექტიანობას, რაც მოგების მარჟის ზრდის საწინდარია. ეს კი, თავის მხრივ, ბაზარზე შესვლის მსურველი ახალი კომპანიებისთვის ქმნის დამატებით ბარიერებს. იგივე მდგომარეობაა სუბსტიტუტი ნაწარმის შემთხვევაშიც. „დანახარჯების მიხედვით ლიდერს“ უფრო ადვილად შეუძლია მათთან შეგუება, ვიდრე სხვა, შედარებით სუსტ კომპანიებს (პორტერი, 2001).

დიფერენცირება. დიფერენცირების სტრატეგია არის ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია იმისკენ, რომ კომპანიამ აწარმოოს (მისაღებ ფასად) ისეთი პროდუქტი, რომელსაც მომხმარებლები აღიქვამენ სხვა პროდუქტისგან განსხვავებულად მათთვის მნიშვნელოვანი თვისებების გამო (ჰიტი და სხვ., 2007). კომპანიები თავიანთ პროდუქტს განასხვავებენ სხვადასხვა ასპექტის მიხედვით, მათ შორის: დიზაინი ან

ბრენდის იმიჯი, ტექნოლოგია, დამატებითი თვისებები, მომსახურება და დიდერების ქსელი. დიფერენციაციის სტრატეგია, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის მსგავსად, კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, შეამციროს ხუთი კონკურენტული ძალით გამოწვეული საფრთხეები. მომხმარებლების მხრიდან - ბრენდის ერთგულება ეხმარება გამორჩეული პროდუქტის მფლობელ კომპანიას, გაუძლოს ფასის ზრდას, რაც მას იცავს კონკურენციისგან. უნიკალური ნაწარმი და მომსახურება კი ამცირებს მომხმარებელთა მგრძობელობას ფასის ზრდის მიმართ, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად ასუსტებს მათ საბაზრო ძლიერებას. ასევე, განსხვავებული პროდუქტისა და მომსახურებისთვის კომპანიები ხშირად ითხოვენ საშუალოზე მეტ ფასს, რისი შედეგია მოგების დიდი მარჟა. მაღალი მარჟა კი საშუალებას აძლევს კომპანიას, დაფაროს მიმწოდებლის მიერ გაზრდილი ფასები, რაც, ბუნებრივია, ასუსტებს მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერებას. მომხმარებელთა ერთგულებისა და განსხვავებული პროდუქტის გამო ახალ კომპანიებს ბაზარზე ადგილის დამკვიდრება ძალიან უჭირთ. მომხმარებელთა ერთგულება და ბრენდის იმიჯი კი იცავს მათ სუბსტიტუტი ნაწარმისაგან (პორტერი, 2001).

ფოკუსირება. ფოკუსირების სტრატეგია არის ქმედებათა წყება, რომელიც მიმართულია იმისკენ, რომ კომპანიამ აწარმოოს მომხმარებელთა კონკრეტულ სეგმენტზე გათვლილი პროდუქტი (ჰიტი და სხვ., 2007). ამ სტრატეგიის მომხრე ორგანიზაციები კონცენტრირებულნი არიან მომხმარებელთა ერთ კონკრეტულ ჯგუფზე. ორგანიზაციები, რომლებიც ირჩევენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიას, ისახავენ დარგობრივ, მთელ ინდუსტრიაზე გათვლილ მიზნებს, ხოლო ფოკუსირების სტრატეგიის მომხრე კომპანიები კი ცდილობენ, მოემსახურონ ერთ, კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფს. თუმცა, თავიანთ სეგმენტებზე კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად ეს ორგანიზაციები იყენებენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიებს. მაშასადამე, ფოკუსირების სტრატეგია არ ეხმარება ორგანიზაციას მიაღწიოს დაბალი ხარჯების ან განსხვავებული პროდუქტის პოზიციას მთლიან ინდუსტრიაში, მაგრამ აძლევს მათ შესაძლებლობას, მოიპოვონ ამ ორიდან ერთ-ერთი პოზიცია ბაზრის თავიანთ ვიწრო სეგმენტზე (ჰიტი და სხვ., 2007). ზემოთ განხილული სამი გვაროვნული სტრატეგია შეჯამებულია ცხრილ 9-ში.

**ცხრილი 9. პორტერის გვაროვნული სტრატეგიები**

		სტრატეგიული უპირატესობა	
სამიზნე სტრატეგიული		მომხმარებლების მიერ აღქმული უნიკალურობა	დაბალი ფასის პოზიცია
	მთელ ინდუსტრიაში	დიფერენცირება	დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა
	კონკრეტულ სეგმენტზე	ფოკუსირება	

**წყარო: პორტერი, (1980)**

გვაროვნულ სტრატეგიებთან დაკავშირებული რისკები. პორტერის (1980) თქმით, გვაროვნულ სტრატეგიებთან ასოცირდება ორი სახის რისკი. პირველი დაკავშირებულია სტრატეგიის ფორმულირებასთან ან შენარჩუნებასთან, მეორე კი არის ის, რომ სტრატეგიული უპირატესობა დარგის განვითარებასთან ერთად სუსტდება და უარესდება. პორტერის მიხედვით, პირველმა რისკმა შეიძლება კომპანიები მიიყვანოს ე.წ. „შუაში გახიდვის“ მდგომარეობამდე, რომელიც ხდება ორი მიზეზის გამო (კიმი, ნამი და სტიმპერტი, 2004). კომპანია შეიძლება „გაიხიდოს შუაში“, თუ ის ვერ განახორციელებს დაგეგმილ სტრატეგიას, რაც, ბუნებრივია, მისთვის ცუდ შედეგებს მოიტანს. მეორე შემთხვევა კი ხდება მაშინ, როცა კომპანია წარუმატებლად ცდილობს ერთზე მეტი სახეობის სტრატეგიის ერთდროულად გამოყენებას. მიუხედავად ამისა, ემპირიულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ხარჯების და დიფერენცირების სტრატეგიათა კომბინაციის მიყოლა კომპანიისთვის განაპირობებს საშუალოზე უკეთეს შედეგებს (დესი, ლამპკინი და მაკგი, 1999), ხოლო რაც შეეხება ინდუსტრიის განვითარებასთან დაკავშირებულ რისკებს, ისინი შეჯამებულია ცხრილში 10.

**პორტერის გვაროვნული სტრატეგიების კრიტიკა და განშტოებები.** პორტერის გვაროვნული სტრატეგიების ეფექტიანობას ეჭვქვეშ ბევრი მეცნიერი აყენებს. ახლო წარსულში ბოუმენმა (2008) გამოავლინა პორტერის სტრატეგიების სამი უდიდესი ნაკლი: (1) ისინი განიხილავენ, თუ „სად უნდა იმოღვაწეოს“ კომპანიამ და არა „როგორ უნდა

იმოღვაწეოს“, (2) ერთმანეთში ურევენ კონკურენტულ სტრატეგიას და კორპორატიულ სტრატეგიას და (3) გამორიცხავენ სხვა, მისაღებ სტრატეგიულ შესაძლებლობებს. პორტერს სჯეროდა, რომ კომპანიებმა სამოღვაწეოდ უნდა აირჩიონ მხოლოდ თავიანთთვის მიმზიდველი დარგები. ბოუმენი ამ თეორიას ეწინააღმდეგება შემდეგი არგუმენტით: თუ ინდუსტრია არ არის კომპანიისთვის მიმზიდველი, ამ შემთხვევაში არ არის ცხადი, თუ რამდენად გონივრულია პორტერის რეკომენდაციის მიყოლა და სხვა ინდუსტრიის განხილვა. ბოუმენის აზრით, პორტერის მიერ ინდუსტრიის განმარტება ძალიან ზოგადია და, შესაბამისად, ამ სამ გვაროვნულ სტრატეგიას შორის არჩევანი ეფუძნება უფრო მეტად კითხვას „სად უნდა იმოღვაწეოს“ კომპანიამ, ვიდრე „როგორ უნდა იმოღვაწეოს და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა“. მეორე ნაკლი უკავშირდება კორპორაციული და ბიზნეს-ერთეულის დონის სტრატეგიების ერთმანეთში არევას. პორტერის მიხედვით, ინდუსტრიის სხვადასხვა სეგმენტზე ან სხვადასხვა ინდუსტრიაში მოღვაწე კომპანიებმა ბაზარზე უნდა გამოიყენონ ამ სამიდან მხოლოდ ერთი სტრატეგია. ბოუმენი ამ მოსაზრებას ეწინააღმდეგება იმით, რომ სხვადასხვა ბაზარზე მოღვაწე ორგანიზაციები, ძირითადად, დიდი კორპორაციები არიან და ისინი არა ბიზნესერთეულის, არამედ კორპორაციული დონის სტრატეგიებს იყენებენ. აგრეთვე, ის ფიქრობს, რომ კომპანიები დიფერენცირებისა და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიებს ერთდროულად უნდა იყენებდნენ. პორტერის ტიპოლოგიების მესამე ნაკლი ისაა, რომ ისინი არ ითვალისწინებენ ზოგიერთ შესაძლო სტრატეგიულ არჩევანს. მაგალითად, დასაშვებია სიტუაცია, როცა შესაძლებელია პროდუქტის გაუმჯობესებაზე ფოკუსირებაც და კონკურენტული ფასების შენარჩუნებაც. დიფერენციაციის სტრატეგიის მიმყოლი კომპანია ამ დროს გამოიყენებდა შკალირებისა და გამოცდილების ეფექტებს, რითაც შეიმცირებდა ხარჯებს. ბოუმენს მიაჩნია, რომ პორტერის ტიპოლოგია არის სეგმენტაციის თეორია, რომელიც ბაზარს ორ სეგმენტად ყოფს. პირველ სეგმენტზე საშუალო დონის მწარმოებლები ყიდვიან საშუალო დონის ნაწარმს საშუალო ფასად და მომხმარებლები შეთავაზებული პროდუქტით კმაყოფილნი არიან. მეორე სეგმენტზე კი, კომპანიები სთავაზობენ მაღალი ხარისხის ნაწარმს მაღალი ფასებით იმ მომხმარებლებს, რომლებიც შესაბამისად აფასებენ ამ ნაწარმის მაღალ ხარისხს. ბოუმენმა დაასკვნა, რომ გვაროვნული სტრატეგიები ძალიან

მარტივი სტრუქტურებია, რომლებიც არ იძლევა პასუხს ორგანიზაციის კონტექსტთან დაკავშირებულ სტრატეგიულ პრობლემებზე (მაგ. გარემოებრივ კონდიციებზე) (ბოუმენი, 2008).

მილერს (1992) მიაჩნია, რომ მხოლოდ ერთი გვაროვნული სტრატეგიის მიყოლამ შესალოა კომპანიას საგადალო შედეგები მოუტანოს. ამ სტრატეგიულმა სპეციალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს: (1) მომხმარებელთათვის პროდუქტის შეთავაზების დეფიციტი; (2) კლიენტთა მოთხოვნების უგულვებელყოფა; (3) კონკურენტებისგან სუსტი თავდაცვა; (4) სიხისტე და (5) ორგანიზაციის ხედვის (თვალსაწიერის) დავიწროება. მილერის თქმით, უმჯობესია დიფერენციაციის და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიებისგან შედგეს ერთი, შერეული სტრატეგია, რადგან ასეთ სტრატეგიას შეუძლია შეამციროს სტრატეგიის სპეციალიზაციასთან დაკავშირებული რისკები.



**ცხრილი 10. გვაროვნულ სტრატეგიებთან დაკავშირებული რისკები**

სტრატეგია	რისკები
<p><b>დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა</b></p>	<p>ტექნოლოგიური ცვლილებები, რომლებიც ფასს უკარგავენ წარსულში განხორციელებულ ინვესტიციებსა და ცოდნას;                  ბაზარზე „ახალწვეულთათვის“ ცოდნის მიღების ხელმისაწვდომობა და სიმარტივე, იმიტაციის ან უახლესი ტექნოლოგიების შექმნის მეშვეობით;                  ხარჯებზე გადატანილი ყურადღების გამო საწარმოო ან მარკეტინგული ცვლილებების აუცილებლობის ვერ დანახვა;                  ხარჯების გაბერვა, რაც ამცირებს კომპანიის შესაძლებლობას შეინარჩუნოს ფასის ის მაჩვენებელი, რომლითაც იგი შექმნის კონკურენტის ბრენდ-იმიჯთან და დიფერენციაციის სხვა მიდგომებთან პაექრობას.</p>
<p><b>დიფერენციაცია</b></p>	<p>სხვაობა ხარჯებში, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის მქონე კონკურენტებს და დიფერენციაციის სტრატეგიის მქონე კომპანიას შორის იმდენად იზრდება, რომ რთულდება მომხმარებელთა ერთგულების შენარჩუნება;                  მას შემდეგ რაც იხვეწება მყიდველთა გემოვნება და სურვილები, მათთვის განსხვავებულ ფაქტორს თანდათან ეკარგება მნიშვნელობა;                  ნაწარმის განსხვავებულობას ფასი ეკარგება მიბაძვის გამო, რაც, ძირითადად, მაშინ ხდება, როცა ინდუსტრია განვითარების უმაღლეს დონეს მიაღწევს.</p>
<p><b>ფოკუსირება</b></p>	<p>ფართოვდება ფასთა სხვაობა დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის მქონე კომპანიებსა და ფოკუსირებულ კომპანიებს შორის, რათა აღმოიფხვრას ვიწრო სამიზნე აუდიტორიის ფასისმიერი მომსახურების უპირატესობა ან დაბალანსდეს ფოკუსირებით მიღწეული დიფერენცირებული მიდგომა;                  სტრატეგიულ სამიზნე აუდიტორიასა და მთლიან ბაზარს შორის ვიწროვდება პროდუქტის ან მომსახურების სასურველი განსხვავებები;                  სამიზნე სეგმენტზე კონკურენტი კომპანიები პოულობენ უფრო ვიწრო ქვესეგმენტს, რითაც სჯობნიან ფოკუსირებულ კომპანიებს.</p>

წყარო: პორტერი, (1980)

ის ასევე, ხელს უწყობს ორგანიზაციებს, განივითარონ სხვადასხვა შესაძლებლობა და აძლევს მათ საშუალებას, სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტში გამოიყენონ პოტენციური სინერგიები. თუმცა, მილერი ასევე აცხადებს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში შერეულ სტრატეგიებს მაინც წმინდა გვაროვნული სტრატეგია სჯობს. ეს იმ შემთხვევებში ხდება, როცა ბაზარი ითხოვს ერთ კონკრეტულ ფაქტორს, მაგალითად, ფასს ან ხარისხს. სიტუაციებში, როცა მომხმარებლები ითხოვენ სანდოობას, სასურველი არაა დანახარჯების შემცირება. ანალოგიურად, თუ მომხმარებლები ძალიან მგრძობიარეები არიან ფასის ზრდის მიმართ, აზრი არ აქვს განსხვავებული ნაწარმის ან თვისებების შეთავაზებას. სტრატეგია არ არის მხოლოდ ხარჯების შემცირება ან უნიკალური პროდუქტის შექმნა, არამედ „ის უნდა წარმოადგენდეს პროდუქტისა და მომსახურების დამატებითი თვისებებისა და ორგანიზაციის ძალისხმევის მომგებიან კონფიგურაციას“ (მილერი, 1992, გვ. 41).

პორტერის გვაროვნულ სტრატეგიათა განშტოებები. როგორც პორტერის გვაროვნული სტრატეგიების ალტერნატივა, ტრეასიმ და უირსემამ (1997), ბაზრის სეგმენტაციის მიხედვით, ემპირიულად დაამტკიცეს ორგანიზაციების სამი სტრატეგიული საშუალება. ამ მიდგომის მიხედვით, თითოეულ ინდუსტრიას გააჩნია სამი სეგმენტი. პირველი სეგმენტი ითხოვს დაბალი ფასის სტანდარტულ ნაწარმს, მეორე სეგმენტი - უკეთესი თვისებების ინოვაციურ ნაწარმს, რომლისთვისაც მომხმარებლები იხდიან მეტ ფასს, ხოლო მესამე სეგმენტი კი საჭიროებს სპეციალიზებულ ნაწარმსა და მომსახურებას. თითოეულ ამ სეგმენტზე მოსარგებლად ორგანიზაციებს შეუძლიათ ამ სამი სტრატეგიული მიდგომის გამოყენება: ექსპლუატაციური დახელოვნება (პირველ სეგმენტზე), პროდუქტზე ლიდერობა (მეორე) და მომხმარებელთან სიახლოვე (მესამე).

კიმმა და მოუბორნმა (2005) შექმნეს ე.წ. „ლურჯი ოკეანის“ სტრატეგია, რომელიც გვთავაზობს კონკურენციის დეტალურ განმარტებას. აზროვნების ამ მიმდინარეობის მიხედვით, სტრატეგიის მიზანი არაა კონკურენტებზე უკეთესი მოღვაწეობა, არამედ ახალი საბაზრო სივრცის ანუ „ლურჯი ოკეანის“ შექმნა. ამ სტრატეგიის მიხედვით, კონკურენცია ხდება ირიბი ცნება ან, საერთოდ, აზრი ეკარგება მას. ეს სტრატეგია ასევე ემხრობა დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენციაციის მიდგომების ერთდროულ

გამოყენებას. „ლურჯი ოკეანე“ მოიცავს სტრატეგიის ფორმულირებასაც და განხორციელებასაც.

პორტერის შემდეგ ყველაზე დიდი პოპულარულობით სარგებლობს მაილსისა და სნოუს (1978) მიერ შედგენილი სტრუქტურა, რომელიც გამოყოფს ოთხი ტიპის სტრატეგიულ მიდგომას: მაძიებლები/Prospectors, დამცველები/Defenders, ანალიტიკოსები/Analyzers და რეაქტორები/Reactors.

„მაძიებლები“ დინამიურ, ბუნდოვან გარემოს ეგუებიან და იყენებენ თავიანთ მოქნილობას, რათა ფეხი აუწყონ გარემოს ცვლილებებს. „მზვერავები“ პირველები სთავაზობენ მომხმარებელს ახალ პროდუქტებსა თუ სერვისებს. შესაბამისად, მათ ახასიათებთ მოშვებული, თავისუფალი სტრუქტურა, სამუშაო ძალის ნაკლები დანაწილება, ნაკლები ფორმალობა და ცენტრალიზაცია. რადგან „მზვერავები“ განუწყვეტლივ ეძებენ ახალი პროდუქტებისა და ბაზრების შესაძლებლობებს, რისკიც მეტია იმისა, რომ ახალი იდეა ვერ იმუშავებს. მაგალითად, ინტერნეტ-მაღაზია Amazon-ის ბიბლიოთეკა თავიდან დიდ რისკებთან იყო დაკავშირებული, მაგრამ უდიდესი წარმატება მოუტანა კომპანიას სხვა ასობით ინტერნეტ-მაღაზიისგან განსხვავებით, რომლებიც გაკოტრდნენ (ლინჩი, 2008).

„მაძიებლების“ მიდგომა მარტივია: ბაზარზე პიონერობით (First-mover advantage) უპირატესობის მოპოვება. ბაზარზე პროდუქტის პირველად შეტანა, წარმატების შემთხვევაში, დიდ კონკურენტულ უპირატესობას აძლევს კომპანიას, თუმცა ყოველთვის არსებობს იმიტირების საშიშროება და არსებობს შემთხვევები, როცა სხვების მაგალითზე წამოწყებული ბიზნესი უფრო მეტ წარმატებას აღწევს, ვიდრე მისი წინამორბედი (მათეუსი, 2002). ასევე წარუმატებლობის რისკიც არსებობს, რომლის მაგალითია კომპანია „ფილიპ მორისი“ და მისი უკვამლო, რევოლუციური სიგარეტის ბრენდი „აკორდი“, რომელმაც სრული კრახი განიცადა ამერიკულ ბაზარზე.

„დამცველები“ წარმოადგენს „მზვერავების“ საპირისპირო მიდგომას. ისინი გარემოს უდგებიან, როგორც უცვლელსა და სტაბილურს და ცდილობენ, რომ თავიანთი წარმოება და სხვა ოპერაციები შესაბამისად სტაბილური გახადონ. მათთვის დამახასიათებელია დიდი რაოდენობის მუშახელი, მაღალი დონის ფორმალობა და ცენტრალიზაცია. ძირითადად

„დამცველები“ ბაზრის მხოლოდ ერთ სეგმენტზე არიან კონცენტრირებული. „მზვერავთა“ საპირისპიროდ ისინი თავს არიდებენ ბაზარზე ახალი პროდუქტის შეტანას და კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად აქცენტს აკეთებენ სტაბილურობასა და ეფექტიანობაზე (ლინჩი, 2008).

„ანალიტიკოსების“ ძლიერი მხარეა სხვა ბიზნესების საუკეთესო მიდგომების გაანალიზება და შესაბამისად გამოყენება. ისინი მკაცრად აკონტროლებენ არსებულ პროდუქციას და მეტ თავისუფლებას აძლევენ ახალ ოპერაციებს. ასევე, „ანალიტიკოსების“ სიძლიერე ისაა, რომ ისინი „მზვერავების“ წარმატებულ სეგმენტებს ანალიზებენ და შემდგომში იმიტირებენ. თუ „მზვერავების“ პრიორიტეტი ბაზარზე პიონერობაა, „ანალიტიკოსები“ მეორე ადგილს სჯერდებიან (ჰოუპი და ლემან-გრუბე, 2001).

„რეაქტორები“ დამოკიდებულები არიან მხოლოდ საკუთარ რეაქციაზე და მათი წარმატება ფასდება ამ რეაქციის სისწრაფის მიხედვით. ამ ტიპის ორგანიზაციებს რაიმე კონკრეტული ძლიერი მხარე არ გააჩნიათ (ლინჩი 2008).

ზოგიერთი ასპექტით, პორტერისა და მაილსი/სნოუს მოდელები ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს. მაგალითად, ე.წ. „მზვერავების“ მიდგომა წააგავს პორტერის მიერ ახსნილ დიფერენციაციას, ხოლო „დამცველების“ სტრატეგია, პორტერის დანახარჯების მიხედვით, ლიდერობის მიდგომას მიესადაგება. თუმცა, არსებობს ძირეული განსხვავებებიც. კერძოდ, პორტერი თავის თეორიებს აფუძნებს ეკონომიკურ პრინციპებზე, ხოლო მაილსი/სნოუს მოდელი ეყრდნობა კომპანიის მიერ ბიზნეს გარემოს აღქმას (ლინჩი 2008).

ბეარდი და დესი (1981) ბიზნესის სტრატეგიას ხსნიან, როგორც ფირმის მახასიათებლების (შესაძლებლობების) ვარიაციას ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად. მათი თქმით, კომპანიას უნდა ჰქონდეს განსხვავებული მიდგომა ყველა იმ ინდუსტრიის მიმართ, რომელშიც მოღვაწეობს. ჰოფერი და შენდელი (1978) ამ თემაზე ლაკონურად აყალიბებენ თავიანთ აზრს: „ბიზნესის დონეზე, სტრატეგია კონცენტრირებულია იმაზე, თუ როგორ უნდა მოქმედებდეს კომპანია მოცემულ ინდუსტრიაში. ამგვარად, ფირმის გამორჩეული შესაძლებლობები და კონკურენტული

უპირატესობა არის ამ დონის სტრატეგიის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი“ (პოფერი და შენდელი, 1978, გვ. 27).

ამრიგად, ბიზნესის დონეზე, სტრატეგია განისაზღვრება რამდენიმე მახასიათებლის მიხედვით. კომპანიის ზომა, რესურსების გადანაწილება და კონკურენტების შესწავლა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ფირმის წარმატებისთვის. დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მეცნიერთა უმრავლესობა ბიზნესის სტრატეგიას უთმობს უფრო დიდ ყურადღებას, ვიდრე კორპორაციულ და ფუნქციურ სტრატეგიებს. შესაბამისად, მომდევნო თავებში გაანალიზებულია ბიზნესის სტრატეგიაზე არსებული ემპირიული ნაშრომები.

## 2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა და მისი გავლენა საწარმოების შედეგებზე

ამ პარაგრაფის მიზანია სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის არსებული ურთიერთკავშირის დადგენა ემპირიული ნაშრომების გაანალიზების მეშვეობით. აღნიშნული კვლევა მოიცავს 41 სხვადასხვა ქურნალში გამოქვეყნებულ თეორიული თუ ემპირიული ნაშრომების მიმოხილვას. ემპირიულ შედეგებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზა, რომლის შემოწმებაც მოხდება შეგროვებულ მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე (თავი 3).

**ემპირიული ლიტერატურის მიმოხილვა და კვლევის ჰიპოთეზის ჩამოყალიბება.** სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების შესწავლის შედეგად დადგინდა, რომ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის გასაზომად/განსასაზღვრად წინამდებარე კვლევაში გამოყენებულ იქნას რაციონალური არჩევანის მეთოდი. ამ მეთოდის მიხედვით, სტრატეგია უნდა შეიქმნას ფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვისა და დისერტაციის პირველ თავში განხილული ანალიტიკური ხერხების გამოყენებით. ფორმალური სტრატეგიული დაგეგმვა ნათლად განსაზღვრული და მიმდინარე პროცესია, რომლის შემადგენელ ელემენტებს წარმოადგენს: მიზნის განსაზღვრა, სტრატეგიის ფორმულირება და მისი შეფასება (ევალუაცია) (არმსტრონგი, 1982, სტეინერი, 1979; ბოიდი, 1991).

წარმოგიდგენთ ნაშრომთა სიას იმ ავტორებისას, რომელთა ემპირიული შედეგების ანალიზსაც ეყრდნობა წინამდებარე კვლევა (იხ. ცხრილი 11).

ქვემოთ ჩამოთვლილი ნაშრომებით მეცნიერებმა შეისწავლეს როგორც სამრეწველო, ასევე მომსახურების სფეროში მოღვაწე კომპანიები. თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, მათი კვლევები ორივე სექტორს მოიცავდა. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ კვლევების გარკვეულ რაოდენობაში არ იყო ინფორმაცია ინდუსტრიის სექტორის შესახებ, რაც, რა თქმა უნდა, ხელისშემშლელი ფაქტორია შედეგების განზოგადებისთვის. წარმოგიდგენთ ინფორმაციას დარგისა და სექტორის მიხედვით ჩატარებულ კვლევებზე. მათ მოიცავს: სამრეწველო სექტორში მოღვაწე 19 კომპანია, ორივეში ერთად დასაქმებული (სამრეწველო

და მომსახურების სფეროები) 7 კომპანია, ხოლო ინფორმაცია არ მოიპოვება 15 კომპანიის შესახებ.

აგრეთვე დავკენთ, რომ სარმეწველო ინდუსტრიაში ჩატარებული 19 კვლევიდან მხოლოდ 5 ნაშრომი იკვლევდა ერთი რომელიმე კონკრეტული ინდუსტრიის სექტორს, ხოლო დანარჩენი 14 კვლევას ახორციელებდა სხვადასხვა ინდუსტრიაში.

**ნაშრომებში გამოყენებული შერჩევის მეთოდები და მოცულობა.** ზემოხსენებული კვლევების ოთხმა ნაშრომმა გამოიკვლია 50 შემთხვევაზე ნალები, 7-მა 51-დან 100-მდე შემთხვევა, 3-მა 101-დან 150-მდე შემთხვევა, 5-მა 151-დან 200-ს შემთხვევამდე, ხოლო, 200 შემთხვევაზე მეტი 22-მა ნაშრომმა გამოიკვლია. აღნიშნულიდან ცხადად ჩანს, რომ კვლევების თითქმის მეოთხედმა გამოიკვლია 100 შემთხვევაზე ნაკლები, რამაც, სავარაუდოდ, იმოქმედა შედეგების სიზუსტეზე.

რაც შეეხება შერჩევის მეთოდებს, იგი განხორციელდა ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორებიცაა: გეოგრაფიული მდებარეობა, ასოციაციების წევრობა, კომერციულ მონაცემთა ბაზები და ინდექსები. აგრეთვე, ნაშრომთა უმრავლესობამ გამოიყენა ალბათური, მარტივი და სტრატეგიული შერჩევის მეთოდები. ყველა აღნიშნული ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენდა, შეემოწმებინა „სტრატეგიული დაგეგმვის გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე“ .

**სტრატეგიული დაგეგმვის შესაფასებლად გამოყენებული საზომები.** ზემოაღნიშნული კვლევების დროს სტრატეგიული დაგეგმვის განსასაზღვრად ავტორებმა გამოიყენეს უამრავი საზომი მექანიზმი. ამ მეთოდების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ სხვადასხვა ნაშრომში გამოყენებული მეთოდები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან. ბოიდმა და როინინგ-ელიოტმა (1998), რამდენიმე ნაშრომის გამოკვლევის შემდეგ შენიშნეს სტრატეგიული დაგეგმვის განსაზღვრის შეუთანხმებლობა და არათანმიმდევრულობა. მათ ასევე აღმოაჩინეს, რომ ნაშრომებში დაგეგმვა განისაზღვრებოდა სხვადასხვანაირად.

**ცხრილი 11.** ნაშრომთა ჩამონათვალი, რომელიც სწავლობს კავშირს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის

ნაშრომი	შერჩევის ზომა	ავტორი
„დაგეგმვა არსებული ბაზრებისთვის: აღმასრულებელი დირექტორების შეხვედრები და ფინანსური შედეგები“	71	გრინიერი და ნორბერნი (1975)
„გრძელვადიანი დაგეგმვა და ორგანიზაციის შედეგები“	273	კარგერი და მალიკი (1975)
„ტვირთების გადაზიდვის ინდუსტრია - დაგეგმვის საწინააღმდეგო ქეისი“	886	კალმანი და შაპირო (1978)
„სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტი საბირჟო უკუგებაზე“	557	ქაღლა (1980)
„სტრატეგია, სტრუქტურა, გარემო და ფინანსური შედეგები გაერთიანებული სამეფოს 48 კომპანიაში“	48	გრინიერი, იასაი-არდეკანი და ალ-ბაზაზი (1980)
„აქტა დაგეგმვისას და დაგეგმვის შედეგები“	300	ლენტიადესი და ტეხელი (1980)
„კორპორაციული-დონის სტრატეგია, ბიზნეს-დონის სტრატეგია და ფირმის შედეგები“	40	ბეარდი და დესი (1981)
„სტრატეგიული დაგეგმვა და რისკი“	557	ქაღლა (1981)
„მნიშვნელოვანი გარემოებები პატარა კომპანიებისთვის დაგეგმვასთან დაკავშირებით“	67	რობინსონი და ლითლჯონი (1981)
„სტრატეგიული დაგეგმვის როლი მცირე ბიზნესში“	80	უნი (1981)
„დაგეგმვა და ფინანსური შედეგები: დისკრიმინაციული ანალიზი“	557	ქაღლა და ქესტა (1982)
„დაგეგმვის მახასიათებლები პატარა ფირმებში“	200	ჯოუნსი (1982)
„აუტსაიდერების მნიშვნელობა პატარა ფირმების სტრატეგიულ დაგეგმვაში“	101	რობინსონ უმც. (1982)
„სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ყოვლისმომცველობა: განშტოებები, დაკვირვებები და სამომავლო მიმართულებები“	38	ფრედრიკსონი (1984)
„სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესები: ყოვლისმომცველობა და შედეგები არასტაბილური გარემოს მქონე ინდუსტრიაში“	27	ფრედრიკსონი და მიშელი (1984)
„პატარა ფირმებში დაგეგმვის, შედეგებისა და განვითარების საფეხურების ურთიერთობა“	51	რობინსონ უმც., პირსი II, ვოზიკისი და მესკონი (1984)
„სტრატეგიულმა დაგეგმვამ შესაძლოა გაზარდოს თქვენი აქციის ფასი“	380	უელჩი (1984)
„მცირე ბიზნესი: დაგეგმვა და დაგიფასდება - გრძელვადიანი დაგეგმვა“	732	აკელსბერგი და არლოუ (1985)
„გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტი და მცირე ბიზნესის შედეგები“	58	ორპენი (1985)



„სტრატეგიული დაგეგმვისა და ფინანსური შედეგების ურთიერთობა“	210	რაინი (1986)
„სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტიანობის მრავალმიზნიანი შეფასება - დისკრიმინაციული ანალიზი“	600	რამანუჯამი, ვენკატრამანი და კამილუსი (1986)
„დაგეგმვის სისტემის მახასიათებლები და დაგეგმვის ეფექტიანობა“	600	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1987ა)
„აშშ - სა და ავსტრალიის კორპორაციების სტრატეგიებისა და სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი“	155	კაპონი, ფარლი და ჰულბერტი (1987)
„დაგეგმვის ფორმალურობისა და სტრატეგიის გავლენა ფინანსურ შედეგებზე“	609	პირსი II, რობინსი და რობინსონ უმც. (1987)
„დაგეგმვა და შედეგები: ახალი ხედვა ძველ კითხვაზე“	600	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1987ბ)
„დაგეგმვის სისტემების განსხვავება მაღალი, საშუალო და დაბალი შედეგების მქონე კომპანიებში“	210	რაინი (1987)
„უპირატესობა, დაგეგმვა და შედეგები“	600	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1988)
„პატარა ფირმების დაგეგმვა და ფინანსური შედეგები მზარდ ინდუსტრიაში“	217	ბრაკერი, კიტსი და პირსონი (1988)
„ორგანიზაციული მახასიათებლები და პატარა ფირმების შედეგები“	578	კრეგი და კინგი (1988)
„დაგეგმვის ნიმუშები სტრატეგიული ქცევა და მათი ურთიერთობა ბიზნეს-დონის შედეგებთან“	609	რობინსონ უმც. და პირსი II (1988)
„სტრატეგიული და ოპერაციული დაგეგმვა, არასტაბილურობა და შედეგები პატარა ფირმებში“	115	შრედერი, მალფორდი და ბლეკბერნი (1989)
„სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის განმსაზღვრელი ფაქტორები დიდ ორგანიზაციებში - გარემოებრივი მიდგომა“	200	კუკალისი (1991)
„სტრატეგიული დაგეგმვა და კონკურენტული უპირატესობა“	113	პაუელი (1992)
„ფორმალურობის დაგეგმვა მცირე ბიზნესში“	188	ლაილსი, ბეირდი, ორისი და კურატკო (1993)
„სტრატეგიული დაგეგმვა, სკანირების ქმედებები და ფინანსური შედეგები პატარა ფირმებში“	51	ორპენი (1993)
„რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და ფირმის შედეგები: გარემოს შემარბილებელი როლი“	159	გოლი და რაშიდი (1997)
„სტრატეგიული დაგეგმვა: ჯერ კიდევ მყარად წინ - გრძელვადიანი დაგეგმვა“	500	გლეისტერი და ფოლშოუ (1999)
„სტრატეგიული დაგეგმვა, ავტონომიური ქმედებები და კორპორაციული“	456	ანდერსონი (2000)

„შედგები - გრძელვადიანი დაგეგმვა“		
„დაგეგმვა და ფირმის შედეგები: მრავალჯერადი დაგეგმვის აქტივობების ეფექტი და ტექნოლოგიური პოლიტიკა“	597	შრედერი, ჩაკო, ჰერმანი და მალფორდი (2004)
„სტრატეგიის, გარემოს არასტაბილურობის და შედეგების საზომების სათადარიგო მოდელი: გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე“	100	ჰოქი (2004)
„შედგების მამოძრავებლები მცირე და საშუალო ზომის ფირმებში - ემპირიული კვლევა“	1000	ორეგანი და გობადიანი (2004)

წყარო: ნანდაკუმარი, გობადიანი და ორეგანი, (2011) მიხედვით

მათ მიერ დადგენილი განზომილებები: ფორმალურობა, სიზუსტე, ეფექტიანობა, ამომწურავობა, ზომა, სისრულე, მნიშვნელობა, რაციონალობა, ანალიზი, მიზნების ჩამოყალიბება, დაკვირვება და გაანალიზება, პროცესები, ფაქტორები, სისტემები, სიცხადე, ინოვაციურობა, მახასიათებლები, შესაძლებლობები და სტრატეგია. ამ ნაშრომების უმრავლესობამ სტრატეგიული დაგეგმვა დაახასიათა მისი ფორმალურობისა და ინდიკატორების მნიშვნელოვნების მიხედვით (პირსი, ფრიმენი და რობინსონი, 1987), სხვა ნაშრომებში კი ცოდნასა და შესაძლებლობებს ენიჭება სხვა ასპექტებსა და ელემენტებზე მეტი მნიშვნელობა (ვენკატრამანი და რამანუჯამი, 1987). ბოიდმა და როინინგ-ელიოტმა (1998) განსაზღვრეს სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც ნორმატიული პროცესი და დაადგინეს მისი მთავარი ინდიკატორები, როგორცაა: მისიის განაცხადი, ტენდენციის ანალიზი, კონკურენციის ანალიზი, გრძელვადიანი და წლიური მიზნები, სამოქმედო გეგმები და ლიკვიდურობა.

**ორგანიზაციის შედეგების შესაფასებლად გამოყენებული საზომები.** აღსანიშნავია, რომ ნაშრომების უმეტესობაში გამოყენებულია შემდეგი ფინანსური მაჩვენებლები: ფინანსური თანაფარდობები, გაყიდვებისა და მოგების ზრდა. შედეგების გასაზომად ფინანსური კოეფიციენტებიდან ყველაზე დიდი პოპულარობით გამოირჩევა შემდეგი სამი: აქტივების უკუგების კოეფიციენტი (ROA), სააქციო კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი (ROE) და გაყიდვების უკუგების კოეფიციენტი (ROS). თუმცა, ყველაზე მნიშვნელოვან ფინანსურ კრიტერიუმად, ერთ-ერთმა ავტორმა, ქაღლამ (1981) გამოიყენა რისკის შემცირება. ეს ძალიან საინტერესო ფაქტია, რადგან ქაღლას (1981) კვლევებმა აჩვენა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში კომპანიები ახერხებდნენ რისკების შემცირებას. ლიტერატურის მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვისა და კომპანიის შედეგების კავშირის დასადგენად ზემოთ განხილულ ნაშრომებში გამოყენებულია მხოლოდ რამდენიმე არაფინანსური მაჩვენებელი.

**მონაცემთა ანალიზის მეთოდები.** ნაშრომებში გამოყენებული ანალიზის მეთოდებს შორისაა: კორელაციის ანალიზი, რეგრესიის ანალიზი, T კრიტერიუმი, დისპერსიული ანალიზი და ხი კვადრატი.

**ნაშრომთა შედეგები.** სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის არსებულ კავშირზე განხორციელებული კვლევების შედეგები მოცემულია ცხრილში 12.

ემპირიული კვლევების ანალიზმა წარმოაჩინა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის არსებულ კავშირზე შემდგომი კვლევების აუცილებლობა.

ზოგმა ნაშრომმა დაადგინა დადებითი დამოკიდებულება ამ ორ ფენომენს შორის (ანდერსონი, 2000; კუკალისი, 1991; აკელსბერგი და არლოუ, 1985), ზოგმა კი საერთოდ ვერ აღმოაჩინა ვერანაირი კავშირი (ფრედრიკსონი და მიშელი, 1984; გრინიერი, იასაი-არდეკანი და ალ-ბაზაზი, 1980; ქადლა და ქესტა, 1982).

ლიტერატურის ანალიზზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდა შემდეგი ჰიპოთეზა:

*ჰ1: რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა საწარმოებს უკეთეს შედეგებს მოუტანს.*

ამრიგად, ემპირიული კვლევების სისტემურმა ანალიზმა აჩვენა მეტი კვლევების ჩატარების აუცილებლობა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის არსებულ კავშირზე. გაირკვა, რომ ემპირიულ კვლევებში არსებობს მცირე შეუსაბამობა სტრატეგიული დაგეგმვის განსაზღვრის (ოპერაციონალიზაციის) საკითხში. ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზა, რომელიც შეამოწმებს კავშირს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის.

**ცხრილი 12.** ახდენს თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვა დადებით ზეგავლენას ორგანიზაციის შედეგებზე? - ნაშრომთა შედეგები

ნაშრომი	ავტორი	ზეგავლენის ხარისხი
“დაგეგმვა არსებული ბაზრებისთვის: აღმასრულებელი დირექტორების შეხვედრები და ფინანსური შედეგები”	გრინიერი და ნორბერნი (1975)	არანაირი ზეგავლენა
„გრძელვადიანი დაგეგმვა და ორგანიზაციის შედეგები“	კარგერი და მალიკი (1975)	დადებითი ზეგავლენა
„ტვირთების გადაზიდვის ინდუსტრია - დაგეგმვის საწინააღმდეგო ქეისი“	კალმანი და შაპირო (1978)	არანაირი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტი საბირჟო უკუგებაზე“	ქაღლა (1980)	შემოსავლების კუთხით არ არის მნიშვნელოვანი განსხვავება, თუმცა, სტრატეგიული დაგეგმვა საგრძნობლად ამცირებს რისკებს.
„სტრატეგია, სტრუქტურა, გარემო და ფინანსური შედეგები გაერთიანებული სამეფოს 48 კომპანიაში“	გრინიერი, იასაი-არდეკანი და ალ-ბაზაზი (1980)	არანაირი ზეგავლენა
„აღქმა დაგეგმვისას და დაგეგმვის შედეგები“	ლეონტიადესი და ტეზელი (1980)	არანაირი ზეგავლენა
„კორპორაციული სტრატეგია, ბიზნეს-დონის სტრატეგია და ფირმის შედეგები“	ბეარდი და დესი (1980)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვა და რისკი“	ქაღლა (1981)	დადებითი ზეგავლენა
„მნიშვნელოვანი გარემოებები პატარა კომპანიებისთვის დაგეგმვასთან დაკავშირებით“	რობინსონი და ლითლჯონი (1981)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვის როლი მცირე ბიზნესში“	უნი (1981)	ნაწილობრივი მხარდაჭერა
„დაგეგმვა და ფინანსური შედეგები: დისკრიმინაციული ანალიზი“	ქაღლა და ქესტა (1982)	არანაირი ზეგავლენა
„მცირე საწარმოებში დაგეგმვის მახასიათებლები“	ჯოუნსი (1982)	დადებითი ზეგავლენა
„აუტსაიდერების მნიშვნელობა მცირე საწარმოებში სტრატეგიულ დაგეგმვაში“	რობინსონ უმც. (1982)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის“	ფრედრიკსონი (1984)	დადებითი ზეგავლენა

ყოველსმომცველობა: განშტოებები, დაკვირვებები და სამომავლო მიმართულებები“		
„სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესები: ყოველსმომცველობა და შედეგები არასტაბილური გარემოს მქონე დარგში“	ფრედრიკსონი და მიშელი (1984)	არანაირი ზეგავლენა
„პატარა ფირმებში დაგეგმვის, შედეგებისა და განვითარების საფეხურის ურთიერთობა“	რობინსონ უმც., პირსი II, ვოზიკისი და მესკონი (1984)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიულმა დაგეგმვამ შესაძლოა გაზარდოს თქვენი აქციის ფასი“	უელში (1984)	დადებითი ზეგავლენა
„მცირე ბიზნესი: დაგეგმე და დაგიფასდება- გრძელვადიანი დაგეგმვა“	აკელსბერგი და არლოუ (1985)	დადებითი ზეგავლენა
„გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტი და მცირე ბიზნესის შედეგები“	ორპენი (1985)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვისა და ფინანსური შედეგების ურთიერთობა“	რაინი (1986)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტიანობის „მრავალმიზნიანი შეფასება - დისკრიმინაციული ანალიზი“	რამანუჯამი, ვენკატრამანი და კამილუსი (1986)	დადებითი ზეგავლენა
„დაგეგმვის სისტემის მახასიათებლები და დაგეგმვის ეფექტიანობა“	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1987ა)	დადებითი ზეგავლენა
„აშშ - სა და ავსტრალიის კორპორაციების სტრატეგიებისა და სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი“	კაპონი, ფარლი და ჰულბერტი (1987)	ნაწილობრივი მხარდაჭერა
„დაგეგმვის ფორმალურობისა და სტრატეგიის გავლენა ფინანსურ შედეგებზე“	პირსი II, რობინსი და რობინსონ უმც. (1987)	დადებითი ზეგავლენა
„დაგეგმვა და შედეგები: ახალი ხედვა ძველ კითხვაზე“	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1987ბ)	დადებითი ზეგავლენა
„დაგეგმვის სისტემების განსხვავება მაღალი, საშუალო და დაბალი შედეგების მქონე კომპანიებში“	რაინი (1987)	დადებითი ზეგავლენა
„უპირატესობა, დაგეგმვა და შედეგები“	რამანუჯამი და ვენკატრამანი (1988)	დადებითი ზეგავლენა

„მცირე საწარმოებში დაგეგმვა და ფინანსური შედეგები მზარდ ინდუსტრიაში“	ბრაკერი, კიტსი და პირსონი (1988)	დადებითი ზეგავლენა
„ორგანიზაციული მახასიათებლები და პატარა ფირმების შედეგები“	კრეგი და კინგი (1988)	არანაირი ზეგავლენა
„დაგეგმვის ნიმუშები სტრატეგიული ქცევა და მათი ურთიერთობა ბიზნეს-დონის შედეგებთან“	რობინსონ უმც. და პირსი II (1988)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული და ოპერაციული დაგეგმვა, არასტაბილურობა და შედეგები პატარა ფირმებში“	შრედერი, მალფორდი და ბლექბერნი (1989)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის განმსაზღვრელი ფაქტორები დიდ ორგანიზაციებში - გარემოებრივი მიდგომა“	კუკალისი (1991)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვა და კონკურენტული უპირატესობა“	პაუელი (1992)	დამოკიდებულია ინდუსტრიაზე
„ფორმალზებული დაგეგმვა მცირე ბიზნესში“	ლაილსი, ბეირდი, ორისი და კურატკო (1993)	ნაწილობრივი მხარდაჭერა
„სტრატეგიული დაგეგმვა, სკანირების ქმედებები და ფინანსური შედეგები პატარა ფირმებში“	ორპენი (1993)	დადებითი ზეგავლენა
„რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და ფირმის შედეგები: გარემოს შემარბილებელი როლი“	გოლი და რაშიდი (1997)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიული დაგეგმვა: ჯერ კიდევ მყარად წინ - გრძელვადიანი დაგეგმვა“	გლეისტერი და ფოლშოუ (1999)	ნაწილობრივი მხარდაჭერა
„სტრატეგიული დაგეგმვა, ავტონომიური ქმედებები და კორპორაციული შედეგები - გრძელვადიანი დაგეგმვა“	ანდერსონი (2000)	დადებითი ზეგავლენა
„დაგეგმვა და ფირმის შედეგები: მრავალჯერადი დაგეგმვის აქტივობების ეფექტი და ტექნოლოგიური პოლიტიკა“	შრედერი, ჩაკო, ჰერმანი და მალფორდი (2004)	დადებითი ზეგავლენა
„სტრატეგიის, გარემოს არასტაბილურობისა და შედეგების საზომების სათადარიგო მოდელი: გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე“	ჰოქი (2004)	ნაწილობრივი მხარდაჭერა

„შედგების მამოძრავებლები მცირე და საშუალო ზომის ფირმებში - ემპირიული კვლევა“	ორგანი და გობადიანი (2004)	დადებითი ზეგავლენა
--	-------------------------------	--------------------

**წყარო:** ნანდაკუმარი, გობადიანი და ორგანი, (2011) მიხედვით



### 2.3. ბიზნესის სტრატეგია და საწარმოების შედეგები

ამ პარაგრაფის მიზანია ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირების განხორციელების პროცესებზე ემპირიული ლიტერატურის შესწავლა, რათა ჩამოყალიბდეს ჰიპოთეზები, რომლებიც შეამოწმებენ მათ ურთიერთკავშირს საწარმოს შედეგებთან მიმართებაში.

**ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიები და ტაქსონომიები.** მას შემდეგ რაც განვიხილეთ ბიზნეს სტრატეგიის არსი (იხ. თავი 2.1), უკვე შეგვიძლია ვიზრუნოთ მის დაჯგუფებაზე ტიპოლოგიებად და ტაქსონომიებად. ტიპოლოგიები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც „ბიზნეს ორგანიზაციების სტრატეგიული ქცევის“ შინაგანი თვისებრივი დახასიათება, სადაც სტრატეგიის სახეობები ნაწილდება ვიწრო კლასიფიკაციური განზომილებების ან კონცეპტუალური კრიტერიუმების მიხედვით (ვენკატრამანი, 1989, გვ. 943). სტრატეგიული მართვის ლიტერატურაში რამდენიმე სახის ტიპოლოგიაა განმარტებული (მაილსი და სნოუ, 1978; აბელი, 1980; პორტერი, 1980; მაილსი, 1982). ტაქსონომიები კი არის კვლევების შედეგად მიღებული სტრატეგიების სახეები, რომლებიც ეფუძნება კომპანიის სტრატეგიული ქცევის რამდენიმე მაჩვენებელს და წარმოადგენს მათ თანმიმდევრულ კონფიგურაციებს. ტაქსონომიებიდან ყველაზე ცნობილია მილერისა და ფრიზენის (1978) და გალბრაითისა და შენდელის (1983) თეორიები. ჩვენ ყურადღებას მივაქცევთ ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიებს, ვინაიდან ისინი ამარტივებენ ინფორმაციის გაგებასა და დალაგებას.

წარმოვიდგინოთ ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიებსა და ტაქსონომიებს. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილიდან ნათლად ჩანს სტრატეგიის ტიპოლოგიებისა და ტაქსონომიების ძირითად ვერსიათა ჩამონათვალი. წამყვან აკადემიურ ჟურნალებში გამოქვეყნებულია უამრავი ნაშრომი ბიზნეს სტრატეგიაზე. ამ ნაშრომების უმეტესობა ბიზნეს სტრატეგიების განსასაზღვრად (ოპერაციონალიზაცია) იყენებს მაილსისა და სნოუს (1978), ან პორტერის (1980) ტიპოლოგიებს.

**ცხრილი 13. ბიზნესის სტრატეგიის ტიპოლოგიები და ტაქსონომიები**

ავტორ(ები)	ტიპოლოგიები/ტაქსონომიები	მახასიათებლები
ბაზელი, გეილი და სულთანი (1975)	<p><b>I</b> შენება  <b>II</b> შენარჩუნება  <b>III</b> მოსავლის აღება</p>	<p>ბაზრის წილის გაუმჯობესება ახალი პროდუქტის წარდგენით და მარკეტინგული ძალისხმევის გაძლიერებით;          არსებული ბაზრის წილის შენარჩუნება;          მაღალი, მოკლევადიანი შემოსავლებისა და ლიკვიდურობის მიღწევა ბაზრის წილის დაკლების ხარჯზე.</p>
ატერბეკი და აბერნათი (1975)	<p><b>I</b> შედეგების მაქსიმიზაცია  <b>II</b> გაყიდვების მაქსიმიზაცია  <b>III</b> ხარჯების მინიმიზაცია</p>	<p>აქცენტი კეთდება პროდუქტის ან სერვისის ხარისხზე; ტექნოლოგიებს და კვლევა/განვითარებას ენიჭება დიდი მნიშვნელობა;          აქცენტი კეთდება ბაზარზე გაყიდვებისა და ბაზრის წილის ზრდაზე;          აქცენტი კეთდება წარმოების პროცესის ტექნოლოგიებსა და კვლევა/განვითარებაზე გაწეული ხარჯების შემცირებაზე.</p>
ჰოფერი და შენდელი (1978)	<p><b>I</b> წილის ზრდა  <b>II</b> გაფართოება  <b>III</b> მოგება  <b>IV</b> ბაზარზე კონცენტრაცია და აქტივების შემცირება  <b>V</b> დიდი ცვლილება  <b>VI</b> ლიკვიდაცია</p>	<p>მასშტაბური ინვესტიციების განხორციელება ბაზარზე წილის მოსაპოვებლად; ბაზარზე მზარდი პოზიციის შენარჩუნება,          ინვესტირება დარგის სტანდარტებში;          ინვესტირება დარგის სტანდარტებში, ხარჯების კონტროლი ლიკვიდურობის მისაღწევად;          რესურსების გადაწყობა შედარებით პატარა, კონცენტრირებულ სეგმენტებზე;          სტრატეგიული მიდგომის შეცვლა, რასაც შეიძლება დასჭირდეს ინვესტიცია; ფულის ამოღება და ბაზრის დატოვება.</p>
მაილსი და სნოუ (1978)	<p><b>I</b> დამცველები  <b>II</b> ანალიტიკოსები  <b>III</b> მზვერავები  <b>IV</b> რეაქტორები</p>	<p>ორგანიზაციები, რომლებიც ფლობენ შედარებით ნაკლებ პროდუქტს/ბაზრის წილს;          ორგანიზაციები, რომლებიც მოღვაწეობენ ორი ტიპის ბაზარზე. ერთი შედარებით სტაბილური, ხოლო მეორე - ცვალებადი;          ორგანიზაციები, რომლებიც მუდმივად აკვირდებიან და ეძებენ ხელსაყრელ სიტუაციებს და ცდილობენ ბაზრის ახალი გამოწვევების/ტრენდების აყოლას;          ორგანიზაციები, რომლებშიც მენეჯერები აღიქვამენ ცვლილებებსა და მოულოდნელობებს, მაგრამ ვერ ახერხებენ ეფექტიან რეაგირებას.</p>
ვესპერი (1979)	<p><b>I</b> გამრავლება  <b>II</b> მონოპოლიზაცია</p>	<p>ბაზრის წილის ზრდა, არსებული საბაზრო სტრუქტურის გამრავლების მეშვეობით;</p>

	<b>III</b> დახელოვნება <b>IV</b> ლიკვიდაცია	კონკურენციის გაქრობა, ბაზარზე შესვლის ბარიერების შექმნა და რესურსების კონტროლი; პროდუქტში და/ან წარმოების პროცესში დახელოვნება; საქმიანობის შეწყვეტა და საბაზრო პოზიციის დათმობა.
აბელი (1980)	<b>I</b> შეთავაზებების მასშტაბი; <b>II</b> დიფერენციაციის მოცულობა ნაწარმის-ბაზრის სეგმენტებზე; <b>III</b> კონკურენტული დიფერენციაციის ხარისხი;	საქმიანობის მასშტაბი იმის მიხედვით, თუ ვის (მომხმარებლებს) ემსახურება, რა მოთხოვნილებებს უკმაყოფილებს მომხმარებელს ან რა ტექნოლოგიებს იყენებს კომპანია; რამდენად განსხვავებულ ნაწარმს ან სერვისს სთავაზობს კომპანია სხვადასხვა სეგმენტს, როგორებიცაა: მომხმარებლების ჯგუფები, მომხმარებლების ფუნქციები ან ტექნოლოგიები; რამდენად განსხვავებულია კომპანია კონკურენტებისაგან
ვისემა, ვან დერ პოლი და მესერი (1980)	<b>I</b> აფეთქება; <b>II</b> გაფართოება; <b>III</b> უწყვეტი ზრდა; <b>IV</b> თავის დაღწევა; <b>V</b> გამყარება; <b>VI</b> შეკუმშვა.	მოკლევადიანი კონკურენტული უპირატესობის გაუმჯობესება; გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის გაუმჯობესება; მდგომარეობის შენარჩუნება მზარდ ბაზარზე, ჩვეულებრივი ინვესტიცია; ბაზრის წილის დათმობა მზარდ ბაზარზე ფულის გასანადგებლად; ბაზრის წილის დათმობა სტაბილურ ბაზარზე ფულის გასანადგებლად; აქტივების ლიკვიდაცია და ბაზრის მიტოვება.
<b>პორტერი (1980)</b>	<b>I</b> დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა; <b>II</b> დიფერენცირება; <b>III</b> ფოკუსირება.	ნაყოფიერება, გამოცდილების გრაფიკის შემუშავება, კონტროლი და სხვა ხარჯების შესამცირებლად მიმართული ქმედებები; განსაკუთრებული პროდუქტის ან სერვისის შექმნა; კონცენტრირება კონკრეტულ ბაზარზე ან მომხმარებელთა ჯგუფზე.
მაილსი (1982)	<b>I</b> დარგის (ადგილის) დაცვა; <b>II</b> შეტევა დარგში.	ტრადიციული პროდუქტის/ბაზრის შენარჩუნება: (ა) მნიშვნელოვანი ინფორმაციის აკუმულირებისა და კონტროლის, (ბ) ინსტიტუციონალურ გარემოში არსებული მნიშვნელოვანი ელემენტების ლობირებისა და კოოპერირების (თანამშრომლობის) მეშვეობით; ეკონომიკური შედეგების გაუმჯობესება ტრადიციულ პროდუქტზე/ბაზარზე (ა) ნაწარმის განახლების და (ბ) ბაზრის სეგმენტაციის მეშვეობით.
გალბრაითი და შენდელი (1983)	<b>სტრატეგიის ტიპები</b> <b>სამომხმარებლო საქონლისთვის:</b> <b>I</b> მოსავლის აღება; <b>II</b> მშენებელი;	კაპიტალდაბანდების შემცირების სტრატეგია. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ სტრატეგიის ამ ტიპს, აშკარად ცდილობენ ბიზნესიდან ფულის მაქსიმალურად სწრაფად ამოღებას; იმ კომპანიების სტრატეგია, რომლებიც განსაკუთრებით ზრუნავენ თავის

	<p><b>III</b> ნაღების მოხდა (Cashout);  <b>IV</b> ნიში ანუ სპეციალიზაცია;  <b>V</b> მთამსვლელი;  <b>VI</b> უწყვეტობა.</p>	<p>საქონელზე, რეკლამაზე, კვლევასა და განვითარებაზე. მშენებელ(ის) სტრატეგიებს იყენებენ კომპანიები, რომლებიც ცდილობენ გაყიდვების სწრაფ ზრდას ან/და ბაზრის წილის მოპოვებას;</p> <p>კომპანიები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ ამ სახეობის სტრატეგიას, იყენებენ სარეკლამო და წამახალისებელ ხერხებს საქონლის აღქმული ფასეულობის გასაბურად, რათა ხელფონურად გაზარდონ ფასები, გაყიდვები და, შესაბამისად, მოგება. დაცემის ფაზაში მყოფ ბაზარზე მოქმედი კომპანიები ამ მიდგომას იყენებენ საქონლის/პროდუქტის სიცოცხლის გასახანგრძლივებლად;</p> <p>კომპანიები მიჰყვებიან აპრობირებულ, სპეციფიკურ სტრატეგიას, რომელიც კონცენტრირებულია პროდუქტისა და სერვისის მაღალ ხარისხზე. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კვლევასა და განვითარებას და ახალი ნაწარმის წარდგენას ბაზარზე;</p> <p>კომპანიები აწარმოებენ მცირე რაოდენობის ნაწარმს, დაბალი ფასებითა და ხარისხით;</p> <p>შეესაბამება განგრძობადობას ან „სტატუს ქვო“ სტრატეგიებს.</p>
<p>გალბრაითი და შენდელი (1983)</p>	<p><b>სტრატეგიის ტიპები ინდუსტრიული დანიშნულების საქონლისთვის:</b></p> <p><b>I</b> მცირე ვალდებულება;  <b>II</b> ზრდა;  <b>III</b> შენარჩუნება;  <b>IV</b> ნიში ან სპეციალიზაცია.</p>	<p>ეს არის მცირე ვალდებულების სტრატეგია, რადგან იგი არ ითვალისწინებს გრძელვადიან გეგმებას და მიზნებს. სტრატეგიის ეს ტიპი წააგავს სამომხმარებლო საქონლის „მოსავლის აღების“ სტრატეგიას;</p> <p>წინა სახეობის საპირისპირო სტრატეგია. ზრდის სტრატეგია არის იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ანხორციელებენ დიდ ინვესტიციებს და ბაზრის პოზიციის მუდმივი გაფართოებისკენ ისწრაფვიან;</p> <p>ეს არის განგრძობითობისა და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიების მახასიათებლებისაგან შემდგარი ჰიბრიდი;</p> <p>სპეციალიზაცია, სამომხმარებლო საქონლის ამავე სახელწოდების მქონე სტრატეგიის მსგავსი სახეობა. მაღალი ხარისხისა და ფასების პოლიტიკა, ვიწრო სავაჭრო ხაზი და რეკლამის სიმცირე არის ამ ტიპის სტრატეგიების დამახასიათებელი.</p>
<p>ჰერბერტი და დერესკი (1987)</p>	<p><b>I</b> განვითარება;  <b>II</b> სტაბილიზება;  <b>III</b> დიდი ცვლილება (turnaround);  <b>IV</b> მოსავლის აღება.</p>	<p>სტრატეგია, რომლის მიზანია კომპანიის ზრდა ახალი პროდუქტისა და ბაზარზე არსებული ხელსაყრელი სიტუაციების ძებნისა და გამოყენების მეშვეობით;</p> <p>სტრატეგია, რომლის მიზანია აქტივების ეფექტურად გამოყენებისა და ბაზრის სეგმენტაციის მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება.</p> <p>სტრატეგია, რომლის მიზანია ბიზნეს შემოსავლების კლების შეჩერება და</p>

		<p>მაქსიმალურად ცოტა დროში შემობრუნება;  სტრატეგია, რომლის მიზანია ინვესტიციების შემცირება, მაგრამ მოდერნიზაციის გაგრძელება მცირე მოცუბის მარჯობით, ლიკვიდურობის ან აქტივების უკუგების კოეფიციენტის ზრდისა და მომხმარებლების მოზიდვის მიზნით.</p>
<p>დუგლასი და რიი (1989)</p>	<p><b>I</b> ვრცელხაზოვანი;  <b>II</b> ინოვაციური  <b>III</b> ინტეგრირებული მარკეტერი  <b>IV</b> დაბალი ხარისხი  <b>V</b> ნიში  <b>VI</b> სინერგია</p>	<p>ფოკუსირება ხდება საქონლის მაღალ ხარისხისა და ბაზრის ფართო ხედვაზე. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია დიდი ბაზრის დიდი წილი და მაღალი ინვესტიციების უკუგების კოეფიციენტი (ROI); ასეთი ტიპის კომპანიებს გააჩნიათ ახალი პროდუქტების დიდი ნაირსახოება და მარკეტინგული ძალისხმევაზე მეტად ყურადღებას აქცევენ ინოვაციას; სტრატეგიის ეს ტიპი წააგავს ვრცელხაზოვან სტრატეგიას ბაზრის ფართო ხედვით და ნაწარმის შედარებით მაღალი ხარისხით. მათ ასევე ახასიათებთ დიდი კონცენტრაცია მომხმარებლებზე და აქვთ ვერტიკალური ინტეგრაციის მაღალი ხარისხი;  სტრატეგიების მეოთხე ტიპი ხასიათდება საქონლის დაბალი ხარისხით, ბაზრის ვიწრო ხედვითა და მცირე წილით;  ნიშის სტრატეგია ფოკუსირებულია მომხმარებელთა პატარა და კონცენტრირებულ ჯგუფზე. ასეთ კომპანიებს ახასიათებს საქონლის მაღალი ხარისხი და სამიზნე აუდიტორიას წარმოადგენს მაღალბიუჯეტის სეგმენტი; გააჩნია შედარებით ვიწრო ბაზრის ხედვა, მაგრამ ნაწარმის ხარისხი და ახალი ნაწარმის პროცენტულობა არის საშუალოზე დაბალი.</p>

წყარო: გალბრაითი და შენდელი (1983)

ეს ადასტურებს ამ მეთოდების ვარგისიანობას ბიზნეს სტრატეგიების შესაფასებლად. დესი და სხვ. (1995, გვ. 375) ხაზს უსვამენ პორტერისეული სტრატეგიის ტიპოლოგიას და ამბობენ, რომ მან „განიცადა ყველაზე დიდი თეორიული წინსვლა (განახლება) და ემპირიული ანალიზი“. აგრეთვე, კონანტი, მოკუა და ვარადარაჯანი (1990, გვ. 365) ემხრობიან მაილსისა და სნოუს (1978) სტრატეგიის ტიპოლოგიურ ხედვას და აცხადებენ, რომ „...გამოიწვია დიდი ინტერესი, კვლევა და მხარდაჭერა“. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ამ ნაშრომში, ბიზნესის ერთეულის სტრატეგიის განსასაზღვრად (ოპერაციონალიზაციისთვის), სწორედ, პორტერის (1980) და მაილსისა და სნოუს (1978) სტრუქტურები იქნება გამოყენებული.

### **ემპირიული ლიტერატურის მიმოხილვა და კვლევის ჰიპოთეზის ჩამოყალიბება.**

ბიზნესის სტრატეგიის განსაზღვრისთვის, მასსა და სხვა სტრატეგიულ ცვლადებს შორის კავშირის დასადგენად გავაანალიზეთ მოწინავე აკადემიურ ჟურნალებში გამოქვეყნებული ნაშრომები. ამასთან, შევარჩიეთ მხოლოდ ის ნაშრომები, რომლებიც ბიზნესის სტრატეგიის განსასაზღვრად/განსაზომად (ოპერაციონალიზაციისთვის) იყენებენ ან მაილსისა და სნოუს, ან პორტერის ტიპოლოგიებს. შედეგად მოძიებულ იქნა უამრავი ნაშრომი, რომელთაგან შემდგომი შესწავლისთვის შეირჩა შეირჩა 20. ამ 20-დან 12-ში ოპერაციონალიზაცია ეყრდნობა პორტერის ტიპოლოგიას, ხოლო დანარჩენ 8-ში კი - მაილსისა და სნოუს. წარმოგიდგენთ ჩამონათვალს იმ ავტორებისა და ნაშრომებისა, რომლებიც წინამდებარე დისერტაციაში გაანალიზდა (იხ. ცხრილი 14).

ნაშრომთა უმეტესობის მიზანს წარმოადგენდა ბიზნეს ერთეულის სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ შედეგებს შორის არსებული კავშირის დადგენა. განხილული 20 ნაშრომიდან უმეტესობა იკვლევს მხოლოდ სამრეწველო (11 ორგანიზაცია), თუმცა, რამდენიმე ნაშრომში ორივე (მომსახურების სექტორი) სექტორი (6 ორგანიზაცია) არის გათვალისწინებული (ხოლო დანარჩენ 3 ნაშრომში არ არის მითითებული ორგანიზაციათა სახეობა). სამრეწველო ორგანიზაციებზე მოყვანილი 11 ნაშრომიდან 8 იყენებს პორტერის ტიპოლოგიას ბიზნესის სტრატეგიის განსასაზღვრად (ოპერაციონალიზაციისთვის).

**ცხრილი 14.** ნაშრომები სია მაილსისა და სნოუს და პორტერის ტიპოლოგიების მიხედვით

ავტორები	ნაშრომი
დესი და დეივისი (1984)	„პორტერის (1980) გვაროვნული სტრატეგიები, როგორც სტრატეგიული ჯგუფის წევრობა და ორგანიზაციული შედეგების დეტერმინანტები“
კარნანი (1984)	„გვაროვნული კონკურენტული სტრატეგიები - ანალიტიკური მიდგომა“
უაითი (1986)	„გვაროვნული ბიზნეს-სტრატეგიები, ორგანიზაციული კონტექსტი და შედეგები: ემპირიული კვლევა“
რაითი, კროლი, ტუ და ჰელმსი (1991)	„გვაროვნული სტრატეგიები და ბიზნესის შედეგები: სახრახნი დანადგარების ინდუსტრიის ემპირიული კვლევა“
პარკერი და ჰელმსი (1992)	„გვაროვნული სტრატეგიები და ფირმის შედეგები დაღმასვლის მქონე ინდუსტრიაში“
მილერი და დესი (1993)	„პორტერის (1980) მოდელის შეფასება განზოგადებულების სიზუსტისა და სიმარტივის კუთხით“
კრონშოუ, დეივისი და კეი (1994)	„იყო შუაში გაჭედვით, თუ კარგი საკვები უფრო იაფია საინსბურიში“
მარლინი, ლემონტი და ჰოფმანი (1994)	„სიტუაციის, სტრატეგიის და შედეგების არჩევანი: მეორედ გადახედვა“
ჰუანგი (2001)	„ბიზნესისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების კავშირის ეფექტი“
კუმარი, სუბრამანიანი და სტრანდჰოლმი (2002)	„ბაზრის ორიენტაცია და შედეგები: აქვს თუ არა მნიშვნელობა ორგანიზაციული სტრატეგიის ქონას?“
კოო, კოჰო და ნამი (2004)	„პორტერის კონკურენტული სტრატეგიების კვლევა ვირტუალურ ბაზრებზე: ორი ონლაინ ბიზნეს“

	მოდელის შედარება“
გე და ღინგი (2005)	„ბაზრის ორიენტაცია, კონკურენტული სტრატეგია და ფირმის შედეგები: ჩინური ფირმების ემპირიული კვლევა“
კონანტი, მოკუა და ვარადარაჯანი (1990)	„სტრატეგიული ტიპები, გამორჩეული მარკეტინგული კომპეტენციები და ორგანიზაციული შედეგები: მრავალ საზომზე დაფუძნებული კვლევა“
პარნელი და რაითი (1993)	„გვაროვნული სტრატეგიები და შედეგები: მაილსისა და სნოუს ტიპოლოგიის ემპირიული შემოწმება“
ჯეიმსი და ჰატენი (1994)	„მაილსისა და სნოუს სტრატეგიული პროტოტიპების შედეგების ეფექტის შეფასება საბანკო სექტორში 1983-დან 1987-მდე“
რამასვამი, ტომასი და ლიტშერტი (1994)	„ორგანიზაციული შედეგები რეგულირებად გარემოში: სტრატეგიული ორიენტაციის როლი“
პარნელი (1997)	„ახალი სამხილი გვაროვნული სტრატეგიებისა და ბიზნესის შედეგების დებატებში: კვლევის შენიშვნა“
ჰოქი (2004)	„სტრატეგიის, გარემოს არასტაბილურობისა და შედეგების საზომების სათადარიგო მოდელი: გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე“
მური (2005)	„საცალო ვაჭრობის ტიპების მტკიცებადი მოდელისკენ: მაილსისა და სნოუს ემპირიული ტესტი“
ენდრიუსი, ბონინი და უოლკერი (2006)	„სტრატეგიის კონტენტი და ორგანიზაციული შედეგები: ემპირიული ანალიზი“



თითქმის ყველა ნაშრომში გამოყენებულია საფოსტო გამოკითხვის მეთოდი მონაცემთა შეგროვების მიზნით. ამათგან, ორში მკვლევარებმა დამატებით გამოიყენეს ინტერვიუებიც. ნაშრომთა უმეტესობაში რესპონდენტი იყო აღმასრულებელი დირექტორი ან უფროსი მენეჯერი.

ნაშრომთა უმეტესობაში დამოკიდებულ ცვლადად მიჩნეულია კომპანიის შედეგები. დამოკიდებულების ბუნება დამოუკიდებელ (მაგ. სტრატეგიის სახეობები) და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის შემოწმდა ისეთი ანალიტიკური მეთოდების მეშვეობით, როგორებიცაა რეგრესიის ანალიზი, დისპერსიული ანალიზი და ა.შ.

ნაშრომთა განხილვის შედეგად აღმოჩენილ სტრატეგიულ სახეობებსა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის არსებული მნიშვნელოვანი კავშირები მოცემულია *ცხრილში 15*. ის მოიცავს ლიტერატურის სისტემური ანალიზისას შესწავლილ ნაშრომებსა და ზოგიერთ სხვა პუბლიკაციას, რომლებიც განიხილავს ბიზნესის სტრატეგიისა და კომპანიის შედეგების ურთიერთკავშირს.

*ცხრილში 15* მოცემული ოცი ნაშრომის შედეგები ცხადყოფს, რომ სტრატეგიის ზოგ სახეობას სხვაზე მეტი პოზიტიური გავლენა აქვს კომპანიის შედეგებზე და, შესაბამისად, შესაძლებელია კომპანიების შედეგების არაერთგვაროვნების ახსნა სტრატეგიის ტიპოლოგიების გამოყენებით. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი აღმოჩენა არის ის, რომ ე.წ. „შუაში გახიდულ“ და „რეაქტორ“ (მაილსი და სნოუ, 1978) კომპანიებს აქვთ ბევრად უარესი შედეგები, ვიდრე სხვა სახეობის სტრატეგიის მიმდევარ ორგანიზაციებს.

**ჰიპოთეზების ჩამოყალიბება.** ლიტერატურის ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენა ისაა, რომ სტრატეგიის ტიპოლოგია არის ეფექტიანი საშუალება, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება ორგანიზაციული შედეგების არაერთგვაროვნების ახსნა. ზემოთ მოყვანილი მსჯელობა ცხადყოფს, რომ ბიზნესის სტრატეგიასა და საწარმოს შედეგების კავშირზე არსებული ნაშრომების შემოწმება ამ ორ ცვლადს შორის ურთიერთობის ბუნების განსასაზღვრად არ იძლევა საკმარის მტკიცებულებებს.

ცხრილი 15. კვლევის შედეგები

ავტორები	შედეგები
	<b>პორტერის ტიპოლოგია</b>
დესი და დეივისი (1984)	კომპანიები, რომლებიც ირჩევენ ერთ კონკრეტულ სტრატეგიას, აქვთ უკეთესი შედეგები, ვიდრე ბევრ სტრატეგიულ არჩევანს შორის „გახიდულ“ კომპანიებს.
კანანი (1984)	ორგანიზაციები, რომლებიც ირჩევენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენცირების სტრატეგიას, ზრდიან ბაზრის წილს და მოგებას.
უაითი (1986)	კომპანიები, რომლებიც ირჩევენ ხარჯებთან დაკავშირებულ სტრატეგიას, აჩვენებენ კარგ შედეგებს, როცა აქვთ ნაკლები ავტონომია, ხოლო დიფერენციაციის სტრატეგია უკეთ მუშაობს მაღალი ავტონომიის პირობებში.
რაითი, კროლი, ტუ და ჰელმსი (1991)	კომპანიებს, რომლებიც ირჩევენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიას, აქვთ უკეთესი შედეგები (თუ ისინი მართლაც მოიპოვებენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერის პოზიციას), ვიდრე მათ კონკურენტებს ალტერნატიული სტრატეგიით. ანალოგიურად, კომპანიებს, რომლებიც ირჩევენ დიფერენციაციის სტრატეგიას, აქვთ უკეთესი შედეგები (თუ ისინი მართლაც დანერგავენ დიფერენციაციის უკეთეს მახასიათებლებს), ვიდრე მათ კონკურენტებს ალტერნატიული სტრატეგიით. კომპანიებს, რომლებიც აერთიანებენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენციაციის სტრატეგიებს, ხშირად უკეთესი შედეგები აქვთ, ვიდრე სხვა კომპანიებს.
პარკერი და ჰელმსი (1992)	ტექსტილის წარმოების სექტორში მოღვაწე კომპანიებს, რომლებიც ანხორციელებენ შერეულ სტრატეგიებს, აქვთ თითქმის ისეთივე შედეგები, როგორებიც რომელიმე კონკრეტული

	სტრატეგიის განმახორციელებლებს.
მილერი და დესი (1993)	კომპანიების შედეგები მკვეთრად ვარირებს სტრატეგიათა სხვადასხვა ტიპის მიხედვით.
კრონშოუ, დეივისი და კეი (1994)	გაერთიანებულ სამეფოში მოღვაწე კომპანია „სეინსბერი“ იყენებს ორივე, დანახარჯების მიხედვით ლიდერობისა და დიფერენციაცირების სტრატეგიებს და აჩვენებს კარგ შედეგებს ინტეგრირებული სტრატეგიის მეშვეობით.
მარლინი, ლემონტი და ჰოფმანი (1994)	კომპანიების შედეგები მაქსიმალური და დიფერენცირებული არჩევნის სიტუაციაში უკეთესია, ვიდრე შედეგები მინიმალური და ინკრემენტალური არჩევნისას (თავი 1).
ჰუანგი (2001)	არ შეინიშნება მნიშვნელოვანი სხვაობა „გახიდული“ კომპანიებისა და ინოვაციისა და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის განმახორციელებელ კომპანიების შედეგებს შორის. ინოვაციის სტრატეგიის კომპანიებს აქვთ უკეთესი შედეგები, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიაზე ორიენტირებულ კომპანიებს.
კუმარი, სუბრამანიანი და სტრანდჰოლმი (2002)	დიფერენციაციის სტრატეგიის გამტარებელი კომპანიები უფრო მეტად არიან ორიენტირებულნი ბაზარზე, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის გამტარებელი კომპანიები ხოლო ბაზარზე ორიენტაციის გამო მათ უკეთესი შედეგები აქვთ, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის მქონე კომპანიებს.
კოო, კოჰო და ნამი (2004)	დიფერენციაციის სტრატეგია ასოცირდება კარგ შედეგებთან ონლაინ კომპანიებში, ხოლო ფოკუსირების სტრატეგია კი განაპირობებს კარგ შედეგებს კომპანიებში, რომლებსაც გაყიდვების ფიზიკური წერტილებიც და ონლაინ მომსახურებაც აქვთ.
გე და ლინგი (2005)	მომხმარებლებზე ორიენტაციას ახასიათებს ყველაზე მჭიდრო კავშირი ბიზნეს ერთეულის სტრატეგიასა და კომპანიის შედეგებთან.

მაილსისა და სნოუს ტიპოლოგია

კონანტი, მოკუა და ვარადარაჯანი (1990)	„მზვერავებს“ გააჩნიათ მეტი საბაზრო შესაძლებლობები, ვიდრე „ანალიტიკოსებს“, „დამცველებს“ და „რეაქტორებს“. მაგრამ „მზვერავები“. „ანალიტიკოსები“ და „დამცველები“ აჩვენებენ დაახლოებით თანაბარ შედეგებს და თითქმის ყოველთვის ჯობნიან „რეაქტორებს“
პარნელი და რაითი (1993)	„მზვერავები“ ჯობნიან სხვებს შემოსავლების ზრდის კუთხით, მაგრამ მოგების მაჩვენებლით „ანალიტიკოსებს“ უკავიათ მოწინავე პოზიცია. „რეაქტორებს“ აქვთ ყველაზე უარესი შედეგები. კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად კი ინტეგრირებული სტრატეგიები გამოიყენება.
ჯეიმსი და ჰატენი (1994)	სტრატეგიის ტიპს აქვს უმნიშვნელო გავლენა კომპანიის შედეგებზე.
რამასვამი, ტომასი და ლიტშერტი (1994)	„დამცველები“ აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე „მზვერავები“.
პარნელი (1997)	„რეაქტორებს“ აქვთ აქტივების უკუგების ყველაზე დაბალი კოეფიციენტი (ROA), ხოლო დაბალანსებულ კომპანიებს კი - ყველაზე უკეთესი შედეგები იმავე მაჩვენებლის მიხედვით.
ჰოქი (2004)	შეინიშნება მნიშვნელოვანი ურთიერთკავშირი მენეჯმენტის სტრატეგიულ არჩევანსა და კომპანიის შედეგებს შორის.
მური (2005)	„მზვერავებს“, „ანალიტიკოსებსა“ და „დამცველებს“ აქვთ მდგრადი და დადებითი შედეგები „რეაქტორებისგან“ განსხვავებით. „მზვერავებს“ აქვთ შედარებით დადებითი კავშირი შედეგებთან, ვიდრე სხვა სტრატეგიის გამტარებელ კომპანიებს.
ენდრიუსი, ბოინი და უოლკერი (2006)	„მზვერავთა“ სტრატეგიასა და შედეგებს შორის არის დადებითი, ხოლო „რეაქტორთა“ სტრატეგიასა და შედეგებს შორის კი - უარყოფითი ურთიერთკავშირი.

მოლიანობაში, კვლევის შედეგები მიანიშნებს, რომ სტრატეგიის სამი სახეობიდან ერთ-ერთის არჩევა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ერთი კონკრეტული სტრატეგიული მიმდინარეობის გარეშე ფუნქციონირება („შუაში გახილული“ საწარმოები). ლიტერატურის მიმოხილვაზე დაყრდნობით, ბიზნესის სტრატეგიასა და კომპანიის შედეგებს შორის არსებული კავშირის შესაფასებლად ჩამოყალიბდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

ჰ2ა: საწარმოებს, რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე ე.წ. „შუაში გახილული“ საწარმოები.

ჰ2ბ: საწარმოები, რომლებიც მიჰყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიების ერთგული საწარმოები.

როგორც სტრატეგიის ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის კონცეპტუალური მოდელი ამტკიცებს, საწარმოებში სტრატეგიული დაგეგმვა პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს ბიზნესის სტრატეგიებზე. თუმცა, ლიტერატურის ანალიზმა ცხადყო, რომ წარსულში განხორციელებული კვლევები არ აანალიზებენ ამ ორ ცვლადს შორის არსებულ ურთიერთობებს. ამ ნაშრომში ეს კავშირი შეფასდება შემდეგი ჰიპოთეზის შემოწმებით:

ჰ3: საწარმოები, რომლებიც დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად აყალიბებენ ბიზნესის სამი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენციაციის და ინტეგრირებული) ერთ-ერთს.

ამ სამი ჰიპოთეზის შემოწმებით ჩვენ შევეცდებით სტრატეგიის სახეობებისა და შედეგების ურთიერთკავშირის გამოაშკარავებას. ჰ3 ჰიპოთეზის შემოწმების მეშვეობით კი გაირკვევა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ბიზნესის სტრატეგიას შორის არსებული ურთიერთკავშირის ბუნება.

სტრატეგიის განხორციელების დროს წარმოქმნილი ბარიერები და მათი გადალახვის გზები. ნოუბლის და მოკვას, (1999) აზრით, სტრატეგიის იმპლემენტაცია წარმოადგენს მისი ფორმულირებასა და ორგანიზაციულ შედეგებს შორის არსებული ჯაჭვის უმნიშვნელოვანეს რგოლს. ნათმა შეისწავლა აშშ-სა და კანადაში არსებული

ორგანიზაციების სტრატეგიული სვლები და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ გადაწყვეტილებების ნახევარიც კი ვერ აღწევდა წინასწარ დასახულ მიზანს, ძირითადად, განხორციელების პროცესში შექმნილი პრობლემების გამო (ნათი, 1999).

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესახებ დიდი რაოდენობით თეორიული თუ ემპირიული ლიტერატურის არსებობის მიუხედავად, სტრატეგიის იმპლემენტაციას არც თუ ისე ბევრმა მეცნიერმა მიაქცია ყურადღება. შესაბამისად, ლიტერატურაც არ არის მრავლად მრავალფეროვანი. გთავაზობთ იმ სირთულეების ჩამონათვალს, რომელიც კვლევების შედეგად გამოიკვეთა:

(ა) დასჭირდა მეტი დრო, ვიდრე იყო მოსალოდნელი; (ბ) იმპლემენტაციის პროცესში აღმოჩნდა გაუთვალისწინებელი პრობლემები; (გ) განხორციელებისას ქმედებათა არაეფექტიანი კოორდინაცია; (დ) კონკურენტ (პარალელურ) ქმედებებს შორის ყურადღების გაფანტვა; (ე) არასაკმარისი შესაძლებლობები; (ვ) შეუსაბამო მომზადება; (ზ) უკონტროლო გარე ფაქტორები; (თ) არაადეკვატური ხელმძღვანელობა და მცდარი მიმართულება; (ი) შესასრულებელი დავალებების არასრულფასოვანი განმარტება; (კ) მონიტორინგის სამსახურისთვის საჭირო ინფორმაციული სისტემების გაუმართაობა; (ლ) წამყვანი პერსონალის ორგანიზაციიდან წასვლა; (მ) კომპანიის პერსონალმა ვერ გაიგო საბოლოო მიზნები; (ნ) პასუხისმგებლობათა გადაწყობის (დელეგირება) ბუნდოვანი განმარტება; (ო) სტრატეგიის ფორმულირებაში მთავარი მონაწილეები არ არიან აქტიურად ჩართულნი განხორციელების პროცესში; (პ) დაგვიანდა იმ პრობლემების დირექტორებამდე მიტანა, რომლებიც მათ აუცილებელ ჩარევას საჭიროებდა (ალექსანდერი, 1985);

(ა) აღმასრულებელი დირექტორების მიერ დასახული მიზნები და ფორმულირებული სტრატეგიები სხვადასხვა განყოფილების მენეჯერებმა პერიფერიულ დონეზე ვერ აღიქვეს ნათლად (ვერნჰეიმი, 1985);

(ა) ზედმეტად ბევრი და ურთიერთსაპირისპირო პრიორიტეტი (ბ) აღმასრულებელი დირექტორების გუნდის არაადეკვატური მუშაობა; (გ) მართვის იერარქიის „ზემოდან ქვემოთ“ მუშაობის სტილი; (დ) შიდა ფუნქციონალური დაპირისპირებები; (ე) უხეირო ვერტიკალური კომუნიკაცია; (ვ) მენეჯმენტის განვითარების ნაკლებობა (ვესელი, 1993);

(ა) სტრატეგიის განხორციელებამ მოითხოვა მეტი დრო, ვიდრე მოსალოდნელი იყო; (ბ) განხორციელების პროცესში თავი იჩინა გაუთვალისწინებელმა პრობლემებმა; (გ) განხორციელებისათვის საჭირო აქტივობების შეუთანხმებლობა; (დ) კონკურენტ (პარალელურ) ქმედებებს შორის ყურადღების გაფანტვა; (ე) მნიშვნელოვანი ამოცანებისა და საქმიანობის შესრულებისთვის საჭირო განმარტებების ნაკლებობა; (ვ) არაადეკვატური ინფორმაციული სისტემების გამოყენება განხორციელების მონიტორინგის პროცესში (ალ-ლამდი, 1998);

(ა) უფროსი მენეჯერების მცდარი ხედვა და (ბ) საოპერაციო საქმეთა მართვის მიმართ სიბეცე (მელდრამი და ატკინსონი, 1998);

(ა) უფროსი მენეჯერების არაეფექტიანი გუნდი; (ბ) ბუნდოვანი სტრატეგიები და საწინააღმდეგო პრიორიტეტები; (გ) მართვის იერარქიის „ზემოდან ქვემოთ“, ანუ ჩაურევლობის (laissez-faire) მუშაობის სტილი; (დ) უხეირო ვერტიკალური კომუნიკაცია; (ე) ფუნქციებს, საქმიანობებსა და საზღვრებს შორის შეუთავსებლობა და (ვ) უხარისხო მენეჯმენტი (ბირი და აიზენშტატი, 2000);

(ა) სტრატეგიული ინერტულობა; (ბ) მეწილეთა (stakeholder) ვალდებულებების ნაკლებობა; (გ) სტრატეგიული უმოქმედობა; (დ) სტრატეგიული გამოფიტვა; (ე) სტრატეგიული იზოლაცია; (ვ) წინსვლის ცუდად აღქმა; (ზ) სტრატეგიის განხორციელების წამოწყებისთვის დამახასიათებელი გადაღლილობა; (თ) მოუთმენლობა და (ი) წარმატების არაღნიშვნა (ფრიდმენი, 2003);

(ა) უხარისხო მართვა; (ბ) ფუნქციების ცუდად აღქმა; (გ) განყოფილებათა მენეჯერების მიერ უხარისხო ხელმძღვანელობა და ღირეკტივების მიცემა; (დ) განხორციელების მნიშვნელოვანი ამოცანებისა და საქმიანობის ცუდი განსაზღვრა; (ე) თანამშრომელთა ერთგულების ნაკლებობა; (ვ) ქვედა დონეზე მომუშავე თანამშრომლების არასაკმარისი მომზადება და ინსტრუქტაჟი; (ზ) არასაკმარისი კოორდინირება განყოფილებათა შორის; (თ) თანამშრომლების არასაკმარისი შესაძლებლობები; (ი) ანგარიშვალდებულების ბუნდოვანება; (კ) უხეირო საინფორმაციო სისტემები და (ლ) არაეფექტიანი მონიტორინგი (შაჰი, 2005).

**პროცესები, რომლებიც ხელს უწყობს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას.** ავტორთა გარკვეული ჯგუფი შეეცადა გაერკვია, თუ რა პროცესები ახდენდა დადებით გავლენას სტრატეგიის განხორციელების პროცესზე. აღნიშნული ავტორები და მათი ნაშრომები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

*ცხრილ 16-ში* მოყვანილი ნაშრომების მიმოხილვის შემდეგ განისაზღვრა ჩამონათვალი ფაქტორებისა (პროცესებისა), რომლებიც საწარმოებმა უნდა გაითვალისწინონ სტრატეგიის განხორციელების პროცესში წარმატების მისაღწევად (იმ პრობლემების გადასაჭრელად, რომლებიც ამავე თავში არის გაუღებელი). აღნიშვნის ღირსია ის, რომ ზემოხსენებული ფაქტორების ჩამონათვალი საკმაოდ სოლიდურად გამოიყურება, რაც თავისთავად ქმნის მათი ემპირიულ კვლევაში გამოყენების სირთულეს (სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შესაფასებლად).

იმ მიზნით, რომ ემპირიული კვლევა შესაძლებელი იყოს, ჩვენ პრიორიტეტს მივანიჭებთ ორ - მილერისა (1997) და ჰიკსონის, მილერისა და უილსონის (2003) ნაშრომებს, რომლებიც, აგრეთვე, ხშირად გამოიყენება სხვადასხვა ავტორის მიერ.

მილერმა (1997) საწარმოო და მომსახურების სფეროებში მოღვაწე ექვს ორგანიზაციაში თერთმეტი სტრატეგიული გადაწყვეტილების განხორციელების შესწავლის შემდგომ განსაზღვრა წარმატების მომტანი ათი ფაქტორი: 1. მხარდაჭერა; 2. შეფასების შესაძლებლობა; 3. განსხვავებულობა; 4. კულტურული ამთვისებლობა; 5. სიმარჯვე; 6. სიახლოვე; 7. პრიორიტეტები; 8. რესურსებზე წვდომა; 9. სტრუქტურის (ორგანიზაციული) გამარტივება და 10. მოქნილობა. ამ ნაშრომმა ასევე აღმოაჩინა, რომ ფაქტორები, რომლებსაც დადებითი გავლენა აქვს სტრატეგიის განხორციელებაზე, არის: **მხარდაჭერა, განსხვავებულობა, კულტურული ამთვისებლობა და სიმარჯვე.** მილერმა ცვლადების ამ ჯგუფს უწოდა „შემსრულებლები“ და დანარჩენ ხუთ ფაქტორს კი - „დამხმარეები“, რადგან ისინი სტრატეგიის განხორციელებას აქტიური როლის გარეშე უჭერენ მხარს (მილერმა 1997).

მოგვიანებით ჰიკსონმა, მილერმა და უილსონმა კვლევის შედეგად გამოაშკარავეს სტრატეგიის იმპლემენტაციაზე მოქმედი რამოდენიმე ფაქტორი, რომლებიც ორ ჯგუფად დაყვეს. პირველი, გამოცდილებაზე დაფუძნებული მიდგომა ითვალისწინებს შემდეგ



ფაქტორებს: რესურსების მართვის უნარი (Resourcing), ცნობადობა (familiarity), მისაღებობა (acceptability) და სპეციფიკურობა (Specificity). ხოლო მეორე, მზადყოფნაზე დაფუძნებულ მიდგომაში გაერთიანებულია შემდეგი ცვლადები: სტრუქტურული სიმარტივე (Structural facilitation), პრიორიტეტის მინიჭება (priority) და მიღებადობა (Receptivity). ამ ნაშრომის მიხედვით, სტრატეგიის წარმატებით განსახორციელებლად ორგანიზაციებს აქვთ მხოლოდ ორი არჩევანი: გამოცდილებაზე დაფუძნებული დაგეგმილი არჩევანი და მზადყოფნაზე დაფუძნებული უპირატესი არჩევანი. მიუხედავად იმისა, რომ ამ მიდგომებიდან ერთ-ერთის არჩევა აუმჯობესებს სტრატეგიის განხორციელებას, ამ ავტორებმა დაასკვნეს, რომ წარმატების შანსი იზრდება ამ ორი მიდგომის ერთად გამოყენებით (პიკსონმა, მილერმა და უილსონმა, 2003).

**სტრატეგიის განხორციელებაზე ემპირიული ნაშრომების ანალიზი და ჰიპოთეზების განსაზღვრა.** ჰიპოთეზის ჩამოყალიბების მიზნით, მოხდა იმ ნაშრომების შესწავლა, რომლებიც იკვლევენ სტრატეგიის განხორციელების საკითხებს. ქვემოთ მოყვანილია ავტორები და მათი ნაშრომები, აგრეთვე, ის შედეგები, რომლებიც მათ მიიღეს კვლევების ჩატარების შემდეგ (იხ. ცხრილი 17).

**ცხრილი 16. სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისთვის საჭირო პროცესები**

ავტორი	ნაშრომები
პინტო და სლევეინი (1987)	„პროექტის წარმატებით განხორციელებაში არსებული კრიტიკული ფაქტორები“
უოკერი და რუკერტი (1987)	„მარკეტინგის როლი ბიზნეს სტრატეგიების განხორციელებაში: კრიტიკული მიმოხილვა და კონცეპტუალური სტრუქტურა“
ჰემბრიკი და კანელა უმც. (1989)	„სტრატეგიის განხორციელება, როგორც არსი და გაყიდვები“
ბრაისონი და ბრომილვი (1993)	„კრიტიკული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ძირითადი პროექტების დაგეგმვასა და განხორციელებაზე“
ლინგლი და შიმანი (1994)	„სტრატეგიის ხელშემშლელი ფაქტორი არის მონაცემთა გაფანტულობა“
შმიდტი (1994)	„გაყიდვებზე ორიენტირებული კომპანიის ქეისი“
ალ-ღამდი (1998)	„სტრატეგიული გადაწყვეტილებების წარმატებული განხორციელების ბარიერები: ბრიტანული გამოცდილება“
ნათი (1998)	„განხორციელების მიდგომების ლავირება, წინაღობა და წარმატება“
ნოუბლი და მოკვა (1999)	„მარკეტინგის სტრატეგიების განხორციელება: მენეჯერული თეორიის განვითარება და ტესტირება“

ბირი და აიზენშტატი (2000)	„სტრატეგიის განხორციელების ჩუმი მკვლევები“
დული, ფრაიქსელი და ჯადჯი (2000)	„არც თუ ისე ცხადი ახსნა: კონსესუსი, ვალდებულება და სტრატეგიის განხორციელების სისწრაფე და წარმატება“
მიხლიტში (2000)	„მაღალი შედეგების მქონე, ლოიალური დასაქმებულები: სტრატეგიის განხორციელების რეალური გზა“
ფრიდმენი (2003)	„გენიალურობა განხორციელებაშია“
ჰიკსონი, მილერი და უილსონი (2003)	„დაგეგმილი თუ პრიორიტეტული? ორი არჩევანი სტრატეგიული გადაწყვეტილების განხორციელების სამართავად“
ალიო (2005)	„სტრატეგიის განხორციელების მოკლე პრაქტიკული გზამკვლევი“
შაჰი (2005)	„სტრატეგიის წარმატებით განხორციელების საფუძველი: ბარიერების გადალახვა“

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შესახებ არც თუ ისე ბევრი ნაშრომი მოიძებნება, სტრატეგიის განხორციელებასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის კავშირზე ორიენტირებული კი - კიდევ უფრო ცოტა. ასევე, ანალიზის შედეგად აღმოჩნდა, რომ სტრატეგიის განხორციელების შესწავლის პროცესში არ ფიგურირებს ისეთი ცვლადი, როგორცაა სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიზნეს ერთეულის სტრატეგია. ამიტომ, ამ ცვლადებს შორის არსებული ურთიერთკავშირი და სტრატეგიის განხორციელების გაგენა საწარმოს შედეგებზე ბუნდოვანია.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ჰიკსონის, მილერისა და უილსონის (2003) ნაშრომმა უდიდესი წვლილი შეიტანა სტრატეგიის განხორციელების პროცესის კვლევის განვითარებაში და, შესაბამისად, ჩვენც მათ მიერ ჩამოყალიბებულ მიდგომებს გამოვიყენებთ (დაგეგმილი არჩევანი და უპირატესი არჩევანი). ორგანიზაციის შედეგებსა და მათ მიერ განხორციელებულ სტრატეგიას შორის ურთიერთკავშირის გამოასაშკარავებლად ჩამოვყალიბეთ შემდეგი ჰიპოთეზები:

ჰ4: სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის შედეგების გაუმჯობესებაში.

წინამდებარე კვლევა აგრეთვე შეეცდება გამოასაშკაროს ურთიერთკავშირი, როგორც სტრატეგიის განხორციელებასა და სტრატეგიის დაგეგმვას, ასევე სტრატეგიის განხორციელებასა და ბიზნესის სტრატეგიას შორის.

ჰ5ა: საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას.

ჰ5ბ: საწარმოები, რომლებიც ბიზნესის სამი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება ან ინტეგრირებული) ირჩევენ ერთ-ერთს, შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის განხორციელებას, ვიდრე „შუაში გახიდულები“.

ცხრილი 17. სტრატეგიის განხორციელებაზე არსებული კვლევების შედეგები

ავტორ(ები)	ნაშრომი	კვლევის შედეგები
ვერნჰეიმი (1985)	„სტრატეგიის განხორციელების სირთულეები ნაციონალიზებულ ინდუსტრიაში“	აღმასრულებელი დირექტორების მიერ დასახული მიზნები და სტრატეგიები განყოფილებათა მენეჯერებმა ვერ აღიქვეს ნათლად პერიფერიულ დონეზე.
სკევინგტონი და დაფტი (1991)	„ბიზნესდონის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელების ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პროცესის მოდალობების კვლევა“	სტრატეგიის განხორციელება მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, სისტემებსა და პროცესებს (ინფორმაციის დამუშავება) და სანქციებს (ძალაუფლების გამოყენება ახალი ქმედებებისა და აზრების მხარდასაჭერად).
კარგარი და ბლუმენტალი (1994)	„სტრატეგიული გადაწყვეტილებების წარმატებული განხორციელება პატარა ზომის ბანკებში“	ბანკები, რომლებსაც სტრატეგიის განხორციელების დროს ჰქონდათ ნაკლები პრობლემები, აღწევდნენ მეტ წარმატებას, ვიდრე ბანკები, რომლებსაც ჰქონდათ ბევრი პრობლემა.
მილერი (1997)	„სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელება: წარმატების ოთხი ძირითადი ფაქტორი“	ოთხი ფაქტორი: თანადგომა, ნათელი მიზნები, დაგეგმვა და ხელშემწყობი კლიმატი - არის გადამწყვეტი სტრატეგიის განხორციელების მართვაში.
ალ-დამდი (1998)	„სტრატეგიული გადაწყვეტილებების წარმატებული განხორციელების ბარიერები: ბრიტანული გამოცდილება“	კომუნიკაცია, მენეჯმენტის მხარდაჭერა და გამართული ინფორმაციული სისტემები არის სტრატეგიის განხორციელების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები.
ნათი (1998)	„განხორციელების მიდგომების ლავირება, წინაღობა და წარმატება“	ნაშრომმა განსაზღვრა სტრატეგიის განხორციელების ოთხი სხვადასხვა მიდგომა: ჩარევა, მონაწილეობა, დაყოფილება და მბრძანებლობა (ელიქტი). აღმოჩნდა, რომ ამ ოთხიდან ყველაზე წარმატებული მიდგომაა ჩარევა.
ნათი (1999)	„გასაკვირია, მაგრამ მართალი: ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებების ნახევარი წარუმატებელია“	ორგანიზაციების გადაწყვეტილებების ნახევარი არ სრულდება შემდეგი მიზეზების გამო: (ა) პრობლემის გადაჭრის საკითხებში მენეჯერების მხრიდან საკუთარი აზრის ლობირება, (ბ) ალტერნატივების ძიების შეზღუდვა და (გ) გეგმების განსახორციელებლად ძალაუფლების გამოყენება.
დული, ფრაიქსელი და	„არც თუ ისე ცხადი ახსნა: კონსენსუსი, ვალდებულება და სტრატეგიის“	გადაწყვეტილებებზე კონსენსუსი ეხმარება მათ მიმართ ერთგულების განმტკიცებაში, რასაც, თავის მხრივ, დადებითი კავშირი აქვს

ჯადჯი (2000)	განხორციელების სისწრაფე და წარმატება“	განხორციელების წარმატებასთან, მაგრამ ეს ერთგულება ანელებს განხორციელების პროცესს.
ოკუმუსი (2001)	„სტრატეგიის განხორციელების სტრუქტურისკენ“	სტრატეგიის განხორციელების წარმატება დამოკიდებულია სტრატეგიის შინაარსზე, შიდა და გარე კონტექსტზე და სტრატეგიის პროცესზე. განსაკუთრებით დიდი როლი ამ ფაქტორებს შორის აქვს შიდა კონტექსტს.
აალტონენი და იკავალკო (2002)	„სტრატეგიის წარმატებით განხორციელება: ინტეგრირებული სამრეწველო სისტემები“	სტრატეგიის განხორციელების ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა იყო ცუდი კომუნიკაცია. ასევე, დიდ ბარიერს წარმოადგენდა ამა თუ იმ საკითხის სწორად აღქმის ნაკლებობა განხორციელების პროცესში.
პიკსონი, მილერი და უილსონი (2003)	„დაგეგმილი თუ პრიორიტეტული? ორი არჩევანი სტრატეგიული გადაწყვეტილების განხორციელების სამართავად“	ახსნილია ნაშრომში.

ჰიპოთეზა 34-ის შემოწმებით ჩვენ შევეცდებით სტრატეგიის განხორციელებასა და მის შედეგებს შორის ურთიერთკავშირის გამოაშკარავებას, ხოლო 35ა და 35ბ ჰიპოთეზის შემოწმებით კი გაირკვევა ურთიერთკავშირი სტრატეგიის განხორციელებას, სტრატეგიის დაგეგმვას და ბიზნესის სტრატეგიას შორის.

ამრიგად, ბიზნესის გეგაროვნული სტრატეგიების დაყოფა შესაძლებელია ორ ჯგუფად, ტაქსონომიებად და ტიპოლოგიებად. ტიპოლოგიები წარმოადგენენ თეორიულ, ხოლო ტაქსონომიები კი ემპირიული კვლევების შედეგად ჩამოყალიბებულ სტრატეგიებს. ლიტერატურის სისტემური ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენა ისაა, რომ კომპანიებს შორის შედეგების არაერთგვაროვნების ასახსნელად სავსებით შესაძლებელია სტრატეგიის ტიპოლოგიების ეფექტიანად გამოყენება.

აგრეთვე, გამოკვეთა პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლის სტრატეგიის განხორციელებას და ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფს მის წარმატებას. შესაბამისად, ჩამოყალიბრა ჰიპოთეზები, რომელთა შემოწმებაც შემდეგ თავში მოხდება.

## თავი III. კვლევის მეთოდოლოგია და მონაცემთა ანალიზი

### 3.1. კვლევის მეთოდოლოგია

ამ პარაგრაფის მიზანია შეიმუშაოს ის მეთოდები, რომლებიც საფუძვლად დაედება შემდგომ კვლევას. განხილულია კვლევის ფილოსოფიური მიმართულება. აგრეთვე, დეტალურად არის განმარტებული საკვლევი პოპულაციის შერჩევის კრიტერიუმები და მოცულობა. ახსნილია ყველა ის პროცედურა რომელთა მეშვეობითაც ჩამოყალიბდა კვლევის ინსტრუმენტი. შემოწმებულია კვლევაში გამოყენებული კონსტრუქციებისა და საზომი სკალების სანდოობა კრონბახის ალფის მეშვეობით.

**კვლევის ფილოსოფიური საფუძველი.** მიდგომა, რომელზეც არის კვლევა დამყარებული, გულისხმობს არსებული თეორიის (ჰიპოთეზის) ემპირიული კვლევის საშუალებით შემოწმებას. თეორიული მიმოხილვის შედეგად ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზები, რომლებიც შემოწმდა კითხვარების დაგზავნის შედეგად მიღებული და გაანალიზებული მონაცემებით. გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდები.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, კვლევა ატარებს პოზიტიურ ხასიათს, რომელიც გულისხმობს რეალობის არსებობას მკვლევარისგან დამოუკიდებლად. *ცხრილი 18* მეშვეობით წარმოგიდგენთ გუბა და ლინკოლნის (1994) მიერ შემოთავაზებულ მეცნიერული პარადიგმების ონთოლოგიას, ეპისტემოლოგიას, მეთოდოლოგიასა და მათთან დაკავშირებულ კვლევის მეთოდებს.

*ცხრილი 18-დან* ნათლად ჩანს, რომ წინამდებარე კვლევა ონთოლოგიური, ეპისტემოლოგიური და მეთოდოლოგიური მრწამსით სრულად იზიარებს პოზიტიურ და ნაწილობრივ პოსტ პოზიტიურ მახასიათებლებს, იყენებს რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებს, ექსპერიმენტული კვლევის დიზაინს. მონაცემები გროვდება რიცხობრივი ფორმატით, დახურული კითხვების მეშვეობით და მონაცემთა ანალიზისთვის გამოიყენება დასკვნითი სტატისტიკა.



**ცხრილი 18.** მეცნიერული პარადიგმების ონთოლოგია, ეპისტემოლოგია, მეთოდოლოგია და მათთან დაკავშირებული კვლევის მეთოდები

	პოზიტივიზმი	პოსტ-პოზიტივიზმი	კონსტრუქციონიზმ-ინტერპრეტივიზმი	კრიტიკულ-იდეოლოგიური
ონთოლოგია	ბუნებრივი რეალიზმი: „რეალური“ რეალობა სრულად აღქმადია	კრიტიკული რეალიზმი: „რეალური“ რეალობა სავარაუდოდ აღქმადია	რელატივიზმი: მრავალი ლოკალური რეალობები განლაგებულია ფსიქოლოგიურად და სოციალურად	ისტორიული რეალიზმი: ფაქტობრივმა რეალიზმმა მოახდინა სოციალური, პოლიტიკური, კულტურულ-ეკონომიკური და სქესობრივი ფასეულობების კონფიგურაცია.
ეპისტემოლოგია	ობიექტური: ცოდნა ჭეშმარიტია	მოდულიცირებული ობიექტური: ცოდნა სავარაუდოდ ჭეშმარიტია	ტრანზაქციული/სუბიექტური: ფსიქოლოგიურად და სოციალურად კონსტრუირებული	ტრანზაქციული/სუბიექტური: ისტორიულად განლაგებული და ფასეულობებით დაკავშირებული
მეთოდოლოგია	ექპერიმენტული/მანიპულაციური: ჰიპოთეზის ვერიფიკაცია	მოდულიცირებული ექპერიმენტული/მანიპულაციური: ჰიპოთეზის ვალსიფიკაცია	დიალექტური	დიალოგური/დიალექტური
მიზანი	ახსნა	ახსნა	გაგება	ემანსიპატორული, ტრანსფორმაციული
ძიების პერპექტივა (მიზანი)	ნომოთეტური	ნომოთეტური	იდოგრაფიული	იდოგრაფიული (ინდივიდის შესწავლა)
ძიების ლოგიკა	დედუქციური	დედუქციური	ინდუქციური	ინდუქციური

ხარისხის კრიტერიუმები	შიდა და გარე ვალიდურობა; სანდოობა.	შიდა და გარე ვალიდურობა; მოდიფიცირებული სანდოობა.	უტყუარობა; დამოკიდებულებადობა; დამოკიდებულება; დადასტურებადობა; ავთენტურობა.	ისტორიული კუთვნილება; გაუცნობიერების ეროზია; მოქმედების სტიმული.
კვლევის მეთოდები	რაოდენობრივი	რაოდენობრივი/ თვისებრივი	თვისებრივი	თვისებრივი
კვლევის დიზაინი	ექსპერიმენტული: ნამდვილი და ქუაზი ექსპერიმენტები; კონტროლი.	ექსპერიმენტული: ნამდვილი და კვაზი ექსპერიმენტები, პასიურ-ობზერვაციული; კონტროლი.	ნატურალისტური	ნატურალისტური
შერჩევა	აღბათური	აღბათური, მიზნობრივი	მიზნობრივი	მიზნობრივი
მონაცემთა შეგროვება	რიცხობრივი ფორმატი; დახურული კითხვები.	რიცხობრივი ფორმატი; დახურული კითხვები.	საუბრის ფორმატი; ღია კითხვები.	საუბრის ფორმატი; ღია კითხვები.
მონაცემთა ანალიზი	დასკვნითი სტატისტიკა	დასკვნითი სტატისტიკა	ტექსტის თვისებრივი ანალიზი	ტექსტის კრიტიკული ანალიზი

წყარო: გუბა და ლინკოლნის (1994) მიხედვით

**კვლევის მეთოდები და საკვლევი პოპულაციის შერჩევა.** ნაშრომში გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. სტრატეგიული მართვის სფეროში წამყვანი მეცნიერების კვლევების ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზები შემოწმებულია პირველადი მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის საფუძველზე, რის შემდეგ მოხდა მათი განზოგადება და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება. კვლევის ინსტრუმენტად არჩეულია საფოსტო და სატელეფონო გამოკითხვები.

**შერჩევის მოცულობა.** საკვლევი პოპულაცია და შერჩევის მოცულობა განისაზღვრა სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემთა ბაზაზე დაყრდნობით. მონაცემთა ბაზის მიხედვით, D (იხ. დანართი 7) სექციაში თავმოყრილი 1530 საწარმოდან საკვლევი პოპულაცია შეირჩა ორგანიზაციების სიდიდითა და პროდუქციის გამოშვების მოცულობით, (რომლის გამოშვების მოცულობა აღემატებოდა 1.5 მილიონ ლარს). 2015 წლის მონაცემების მიხედვით, აღნიშნული პარამეტრებით განისაზღვრა 455 მსხვილი საწარმოსაგან შემდგარი საკვლევი პოპულაცია. აქვე აღსანიშნავია, რომ წინასწარი კვლევის (ჩატარდა ჩადრმავებული ინტერვიუ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, ეროვნული ანგარიშების დეპარტამენტის ხელმძღვანელ ბატონ ლევან გოგობერიშვილთან და TBSC საკონსულტაციო კომპანიის პარტნიორ და წამყვან კონსულტანტ ბატონ თენგიზ ლომიტაშვილთან. აღნიშნული ინტერვიუების საშუალებით გამოირკვა, რომ ის საწარმოები, რომლებსაც შესაბამისი ფინანსური სახსრები არ გააჩნიათ, არ მიმართავენ სტრატეგიულ მართვას). შედეგებმა ცხადყო, რომ დაბალბრუნვიანი კომპანიები არ არიან ჩართულნი სტრატეგიული დაგეგმვის ან/და სტრატეგიის შემუშავება-განხორციელების პროცესებში.

სალანტსა და დილმანზე (1994) დაყრდნობით, ზემოაღნიშნული საკვლევი პოპულაციიდან მინიმუმი შერჩევის ზომა არის 79 შემთხვევა, 95% ნდობის დონისა და +/- 10 ნდობის ინტერვალის მიხედვით, რაც აღიარებულია ბიზნეს სფეროს მკვლევარების მიერ.

**გამოკითხვის ინსტრუმენტი.** კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულია ლიკერტის საზომის 57 კითხვისაგან შემდგარი კითხვარი. აღნიშნულ კითხვარში კითხვების რაოდენობა განისაზღვრა ადრე ჩატარებულ მსგავს კვლევებზე დაყრდნობით. მიმდინარეობდა მუშაობა კითხვარის სრულყოფისთვის. სამუშაო პროცესში აქტიურად იყვნენ ჩართულნი როგორც აკადემიური, ისე პრაქტიკული სფეროს წარმომადგენლები. თავდაპირველად საკვლევი ინსტრუმენტი შემუშავდა ივ. ჯავახიშვილის უნივერსიტეტის საერთაშორისო ბიზნესის კათედრის ასოცირებულ პროფესორ შოთა შაბურიშვილის და ვილნიუსის გედიმინას ტექნიკური უნივერსიტეტის საერთაშორისო ეკონომიკისა და ბიზნესის მენეჯმენტის კათედრის ხელმძღვანელის პროფესორ ბორისას მელნიკასის ზედამხედველობით. შემდგომ აღნიშნული კითხვარი გადაეგზავნა პრაქტიკული სფეროს ორ წარმომადგენელს, TBSC საკონსულტაციო კომპანიის პარტნიორ და წამყვან კონსულტანტ ბატონ თენგიზ ლომიტაშვილს და ლიტვის ინოვაციური ცენტრის წამყვან მკვლევარს და პროექტების მენეჯერ ბატონ მანტას ვილისს. მათგან მიღებული შენიშვნები გაითვალისწინეთ და კითხვარში შევიტანეთ ცვლილებები. შემდგომ კვლავ გადაეგზავნა აკადემიური სფეროს წარმომადგენლებს და აღნიშნულ ცვლილებებზე გაკეთდა განმარტებები. ეს პროცედურა რამდენჯერმე განმეორდა და შედეგად მიღებულ იქნა საკვლევი ინსტრუმენტის ოპტიმალური ვერსია.

**კვლევაში გამოყენებული კონსტრუქციები და საზომი სკალები.** ცხრილ 19-ში მოცემულია იმ ნაშრომთა ჩამონათვალი, რომლებში გამოყენებულ კონსტრუქციებსა და საზომ სკალებსაც ეყრდნობა წინაბდებარე ნაშრომი. კვლევის კონცეპტუალური მოდელი (იხ. სქემა 7) მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ბიზნესის სტრატეგია, სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვა და კომპანიის შედეგები.

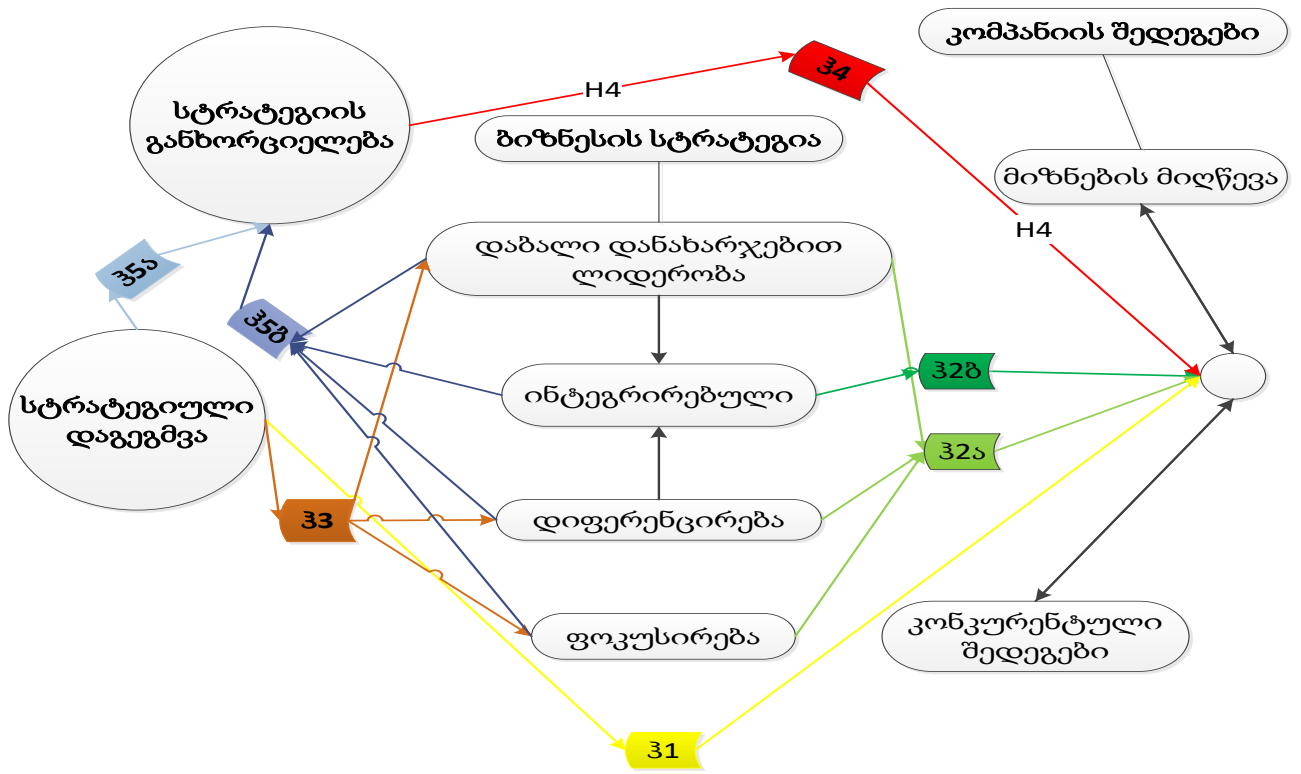
**ცხრილი 19. კონსტრუქციები და საზომი სკალები**

მოდელის კომპონენტი	კონსტრუქცია	წყარო
ბიზნესის სტრატეგია	დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა დიფერენცირება ფოკუსირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ლუო და ზაო, (2004)</li> <li>• რიჩარდი და ჰელმსი, (2006)</li> <li>• ნანდაკუმარი, გობადიანი და ო'რეგანი, (2011)</li> </ul>
სტრატეგიული დაგეგმვა	დაგეგმვის რაციონალურობა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ნანდაკუმარი, გობადიანი და ო'რეგანი, (2011)</li> </ul>
სტრატეგიის განხორციელება	სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჰიკსონი, მილერი და ვილსონი, (2003)</li> <li>• ნანდაკუმარი, გობადიანი და ო'რეგანი, (2011)</li> <li>• რიჩარდი და ჰელმსი, (2006)</li> </ul>
კომპანიის შედეგები	მიზნების მიღწევა კონკურენტული შედეგები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რამანუჯამი, ვენკატრამანი და კამილუსი, (1986)</li> <li>• ნანდაკუმარი, გობადიანი და ო'რეგანი, (2011)</li> <li>• რიჩარდი და ჰელმსი, (2006)</li> </ul>

**კვლევის მოდელი.** ნაშრომის კვლევის მოდელი წაროდგენილია *სქემა 7-ში*, რომელიც იკვლევს შემოთავაზებული ჰიპოთეზების ურთიერთკავშირს როგორც ერთმანეთთან, ისევე ორგანიზაციის შედეგებთან.

**კვლევაში გამოყენებული ანალიტიკური ხერხები:** დისპერსიული ანალიზი, რეგრესიული ანალიზი, კორელაციის ანალიზი.

სქემა 7. კვლევის მოდელი



### 3.2 კვლევის მახასიათებლები (ვალიდობა და სანდოობა) და ფაქტორული ანალიზი

ამ პარაგრაფში შემოწმდება შეგროვებული მონაცემების ვალიდურობა და სანდოობა, განხორციელდება თითოეული საზომის (სტრატეგიული დაგეგმვა, ბიზნესის სტრატეგია, სტრატეგიის განხორციელება და კომპანიის შედეგები) ფაქტორული ანალიზი.

**კვლევის ვალიდობის შემოწმება.** ვალიდობა წარმოადგენს კვლევის ვარგისიანობის საზომს და გვაძლევს პასუხს კითხვაზე, ნამდვილად ვზომავთ/ვიკვლევთ თუ არა იმას, რისი გაზომვაც გვინდა. აგრეთვე ვალოდობა განზოგადებებსაც ეხება, თუ რამდენად შესაძლებელია კვლევის არსებული შედეგები განზოგადდეს (განვაზოგადოთ). განასხვავებენ ვალიდობის სამ ძირითად ტიპს:

- გარე ვალიდობა;
- კონსტრუქტის ვალიდობა;
- შიდა ვალიდობა.

გარე და შიდა ვალიდობები ეხება კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნების ვარგისიანობას, ხოლო კონსტრუქტის ვალიდობა ეხება გაზომვებს, ანუ კვლევაში გამოყენებული ინსტრუმენტების ვარგისიანობას. უფრო მეტი სიცხადისთვის ზემოხსენებული ვალიდობის ტიპები ქვემოთ არის დეტალურად განხილული. გარე ვალიდობა გულისხმობს იმას, თუ რამდენად შევძლებთ შედეგების განზოგადებას სხვა სამრეწველო კომპანიებზე სხვა დროის მონაკვეთში. შიდა ვალიდობის დროს საუბარია დასკვნების სისწორესა და მიზეზ-შედეგობრიობასთან მიმართებაზე. კონსტრუქტის ვალიდობა გულისხმობს, თუ რამდენად სწორად ავაგეთ კვლევის კონსტრუქტები. ანუ, ვზომავთ თუ არა იმას, რაც უნდა გავზომოთ. კონსტრუქტის ვალიდობა, თავის მხრივ, იყოფა ორ კატეგორიად, ესენია: კრიტერიუმის ვალიდობა და შირნაარსის ვალიდობა. შინაარსის ვალიდობის დროს საკვლევ ინსტრუმენტს ამოწმებენ (შინაარსობრივად რამდენად შესაბამეა კონსტრუქტი საკვლევ საგანს)

და საკუთარ აზრს აფიქსირებენ ექს რტები (აკადემიური და პრაქტიკული სფეროებიდან). კრიტიკრიუმის ვალიდობა გულისხმობს, თუ როგორ იქცევა კვლევის კონსტრუქტი სხვადასხვა ვითარებაში. იგი მოიცავს: წინასწარმეტყველების, თანმდევ, კონვერგენტულ (არსებულ კვლევებში გამოყენებულ კონსტრუქტებთან მსგავსება) და დისკრიმინანტულ (რამდენად განსხვავდება სხვა კონსტრუქტებისგან) კატეგორიებს (კუპერი და შინდლერი, 2001).

კუპერის და შინდლერის, (2001) თანახმად, იმისათვის, რომ კვლევის კონსტრუქტს ჰქონდეს კარგი კრიტიკრიუმის ვალიდობა, იგი უნდა აკმაყოფილებდეს ზემოჩამოთვლილი კრიტიკრიუმებიდან ერთს. წინამდებარე კვლევას გააჩნია კონსტრუქტის კარგი ვალიდობა ორივე კომპონენტის (კრიტიკრიუმისა და წინაარსისა) მიხედვით. აგრეთვე, აქვს კარგი შიდა და გარე ვალიდობები.

**კვლევის სანდობის შემოწმება.** სანდობის ანალიზი აფასებს მრავალ საზომს შორის თანმიმდევრობის ხარისხს. იმისთვის, რომ კვლევა სანდო იყოს, მან უნდა აჩვენოს, რომ რესპონდენტების მსგავს ჯგუფთან მსგავს კონტექსტში (ნებისმიერად განსაზღვრული) ჩატარების შემთხვევაში, მსგავსი შედეგები უნდა მივიღოთ (ჰაირი და სხვ., 2006). სანდობის სამი ძირითადი ტიპი არსებობს:

- სტაბილობა;
- ეკვივალენტობა;
- შინაგანი შეთანხმება.

**სანდობა სტაბილობის მიხედვით.** სანდობა ამ ფორმით დროში და მსგავს შერჩევებში შეთანხმებას გულისხმობს. კვლევაში სანდო ინსტრუმენტი სხვადასხვა დროს მსგავსი რესპონდენტებისგან მსგავს მონაცემებს იძლევა (კუპერი და შინდლერი, 2001).



**სანდლობა ეკვივალენტობის სახით.** ამ ტიპის სანდლობა ორ ძირითად სახეობას აერთიანებს. პირველ რიგში, სანდლობა შეიძლება მიიღწეოდეს ტესტის, ან მონაცემების შეგროვების სხვა ინსტრუმენტის ეკვივალენტური ფორმების (ცნობილია, ასევე, როგორც ალტერნატიული ფორმები) გამოყენებით. თუ არსებობს ტესტის, ან ინსტრუმენტის ეკვივალენტური ფორმები და ისინი მსგავს შედეგებს იძლევა, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ ინსტრუმენტი აჩვენებს ამ ფორმის სანდლობას. მაგალითად, ამ ტიპის სანდლობის მქონედ მიჩნეული პრეტესტი და პოსტ-ტესტი ექსპერიმენტში ერთი და იმავე საკითხების გაზომვის ალტერნატიულ ფორმებად გამოიყენება. აქ სანდლობა შეიძლება გაიზომოს  $t$  კრიტერიუმით, კორელაციის მაღალი კოეფიციენტის ჩვენებით და ორი ჯგუფისთვის მსგავსი საშუალოებისა და სტანდარტული გადახრების ჩვენებით (კოჰენი და სხვ., 2011).

მეორე, ეკვივალენტობის სახით სანდლობის მიღწევა შეიძლება შემფასებელთა შორის თანხმობით. თუ კვლევაში ერთზე მეტი მკვლევარი მონაწილეობს, მაშინ, ვინაიდან ადამიანის მიერ გაკეთებული შეფასება არ არის შეცდომისგან დაზღვეული, შეთანხმების მიღწევა ყველა მკვლევარს შორის უნდა მოხდეს მონაცემების ანალიზის ეტაპზე, თითოეული მათგანის მიერ მონაცემების ერთნაირად დაფიქსირების უზრუნველყოფით (კოჰენი და სხვ., 2011).

**სანდლობა შინაგანი შეთანხმების სახით.** ემპირიულ კვლევებში ძირითადად გამოიყენება ორი მეთოდი:

- ტესტ-რეტესტის;
- შინაგანი შეთანხმებულობა.

მაშინ, როცა სანდლობის დემონსტრირების ტესტ-რეტესტის მეთოდი და ეკვივალენტური ფორმების მეთოდი ტესტების ან ინსტრუმენტების ორჯერ გამოყენებას მოითხოვს, შინაგანი შეთანხმებულობის საჩვენებლად ტესტების ან

ინსტრუმენტების მიწოდება მხოლოდ ერთხელ არის საჭირო შუაზე გახლეჩვის მეთოდის გამოყენებით (ჰაირი და სხვ., 2006).

სანდლობის, როგორც შინაგანი შეთანხმებულობის ალტერნატიულ საზომს კრონბახის ალფა კოეფიციენტი წარმოადგენს, რომელსაც ხშირად სანდლობის ალფა კოეფიციენტს, ან, უბრალოდ ალფას უწოდებენ. კრონბახის ალფა იძლევა დებულებებს შორის კორელაციის კოეფიციენტს, ანუ თითოეული დებულების კორელაციას სხვა რელევანტური დებულებების ჯამთან და გამოსადეგია მრავალდებულებიანი სკალებისთვის (კრონბახი, 1951). ეს არის დებულებების შინაგანი შეთანხმებულობის საზომი.

ამგვარად, ახსნილი სანდლობა რამდენიმე დაშვებას აკეთებს, მაგალითად, იმას, რომ ინსტრუმენტები, მონაცემები და შედეგები უნდა კონტროლდებოდეს, პროგნოზირდებოდეს და მეორდებოდეს. ეს გარკვეული სტილის კვლევას გულისხმობს, როგორც წესი, პოზიტივისტური პარადიგმის ფარგლებში (კოჰენი და სხვ., 2011).

სკალების სანდლობის შესაფასებლად წინამდებარე ნაშრომმა გამოიყენა კრონბახის ალფა. ბევრი ავტორის მტკიცებით, იმისათვის, რომ სკალის სანდლობა მისაღები იყოს, საჭიროა კრონბახის ალფის ქვედა ზღვრის სიდიდე განისაზღვრებოდეს 0.7-ით, თუმცა, აღმოჩენით კვლევებისათვის 0.6 სიდიდეც მისაღებია (რობინსონი და სხვ., 1991). ნაშრომში დაანგარიშებულია სკალების კრონბახის ალფის სიდიდეები და შედარებულია იმ ნაშრომების შესაბამის სიდიდეებთან, რომლებიდანაც აღებულია ეს სკალები (იხ. ცხრილი 20).

**ცხრილი 20.** სკალების სანდლობა

კითხვარის კომპონენტი	კონსტრუქციები	სანდლობის კოეფიციენტი (კრონბახის ალფა)	მსგავსი კვლევების კრონბახის ალფა
ბიზნესის სტრატეგია	დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა დიფერენცირება ფოკუსირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.915</li> <li>• 0.891</li> <li>• 0.832</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.75</li> <li>• 0.72</li> <li>• 0.73</li> </ul>
სტრატეგიული დაგეგმვა	რაციონალური მიდგომა სტრატეგიული დაგეგმვისას	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.89</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.85</li> </ul>
სტრატეგიის განხორციელება	სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი (დაგეგმილი და უპირატესი არჩევანი)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.815</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.867</li> <li>• 0.817</li> </ul>
შედევები	მიზნების მიღწევა კონკურენტული შედეგები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.913</li> <li>• 0.928</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.748</li> <li>• 0.953</li> </ul>

ბრაიმენი და კრამერი, (1990) თვლიან, რომ სანდლობის მისაღები დონეა 0.8

- >0.90 ძალიან მაღალი სანდლობა;
- 0.80-0.90 მაღალი სანდლობა;
- 0.70-0.79 სანდო;
- 0.60-0.69 მინიმალურად სანდო;
- <0.60 მიუღებლად დაბალი სანდლობა.

თუმცა, სხვებს მიაჩნიათ, რომ მისაღებია კოეფიციენტი 0.67 და მეტი. ცხრილი 20-დან ნათლად ჩანს, რომ კვლევის კონსტრუქტებს გააჩნიათ მაღალი სანდლობის კოეფიციენტები (ხშირ შემთხვევაში, უფრო მაღალი, ვიდრე წინა კვლევებში

გამოყენებულ კონსტრუქტებს). შესაბამისად, აღნიშნული კვლევის კონსტრუქტებს სანდოობის მაღალი დონე აქვთ.

**მონაცემთა ფაქტორული ანალიზი.** ფაქტორული ანალიზი იმ ცვლადების დაჯგუფების მეთოდია, რომლებსაც რაღაც აქვთ საერთო. ესაა პროცესი, რომელიც მკვლევარს საშუალებას აძლევს გარკვეული რაოდენობის ცვლადები დაიყვანოს მცირე რაოდენობის ძირითად ფაქტორებად, რომლებითაც, შექლებისდაგვარად, ბევრი ცვლადი აიხსნება. ის ცვლადებს შორის ურთიერთმიმართების სტრუქტურასა და საერთო მახასიათებლებს ავლენს. ამგვარად, ფაქტორული ანალიზის გამოყენებით მკვლევარს საშუალება ეძლევა, გამოავლინოს ცნებები, რომლებიც საფუძვლად უდევს სხვადასხვა ცვლადს (ჰაირი და სხვ., 2006).

ფაქტორული ანალიზის ორი ძირითადი ფორმა არსებობს: **კვლევითი და დამადასტურებელი.** პირველი მათგანი ფაქტორული ანალიზის (კერძოდ, პირველადი კომპონენტების ანალიზის) ცვლადების მანამდე უცნობი დაჯგუფებების, ძირითადი ტენდენციების, კლასტერებისა და ჯგუფების შესწავლისთვის გამოყენებაზე მიუთითებს. ამის საპირისპიროდ, დამადასტურებელი ფაქტორული ანალიზი უფრო მკაცრია და დადგენილი ფაქტორების ნაკრების დაჯგუფებებისა და მიმართებების ჰიპოთეტურ მოდელთან შესატყვისობას ამოწმებს. წინამდებარე კვლევამ ფაქტორული ანალიზის ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი ფორმა - პირველადი კომპონენტების ანალიზი - გამოიყენა (კოჰენი და სხვ., 2011).

ფაქტორული ანალიზის ჩატარებამდე აუცილებელია პასუხი გაეცეს მთავარ კითხვას, თუ „რამდენად დიდი უნდა იყოს შერჩევის ზომა, რომ შესაძლებელი გახდეს სანდო ფაქტორული ანალიზის განხორციელება?“. თანამედროვე ლიტერატურაში არსებობს უამრავი მოსაზრება აღნიშნული საკითხთან დაკავშირებით, რომელთა კატეგორიზაციაც ორი მიმართულებით ხდება: პირველი,

შემთხვევების მინიმალური რაოდენობა (number of cases) და სუბიექტების და ცვლადების თანაფარდობა (subjects-to-variables ratio (STV)). წინამდებარე ნაშრომში გათვალისწინებულია ლაული და მაქსველის (1971) (ცვლადებზე 51 შემთხვევით მეტი) მიერ შემოთავაზებული მეთოდური რეკომენდაციები.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შენთხვევების და ცვლადების რაოდენობა იძლევა ფაქტორული ანალიზის განხორციელების საშუალებას. ქვემოთ მოყვანილია თითოეული კონსტრუქტის ფაქტორული ანალიზის შედეგები:

**დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.** იმისათვის, რომ დაგვედგინა დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის ვარგისიანობა ფაქტორული ანალიზისათვის, მისი საზომები შევამოწმეთ კმო-ს საზომი შერჩევის ადეკვატურობაზე და ბარტლეტის ტესტის (KMO measure for sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity) მეშვეობით.

**ცხრილი 21.** დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის	650	მნიშვნელოვანი

მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

ანალიზის შედეგად მივიღეთ, რომ ყველა ცვლადი მნიშვნელოვნად არის დატვირთული პირველ კომპონენტზე, რაც თავისთავად განმარტავს, რომ აღნიშნული პუნქტები ზომავს დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიას (იხ. ცხრილი 21). ზემოაღნიშნული კონსტრუქცია მხარდაჭერილია კრონბახის ალფის მაჩვენებლით 0.915. გადაწყვეტილება იქნა მიღებული აღნიშნული საზომის საშუალო არითმეტიკულების გამოყენებაზე, როგორც დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის საზომზე.

**ცხრილი 22.** დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის კომპონენტის მატრიცა

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია	კომპონენტი 1
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ნედლეულის ან კომპონენტების უზრუნველყოფის ეფექტიანობაზე? (შესყიდვის ფასის დაკლებაზე მოლაპარაკება)	.842
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ხარჯების შემცირების ალტერნატიული გზების გამონახვაზე? (სტანდარტიზაცია ან წარმოების მასშტაბის ზრდა)	.953
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საქმიანობის ეფექტიანობაზე? (წარმადობა ან ლოჯისტიკის ეფექტიანობის ამაღლება)	.792
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს წარმოების სრული სიმძლავრით დატვირთვაზე?	.783
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს კონკურენტულ ფასწარმოქმნაზე? (კონკურენტული ფასის შეთავაზება)	.876
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების/საერთო/ადმინისტრაციული ხარჯების მკაცრ კონტროლზე?	.770

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

აგრეთვე დანართში წარმოდგენილი არის ზემოაღნიშნული ცვლადის კორელაციის მატრიცა (იხ. ცხრილი 5.1 ).

**დიფერენცირების სტრატეგია.** ანალოგიურად, რომ დაგვედგინა დიფერენცირების სტრატეგიის ვარგისიანობა ფაქტობრივი ანალიზისათვის, მისი საზომები შევამოწმოთ კომ-

ს საზომი შერჩევის ადეკვატურობაზე და ბარტლეტის ტესტის (KMO measure for sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity) მეშვეობით.

**ცხრილი 23.** დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
დიფერენცირების სტრატეგია	678	მნიშვნელოვანი

მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ორი კომპონენტი რომლითაც არის დატვირთული დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადები. შემოწმდა ორივე ფაქტორის კრომბახის აღფა: პირველი არის **0.889** და მეორე **0.810**, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია, რაც ნიშნავს იმას, რომ აღნიშნული ცვლადები ზომავენ დიფერენცირების სტრატეგიას. გადაწყვეტილება იქნა მიღებული აღნიშნული საზომის საშუალო არითმეტიკულების გამოყენებაზე, როგორც დიფერენცირების სტრატეგიის საზომზე.

**ცხრილი 24.** დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა

დიფერენცირების სტრატეგია	კომპონენტი	
	1	2
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ინოვაციური მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენებაზე პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?		.822
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ახალი პროდუქტის შექმნაზე ან არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებაზე?	.830	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე ახალი პროდუქტის წარდგენის სისწრაფეზე?	.923	

რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე წარდგენილი ახალი პროდუქტის ასორტიმენტზე? (რამდენად მრავალრიცხოვანია თქვენს მიერ წარდგენილი ახალი პროდუქტების ნუსხა)	.642	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს რეკლამებისა და მარკეტინგული აქტივობების სიხშირეზე? (მაგ. რამდენად ხშირად გადის თქვენი რეკლამა ტელევიზიით ან სხვა რომელიმე საშუალებით)	.638	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების გუნდის ჩამოყალიბებასა და სრულყოფაზე?		.779
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ძლიერი ბრენდის (სავაჭრო მარკის) მომხმარებელში ცნობადობის ამაღლებაზე?		.868
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მაღალი ხარისხის პროდუქტის წარმოებაზე?	.801	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებელთა შეკვეთებზე სწრაფ რეაგირებაზე და შეუფერხებელი მიწოდების სერვისზე?	.620	

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

**ბრუნვის მეთოდი:** ვარიმაქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

დანართში აგრეთვე წარმოდგენილია ზემოაღნიშნული ცვლადის კორელაციის მატრიცა (იხ. დანართი 4).

**ფოკუსირების სტრატეგია.** როგორც ცხრილიდან ჩანს ფოკუსირების სტრატეგიის კმო არის 650 ხოლო ბარტლეტის ტესტი მნიშვნელოვანი. შესაბამისად ფოკუსირების სტრატეგია ვარგისია ფაქტორული ანალიზისთვის

**ცხრილი 25.** ფოკუსირების სტრატეგიის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
ფოკუსირების სტრატეგია	650	მნიშვნელოვანი



მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ოთხი კომპონენტი, რომელთაც არის დატვირთული დიფერენცირების სტრატეგიის ცვლადები. თუმცა პარელეურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ მხოლოდ სამი ფაქტორი ექვემდებარება ამოღებას (extract). შემოწმდა აღნიშნული სამი ფაქტორის კრომბახის აღფა: პირველი არის 0.865, მეორე 0.836 და მესამე 0.758, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია ( $> 0.7$ ), რაც ნიშნავს იმას, რომ აღნიშნული ცვლადები ზომავენ ფოკუსირების სტრატეგიას. გადაწყვეტილება იქნა მიღებული აღნიშნული საზომის საშუალო არითმეტიკულების გამოყენებაზე, როგორც ფოკუსირების სტრატეგიის საზომზე.

**ცხრილი 26.** ფოკუსირების სტრატეგიის ცვლადების დატვირთული კომპონენტის მატრიცა

ფოკუსირების სტრატეგია	კომპონენტი		
	1	2	3
რა დოზით აკონტროლებთ პროდუქტის/მომსახურების ხარისხს?		.813	
რა დოზით ცდილობთ მომხმარებელთა მომსახურების გაუჯობებსებას?		.909	
რა დოზით ცდილობთ საწარმოო ეფექტიანობის გაუჯობებსებას?		.802	
რა დოზით ატრეინინგებთ „ფრონტ ლაინის“ თანამშრომლებს?	.718		
რა დოზით აკონტროლებთ „ფრონტ ლაინის“ თანამშრომლებს?	.678		
რა დოზით აწარმოებთ „სპეციალურ“ პროდუქტს/მომსახურებას?	.807		
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მკაფიოდ განსაზღვრულ სეგმენტზე? (ფოკუსირება კონკრეტულ გეოგრაფიულ ადგილზე ან მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფზე)	.885		

რა დოზით იცილებთ არამომგებიან მომხმარებელს?	.754		
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს პროდუქტის უნიკალურობაზე (უნიკალური ფუნქცია ან დიზაინი)?			.839
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მაღალი გადახდისუნარიანი სეგმენტისთვის შესაფერისი პროდუქტის შეთავაზებაზე?			.822
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებლთა კონკრეტული ჯგუფის მოთხოვნაზე მორგებული პროდუქტის შეთავაზებაზე?			.771

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

**როტაციის მეთოდი:** ვარიმაქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

აგრეთვე დანართში წარმოდგენილია ზემოაღნიშნული ცვლადის კორელაციის მატრიცა (იხ. ცხრილი 5.3).

**რაციონალური სტრატეგიული დაგეგმვა.** როგორც ცხრილიდან ჩანს სტრატეგიული დაგეგმვის ბარტლეტის ტესტი მნიშვნელოვანი, თუმცა მისი კმო არის .650, რაც არ არის კარგი მაჩვენებელი.

**ცხრილი 27.** სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
სტრატეგიული დაგეგმვა	541	მნიშვნელოვანი

მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ორი კომპონენტი რომელეც არის დატვირთული სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადები. შემოწმდა აღნიშნული სამი ფაქტორის კრომბახის აღფა: პირველი არის 0.897 და მეორე 0.844, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია ( $> 0.7$ ) და ნიშნავს იმას, რომ აღნიშნული ცვლადები ზომავენ სტრატეგიულ დაგეგმვას.

გადაწყვეტილება იქნა მიღებული აღნიშნული საზომის საშუალო არითმეტიკულების გამოყენებაზე.

**ცხრილი 28.** სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადების დატრიალებული მატრიცა

სტრატეგიული დაგეგმვა	კომპონენტი	
	1	2
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში შესაძლებლობებისა და პრობლემების გადაჭრის გზების სისტემურ ძიებაზე?	.899	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში ფასებსა და მოგებაზე მუდმივი თვალყურის დევნებაზე?	.736	.656
რა დოზით ანიჭებთ მნიშვნელობას სტრატეგიული და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში სხვადასხვა დონის მენეჯერების ჩართულობას?		.926
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საოპერაციო კვლევის ტექნიკის გამოყენებაზე?	.695	
რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობაზე (ვისაც ეხება ეს ცვლილებები)?		.718
რა დოზით კეთდება აქცენტი ურთიერთშეთანხმების (თანამშრომლებთან) საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებებზე და უკუკავშირზე? (feedback)	.825	
რა დოზით კეთდება აქცენტი კომუნიკაციის თავისუფლებზე?	.864	
რა დოზით ანიჭებთ უპირატესობას წერილობითი სტრატეგიული გეგმების არსებობას ორგანიზაციაში?		.861

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

**როტაციის მეთოდი:** ვარიანქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

**სტრატეგიის განხორციელების ფაქტორული ანალიზი.** ანალიზიდან ნათლად ჩანს, რომ სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის კონსტრუქტის მე-7 ცვლადი მნიშვნელოვან როლს არ თამაშობს ფაქტორულ ნაღიზში. კმო-ს და ბარტლეტის ტესტის თანახმად შესაძლებელია ფაქტორული ანალიზის ჩატარება იმპლემენტაციის საზომზე.

**ცხრილი 29.** სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი	629	მნიშვნელოვანი

მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

**ცხრილი 30.** სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა

სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი	კომპონენტი	
	1	2
რა დოზით არსებობდა სტრატეგიის განხორციელებლად შესაბამისი გამოცდილება ორგანიზაციაში? (ორგანიზაციაში, აუთსორსინგით ან ინფორმაციის შექმნის გზით)		.826
რა დოზით იყო სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების კრიტერიუმები მკაფიო?		-.631
რა დოზით იყო სტრატეგიის ეფექტიანი განხორციელებისთვის საჭირო შესასრულებელი დავალებები წინასწარ განმარტებული? (პროცესში მონაწილე პირებისთვის)	.837	
რა დოზით იყო ყველა საჭირო რესურსი ხელმისაწვდომი სტრატეგიის განხორციელების პროცესში? (ხალხის, ფულის და დროის ჩათვლით)	.934	
რა დოზით იყო სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება მონაწილეთათვის მისაღები?	.870	
ჰქონდა თუ არა სტრატეგიის განხორციელებას დასაწყისშივე ამთვისებლური შინაარსი ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოში	.793	

არსებული პირობებიდან გამომდინარე?		
მიენიჭა თუ არა უპირატესობა სტრატეგიის განხორციელებას სხვა საქმიანობებზე მეტად?	?	

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

**როტაციის მეთოდი:** ვარიმაქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა ორი კომპონენტი რომელზეც არის დატვირთული სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის კონსრუქცია. შემოწმდა აღნიშნული ორი ფაქტორის კრონბახის ალფა: პირველი არის 0.864 და მეორე 0.281. მეორე ფაქტორის სანდოობის მაჩვენებელი დაბალია, შესაბამისად შემდგომ ანალიზში აღნიშნული ორი ცვლადი უნდა გამოირიცხოს.

კომპანიის შედეგების (მიზნების მიღწევა) ფაქტორული ანალიზი. კომპანიის შედეგების კონსტრუქცია მოიცავს ორ საზომს: მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები. გაკეთდა კმო და ბარტლეტის ტესტი ორივე საზომის მიმართ (იხ. ცხრილი 31).

**ცხრილი 31.** კომპანიის შედეგების ცვლადების კმო და ბარტლეტის ტესტი

ცვლადი	კმო	ბარტლეტის ტესტი
კომპანიის შედეგების (მიზნების მიღწევა)	636	მნიშვნელოვანი
კომპანიის შედეგები (კონკურენტული შედეგები)	629	მნიშვნელოვანი

მნიშვნელობის დონე  $P < 0.001$

აღნიშნული ტესტის შედეგები იძლევა ფაქტორული ანალიზის განხორციელების შესაძლებლობას.

**ცხრილი 32.** მიზნების მიღწევის ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა

მიზნების მიღწევა	კომპონენტი	
	1	2
რამდენად გაუმჯობესდა მოკლევადიანი შედეგები? (სტრატეგიის განხორციელების შემდეგ)		.738
რამდენად გაუმჯობესდა გრძელვადიანი შედეგები?	.633	.692
რამდენად ახდენთ სამომავლო ტრენდების პროგნოზირებას?	.954	
რამდენად ახდენთ ალტერნატივების შეფასებას საჭირო ინფორმაციის მეშვეობით?		.922
რამდენად ახერხებთ პრობლემური სიტუაციების თავიდან არიდებას?	.724	
რამდენად ახდენთ პრობლემების გადაჭრას?		.773
რამდენად უჭერთ მხარს მენეჯმენტის განვითარებას?	.915	

გამორიცხვის მეთოდი: პირველადი კომპონენტების ანალიზი

როტაციის მეთოდი: ვარიმაქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

მიზნების მიღწევის თითოეული ფაქტორის კრონბახის ალფა არის 0.899 და 0.842 შესაბამისად.

**ცხრილი 33.** კონკურენტული შედეგების ცვლადების დატრიალებული კომპონენტის მატრიცა

კონკურენტული შედეგები	კომპონენტი	
	1	2
რამდენად გაიზარდა გაყიდვები?	.623	.628
რამდენად გაიზარდა წმინდა მოგება?	.717	

რა დოზით მოხდა ცვლილება საბაზრო წილში?	.972	
როგორია აქტივების უკუგების კოეფიციენტი (ROA)		.857
როგორია სააქციო კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი (ROE)	.795	
გაყიდვების უკუგების კოეფიციენტი (ROS)		.774
ორგანიზაციის ლიკვიდურობა შეესაბამება ...	.877	
როგორია კომპანიის საერთო შედეგები? (წამრატება)	.746	
როგორია საერთო კონკურენტული მდგომარეობის დონე?		.875

**გამორიცხვის მეთოდი:** პირველადი კომპონენტების ანალიზი

**როტაციის მეთოდი:** ვარიმაქსი კაიზერის ნორმალიზაციით

კონკურენტული შედეგების კრომბახის აღფა: 0.929 და 0.861. შესაბამისად, აღნიშნული საზომების საშუალო არითმეტიკულების გამოიყენება, როგორც საზომები.

ამრიგად, კვლევას გააჩნია კონსტრუქტის კარგი ვალიდობა ორივე კომპონენტის (კრიტერიუმის და შინაარსის) მიხედვით. აგრეთვე აქვს კარგი შიდა და გარე ვალიდობები. კონსტრუქციების სანდოობის შესამოწმებლად არჩეულ იქნა კრომბახის აღფა. ცხრილი 23-დან ნათლად ჩანს, რომ კვლევის კონსტრუქტებს გააჩნია მაღალი სანდოობის კოეფიციენტები (ხშირ შემთხვევაში უფრო მაღალი ვიდრე წინა კვლევებში გამოყენებულ კონსტრუქტებს), შესაბამისად აღნიშნული კვლევის კონსტრუქტებს გააჩნია სანდოობის მაღალი დონე.

### 3.3. ჰიპოთეზების შემოწმება

ამ პარაგრაფის მიზანს წარმოადგენს გამოკითხვის შედეგად მოპოვებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით შემოწმოს შეთავაზებული ჰიპოთეზები.

#### სტრატეგიულ დაგეგმვა და კომპანიის შედეგები

**ჰიპოთეზა 31:** რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა საწარმოებს უკეთეს შედეგებს მოუტანს.

**ცვლადების განსაზღვრა:** 31 ჰიპოთეზის მიხედვით სტრატეგიული დაგეგმვა არის დამოუკიდებელი, ხოლო საწარმოს შედეგები (რომელიც წარმოდგენილია ორი ცვლადით, კერძოდ: მიზნის მიღწევა და კონკურენტული შედეგები), წარმოადგენს დამოკიდებულ ცვლადს.

**ანალიზის მეთოდი:** 31 ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზი, გამომდინარე იქიდან, რომ მხოლოდ ერთი დამოუკიდებელი ცვლადია.

**ცხრილი 34.** კორელაციის კოეფიციენტები სტრატეგიულ დაგეგმვას, მიზნების მიღწევასა და კონკურენტულ შედეგებს შორის

სტრატეგიული დაგეგმვა	1.000	.690**	.644**
მიზნების მიღწევა	.690**	1.000	.792**
კონკურენტული შედეგები	.644**	.792**	1.000

\*\* კორელაცია მნიშვნელოვანია 0.01 დონზე (ორმხრივი შემოწმება).



შემოწმდა კორელაციის კოეფიციენტი რაციონალურ სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის (მიზნის მიღწევა და კონკურენტული შედეგები). როგორც ცხრილიდან ჩანს, კორელაცია ცვლადებს შორის მნიშვნელოვანია 0.01 დონეზე. კორელაციის კოეფიციენტი სტრატეგიული დაგეგმვას, მიზნების მიღწევისა და კონკურენტულ შედეგებს შორის არის 0.690 და 0.644.

შემდეგ ეტაპზე გაკეთდა წრფივი რეგრესიული ანალიზი იმის დასადენად ახდენს თუ არა დადებით ზეგავლენას კომპანიის შედეგებზე (რეგრესიული ანალიზზე ჩატარდა ორჯერ, მიზნების მიღწევისა და კონკურენტული შედეგების ცვლადების მიმართ).

**ცხრილი 35.** სტრატეგიული დაგეგმვისა და მიზნების მიღწევის რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.690 <sup>a</sup>	.476	.471	.5627899

ცხრილიდან ჩანს, რომ R კვადრატის მაჩვენებელი არის 0.476, რაც ნიშნავს, რომ 47.6% ვარიაციულობა მიზნების მიღწევის ცვლადში გამოწვეულია სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადიდან.

**ცხრილი 36.** სტრატეგიული დაგეგმვისა და კონკურენტული შედეგების რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.644 <sup>a</sup>	.415	.410	.5955608

ცხრილიდან ჩანს, რომ R კვადრატის მაჩვენებელი არის 0.415, რაც ნიშნავს, რომ 41.5% ვარიაციულობა მიზნების მიღწევის ცვლადში გამოწვეულია სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადიდან.

ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზმა მხარი დაუჭირა 31 მართებულობას.

### **ბიზნესის სტრატეგიის სიცხადე და კომპანიის შედეგები**

**ჰიპოთეზა 32ა:** საწარმოებს რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე ე.წ. „შუაში გახიდილი“ საწარმოები.

იმისათვის, რომ შევამოწმოთ ჰიპოთეზა 32ა საჭიროა განისაზღვროს 5 ახალი ცვლადი. მიღებული პასუხების შესაბამისად, მოხდა კომპანიების კლასიფიკაცია (დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების, ინტეგრირებული და „შუაში გახიდილები“) შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით:

დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების და ფოკუსირების ცვლადების მედიანები არის 3.8380, 3.7593 და 3.3611, შესაბამისად:

თუ დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის  $> 3.8380$ , დიფერენცირება  $< 3.7593$  და ფოკუსირება  $< 3.3611$  კომპანია კლასიფიცირდება, როგორც დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის გამტარებელი;

თუ დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობის  $< 3.8380$ , დიფერენცირება  $> 3.7593$  და ფოკუსირება  $< 3.3611$  კომპანია კლასიფიცირდება, როგორც დიფერენცირების სტრატეგიის გამტარებელი;

თუ დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობს < 3. 8380, დიფერენცირება < 3. 7593 და ფოკუსირება > 3. 3611 კომპანია კლასიფიცირდება, როგორც ფოკუსირების სტრატეგიის გამტარებელი;

თუ დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობა > 3. 8380, დიფერენცირება > 3. 7593 და ფოკუსირება < 3. 3611 კომპანია კლასიფიცირდება, როგორც ინტეგრირებული სტრატეგიის გამტარებელი;

თუ დაანახარჯების მიხედვით ლიდერობა < 3. 8380, დიფერენცირება < 3. 7593 და ფოკუსირება < 3. 3611 კომპანია კლასიფიცირდება, როგორც „შუაში გახილული“.

#### **ზემოსხენებული კლასიფიკაციის თანახმად შედგა შემდეგი ჯგუფები:**

- (1)- დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა - 31
- (2) - დიფერენცირება - 21
- (3) - ფოკუსირება - 5
- (4) - ინტეგრირებული - 25
- (5) - “შუაში გახილული” – 26

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები არის ცვლადები, რომელებიც წარმოდგენილია მიზნის მიღწევით და კონკურენტული შედეგებით.

**ანალიზის მეთოდი:** **ჰ2ა** ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება დისპერსიული ანალიზი.

იმის დასადგენად განსხვავდება თუ არა ჯგუფების საშუალოები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად, გამოყენებული იქნა ერთფაქტორიანი დისპერსიული ანალიზი მიზნების მიღწევისა და კონკურენტული შედეგების ცვლადებთან მიმართებაში. მნიშვნელობის დონედ განისაზღვრა = 0.05. სრული ანალიზი წარმოდგენილია თანართში 6.

დისპერსიული ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გჯუფები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან (მიზნების მიღწევა -  $F = 63.336$  და “ მწშ”  $P = .000$  და კონკურენტული შედეგები -  $F = 61.654$  და “მწშ”  $P = .000$ )

**ცხრილი 37.** ტუკის კრიტერიუმი - მიზნების მიღწევა

მრავალჯერადი შედარება						
დამოკიდებული ცვლადი: მიზნების მიღწევა						
ტუკი HSD						
(I) კატეგორი ალური ცვლადი	(J) კატეგორიალუ რი ცვლადი	საშ.შორის სვაობა (I-J)	სტნდ. შეცდომა	მწშ.	95% ნდობის ინტერვალი	
					ქვედა ზღვარი	ქვედა ზღვარი
დმლკომპ ნია	დიფკომპნია	-.0816083	.1198157	.960	-.414300	.251083
	ფოკკომპნია	-.1714226	.2043092	.918	-.738726	.395881
	ინტეგრკომპნია	-.0571186	.1139582	.987	-.373546	.259308
	გახიდკომპნია	1.4670505*	.1127385	.000	1.154010	1.780091
დიფკომპ ნია	დმლკომპნია	.0816083	.1198157	.960	-.251083	.414300
	ფოკკომპნია	-.0898143	.2109573	.993	-.675578	.495949
	ინტეგრკომპნია	.0244897	.1254879	1.000	-.323952	.372931
	გახიდკომპნია	1.5486588*	.1243813	.000	1.203290	1.894027
ფოკკომპ ნია	დმლკომპნია	.1714226	.2043092	.918	-.395881	.738726
	დიფკომპნია	.0898143	.2109573	.993	-.495949	.675578
	ინტეგრკომპნია	.1143040	.2076864	.982	-.462377	.690985
	გახიდკომპნია	1.6384731*	.2070197	.000	1.063643	2.213303
ინტეგრკო მპნია	დმლკომპნია	.0571186	.1139582	.987	-.259308	.373546
	დიფკომპნია	-.0244897	.1254879	1.000	-.372931	.323952
	ფოკკომპნია	-.1143040	.2076864	.982	-.690985	.462377
	გახიდკომპნია	1.5241691*	.1187492	.000	1.194439	1.853899
გახიდკომ პნია	დმლკომპნია	-1.4670505*	.1127385	.000	-1.780091	-1.154010
	დიფკომპნია	-1.5486588*	.1243813	.000	-1.894027	-1.203290
	ფოკკომპნია	-1.6384731*	.2070197	.000	-2.213303	-1.063643
	ინტეგრკომპნია	-1.5241691*	.1187492	.000	-1.853899	-1.194439

\*. საშუალოთა შორის განსხვავება მნიშვნელოვანია 0.05 დონეზე.

**ცხრილი 38.** ტუკის კრიტერიუმი - კონკურენტული შედეგები

მრავალჯერადი შედარება						
დამოკიდებული ცვლადი: კონკურენტული შედეგები						
ტუკი HSD						
(I) კატეგორია ლური ცვლადი	(J) კატეგორია ური ცვლადი	საშ.შორის სვაობა (I-J)	სტნდ. შეცდომა	მწმ.	95% ნდობის ინტერვალი	
					ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
დმლკომპნ ია	დიფკომპნია	-.0382412	.1209814	.998	-.374169	.297687
	ფოკკომპნია	-.0530335	.2062970	.999	-.625857	.519790
	ინტეგრკომპ ნია	.0402705	.1150670	.997	-.279235	.359776
	გახიდკომპნ ია	1.5144911*	.1138354	.000	1.198405	1.830577
დიფკომპნ ია	დმლკომპნია	.0382412	.1209814	.998	-.297687	.374169
	ფოკკომპნია	-.0147924	.2130098	1.000	-.606255	.576670
	ინტეგრკომპ ნია	.0785116	.1267088	.972	-.273320	.430343
	გახიდკომპნ ია	1.5527322*	.1255915	.000	1.204003	1.901461
ფოკკომპნ ია	დმლკომპნია	.0530335	.2062970	.999	-.519790	.625857
	დიფკომპნია	.0147924	.2130098	1.000	-.576670	.606255
	ინტეგრკომპ ნია	.0933040	.2097071	.992	-.488988	.675596
	გახიდკომპნ ია	1.5675246*	.2090339	.000	.987102	2.147947
ინტეგრკო მპნია	დმლკომპნია	-.0402705	.1150670	.997	-.359776	.279235
	დიფკომპნია	-.0785116	.1267088	.972	-.430343	.273320
	ფოკკომპნია	-.0933040	.2097071	.992	-.675596	.488988
	გახიდკომპნ ია	1.4742206*	.1199046	.000	1.141282	1.807159
გახიდკომპ ნია	დმლკომპნია	-	.1138354	.000	-1.830577	-
		1.5144911*				1.198405
	დიფკომპნია	-	.1255915	.000	-1.901461	-
		1.5527322*				1.204003
	ფოკკომპნია	-	.2090339	.000	-2.147947	-
		1.5675246*				-987102
	ინტეგრკომპ ნია	-	.1199046	.000	-1.807159	-
		1.4742206*				1.141282

\*. საშუალოთა შორის განსხვავება მნიშვნელოვანია 0.05 დონეზე.

როგორც ცხრილებიდან ჩანს ჯგუფების უმრავლესობა შორის არ აღმოჩნდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება, რადგან “მწმ” სვეტში მონაცემთა უმრავლესობა მეტია  $P > 0.05$ .

**ცხრილი 39.** ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით

<b>მიზნების მიღწევა</b>			
ტუკი HSD			
კატეგორიული ცვლადები	N	ქვესიმრავლე აღფასთვის = 0.05	
		1	2
გახიდკომპნია	26	2.961527	
დმლკომპნია	31		4.428577
ინტეგრკომპნია	25		4.485696
დიფკომპნია	21		4.510186
ფოკკომპნია	5		4.600000
მნშ.		1.000	.822
მოცემულია ჰომოგენური ჯგუფების საშუალოები.			
ა. გამოყენებულია შერჩევის ჰარმონიული საშუალო, რომლის მოცულობა = 13. 953.			
ბ. ჯგუფების მოცულობები არათანაბარია. გამოყენებულია ჯგუფის მოცულობების			

**ცხრილი 40.** ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით

<b>კონკურენტული შედეგები</b>			
ტუკი HSD			
კატეგორიული ცვლადები	N	ქვესიმრავლე აღფასთვის = 0.05	
		1	2
გახიდკომპნია	26	2.965815	
დმლკომპნია	25		4.440036
ინტეგრკომპნია	31		4.480306
დიფკომპნია	21		4.518548
ფოკკომპნია	5		4.533340
მნშ.		1.000	.978
მოცემულია ჰომოგენური ჯგუფების საშუალოები.			
ა. გამოყენებულია შერჩევის ჰარმონიული საშუალო, რომლის მოცულობა = 13. 953.			
ბ. ჯგუფების მოცულობები არათანაბარია. გამოყენებულია ჯგუფის მოცულობების			

დისპერსიულმა ანალიზმა სტრატეგიის ტიპის მიხედვით კომპანიებს და „შუაში გახილულ“ კომპანიებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება გამოავლინა ( $F = 63.336, P < 0.001$  და  $F = 61.654, P < 0.001$ ). ტუკის კრიტერიუმმა აჩვენა, რომ კომპანიები რომლებიც იყენებენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების და ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, მათი საშუალოები ერთმანეთისგან სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება. ტუკის კრიტერიუმის გამოთვლამ „მიზნების მიღწევის“ მიხედვით, ორი ჰომოგენური ჯგუფი გამოავლინა: (ა) კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული სტრატეგიული არჩევანი და (ბ) „შუაში გახილული“ კომპანიები. ეს ორი ჯგუფი ამ ცვლადის მიხედვით ერთმანეთისგან მკვეთრად და სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. კომპანიებს, რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული სტრატეგიული არჩევანი, მათი საშუალო მაჩვენებელი სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად აღემატებოდა „შუაში გახილული“ კომპანიების საშუალოს.

ანალოგიურად გაკეთდა ერფაქტორიანი დისპერსიული ანალიზი კონკურენტულ შედეგებთან მიმართებაში.

ერფაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი დაუჭირა ჰიპოთეზა 32-ს მართებულობას.

**ინტეგრირებული სტრატეგიები და კომპანიის შედეგები.**

ჰიპოთეზა 32ბ: *საწარმოები, რომლებიც მიეკუთვნებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიების ერთგულები.*

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების და ინტეგრირებული სტრატეგიები არის ცვლადები, რომელებიც წარმოდგენილია მიზნის მიღწევით და კონკურენტული შედეგებით.

**ანალიზის მეთოდი:**  $\chi^2$  ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება დისპერსიული ანალიზი.

დისპერსიული ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გჯუფები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან (მიზნების მიღწევა -  $F = 0.207$  და “მწშ”  $P = .814$  და კონკურენტული შედეგები -  $F = 0.187$  და “მწშ”  $P = .830$ )

**ცხრილი 41.** ტუკის კრიტერიუმი - მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები

მრავალჯერადი შედარება							
ტუკი HSD							
დამოკიდებული ცვლადები	(I) კატეგორიული ცვლადი	(J) კატეგორიული ცვლადი	საშ. შორის სხვაობა (I-J)	სტნდ. შეცდომა	მწშ.	95% ნდობის ინტერვალი	
						ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
კონკურენტი შედეგები	დღმკომპანია	დიფკომპანია	-.0382412	.1378572	.958	-.367963	.291481
		ინტეგრკომპანია	.0491665	.1311177	.926	-.264436	.362769
	დიფკომპანია	დღმკომპანია	.0382412	.1378572	.958	-.291481	.367963
		ინტეგრკომპანია	.0874076	.1443835	.818	-.257924	.432739
	ინტეგრკომპანია	დღმკომპანია	-.0491665	.1311177	.926	-.362769	.264436
		დიფკომპანია	-.0874076	.1443835	.818	-.432739	.257924
მიზნების მიღწევა	დღმკომპანია	დიფკომპანია	-.0816083	.1341674	.816	-.402505	.239289
		ინტეგრკომპანია	-.0571226	.1276083	.896	-.362332	.248087
	დიფკომპანია	დღმკომპანია	.0816083	.1341674	.816	-.239289	.402505
		ინტეგრკომპანია	.0244857	.1405190	.983	-.311603	.360574
	ინტეგრკომპანია	დღმკომპანია	.0571226	.1276083	.896	-.248087	.362332
		დიფკომპანია	-.0244857	.1405190	.983	-.360574	.311603



როგორც ცხრილიდან ჩანს ჯგუფების უმრავლესობა შორის არ აღმოჩნდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება, რადგან “Sig” სვეტში ყველა მონაცემი მეტია  $p > 0.05$ .

**ცხრილი 42.** ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით

კონკურენტული შედეგები		
ტუკი HSD		
კატეგორიალური ცვლადები	N	ქვესიმრავლე ალფასთვის = 0.05
		1
ინტეგრკომპანია	25	4.431140
დმლკომპანია	31	4.480306
დიფკომპანია	21	4.518548
მნშ.		.802
მოცემულია ჰომოგენური ჯგუფების საშუალოები.		
ა. გამოყენებულია შერჩევის ჰარმონიული საშუალო, რომლის მოცულობა = 25. 026.		
ბ. ჯგუფების მოცულობები არათანაბარია. გამოყენებულია ჯგუფის მოცულობების		

**ცხრილი 43.** ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით

მიზნების მიღწევა		
ტუკი HSD		
კატეგორიალური ცვლადები	N	ქვესიმრავლე ალფასთვის = 0.05
		1
დმლკომპანია	31	4.428577
ინტეგრკომპანია	25	4.485700
დიფკომპანია	21	4.510186
მნშ.		.816
მოცემულია ჰომოგენური ჯგუფების საშუალოები.		
ა. გამოყენებულია შერჩევის ჰარმონიული საშუალო, რომლის მოცულობა = 25. 026.		
ბ. ჯგუფების მოცულობები არათანაბარია. გამოყენებულია ჯგუფის მოცულობების		

დისპერსიულმა ანალიზმა ინტეგრირებული სტრატეგიების და დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენცირების სტრატეგიების მიმყოლ კომპანიებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ გამოავლინა ( $F = 0.187$ ,  $P > 0.001$  და  $F = 0.207$ ,  $P > 0.001$ ). ტუკის კრიტერიუმმა აჩვენა, რომ კომპანიები რომლებიც იყენებენ ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, მათი საშუალოები მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენცირების სტრატეგიების მიმყოლი კომპანიებისაგან. ტუკის კრიტერიუმის გამოთვლამ „მიზნების მიღწევის“ და „კონკურენტული შედეგების“ მიხედვით, ერთი ჰომოგენური ჯგუფი გამოავლინა. კომპანიები რომლებიც მიჰყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, მათი საშუალოები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენცირების სტრატეგიის მიმყოლი კომპანიებისგან.

ერყაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი არ დაუჭირა ჰიპოთეზა 32-ს მართებულობას.

### **სტრატეგიულ დაგეგმვა და ბიზნესის სტრატეგიის ჩამოყალიბება**

**ჰიპოთეზა 33:** *საწარმოები, რომლებიც დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად აყალიბებენ ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენციაციის, ფოკუსირების და ინტეგრირებული) ერთერთს.*

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით სტრატეგიული დაგეგმვა არის დამოუკიდებელი ცვლადი, ხოლო დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები არის დამოკიდებული ცვლადები.

**ანალიზის მეთოდი:** 33 ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება რეგრესიული ანალიზი იმის გასარკვევად, ახდენს თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვა გავლენას ბიზნესის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე.

ჰ3 ჰიპოთეზის შესამოწმებლად შეიქმნა ახალი კატეგორიული ცვლადი ჰიპოთეზა ჰ2ა შესამოწმებლად ჩამოყალიბებული ცვლადის (კატეგორიული) მიხედვით. ზემოხსენებულიდან გამომდინარე ჯგუფები (1), (2), (3), (4) მიეკუთვნება მკაფიოდ განსაზღვრულ სტრატეგიებს და ანალიზის პროგრამაში განისაზღვრება, როგორც კატეგორია (1), ხოლო ჯგუფი (5) განისაზღვრება, როგორც კატეგორია (2).

**ცხრილი 44.** სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული არჩევანის სიცხადის რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.543 <sup>a</sup>	.299	.288	1.350

ცხრილიდან ჩანს, რომ **R** კვადრატის მაჩვენებელი არის **.299**, რაც ნიშნავს, რომ **29.9%** ვარიაციულობა მიზნების მიღწევის ცვლადში გამოწვეულია სტრატეგიული დაგეგმვის ცვლადიდან.

**ცხრილი 45.** სტრატეგიული არჩევნის წინასწარმეტყველება რეგრესიული მოდელის მიხედვით

კოეფიციენტები <sup>a</sup>								
მოდელი		არასტანდარტიზებული კოეფიციენტები		სტანდარტიზებული კოეფიციენტები	t	მნშ.	95.0% სანდოობის ინტერვალი B-თვის	
		B	სტანდ. შეცდომა	ბეტა			ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
1	(მუდმივი)	8.015	.774		10.361	.000	6.481	9.549

სტრატეგიული დაგეგმვა	-1.289	.194	-.543	-6.649	.000	-1.673	-.904
a. დამოკიდებული ცვლადი: სტრატეგიული არჩევანის სიცხადე							

B-ს მნიშვნელობა არის დადებითი, რაც მიუთითებს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის ხარისხი ზრდის ცხადი სტრატეგიული არჩევანის ალბათობას.

რეგრესიულმა ანალიზმა მხარი დაუჭირა ჰიპოთეზა 33 მართებულობას.

### სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვა და კომპანიის შედეგები

ჰიპოთეზა 34: სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაში.

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით სტრატეგიის გამხორციელების დაგეგმვა არის დამოუკიდებელი ცვლადი, ხოლო ორგანიზაციის შედეგები (რომელიც წარმოდგენილია ორი ცვლადით, კერძოდ: მიზნის მიღწევა და შეფარდებითი კონკურენტული შედეგები), წარმოადგენს დამოკიდებულ ცვლადს.

**ანალიზის მეთოდი:** 34 ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზი.

**ცხრილი 46.** კორელაცია სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის და კომპანიის შედეგებს (მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები) შორის

სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი	1.000	.121	.131
---	-------	------	------

მიზნების მიღწევა	.121	1.000	.792**
კონკურენტული შედეგები	.131	.792**	1.000

\*\* კორელაცია მნიშვნელოვანია 0.01 დონზე (ორმხრივი შემოწმება).

შემოწმდა კორელაციის კოეფიციენტი სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და კომპანიის შედეგებს შორის (მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები). როგორც ცხრილიდან ჩანს, კორელაცია ცვლადებს შორის სუსტია 0.01 დონეზე. კორელაციის სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხს, მიზნების მიღწევასა და კონკურენტულ შედეგებს შორის არის 0.121 და 0.131.

შემდეგ ეტაპზე გაკეთდა წრფივი რეგრესიული ანალიზი იმის დასადენდ ახდენს თუ არა დადებით ზეგავლენას კომპანიის შედეგებზე (რეგრესიული ანალიზი ჩატარდა ორჯერ, მიზნების მიღწევისა და კონკურენტული შედეგების ცვლადების მიმართ).

**ცხრილი 47.** სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და მიზნების მიღწევის რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.121 <sup>a</sup>	.015	.005	.7715802

ცხრილიდან ჩანს, რომ R კვადრატის მაჩვენებელი არის .015, რაც ნიშნავს, რომ 1.5 % ვარიაციულობა მიზნების მიღწევის ცვლადში გამოწვეულია სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხით.

**ცხრილი 48.** სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და კონკურენტული შედეგების რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.131 <sup>a</sup>	.017	.008	.7720585

ცხრილიდან ჩანს, რომ R კვადრატის მაჩვენებელი არის .017, რაც ნიშნავს, რომ 1.7 % ვარიაციულობა მიზნების მიღწევის ცვლადში გამოწვეულია სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხით.

ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზიდან გამომდინარე 34 არ არის მხარდაჭერილი.

### სტრატეგიულ დაგეგმვა და სტრატეგიის განხორციელება

ჰიპოთეზა 35: *საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას.*

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით სტრატეგიული დაგეგმვა არის დამოუკიდებელი, ხოლო სტრატეგიის განხორციელება კი დამოკიდებული ცვლადი.

**ანალიზის მეთოდი:** 35ა ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზი.

**ცხრილი 49.** კორელაცია სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის შორის

სტრატეგიული დაგეგმვა (რაციონალური მიდგომა)	1.000	.010
სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხი	.010	1.000

\*\* კორელაცია მნიშვნელოვანია 0.01 დონზე (ორმხრივი შემოწმება).

**შემოწმდა კორელაციის კოეფიციენტი სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და კომპანიის შედეგებს შორის (მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები). როგორც ცხრილიდან ჩანს, კორელაცია ცვლადებს შორის არ არის სტატისტიკურად**

მნიშვნელოვანი 0.01 დონეზე. კორელაცია სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხისა და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის არის 0.010.

შემდეგ ეტაპზე გაკეთდა წრფივი რეგრესიული ანალიზი იმის დასადგენად ახდენს თუ არა დადებით ზეგავლენას კომპანიის შედეგებზე.

**ცხრილი 50.** სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის რეგრესიის მოდელის შეჯამება

R	R კვადრატი	მორგებული R კვადრატი	შეფასების სტან. ცდომილება
.10 <sup>a</sup>	.000	-.009	.6895467

ცხრილიდან ჩანს, რომ R კვადრატის მაჩვენებელი არის .000, რაც ნიშნავს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არანაირ როლს არ თამაშობს სტრატეგიის განხორციელების ხარისხის დაგეგმვაში.

ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზიდან გამომდინარე 35ა არ არის მხარდაჭერილი.

**სტრატეგიული არჩევანის სიცხადე და სტრატეგიის განხორციელება.**

ჰიპოთეზა 35ბ: *საწარმოები, რომლებიც ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება, ფოკუსირება ან ინტეგრირებული) ირჩევენ ერთერთს შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის განხორციელებას, ვიდრე „შუაში გახიდულები“.*

**ცვლადების განსაზღვრა:** ჰიპოთეზის მიხედვით დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების და ინტეგრირებული (ასევე „შუაში

გახიდულები“) სტრატეგიები არიან დამოუკიდებელი, ხოლო სტრატეგიის განხორციელება დამოკიდებული.

ანალიზის მეთოდი:  $\chi^2$  კიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებული იქნება დისპერსიული ანალიზი.

დისპერსიული ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ გჯუფები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან  $F = 2.735$  და “მწმ”  $P = .033$ .

**ცხრილი 51.** ტუკის კრიტერიუმში - კონკურენტული შედეგები

მრავალმხრივი შედარება						
დამოკიდებული ცვლადი: სტრატეგიის განხორციელება						
ტუკი HSD						
(I) კატეგორია ლური ცვლადი	(J) კატეგორიალური ცვლადი	საშუალო ბის სხვაობა (I- J)	სტანდ. შეცდომა	მწმ.	95% სანდოობის ინტრვალი	
					ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი
დმლკომპან ია	დიფკომპანია	-.0983078	.1879782	.985	-.620266	.423650
	ფოკკომპანია	-.8792335	.3205396	.055	-1.769274	.010807
	ინტეგრკომპანია	-.1421135	.1787885	.932	-.638554	.354327
	გახიდკომპანია	.1526103	.1768749	.910	-.338517	.643738
დიფკომპან ია	დმლკომპანია	.0983078	.1879782	.985	-.423650	.620266
	ფოკკომპანია	-.7809257	.3309698	.135	-1.699927	.138076
	ინტეგრკომპანია	-.0438057	.1968773	.999	-.590473	.502862
	გახიდკომპანია	.2509181	.1951412	.700	-.290929	.792765
ფოკკომპან ია	დმლკომპანია	.8792335	.3205396	.055	-.010807	1.769274
	დიფკომპანია	.7809257	.3309698	.135	-.138076	1.699927
	ინტეგრკომპანია	.7371200	.3258382	.166	-.167632	1.641872
	გახიდკომპანია	1.0318438*	.3247921	.016	.129996	1.933692
ინტეგრკომ პანია	დმლკომპანია	.1421135	.1787885	.932	-.354327	.638554
	დიფკომპანია	.0438057	.1968773	.999	-.502862	.590473
	ფოკკომპანია	-.7371200	.3258382	.166	-1.641872	.167632
	გახიდკომპანია	.2947238	.1863051	.512	-.222588	.812036



გახიდკომპანია	დმლკომპანია	-.1526103	.1768749	.910	-.643738	.338517
	დიფკომპანია	-.2509181	.1951412	.700	-.792765	.290929
	ფოკკომპანია	-1.0318438*	.3247921	.016	-1.933692	-.129996
	ინტეგრკომპანია	-.2947238	.1863051	.512	-.812036	.222588
*. საშუალოთა შორის განსხვავება მნიშვნელოვანია 0.05 დონეზე.						

როგორც ცხრილიდან ჩანს ჯგუფების უმრავლესობა შორის არ აღმოჩნდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება, რადგან “მნშ” სვეტში მონაცემთა უმრავლესობა მეტია  $P > 0.05$ .

**ცხრილი 52.** ჰომოგენური ჯგუფები ტუკის კრიტერიუმის მიხედვით

სტრატეგიის განხორციელება			
ტუკი HSD			
კატეგორიული ცვლადი	N	ქვესიმრავლე აღფასთვის = 0.05	
		1	2
გახიდკომპანია	26	3.510996	
დმლკომპანია	31	3.663606	
დიფკომპანია	21	3.761914	
ინტეგრკომპანია	25	3.805720	
ფოკკომპანია	5		4.542840
მნშ.		.768	1.000
მოცემულია ჰომოგენური ჯგუფების საშუალოები.			
ა. გამოყენებულია შერჩევის ჰარმონიული საშუალო, რომლის მოცულობა = 13. 953.			
ბ. ჯგუფების მოცულობები არათანაბარია. გამოყენებულია ჯგუფის მოცულობების			

დისპერსიულმა ანალიზმა სტრატეგიის ტიპის მიხედვით კომპანიებს და „შუაში გახიდულ“ კომპანიებს შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება არ გამოავლინა ( $F = 2.735$  და “მნშ”  $P = .033$ ). ტუკის კრიტერიუმმა აჩვენა, რომ კომპანიები რომლებიც იყენებენ დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, და ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, მათი საშუალოები ერთმანეთისგან სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება. ტუკის კრიტერიუმის გამოთვლამ „სტრატეგიის

განხორციელების“ მიხედვით, ორი ჰომოგენური ჯგუფი გამოავლინა: (ა) კომპანიები, რომლებსაც მიჰყვებიან დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ინტეგრირებულ და კომპანიები, რომლებსაც არ აქვთ ცხადად განსაზღვრული სტრატეგიული არჩევანი და (ბ) ფოკუსირებული კომპანიები. ეს ორი ჯგუფი ამ ცვლადის მიხედვით ერთმანეთისგან და სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. ფოკუსირებული კომპანიების საშუალოები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად აღემატება სხვა დანარჩენისას.

ერფაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი არ დაუჭირა ჰიპოთეზა 35ბ-ს მართებულობას.

ამრიგად, სტრატეგიულ დაგეგმვას, ბიზნესის სტრატეგიას, სტრატეგიის განხორციელებასა და კომპანიის შედეგების ცვლადებს შორის კავშირის დასადგენად განვახორციელეთ ჰიპოთეზების შემოწმება. გამოყენებულ იქნა დასკვნითი სტატისტიკის ისეთი მეთოდები როგორცაა: კორელაციის ანალიზი, რეგრესიული ანალიზი, დისპერსიული ანალიზი ტუკის კრიტერიუმით. ორ შემთხვევაში, ჰიპოთეზების 32ა და 33 აუცილებელი გახდა კატეგორიული ცვლადის შექმნა, რომელსაც საფუძვლად დაედო კითხვარებიდან მიღებული მონაცემები.

## დასკვნა

ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია საქართველოში არსებული სამრეწველო საწარმოებში სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელებასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე. განხორციელდა სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებული ლიტერატურის სისტემური ანალიზი, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა შვიდი ჰიპოთეზა, რომლებიც შემოწმდა პირველად მონაცემებზე დაყრდნობით.

**ლიტერატურის ანალიზის შეჯამება.** გასულ წლებში ბევრი დაიწერა სტრატეგიის შესახებ, თუმცა დღევანდელი გადმოსახედიდან შეგვიძლია დასკვნათ, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან დღემდე კორპორაციულმა სტრატეგიამ ევოლუციის ხუთი ეტაპი განვლო. არსებულმა სტრატეგიულმა პარადიგმამ პიკს 70-იან წლებში მიაღწია, როდესაც მისი ევოლუციის ფაზამ მოიცვა სტრატეგიული დაგეგმვა. 80-იან წლებში პარადიგმა გადავიდა შემდეგ ეტაპზე, რომელსაც ეწოდებოდა სტრატეგიული მენეჯმენტის ფაზა. ეს ეტაპი ძირითადად ემსახურებოდა კომპანიის რესურსების სწორედ გამოყენებას კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად. ათწლიანი დროის მონაკვეთში გაიზარდა ორგანიზაციული კულტურის და შიდა პოლიტიკის მნიშვნელობა სტრატეგიულ პროცესში, თუმცა სტრატეგიული მენეჯმენტის ფაზის არაეფექტიანობის შედეგად ბევრი ექსპერტი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მნიშვნელოვანი იყო სტრატეგიული აზროვნების ფენომენის დამკვიდრება. ხოლო, 90-იან წლებში კი დებატები შედგა საკითხზე, თუ რომელ კატეგორიაში უნდა განხილულიყო სტრატეგია, როგორც ხელოვნება, მეცნიერება თუ მათი ერთობლივი კომბინაცია.

ნაშრომში გაკეთდა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის კონცეპტუალიზაცია სხვადასხვა ავტორების კვლევებზე დაყრდნობით, რაც აუცილებელია ამ ცნების უკეთ აღსაქმელად. ასევე, კარგად გამოჩნდა სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში მონაწილე განზომილებების კომპლექსურობა და ამ განზომილებების ნათლად განმარტების

საჭიროება, სტრატეგიის ფორმულირებისა და იმპლემენტაციის შესასწავლად. მოხდა სტრატეგიული მართვის პროცესის კვლევის შემოწმება და მისი ცხრა მიმდინარეობის ანალიზი. შედეგად დადგინდა, რომ ამ ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მიმდინარეობები.

განიმარტა სტრატეგიის ფორმულირების მეთოდი. ასევე გაირკვა განსხვავება „სინოპტიკურ“ და „ინკრემენტალურ“ მოდელებს შორის და შემოწმდა ამ ორი მოდელის ძირითადი მახასიათებლები. ნაშრომში გამოყენებული მოდელები დაიყო სამ კატეგორიად: თეორიულ, ემპირიული და ინტეგრაციულ მოდელებად. წინამდებარე ნაშრომში განხილულია სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული, ემპირიული და ინტეგრაციულ მოდელები. განვიხილეთ სტრატეგიული მართვის პროცესის ოთხი თეორიული საფუძვლი (თელეოლოგია, სასიცოცხლო ციკლი, დიალექტიკა და ევოლუცია) და სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის სამი ხედვა (სტრატეგიული არჩევანი, სოციალური პროცესები და გარემოებრივი ფაქტორების). აგრეთვე, მიმოვიხილეთ სტრატეგიის ფორმულირების შვიდი მეთოდი: „რაციონალური მეთოდი“, „რაციონალური, თანმიმდევრული მეთოდი“, „ბალანსის მეთოდი“, „ევოლუციური მეთოდი“, „სოციალური წონასწორობის მეთოდი“, „სოციალური ევოლუციის მეთოდი“ და „ადაპტაციის მეთოდი“. საწარმოებში სტრატეგიის ფორმულირების პროცესის განსასაზღვრად ჩვენ დავეყრდნობით „რაციონალური მეთოდს“.

**ბიზნესის სტრატეგიის არსი.** თემაში განხილულია სხვადასხვა ავტორთა შეხედულებები სტრატეგიის დონების შესახებ. აგრეთვე, შეფასებულია პორტერის (1980) გვაროვნული სტრატეგიები და წარმოდგენილია მათი კრიტიკა. საუბარია საფრთხეებსა და იმ რისკებზე, რაც გააჩნიათ გვაროვნულ სტრატეგიებს. ამრიგად, ბიზნესის დონეზე სტრატეგია განისაზღვრება რამდენიმე მახასიათებლის მიხედვით. კომპანიის ზომა, რესურსების გადანაწილება და კონკურენტების შესწავლა არის ყველზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ფირმის წარმატებისთვის. გამოირკვა, რომ მეცნიერთა უმრავლესობა ბიზნესის სტრატეგიას უთმობს უფრო მეტ ყურადღებას, ვიდრე კორპორაციულ და ფუნქციურ

სტრატეგიებს. შესაბამისად, მომდევნო თავებში გაანალიზებულია ბიზნესის სტრატეგიაზე არსებული ემპირიული ნაშრომები.

**სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა და მისი გავლენა საწარმოების შედეგებზე.** ნაშრომში განხორციელდა 41 სხვადასხვა ჟურნალში გამოქვეყნებულ თეორიული თუ ემპირიული ნაშრომის მიმოხილვა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენის მიზნით. შედეგად, ემპირიული კვლევების სისტემურმა ანალიზმა აჩვენა მეტი კვლევების ჩატარების აუცილებლობა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის არსებულ კავშირზე. გაირკვა, რომ ემპირიულ კვლევებში არსებობს მცირე შეუსაბამობა სტრატეგიული დაგეგმვის განსაზღვრის (ოპერაციონალიზაციის) საკითხში. ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზა, რომელის მეშვეობითაც შეამოწმდა კავშირი სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ორგანიზაციის შედეგებს შორის.

ბიზნესის სტრატეგიასა და საწარმოების საქმიანობის შედეგებზე ლიტერატურის ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენა ისაა, რომ სტრატეგიის ტიპოლოგია არის ეფექტიანი საშუალება, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება ორგანიზაციული შედეგების არაერთგვაროვნების ახსნა. ნაშრომში მოყვანილი მსჯელობა ცხადყოფს, რომ ბიზნესის სტრატეგიასა და საწარმოს საქმიანობის შედეგების კავშირზე არსებული ნაშრომების შემოწმება ამ ორ ცვლადს შორის ურთიერთობის ბუნების განსაზღვრად არ იძლევა საკმარის მტკიცებულებებს. მთლიანობაში კვლევის შედეგები მიანიშნებს, რომ სტრატეგიის სამი სახეობიდან ერთ-ერთის არჩევა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ერთი კონკრეტული სტრატეგიული მიმდინარეობის გარეშე ფუნქციონირება („შუაში გახიდული“ საწარმოები).

**სტრატეგიის განხორციელება.** უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიის განხორციელების პროცესის შესახებ არც თუ ისე ბევრი ნაშრომი მოიძებნება, სტრატეგიის განხორციელებასა და საწარმოს შედეგებს შორის კავშირზე ორიენტირებული კი - კიდევ

უფრო ცოტაა. ასევე, ანალიზის შედეგად აღმოჩნდა, რომ სტრატეგიის განხორციელების შესწავლის პროცესში არ ფიგურირებს ისეთი ცვლადი, როგორცაა სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიზნეს ერთეულის სტრატეგია. ამიტომ, ამ ცვლადებს შორის არსებული ურთიერთკავშირი და სტრატეგიის განხორციელების გავლენა საწარმოს შედეგებზე ბუნდოვანია.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ჰიკსონის, მილერისა და უილსონის (2003) ნაშრომმა უდიდესი წვლილი შეიტანა სტრატეგიის განხორციელების პროცესის კვლევის განვითარებაში და, შესაბამისად, ჩვენც მათ მიერ ჩამოყალიბებულ მიდგომებს გამოვიყენებთ (დაგეგმილი არჩევნი და უპირატესი არჩევნი).

ამრიგად, ბიზნესის გვაროვნული სტრატეგიების დაყოფა შესაძლებელია ორ ჯგუფად, ტაქსონომიებად და ტიპოლოგიებად. ტიპოლოგიები წარმოადგენენ თეორიულ, ხოლო ტაქსონომიები კი ემპირიული კვლევების შედეგად ჩამოყალიბებულ სტრატეგიებს. ლიტერატურის სისტემური ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენა ისაა, რომ კომპანიებს შორის შედეგების არაერთგვაროვნების ასახსნელად სავსებით შესაძლებელია სტრატეგიის ტიპოლოგიების ეფექტიანად გამოყენება.

აგრეთვე, სტრატეგიის განხორციელებაზე არსებული ნაშრომების შესწავლის შედეგად, გამოიკვეთა ის პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან განხორციელებას და ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის წარმატებას.

**მიგნებების შეჯამება და რეკომენდაციები.** ჰიპოთეზა 31: რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციებს უკეთეს შედეგებს მოუტანს. ბიგარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზმა მხარი დაუჭირა 31 მართებულობას. რაც ნიშნავს, რომ ის საწარმოები რომლებიც ორიენტირებულნი არიან რაციონალურ და ამომწურავ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე უკეთესი შედეგები აქვთ ვიდრე იმ კომპანიებს რომლებიც ნაკლებად არიან ორიენტირებულნი სტრატეგიულ დაგეგმვაზე.

ზემოთ ხსენებულიდან გამომდინარე მენეჯერები ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე და თავიანთი დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი აღნიშნულ პროცესზე უნდა დახარჯონ.

ჰიპოთეზა 32ა: საწარმოებს, რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე ე.წ. „შუაში გახიდული“ კომპანიები. ერფაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი დაუჭირა ჰიპოთეზა 32ა-ს მართებულობას. პირველდ მონაცემებზე დაყრდნობით ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ საწარმოები, რომელთაც ნათლად აქვთ განსაზღვრული სტრატეგიული კურსი, აქვთ უფრო კარგი შედეგები, ვიდრე იმ საწარმოებს რომლებიც სტრატეგიული სიცხადით არ გამოირჩევიან („შუაში გახიდულები“). მენეჯერები უნდა ეცადონ, რომ საწარმოები არ შეიყვანონ ჩიხში სტრატეგიული არჩევანის გაკეთებისას. მათ უნდა მოახერხონ და ნათლად და მკაფიოდ განასხვავონ სტრატეგიული პოზიციები ერთმანეთისგან.

ჰიპოთეზა 32ბ: საწარმოები, რომლებიც მიყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან დიფერენციაციის სტრატეგიების ერთგული კომპანიები. ერფაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი არ დაუჭირა ჰიპოთეზა 32ბ-ს მართებულობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის საწარმოები, რომლებიც მიჰყვებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს აქვთ თანაბარი შედეგები დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის და დიფერენცირების სტრატეგიების მიმყოლ კომპანიებთან მიმართებაში. შესაბამისად, მენეჯერებს აქვთ საშუალება ნათლად და მკაფიოდ განასხვავონ სტრატეგიული პოზიციები ერთმანეთისგან ანდა მოახდინონ მათი ინტეგრირება ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესაბამისად.

ჰიპოთეზა 33: კომპანიები, რომლებიც დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად აყალიბებენ ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენციაციის, ფოკუსირების და ინტეგრირებული) ერთერთს.

რეგრესიულმა ანალიზმა მხარი დაუჭირა ჰიპოთეზა 33-ს მართებულობას. საწარმოები, რომლებიც სტრატეგიულ დაგეგმვაზე ამახვილებენ ყურადღებას ნაკლებად აწყდებიან პრობლემებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში და შესაბამისად ადვილად აყალიბებენ სტრატეგიულ არჩევანს. მენეჯერებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ ის ფაქტი, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხელს უწყობს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესს, რასაც უმეტეს შემთხვევაში სასურველ შედეგებამდე მიყავს საწარმო.

ჰიპოთეზა 34: სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაში. ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზიდან გამომდინარე 34 არ არის მხარდაჭერილი. შესაბამისად, სამრეწველო კომპანიებში სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვასა და კომპანიის შედეგებს შორის არ არსებობს ძლიერი ურთიერთდამოკიდებულება. სსენებულიდან გამომდინარე, მენეჯერებმა თავი უნდა აარიდონ სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვაზე დიდი დროის ხარჯვას და მთელი ყურადღება სტრატეგიის ფორმულირების და განხორციელების პროცესს დაუთმონ.

ჰიპოთეზა 35ა: საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას. ბივარიაციული წრფივი რეგრესიის და კორელაციის ანალიზიდან გამომდინარე 35ა არ არის მხარდაჭერილი. სამრეწველო კომპანიები რომლებიც ორიენტირებულნი არიან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას.

ჰიპოთეზა 35ბ: საწარმოები, რომლებიც ბიზნესის ოთხი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება, ფოკუსირება ან ინტეგრირებული) ირჩევენ ერთერთს, შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის განხორციელებას, ვიდრე „შუაში გახიდულები“. ერფაქტორიანმა დისპერსიულმა ანალიზმა მხარი არ დაუჭირა ჰიპოთეზა 35ბ-ს მართებულობას. ჰიპოთეზა 35ა ანალოგიურად



გამოიკვეთა, რომ სამრეწველო კომპანიები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას.

**კვლევის შეზღუდვები:** კვლევა არის რაოდენობითი ხასიათის, რომელიც ეყრდნობა სამრეწველო ორგანიზაციების აღმასრულებელი დირექტორების გამოკითხვით შეგროვებულ მონაცემებს. ამ ნაშრომის ერთერთი შეზღუდვა ისაა, რომ თითოეულ ორგანიზაციას ჰყავს მხოლოდ ერთი წარმომადგენელი. ბოუმენისა და ამბროზინის (1997) მიერ შესრულებული ნაშრომის მიხედვით, ორგანიზაციის მხოლოდ ერთ წევრის გამოკითხვა არ არის საკმარისად სანდო და არ იძლევა საკმარისად ნათელ სურათს კომპანიის სტრატეგიის შესახებ. კითხვარში შემავალი კითხვები ეხება სტრატეგიულ დაგეგმვას, ბიზნესის სტრატეგიას, სტრატეგიის განხორციელებას. აღმასრულებელი დირექტორის თვალსაწიერს და თავისებურ აღქმას გააჩნია დიდი ზეგავლენა მათ მიერ გაცემულ პასუხებზე, რომლებიც მოიცავს ზემოთ მოყვანილ ცვლადებს. მეორე მენეჯერის (ან სხვა პირის) არსებობის შემთხვევაში კი ჩნდება ამა თუ იმ სიტუაციის სხვაგვარი აღქმა და ბუნებრივია სტრატეგიის შესახებ ჩნდება განსხვავებული მოსაზრებები, რასაც კვლევა მიჰყავს სხვა დასკვნის მიმართულებით. მიუხედავად ამისა, ბევრი ავტორის მიხედვით, ამგვარი ინფორმაციის მოსაპოვებლად ორგანიზაციაში ყველაზე სანდო პირი მაინც დირექტორია (მაგ. ჰემბრიკი, 1981). რადგან ამ ნაშრომში კვლევის ყველა რესპოდენტი აღმასრულებელი დირექტორია, მიღებული მონაცემები შეიძლება ჩაითვალოს როგორც საიმედო და ზუსტი. სტრატეგიული მართვის შესახებ კვლევაში ყველაზე ხშირად სწორედ ეს მეთოდი გამოიყენება.

ნაშრომმა მოიცვა სამრეწველო კომპანიების ყველა სექტორი რაც ეჭვს აჩენს იმის შესახებ, რომ შედეგების განზოგადება მართებული იქნება, რადგან სხვადასხვა სექტორში მოღვაწე კომპანიები განსხვავებულად უდგებიან სტრატეგიულ დაგეგმვას, სტრატეგიის ტიპებს და მათი განხორციელების გზებს.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

- თოდუა, ნ. (2012), „საერთაშორისო მარკეტინგი“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- მესხია, ი. (2011), „ბიზნესის საფუძვლები“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- შაბურიშვილი, შ. (2009), „ბიზნეს-ანგელოზები“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- შაბურიშვილი, შ. (2008), „საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული ასპექტები გლობალიზაციის პირობებში“, ბიზნესი და კანონმდებლობა, N17, გვ. 66–70.
- შაბურიშვილი, შ. (2007), „სტრატეგიის ფორმირება თანამედროვე ბიზნესში“, საქართველოს ეკონომიკა, N4 (113), თბ., გვ. 66-70.
- შენგელია, თ. (2011), „საერთაშორისო ბიზნესი“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- ღაღანიძე, გ. (2015), „კონკურენტული უპირატესობის ძიებაში“ ეკონომიკა და ბიზნესი, ტომი VII, N1, იანვ-მარტ. გვ. 113-127;
- ღაღანიძე, გ. (2015), „საექსპორტო პოტენციალი და კონკურენტული უპირატესობა“ ეკონომიკა და ბიზნესი, ტომი VIII, N3, იანვ-მარტ. გვ. 91-100.
- მღებრიშვილი, ბ., პაპაჩაშვილი, ნ., სეხნიაიძე, ლ., ყორღანაშვილი, ლ. და ჩაგელიშვილი ლ. (2004), „ბიზნესის საფუძვლები“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- ჩოხელი, ე. (2009), „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი, „უნივერსალი“.
- სისარულიძე, დ. (2008), „ბიზნესის ეფექტიანობის მართვა“, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თსუ, საერთაშორისო სამეცნიერო -პრაქტიკული კონფერენცია: ბიზნესი და საყოველთაო კეთილდღეობა, ტომი 1, თბილისი, გვ.344-356.
- Aaltonen, P. and Ikavalko, H. (2002). *“Implementing Strategies Successfully”*. Integrated Manufacturing Systems. 13(6), pp. 415-418.
- Abell, D. F., (1980). *“Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning”*. Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall.
- Ackelsberg, R. and Arlow, P., (1985). *“Small Businesses Do Plan and It Pays Off”*. Long Range Planning, 18(5), pp. 61-67.

- Aggarwal, R., (1987).** *"The strategic challenge of the evolving global economy"*, Business Horizons, (July-August), pp. 38-44.
- Aldrich, H. E., (1979).** *"Organization and environments.* Englewood Cliffs". London: Prentice Hall.
- Alexander, L., (1985).** *"Successfully Implementing Strategic Decisions"*. Long Range Planning, 18(3), pp. 91-97.
- Al-Ghamdi, S. M., (1998).** *"Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British Experience"*. European Business Review, 98(6), pp. 322-327.
- Allio, M.K., (2005).** *"A Short Practical Guide to Implementing Strategy"*. Journal of Business Strategy, 26(4). pp. 12-21.
- Andersen (2000).** *"Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance"*. Long Range Planning, 33, pp. 184-200.
- Andrews, K. R., (1971).** *"The Concept of Corporate Strategy"*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Andrews, K. R. (1965).** *"The Concept of Corporate Strategy"*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, pp. 25-42.
- Andrews, K.L. R., (1980).** *"The Concept of Corporate Strategy"*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, R., Boyne, G. A. and Walker, R. M., (2006).** *"Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis"*. Public Administration Review, Jan/Fe pp. ??
- Ansoff I., (1968).** *"Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion"*, McGraw-Hill, New York, pp. 45-53.
- Ansoff, H. I. (1965).** *"Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion"*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987).** *"The Emerging Paradigm of Strategic Behavior"*. Strategic Management Journal, 8: 501-515.
- Ansoff, I., (1972).** *"The concept of strategic management"*, Journal of Business Policy, 2(4), pp. 154-166.

- Ansoff, I., (1974).** “*Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946-1965*”. The Journal of Business Vol. 47, No. 2 (Apr., 1974), pp. 281-286.
- Ansoff, I., (1979).** “*Strategic issue management*”. Strategic Management Journal, 1(2), pp. 131-148.
- Argenti, J., (1980).** “*Practical Corporate Planning*”. George Allen & Unwin, London.
- Armstrong, J. S., (1982).** “*The Value of Formal Planning for Strategic Decisions*”. Review of Empirical Research'. *Strategic Management Journal*, 3(3), pp. 197-211.
- Bailey, A. and Johnson, G., (1995).** “*The processes of strategy development*”. In: J. L. Thompson (ed.), the CIMA Handbook of Strategic Management. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Bailey, A. and Johnson, G., (1991).** “*Perspectives on the process of Strategic decision-making*”. Cranfield School of Management Working Papers Series, SWP pp. 66-91.
- Bailey, A., Johnson, G., and Daniels, K., (2000).** “*Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes*”. British Journal of Management, 11(2), pp. pp. 151-162.
- Barney, J., (2001).** “*The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*”, Journal of Management, Organizational Strategy, Structure, and Process, 27(6); pp. 625-641.
- Barney, J. B. & Hesterly (2006).** “*Strategic Management and Competitive Advantage – Concepts and Cases*”. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., (1986).** “*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*”. Management Science, 10, pp. 1231-124.
- Beard, D. W. and Dess, G. G., (1981),** “*Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance*”. Academy of Management Journal, 24(4), pp. 663-669.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A., (2000).** “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*”. Sloan Management Review, 41(4), pp. 29-40.
- Bennis, W. and Nanus, B., (1985).** “*Leaders: The Strategies for Taking Charge*”. New York: Harper & Row,

- Boland, R. J. (1984).** “Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis”, *Management Science*, 30, pp. 868 – 880.
- Bonn, I. and Christodolou, C., (1996).** “From strategic planning to strategic management”. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 543-551.
- Bourgeois, L. J. (1980).** “Strategy and environment: A conceptual integration”. *Academy of Management Review*, 5, pp. 25-39.
- Bourgeois, L. J. and Brodwin, D. R., (1984).** “Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon”. *Strategic Management Journal*, 5: pp. 241-264.
- Bowman, C., (2008),** “Generic Strategies: A Substitute for Thinking?”, *The Ashbridge Journal*, Spring 2008, pp. 6-11.
- Bowman, E. H., Singh, H, and Thomas, H., (2002).** “The domain of strategic management: History and Evolution”. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publication.
- Boyd, B. K. and Reuning-Elliott, E. (1998).** “A Measurement Model of strategic Planning”. *strategic Management Journal*, 19(2), pp. 181-19
- Boyd, B. K., (1991).** “Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review”. *Journal of Management Studies*, 28(4), pp. 353-374.
- Bracker, J. S., Keats, B. W. and Pearson, J. N. (1988).** “Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry”. *Strategic Management Journal*, 9(6), pp. 591-603.
- Bryman, A. and Cramer D., (1990).** “Quantitative data analysis for social sciences”. London: Routledge. pp. 71-80.
- Burgelman, R. A. (1985).** “Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 39 - 54.
- Burgelman, R. A., (1991).** “Interorganisational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research”. *Organization Science*, 2(S): pp. 239-262.

- Buzzell, R. D., Gale, B. T. and Sultan, R. G. M., (1975).** *"Market Share-A Key to Profitability"*. Harvard Business Review, 53 (January/February). pp. 97-106.
- Capon, N., Farley, J. U. and Hurlbert, J. M., (1987).** *"A Comparative Analysis of the Strategy and Structure of United States and Australian Corporations"*. Journal of International Business Studies, 18(1), pp. 51-74.
- Carroll, G. and Hannan, M. T., (1989).** *"Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests"*. Administrative Science Quarterly, 34(3): pp. 411-430.
- Chaffee, E., (1985).** *"Three modes of strategy"*. Academy of Management Review, 10: pp. 89-98.
- Chaharbaghi, K. (2007).** *"The problematic of strategy: a way of seeing is also a way of not Seeing"*. Management Decision, 45(3), pp. 327-339.
- Chakravarthy, B. S. and White, R., (2001).** *"Strategy process: forming, implementing and changing strategies"*. In A. Pettigrew, H. Thomas, and R Whittington (Eds.), Handbook of strategy and management London: Sage. pp. 182-205.
- Chakravarthy, B. S. and Doz, Y., (1992).** *"Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal"*. Strategic Management Journal, 13(5), pp. pp. 5-14.
- Chakravarthy, B. S. and Lorange, P., (1991).** *"Managing the Strategy Process"*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chandler, D., (1962).** *"Strategy and Structure"*. Cambridge, Mass, MIT Press.
- Clutterbuck, D. and Cramer, S., (1990).** *"Makers of Management: Men and Women Who Changed the Business World"*. MacMillan, London.
- Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. P., (1972).** *"A garbage can model of organizational choice"*. Administrative Science Quarterly, 17(1): pp. 1-25.
- Cohen L., Manion L. and Morrison K., (2011).** *"Research methods in Education"*. 7<sup>th</sup> ed Great Britain, pp. 362-380.

- Conant, J. S., Mokwa, M. P. and Varadarajan, P. R., (1990).** *“Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”*. Strategic Management Journal, 11, pp. 365-383.
- Cooper, M. and Schindler R., (2001).** *“Business research methods”*. 7th ed. New York, McGraw hill pp. 20-16
- Cragg, P. B. and King, M., (1988).** *“Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited”*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 13(2), pp. 48-64.
- Cronbach, L. J., (1951).** *“Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”*. Psychometrika, 16. Pp. 297-334.
- Cronshaw, M., Davis, E. and Kay, J., (1994).** *“On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's”*. British Journal of Management, 5 (1), 19-32.
- De Wit, B. and Meyer, R., (2004).** *“Strategy Process, Content, Context - An International Perspective”*(3 ed.). London: Thomson Learning.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A., (1982).** *“Corporate Culture”*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Dean, J. W. and Sharfman, M. P., (1993).** *“Procedural rationality in the strategic decision making process”*. Journal of Management Studies, 30(4): pp. 587-610.
- Deephouse, D. L., (1996).** *“Does isomorphism legitimate?”*. Academy of Management Journal, 39, pp. 1024-1039.
- Dess, G. G. and Davis, P. S., (1984).** *“Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”*. Academy of Management Journal, 27(3), pp. 467-488.
- Dess, G. G. and Lumpkin, G. T., (2001).** *“Emerging issues in strategy process research”*. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.). The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell Publishers.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and McGee, J. E., (1999).** *“Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions”*. Entrepreneurship; Theory & Practice 23, Spring 99 (3), pp. 85-102.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983).** *“The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”*. American Sociological Review, 48(2), pp. 147-160.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. & Judge, W. Q., (2000).** *“Belaboring the Not-So-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success”*. Journal of Management, 26(6), 1237-1257.
- Douglas, S. P. and Rhee, D. K., (1989).** *“Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets”*. Journal of International Business Studies, fall.
- Drucker, P. F. (1955).** *“The Practice of Management”*, Harper, New York.
- Dutta, B. K. and King, W. R., (1980).** *“Metagame Analysis of Competitive Strategy”*. Strategic Management Journal, 1(4), pp.357-3
- Dutton, J. E., (1988).** *“Understanding strategic agenda building and its implications for managing change”*. In L. Pondy, R. Boland, & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*: pp. 127-144. Chichester, England: Wiley.
- Eisenhardt, K. M., (1989).** *“Making fast strategic decisions in high-velocity environments”*. Academy of Management Journal, 32(3), pp. 543-576.
- Eisenhardt, K. M. and Zbaracki, M., (1992).** *“Strategic decision making”*. Strategic Management Journal, 13(winter special issue): pp. 17-37.
- Farkas C. M. and Wetlaufer, S., (1996).** *“The Ways Chief Executive Officers Lead”*. Harvard Business Review, 74(3), pp. 110-122.
- Feldman, S. P., (1986).** *“Management in context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change”*. Journal of Management Studies, 23, pp. 587-607.



- Fredrickson, J. W. and Mitchell, T. R., (1984).** *“Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment”*. Academy of Management Journal, 27(2), pp. 399-423.
- Fredrickson, J. W., (1984).** *“The comprehensiveness of strategic decision processes: Extensions, observations, future directions”*. Academy of Management Journal, 27(3): pp. 445-466.
- Fredrickson, J. W., (1986).** *“The strategic decision process and organizational structure”*. Academy of Management Review, 11(2): pp. 280-297.
- Freedman, M., (2003).** *“The Genius is in the Implementation”*. Journal of Business Strategy, 24(2), pp. 26-31.
- Furrer, O. and Thomas, H., (2000).** *“The rivalry matrix: Understanding rivalry and competitive dynamics”*. European Management Journal, 18(6): pp. 619-638.
- Galbraith, C. and Schendel, D., (1983).** *“An Empirical Analysis of Strategy Types”*. Strategic Management Journal, 4, pp. 153-173.
- Gale B., (1972),** *“Market share and rate of return”*, The Review of Economics and Statistics, 54, pp. 412-423.
- Gale B., (1975),** *“Market share - a key to profitability”*, Harvard Business Review, 53 (1), pp. 97-106.
- Garud, R. and Van de Ven, A. H. (2002).** *“Strategic change processes”*. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publication.
- Ge, G. L. and Ding, D. Z., (2005).** *“Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms”*. Journal of Global Marketing, 18(3/4).
- Gersick, C. J., (1988).** *“Time and transition in work teams: Toward a new model of group development”*. *Academy of Management Journal*, 31(1): pp. 9-41.
- Gioia, D. A. and Poole, P. P., (1984).** *“Scripts in organizational behavior”*. Academy of Management Review, 9, pp. 449-459.

- Glaister, K. W. and Falshaw, J. R. (1999).** *“Strategic Planning: Still Going Strong?”*. Long Range Planning, 32(1), pp. 107-116.
- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., and Walleck, A. S., (1980).** *“Strategic management for competitive advantage”*. Harvard Business Review, July-August, pp, 154-161.
- Goll, I. and Rasheed A. M. A., (1997).** *“Rational Decision-making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment”*. Strategic Management Journal 18(7): 583-591.
- Grant M. R., (2008).** *“Contemporary Strategy Analysis”*, Blackwell Publishing, UK, p. 482
- Grant, J. H. and King, W. R., (1982).** *“The Logic of Strategic Planning*. Boston”. Little Brown and Co.
- Greiner, L. (1972).** *“Evolution and revolution as organizations grow”*. Harvard Business Review (July-August): pp. 165-174.
- Grinyer, P. H. and Norburn, D., (1975).** *“Planning for existing markets: Perceptions of chief executives and financial performance”*. The Journal of the Royal Statistical Society, 138, Series A, pp. 70-97.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S., (1994).** *“Competing paradigms in qualitative research”*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. pp. 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grinyer, P. H., Yasai-Ardekani, M. and Al-Bazzaz, S. (1980).** *“Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies”*. Academy of Management Journal, 23(2), pp. 193-220.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L., (2006).** *“Multivariate Data Analysis”*. (6 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. & Cannella, Jr., A. A., (1989).** *“Strategy Implementation as Substance and Selling”*. Academy of Management Executive, 3(4), pp. 278-285.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994).** *“Competing for the Future”*. Boston: Harvard Business School.

- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1989).** *“Organizational ecology”*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hart, S., (1992).** *“An integrative framework for strategy-making processes”*. Academy of Management Review, 17: pp. 327-352.
- Hatten J. and Schendel E., (1977),** *“Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry”*, 1952-71, The Journal of Industrial Economics, Vol. 26, No. 2 pp. 97-113
- Hayward, M. L. A. and Hambrick, D. C., (1997).** *“Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris”*. Administrative Science Quarterly, 42(1), pp. 103-127.
- Herbert, T. T. and Deresky, H., (1987).** *“Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content”*. strategic Management Journal, 8, pp. 135-147.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., and Wilson, D. C., (1986).** *“Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations”*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hickson, D. J., Miller, S. J. & Wilson, D. C., (2003).** *“Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of strategic Decisions”*. Journal of Management Studies, 40(7), pp. 1803-1836.
- Hinings. C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M. and Schneck, R. E. (1974).** *“Structural conditions of intraorganizational power”*. Administrative Science Quarterly, 19, pp. 22-44.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E., (2007).** *“Strategic Management –Competitiveness and Globalization”*. (7 ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Hofer C. and Schendel D., (1978).** *“Strategy formulation: Analytical concepts”*, pp. 27-33
- Hoppe H. C. and Lehman-Grube U., (2001).** *“Second-movers advantages in dynamic quality competition”*. Journal of economics and management strategy 10, pp. 419-434.
- Hoque, Z., (2004).** *“A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance”*. International Business Review, 13(4), pp. 485-502

- Horovitz, J., (1984).** *"New Perspectives on Strategic Management"*. Journal of Business Strategy, 4(4), pp. 19-33.
- Horwath, R. (2006).** *"The Evolution of Business Strategy"*, Strategic Thinking Institute, pp. 2-5.
- Hrebiniak, L. G. and Joyce, W. F., (1985).** *"Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism"*. Administrative Science Quarterly, 30, pp. 336-349.
- Huang, T., (2001).** *"The effects of linkage between business and human resource management strategies"*. Personnel Review. 30(2), pp. 132- 151.
- Huff, A. S. and Reger, K. R., (1987).** *"A review of strategic process research"*. Journal of Management, 13: pp. 211-236.
- James, W. L. and Hatten, K. J. (1994).** *"Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow's strategic Archetypes in Banking, 1983 to 1987: Big or Small?"*. Journal of Business Research, 31(2/3), pp. 145-154.
- Janis, I. L., (1982).** *"Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes"* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Jauch, L. R. and Kraft, K. L., (1986).** *"Strategic Management of Uncertainty"*. Academy of Management Review, 11, pp. pp. 777-790.
- Jemison, D. B. and Sitkin, S. S. (1986).** *"Corporate Acquisitions: A Process Perspective"*. Academy of Management Review, 11, pp. 145-163.
- Jofre S. (2011).** *"Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations"*. Technical University of Denmark.
- Johnson, G., (1987).** *"Company Strategy and Organizational Design"*. Journal of Management Studies, 24(2), pp. 209-211.
- Johnson, G., (1988).** *'Re-thinking incrementalism'*. Strategic Management Journal, 9, pp. 75-91.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R., (2008).** *"Exploring Corporate Strategy"* (8 ed.). Essex: Prentice Hall Financial Times.

- Jones, W. D., (1982).** *“Characteristics of Planning in Small Firms”*. Journal of Small Business Management, 20(3), pp. 15-19.
- Kallman, E. A. and Shapiro, H. J., (1978).** *“The Motor Freight Industry - A Case against Planning”*. Long Range Planning, 11(1), pp. 87-88.
- Kargar, D. W. and Malik, Z. A. (1975).** *“Long Range Planning and Organizational Performance”*. Long Range Planning, 8(6), pp. 60-64.
- Kargar, J. and Blumenthal, R. A., (1994).** *“Successful Implementation of strategic Decisions in Small Community Banks”*. Journal of Small Business Management, **32(2), pp. 10-22.**
- Karnani, A., (1984).** *“Generic competitive strategies - An analytical approach”*. strategic Management Journal, 5(4), pp. 367-38
- Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J. L. (2004).** *“Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Mails”*. Journal of Business Strategies 21(1), pp. 19-45.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R., (2005).** *“Blue Ocean Strategy”*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kimberly, J. and Miles, R., (1980).** *“The Organizational Life Cycle*. San Francisco”. CA: Jossey-Bass.
- King, W. R., (1981).** *“The Importance of Strategic Issues”*. Journal of Business Strategy, 1(3), pp. 74-76.
- Koo, C. M., Koh, C. E. and Nam, K., (2004).** *“An Examination of Porter's Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models”*. International Journal of Electronic Commerce, 9(1), pp. 163-180.
- Kotier, J. P., (1990).** *“A Force for Change: How Leadership Differs from Management”*. New York: Free Press.
- Kudla, R. J. and Cesta, J. R. (1982).** *“Planning and Financial Performance: A Discriminant Analysis”*. Akron Business and Economic Review, 13(1), pp. 30-36.

- Kudla, R. J. & Cesta, J. R. (1982).** *"Planning and Financial Performance: A Discriminant Analysis"*. Akron Business and Economic Review, 13(1), pp. 30.
- Kudla, R. J., (1980).** *"The Effects of strategic Planning on Common Stock Returns"*. Academy of Management Journal, 23(1), pp. 5-20
- Kudla, R. J. (1981).** *"Strategic Planning and Risk"*. Review of Business and Economic Research, 17(1), pp. 1-14.
- Kukalis, S., (1991).** *"Determinants of strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach"*. Journal of Management Studies, 28(2), pp. 143-160.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Strandholm, K.. (2002).** *"Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?"*. Journal of Applied Business Research, 18(1), pp. 37-45
- Lawley D.N. and Maxwell A.E., (1971).** *"Factor Analysis as a Statistical Method"* pp.53-68
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., (1967).** *"Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration"*. Boston, Massachusetts: Harvard University.
- Lechner, C. and Mueller-Stewens, G., (2000).** *"Strategy process research: what do we know, what should we know?"* In S. B. Dahiya (Ed.). The current state of business disciplines Management - I, Vol. 4: pp. 1863-1893. Rohtak: Spellbound.
- Lenz, R. T. & Engledow, J. L., (1986).** *"Environmental Analysis Units and Strategic Decision-making: a Field Study of Selected 'Leading-edge' Corporations"*. Strategic Management Journal, 7(1), pp. 69-89.
- Leontiades, M. and Tezel, A., (1980).** *"Planning Perceptions and Planning Results"*. Strategic Management Journal, 1(1), pp. 65-75.
- Leontiades, M., (1983).** *"A Diagnostic Framework for Planning"*. Strategic Management Journal, 4(1), pp. 11-26.
- Liedtka, J.M, (1998).** *"Strategic thinking: can it be taught?"*. Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.

- Lindblom, C. E. (1959).** *"The science of "muddling through"*. Public Administration Review, 19: pp. 79-88.
- Lingle, J. H. and Schiemann, W. A., (1994).** *"Is data scatter subverting your strategy?"*. Management Review 83(5), pp.53-58.
- Lorange, P. and Vancil, R. A. (1977).** *"Strategic Planning Systems"*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Luo, Y. and Zhao, H. (2004).** *"Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: a perspective from subsidiaries seeking host market penetration"*. Journal of International Management, 10(1), pp. 77-101.
- Lyles, M. A, Baird, I. S, Orris, B. and Kuratko, D. F. (1993).** *"Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices"*. Journal of Small Business Management, 31(2), pp. 38-50.
- Lynch, R., (2008).** *"Strategic Management"*. 5<sup>th</sup> Edition, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- March, J. G. and Simón, H. A., (1958).** *"Organisations"*. New York: Wile.
- Marlin, D., Lamont, B. T. and Hoffman, J. J., (1994).** *"Choice Situation, Strategy, and Performance: A Re-examination"*. Strategic Management Journal, 15, pp. 229-239.
- Matthews, J.A., (2002).** *"Competitive advantages of the latecomer firm"*. A resource-based account of industrial catch-up strategies, Asia pacific journal of management 19, pp. 467-488.
- Mckinsey, J. (1922).** *"Budgetary control"*. New York: Ronald Press.
- Meldrum, M. and Atkinson, S., (1998).** *"Meta-abilities and the Implementation of Strategy knowing what to do is simply not enough"*. Journal of Management Development, 17(8), pp. 564-575.
- Michlitsch, J. F., (2000).** *"High Performing, Loyal Employees: The Real Way to Implement Strategy"*. Strategy and Leadership, 28(6), pp. 28-33.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978).** *"Organizational Strategy, Structure and Process"*. New York: McGraw-Hill.

- Miles, R. H., (1982).** *"Coffin nails and corporate strategies"*. Englewood Cliffs ; London: Prentice-Hall.
- Miller, A. and Dess, G. G., (1993).** *"Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity"*. Journal of Management Studies, 30(4).
- Miller, D., (1992).** *"The Generic Strategy Trap"*. The Journal of Business Strategy, 13(1), pp. 37-41.
- Miller, D., and Friesen, P., (1978).** *"Archetypes of strategy formulation"*. Management Science, 24: pp. 921-933.
- Miller, S., (1997).** *"Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors"*. Organization Studies, 18(4). pp. 577-602.
- Mintzberg, H, Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976).** *"The Structure of 'Unstructured' Decision Processes"*. Administrative Science Quarterly, 21(2), pp. 246-275.
- Mintzberg, H., (1973).** *"Strategy making in three modes"*. California Management Review, 16(2): pp. 44-53.
- Mintzberg, H., (1978).** *"Patterns in strategy formation"*, Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-938.
- Mintzberg, H., (1987).** *"The strategy concept I Five Ps for strategy"*. California Management Review, 30(3): pp. 11-24.
- Mintzberg, H., (1990).** *"Strategy formation: schools of thought"*, chapter 5 in J.W. Fredrickson.
- Mintzberg, H. and Lampel, J., (1999).** *"Reflecting on the strategy process"*. Sloan Management Review (Spring): pp. 21-30.
- Mintzberg, H. and Westley, F., (2001).** *"Decision-making: It's not what you think"*. Shan Management Review, 42(3): pp. 89-94.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J.B. (1998).** *"Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management"*. Prentice Hall: Essex.



- Montgomery, C. A., Wernerfeit, B. and Balakrishnan, S. (1989).** *"Strategy content and research process: A critique and commentary"*. Strategic Management Journal, 10: pp. 189-197.
- Moore, M., (2005).** *"Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow"*. Journal of Business Research, 58, pp. 696-704.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A. and O'Regan, N., (2011).** *"Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms"*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss. 3 pp. 222 – 251.
- Naylor, T.H. (1982).** *"Corporate Strategy the Integration of Corporate Planning Models and Economics"*. North-Holland Publishing, Amsterdam.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G., (1982).** *"An Evolutionary Theory of Economic Change"*. Boston, MA: The Belknap Press.
- Noble, C. H. & Mokwa, M. P., (1999).** *"Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory"*. Journal of Marketing, 63(4), pp. 57-73.
- Nutt, P., (1997).** *"Successful and unsuccessful tactics in strategic decision making. In V. Papadakis, & P. Barwise (Eds.). Strategic Decisions: 205-228"*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Nutt, P. C., (1984).** *"Types of Organizational Decision Processes"*. Administrative Science Quarterly, 29: pp. 414-450.
- Nutt, P. C., (1999).** *"Surprising but true: Half the decisions in organizations fail"*. Academy of Management Executive, 13(4), pp. 75-90.
- Nutt, P.C., (1998).** *"Leverage, Resistance and the Success of Implementation Approaches"*. Journal of Management Studies, 35(2), pp. 213-240.
- Ohmae, K., (1982).** *"The Mind of the Strategist" Business Planning for Competitive Advantage"*. McGraw-Hill, New York.
- Okumus, F., (2001).** *"Towards a Strategy Implementation Framework"*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), pp. 327-338.

- O'Regan N. and Ghobadian, A., (2004).** *"Drivers of performance in small- and medium-sized firms - an empirical study"*. International Journal of Business Performance Management, 6(2), pp. 153-170.
- Orpen, C., (1985).** *"The Effects of Long-range Planning on Small Business Performance: A Further Examination"*. Journal of Small Business Management, 23(1), pp. 16-23.
- Orpen, C., (1993).** *"Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms"*. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 11(1), pp. 62-72.
- O'Shannassy, T. (1999).** *"Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm"*. School of management, RMIT Business, No. WP 99/20, pp. 2-7.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S. and Chambers, D., (1998).** *"Strategic decision-making processes: The role of management and context"*. Strategic Management Journal, 19: pp. 115-147.
- Papadakis, V. and Barwise, P. (1997).** *"What can we tell managers about strategic decisions?"* In V. Papadakis; and P. Barwise (Ed.). *Strategic Decisions*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Parker, B. and Helms, M.M., (1992).** *"Generic strategies and firm performance in a declining Industry"*. Management international Review, Vol. 32(1), pp. 23-54.
- Parnell, J. A., (1997).** *"New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note"*. British Journal of Management, 8(2), pp. 175-181.
- Parnell, J. A. and Wright, P., (1993).** *"Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology"*. British Journal of Management, 4(1), pp. 29-36.
- Pearce, J., II, Robbins, D. K. and Robinson, Jr., R., (1987).** *"The impact of grand strategy and planning formality on financial performance"*. Strategic Management Journal, 8, pp. 125-134.
- Peters, T. and Waterman, R., (1982).** *"In Search of Excellence"*. Harper and Row, New York.
- Pettigrew, A. M. (1977).** *"Strategy formulation as a political process"*. International Studies of Management and Organization, 7(2): pp. 78-87.
- Pettigrew, A. M., (1997).** *"What Is a processual analysis?"*. Scandinavian Journal of Management, 13: pp. 337-348.

- Pettigrew, A. M., (1973).** *"The Politics of Organizational Decision Making"*. London: Tavistock Publications.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., (1978).** *"The external control of organizations: a resource dependence perspective"*. New York: Harper & Row.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P., (1987).** *"Critical Factors in Successful Project implementation"*. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-34, pp. 22.
- Pondy, L. R. & Huff, A. S. (1985).** *"Achieving Routine in Organizational Change"*. Journal of Management, 11, pp. 103-116.
- Porter, M., (1998).** *"The strategy Reader"*. Macmillan Publishing, pp. 73-100.
- Porter, M., (1982).** *"Cases in Competitive Strategy"*, Free Press, New York.
- Porter, M., (2001).** *"On competition"* Harvard Business Review, pp. 30- 35.
- Porter, M., (1985).** *"Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning"*. In T.H. Naylor (ed.), *Corporate Strategy- the Integration of Corporate Planning Models and Economics*, North-Holland Publishing, Amsterdam.
- Porter, M., (1985).** *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*. Free Press, New York.ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York.
- Porter, M., (1979).** *"The structure within industries and companies' performance"*. Review of Economics and Statistics 61, pp. 214—227.
- Porter, M. E., (1980).** *"Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*. New York: The Free Press.
- Powell, T. C., (1992).** *"Strategic Planning as Competitive Advantage"*. Strategic Management Journal, 13(7), pp. 551-558.
- Prahalad C.K & Hamel, G. (1999),** *"Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment"*, New York: John Wiley and Sons.
- Quinn, J. B. (1980).** *"Strategies for change: Logical Incrementalism"*. Homewood, IL: Irwin.

- Quinn, J. B., (1981).** *"Formulating strategy one step at a time"*. Journal of Business Strategy, 1(3): pp. 42-63.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. and Datta, D. K., (1993).** *"Strategic decision processes: Critical review and future directions"*. Journal of Management, 19(2): pp. 349-384.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N., (1987a).** *"Planning system characteristics and planning effectiveness"*. Strategic Management Journal, 8(5), pp. 453-468.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N., (1987b).** *"Planning and Performance: A New Look at an Old Question"*. Business Horizons, 30(3), pp. 19-25.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N., (1988).** *"Excellence, Planning and Performance"*. Interfaces, 18(3), pp. 23-31.
- Ramanujam, V., Venkatraman, N. and Camillus, J. C., (1986).** *"Multi-Objective Assessment of Effectiveness of strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach"*. Academy of Management Journal, 29(2), pp.347-372.
- Ramaswamy, K., Thomas, A. S. and Litschert, R. J., (1994).** *"Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of strategic Orientation"*. Strategic Management Journal, 15(1), pp. 63-74.
- Rhyne, L. C., (1986).** *"The Relationship of strategic Planning to Financial Performance"*. strategic Management Journal, 7(5), pp. 423-436.
- Rhyne, L. C., (1987).** *"Contrasting Planning Systems in High, Medium and Low Performance Companies"*. 24(4), pp. 363-385.
- Richard, S. and Helms, M., (2006).** *"Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies"*. Business Process Management Journal, Vol. 12 Iss 4 pp. 433 – 454.
- Ring, P. S. and Perry, J. L., (1985).** *"Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints"*. Academy of Management Review, 10, pp. 276-286.

- Robinson Jr. R. B. and Pearce II, J. A. (1988).** *“Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance”*. Strategic Management Journal, 9(1), pp. 43-60.
- Robinson Jr. R. B., Pearce II, J. A., Vozikis, G. S. and Mescon, T. S., (1984).** *“The Relationship between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance”*. Journal of Small Business Management, 22(2), pp. 45-52.
- Robinson Jr., R. B. and Littlejohn, W. F. (1981).** *“Important Contingencies in Small Firm Planning”*. Journal of Small Business Management, 19(3), pp.45
- Robinson Jr., R. B., (1982).** *“The Importance of “Outsiders” in Small Firm strategic Planning”*. Academy of Management, 25(1), pp. 80-93.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R. and Wrightsman, L. S., (1991).** *“Criteria for Scale Selection and Evaluation. In J. P. Robinson, P. R. Shanver and L. S. Wrightsman (eds.). Measures of Personality and Social Psychological Attitudes”*. San Diego, CA: Academia Press.
- Rowe, A. J., Dickel, K. E., Masón, R. O. and Snyder, N. H., (1989).** *“Strategic Management: A Methodological Approach”*. (3rd edn). Addison-Wesley, New York.
- Rumelt, R. P., (1974).** *“Strategy, Structure, and Economic Performance”*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E & Teece, D. J. (1994).** *“Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 1990s”*. Boston: Harvard Business School Press Book.
- Salant, P. & Dillman, D. (1994).** *How to Conduci Your Own Survey*. New York: John Wile.
- Schendel, D. and Hofer, C. W., (1979).** *“Strategies Management: A new View of Business Policy and Planning”*. Boston: Little Brown.
- Schmidt, J. (1994).** *“The Case of the Sales-driven Company”*. Journal of Business Strategy, 15(5), pp. 17-20.
- Schon, D. A., (1983).** *“The Reflective Practitioner; How Professionals Think in Action”*. London: Temple Smith.

- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. and Ragan, J. W. (1986).** “Group approaches for improving strategic decision-making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus”. *Academy of Management Journal*, 29(1): p. 51.
- Schwenk, C. H., (1986).** “Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action”. *Academy of Management Review*, 11(2), pp.298-310.
- Shah, A. M., (2005).** “The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles”. *Global Business Review*, 6(2), pp. 293-302.
- Shrader, C. B, Chacko, T. L, Herrman, P. and Mulford, C.. (2004).** “Planning and Firm Performance: Effects of Multiple Planning Activities and Technology Policy”. *International Journal of Management and Decision Making*, 5(2/3), pp. 171-195.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L. and Blackburn, V. L., (1989).** “Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms”. *Journal of Small Business Management*, 27(4) pp. 45-60.
- Shrivastava, P., (1983).** “Variations in strategic decision-making processes”. In R. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2: 177-189. Greenwich, CT: JAI Press
- Shrivastava, P. and Grant, J. H. (1985).** “Empirically derived models of strategic decision-making processes”. *Strategic Management Journal*, 6: 97-113.
- Shrivastava. P. and Nachman, S., (1989).** “Strategic Leadership Patterns”. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 51-66.
- Simon, H. A., (1957).** “Models of Man: Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting”. New York: Wiley.
- Simon, H. A., (1997).** “Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations”. (4 ed.). New York: Free Press.
- Skevington, J. E. & Daft, R. L., (1991).** “A Study of Organization Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-level strategic Decisions”. *Journal of Management Studies*, 28(1), pp. 45-67.

- Skinner, W., (1974).** "The *focused Factory*", Harvard Business Review 3, pp. 113-152.
- Spender, J.C., (1989).** "Industry Recipes: The Nature and Source of Managerial Judgment". Oxford: Blackwell.
- Stacey, R., (1993).** "Strategic Thinking and the Management of Change". Kogan Page, London. Pp. 218-236
- Stainer, G., (1969).** "Top management planning", Business & Economy, Vol. 1.
- Steiner, G. A., (1969).** "Top Managements Role in Planning". *Long Range Planning*, 1(4), pp.2-9.
- Steiner, G. A., (1979).** "Strategic Planning: What Every Manager Must Know". New York: The Free Press.
- Stonich, P. J., (1981).** "Using Rewards in Implementing Strategy". *Strategic Management Journal*, 2(4), pp.345-352.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. III., (1978).** "Strategy and Policy: Concepts and Cases". Dallas: Business Publications Inc.
- Treacy, M. and Wiersema, F., (1997).** "The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, and Dominate your Market". Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Trice. H. M. and Beyer, J. M., (1985).** "Rites and ceremonials in organizational culture". In: S. B. Bacharach (ed.). *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Voi. 4). Greenwich, CT: JAI Press.
- Unni, V. K., (1981).** "The Role of strategic Planning in Small Businesses". *Long Range Planning*, 14(2), pp. 54-58.
- Utterback, J. M. and Abemathy, W. J., (1975).** "A Dynamic Model of Product and Process Innovation". *Omega*, 3(6), 1975, pp. 639-656.
- Van Cauwenbergh, A., & Cool, K. (1982).** "Strategic management in a new framework". *Strategic Management Journal*, 3: pp. 245-264.

- Van de Ven, A. H., (1992).** *"Suggestions for studying strategy process: A research note"*. Strategic Management Journal, 13(5): pp. 169-188
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1987). 'Planning System Success: A Conceptualisation and an Operational Model'. *Management Science*, 33(6), pp. 687-70
- Venkatraman, N., (1989).** *"Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement"*. Management Science, 35(8), pp. 942-962.
- Vesper, V.D., (1979).** *"Strategic mapping - a tool for corporate planners"*. Long Range Planning, 12(6), pp.75-92.
- Walker Jr., O. C. & Ruekert, R. W., (1987).** *"Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework"*. Journal of Marketing, 51(3), pp.15-33.
- Walsh, J. P. and Fahey, L., (1986).** *"The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making"*. *Journal of Management*, 12, pp. 325-338.
- Weick, K. E., (1979).** *"The Social Psychology of Organizing"*. (2 ed.). Reading, MA: Addison Wesley.
- Welch, J. B., (1984).** *"Strategic Planning Could Improve Your Share Price"*. Long Range Planning, 17(2), pp. 144-147.
- Wernham, R., (1985).** *"Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry"*. Journal of Management Studies, 22(6), pp.632-648.
- Wessel, J. R., (1993).** *"The strategic human resource management process in practice"*. Planning Review, 21(5), pp. 37-38.
- Westley, F. and Mintzberg, H., (1989).** *"Visionary leadership and strategic management"*. Strategic Management Journal, 10, pp. 17-32.
- White, R. E., (1986).** *"Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation"*. Strategic Management Journal, 7(3), pp. 217-231.
- Wilson, D. C., (1982).** *"Electricity and resistance: a case study of innovation and politics"*. Organization Studies, 3, pp. 119-140.



**Winn D.** (1975), „*Industrial market share and performance*“, University of Michigan.

**Wissema, J.G., van der Pol. H.W. and Messer, H.M. (1980).** “*Strategic management archetypes*”. Strategic Management Journal, 1(1), pp.37.

**Wrapp, H. E., (1967).** “*Good managers don't make policy decisions*”. Harvard Business Review (Sept-Oct): pp. 91-99.

**Wright, P., Kroll, M., Tu, H. and Helms, M., (1991).** “*Generic Strategies and Business Performance: an Empirical Study of the Screw Machine Products Industry*”. British Journal of Management, 2(1), pp. 57-65.

## დანართი

დანართი 1. კვლევაში გამოყენებული ბიზნესის სტრატეგიის საზომები და მათი კოდური სახელები .....	206
დანართი 2. სამოტივაციო წერილი .....	213
დანართი 3. გამოკითხვის ინსტრუმენტი .....	214
დანართი 4. მონაცემთა ფაქტორული ანალიზი .....	222
დანართი 5. ჰიპოთეზის ტესტირება .....	290
დანართი 6. საკვლევი პოპულაციის ბაზები (excel-ის ფაილი) .....	307
დანართი 7. მონაცემთა სორტირება (excel-ის ფაილი) .....	333

**დანართი 1**

**კვლევაში გამოყენებული საზომები და მათი კოდური სახელები**

**ბიზნესის სტრატეგიის საზომები და მათი კოდური სახელები (პროგრამული ანალიზისთვის)**

ბიზნესის სტრატეგიის კონსტრუქციის (კონსტრუქტის) საზომები. აღნიშნულ კვლევაში დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების სტრატეგიის, აგრეთვე, სტრატეგიული დაგეგმვის, სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხზე და კომპანიის შედეგების კონსტრუქციები გაიზომა ცხრილებში მოყვანილი ცვლადების მეშვეობით (იხ. ცხრილი 1).

**ცხრილი 1.** დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია

<b>ბიზნესის სტრატეგია</b>			
<b>დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა</b>			<b>დმ ჯ</b>
<b>1</b>	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ნედლეულის ან კომპონენტების უზრუნველყოფის ეფექტურობაზე? (შესყიდვის ფასის დაკლებაზე მოლაპარაკება)	დმლ1	LCL1
<b>2</b>	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ხარჯების შემცირების ალტერნატიული გზების გამონახვაზე? (სტანდარტიზაცია ან წარმოების მასშტაბის ზრდა)	დმლ2	LCL2
<b>3</b>	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საქმიანობის ეფექტიანობაზე? (წარმადობა ან ლოჯისტიკის ეფექტიანობის ამაღლება)	დმლ3	LCL3
<b>4</b>	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს წარმოების სრული სიმძლავრით	დმლ4	LCL4

	დატვირთვაზე?		
5	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს კონკურენტულ ფასწარმოქმნაზე ? (კონკურენტული ფასის შეთავაზება)	დმლ5	LCL5
6	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების/საერთო/ადმინისტრაციული ხარჯების მკაცრ კონტროლზე?	დმლ6	LCL6

**ცხრილი 2. დიფერენცირების სტრატეგია**

ბიზნესის სტრატეგია			
დიფერენცირება		დფ	Dif
1	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ინოვაციური მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენებაზე პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?	დფ რ1	Dif1
2	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ახალი პროდუქტის შექმნაზე ან არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებაზე ?	დფ რ2	Dif2
3	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე ახალი პროდუქტის წარდგენის სიხშირეზე?	დფ რ3	Dif3
4	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე წარდგენილი ახალი პროდუქტის რაოდენობაზე? (რამდენად მრავალრიცხოვანია თქვენს მიერ წარდგენილი ახალი პროდუქტების ნუსხა)	დფ რ4	Dif4
5	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს რეკლამებისა და მარკეტინგული აქტივობების სიხშირეზე? (მაგ. რამდენად ხშირად გადის თქვენი რეკლამა ტელევიზიით ან სხვა რომელიმე საშუალებით)	დფ რ5	Dif5

6	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების გუნდის ჩამოყალიბებასა და სრულყოფაზე?	დფ რ6	Dif6
7	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ძლიერი ბრენდის (სავაჭრო მარკის) მომხმარებელში ცნობადობის ამაღლებაზე?	დფ რ7	Dif7
8	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მაღალი ხარისხის პროდუქტის წარმოებაზე?	დფ რ8	Dif8
9	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებელთა შეკვეთებზე სწრაფ რეაგირებაზე და შეუფერხებელი მიწოდების სერვისზე?	დფ რ9	Dif9

**ცხრილი 3. ფოკუსირება - დანახარჯების ლიდერობის მიხედვით**

ბიზნესის სტრატეგია			
ფოკუსირება - დანახარჯების ლიდერობის მიხედვით		ფოკ	Foc
1	რა დოზით აკონტროლებთ პროდუქტის/სერვისის ხარისხს?	ფოკ1	Foc 1
2	რა დოზით სთავაზობთ მომხმარებელს გამორჩეულ მომსახურებას?	ფოკ2	Foc 2
3	რა დოზით ცდილობთ გააუმჯობესოთ ოპერაციული ეფექტიანობა?	ფოკ3	Foc 3
4	რა დოზით უჭერთ მხარს წინა ხაზის პერსონალის გადამზადებას?	ფოკ4	Foc 4
5	რა დოზით ახდენთ წინა ხაზის პერსონალის მონიტორინგს?	ფოკ5	Foc 5

**ცხრილი 4. ფოკუსირება - დიფერენცირების მიხედვით**

ბიზნესის სტრატეგია				
ფოკუსირება - დიფერენცირების მიხედვით			ფოკ	Foc
1	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს სპეციალური პროდუქტის/სერვისის შეთავაზებაზე?	ფოკ6	Foc6	
2	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მკაფიოდ განსაზღვრულ სეგმენტზე მუშაობაზე? (ფოკუსირება კონკრეტულ გეოგრაფიულ ადგილზე ან მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფზე)	ფოკ7	Foc7	
3	იცდით თუა არა არასასურველ მომხმარებლებს თავიან?	ფოკ8	Foc8	
4	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს პროდუქტის უნიკალურობაზე? (უნიკალური ფუნქცია ან დიზაინი)	ფოკ9	Foc9	
5	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მაღალი გადახდისუნარიანი სეგმენტისთვის შესაფერისი პროდუქტის შეთავაზებაზე?	ფოკ10	Foc10	
6	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის მოთხოვნაზე მორგებული პროდუქტის შეთავაზებაზე?	ფოკ11	Foc11	

**ცხრილი 5. სტრატეგიული დაგეგმვის საზომები**

სტრატეგიული დაგეგმვა				
რაციონალური მიდგომა სტრატეგიის დაგეგმვისას			სდ	Spl
1	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში შესაძლებლობებისა და პრობლემების გადაჭრის გზების სისტემურ ძიებაზე?	სდ1	Spl1	
2	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში ფასებსა და მოგებაზე მუდმივი თვალყურის დევნებაზე?	სდ2	Spl2	
3	რა დოზით ანიჭებთ მნიშვნელობას სტრატეგიული და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში სხვადასხვა დონის მენეჯერების ჩართულობას?	სდ3	Spl3	

4	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საოპერაციო კვლევის ტექნიკის გამოყენებაზე?	სდ4	Spl4
5	რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობაზე (ვისაც ეხება ეს ცვლილებები)?	სდ5	Spl5
6	რა დოზით კეთდება აქცენტი ურთიერთშეთანხმების (თანამშრომლებთან) საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებებზე და უკუკავშირზე? (feedback)	სდ6	Spl6
7	რა დოზით კეთდება აქცენტი კომუნიკაციის თავისუფლებზე?	სდ7	Spl7
8	რა დოზით ანიჭებთ უპირატესობას წერილობითი სტრატეგიული გეგმების არსებობას ორგანიზაციაში?	სდ8	Spl8

**ცხრილი 6. სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხის საზომები**

სტრატეგიის განხორციელება		
დაგეგმილი არჩევანი	დაგ.ა რჩ.	Imp.
1 რა დოზით არსებობდა სტრატეგიის განსახორციელებლად შესაბამისი გამოცდილება ორგანიზაციაში? (ორგანიზაციაში, აუთსორსინგით ან ინფორმაციის შექმნის გზით)	დაგ. არჩ.1	Imp1
2 რა დოზით იყო სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების კრიტერიუმები მკაფიო?	დაგ. არჩ.2	Imp2
3 რა დოზით იყო სტრატეგიის ეფექტიანი განხორციელებისთვის საჭირო შესასრულებელი დავალებები წინასწარ განმარტებული? (პროცესში მონაწილე პირებისთვის)	დაგ. არჩ.3	Imp3
4 რა დოზით იყო ყველა საჭირო რესურსი ხელმისაწვდომი სტრატეგიის განხორციელების პროცესში? (ხალხის, ფულის და დროის ჩათვლით)	დაგ. არჩ.4	Imp4

5	რა დოზით იყო სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება მონაწილეთათვის მისაღები?	დაგ. არჩ.5	Imp5
<b>უპირატესი არჩევანი</b>		<b>უპრ. არჩ.</b>	
6	ჰქონდა თუ არა სტრატეგიის განხორციელებას დასაწყისშივე ამთვისებლური შინაარსი ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოში არსებული პირობებიდან გამომდინარე?	უპრ. არჩ.6	Imp6
7	მიენიჭა თუ არა უპირატესობა სტრატეგიის განხორციელებას სხვა საქმიანობებზე მეტად?	უპრ. არჩ.7	Imp7

**ცხრილი 7.** კომპანიის შედეგების საზომები - მიზნის მიღწევა

კომპანიის შედეგები		
მიზნის მიღწევა	მიზ. მიღ.	PoA
1 რამდენად გაუმჯობესდა მოკლევადიანი შედეგები? (სტრატეგიის განხორციელების შემდეგ)	მიზ. მიღ.1	PoA1
2 რამდენად გაუმჯობესდა გრძელვადიანი შედეგები?	მიზ. მიღ.2	PoA2
3 რამდენად ახდენთ სამომავლო ტრენდების პროგნოზირებას?	მიზ. მიღ.3	PoA3
4 რამდენად ახდენთ ალტერნატივების შეფასებას საჭირო ინფორმაციის მეშვეობით?	მიზ. მიღ.4	PoA4
5 რამდენად ახერხებთ პრობლემური სიტუაციების თავიდან არიდებას?	მიზ. მიღ.5	PoA5
6 რამდენად ახდენთ პრობლემების გადაჭრას?	მიზ. მიღ.6	PoA6
7 რამდენად უჭერთ მხარს მენეჯმენტის განვითარებას?	მიზ. მიღ.7	PoA7

**ცხრილი 8.** კომპანიის შედეგების საზომები - კონკურენტული შედეგები



კომპანიის შედეგები			
კონკურენტული შედეგები		შეფ. კონკ.	PcP
1	რამდენად გაიზარდა გაყიდვები?	შეფ. კონკ.1	PcP1
2	რამდენად გაიზარდა წმინდა მოგება?	შეფ. კონკ.2	PcP2
3	რა დოზით მოხდა ცვლილება საბაზრო წილში?	შეფ. კონკ.3	PcP3
4	როგორია აქტივების უკუგების კოეფიციენტი (ROA)	შეფ. კონკ.4	PcP4
5	როგორია სააქციო კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი (ROE)	შეფ. კონკ.5	PcP5
6	გაყიდვების უკუგების კოეფიციენტი (ROS)	შეფ. კონკ.6	PcP6
7	ორგანიზაციის ლიკვიდურობა შეესაბამება ...	შეფ. კონკ.7	PcP7
8	როგორია კომპანიის საერთო შედეგები? (წამრატება)	შეფ. კონკ.8	PcP 8
9	როგორია საერთო კონკურენტული მდგომარეობის დონე?	შეფ. კონკ.9	PcP9

## დანართი 2

### სამოტივაციო (ქოვერ) წერილი

მოგესალმებით,

როგორც მოგვეხსენება, საწარმოები მოღვაწეობენ მკაცრ კონკურენტულ გარემოში. იმისათვის, რომ საწარმომამ მიაღწიოს სასურველ შედეგს, სტრატეგიის სწორად ფორმულირებასა და განხორციელებას უდიდესი როლი ენიჭება.

სწორედ ამ მიზნით ტარდება მასშტაბური კვლევა (მასში ჩართულია სამრეწველო ორგანიზაციების 455 მსხვილი წარმომადგენელი), რომელიც გაამახვილებს ყურადღებას სტრატეგიული მართვის ზემოაღნიშნულ ასპექტებზე და შეეცდება ახსნას კავშირი სტრატეგიის ფორმულირებას, განხორციელებასა და საწარმოს შედეგებს შორის.

მოხარულნი ვიქნებით, თუ გამონახავთ დროს და შეავსებთ ელექტრონულ კითხვარს (რომელზე გადასასვლელად გთხოვთ, გახსნათ ლინკი). თქვენი პასუხები (გთხოვთ, პასუხები მომიწნოთ ტენდენციის ზრდადობის მიხედვით ბოლო **ხუთი წლის მანძილზე განვითარებული პროცესების შესაბამისად**) იქნება კონფიდენციალური და გამოიყენება მხოლოდ აღნიშნული კვლევის ფარგლებში. კვლევის დასრულებისთანავე თქვენ მიიღებთ საქართველოში სამრეწველო ინდუსტრიის რეალობის აღმწერ შედეგებს და შესაბამის რეკომენდაციებს.

**წინასწარ გიხდით მადლობას თანამშრომლობისთვის.**

### დანართი 3

#### გამოკითხვის ინსტრუმენტი

1. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ნედლეულის ან კომპონენტების უზრუნველყოფის ეფექტურობაზე? (შესყიდვის ფასის დაკლებაზე მოლაპარაკება)

1 2 3 4 5

2. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ხარჯების შემცირების ალტერნატიული გზების გამონახვაზე? (სტანდარტიზაცია ან წარმოების მასშტაბის ზრდა)

1 2 3 4 5

3. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საქმიანობის ეფექტიანობაზე? (წარმადობა ან ლოჯისტიკის ეფექტიანობის ამაღლება)

1 2 3 4 5

4. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს წარმოების სრული სიმძლავრით დატვირთვაზე?

1 2 3 4 5

5. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს კონკურენტულ ფასწარმოქმნაზე? (კონკურენტული ფასის შეთავაზება)

1 2 3 4 5

6. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების/საერთო/ადმინისტრაციული ხარჯების მკაცრ კონტროლზე?

1 2 3 4 5

7. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ინოვაციური მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენებაზე პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?

1 2 3 4 5

8. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ახალი პროდუქტის შექმნაზე ან არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებაზე?

1 2 3 4 5

9. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე ახალი პროდუქტის წარდგენის სისშირეზე?

1 2 3 4 5

10. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ბაზარზე წარდგენილი ახალი პროდუქტის რაოდენობაზე? (რამდენად მრავალრიცხოვანია თქვენს მიერ წარდგენილი ახალი პროდუქტების ნუსხა)

1 2 3 4 5

11. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს რეკლამებისა და მარკეტინგული აქტივობების სისშირეზე? (მაგ. რამდენად ხშირად გადის თქვენი რეკლამა ტელევიზიით ან სხვა რომელიმე საშუალებით)

1 2 3 4 5

12. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს გაყიდვების გუნდის ჩამოყალიბებასა და სრულყოფაზე?

1 2 3 4 5

13. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ძლიერი ბრენდის (სავაჭრო მარკის) მომხმარებელში ცნობადობის ამაღლებაზე?

1 2 3 4 5

14. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მაღალი ხარისხის პროდუქტის წარმოებაზე?

1 2 3 4 5

15. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებელთა შეკვეთებზე სწრაფ რეაგირებაზე და შეუფერხებელი მიწოდების სერვისზე?

1 2 3 4 5

16. რა დოზით აკონტროლებთ პროდუქტის/სერვისის ხარისხს?

1 2 3 4 5

17. რა დოზით სთავაზობთ მომხმარებელს გამორჩეულ მომსახურებას?

1 2 3 4 5

18. რა დოზით ცდილობთ გააუმჯობესოთ ოპერაციული ეფექტიანობა?

1 2 3 4 5

19. რა დოზით უჭერთ მხარს წინა ხაზის პერსონალის გადამზადებას?

1 2 3 4 5

20. რა დოზით ახდენთ წინა ხაზის პერსონალის მონიტორინგს?

1 2 3 4 5

21. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს სპეციალური პროდუქტის/სერვისის შეთავაზებაზე?

1 2 3 4 5

22. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მკაფიოდ განსაზღვრულ სეგმენტზე მუშაობაზე ?  
(ფოკუსირება კონკრეტულ გეოგრაფიულ ადგილზე ან მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფზე)

1 2 3 4 5

23. იცდით თუა არა არასასურველ მომხმარებლებს თავიან?

1 2 3 4 5

24. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს პროდუქტის უნიკალურობაზე? (უნიკალური ფუნქცია ან დიზაინი)

1 2 3 4 5

25. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფის მოთხოვნაზე მორგებული პროდუქტის შეთავაზებაზე?

1 2 3 4 5

26. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს მომხმარებლთა კონკრეტული ჯგუფის მოთხოვნაზე მორგებული პროდუქტის შეთავაზებაზე?

1 2 3 4 5

27. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში შესაძლებლობებისა და პრობლემების გადაჭრის გზების სისტემურ ძიებაზე?

1 2 3 4 5

28. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს დაგეგმვის პროცესში ფასებსა და მოგებაზე მუდმივი თვალყურის დევნებაზე?

1 2 3 4 5

29. რა დოზით ანიჭებთ მნიშვნელობას სტრატეგიული და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში სხვადასხვა დონის მენეჯერების ჩართულობას?

1 2 3 4 5

30. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს საოპერაციო კვლევის ტექნიკის გამოყენებაზე?

1 2 3 4 5

31. რა დოზით აკეთებთ აქცენტს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობაზე (ვისაც ეხება ეს ცვლილებები)?

1 2 3 4 5

32. რა დოზით კეთდება აქცენტი ურთიერთშეთანხმების (თანამშრომლებთან) საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებებზე და უკუკავშირზე? (feedback)

1 2 3 4 5

33. რა დოზით კეთდება აქცენტი კომუნიკაციის თავისუფლებზე?

1 2 3 4 5

34. რა დოზით ანიჭებთ უპირატესობას წერილობითი სტრატეგიული გეგმების არსებობას ორგანიზაციაში?

1 2 3 4 5

35. რა დოზით არსებობდა სტრატეგიის განხორციელებლად შესაბამისი გამოცდილება ორგანიზაციაში? (ორგანიზაციაში, აუთსორსინგით ან ინფორმაციის შექმნის გზით)

1 2 3 4 5

36. რა დოზით იყო სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების კრიტერიუმები მკაფიო?

1 2 3 4 5

37. რა დოზით იყო სტრატეგიის ეფექტიანი განხორციელებისთვის საჭირო შესასრულებელი დავალებები წინასწარ განმარტებული? (პროცესში მონაწილე პირებისთვის)

1 2 3 4 5

38. რა დოზით იყო ყველა საჭირო რესურსი ხელმისაწვდომი სტრატეგიის განხორციელების პროცესში? (ხალხის, ფულის და დროის ჩათვლით)

1 2 3 4 5

39. რა დოზით იყო სტრატეგიის განხორციელების პროცესში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება მონაწილეთათვის მისაღები?

1 2 3 4 5

40. ჰქონდა თუ არა სტრატეგიის განხორციელებას დასაწყისშივე ამთვისებლური შინაარსი ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოში არსებული პირობებიდან გამომდინარე?

1 2 3 4 5

41. მიენიჭა თუ არა უპირატესობა სტრატეგიის განხორციელებას სხვა საქმიანობებზე მეტად?

1 2 3 4 5

42. რამდენად გაუმჯობესდა მოკლევადიანი შედეგები? (სტრატეგიის განხორციელების შემდეგ)

1 2 3 4 5

43. რამდენად გაუმჯობესდა გრძელვადიანი შედეგები?

1 2 3 4 5

44. რამდენად ახდენთ სამომავლო ტრენდების პროგნოზირებას?

1 2 3 4 5

45. რამდენად ახდენთ ალტერნატივების შეფასებას საჭირო ინფორმაციის მეშვეობით?

1 2 3 4 5

46. რამდენად ახერხებთ პრობლემური სიტუაციების თავიდან არიდებას?

1 2 3 4 5

47. რამდენად ახდენთ პრობლემების გადაჭრას?

1 2 3 4 5

48. რამდენად უჭერთ მხარს მენეჯმენტის განვითარებას?

1 2 3 4 5

49. რამდენად გაიზარდა გაყიდვები?

- 0%
- 1-2%
- 3-4%
- 5-6%
- 7+%

50. რამდენად გაიზარდა წმინდა მოგება?

- 0%



- 1-2%
- 3-4%
- 5-6%
- 7+%

**51. რა დოზით მოხდა ცვლილება საბაზრო წილში?**

- 0%
- 1-2%
- 3-4%
- 5-6%
- 7+%

**52. როგორია აქტივების უკუგების კოეფიციენტი (ROA)**

- ძალიან მიუღებელია
- ნაწილობრივ მიუღებელია
- არც მისაღებია, არც მიუღებელია
- ნაწილობრივ მისაღებია
- ძალიან მისაღებია

**53. როგორია სააქციო კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი (ROE)**

- ძალიან მიუღებელია
- ნაწილობრივ მიუღებელია
- არც მისაღებია, არც მიუღებელია
- ნაწილობრივ მისაღებია
- ძალიან მისაღებია

**54. როგორია გაყიდვების უკუგების კოეფიციენტი (ROS)**

- ძალიან მიუღებელია
- ნაწილობრივ მიუღებელია
- არც მისაღებია, არც მიუღებელია

- ნაწილობრივ მისაღებია
- ძალიან მისაღებია

55. ორგანიზაციის ლიკვიდურობა შეესაბამება ...

1 2 3 4 5

56. როგორია კომპანიის საერთო შედეგები? (წამრატება)

1 2 3 4 5

57. როგორია საერთო კონკურენტული მდგომარეობის დონე?

1 2 3 4 5

დანართი 4

მონაცემთა ფაქტორული ანალიზი

დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.

Low Cost Leadership Strategy - Factor Analysis

Notes

Output Created		28-APR-2016 17:56:13
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		FACTOR /VARIABLES Lcl1 Lcl2 Lcl3 Lcl4 Lcl5 Lcl6 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Lcl1 Lcl2 Lcl3 Lcl4 Lcl5 Lcl6 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO
		EXTRACTION /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /ROTATION NOROTATE /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:01.34
	Elapsed Time	00:00:01.15

Maximum Memory Required 5544 (5.414K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		LowCost1	LowCost2	LowCost3	LowCost4	LowCost5	LowCost6
Correlation	LowCost1	1.000	.780	.518	.676	.676	.568
	LowCost2	.780	1.000	.792	.778	.756	.665
	LowCost3	.518	.792	1.000	.424	.817	.405
	LowCost4	.676	.778	.424	1.000	.479	.593
	LowCost5	.676	.756	.817	.479	1.000	.662
	LowCost6	.568	.665	.405	.593	.662	1.000
Sig. (1-tailed)	LowCost1		.000	.000	.000	.000	.000
	LowCost2	.000		.000	.000	.000	.000
	LowCost3	.000	.000		.000	.000	.000
	LowCost4	.000	.000	.000		.000	.000
	LowCost5	.000	.000	.000	.000		.000
	LowCost6	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = .003

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.650
Approx. Chi-Square		604.180
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
LowCost1	1.000	.710
LowCost2	1.000	.908
LowCost3	1.000	.628
LowCost4	1.000	.614

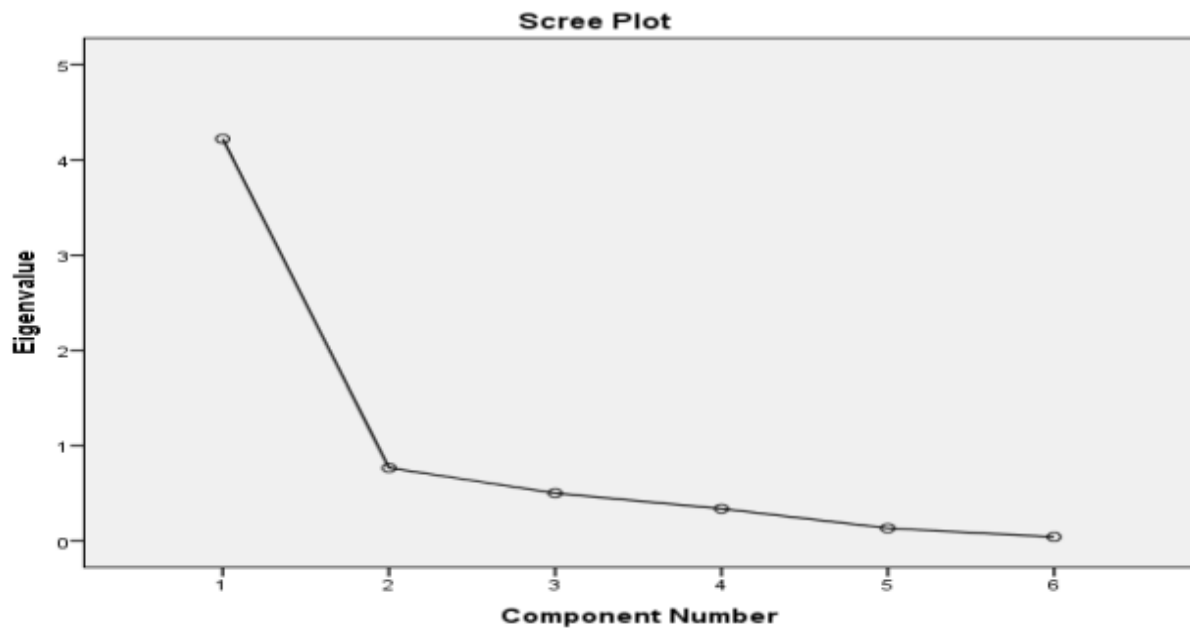
LowCost5	1.000	.768
LowCost6	1.000	.592

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.220	70.329	70.329	4.220	70.329	70.329
2	.766	12.772	83.101			
3	.501	8.354	91.455			
4	.338	5.632	97.087			
5	.133	2.222	99.309			
6	.041	.691	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
LowCost1	.842
LowCost2	.953
LowCost3	.792
LowCost4	.783
LowCost5	.876
LowCost6	.770

Extraction Method: Principal

Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 1 components extracted.

### დოფერენცირების სტრატეგია.

### Differentiation Strategy - Factor Analysis

#### Notes

Output Created		28-APR-2016 19:35:54
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES Dif1 Dif2 Dif3 Dif4 Dif5 Dif6 Dif7 Dif8 Dif9</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS Dif1 Dif2 Dif3 Dif4 Dif5 Dif6 Dif7 Dif8 Dif9</p> <p>/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO</p> <p>EXTRACTION ROTATION</p> <p>/FORMAT BLANK(0.6)</p> <p>/PLOT EIGEN</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>
--------	--

**Notes**

Resources	Processor Time	00:00:00.22
	Elapsed Time	00:00:00.21
	Maximum Memory Required	11172 (10.910K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		Differentiation1	Differentiation2	Differentiation3	Differentiation4
Correlation	Differentiation1	1.000	.560	.185	.380
	Differentiation2	.560	1.000	.852	.801
	Differentiation3	.185	.852	1.000	.574
	Differentiation4	.380	.801	.574	1.000
	Differentiation5	.514	.805	.805	.382
	Differentiation6	.540	.697	.523	.611
	Differentiation7	.692	.497	.188	.332
	Differentiation8	-.007	.494	.613	.306
	Differentiation9	.362	.615	.510	.501
Sig. (1-tailed)	Differentiation1		.000	.027	.000
	Differentiation2	.000		.000	.000
	Differentiation3	.027	.000		.000

Differentiation4	.000	.000	.000	
Differentiation5	.000	.000	.000	.000
Differentiation6	.000	.000	.000	.000
Differentiation7	.000	.000	.025	.000
Differentiation8	.472	.000	.000	.001
Differentiation9	.000	.000	.000	.000

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

	Differentiation5	Differentiation6	Differentiation7	Differentiation8
Correlation				
Differentiation1	.514	.540	.692	-.007
Differentiation2	.805	.697	.497	.494
Differentiation3	.805	.523	.188	.613
Differentiation4	.382	.611	.332	.306
Differentiation5	1.000	.721	.514	.270
Differentiation6	.721	1.000	.567	-.067
Differentiation7	.514	.567	1.000	-.134
Differentiation8	.270	-.067	-.134	1.000
Differentiation9	.500	.620	.227	.315
Sig. (1-tailed)				
Differentiation1	.000	.000	.000	.472
Differentiation2	.000	.000	.000	.000
Differentiation3	.000	.000	.025	.000
Differentiation4	.000	.000	.000	.001
Differentiation5		.000	.000	.002
Differentiation6	.000		.000	.246
Differentiation7	.000	.000		.083
Differentiation8	.002	.246	.083	
Differentiation9	.000	.000	.009	.000

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

	Differentiation9
Correlation	
Differentiation1	.362
Differentiation2	.615



	Differentiation3	.510
	Differentiation4	.501
	Differentiation5	.500
	Differentiation6	.620
	Differentiation7	.227
	Differentiation8	.315
	Differentiation9	1.000
	Differentiation1	.000
	Differentiation2	.000
	Differentiation3	.000
	Differentiation4	.000
Sig. (1-tailed)	Differentiation5	.000
	Differentiation6	.000
	Differentiation7	.009
	Differentiation8	.000
	Differentiation9	

a. Determinant = 3.162E-005

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.678
Approx. Chi-Square	1068.973
Bartlett's Test of Sphericity	df
	36
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Differentiation1	1.000	.694
Differentiation2	1.000	.954
Differentiation3	1.000	.879
Differentiation4	1.000	.577
Differentiation5	1.000	.735
Differentiation6	1.000	.781
Differentiation7	1.000	.755
Differentiation8	1.000	.763
Differentiation9	1.000	.517

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

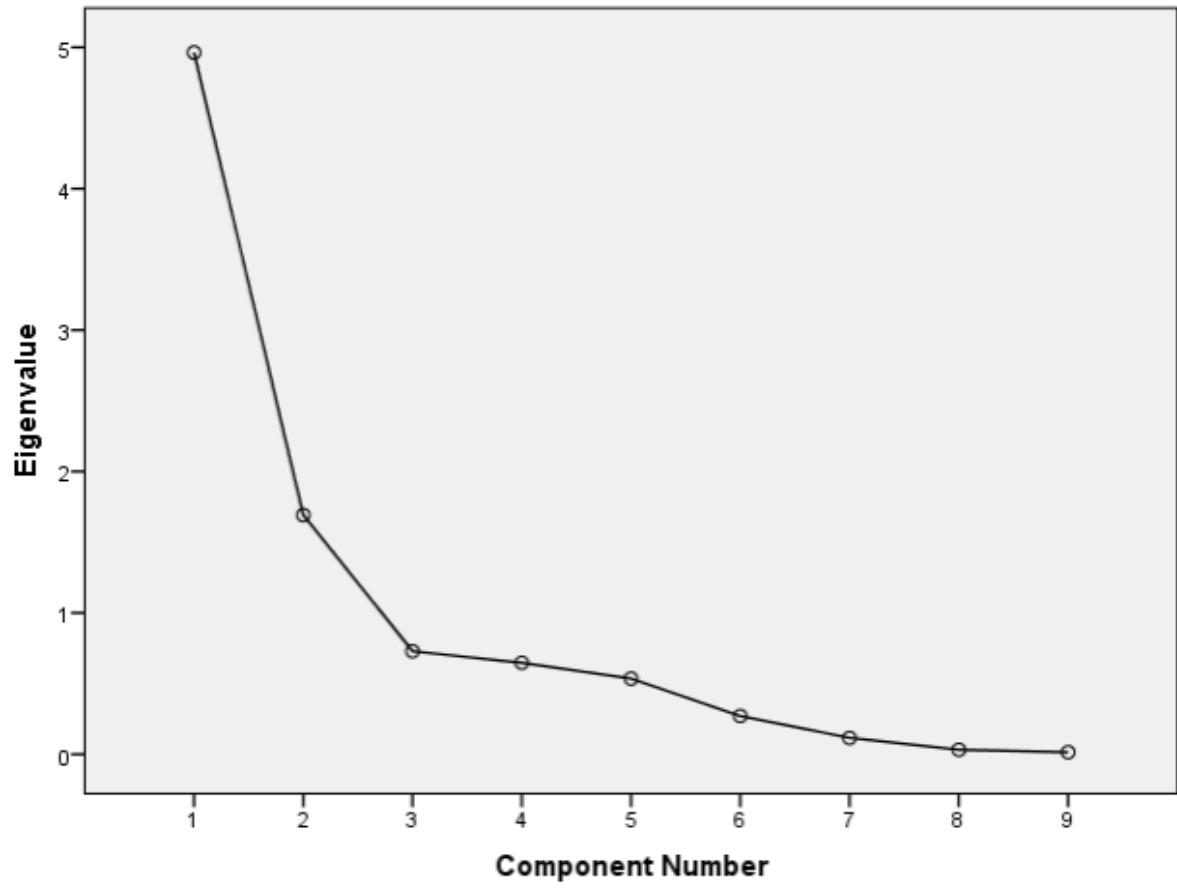
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.964	55.150	55.150	4.964	55.150	55.150
2	1.692	18.801	73.952	1.692	18.801	73.952
3	.729	8.102	82.053			
4	.647	7.188	89.241			
5	.535	5.946	95.187			
6	.270	3.004	98.191			
7	.116	1.287	99.478			
8	.032	.357	99.835			
9	.015	.165	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.581	39.794	39.794
2	3.074	34.158	73.952
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Differentiation1	.637	
Differentiation2	.966	
Differentiation3	.807	
Differentiation4	.751	
Differentiation5	.857	
Differentiation6	.824	
Differentiation7		-.638

Differentiation8		.785
Differentiation9	.708	

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Differentiation1		.822
Differentiation2	.830	
Differentiation3	.923	
Differentiation4	.642	
Differentiation5	.638	
Differentiation6		.779
Differentiation7		.868
Differentiation8	.801	
Differentiation9	.620	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.760	.650
2	.650	-.760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

RELIABILITY

/VARIABLES=Dif2 Dif3 Dif4 Dif5 Dif8 Dif9

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created		28-APR-2016 19:37:34
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY
		/VARIABLES=Dif2 Dif3 Dif4 Dif5 Dif8 Dif9
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/SUMMARY=TOTAL.
	Processor Time	00:00:00.00
Resources	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0

Total	108	100.0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Differentiation2	19.51	12.869	.937	.822
Differentiation3	19.52	15.168	.874	.837
Differentiation4	19.43	17.312	.644	.875
Differentiation5	19.67	16.598	.704	.866
Differentiation8	19.35	18.305	.481	.899
Differentiation9	19.66	18.377	.598	.882

RELIABILITY

/VARIABLES=Dif1 Dif6 Dif7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created		28-APR-2016 19:37:50
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Dif1 Dif6 Dif7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Differentiation1	7.81	3.049	.686	.713
Differentiation6	7.85	3.193	.600	.810
Differentiation7	7.65	3.557	.717	.701

ფოკუსის სტრატეგია.

**Focus Strategy - Factor Analysis**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 20:36:23
Comments	
Input	Data D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 108
Missing Value Handling	Definition of Missing MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing. Cases Used LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

**Notes**



Syntax		FACTOR /VARIABLES Foc1 Foc2 Foc3 Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8 Foc9 Foc10 Foc11 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Foc1 Foc2 Foc3 Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8 Foc9 Foc10 Foc11 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(0.6) /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.19
	Elapsed Time	00:00:00.18
	Maximum Memory Required	16004 (15.629K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		Focus1	Focus2	Focus3	Focus4	Focus5	Focus6	Focus7
Correlation	Focus1	1.000	.810	.488	.103	.550	.459	.331
	Focus2	.810	1.000	.607	-.134	.680	.570	.301
	Focus3	.488	.607	1.000	-.123	.367	.350	.042
	Focus4	.103	-.134	-.123	1.000	.272	.457	.552
	Focus5	.550	.680	.367	.272	1.000	.747	.588
	Focus6	.459	.570	.350	.457	.747	1.000	.733
	Focus7	.331	.301	.042	.552	.588	.733	1.000
	Focus8	.172	.457	.112	.233	.673	.726	.635
	Focus9	.152	.197	.108	.072	.289	.431	.546
	Focus10	.078	.316	.047	-.307	.249	.206	.249
	Focus11	.116	.125	.400	-.121	-.047	.121	.062
Sig. (1-tailed)	Focus1		.000	.000	.144	.000	.000	.000
	Focus2	.000		.000	.084	.000	.000	.001

Focus3	.000	.000		.102	.000	.000	.332
Focus4	.144	.084	.102		.002	.000	.000
Focus5	.000	.000	.000	.002		.000	.000
Focus6	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Focus7	.000	.001	.332	.000	.000	.000	
Focus8	.038	.000	.124	.008	.000	.000	.000
Focus9	.058	.021	.134	.230	.001	.000	.000
Focus10	.210	.000	.313	.001	.005	.016	.005
Focus11	.116	.099	.000	.107	.313	.106	.261

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		Focus8	Focus9	Focus10	Focus11
Correlation	Focus1	.172	.152	.078	.116
	Focus2	.457	.197	.316	.125
	Focus3	.112	.108	.047	.400
	Focus4	.233	.072	-.307	-.121
	Focus5	.673	.289	.249	-.047
	Focus6	.726	.431	.206	.121
	Focus7	.635	.546	.249	.062
	Focus8	1.000	.180	.318	-.109
	Focus9	.180	1.000	.612	.545
	Focus10	.318	.612	1.000	.411
	Focus11	-.109	.545	.411	1.000
Sig. (1-tailed)	Focus1	.038	.058	.210	.116
	Focus2	.000	.021	.000	.099
	Focus3	.124	.134	.313	.000
	Focus4	.008	.230	.001	.107
	Focus5	.000	.001	.005	.313
	Focus6	.000	.000	.016	.106
	Focus7	.000	.000	.005	.261
	Focus8		.031	.000	.131

Focus9	.031		.000	.000
Focus10	.000	.000		.000
Focus11	.131	.000	.000	

a. Determinant = .000

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.650
Approx. Chi-Square	926.052
Bartlett's Test of Sphericity	df
	55
Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Focus1	1.000	.747
Focus2	1.000	.934
Focus3	1.000	.768
Focus4	1.000	.906
Focus5	1.000	.821
Focus6	1.000	.863
Focus7	1.000	.861
Focus8	1.000	.820
Focus9	1.000	.853
Focus10	1.000	.887
Focus11	1.000	.858

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.488	40.804	40.804	4.488	40.804	40.804
2	2.031	18.464	59.268	2.031	18.464	59.268
3	1.717	15.613	74.881	1.717	15.613	74.881
4	1.083	9.849	84.730	1.083	9.849	84.730
5	.621	5.644	90.374			

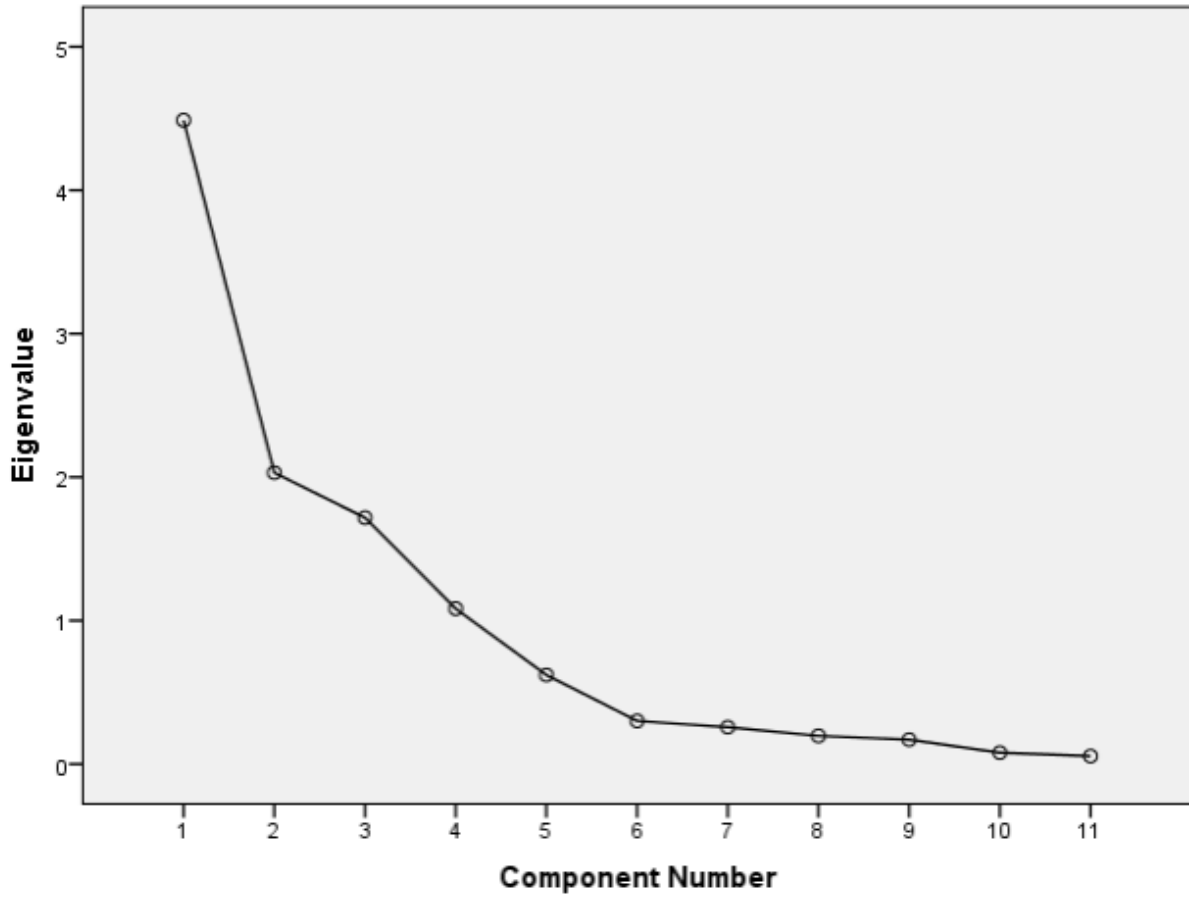
6	.301	2.735	93.109		
7	.257	2.337	95.446		
8	.197	1.788	97.234		
9	.170	1.543	98.777		
10	.079	.719	99.496		
11	.055	.504	100.000		

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.247	29.517	29.517
2	2.508	22.801	52.318
3	2.060	18.725	71.043
4	1.506	13.687	84.730
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Focus1	.655			
Focus2	.773			
Focus3				
Focus4		-.717		
Focus5	.856			
Focus6	.891			
Focus7	.761			

Focus8	.716			
Focus9			.645	
Focus10				
Focus11		.694		

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Focus1		.820		
Focus2		.806		
Focus3		.856		
Focus4				.900
Focus5	.771			
Focus6	.750			
Focus7	.750			
Focus8	.902			
Focus9			.864	
Focus10			.636	
Focus11			.851	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 10 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	.765	.538	.330	.132
2	-.398	.362	.578	-.614
3	.189	-.707	.675	.096
4	-.470	.284	.319	.772

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis

### Notes

Output Created		28-APR-2016 21:02:19
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

### Notes

Syntax	<pre>         FACTOR         /VARIABLES Foc1 Foc2 Foc3 Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8         Foc9 Foc10 Foc11         /MISSING LISTWISE         /ANALYSIS Foc1 Foc2 Foc3 Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8 Foc9         Foc10 Foc11         /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION         ROTATION         /FORMAT BLANK(0.6)         /PLOT EIGEN         /CRITERIA FACTORS(3) ITERATE(25)         /EXTRACTION PC         /CRITERIA ITERATE(25)         /ROTATION VARIMAX         /METHOD=CORRELATION.       </pre>	
--------	---	--

Resources	Processor Time	00:00:00.20
	Elapsed Time	00:00:00.20
	Maximum Memory Required	16004 (15.629K) bytes

DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

	Focus1	Focus2	Focus3	Focus4	Focus5	Focus6	Focus7	
Correlation	Focus1	1.000	.810	.488	.103	.550	.459	.331
	Focus2	.810	1.000	.607	-.134	.680	.570	.301
	Focus3	.488	.607	1.000	-.123	.367	.350	.042
	Focus4	.103	-.134	-.123	1.000	.272	.457	.552
	Focus5	.550	.680	.367	.272	1.000	.747	.588
	Focus6	.459	.570	.350	.457	.747	1.000	.733
	Focus7	.331	.301	.042	.552	.588	.733	1.000
	Focus8	.172	.457	.112	.233	.673	.726	.635
	Focus9	.152	.197	.108	.072	.289	.431	.546
	Focus10	.078	.316	.047	-.307	.249	.206	.249
	Focus11	.116	.125	.400	-.121	-.047	.121	.062
Sig. (1-tailed)	Focus1		.000	.000	.144	.000	.000	.000
	Focus2	.000		.000	.084	.000	.000	.001
	Focus3	.000	.000		.102	.000	.000	.332
	Focus4	.144	.084	.102		.002	.000	.000
	Focus5	.000	.000	.000	.002		.000	.000
	Focus6	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	Focus7	.000	.001	.332	.000	.000	.000	
	Focus8	.038	.000	.124	.008	.000	.000	.000
	Focus9	.058	.021	.134	.230	.001	.000	.000
	Focus10	.210	.000	.313	.001	.005	.016	.005
	Focus11	.116	.099	.000	.107	.313	.106	.261

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

	Focus8	Focus9	Focus10	Focus11
Focus8	1.000			
Focus9		1.000		
Focus10			1.000	
Focus11				1.000



Correlation	Focus1	.172	.152	.078	.116
	Focus2	.457	.197	.316	.125
	Focus3	.112	.108	.047	.400
	Focus4	.233	.072	-.307	-.121
	Focus5	.673	.289	.249	-.047
	Focus6	.726	.431	.206	.121
	Focus7	.635	.546	.249	.062
	Focus8	1.000	.180	.318	-.109
	Focus9	.180	1.000	.612	.545
	Focus10	.318	.612	1.000	.411
	Focus11	-.109	.545	.411	1.000
Sig. (1-tailed)	Focus1	.038	.058	.210	.116
	Focus2	.000	.021	.000	.099
	Focus3	.124	.134	.313	.000
	Focus4	.008	.230	.001	.107
	Focus5	.000	.001	.005	.313
	Focus6	.000	.000	.016	.106
	Focus7	.000	.000	.005	.261
	Focus8		.031	.000	.131
	Focus9	.031		.000	.000
	Focus10	.000	.000		.000
	Focus11	.131	.000	.000	

a. Determinant = .000

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.650
Approx. Chi-Square	926.052
Bartlett's Test of Sphericity	df
	55
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Focus1	1.000	.713
Focus2	1.000	.905
Focus3	1.000	.674
Focus4	1.000	.633
Focus5	1.000	.795
Focus6	1.000	.856
Focus7	1.000	.851
Focus8	1.000	.635
Focus9	1.000	.828
Focus10	1.000	.697
Focus11	1.000	.650

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

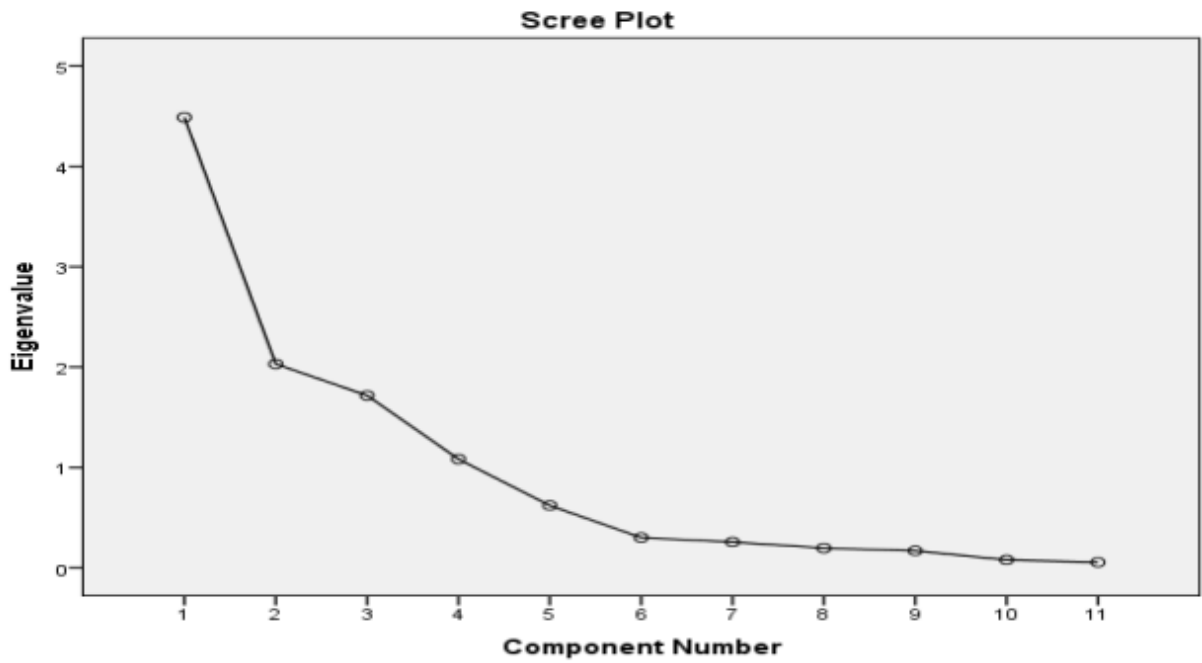
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.488	40.804	40.804	4.488	40.804	40.804
2	2.031	18.464	59.268	2.031	18.464	59.268
3	1.717	15.613	74.881	1.717	15.613	74.881
4	1.083	9.849	84.730			
5	.621	5.644	90.374			
6	.301	2.735	93.109			
7	.257	2.337	95.446			
8	.197	1.788	97.234			
9	.170	1.543	98.777			
10	.079	.719	99.496			
11	.055	.504	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.260	29.639	29.639
2	2.779	25.266	54.905
3	2.197	19.976	74.881
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Focus1	.655		
Focus2	.773		
Focus3			
Focus4		-.717	
Focus5	.856		
Focus6	.891		
Focus7	.761		
Focus8	.716		
Focus9			.645
Focus10			
Focus11		.694	

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Focus1		.813	
Focus2		.909	
Focus3		.802	
Focus4	.718		
Focus5	.678		
Focus6	.807		
Focus7	.885		
Focus8	.754		

Focus9			.839
Focus10			.822
Focus11			.771

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.715	.607	.348
2	-.638	.362	.679
3	.286	-.707	.646

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**RELIABILITY**

/VARIABLES=Foc1 Foc2 Foc3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Reliability**

**Notes**

Output Created		28-APR-2016 21:03:32
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	108

	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY	
		/VARIABLES=Foc1 Foc2 Foc3	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA	
		/SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.01

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Focus1	7.45	3.932	.741	.746
Focus2	7.15	2.726	.817	.655
Focus3	7.01	4.140	.584	.876

RELIABILITY

/VARIABLES=Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

		Notes
Output Created		28-APR-2016 21:04:03
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	108
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	Cases Used	RELIABILITY /VARIABLES=Foc4 Foc5 Foc6 Foc7 Foc8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Focus4	15.09	12.608	.444	.892
Focus5	15.26	11.876	.705	.837
Focus6	15.56	9.184	.842	.794
Focus7	15.39	10.240	.788	.810
Focus8	15.30	11.108	.695	.835

**RELIABILITY**

```

/VARIABLES=Foc9 Foc10 Foc11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 21:04:22	
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.



Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Foc9 Foc10 Foc11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Focus9	6.76	2.951	.691	.574
Focus10	6.82	2.501	.580	.705
Focus11	6.40	3.251	.523	.745

სტრატეგიული დაგეგმვა.

## Strategic Planning - Factor Analysis

Notes

Output Created	28-APR-2016 21:29:31	
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES Spl1 Spl2 Spl3 Spl4 Spl5 Spl6 Spl7 Spl8</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS Spl1 Spl2 Spl3 Spl4 Spl5 Spl6 Spl7 Spl8</p> <p>/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO</p> <p>EXTRACTION ROTATION</p> <p>/FORMAT BLANK(0.6)</p> <p>/PLOT EIGEN</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>

**Notes**

Resources	Processor Time	00:00:00.22
	Elapsed Time	00:00:00.18
	Maximum Memory Required	9080 (8.867K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		SrtPln1	SrtPln2	SrtPln3	SrtPln4	SrtPln5	SrtPln6	SrtPln7
Correlation	SrtPln1	1.000	.760	.384	.580	.609	.656	.771
	SrtPln2	.760	1.000	.801	.751	.792	.744	.512

	SrtPln3	.384	.801	1.000	.322	.882	.466	.086
	SrtPln4	.580	.751	.322	1.000	.234	.625	.406
	SrtPln5	.609	.792	.882	.234	1.000	.644	.363
	SrtPln6	.656	.744	.466	.625	.644	1.000	.558
	SrtPln7	.771	.512	.086	.406	.363	.558	1.000
	SrtPln8	.032	.468	.648	.181	.380	.013	-.183
	SrtPln1		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	SrtPln2	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	SrtPln3	.000	.000		.000	.000	.000	.188
Sig. (1-tailed)	SrtPln4	.000	.000	.000		.007	.000	.000
	SrtPln5	.000	.000	.000	.007		.000	.000
	SrtPln6	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	SrtPln7	.000	.000	.188	.000	.000	.000	
	SrtPln8	.369	.000	.000	.030	.000	.447	.029

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		SrtPln8
Correlation	SrtPln1	.032
	SrtPln2	.468
	SrtPln3	.648
	SrtPln4	.181
	SrtPln5	.380
	SrtPln6	.013
	SrtPln7	-.183
	SrtPln8	1.000
Sig. (1-tailed)	SrtPln1	.369
	SrtPln2	.000
	SrtPln3	.000
	SrtPln4	.030
	SrtPln5	.000
	SrtPln6	.447

SrtPln7	.029
SrtPln8	

a. Determinant = 4.243E-006

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.541
Approx. Chi-Square		1280.318
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
SrtPln1	1.000	.836
SrtPln2	1.000	.972
SrtPln3	1.000	.934
SrtPln4	1.000	.531
SrtPln5	1.000	.782
SrtPln6	1.000	.746
SrtPln7	1.000	.774
SrtPln8	1.000	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

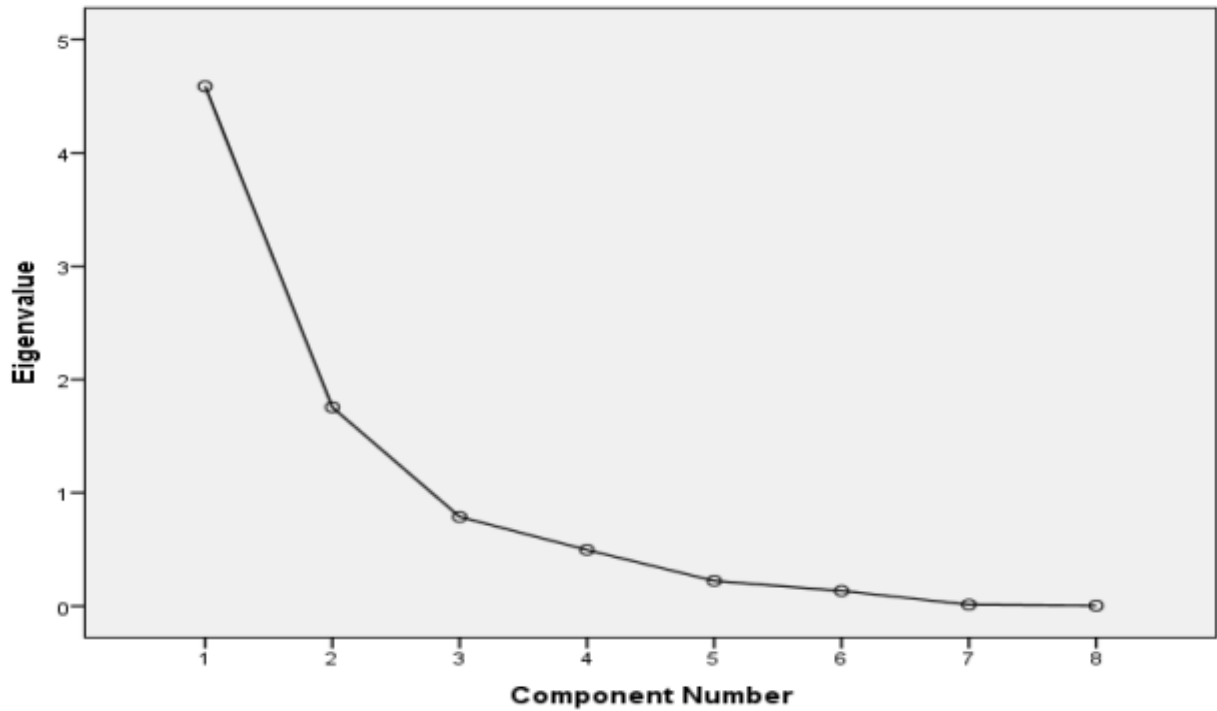
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.588	57.353	57.353	4.588	57.353	57.353
2	1.755	21.938	79.291	1.755	21.938	79.291
3	.788	9.845	89.136			
4	.496	6.200	95.336			
5	.223	2.784	98.120			
6	.134	1.674	99.794			
7	.013	.162	99.956			
8	.003	.044	100.000			

### Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.628	45.354	45.354
2	2.715	33.936	79.291
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Scree Plot



### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
SrtPln1	.827	
SrtPln2	.980	
SrtPln3	.763	
SrtPln4	.692	
SrtPln5	.838	
SrtPln6	.821	
SrtPln7	.608	-.636
SrtPln8		.795

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
SrtPln1	.899	
SrtPln2	.736	.656
SrtPln3		.926
SrtPln4	.695	
SrtPln5		.718
SrtPln6	.825	
SrtPln7	.864	
SrtPln8		.861

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with  
Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.813	.582
2	-.582	.813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**RELIABILITY**

/VARIABLES=Spl1 Spl2 Spl4 Spl6 Spl7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Reliability**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 21:32:26	
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Spl1 Spl2 Spl4 Spl6 Spl7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.02
	Elapsed Time		00:00:00.00

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SrtPln1	16.74	9.465	.823	.857
SrtPln2	16.69	8.479	.832	.857
SrtPln4	16.91	10.702	.697	.885
SrtPln6	17.02	9.570	.765	.870
SrtPln7	16.98	11.121	.643	.896

RELIABILITY

/VARIABLES=Spl3 Spl5 Spl8



```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

		Notes
Output Created		28-APR-2016 21:33:14
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	108
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. RELIABILITY /VARIABLES=SpI3 SpI5 SpI8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
	Processor Time	00:00:00.00
Resources	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SrtPln3	8.39	1.847	.933	.543
SrtPln5	8.46	2.083	.715	.782
SrtPln8	8.28	2.875	.526	.937

**სტრატეგიის განხორციელება.**

**Strategy Implementation - Factor Analysis**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 22:28:32
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav DataSet1 <none> <none> <none> 108 MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing. LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES Imp1 Imp2 Imp3 Imp4 Imp5 Imp6 Imp7</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS Imp1 Imp2 Imp3 Imp4 Imp5 Imp6 Imp7</p> <p>/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO</p> <p>EXTRACTION ROTATION</p> <p>/FORMAT BLANK(0.6)</p> <p>/PLOT EIGEN</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>
--------	--

**Notes**

	Processor Time	00:00:00.23
Resources	Elapsed Time	00:00:00.21
	Maximum Memory Required	7204 (7.035K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		Implementation1	Implementation2	Implementation3	Implementation4
Correlation	Implementation1	1.000	-.123	.367	.350
	Implementation2	-.123	1.000	.272	.457
	Implementation3	.367	.272	1.000	.747
	Implementation4	.350	.457	.747	1.000
	Implementation5	.042	.552	.588	.733
	Implementation6	.112	.233	.673	.726
	Implementation7	.108	.072	.289	.431
Sig. (1-tailed)	Implementation1		.102	.000	.000
	Implementation2	.102		.002	.000
	Implementation3	.000	.002		.000
	Implementation4	.000	.000	.000	
	Implementation5	.332	.000	.000	.000
	Implementation6	.124	.008	.000	.000

Implementation7	.134	.230	.001	.000
-----------------	------	------	------	------

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		Implementation5	Implementation6	Implementation7
Correlation	Implementation1	.042	.112	.108
	Implementation2	.552	.233	.072
	Implementation3	.588	.673	.289
	Implementation4	.733	.726	.431
	Implementation5	1.000	.635	.546
	Implementation6	.635	1.000	.180
	Implementation7	.546	.180	1.000
Sig. (1-tailed)	Implementation1	.332	.124	.134
	Implementation2	.000	.008	.230
	Implementation3	.000	.000	.001
	Implementation4	.000	.000	.000
	Implementation5		.000	.000
	Implementation6	.000		.031
	Implementation7	.000	.031	

a. Determinant = .017

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.629
Approx. Chi-Square	425.258
Bartlett's Test of Sphericity	df
	21
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Implementation1	1.000	.779
Implementation2	1.000	.648
Implementation3	1.000	.757
Implementation4	1.000	.876
Implementation5	1.000	.848
Implementation6	1.000	.628

Implementation7	1.000	.268
-----------------	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

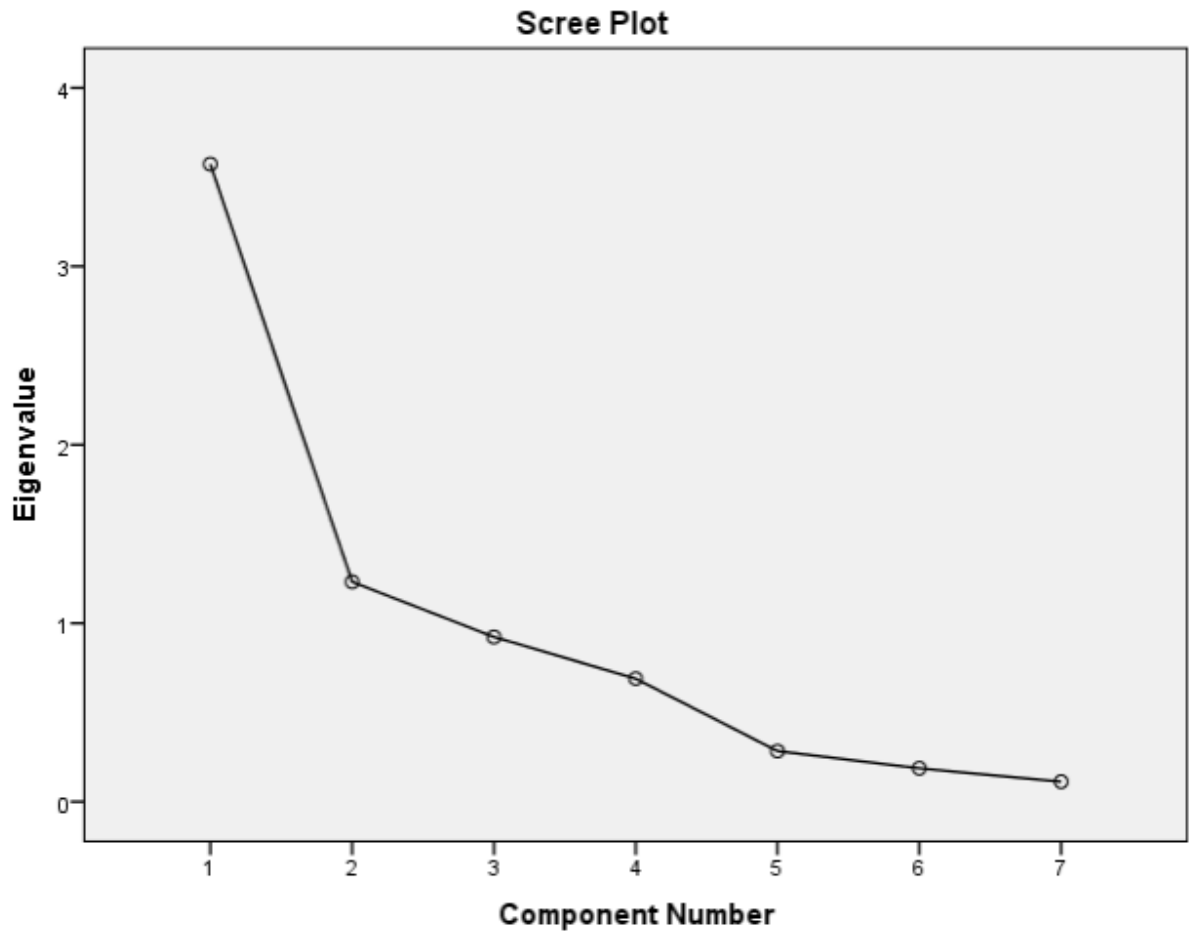
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.573	51.040	51.040	3.573	51.040	51.040
2	1.232	17.596	68.636	1.232	17.596	68.636
3	.923	13.188	81.824			
4	.690	9.850	91.674			
5	.284	4.054	95.728			
6	.187	2.674	98.401			
7	.112	1.599	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.572	51.024	51.024
2	1.233	17.612	68.636
3			
4			
5			
6			
7			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Implementation1		.833
Implementation2		-.620
Implementation3	.832	
Implementation4	.932	
Implementation5	.876	
Implementation6	.792	
Implementation7		

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Implementation1		.826
Implementation2		-.631
Implementation3	.837	
Implementation4	.934	
Implementation5	.870	
Implementation6	.793	
Implementation7		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	1.000	-.022
2	.022	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

RELIABILITY

/VARIABLES=Imp3 Imp4 Imp5 Imp6 Imp7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created		28-APR-2016 22:30:35
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY /VARIABLES=Imp3 Imp4 Imp5 Imp6 Imp7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0



a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Implementation3	14.44	11.295	.720	.832
Implementation4	14.73	8.740	.841	.793
Implementation5	14.56	9.762	.789	.808
Implementation6	14.47	10.644	.689	.835
Implementation7	15.09	12.608	.423	.892

**RELIABILITY**

```

/VARIABLES=Imp1 Imp2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 22:30:53	
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File		108
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Imp1 Imp2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.00

DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
-.281	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Implementation1	4.06	.950	-.123	.
Implementation2	3.80	.986	-.123	.

**საწარმოს შედეგები - მიზნების მიღწევა და კონკურენტული უპირატესობა**

**Performance Objective Fulfillment - Factor Analysis**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 23:32:29
Comments	
Input	<p>Data D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav</p> <p>Active Dataset DataSet1</p> <p>Filter &lt;none&gt;</p> <p>Weight &lt;none&gt;</p> <p>Split File &lt;none&gt;</p> <p>N of Rows in Working Data 108</p> <p>File</p>
Missing Value Handling	<p>Definition of Missing MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.</p> <p>Cases Used LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</p>

Syntax	FACTOR /VARIABLES PoA1 PoA2 PoA3 PoA4 PoA5 PoA6 PoA7 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS PoA1 PoA2 PoA3 PoA4 PoA5 PoA6 PoA7 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(0.6) /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
--------	---

**Notes**

Resources	Processor Time	00:00:00.22
	Elapsed Time	00:00:00.30
	Maximum Memory Required	7204 (7.035K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		PerObjAchivem ent1	PerObjAchivem ent2	PerObjAchivem ent3	PerObjAchivem ent4
Correlation	PerObjAchivement1	1.000	.901	.602	.833
	PerObjAchivement2	.901	1.000	.701	.779
	PerObjAchivement3	.602	.701	1.000	.235
	PerObjAchivement4	.833	.779	.235	1.000
	PerObjAchivement5	.597	.666	.801	.484
	PerObjAchivement6	.467	.498	.342	.546
	PerObjAchivement7	.672	.704	.823	.400
Sig. (1-tailed)	PerObjAchivement1		.000	.000	.000
	PerObjAchivement2	.000		.000	.000
	PerObjAchivement3	.000	.000		.007
	PerObjAchivement4	.000	.000	.007	
	PerObjAchivement5	.000	.000	.000	.000

PerObjAchivement6	.000	.000	.000	.000
PerObjAchivement7	.000	.000	.000	.000

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		PerObjAchivement5	PerObjAchivement6	PerObjAchivement7
Correlation	PerObjAchivement1	.597	.467	.672
	PerObjAchivement2	.666	.498	.704
	PerObjAchivement3	.801	.342	.823
	PerObjAchivement4	.484	.546	.400
	PerObjAchivement5	1.000	.633	.654
	PerObjAchivement6	.633	1.000	.173
	PerObjAchivement7	.654	.173	1.000
Sig. (1-tailed)	PerObjAchivement1	.000	.000	.000
	PerObjAchivement2	.000	.000	.000
	PerObjAchivement3	.000	.000	.000
	PerObjAchivement4	.000	.000	.000
	PerObjAchivement5		.000	.000
	PerObjAchivement6	.000		.036
	PerObjAchivement7	.000	.036	

a. Determinant = .000

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.636
Approx. Chi-Square	897.257
Bartlett's Test of Sphericity	df
	21
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
PerObjAchivement1	1.000	.844
PerObjAchivement2	1.000	.879
PerObjAchivement3	1.000	.933
PerObjAchivement4	1.000	.880
PerObjAchivement5	1.000	.741

PerObjAchivement6	1.000	.614
PerObjAchivement7	1.000	.870

Extraction Method: Principal Component Analysis.

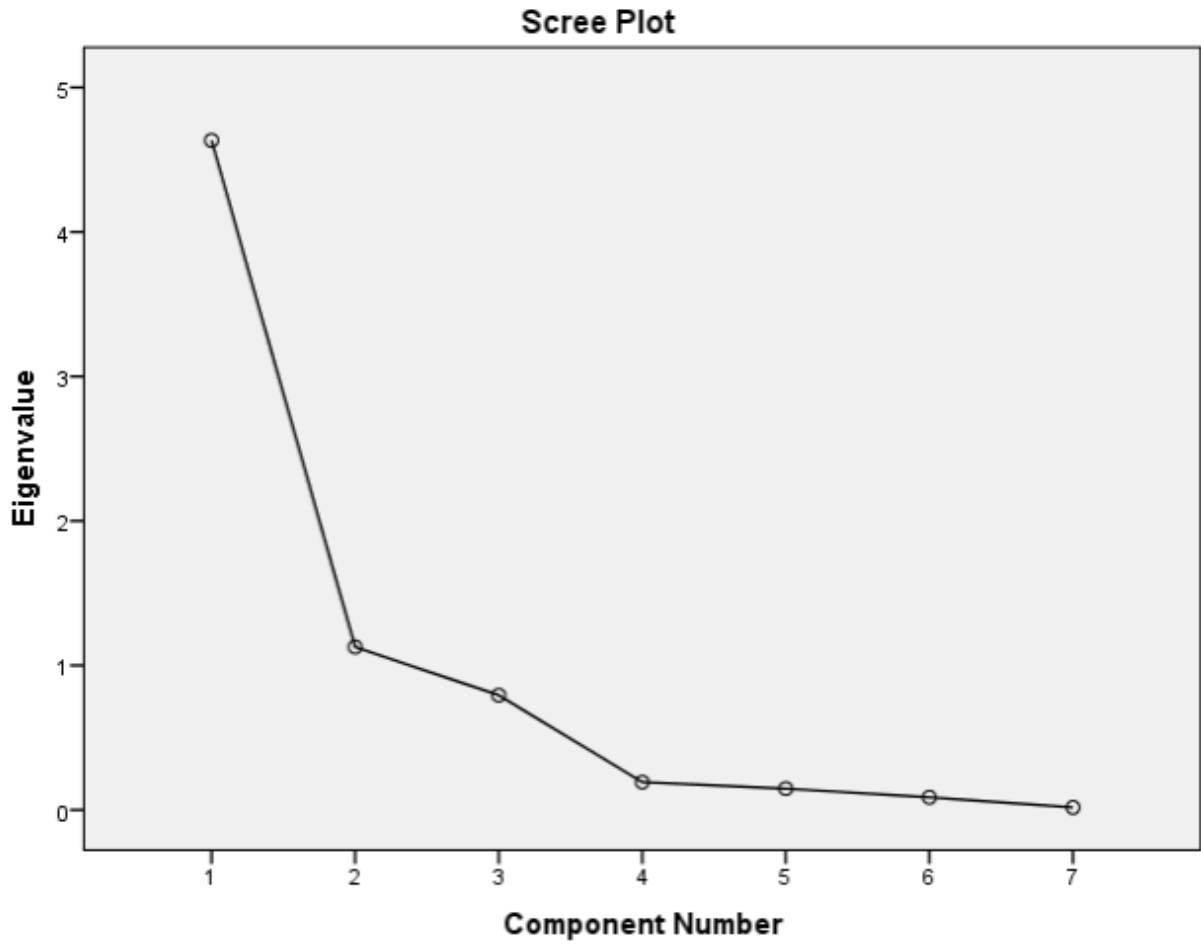
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.634	66.196	66.196	4.634	66.196	66.196
2	1.128	16.113	82.309	1.128	16.113	82.309
3	.794	11.345	93.654			
4	.193	2.750	96.404			
5	.147	2.104	98.508			
6	.087	1.246	99.754			
7	.017	.246	100.000			

**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.018	43.113	43.113
2	2.744	39.195	82.309
3			
4			
5			
6			
7			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
PerObjAchivement1	.903	
PerObjAchivement2	.934	
PerObjAchivement3	.804	
PerObjAchivement4	.752	
PerObjAchivement5	.848	
PerObjAchivement6	.618	
PerObjAchivement7	.795	

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
PerObjAchivement1		.738
PerObjAchivement2	.633	.692
PerObjAchivement3	.954	
PerObjAchivement4		.922
PerObjAchivement5	.724	
PerObjAchivement6		.773
PerObjAchivement7	.915	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.734	.679
2	-.679	.734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

RELIABILITY

/VARIABLES=PoA3 PoA5 PoA7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA



/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created		28-APR-2016 23:34:28
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	108
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=PoA3 PoA5 PoA7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Valid	108	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PerObjAchievement3	8.26	2.605	.892	.784
PerObjAchievement5	8.38	2.406	.762	.903
PerObjAchievement7	8.25	2.825	.770	.883

### RELIABILITY

/VARIABLES=PoA1 PoA2 PoA4 PoA6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

#### Notes

Output Created		28-APR-2016 23:34:57
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=PoA1 PoA2 PoA4 PoA6 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.02
	Elapsed Time		00:00:00.01

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PerObjAchivement1	12.92	5.199	.859	.824
PerObjAchivement2	12.60	5.905	.855	.827
PerObjAchivement4	13.04	6.055	.838	.834
PerObjAchivement6	12.83	7.374	.530	.937

## FACTOR

/VARIABLES PcP1 PcP2 PcP3 PcP4 PcP5 PcP6 PcP7 PcP8 PcP9

/MISSING LISTWISE

```

/ANALYSIS PcP1 PcP2 PcP3 PcP4 PcP5 PcP6 PcP7 PcP8 PcP9
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(0.6)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

### Performance Competitive results - Factor Analysis

#### Notes

Output Created		28-APR-2016 23:35:31
Comments		
Input	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<p>FACTOR  /VARIABLES PcP1 PcP2 PcP3 PcP4 PcP5 PcP6 PcP7  PcP8 PcP9  /MISSING LISTWISE  /ANALYSIS PcP1 PcP2 PcP3 PcP4 PcP5 PcP6 PcP7  PcP8 PcP9  /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO  EXTRACTION ROTATION  /FORMAT BLANK(0.6)  /PLOT EIGEN  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  /EXTRACTION PC  /CRITERIA ITERATE(25)  /ROTATION VARIMAX  /METHOD=CORRELATION.</p>
--------	--

**Notes**

Resources	Processor Time	00:00:00.12
	Elapsed Time	00:00:00.16
	Maximum Memory Required	11172 (10.910K) bytes

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		PerCompPerfor mance1	PerCompPerfor mance2	PerCompPerfor mance3
Correlation	PerCompPerformance1	1.000	.901	.602
	PerCompPerformance2	.901	1.000	.701
	PerCompPerformance3	.602	.701	1.000
	PerCompPerformance4	.833	.779	.235
	PerCompPerformance5	.597	.666	.801
	PerCompPerformance6	.467	.498	.342
	PerCompPerformance7	.672	.704	.823

	PerCompPerformance8	.654	.695	.730
	PerCompPerformance9	.537	.448	.118
	PerCompPerformance1		.000	.000
	PerCompPerformance2	.000		.000
	PerCompPerformance3	.000	.000	
Sig. (1-tailed)	PerCompPerformance4	.000	.000	.007
	PerCompPerformance5	.000	.000	.000
	PerCompPerformance6	.000	.000	.000
	PerCompPerformance7	.000	.000	.000
	PerCompPerformance8	.000	.000	.000
	PerCompPerformance9	.000	.000	.112

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		PerCompPerformance4	PerCompPerformance5	PerCompPerformance6
Correlation	PerCompPerformance1	.833	.597	.467
	PerCompPerformance2	.779	.666	.498
	PerCompPerformance3	.235	.801	.342
	PerCompPerformance4	1.000	.484	.546
	PerCompPerformance5	.484	1.000	.633
	PerCompPerformance6	.546	.633	1.000
	PerCompPerformance7	.400	.654	.173
	PerCompPerformance8	.588	.939	.709
	PerCompPerformance9	.674	.441	.642
Sig. (1-tailed)	PerCompPerformance1	.000	.000	.000
	PerCompPerformance2	.000	.000	.000
	PerCompPerformance3	.007	.000	.000
	PerCompPerformance4		.000	.000
	PerCompPerformance5	.000		.000
	PerCompPerformance6	.000	.000	
	PerCompPerformance7	.000	.000	.036

PerCompPerformance8	.000	.000	.000
PerCompPerformance9	.000	.000	.000

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		PerCompPerformance7	PerCompPerformance8	PerCompPerformance9
Correlation	PerCompPerformance1	.672	.654	.537
	PerCompPerformance2	.704	.695	.448
	PerCompPerformance3	.823	.730	.118
	PerCompPerformance4	.400	.588	.674
	PerCompPerformance5	.654	.939	.441
	PerCompPerformance6	.173	.709	.642
	PerCompPerformance7	1.000	.587	.299
	PerCompPerformance8	.587	1.000	.385
	PerCompPerformance9	.299	.385	1.000
Sig. (1-tailed)	PerCompPerformance1	.000	.000	.000
	PerCompPerformance2	.000	.000	.000
	PerCompPerformance3	.000	.000	.112
	PerCompPerformance4	.000	.000	.000
	PerCompPerformance5	.000	.000	.000
	PerCompPerformance6	.036	.000	.000
	PerCompPerformance7		.000	.001
	PerCompPerformance8	.000		.000
	PerCompPerformance9	.001	.000	

a. Determinant = 1.292E-006

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.607
Approx. Chi-Square	1398.861
Bartlett's Test of Sphericity	
df	36
Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
PerCompPerformance1	1.000	.783
PerCompPerformance2	1.000	.817
PerCompPerformance3	1.000	.946
PerCompPerformance4	1.000	.816
PerCompPerformance5	1.000	.804
PerCompPerformance6	1.000	.659
PerCompPerformance7	1.000	.785
PerCompPerformance8	1.000	.799
PerCompPerformance9	1.000	.769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

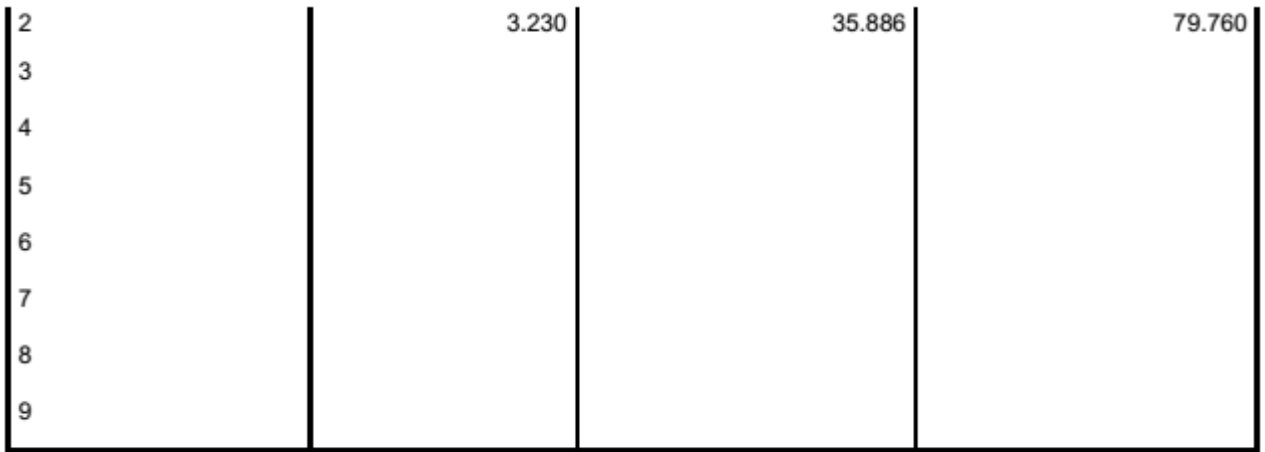
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.733	63.696	63.696	5.733	63.696	63.696
2	1.446	16.064	79.760	1.446	16.064	79.760
3	.924	10.268	90.027			
4	.450	4.997	95.024			
5	.231	2.566	97.590			
6	.101	1.117	98.707			
7	.089	.987	99.694			
8	.017	.184	99.878			
9	.011	.122	100.000			

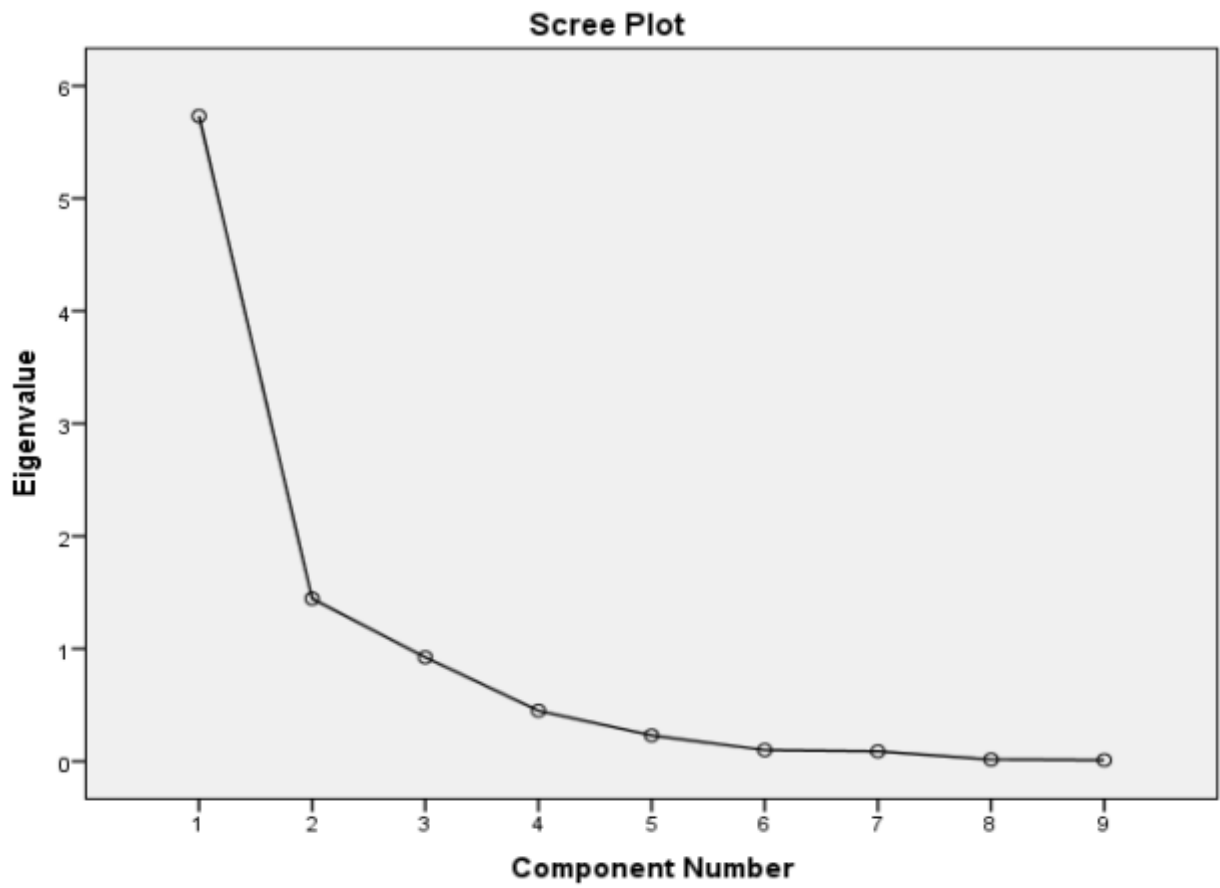
**Total Variance Explained**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.949	43.874	43.874





Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
PerCompPerformance1	.881	
PerCompPerformance2	.903	
PerCompPerformance3	.765	-.601
PerCompPerformance4	.771	
PerCompPerformance5	.875	
PerCompPerformance6	.686	
PerCompPerformance7	.752	
PerCompPerformance8	.887	
PerCompPerformance9	.609	.631

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
PerCompPerformance1	.623	.628
PerCompPerformance2	.717	
PerCompPerformance3	.972	
PerCompPerformance4		.857
PerCompPerformance5	.795	
PerCompPerformance6		.774
PerCompPerformance7	.877	
PerCompPerformance8	.746	
PerCompPerformance9		.875

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.764	.645
2	-.645	.764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**RELIABILITY**

/VARIABLES=PcP2 PcP3 PcP5 PcP7 PcP8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Reliability**

**Notes**

Output Created		28-APR-2016 23:37:01
Comments		
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	108
	File	
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=PcP2 PcP3 PcP5 PcP7 PcP8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.00

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PerCompPerformance2	16.62	10.555	.763	.923

PerCompPerformance3	16.96	10.690	.860	.907
PerCompPerformance5	17.08	9.741	.875	.901
PerCompPerformance7	16.95	11.129	.757	.924
PerCompPerformance8	16.97	9.672	.837	.910

RELIABILITY

/VARIABLES=PcP1 PcP4 PcP6 PcP9

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Reliability**

**Notes**

Output Created	28-APR-2016 23:37:25		
Comments			
	Data	D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
Input	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data	108	
	File		
	Matrix Input		
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=PcP1 PcP4 PcP6 PcP9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.00

[DataSet1] D:\D 25.04.2016\Users\Tony\Desktop\Dissertation SPSS database\Initial database.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PerCompPerformance1	12.57	4.845	.715	.829
PerCompPerformance4	12.69	5.167	.835	.770
PerCompPerformance6	12.49	6.084	.611	.861
PerCompPerformance9	12.60	5.905	.707	.827

**დანართი 5.**

**ჰიპოთეზის ტესტირება**

**ჰიპოთეზა 31:** რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა საწარმოებს უკეთეს შედეგებს მოუტანს.

**Correlations: strategic planning/objective fulfillment/competitive performance**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
RatPlnAve	3.935185	.6733585	108
ObjAve	4.112425	.7736501	108
CompAve	4.116276	.7750948	108

**Correlations**

		RatPlnAve	ObjAve	CompAve
RatPlnAve	Pearson Correlation	1	.690**	.644**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	108	108	108
ObjAve	Pearson Correlation	.690**	1	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	108	108	108
CompAve	Pearson Correlation	.644**	.792**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	108	108	108

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Regression: strategic planning/objective fulfillment**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 <sup>a</sup>	.476	.471	.5627899

a. Predictors: (Constant), RatPlnAve

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.470	1	30.470	<b>96.200</b>	.000 <sup>b</sup>
	Residual	33.574	106	.317		
	Total	64.043	107			

a. Dependent Variable: ObjAve

b. Predictors: (Constant), RatPlnAve

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.994	.323		3.081	.003	.354	1.633
RatPlnAve	.792	.081	.690	9.808	.000	.632	.953

a. Dependent Variable: ObjAve

## Regression: strategic planning/competitive performance

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 <sup>a</sup>	<b>.415</b>	.410	.5955608

a. Predictors: (Constant), RatPlnAve

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.685	1	26.685	<b>75.235</b>	.000 <sup>b</sup>
	Residual	37.597	106	.355		
	Total	64.283	107			

a. Dependent Variable: CompAve

b. Predictors: (Constant), RatPlnAve



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	(Constant)	1.198	.341				3.509
RatPlnAve	.742	.086	.644	8.674	.000	.572	.911

a. Dependent Variable: CompAve

**ჰიპოთეზა 32ა:** *საწარმოებს, რომლებსაც გააჩნიათ ნათლად განსაზღვრული დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენცირების, ფოკუსირების ან ინტეგრირებული სტრატეგიები აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე ე.წ. „შუაში გახიდილი“ საწარმოები.*

მიზნების მიღწევის მიმართ!

**Descriptives**

ObjAve

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					LclCompany	31		
DifCompany	21	4.510186	.4771717	.1041274	4.292980	4.727392	3.0000	4.8571
FocCompany	5	4.600000	.1195229	.0534522	4.451593	4.748407	4.4286	4.7143
IntgrCompany	25	4.485696	.4103248	.0820650	4.316322	4.655070	3.0000	4.7143
StuckCompany	26	2.961527	.2697237	.0528972	2.852583	3.070471	2.5714	3.2857
Total	108	4.112425	.7736501	.0744445	3.964847	4.260003	2.5714	4.8571

**ANOVA**

ObjAve

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	45.532	4	11.383	63.336	.000
Within Groups	18.512	103	.180		
Total	64.043	107			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: ObjAve

Tukey HSD

(I) CatVarStrategyTypes	(J) CatVarStrategyTypes	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LcLCompany	DifCompany	-.0816083	.1198157	.960	-.414300	.251083
	FocCompany	-.1714226	.2043092	.918	-.738726	.395881
	IntgrCompany	-.0571186	.1139582	.987	-.373546	.259308
	StuckCompany	1.4670505*	.1127385	.000	1.154010	1.780091
DifCompany	LcLCompany	.0816083	.1198157	.960	-.251083	.414300
	FocCompany	-.0898143	.2109573	.993	-.675578	.495949
	IntgrCompany	.0244897	.1254879	1.000	-.323952	.372931
FocCompany	StuckCompany	1.5486588*	.1243813	.000	1.203290	1.894027
	LcLCompany	.1714226	.2043092	.918	-.395881	.738726
	DifCompany	.0898143	.2109573	.993	-.495949	.675578
	IntgrCompany	.1143040	.2076864	.982	-.462377	.690985
IntgrCompany	StuckCompany	1.6384731*	.2070197	.000	1.063643	2.213303
	LcLCompany	.0571186	.1139582	.987	-.259308	.373546
	DifCompany	-.0244897	.1254879	1.000	-.372931	.323952
	FocCompany	-.1143040	.2076864	.982	-.690985	.462377
StuckCompany	StuckCompany	1.5241691*	.1187492	.000	1.194439	1.853899
	LcLCompany	-1.4670505*	.1127385	.000	-1.780091	-1.154010
	DifCompany	-1.5486588*	.1243813	.000	-1.894027	-1.203290
	FocCompany	-1.6384731*	.2070197	.000	-2.213303	-1.063643
	IntgrCompany	-1.5241691*	.1187492	.000	-1.853899	-1.194439

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

ObjAve

Tukey HSD

CatVarStrategyTypes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
StuckCompany	26	2.961527	
LcLCompany	31		4.428577
IntgrCompany	25		4.485696
DifCompany	21		4.510186
FocCompany	5		4.600000
Sig.		1.000	.822

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.953.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**კონკურენტული შედეგების მიმართ!**

## Descriptives

CompAve

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
LcLCompany	31	4.480306	.4373451	.0785495	4.319887	4.640726	2.6667	4.6667
DifCompany	21	4.518548	.5647402	.1232364	4.261481	4.775614	2.6667	4.8889
FocCompany	5	4.533340	.1648318	.0737150	4.328674	4.738006	4.3333	4.7778
IntgrCompany	25	4.440036	.4762757	.0952551	4.243439	4.636633	2.6667	4.6667
StuckCompany	26	2.965815	.2194482	.0430373	2.877178	3.054452	2.6667	3.2222
Total	108	4.116276	.7750948	.0745835	3.968423	4.264129	2.6667	4.8889

**ANOVA**

CompAve

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	45.409	4	11.352	61.954	.000
Within Groups	18.873	103	.183		
Total	64.283	107			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: CompAve

Tukey HSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LcLCompany	DifCompany	-.0382412	.1209814	.998	-.374169	.297687
	FocCompany	-.0530335	.2062970	.999	-.625857	.519790
	IntgrCompany	.0402705	.1150670	.997	-.279235	.359776
	StuckCompany	1.5144911 <sup>*</sup>	.1138354	.000	1.198405	1.830577
DifCompany	LcLCompany	.0382412	.1209814	.998	-.297687	.374169
	FocCompany	-.0147924	.2130098	1.000	-.606255	.576670
	IntgrCompany	.0785116	.1267088	.972	-.273320	.430343
FocCompany	StuckCompany	1.5527322 <sup>*</sup>	.1255915	.000	1.204003	1.901461
	LcLCompany	.0530335	.2062970	.999	-.519790	.625857
	DifCompany	.0147924	.2130098	1.000	-.576670	.606255
	IntgrCompany	.0933040	.2097071	.992	-.488988	.675596
IntgrCompany	StuckCompany	1.5675246 <sup>*</sup>	.2090339	.000	.987102	2.147947
	LcLCompany	-.0402705	.1150670	.997	-.359776	.279235
	DifCompany	-.0785116	.1267088	.972	-.430343	.273320
	FocCompany	-.0933040	.2097071	.992	-.675596	.488988
StuckCompany	StuckCompany	1.4742206 <sup>*</sup>	.1199046	.000	1.141282	1.807159
	LcLCompany	-1.5144911 <sup>*</sup>	.1138354	.000	-1.830577	-1.198405
	DifCompany	-1.5527322 <sup>*</sup>	.1255915	.000	-1.901461	-1.204003
	FocCompany	-1.5675246 <sup>*</sup>	.2090339	.000	-2.147947	-.987102

IntgrCompany	-1.4742206*	.1199046	.000	-1.807159	-1.141282
--------------	-------------	----------	------	-----------	-----------

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**CompAve**

Tukey HSD

CatVarStrategyTypes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
StuckCompany	26	2.965815	
IntgrCompany	25		4.440036
LcLCompany	31		4.480306
DifCompany	21		4.518548
FocCompany	5		4.533340
Sig.		1.000	.978

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.953.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ჰიპოთეზა 32ბ: საწარმოები, რომლებიც მიეკუთვნებიან ინტეგრირებულ სტრატეგიებს, აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს ვიდრე დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის ან ლიდერენციაციის სტრატეგიების ერთგულები.

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
CompAve LcLCompany	31	4.480306	.4373451	.0785495	4.319887	4.640726	2.6667	4.6667
CompAve DifCompany	21	4.518548	.5647402	.1232364	4.261481	4.775614	2.6667	4.8889
CompAve IntegrCompany	25	4.431140	.4782588	.0956518	4.233724	4.628556	2.6667	4.7778
CompAve Total	77	4.474773	.4825248	.0549888	4.365253	4.584292	2.6667	4.8889
ObjAve LcLCompany	31	4.428577	.5177179	.0929849	4.238677	4.618478	3.0000	4.7143

DifCompany	21	4.510186	.4771717	.1041274	4.292980	4.727392	3.0000	4.8571
IntegrCompany	25	4.485700	.4123926	.0824785	4.315473	4.655927	3.0000	4.7143
Total	77	4.469381	.4697378	.0535316	4.362763	4.575998	3.0000	4.8571

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CompAve	Between Groups	.089	2	.044	.187	.830
	Within Groups	17.606	74	.238		
	Total	17.695	76			
ObjAve	Between Groups	.093	2	.047	.207	.814
	Within Groups	16.676	74	.225		
	Total	16.770	76			

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) LcLDifIntegr	(J) LcLDifIntegr	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
CompAve	LcLCompany	DifCompany	-.0382412	.1378572	.958	-.367963	.291481
		IntegrCompany	.0491665	.1311177	.926	-.264436	.362769
	DifCompany	LcLCompany	.0382412	.1378572	.958	-.291481	.367963
		IntegrCompany	.0874076	.1443835	.818	-.257924	.432739
	IntegrCompany	LcLCompany	-.0491665	.1311177	.926	-.362769	.264436
		DifCompany	-.0874076	.1443835	.818	-.432739	.257924
ObjAve	LcLCompany	DifCompany	-.0816083	.1341674	.816	-.402505	.239289
		IntegrCompany	-.0571226	.1276083	.896	-.362332	.248087
ObjAve	DifCompany	LcLCompany	.0816083	.1341674	.816	-.239289	.402505
		IntegrCompany	.0244857	.1405190	.983	-.311603	.360574
	IntegrCompany	LcLCompany	.0571226	.1276083	.896	-.248087	.362332
		DifCompany	-.0244857	.1405190	.983	-.360574	.311603

**CompAve**

Tukey HSD

LcLDifIntegr	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
IntegrCompany	25	4.431140	
LcLCompany	31	4.480306	
DifCompany	21	4.518548	
Sig.		.802	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.026.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**ObjAve**

Tukey HSD

LcLDifIntegr	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
LcLCompany	31	4.428577	
IntegrCompany	25	4.485700	
DifCompany	21	4.510186	
Sig.		.816	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 25.026.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**ჰიპოთეზა 33:** საწარმოები, რომლებიც დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადვილად აყალიბებენ ბიზნესის სამი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის, დიფერენციაციის, ფოკუსირების და ინტეგრირებული) ერთერთს.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 <sup>a</sup>	.294	.288	1.350

a. Predictors: (Constant), RatPlnAve

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.552	1	80.552	44.215	.000 <sup>b</sup>
	Residual	193.115	106	1.822		
	Total	273.667	107			

a. Dependent Variable: CatVarClearStrategy

b. Predictors: (Constant), RatPlnAve

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	8.015	.774		10.361	.000	6.481	9.549
	RatPlnAve	-1.289	.194	-.543	-6.649	.000	-1.673	-.904

a. Dependent Variable: CatVarClearStrategy



**ჰიპოთეზა 34:** სტრატეგიის დანხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაში.

**კორელაცია სტრატეგიის დანხორციელების ხარისხის დაგეგმვას და საწარმოს შედეგებს (მიზნების მიღწევა და კონკურენტული შედეგები) შორის**

**ესტრიბუტივე შტატისტიცს**

	Mean	Std. Deviation	N
ImplAve	3.719584	.6863494	108
ObjAve	4.112425	.7736501	108
CompAve	4.116276	.7750948	108

**Correlations**

		ImplAve	ObjAve	CompAve
ImplAve	Pearson Correlation	1	.121	.131
	Sig. (2-tailed)		.212	.177
	N	108	108	108
ObjAve	Pearson Correlation	.121	1	.792**
	Sig. (2-tailed)	.212		.000
	N	108	108	108
CompAve	Pearson Correlation	.131	.792**	1
	Sig. (2-tailed)	.177	.000	
	N	108	108	108

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**რეგრესიული ანალიზი სტრატეგიის დანხორციელების ხარისხის დაგეგმვას და საწარმოს შედეგებს (მიზნების მიღწევა) შორის**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.121 <sup>a</sup>	.015	.005	.7715802
---	-------------------	------	------	----------

a. Predictors: (Constant), ImplAve

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.938	1	.938	1.575	.212 <sup>b</sup>
	Residual	63.106	106	.595		
	Total	64.043	107			

a. Dependent Variable: ObjAve

b. Predictors: (Constant), ImplAve

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3.605	.411		8.772	.000	2.790	4.420
ImplAve	.136	.109	.121	1.255	.212	-.079	.352

a. Dependent Variable: ObjAve

**რეგრესიული ანალიზი სტრატეგიის დანხორციელების ხარისხის დაგეგმვას და საწარმოს შედეგებს (კონკურენტული შედეგები) შორის**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 <sup>a</sup>	.017	.008	.7720585

a. Predictors: (Constant), ImplAve

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.099	1	1.099	1.843	.177 <sup>b</sup>
	Residual	63.184	106	.596		
	Total	64.283	107			

a. Dependent Variable: CompAve

b. Predictors: (Constant), ImplAve

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3.567	.411		8.674	.000	2.752	4.382
ImplAve	.148	.109	.131	1.358	.177	-.068	.363

a. Dependent Variable: CompAve

ჰიპოთეზა 35: საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას.

**კორელაცია და რეგრესია სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიის განხორციელების დაგეგმვის ხარისხს შორის**

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RatPlnAve	3.935185	.6733585	108
ImplAve	3.719584	.6863494	108

Correlations

		RatPlnAve	ImplAve
RatPlnAve	Pearson Correlation	1	-.010

	Sig. (2-tailed)		.920
	N	108	108
	Pearson Correlation	-.010	1
ImplAve	Sig. (2-tailed)	.920	
	N	108	108

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ImplAve	3.719584	.6863494	108
RatPlnAve	3.935185	.6733585	108

**Correlations**

		ImplAve	RatPlnAve
Pearson Correlation	ImplAve	1.000	-.010
	RatPlnAve	-.010	1.000
Sig. (1-tailed)	ImplAve	.	.460
	RatPlnAve	.460	.
N	ImplAve	108	108
	RatPlnAve	108	108

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RatPlnAve <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ImplAve

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.010 <sup>a</sup>	.000	-.009	.6895467
---	-------------------	------	-------	----------

a. Predictors: (Constant), RatPlnAve

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.005	1	.005	.010	.920 <sup>b</sup>
	Residual	50.400	106	.475		
	Total	50.405	107			

a. Dependent Variable: ImplAve

b. Predictors: (Constant), RatPlnAve

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3.759	.395		9.511	.000	2.975	4.542
RatPlnAve	-.010	.099	-.010	-.100	.920	-.206	.186

a. Dependent Variable: ImplAve

ჰიპოთეზა 35ბ: საწარმოები, რომლებიც ბიზნესის სამი სტრატეგიიდან (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენცირება, ფოკუსირება ან ინტეგრირებული) ირჩევენ ერთერთს შედარებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის განხორციელებას, ვიდრე „შუაში კახიდულები“.

Descriptives

ImplAve								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		

LcLCompany	31	3.663606	.6726434	.1208103	3.416879	3.910334	2.7143	4.7143
DifCompany	21	3.761914	.7372534	.1608819	3.426321	4.097508	2.7143	4.7143
FocCompany	5	4.542840	.0638621	.0285600	4.463545	4.622135	4.4286	4.5714
IntgrCompany	25	3.805720	.6724442	.1344888	3.528149	4.083291	2.7143	4.7143
StuckCompany	26	3.510996	.6403703	.1255870	3.252345	3.769647	2.7143	4.7143
Total	108	3.719584	.6863494	.0660440	3.588660	3.850509	2.7143	4.7143

### ANOVA

ImplAve

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.840	4	1.210	2.735	.033
Within Groups	45.565	103	.442		
Total	50.405	107			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: ImplAve

Tukey HSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
LcLCompany	DifCompany	-.0983078	.1879782	.985	-.620266	.423650
	FocCompany	-.8792335	.3205396	.055	-1.769274	.010807
	IntgrCompany	-.1421135	.1787885	.932	-.638554	.354327
	StuckCompany	.1526103	.1768749	.910	-.338517	.643738
DifCompany	LcLCompany	.0983078	.1879782	.985	-.423650	.620266
	FocCompany	-.7809257	.3309698	.135	-1.699927	.138076
	IntgrCompany	-.0438057	.1968773	.999	-.590473	.502862
FocCompany	StuckCompany	.2509181	.1951412	.700	-.290929	.792765
	LcLCompany	.8792335	.3205396	.055	-.010807	1.769274
	DifCompany	.7809257	.3309698	.135	-.138076	1.699927
	IntgrCompany	.7371200	.3258382	.166	-.167632	1.641872
	StuckCompany	1.0318438	.3247921	.016	.129996	1.933692

IntgrCompany	LcLCompany	.1421135	.1787885	.932	-.354327	.638554
	DifCompany	.0438057	.1968773	.999	-.502862	.590473
	FocCompany	-.7371200	.3258382	.166	-1.641872	.167632
	StuckCompany	.2947238	.1863051	.512	-.222588	.812036
StuckCompany	LcLCompany	-.1526103	.1768749	.910	-.643738	.338517
	DifCompany	-.2509181	.1951412	.700	-.792765	.290929
	FocCompany	-1.0318438*	.3247921	.016	-1.933692	-.129996
	IntgrCompany	-.2947238	.1863051	.512	-.812036	.222588

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### ImplAve

Tukey HSD

CatVarStrategyTypes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
StuckCompany	26	3.510996	
LcLCompany	31	3.663606	
DifCompany	21	3.761914	
IntgrCompany	25	3.805720	
FocCompany	5		4.542840
Sig.		.768	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.953.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**დანართი 6**

**საკელევი პოპულაციის ბაზა (excel-ის ფაილი)**

სამრეწველო საწარმოების სია, რომელთა პროდუქციის გამოშვება აღემატებოდა 1.5 მილიონ ლარს 2014 წლის მიხედვით			
სია დალაგებულია კლებადობის მიხედვით, ყველაზე მსხვილი სამრეწველო საწარმოდან წერილისაკენ.			
#	ორგანიზაციის სახელწოდება	ქვეკლასი	ქვეკლასი
1	შპს ჯორჯიან მანგანუმი	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
2	შპს 'რუსთავეის აზოტი'	24.15.1	მინერალური სასუქების წარმოება
3	აიდიეს ბორჯომი შპს აიდიეს ბორჯომი ბევერიჯიზ კომპანის საქართველოს ფილიალი	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
4	შპს ჰაიდელბერგცემენტ ჯორჯია	26.51.0	ცემენტის წარმოება
5	შპს "ჯეოსთილი"	27.22.0	ფოლადის მიღების წარმოება
6	შპს რუსთავეის ფოლადი	27.22.0	ფოლადის მიღების წარმოება
7	'შპს 'კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია'	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
8	შპს აგარის შაქრის კომპანია	15.83.0	შაქრის წარმოება
9	შპს "ლომისი"	15.96.0	ლუდის წარმოება
10	შპს "აგროსისტემები"	15.61.1	ფქვილის წარმოება
11	სს ქართული ლუდის კომპანია	15.96.0	ლუდის წარმოება
12	შპს ჯი-ემ-პი	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
13	შპს RMG Gold	27.41.0	ძვირფასი ლითონების წარმოება



14	"შპს 'ჰაიდელბერგბეტონ ჯორჯია'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
15	შპს "სანტე ჯი ემ თი პროდუქტები"	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
16	შპს "წისქვილკომბინატი თბილისი"	15.61.1	ფქვილის წარმოება
17	შპს კახური ტრადიციული მეღვინეობა	15.91.0	ღისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
18	შპს "ნიკორა"	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
19	სს 'წყალი მარგებელი'	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
20	სს 'მინა'	26.13.1	მინის ტარის წარმოება
21	შპს 'კარმენი'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
22	შპს 'გრუზინპრომი' (ყოფილი შპს 'რთველი-2008')	15.93.0	ღვინის წარმოება
23	შპს ქართული ცემენტი	26.51.0	ცემენტის წარმოება
24	შპს მოუღდს ენდ მეტალს ჯორჯია	27.52.0	ფოლადის ჩამოსხმა
25	შპს ბარამბო	15.84.0	კაკაოს, შოკოლადისა და შაქრიანი საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
26	სს "ელმაველმშენებელი"	35.20.1	რკინიგზისა და ტრამვაის ლოკომოტივებისა და მოძრავი შემადგენლობის წარმოება
27	შპს ვიმ-ბილ-დან საქართველო	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
28	შპს 'რუსმეტალი'	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
29	შპს "ვაგონმშენებელი კომპანია"	35.20.2	რკინიგზისა და ტრამვაის ლოკომოტივებისა და მოძრავი შემადგენლობის რემონტი (სპეციალიზებული)
30	შპს „ოჯო“	16.00.2	თამბაქოს ნაწარმის წარმოება
31	შპს ლიდერი-ფუდი	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება

32	შპს 'ემბავედ ჯორჯია'(ყოფილი სახაზინო საწარმო 'გამთიშველები')	36.14.1	სხვა სახის ავეჯის წარმოება
33	შპს "კნაუფ გიპს თბილისი"	26.65.0	ნაკეთობების წარმოება ბოჭკოვანი ცემენტისაგან
34	შპს ჭიათურმანგანუმ ჯორჯია	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
35	'სს 'სარაჯიშვილი"	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
36	სს კაეკასიენ პეტ კომპანი	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
37	შპს შ.დ.თ	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
38	სს 'თელავის ღვინის მარანი'	15.93.0	ღვინის წარმოება
39	შპს ქართუ-უნივერსალი	15.52.0	ნაყინის წარმოება
40	შპს ქართული ღვინისა და ალკოჰოლური სასმელების კომპანია	15.93.0	ღვინის წარმოება
41	'სს 'თბილღვინო'	15.93.0	ღვინის წარმოება
42	შპს "ავერსი-რაციონალი"	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
43	შპს"პროგრესი"	15.61.1	ფქვილის წარმოება
44	შპს ცერერა	15.61.1	ფქვილის წარმოება
45	შპს 'სტარ არ ჯი'	20.20.0	ხის პანელების წარმოება
46	შპს 'აგროექსპორტ ჯორჯია'	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
47	შპს ნათს. ელი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
48	შ.პ.ს. "დიკა"	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
49	სს იბერია რეფრეშმენტსი	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
50	შპს ჯეომილ	15.61.1	ფქვილის წარმოება

51	შპს "პრაიმ ბეტონი"	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
52	შპს მიქსორი	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
53	შპს 'კასტელ ჯორჯია'	15.96.0	ლუდის წარმოება
54	შპს აჭარა ტექსტილე	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
55	შპს 'ბადაგონი'	15.93.0	ღვინის წარმოება
56	შპს ჯორჯიან ბილდინგ გროუფ	26.51.0	ცემენტის წარმოება
57	შპს დიოსკურია XXI	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
58	შპს "ასკანელი ძმები"	15.93.0	ღვინის წარმოება
59	შპს ჯორჯიან მილკ	15.51.1	რძის გადამამუშავება და ყველის წარმოება
60	შპს 'ჯი თი ემ გრუპ'	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
61	შპს 'ზღვის პროდუქტები'	15.20.0	თევზისა და თევზის პროდუქტების გადამამუშავება და კონსერვირება
62	შპს "რკინაბეტონის შპალის ქარხანა"	26.61.1	რკინაბეტონისა და ბეტონის ასაწობი კონსტრუქციებისა და ნაკეთობების წარმოება
63	შპს ტიფლისსკი ვინი პოგრუბ	15.93.0	ღვინის წარმოება
64	შპს 'კარმენ-ჩ'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
65	შპს მარნისკარი	15.93.0	ღვინის წარმოება
66	შპს "ელიტა-ბურჯი"	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
67	სს საქენერგორემონტი	29.11.3	ძრავებისა და ტურბინების რემონტი (სპეციალიზებული), საავია-ცოო, ავტოტრანსპორტისა და მოტოციკლების ძრავების გარდა
68	შპს გურია-ექსპრესი	15.61.1	ფქვილის წარმოება
69	სს"თელიანი ველი"	15.93.0	ღვინის წარმოება
70	'შპს 'მიო-ანა'	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება

71	სს საქაბელი	31.30.0	იზოლირებული სადენებისა და კაბელების წარმოება
72	შპს "შარავანდი"	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
73	შპს "საქართველოს თამბაქოს წარმოება"	16.00.2	თამბაქოს ნაწარმის წარმოება
74	შპს "დუგლაძეების ღვინოების კომპანია"	15.93.0	ღვინის წარმოება
75	შპს ხორცპროდუქტების ქარხანა-ვაკე	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
76	შპს 'ნიკორა 7'	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
77	შპს "აისბერგი 2"	15.20.0	თევზისა და თევზის პროდუქტების გადამამუშავება და კონსერვირება
78	შპს გამომცემლობა პალიტრა L	22.11.0	წიგნების გამოცემა
79	შპს "მარშე"	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
80	შპს ალფა პეტი	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
81	"შპს 'თ.ბ.თ. ჯგუფი'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
82	შპს ყაზბეგი 1881	15.96.0	ლუდის წარმოება
83	შპს პური	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
84	შპს 'ბარაქა-2005'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
85	შპს MAQRO	36.14.1	სხვა სახის ავეჯის წარმოება
86	შპს თბილცემენტ გრუპ	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
87	ს ს ელექტრომოძრავი შემადგენლობის სარემონტო ქარხანა	35.20.2	რკინიგზისა და ტრამვაის ლოკომოტივებისა და მოძრავი შემადგენლობის რემონტი (სპეციალიზებული)
88	შპს "იზოტექნიკ-ჯორჯია"	29.23.1	საცვივარი და საყინავი მოწყობილობების წარმოება

89	შპს Bolero & Company	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
90	შპს ჯორჯიან ტრეიდიგ გრუპ	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
91	სს გომის სპირტის და არყის კომპანია	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
92	შპს მეგრული თხილი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
93	შპს ვორლდნათსი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
94	შპს "ემენ ქემოკალ ჯორჯია"	24.13.0	დანარჩენი ძირითადი არაორგანული ქიმიური ნივთიერებების წარმოება
95	სს "ბაგრატიონი-1882"	15.93.0	ღვინის წარმოება
96	შპს მეღვინეობა ხარება	15.93.0	ღვინის წარმოება
97	შპს NVTSGE	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
98	შპს გლობალ მილინგ	15.61.1	ფქვილის წარმოება
99	შპს ჰერიო	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
100	შპს ქართული ღვინის სახლი	15.93.0	ღვინის წარმოება
101	შპს პოლიმერი 1	25.21.0	პლასტმასის ფილების, ზოლების, მილებისა და პროფილების წარმოება
102	სს ბორჯომის N 1 ჩამომსხმელი ქარხანა	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
103	შპს ელენა და კომპანია ELLEN AND COMPANY	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
104	შპს DAR CAPITAL	25.21.0	პლასტმასის ფილების, ზოლების, მილებისა და პროფილების წარმოება
105	შპს ტკბილი ქვეყანა	15.82.0	ორცხობილის, ხანგრძლივი შენახვის ნამცხვრისა და ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
106	შპს ქინძმარაულის მარანი	15.93.0	ღვინის წარმოება

107	შპს 'BTM-TEXTILE'	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
108	შპს აგრო თრეიდიנג ჯორჯია	15.71.0	მზა საკვების წარმოება ფერმების ცხოველებისათვის
109	შპს ევრონათსი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
110	სს 'აკურა'	15.93.0	ღვინის წარმოება
111	შპს ჯიარჯი	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
112	შპს 'აღკოპოლური სასმელების კომპანია ალავერდი'	15.93.0	ღვინის წარმოება
113	შპს წინანდლის ძველი მარანი	15.93.0	ღვინის წარმოება
114	ნუგზარ ტყეშელაშვილი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
115	შპს აგროკონსორციუმი "წეროვანი"	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
116	შპს "ზეიკიდე +"	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
117	შპს "ეკომეტალი"	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
118	შპს გრენდ ნათ	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
119	შპს. "კორპორაცია ქართული ღვინო"	15.93.0	ღვინის წარმოება
120	შპს ანკა ფეა თრეიდ	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
121	შპს შუხმან ვაინს ჯორჯია	15.93.0	ღვინის წარმოება
122	შპს გსკ კულა	15.32.0	ხილისა და ბოსტნეულის წვენების წარმოება
123	შპს გ.ბ. კონსალტინგი	28.21.0	ლითონის ცისტერნების, რეზერვუარებისა და კონტეინერების წარმოება
124	შპს 'ჭოროხი-2009'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
125	შპს ბათუმიტექსი	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
126	'შპს 'გლინულა'	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
127	შპს ევრონათი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება

128	შპს ვაინმენ შპს	15.93.0	ღვინის წარმოება
129	შპს 'შუმი'	15.93.0	ღვინის წარმოება
130	შპს ვესტნათი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
131	შპს 'ბათუმის საწარმოო კომბინატი'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
132	შპს კვირის პალიტრა	22.12.0	გაზეთების გამოცემა
133	შპს "მარნეულის სასურსათო ქარხანა"	15.33.2	ხილბოსტნეულის კონსერვების წარმოება (კარტოფილის გარდა), ხორცნარევის ჩათვლით
134	შპს გამომცემლობა "კოლორი"	22.21.0	გაზეთების ბეჭდვა
135	შპს "კაპაროლ ჯორჯია"	24.30.1	სადებაეების, ლაქების, ემაღებისა და მათთვის მინერალური პიგმენტების წარმოება
136	შპს ლუკა	28.11.2	მსუბუქი ლითონკონსტრუქციების წარმოება
137	შპს კომპანია 'ბესინი'	15.93.0	ღვინის წარმოება
138	'შპს 'ფავორიტი სტილი'	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
139	შპს ტობე	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
140	შპს ალპენ მიდკ	15.51.1	რძის გადამამუშავება და ყველის წარმოება
141	შპს "ტომარა"	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
142	შპს 'არომპროდუქტი'	15.32.0	ხილისა და ბოსტნეულის წველების წარმოება
143	შპს მილადა ინტერნეშინელ	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
144	შპს ყვარლის სარდაფი	15.93.0	ღვინის წარმოება
145	'შპს 'მოდელების სახლი მატერია' (ყოფ. შპს მანა)'	18.21.0	ტანსაცმლის წარმოება ტექსტილის მასალებისაგან
146	შპს "გეგმეტი"	27.53.0	მსუბუქი ლითონების ჩამოსხმა
147	შპს Georgian Industrial Asset Management Group	15.32.0	ხილისა და ბოსტნეულის წველების წარმოება

148	ნოდარი ჩხაპელია	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
149	შპს აქვა გეო	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
150	შპს ფლექსო ლეიბელსი	21.25.0	დანარჩენი ნაწარმის წარმოება ქაღალდისა და მუყაოსაგან
151	შპს ლგ გლასს	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
152	შპს იფქლი 1	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
153	'სს 'ბიოფარმი'	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
154	შპს სატრანსპორტო საამშენებლო კომპანია	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
155	შპს 'იმპერიალი-2000'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
156	'შპს 'ოკეანე I'	15.20.0	თევზისა და თევზის პროდუქტების გადამუშავება და კონსერვირება
157	შპს ლიდერი	15.61.1	ფქვილის წარმოება
158	შპს Gold Way	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
159	'შპს 'ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა-ქართული ბიოგრაფიული ცენტრი'	22.11.0	წიგნების გამოცემა
160	'შ.პ.ს. "ღუღაბი"	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
161	სს კორპორაცია ქინძმარაული	15.93.0	ღვინის წარმოება
162	შპს BETACHI	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
163	შპს ბატონო	15.93.0	ღვინის წარმოება
164	შპს ონიმა	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება



165	შპს 'ჯორჯია ეუდ ენდ ინდუსტრიალ დეველოპმენტ კო.ლტდ'	20.10.1	მერქნის ხერხვა და რანდვა
166	შპს "აა პლასტი"	25.21.0	პლასტმასის ფილების, ზოლების, მილებისა და პროფილების წარმოება
167	შპს მაკნატუნა	15.61.3	კვების სხვა პროდუქტების წარმოება
168	შპს კედა	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
169	შპს გეოფიშ ფექტორი	15.20.0	თევზისა და თევზის პროდუქტების გადამუშავება და კონსერვირება
170	შპს ნატურალ + (ყოფილი შპს 'კალინა ბათუმი')	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
171	შპს 'ორბი ბეტონი'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
172	შპს ექსტრა მითი	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
173	შპს 'ვასადის პური'	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
174	შპს ბარზო	15.61.1	ფქვილის წარმოება
175	შპს Glass Work	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
176	შპს ელმარლი ანდ კომპანი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
177	შპს ორბი 2000	28.11.3	სამშენებლო კონსტრუქციებისა და ნაკეთობების წარმოება ალუმინისა და ალუმინის შენადნობებისაგან
178	შპს 'ლიდერი XXI'	15.52.0	ნაყინის წარმოება
179	შპს ივერია	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
180	შპს დიო	17.40.1	ტექსტილის მზა ნაწარმის წარმოება, ტანსაცმლის გარდა

<b>181</b>	შპს გალტამი	28.40.1	ლითონის მზა ნაკეთობების წარმოება ნახევარფაბრიკატებისაგან ჭედვის, შტამპვის, თევვისა და გლინვის გზით
<b>182</b>	"შპს 'როიალ ბილდინგ გრუპ'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
<b>183</b>	შპს ნათგრუპი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
<b>184</b>	შპს ქობულეთური	15.51.1	რძის გადამამუშავება და ყველის წარმოება
<b>185</b>	შპს "შატო მუხრანი"	15.93.0	ღვინის წარმოება
<b>186</b>	შპს კაეკაზ ცემენტ ჯორჯია	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
<b>187</b>	შპს ახალშენი 2005	15.93.0	ღვინის წარმოება
<b>188</b>	შპს ეკი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
<b>189</b>	შპს "ბადენი"	26.51.0	ცემენტის წარმოება
<b>190</b>	შპს "დიდოსტატი"	26.51.0	ცემენტის წარმოება
<b>191</b>	შპს ვაზიანი კომპანი	15.93.0	ღვინის წარმოება
<b>192</b>	შპს 'ჯითივი ჯგუფი'	27.42.0	ალუმინის წარმოება
<b>193</b>	შპს 'ქართული ინგრედიენტები'	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
<b>194</b>	შპს იფქლი პირველი	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
<b>195</b>	შპს შატო ხვანჭკარა	15.93.0	ღვინის წარმოება
<b>196</b>	შპს ისეკო	27.22.0	ფოლადის მიღების წარმოება
<b>197</b>	"შპს 'ჯორჯიან ბეიქერს'	15.82.0	ორცხობილის, ხანგრძლივი შენახვის ნამცხვრისა და ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
<b>198</b>	შპს 'სამსუნი'	15.61.1	ფქვილის წარმოება
<b>199</b>	შპს ლეგი ჯგუფი	21.21.2	ქაღალდისა და მუყაოს ტარის წარმოება
<b>200</b>	შპს "ზარაფხანა"	36.22.0	საიუველირო ნაკეთობების წარმოება
<b>201</b>	შპს "სპექტრა გეზის ჯორჯია"	24.13.0	დანარჩენი ძირითადი არაორგანული ქიმიური ნივთიერებების წარმოება

202	შპს ბუმბა	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
203	შპს 'საირმე მინერალ ვოთერს'	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
204	შპს იგატუ	27.54.0	დანარჩენი ფერადი ლითონების ჩამოსხმა
205	შპს "ბედვეტი"	26.61.2	საკედლე ბლოკების წარმოება
206	შპს ფარიდ	15.71.0	მზა საკვების წარმოება ფერმების ცხოველებისათვის
207	შპს ფერო იქსი (Feroix)	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
208	შპს ნატურალე	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
209	შპს GEORGIAN METAL	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
210	შპს GRW	15.93.0	ღვინის წარმოება
211	შპს ფეროექსი	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
212	სს 'თამ' თბილავიამშენი	35.30.1	საფრენი აპარატების წარმოება, კოსმოსური აპარატების ჩათვლით
213	შპს სეზანი	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
214	შპს 'ეკო ცემენტი'	26.51.0	ცემენტის წარმოება
215	შპს "გერმანელი ყასაბი 2010"	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
216	შპს "ჯორჯიან მეტალ ინვესტი"	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
217	შპს ლიტვეური საცხობი +	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება

218	რევაზ ბოჭორიშვილი	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
219	შპს გეო-ალკო	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
220	შპს გზაჯვარედინი	28.75.9	ლითონის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
221	შპს საგა-2008	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
222	შპს ბადა გროუპ	25.23.0	მშენებლობაში გამოსაყენებელი პლასტმასის ნაკეთობების წარმოება
223	კახაბერი მექოშივილი	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
224	'შპს 'ნილი'	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
225	შპს Georgian Hazelnut Corporation	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
226	შპს აისი	15.52.0	ნაყინის წარმოება
227	შპს FERROMAX	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
228	შპს ნათინვესტი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
229	'შპს 'ფორვარდ პროდაქტს'	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
230	სს 'საქართველოს მინერალური წყლები-ბორჯომის #2 ჩამომსხმელი ქარხანა'	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
231	შპს "სი-ფი-აი ჯორჯია"	24.13.0	დანარჩენი ძირითადი არაორგანული ქიმიური ნივთიერებების წარმოება
232	შპს აკალამი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
233	შპს გარანტი 2012	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
234	'შპს 'ჯორჯიან ფეიფერ ფროდაქშენ'	21.22.0	სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო და სანიტარულ-ჰიგიენური დანიშნულების ქაღალდის ნაწარმის წარმოება
235	შპს გოფრატარა	21.21.2	ქაღალდისა და მუყაოს ტარის წარმოება

236	შპს კანო	28.11.1	ფოლადის სამშენებლო კონსტრუქციების წარმოება
237	შპს ზურდერი	19.10.1	ნატურალური ტყავების წარმოება
238	შპს ასტორია	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
239	შპს საქართველოს პლასტიკური წარმოება	25.24.0	პლასტმასის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
240	შპს ნატექსი-Nutex	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
241	შპს ელვა -2	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
242	შპს ცემექსპო	26.51.0	ცემენტის წარმოება
243	შპს 'ახალციხის შპალ-საუღენთი ქარხანა'	20.10.2	მერქნის ანტისეპტირება
244	'შპს 'ევრაზიან სტილს'	27.22.0	ფოლადის მიღების წარმოება
245	'შპს.' 'კახეთი-კ'	15.93.0	ღვინის წარმოება
246	'შპს 'ჯორჯიან პოლიმერი'	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
247	შპს "თ.ბ. კლინკ"	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
248	შპს ევრო-ნათსი-2009	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
249	#N/A	36.13.0	სამზარეულო ავეჯის წარმოება
250	შპს "სინათლე"	26.51.0	ცემენტის წარმოება
251	შპს დემეტრე 96	18.21.0	ტანსაცმლის წარმოება ტექსტილის მასალებისაგან
252	შპს დერი სტანდარტი	19.10.1	ნატურალური ტყავების წარმოება
253	იმ `დათო ჩაფრავა`	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
254	'შპს 'სოფია +'	21.22.0	სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო და სანიტარულ-ჰიგიენური და-ნიშნულების ქაღალდის ნაწარმის წარმოება
255	შპს ჯორჯიან ნატურალე	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება

256	შპს „კახური“	15.93.0	ღვინის წარმოება
257	შპს "ინდუსტრია კირი"	26.52.1	კირის წარმოება
258	შპს სამეტალ	37.10.1	შავი ლითონების ნარჩენებისა და ჯართის გადამუშავება
259	შპს მზარეული I	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
260	შპს პოლიპრინტი	21.25.0	დანარჩენი ნაწარმის წარმოება ქაღალდისა და მუყაოსაგან
261	სს"სარინი"	28.11.1	ფოლადის სამშენებლო კონსტრუქციების წარმოება
262	შპს დინა	25.13.1	რეზინტექნიკური ნაწარმის წარმოება
263	შპს "მერიდიანი-44"	35.20.2	რკინიგზისა და ტრამვაის ლოკომოტივებისა და მოძრავი შემადგენლობის რემონტი (სპეციალიზებული)
264	შპს კაეკასპაკ	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
265	შპს პური ჩვენი არსობისა	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
266	შპს ივერია ოილ ინტერნეიშენალ	15.42.0	რაფინირებული ზეთებისა და ცხიმების წარმოება
267	შპს დაჩი-98	21.25.0	დანარჩენი ნაწარმის წარმოება ქაღალდისა და მუყაოსაგან
268	შპს ვესტა	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
269	შპს ურეხი	15.61.1	ფქვილის წარმოება
270	შპს 'ბრაეო 2008'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
271	შპს ევრობილდი	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება

272	შპს „ქუთაისის ავტომექანიკური ქარხანა“	35.20.1	რკინიგზისა და ტრამვაის ლოკომოტივებისა და მოძრავი შემადგენლობის წარმოება
273	შპს ფერმეტალი	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
274	შპს "წუნდა"	20.30.1	ხის სადურგლო ნაკეთობების წარმოება
275	სს "კახეთი"	21.21.2	ქაღალდისა და მუყაოს ტარის წარმოება
276	შპს ბაგო+	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
277	შპს ილიონი	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
278	შპს "ჯორჯიან ქარდბოარდი"	21.21.2	ქაღალდისა და მუყაოს ტარის წარმოება
279	შპს მგპ	22.12.0	გაზეთების გამოცემა
280	შპს 'გეოპლანტი'	15.86.1	ჩაის გადამუშავება
281	შპს წინანდალი+	15.91.0	დისტილირებული ალკოჰოლიანი სასმელების წარმოება
282	შპს ვარძია	24.11.0	სამრეწველო აირების წარმოება
283	შპს თსლკო	25.23.0	მშენებლობაში გამოსაყენებელი პლასტმასის ნაკეთობების წარმოება
284	'შპს 'ბუ-ბა ჯორჯია'	36.15.0	ლეიბების წარმოება
285	შპს თხილის საექსპორტო კომპანია	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
286	გიორგი გუგუშვილი	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
287	სს ბიოქიმფარმი	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
288	შპს MacLic Holding	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
289	შპს ელბა გრუპი	26.52.1	კირის წარმოება

290	შპს გამმა ვუდი	20.10.1	მერქნის ხერხვა და რანდვა
291	სს. სამკერვალო კომპანია "იმერი"	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
292	შპს რანდი	36.14.1	სხვა სახის ავეჯის წარმოება
293	შპს რექტო	31.10.1	ელექტროძრავების, გენერატორებისა და ტრანსფორმატორების წარმოება
294	შპს ხელვაჩაურის პურ-პროდუქტები	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
295	შპს "გურმანი"	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
296	შპს ვინოტეკი	28.21.0	ლითონის ცისტერნების, რეზერვუარებისა და კონტეინერების წარმოება
297	შპს მწვანე ქვეყანა	15.61.3	კვების სხვა პროდუქტების წარმოება
298	შპს "კინდ-სმენა"	33.10.3	ქირურგიული და ორთოპედიული სამარჯვების წარმოება
299	შპს ლეგი	26.61.1	რკინაბეტონისა და ბეტონის ასაწყოი კონსტრუქციებისა და ნაკეთობების წარმოება
300	შპს ჯორჯიან ვაინს პროდუსინგ კომპანი	15.93.0	ღვინის წარმოება
301	შპს გემრიელი	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
302	შპს არბო 2009	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
303	შპს მეტეხის კერამიკა	26.40.1	აგურისა და ბლოკების წარმოება გამომწვარი თიხისაგან
304	შპს ნეოპრინტი	21.12.0	ქაღალდისა და მუყაოს წარმოება
305	შპს შუშის სახლი	26.12.0	ფურცლოვანი მინის დაყალიბება და დამუშავება
306	შპს ჯორჯიან პლასტიკ პაიპსი	25.21.0	პლასტმასის ფილების, ზოლების, მილებისა და პროფილების წარმოება
307	იმ 'სოსო ყარმაზანაშვილი'	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება



308	შპს 'ენერჯი სერვისი'	28.75.9	ლითონის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
309	'შპს 'კავკაზ კაბელი'	31.30.0	იზოლირებული სადენებისა და კაბელების წარმოება
310	სს ორბელი-91	20.30.1	ხის სადურგლო ნაკეთობების წარმოება
311	შპს მეღვინეობა გრანელი	15.93.0	ღვინის წარმოება
312	შპს კამპა	15.32.0	ხილისა და ბოსტნეულის წვენების წარმოება
313	შპს ლაილა 2013	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
314	Sps gemo	15.85.0	მაკარონის ნაწარმის წარმოება
315	შპს სიგმა-გ	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
316	შპს ფოამ ჯორჯია	25.24.0	პლასტმასის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
317	შპს გიკო	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
318	'შპს 'ელსელემა'	18.21.0	ტანსაცმლის წარმოება ტექსტილის მასალებისაგან
319	შპს აჩი და ანლი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
320	შპს" დია ამო"	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
321	'შპს 'ნიტექსი'	18.21.0	ტანსაცმლის წარმოება ტექსტილის მასალებისაგან
322	შპს სვით-ლენდი	15.82.0	ორცხობილის, ხანგრძლივი შენახვის ნამცხვრისა და ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
323	'შპს 'ქუთაისცემენტი'	26.51.0	ცემენტის წარმოება
324	შპს თბილისი 94	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
325	შპს თ.ე.მ.-ი	15.86.2	ყავის გადამუშავება
326	შპს იმპექსი XXI	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
327	შპს "ვოგბ"	19.30.1	ფეხსაცმლის წარმოება

328	შპს შარა	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
329	შპს Eვრიკა-dKY	15.61.1	ფქვილის წარმოება
330	შპს ჩემპიონი-2	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
331	შპს ჰელიოსი +	15.93.0	ღვინის წარმოება
332	შპს ჯი და ჯი ქოფვერეიშენ	15.52.0	ნაყინის წარმოება
333	'შპს 'ლუკა'	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
334	შპს კავკასიის ავტოსერვისი	34.10.3	ყველა სახის ავტომობილების კაპიტალური რემონტი
335	შპს იჯიეხი	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
336	შპს".ბათუმი"	15.96.0	ღუდის წარმოება
337	შპს გნ კომპანი	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
338	შპს იმერ-გლასს კომპანი	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
339	შპს ჰარდუდ	20.10.1	მერქნის ხერხვა და რანდვა
340	შპს 'პლასტიკი'	25.21.0	პლასტმასის ფილების, ზოლების, მილებისა და პროფილების წარმოება
341	შპს ნიუ ფაუერ	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
342	შპს გაამოთ	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
343	შპს "ფილიმასკა.ჯი"	19.10.1	ნატურალური ტყავების წარმოება
344	შპს სამეგობრო	15.32.0	ხილისა და ბოსტნეულის წვენების წარმოება
345	შპს ნეოფარმი	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
346	შპს 'რრრ+შ'	24.70.0	ხელოვნური და სინთეზური ბოჭკოების წარმოება
347	შპს ელ როუდი	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება

348	შპს მერმისი 2010	27.10.0	თუჯის, ფოლადისა და ფეროშენადნობების წარმოება
349	შპს ლეკო	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
350	სს ბორჯომინწყლები	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
351	შპს ასპინძა პროდაქტი	24.11.0	სამრეწველო აირების წარმოება
352	შპს 'გეო-ნიტრო'	24.61.0	ფეთქებადი ნივთიერებების წარმოება
353	შპს მესხეთი პროდაქტი	15.11.0	ხორცისა და სუბპროდუქტების წარმოება
354	შპს "ვი დი ჯი გრუპი"	21.22.0	სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო და სანიტარულ-ჰიგიენური დანიშნულების ქაღალდის ნაწარმის წარმოება
355	შპს ბესთ-ნათ	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
356	შპს ჯეო მედი	24.42.1	ფარმაცევტული პრეპარატების წარმოება სამედიცინო გამოყენებისათვის
357	შპს ნექსთ ელექტრიკ	31.30.0	იზოლირებული სადენებისა და კაბელების წარმოება
358	შპს ბერიკა	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
359	შპს ბიელა	15.84.0	კაკაოს, შოკოლადისა და შაქრიანი საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
360	შპს საქართველოს მაღალი ტექნოლოგიების ეროვნული ცენტრი	24.13.0	დანარჩენი ძირითადი არაორგანული ქიმიური ნივთიერებების წარმოება
361	"შპს 'ჯეოპასტი'	15.85.0	მაკარონის ნაწარმის წარმოება
362	შპს "ბიოტექსი"	24.42.2	სამეურნეო პრეპარატების წარმოება ვეტერინარიისათვის
363	შპს სუპერ ბეტონი	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება

364	შპს ეკო პეიპერი	21.22.0	სამეურნეო-საყოფაცხოვრებო და სანიტარულ-ჰიგიენური და-ნიშნულების ქაღალდის ნაწარმის წარმოება
365	შპს კოლორპაკი	22.22.0	სხვა დაჯგუფებებში ჩაურთველი პოლიგრაფიული საქმიანობა (წიგნის პროდუქცია)
366	შპს შალაური 2012	27.45.2	მანგანუმის წარმოება
367	#N/A	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამამუშავება
368	შპს "თამ-კერა"	29.72.0	საყოფაცხოვრებო არაელექტრული ხელსაწყოების წარმოება
369	შპს კავკასიენერგორემონტი	31.10.3	ელექტროძრავების, გენერატორებისა და ტრანსფორმატორების მონტაჟი და დაყენება
370	შპს კახური ღვინის მარანი	15.93.0	ღვინის წარმოება
371	შპს "კონსტრუქცია"	28.11.1	ფოლადის სამშენებლო კონსტრუქციების წარმოება
372	შპს "მაგთიფინი"	36.14.2	სხვა სახის ავეჯის წარმოება სპეცილიზებული საწარმოების მიერ მოსახლეობის ინდივიდუალური შეკვეთით
373	შპს "მამკოდა 2007"	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
374	შპს "თგ"	25.24.0	პლასტმასის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
375	შპს ბათუმის სამშენებლო ბლოკის საწარმო	26.61.2	საკედლე ბლოკების წარმოება
376	შპს NIKA-PLAST	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
377	შპს "იფანი"	36.14.1	სხვა სახის ავეჯის წარმოება
378	შპს ქინძმარაული	15.93.0	ღვინის წარმოება
379	Sps MJM	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება

380	შპს ევრომონტაჟი	31.62.9	დანარჩენი ელექტრომონტაჟის მონტაჟი და დაყენება
381	შპს GBC	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
382	შპს კავკასიის ბეტონი 2007	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
383	შ.პ.ს. "საური"	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
384	New Star	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
385	შპს საქართველოს ქაღალდის წარმოება	21.21.2	ქაღალდისა და მუყაოს ტარის წარმოება
386	"შპს 'უნიმეტი'	28.12.0	ლითონის სამშენებლო ნაკეთობების წარმოება
387	შპს ელ ჯი	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
388	შპს "ნარცისი"	15.82.0	ორცხოხილის, ხანგრძლივი შენახვის ნამცხვრისა და ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
389	შპს მედინვესტ ჯორჯია საქართველოს ცენტრალური სისხლის ბანკი	24.41.0	ძირითადი ფარმაცევტული პროდუქტების წარმოება
390	შპს 'ჯორჯიან ტექსტილი' (ყოფილი შპს 'Georgian Kar-	18.22.1	ზედა ტანსაცმლის წარმოება
391	'შპს 'ჩვენი ფერმერი'	15.51.1	რძის გადამუშავება და ყველის წარმოება
392	შპს G & G	25.23.0	მშენებლობაში გამოსაყენებელი პლასტმასის ნაკეთობების წარმოება
393	შპს ფენიქსი-პროექტირების მენეჯმენტი / PHOENIX project management	26.70.0	დეკორატიული და სამშენებლო ქვის ჭრა, დამუშავება და მოპირკეთება
394	შპს. "ნეოსტუდია"	22.13.0	ჟურნალებისა და პერიოდული პუბლიკაციების გამოცემა
395	შპს SALOGLU GEORGIA	36.11.0	სკამებისა და სხვა დასაჯდომი ავეჯის წარმოება

396	'შპს 'კამარა'	26.70.0	დეკორატიული და სამშენებლო ქვის ჭრა, დამუშავება და მოპირკეთება
397	შპს ქინძმარაული ყვარელი	15.93.0	ღვინის წარმოება
398	შპს ნოვატორი-ტექნოლოგიური სისტემები	29.43.9	ყველა სახის დაზგების მონტაჟი და რემონტი
399	შპს ნეო გლასი	26.12.0	ფურცლოვანი მინის დაყალიბება და დამუშავება
400	შპს ENERGO22	31.10.2	ელექტროძრავების, გენერატორებისა და ტრანსფორმატორების რემონტი
401	შპს "დიომენე"	22.11.0	წიგნების გამოცემა
402	შპს NEKთავი-2008	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
403	შპს შავნაბადა	15.85.0	მაკარონის ნაწარმის წარმოება
404	შპს "მოდერნ-ვილა"	36.12.0	საოფისე და სავაჭრო საწარმოთა ავეჯის წარმოება
405	შპს "უშბა დისტრიბუტორი"	15.91.0	დისტრიბუტორული აღკოპოლიანი სასმელების წარმოება
406	შპს გეორგიან ნუთს	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
407	შპს "აივაზ გული ოდლი"	15.11.0	ხორცისა და სუბპროდუქტების წარმოება
408	შპს გიორგი - 94	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
409	'შპს 'სავაჭრო სახლი კახელები'	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
410	შპს New Energy Invest	29.11.4	ძრავებისა და ტურბინების მონტაჟი და დაყენება, საავიაციო, ავტოტრანსპორტისა და მოტოციკლების ძრავების გარდა
411	Sps samba jgufi	15.86.2	ყავის გადამუშავება

412	შპს მონადირე 2009	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება
413	შპს როიალი	31.30.0	იზოლირებული სადენებისა და კაბელების წარმოება
414	სს მე-4 პურის ქარხანა	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
415	შპს 'მშენ-2008'	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
416	შპს 'სუფთა წყალი'	15.98.0	მინერალური წყლებისა და სხვა უაღკოპოლო სასმელების წარმოება
417	შ.პ.ს. "გუმბათი"	36.11.0	სკამებისა და სხვა დასაჯდომი ავეჯის წარმოება
418	შპს ლებარდე	15.20.0	თევზისა და თევზის პროდუქტების გადამუშავება და კონსერვირება
419	შპს "იბერია-2005"	22.23.0	სამკაზმარო საქმიანობა და გაწეობა
420	წინანდალი - XXI საუკუნის საუკეთესო ღვინოები	15.93.0	ღვინის წარმოება
421	შპს ბელუ	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
422	შპს "დივა"	26.51.0	ცემენტის წარმოება
423	შპს. "სავარძელი"	36.11.0	სკამებისა და სხვა დასაჯდომი ავეჯის წარმოება
424	შპს TCF GEORGIA	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
425	შპს მეტეხი-ცემენტი	26.51.0	ცემენტის წარმოება
426	სს"ენისელი-ბახტრიონი"	15.93.0	ღვინის წარმოება
427	შპს იბერნატს	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
428	შპს 'გარანტი'	15.33.1	ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება
429	შპს აპლი	20.10.1	მერქნის ხერხვა და რანდვა
430	შპს ნ სერვისი-N SERVICE	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
431	შპს ტემპი+	15.93.0	ღვინის წარმოება

432	შპს ღვარი-2005	26.61.1	რკინაბეტონისა და ბეტონის ასაწეობი კონსტრუქციებისა და ნაკეთობების წარმოება
433	შპს სანაგრო	24.20.0	პესტიციდებისა და სხვა აგროქიმიური პროდუქტების წარმოება
434	შპს აჭარელი	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
435	შპს ჯ.მ.ჯ.+	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
436	შპს ჯითივი კომპანი	20.10.1	მერქნის ხერხვა და რანდვა
437	შპს ბათ-ბლოკ	26.61.2	საკედლე ბლოკების წარმოება
438	შპს ჰადური	25.22.0	პლასტმასის ტარის წარმოება
439	შპს 'ჯეოსტილი'	36.12.0	საოფისე და სავაჭრო საწარმოთა ავეჯის წარმოება
440	შპს ბალის	15.96.0	ლუდის წარმოება
441	შპს Aტა-ანა	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
442	შპს თორი	28.75.9	ლითონის დანარჩენი ნაკეთობების წარმოება
443	შპს ინჯაფა	20.51.1	ხის სხვადასხვა ნაწარმის წარმოება
444	შპს გერმა პური +	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
445	შპს ხვანჭკარა პრემიუმი	15.93.0	ღვინის წარმოება
446	შპს გუმი	26.63.2	ასფალტბეტონის წარმოება
447	შპს „გაზეთი საქართველოს მაცნე“	22.11.0	წიგნების გამოცემა
448	შპს რაჭა	15.85.0	მაკარონის ნაწარმის წარმოება
449	შპს 'სორტა'	15.87.0	სუნელ-სანელებლებისა და საკაზმ-სანელებლების წარმოება
450	შპს სითი გრუფ	15.81.0	პურის წარმოება; არახანგრძლივი შენახვის ცომეული საკონდიტრო ნაწარმის წარმოება
451	შპს ბუბა	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება
452	შპს RASEBETON	26.63.1	სასაქონლო ბეტონის წარმოება



<b>453</b>	შპს ლუქსი 2007	15.85.0	მაკარონის ნაწარმის წარმოება
<b>454</b>	სს"რუსთავის მეტალურგიული კომბინატი" (ყოფილი სს"გორგასალი")	27.52.0	ფოლადის ჩამოსხმა
<b>455</b>	შპს პინო	15.13.0	ხორცის პროდუქტების წარმოება

დანართი 7

მონაცემთა სორტირება (excel-ის ფაილი)

		ბიზნესის სტრატეგია								
		დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა						AVG	M	
		დმლ1	დმლ2	დმლ3	დმლ4	დმლ5	დმლ6			
დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა	1	1	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	2	2	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	3	3	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	4	4	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	5	5	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	6	6	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	7	7	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	8	8	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	9	9	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	10	10	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	11	11	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	12	12	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	13	13	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	14	14	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	15	15	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	16	16	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	17	17	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	18	18	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	19	19	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	20	20	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	21	21	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	22	22	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	23	23	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	24	24	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	25	25	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	26	26	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
	27	27	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
	28	28	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
	29	29	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
	30	30	5	5	5	4	5	4	4.6667	5

		31	31	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
		1	32	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
		2	33	3	4	4	3	3	2	3.1667	3
		3	34	3	3	4	2	2	3	2.8333	3
		4	35	5	5	1	4	1	4	3.3333	4
		5	36	1	5	1	5	4	5	3.5000	4.5
		6	37	4	1	5	4	1	5	3.3333	4
		7	38	1	5	1	4	5	4	3.3333	4
		8	39	5	5	4	1	4	1	3.3333	4
		9	40	5	5	4	1	4	1	3.3333	4
		10	41	1	5	5	4	5	1	3.5000	4.5
		11	42	5	1	4	5	1	4	3.3333	4
		12	43	5	1	4	5	4	1	3.3333	4
		13	44	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
		14	45	3	4	4	3	3	2	3.1667	3
		15	46	3	3	4	2	2	3	2.8333	3
		16	47	2	2	3	3	4	4	3.0000	3
		17	48	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
		18	49	3	4	4	3	3	2	3.1667	3
		19	50	3	3	4	2	2	3	2.8333	3
		20	51	2	2	3	3	4	4	3.0000	3
		21	52	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
		1	53	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
		2	54	3	4	4	3	3	2	3.1667	3
		3	55	3	3	4	2	2	3	2.8333	3
		4	56	2	2	3	3	4	4	3.0000	3
		5	57	2	3	2	3	2	4	2.6667	2.5
4.6667		1	58	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
4.6667		2	59	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
4.6111		3	60	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
4.4722		4	61	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
4.6667		5	62	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
4.6667		6	63	4	5	5	4	5	5	4.6667	5
4.6111		7	64	5	5	5	4	5	4	4.6667	5
4.4722		8	65	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
4.6667		9	66	5	5	4	5	4	5	4.6667	5
4.6667		10	67	4	5	5	4	5	5	4.6667	5

4.6111	შუაში გახილული	11	68	5	5	5	4	5	4	4.6667	5	
4.4722		12	69	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5	
4.6667		13	70	5	5	4	5	4	5	4.6667	5	
4.6667		14	71	4	5	5	4	5	5	4.6667	5	
4.6111		15	72	5	5	5	4	5	4	4.6667	5	
4.4722		16	73	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5	
4.6667		17	74	5	5	4	5	4	5	4.6667	5	
4.6667		18	75	4	5	5	4	5	5	4.6667	5	
4.6111		19	76	5	5	5	4	5	4	4.6667	5	
4.4722		20	77	5	5	4	5	4	4	4.5000	4.5	
4.6667		21	78	5	5	4	5	4	5	4.6667	5	
4.6667		22	79	4	5	5	4	5	5	4.6667	5	
4.6111		23	80	5	5	5	4	5	4	4.6667	5	
4.5556		24	81	5	5	4	5	4	5	4.6667	5	
4.6667		25	82	4	5	5	4	5	5	4.6667	5	
2.7054		შუაში გახილული	1	83	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5
3.1902			2	84	2	3	4	4	3	3	3.1667	3
3.0724			3	85	3	3	3	4	2	2	2.8333	3
3.2121			4	86	4	2	2	3	3	4	3.0000	3
2.8266			5	87	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5
3.1902			6	88	2	3	4	4	3	3	3.1667	3
3.1936			7	89	3	3	3	4	2	2	2.8333	3
3.1212			8	90	4	2	2	3	3	4	3.0000	3
2.7660			9	91	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5
3.1902			10	92	2	3	4	4	3	3	3.1667	3
2.9512	11		93	3	3	3	4	2	2	2.8333	3	
3.0303	12		94	4	2	2	3	3	4	3.0000	3	
2.7660	13		95	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5	
3.1902	14		96	2	3	4	4	3	3	3.1667	3	
3.0724	15		97	3	3	3	4	2	2	2.8333	3	
3.1515	16		98	4	2	2	3	3	4	3.0000	3	
2.7660	17		99	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5	
3.1902	18		100	2	3	4	4	3	3	3.1667	3	
2.9512	19		101	3	3	3	4	2	2	2.8333	3	
3.0303	20		102	4	2	2	3	3	4	3.0000	3	
2.7660	21		103	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5	
3.1902	22		104	2	3	4	4	3	3	3.1667	3	

3.1599		23	105	2	3	4	4	3	3	3.1667	3
3.0421		24	106	3	3	3	4	2	2	2.8333	3
2.9697		25	107	4	2	2	3	3	4	3.0000	3
2.8266		26	108	3	2	3	2	3	2	2.5000	2.5

3.88	4.04	3.87	3.87	3.72	3.81	<b>3.8654</b>
დანახარჯებით მუდიანა						

ბიზნესის სტრატეგია										
დოკუმენტაცია									AVG	M
დოკ1	დოკ2	დოკ3	დოკ4	დოკ5	დოკ6	დოკ7	დოკ8	დოკ9		
3	2	3	2	3	2	4	4	3	2.8889	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	4	3.2222	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	1	5	4	1	4	5	4	3	3.3333	4.0
2	4	5	1	4	1	5	4	4	3.3333	4.0
3	1	5	1	4	5	4	5	3	3.4444	4.0
4	5	1	4	1	4	4	2	3	3.1111	4.0
3	5	1	4	5	4	5	4	3	3.7778	4.0
2	4	5	5	4	1	1	4	4	3.3333	4.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	1	4	3	2.5556	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	4	3.2222	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	3	2.8889	3.0
2	1	5	1	4	5	4	4	4	3.3333	4.0
3	5	5	4	5	4	1	1	3	3.4444	4.0
4	1	5	1	5	4	5	2	3	3.3333	4.0
3	4	5	5	4	1	1	4	3	3.3333	4.0
2	5	5	5	4	1	4	4	1	3.4444	4.0
3	5	5	1	5	4	1	5	3	3.5556	4.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	3	2.8889	3.0

2	3	4	4	3	3	2	4	4	3.2222	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
5	5	1	5	4	5	1	4	3	3.6667	4.0
1	5	1	5	4	5	4	5	3	3.6667	4.0
4	1	4	5	1	4	5	5	2	3.4444	4.0
5	5	5	1	5	4	1	4	3	3.6667	4.0
5	5	5	5	4	5	4	4	3	4.4444	5.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4.6667	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4.6667	5.0



3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	3	2.8889	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	4	3.2222	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	4	3.2222	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3	3.1111	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	3	2.8889	3.0

3.84	3.78	3.79	3.82	3.68	3.69	3.81	4.05	3.76	3.7885
დიფერენცირების მედიანა									

ბინესის სტრატეგია												
ფოკუსირება - დანახარჯების მიხედვით ლიდერობაზე					ფოკუსირება - დიფერენცირებაზე						AVG	M
ფოკ1	ფოკ2	ფოკ3	ფოკ4	ფოკ5	ფოკ6	ფოკ7	ფოკ8	ფოკ9	ფოკ10	ფოკ11		
3	1	5	1	4	5	1	4	5	2	4	3.1818	4.0
5	5	4	1	4	4	1	4	3	3	2	3.2727	4.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
5	5	4	1	4	4	1	4	3	2	4	3.3636	4.0
3	3	2	1	5	4	1	4	4	5	4	3.2727	4.0
4	1	1	4	5	5	4	5	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
5	5	4	1	4	1	5	4	3	2	4	3.4545	4.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	1	4	5	1	4	5	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	3.5455	4.0
4	5	5	4	1	5	4	1	3	2	4	3.4545	4.0
3	3	2	4	1	5	4	5	5	4	1	3.3636	4.0
5	1	4	1	4	4	5	4	2	2	3	3.1818	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
5	5	4	1	4	1	1	4	3	2	4	3.0909	4.0



3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	1	4	5	1	4	5	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	3.5455	4.0
4	5	5	4	1	5	4	1	3	2	4	3.4545	4.0
3	3	2	4	1	5	4	5	5	4	1	3.3636	4.0
5	1	4	1	4	4	5	4	2	2	3	3.1818	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
5	5	4	1	4	1	5	4	3	2	1	3.1818	4.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	1	4	5	1	4	5	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	3.5455	4.0
4	5	5	4	1	1	4	1	3	2	4	3.0909	4.0
3	3	2	4	1	5	4	5	5	4	1	3.3636	4.0
5	1	4	1	4	4	5	4	2	2	3	3.1818	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
1	5	5	4	5	1	4	5	2	2	3	3.3636	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
4	5	5	4	1	5	4	5	1	3	2	3.5455	4.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	1	4	2.8182	3.0
4	5	1	4	5	5	4	1	3	2	4	3.4545	4.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0000	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0000	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0000	5.0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0000	5.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0

3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
4	1	1	4	5	1	4	5	3	4	4	3.2727	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
5	5	4	1	4	1	1	4	3	2	4	3.0909	4.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	1	4	5	1	4	5	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	1	1	4	5	4	4	1	4	3.1818	4.0
4	5	5	4	1	1	4	1	3	2	4	3.0909	4.0
3	3	2	4	1	5	4	5	5	4	1	3.3636	4.0
5	1	4	1	4	4	5	4	2	2	3	3.1818	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
1	5	5	4	5	1	4	5	2	2	3	3.3636	4.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
2	2	3	5	3	1	5	4	5	4	5	3.5455	4.0
1	1	5	4	5	4	1	1	4	5	5	3.2727	4.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
1	5	1	4	5	5	4	1	3	3	2	3.0909	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
4	5	1	4	1	1	4	1	3	2	4	2.7273	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	5	4	5	1	4	1	2	2	3	3.2727	4.0
3	4	4	4	1	5	4	5	1	4	5	3.6364	4.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3.0909	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
4	5	5	4	1	5	4	5	2	2	3	3.6364	4.0
4	5	5	4	1	5	4	1	3	4	1	3.3636	4.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0

3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	4	5	1	4	5	5	4	1	2	3	3.2727	4.0
3	4	1	5	5	1	5	5	4	1	4	3.4545	4.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2.9091	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
3	2	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3.0909	3.0
3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3.1818	3.0
2	2	3	5	3	3	3	4	2	2	3	2.9091	3.0
3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3.0909	3.0

3.27	3.42	3.45	3.38	3.28	2.85	3.38	3.45	3.02	2.84	3.38	<b>3.3750</b>
ფოკუსირების შედეგად											

სტრატეგიული დაგეგმვა								AVG	M
რაციონალური მიდგომა სტრატეგიის დაგეგმვისას									
რსდ1	რსდ2	რსდ3	რსდ4	რსდ5	რსდ6	რსდ7	რსდ8		
5	4	4	5	4	4	5	4	4.3750	4.0
3	5	5	4	5	5	4	5	4.5000	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
3	5	4	5	4	4	5	4	4.2500	4.0
5	4	4	5	4	3	5	4	4.2500	4.0
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
4	5	5	4	5	4	4	4	4.3750	4.0
4	5	5	4	5	4	4	4	4.3750	4.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	5	4	4	4	3	4.2500	4.0
5	3	4	5	4	3	5	4	4.1250	4.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
5	3	4	5	4	4	4	5	4.2500	4.0
5	5	4	3	4	5	3	4	4.1250	4.0
4	5	3	4	3	5	5	4	4.1250	4.0

5	5	4	5	4	5	4	4	4.5000	4.5
5	5	5	3	5	4	4	4	4.3750	4.5
3	5	5	5	4	5	4	4	4.3750	4.5
5	5	5	4	5	3	4	4	4.3750	4.5
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0
5	3	4	5	4	5	4	3	4.1250	4.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0
3	5	5	4	5	4	4	5	4.3750	4.5
5	3	4	3	4	4	5	4	4.0000	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
4	5	5	4	5	3	4	5	4.3750	4.5
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	3	3	4	4.1250	4.0
4	4	5	4	5	4	4	5	4.3750	4.0
3	5	5	4	5	4	3	5	4.2500	4.5
3	5	4	3	4	4	5	4	4.0000	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
5	5	5	4	3	4	4	4	4.2500	4.0
5	3	4	5	4	5	4	4	4.2500	4.0
3	5	3	4	3	4	4	4	3.7500	4.0
5	4	4	4	4	5	5	4	4.3750	4.0
4	5	5	4	5	4	4	5	4.5000	4.5
5	3	5	4	5	4	4	5	4.3750	4.5
5	5	4	3	4	4	5	4	4.2500	4.0
3	3	5	4	5	4	4	4	4.0000	4.0
4	5	5	4	3	5	4	5	4.3750	4.5
5	5	5	4	5	4	4	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0

3	3	5	4	5	4	4	5	4.1250	4.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
4	5	4	5	4	5	4	5	4.5000	4.5
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	3	4	4	3	4	4.0000	4.0
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
5	5	3	4	3	4	4	4	4.0000	4.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
5	5	5	4	5	4	4	5	4.6250	5.0
5	5	4	5	4	4	5	4	4.5000	4.5
5	5	4	5	4	5	5	4	4.6250	5.0
4	5	5	4	5	3	4	5	4.3750	4.5
5	5	3	4	5	4	4	5	4.3750	4.5
5	5	5	4	5	4	4	4	4.5000	4.5
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
5	3	5	3	5	4	4	5	4.2500	4.5
3	5	5	4	5	4	4	4	4.2500	4.0
5	5	3	5	4	5	5	4	4.5000	5.0
5	3	4	5	4	3	5	3	4.0000	4.0
4	5	5	4	5	5	4	5	4.6250	5.0
5	5	3	4	5	4	4	5	4.3750	4.5
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0

2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	5	3.2500	3.0
3	3	3	4	2	2	3	5	3.1250	3.0
4	2	2	3	3	4	4	2	3.0000	3.0
3	2	3	2	3	2	4	4	2.8750	3.0
2	3	4	4	3	3	2	4	3.1250	3.0

იმპლემენტაცია							AVG	M
დატეგორიული არჩევანი					სუპერატეგის არჩევანი			
იმპლ1	იმპლ2	იმპლ3	იმპლ4	იმპლ5	იმპლ6	იმპლ7		
5	5	4	5	5	4	5	4.7143	5.0
4	5	4	4	5	4	3	4.1429	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	5	4	4	5	4	3	4.1429	4.0
2	5	5	4	5	4	4	4.1429	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	5	4	4	5	4	3	4.1429	4.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0
4	5	5	4	5	4	4	4.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
2	4	5	5	4	5	5	4.2857	5.0
4	5	4	4	5	4	2	4.0000	4.0

4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	5	4	4	5	4	3	4.1429	4.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	5	5	4	5	5	4	4.5714	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	5	5	4	5	4	4	4.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
4	2	3	5	5	5	4	4.0000	4.0
5	5	4	5	5	4	5	4.7143	5.0
4	5	4	4	5	5	4	4.4286	4.0
3	5	3	5	5	5	4	4.2857	5.0
4	5	5	5	5	4	5	4.7143	5.0
5	4	5	5	5	4	5	4.7143	5.0
2	4	4	4	5	5	4	4.0000	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0

4	5	4	5	5	4	5	4.5714	5.0
5	4	5	4	5	5	4	4.5714	5.0
5	4	5	5	5	3	4	4.4286	5.0
4	5	4	5	5	4	5	4.5714	5.0
4	5	4	5	5	4	5	4.5714	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
5	4	5	4	4	5	4	4.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	4	5	5	4	4	3	4.2857	4.0
5	4	5	4	4	5	4	4.4286	4.0
4	5	4	4	2	3	3	3.5714	4.0
4	5	4	5	3	2	3	3.7143	4.0
5	4	5	5	5	5	4	4.7143	5.0
3	5	3	5	5	4	5	4.2857	5.0
4	2	3	4	5	5	4	3.8571	4.0
5	4	5	5	5	5	4	4.7143	5.0
2	4	4	5	5	4	5	4.1429	4.0
3	5	3	5	5	4	5	4.2857	5.0
5	4	5	4	5	5	4	4.5714	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0
4	4	5	5	4	5	5	4.5714	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	4	5	5	4	5	2	4.2857	5.0



5	4	5	5	4	5	3	4.4286	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
5	5	4	5	5	4	5	4.7143	5.0
4	5	5	4	5	5	4	4.5714	5.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
4	4	3	2	3	2	3	3.0000	3.0
2	4	4	3	4	4	3	3.4286	4.0
3	5	3	3	3	4	2	3.2857	3.0
4	2	3	2	2	3	3	2.7143	3.0

შედეგები								
მიზნების მიღწევა							AVG	M
შმმ1	შმმ2	შმმ3	შმმ4	შმმ5	შმმ6	შმმ7		
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0

5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	4	5	4.7143	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4.4286	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	5	5	4.8571	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
5	5	4	3	4	5	4	4.2857	4.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	5	5	4.8571	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0
4	5	5	4	5	5	5	4.7143	5.0
5	5	5	4	5	5	5	4.8571	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4.5714	5.0



3	3	4	2	2	3	4	3.0000	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2.5714	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
3	3	4	2	2	3	4	3.0000	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2.5714	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
3	3	4	2	2	3	4	3.0000	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2.5714	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
3	3	4	2	2	3	4	3.0000	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2.5714	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
2	2	3	3	4	4	3	3.0000	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2.5714	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3.2857	3.0
3	3	4	2	2	3	4	3.0000	3.0

შედეგები									AVG	M
კონკურენტული შედეგები										
შკშ1	შკშ2	შკშ3	შკშ4	შკშ5	შკშ6	შკშ7	შკშ8	შკშ9		
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0

3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.4444	4.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.6667	5.0
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.7778	5.0
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8889	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5556	5.0
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.7778	5.0
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8889	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5556	5.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8889	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5556	5.0
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5556	5.0



2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
3	3	4	2	2	3	4	2	3	2.8889	3.0
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
3	3	4	2	2	3	4	2	3	2.8889	3.0
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
3	3	4	2	2	3	4	2	3	2.8889	3.0
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
3	3	4	2	2	3	4	2	3	2.8889	3.0
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
2	3	2	3	2	4	2	2	4	2.6667	2.0
3	4	4	3	3	2	4	3	2	3.1111	3.0
3	3	4	2	2	3	4	2	3	2.8889	3.0
2	2	3	3	4	4	3	4	4	3.2222	3.0