

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

MƏMMƏDLİ MƏRYAM MƏHƏMMƏD

“Bazar iqtisadiyyatı şəraitində kommersiya müəssisələrində strateji idarəetmənin problemləri və inkişaf istiqamətləri” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060411

«Kommersiya»

İxtisaslaşma

Kommersiya fəaliyyəti

Elmi rəhbər:
dos., i.e.n. Xudiyeva P.T.

Magistr proqramının rəhbəri:
dos., i.e.n. Əkbərov M.Q.

Kafedra müdiri:
dos., i.e.n. Əkbərov M.Q.

BAKİ - 2015

Mündəricat

Giriş.....	3
I FƏSİL. Strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsasları	
1.1. Strateji idarəetmənin əsas anlayışları.....	6
1.2.Strateji idarəetmənin əsas prinsipləri və növləri.....	14
1.3. Kommersiya müəssisələrinin strateji idarəedilməsinin tərkibi və struktur.....	19
II FƏSİL. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin müasir vəziyyəti	
2.1. Müəssisə strategiyalarının işlənməsi metodları.....	27
2.2 SWOT-təhlil strateji idarəetmənin metodu kimi.....	43
2.3. Coca-Cola Company misalında SWOT təhlil.....	53
III FƏSİL. Kommersiya müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi və inkişaf istiqamətləri	
3.1.Strateji idarəetmədə bençmarkinq	61
3.2 Kommersiya müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsində xarici təcrübə.	66
Nəticə və təkliflər.....	71
Ədəbiyyat siyahısı.....	73
Резюме.....	75
Summaru.....	76

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafın təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətqiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Son illər Azərbaycanda baş verən iqtisadi dəyişikliklər həyat fəaliyyətinin bütün sahələrdə özünü göstərmişdir. Müasir dövrün başlıca məsələlərindən biri kimi strateji idarəetmə problemləri və onların inkişaf istiqamətləri çıxış edir.

Dəyişkən mühit və yüksək rəqabət şəraitində kommersiya müəssisələrinin strateji idarəedilməsi onların fəaliyyətinin yüksək effektivliyini və stabilliyinin təmin edilməsində əsas amil kimi çıxış edir. Strateji menecment məsələləri ta qədimnən filosofların maraq dairələrində idi. Belə ki, Aristotelin fikrincə: «Uğur iki şərtin nəzərə alınması ilə əldə edilə bilər: 1) son məqsədin düzgün müəyyən edilməsi və 2) ona aparın müvafiq yolların və vasitələrin axtarıl tapılması»¹

Qeyd etmək lazımdır ki, bu sahədə aparılan çox saylı tədqiqatlara baxmayaraq, strateji idarəetmə problemlərinin aktuallığı daim diqqət mərkəzindədir və artır. Bu da ilk olaraq xarici mühitin dəyişkənliyi ilə izah edilir. Müasir dövr istehlakçıların malların keyfiyyətinə tələblərinin artırılması, rəqabətin gücləndirilməsi, malların həyat dövrlərinin azalması, texnoloqiyların inkişafı və s. ilə xarakterizə edilir. Bu şəraitdə kommersiya müəssisələri rəqabətə dözmək üçün daha çox səy göstərməlidirlər. Kommersiya müəssisələrinin saxlanılması və inkişafı üçün əsas alət kimi strateji idarəetmə çıxış edir. Bu sahədə aparılan tədqiqatların mahiyyəti birbaşa olaraq ətrafda baş verən dəyişikliklərdən asılıdır.

Müəssisənin strateji idarəedilməsi sahəsi çox genişdir. Onun əsas vəzifələri kimi müəssisə fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması, strateji potensialın istifadə

¹ Яковлева О.Н. Менеджмент: Учебное пособие М.: Финстатинформ, 1998. - 61 с.

edilməsi, idarəetmə texnologiyalarının və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi, bazarın yeni segmentlərinin mənimsənilməsi, metodiki və informasiya təminatı və s.. Bütün bunlar istənilən müəssisənin strateqiyasının əsas şərti kimi çıxış edir, çünki müəssisənin bütün fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir.

Tədqaiqatın predmeti və obyektı. Tədqaiqatın predmeti kimi kommərsiya müəssisələrinin strateji idarəedilməsi çıxış edir. Tədqaiqatın obyektı kimi isə respublikada fəaliyyət göstərən Coca-Cola Compani çıxış edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi kommərsiya müəssisələrinin strateji idarəetmə problemlərini aşkarlamaq, onların aradan qaldırılması üçün inkişaf istiqamətlərini müəyyən etməkdir. Əsas məqsədə çatmaq üçün dissertasiya işinin yazılışında qarşıma aşağıdakı vəzifələri qoymuşdum:

- Starteji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarını təhlil etmək;
- Strateji idarəetmə anlayışına yanaşmaları və tərifləri göstərmək;
- Strateji idarəetmənin prinsiplərini, növlərini, səviyyələrini təhlil etmək;
- Müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında strateji idarəetmə problemlərini aşkarlamaq;
- Fəaliyyət göstərən müəssisələr əsasında strateji idarəetmənin vəziyyətini təhlil etmək;
- Qabaqcıl təcrübəni öyrənmək;
- Strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində praktiki təkliflər vermək.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənilməsi metodları.

Dissertasiya işinin informasiya bazasını mövcud olan qanunvericilik aktları və normativ sənədlər, fəaliyyət göstərən müəssisələr, dövrü mətbuatda və Internetdə dərc edilən analitik tədqiqatların nəticələri təşkil etmişdir.

Tədqiqat işinin yazılışında aşağıdakı metodlardan istifadə edilmişdir: müşahidə, müqayisə, təhlil və sintez. Bundan başqa konkret məsələlərin həllində sistem təhlil, ekspert qiymətləndirilmə, biznes-proseslərin modelləşdirilməsi metodlarından da istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi.

- Starteji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarına baxılmışdır;
- Strateji idarəetmə anlayışına yanaşmalar və təriflər göstərilmişdir;
- Strateji idarəetmənin prinsipləri, növləri, səviyyələri təhlil edilmişdir;
- Fəaliyyət göstərən müəssisələr əsasında strateji idarəetmənin vəziyyətini təhlil edilmişdir;
- Strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində praktiki təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, əldə edilən nəticə və irəli sürülən təklifləri kommersiya müəssisələrinin strateji idarəedilməsi praktikasının təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar məsələlərin həllində istifadəsi məqsədəuygundur.

Dissertasiya işi 76 səhifədən ibarətdir. Burada 9 şəkil, 11 cədvəl öz əksini tapmışdır.

Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı, xülasələrdən ibarətdir.

I FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmənin əsas anlayışları

Müasir iqtisadi şəraitdə kommersiya müəssisələrinin effektiv fəaliyyəti, onların işinin stabil inkişaf templəri və rəqabət qabiliyyətliliyi strateji idarəetmənin səviyyəsi ilə müəyyən edilir. Strateqiya müəssisənin məqsədə çatması üçün fəaliyyətin vahid modeli kimi çıxış edir. Strategiyanın mahiyyəti kimi fəaliyyətin əsas istiqamətlərini müəyyən edən qərarların qəbul edilməsi qaydaları çıxış edir.

Əvvəllər o, müəyyən siyasətin həyata keçirilməsini və bunun üçün bütün mümkün vasitələrdən istifadə edilməsini əks etdirirdi. Menecment baxımından bu uzunmüddətli vəzifələrin həllinə və uzunmüddətli planların hazırlanmasına yönəlmişdir. Bu halda *strategiya* dedikdə, əsas etibarilə resursların və malların böyük kütləsinin idarə edilməsi başa düşülür. XX əsrin 70-ci illərinin ortalarından rəqabətin təzyiqi artmış və təşkilatlar malların böyük kütləsinin idarə edilməsində tədricən aralanmış, onların strategiyaları isə bir neçə növə parçalanmışdır. Strateqiya anlayışı menecmentə hərbi sahədən gəlmişdir. Strategiyanın hərfi mənasına gəldikdə isə, strateqiya yunan dilindən tərcümədə “strategos” sözündən götürülüb. Birinci hissə olan “stratos” sözü “ordu”, “aço” isə idarəetmə mənası kimi “aparıram”, lüğəti mənasına görə isə “general, sərkərdə məharəti”, “hərb sənəti” deməkdir. Deməli, strateqiya “ordunun idarə olunması”, “generalın müharibə aparma məharəti”, “generalın ustalıq” və s. kimi başa düşülür. Lakin hərbdə çox işlədilən “strateji mövqe”, “strateji uğur”, “strateji yüksəklik”, “strateji əməliyyat”, “strateji baxımdan çox əlverişli gediş” və bu kimi onlarca söz olduğuna görə, bu söz iqtisad elmində də əhəmiyyətli termin kimi idarəetmədə işlədilməlidir. Hərbi terminologiyanın idarə edilməsində görünür, sahibkarlığın döyüş xarakterini bir daha təsdiq edir. Bu terminin hərbi mənşəli olması təsadüfi deyil, çünki məhz

strategos Makedoniyalı İsgəndərə bütün dünyanı zəbt etməyə imkan vermişdir. Bu günkü dövrdə elə məhz strategiya vasitəsilə təşkilatların səmərəli idarəedilməsi həyata keçirilir. Bütövlükdə strategiya dedikdə strateji məqsədləri əldə etmək üçün işlənilib hazırlanmış ali proqram başa düşülür. Strategiya idarəetmənin və planlaşdırmanın alt sistemidir. Strategiya təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılmasını, onun həyata keçirilməsini, təşkilatın artımını, inkişafını təmin edir və iqtisadi cəhətdən möhkəmləndirilməsinə yönəlir.

Bu terminin hərbi mənşəli olması heç də təcüb doğurmamalıdır. Çünki strategiyadan istifadə etməklə bir çox sərkərdələr dünyanı fəth etmiş və döyüşlərdə həmişə qələbə çalmışlar. Strategiya qərar qəbul edərkən təşkilat rəhbərlərinin öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydaların məcmusunu əks etdirir, strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın əsas yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində müstəsna rol oynayır. Beləliklə strategiya təşkilatın mümkün hərəkətlərinin və qəbul edilən idarəçilik qərarlarının sərhədlərini müəyyən edir.

Elmi ədəbiyyatda strategiya anlayışına fərqli yanaşmalar mövcuddur.

Cədvəl 1.

“Strategiya” termininin müxtəlif tərifləri²

Tərif	Müəllif	Əsas yanaşma
1. Strategiya müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin müəyyən etmək metodu kimi	A.Candler, 1962	Uzunmüddətli məqsədlər hazırlanır və təşkilatın daxili və xarici mühitinə dəyişilməsinə qədər nəzərdən keçirilmir
2. Startegiya müəssisənin rəqabət məqsədlərinin müəyyən etmə metodu kimi	BHM, 1965	Strategiya müəssisənin davam edəcəyi və ya yenidən başlayacağı biznesin əsas sahələrini müəyyən edir
3. Strategiya korporativ, işgüzar və funksional səviyyəli məqsədləri qoymaq üçün	İ. Ansoff, 1965; D.Steyner, 1977; P.Loranj, 1977.	Strategiyanın işlənilməsi zamanı müəssisənin idarə edilməsinə təsir edən korporativ, işgüzar və funksional səviyyəli məqsədləri nəzərə almaq lazımdır
4. Startegiya imkanlara və təhlükələrə, daxili zəif və güclü tərəflərə təsir vasitəsi kimi	M.Porter, 1980-1985	Startegiyanın əsas məqsədi biznes sahəsində uzunmüddətli rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi

² A.H.Səmədov, P.T.Xudiyeva. Kommersiya müəssisələrinin idarə edilməsi. Bakı-2015. S. 146

5. Startegiya prioritet problemlərin və əsas məqsədə nail olmaq üçün resursların üzə çıxarılması sahəsində hərəkət proqramı kimi	Q.Kuns, S.Odonel, 1982	Təşkilat strategiyası təşkilatın vahid hərəkət istiqamətini əldə etməsi üçün əsas məqsədi və onun əldə edilməsi yollarını formalaşdırır
6. Startegiya fəaliyyət göstəricilərinin əldə edilməsi üçün hərəkət və yanaşmaların məcmuu kimi	A.Tompson, 1995	Təşkilat strategiyası eyni zamanda proaktiv və reaktivdir
7. Startegiya strateji məqsədə nail olmaq üçün idarəetmə subyektinin proqramı, planı və əsas kersu kimi	R.A.Fatxuddinov, 1999	Təşkilat strategiyası fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə edir
8. Startegiya təşkilatın məqsədlərə çatmaq üçün və missiyanın hərtərəfli yerinə yetirilməsi üçün uzunmüddətli zaman kəsiyində global miqyası ilə xarakterizə edilir	N.S.Kupriyanov, T.S.Şerbakov, 2004	Təşkilat strategiyası onun taktiki və operativ fəaliyyətinə qarşı qoyulur və perspektivdə təşkilatın inkişaf yollarının axtarılmasını nəzərdə tutur
9. Startegiya təşkilatı məqsədlərin və müştərilərin təmin edilməsinə istiqamətlənən rəqabət metodlarının kombinə edilməsi və biznesin təşkili kimi	A.A. Tompson–kiçik, A.Dj.Striklend III, 2002	Təşkilat strategiyası bazarda mövqenin möhkəmləndirilməsi üçün idarəetmənin kompleks planıdır
10. Startegiya kompleks plan kimi	M.X.Meskon və b., 1988	Startegiya təşkilatın missiyasını təmin etmək və məqsədlərə çatmaq üçün
11. Strategiya firmanın uzunmüddətli inkişafının əsas aləti kimi.	K.S. Moiseeva, 2000	Strategiyaya daxildir: müştərilərin tələbatları, bu tələbatları müəssisə tərəfindən ödəmək imkanı ³

Cədvəldən göründüyü kimi, strateqiya anlayışına müxtəlif təriflər verilmişdir. Lakin, ümumiləşdirərək onları biz əsas iki yanaşmadan təhlil edə bilərik. Birinci yanaşmaya əsasən strateqiya müəyyən məqsədin əldə olunması üçün konkret uzunmüddətli plandır, strategiyanın hazırlanması isə məqsədin müəyyən edilməsi prosesi və uzunmüddətli planın tərtibatı. Bu yanaşmaya əsasən bütün yaranan dəyişikliklər əvvəlcədən məlum olunandır, mühitdə baş verən bu proseslər nəzarət və idarə olunandır.

³ Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме. М.: Академия. 2007, с. 20-25.

İkinci yanaşmaya əsasən strategiya dedikdə müəssisənin fəaliyyətinin sahələrinə, vasitələrinə və formalarına toxunan, müəssisənin ətraf mühitdəki mövqelərinin əks etdirən müəyyən edilmiş inkişaf istiqamətləridir. Bu yanaşmaya əsasən strategiya qarşıda qoyulmuş məqsədlərin nail olunması üçün seçilmiş fəaliyyət istiqaməti kimi xarakterizə edilə bilər. Strateji planlaşdırmada fəaliyyət istiqaməti strateji təhlil nəticəsində seçilir. Strateji təhlil adətən Boston Məsləhət Qrupunun (BMQ) və digər matrislər, eləcə də müəssisənin SWOT təhlili nəticəsində aparılır.

İşgüzar mühitdə strategiya dedikdə müəssisənin məqsədlərinin əldə edilməsi, qarşıda duran problemlər həlli yolları və bunun üçün məhdud resursların bölgüsü və s. ümumi konsepsiyası nəzərdə tutulur. Belə konsepsiya bir necə elementi özündə əks etdirir. Buraya missiyanı, ümumtəşkilatı və spesifik məqsədləri özündə əks etdirən məqsədlər sistemi aiddir. Strategiyanın digər elementi kimi – qarşıda qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün konkret təşkilatı qaydalar və ya siyasət çıxış edir.

Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən eməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Təşkilatın strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

Strateji idarəetmə dedikdə təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların işlənilib hazırlanmasına yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktiki hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. Strateji idarəetmə strateji səviyyədə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə əlaqədar olan məsələlərin

geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir. Bu prosesin əsas vəzifəsi təşkilatlarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanəedici dərəcədə təmin edilməsindən ibarətdir. Bu prosesin əsas elementi kimi təşkilatın strategiyası çıxış edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən hər hansı firma öz məhsullarının vaxtında satışını daim mənfəət təminatı kimi təmin etməyə çalışır. Bunun üçün o, a) bazarın konyunkturuna; b) rəqabətə; c) özünün resurs imkanlarına adekvat olan uzunmüddətli fəaliyyət proqramını işləyib hazırlayır. Bu cür proqram firmanın strategiyasını əks etdirir. Strategiya – mövcud imkanlarla qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaqdan ötrü firmaya zəruri olan uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirici modellərdir. İqtisadi təşkilata şamil edildikdə, bu, onun başlıca məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmanın əsas üsullarının məcmusudur. Firma fəaliyyət strategiyasını işləyib hazırlayarkən, fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini müəyyən edir.

Strateji idarəetmə dedikdə müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətinə, məqsədin əldə edilməsinə istiqamtlənən, insan potensialına, çevik reaksiyaya və müəssisədə dəyişikliklərin aparılmasına əsaslanan idarəetmə nəzərdə tutulur.

Strateji idarəetmə obyektləri kimi təşkilat, strateji təsərrüfat bölmələri və təşkilatın funksional sahələri çıxış edir.

Strateji idarəetmənin predmeti kimi:

1. Müəssisənin ümumi məqsədləri ilə bağlı olan problemlər.
2. Məqsədə nail olmaq üçün lazım olan, lakin mövcud vəziyyətdə istənilən həcmdə olmayan, müəssisənin hər-hansı elementi ilə əlaqədar olan problem və qərarlar.
3. İdarəolunmayan xarici amillərlə əlaqədar olan problemlər çıxış edir.

Strateji idarəetmənin əsası kimi strategiyalar sistemi çıxış edir. Buraya qarşılıqlı əlaqədə olan sahibkarlıq, təşkilatı və əmək strategiyaları aiddir. Ümumiyyətlə, strategiya müəssisənin arzu olunan nəticənin əldə olunması məqsədi ilə xarici mühit dəyişikliklərinə əvvəlcədən planlaşdırılmış reaksiyasıdır.

Aşağıdakı şəkildə strateji və operativ idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri verilib.

Cədvəl 2.

Strateji və operativ idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri

	Operativ idarəetmə	Strateji idarəetmə
Müəssisənin əsas təyinatı	Əmtəə və xidmətlərin istehsalı	Uzunmüddətli perspektivdə fəaliyyət göstərilməsi
Məqsədə çatmaq üsulları	Daxili resurslardan istifadə	Rəqabət şəraitində yeni imkanların axtarılması, mühitdəki dəyişikliklərə adaptasiya
Vaxt amilinin önəmliliyi	Qısa və orta müddətli perspektivə istiqamətlənmə	Uzun müddətli perspektivə istiqamətlənmə
Heyətin rolu	Heyət bir resurs və icracı kımı	Heyət müəssisənin əsası və uğurların mənbəyi kimi
Effektivlik meyarı	Istehsal potensialının gəlirliliyi və rəşional istifadəsi	Dəyişikliklərə elastik və hazır olmaq

Strateji idarəetmənin mahiyyəti 3 əsas sualın cavablandırılmasında əks olunur:

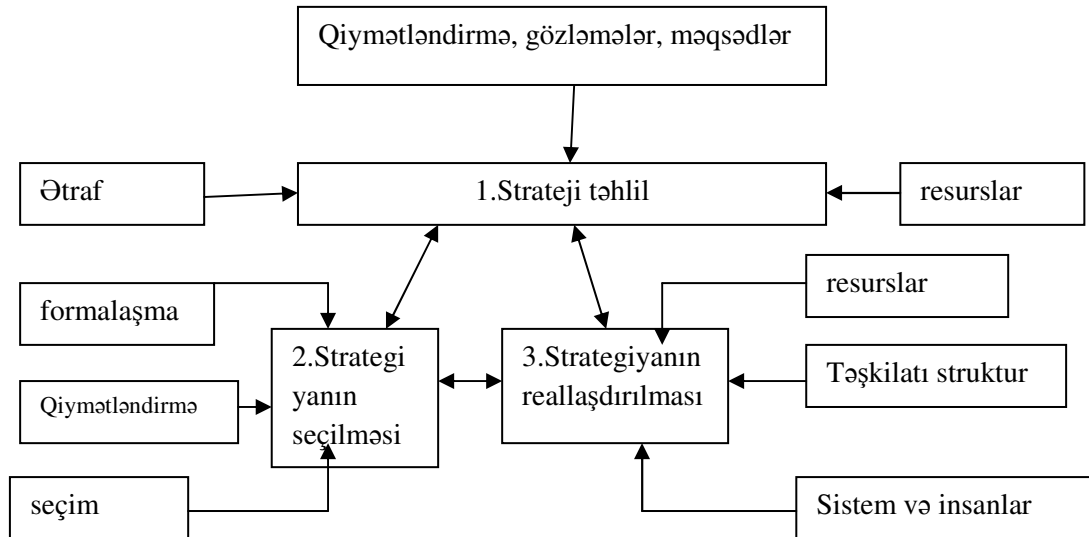
1. Müəssisənin mövcud vəziyyəti necədir?
2. Bir müddətdən sonra hansı vəziyyətdə olmasını istəyirsiniz?
3. İstənilən nəticənin necə əldə etmək olar?

Birinci sualın cavablandırılması üçün keçmiş, indiki və gələcək situasiyaların təhlili üçün müvafiq məlumatlara əsaslanan informasiya bazası lazımdır. İkinci sualda strateji idarəetmə üçün vacib olan gələcəyə istiqamətlənmə əks olunmalıdır. Sonuncu sual isə seçilmiş strateqiyanın reallaşdırılması ilə bağlıdır. Burada əvvəlkilərin korrektə edilməsində mümkündür. Bu mərhələdə vacib komponent kimi mövcud olan resurslar, idarəetmə sistemi, təşkilatı struktur, heyət çıxış edir.

Beləliklə, strateji idarəetmənin mahiyyəti qeyri-stabil xarici mühit şəraitində effektiv fəaliyyətin təmin edilməsinə istiqamətlənən, fasiləsiz nəzarət və

qiymətləndirməyə əsaslanan müəssisənin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması və reallaşdırılmasında öz əksini tapır.

Strateji idarəetmənin əsas elementlərini və mərhələlərini aşağıdakı şəkildən görmək olar:



Şək.1. Strateji idarəetmənin əsas elementlərini və mərhələləri

Müəssisələrdə strateji idarəetmə aşağıdakı funksiyar ilə ifadə edilir:

1. Strategiyanın planlaşdırılması.
2. Strateji planların yerinə yetirilməsinin təşkili.
3. Strateji vəzifələrin reallaşdırılması üzrə koordinasiya.
4. Strateji nəticələrin əldə edilməsi üçün motivasiya.
5. Strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesinə nəzarət.

Strategiyanın planlaşdırılması proqnozlaşdırma və strategiyanın işlənilməsi kimi altfunksiyaları nəzərdə tutur. Proqnozlaşdırma strateji planların tərtibi üçün əsas yaradır. O risklərin inkişafı və qiymətləndirilməsi məqsədilə müəssisə fəaliyyətində xarici və daxili amillərin təhlilinə əsaslanır. Sistemə proqnoz müəssisə strategiyasına əsaslandırılmış yanaşmanı hazırlamağa imkan verir. Proqnozlaşdırmada əsasən üç ölçü meyarı istifadə edilir: vaxt (nə qədər qabağı

görməyə çalışırıq?), istiqamət (gələcək istiqamətlər hansılardır?) və ölçü (nə qədər təsiredici dəyişikliklər baş verəcək?). Kecirilən təhlil nəticəsində müəssisə rəhbəri missiyanı formalaşdırır, müəssisənin inkişaf perspektivlərinin müəyyən edir və strategiyayı hazırlayır.

Strateji planların yerinə yetirilməsinin təşkili müəssisənin gələcək potensialının formalaşmasını, seçilmiş inkişaf strategiyası ilə idarəetmə sisteminin və strukturunun razılaşdırılmasını, korporativ mədəniyyətin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Ümumi strategiyanın formalaşdırılması və reallaşdırılması üzrə menecerlərin fəaliyyətinin koordinasiyası müxtəlif səviyyəli strateji qərarların razılaşdırılması və struktur bölmələrin məqsəd və strateqiyalarının ardıcıl möhkəmləndirilməsini nəzərdə tutur.

Motivasiya strateji idarəetmənin funksiyası kimi strateji nəticələrin əldə olunmasına istiqamətlənən stimullaşdırma sistemlərinin işlənilməsi ilə əlaqədardır.

Strateji planların reallaşdırılması prosesinin fasiləsiz müşahidəsi strateji nəzarətin əsasını təşkil edir. Onun vasitəsi ilə müəssisə strategiyası və siyasətində uzaqlaşmaların və səhvlərin, yarana biləcək müxtəlif təhlükələrin əvvəlcədən müəyyən edilməsinə istiqamətlənib.

Strateji idarəetmə funksiyalarının reallaşdırılması strateji qərarların işlənilməsi və qəbul edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Strateji qərar dedikdə gələcəyə istiqamətlənən və operativ qərarların qəbuluna əsas yaradan, qeyri-müəyyənliklə ifadə olunan idarəetmə qərarları nəzərdə tutulur. Strateji qərarlara müəssisənin yenidən qurulması, yeniliklərin tətbiqi, yeni bazarlara çıxış və s. aid etmək olar.

Strateji qərarlar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- Innovasiya xarakteri daşıyır;
- Perspektiv məqsədlərə və imkanlara istiqamətlənir;
- Cəmiyyətli strateji alternativlərin qeyri-müəyyənliyi şəraitində formalaşmasının cəmiyyəti;

- Qiymətləndirmənin subyektivliyi;
- Yüksək risk səviyyəsi.

Beləliklə, elmi ədəbiyyatın təhlili nəticəsində strategiyaya müxtəlif təriflərin verilməsinə şahid olduq, amma bizim fikrimizcə, aşağıdakı tərif bu anlayışın mahiyyətini daha ətraflı açıqlayır. Strategiya – bazarlarda mövqelərin qazanılması, möhkəmlənməsi və alıcıların tələbatlarının səmərəli surətdə ödənilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirlərdən ibarət olan plandır.

1.2. Strateji idarəetmənin əsas prinsipləri və növləri

Adətən strategiya uzunmüddətli xarakter daşıyır. Bu baxımdan onun tez-tez dəyişdirilməsi məqsəuyğun deyil və o daha çox ümumi yanaşmada formalaşdırılır. Bu – təxmin edilən strategiyadır.

Bununla yanaşı həm müəssisə daxili, həm müəssisə xarici müxtəlif gözlənilməz şəraitlər yaranır ki, onlar da ilkin strategiyada öz əksini tapmamışdır. Məsələn, müəssisə yeni perspektiv inkişaf istiqamətlərini, və ya mövcud vəziyyətin yaxşılaşdırılmasını, və ya əksinə, nəzərdə tutulmuş hərəkət planından imtina edə bilər. Belə bir şəraitdə ilkin strategiya öz aktuallığını itirir və müəssisə təxirəsalınmaz strateji vəzifələrin baxılmasına və formalaşdırılmasına başlanılmalıdır.

Yuxarıda qeyd edildi ki, strategiyanın işlənilib hazırlanması, onda vaxt aşırı müəyyən korrektələrin edilməsi mümkündür. Ümumilikdə müəssisədə dörd növ strategiya işlənilib hazırlanır:

1. Cəmləşdirilmiş artım strategiyası – bazar mövqelərinin möhkəmləndirilməsi strategiyası, bazarın inkişaf strategiyası, məhsulun inkişaf strategiyası.
2. İnteqrasiyalı artım strategiyası - əks şaquli inteqrasiya strategiyası, irəli aparan şaquli inteqrasiya strategiyası.

3. Diversifikasiyalı artım strategiyası –mərkəzləşdirilmiş diversifikasiya strategiyası, üfqi diversifikasiya strategiyası.

4. İxtisarlər strategiyası- ləğv etmə strategiyası, “məhsul yığımı” strategiyası, ixtisarlər strategiyası, xərclərin azaldılması strategiyası.

Strateji idarəetmənin effektivliyinin təmin edilməsində prinsiplər əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir strategiya müəyyən prinsiplərə, qaydalara əsaslanır ki, onların da əsasında menecerlər uzunmüddətli məqsədlərin ardıcıl əldə olunmasına istiqamətlənən qərarların qəbul edilməsinə nail olurlar. Strateji idarəetmə prinsiplərinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bir yanaşmaya əsasən, dörd müxtəlif qrup prinsiplər fərqləndirirlər:

1. Mövcud şəraitdə və perspektivdə müəssisə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən qaydalar. Burada qiymətləndirmə meyarlarının kəmiyyət tərəfinin tapşırıq, keyfiyyət tərəfini isə istiqamət adlandırırlar.

2. Müəssisənin xarici mühitlə münasibətlərinin formalaşmasına təsir edən qaydalar. Bu qaydalar biznes strategiyası adlanır.

3. Müəssisə daxili münasibətləri müəyyən edən qaydalar. Çox vaxt bu qaydaları təşkilatı konsepsiya adlandırırlar.

4. Gündəlik fəaliyyət qaydaları - əsas operativ üsullar adlanır.

Digər yanaşmaya əsasən, strateji idarəetmənin əsas prinsipləri kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

Elmlilik. Hər bir menecer öz fəaliyyətində coxsaylı elmlərin nəticələrinin istifadə edir. Lakin burada da o situasiyaya fərdi yanaşmanı tətbiq etməlidir. Menecer öz müəssisəsinin üstünlüklərindən istifadə edərək ən çətin situasiyada belə fərdi yanaşmadan istifadə edərək problemin həllinə nail olmalıdır.

Strateji idarəetmənin məqsədyönlülüüyü. Müəssisənin strategiyasının formalaşması və strateji təhlil məqsədyönlülük prinsipinə əsaslanmalıdır. Yəni, müəssisənin qlobal məqsədinin əldə edilməsinə istiqamətlənməlidir.

Strateji idarəetmənin elastikliyi. Bu prinsip baş verən dəyişikliklər nəticəsində qəbul edilmiş qərarların korrektə edilməsinə və ya yenidən baxılmasını nəzərdə tutur. Onun reallaşdırılması mövcud strateqiyanın xarici mühit tələblərinə və müəssisənin imkanlarına uyğunluğunun qiymətləndirilməsini, güclənən rəqabət şəraitində qəbul edilmiş siyasətin və planların dəqiqləşdirilməsinə istiqamətlənib.

Strateji plan və proqramların vahidliyi prinsipi. Müvəffəqiyyətin əldə olunması üçün müxtəlif səviyyəli strateji qərarlar öz aralarında razılaşdırılmalı və sıx əlaqədə olmalıdırlar. Kommersiya müəssisələrinin strateji planlarının vahidliyi struktur bölmələrin strateqiyalarının uyğunlaşdırılması, funksional bölmələrin strateji planlarının qarşılıqlı razılaşdırılması nəticəsində mümkündür.

Strategiyaların reallaşdırılması üçün lazımi şəraitin yaradılması. Strateji plan onun mütləq reallaşdırılmasını təmin etmir. Strateji idarəetmə prosesinə strateji plan və proqramların reallaşdırılması üçün təşkilatı şəraitin yaradılması daxil olmalıdır. Buraya güclü təşkilatı strukturun formalaşması, motivasiya sisteminin işlənilməsi, idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi aiddir.

İ. Ansoff "Strateji idarəetmə" kitabında strateqiyanın fərqləndirici xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi vermişdir: ⁴

1. Strateqiyanın işlənilmə prosesi adətən müəssisənin mövqelərinin möhkəmləndirilməsini nəzərdə tutan ümumi istiqamətlərin müəyyən edilməsi ilə tamamlanır.

2. Müəyyən edilmiş strategiya axtarış üsulları ilə strateji layihələrin işlənilməsi üçün istifadə edilməlidir.

3. İnkişaf üçün real addım müəssisəni arzuolunan mərhələyə çıxartdıqda strategiyaya ehtiyac qalmır.

4. Strateqiyanın formalaşdırılması zamanı mövcud olan bütün imkanları nəzərə almaq mümkün deyil. Ona görə də, müxtəlif alternativlər haqqında ümumiləşdirilmiş informasiyadan istifadə edilir.

⁴ И. Ансофф. "Стратегическое управление", 1989 г.

5. Axtarış prosesində konkret alternativlər müəyyən olduqda daha dəqiq informasiya da formalaşır. Lakin bu zaman ilkin strateji secimi şübhə altına qoyan məqamlar meydana çıxa bilər. Burada strategiyanın müvəffəqiyyətlə tətbiqi əks əlaqəsiz mümkün deyil.

6. Layihələrin seçilməsi üçün həm strategiyadan, həm də istiqamətlərdən istifadə edilir. İstiqamət dedikdə müəssisənin əldə etmək istədiyi məqsəd, strategiya dedikdə isə məqsədə çatmaq vasitələri nəzərdə tutulur.

7. Strategiya və istiqamətlər müxtəlif səviyyələrdə qarşılıqlı əvəzlənəndir. Məsələn, effektivlik parametrləri (bazar payı) müəyyən məqamda istiqamət, müəyyən məqamda isə strategiya kimi çıxış edə bilər. Bundan başqa, hər ikisi müəssisə daxili hazırlanır və idarəetmənin ali səviyyələrində strategiyanın elementləri kimi çıxış edən, aşağı səviyyələrdə istiqamətə çevrilir.

Müəssisələrdə strategiya strateji idarəetmənin bütün səviyyələrində işlənilir və reallaşdırılır:

Birinci səviyyə - korporativ strategiya – biznesin müxtəlif sahələrində fəaliyyət göstərən kompaniyalarda tətbiq edilir.

İkinci səviyyə - biznesin sahələri. Bu səviyyədə müəssisənin rəqabətqabiliqlığının artırılması əsas məqsəd kimi çıxış edən korporativ strateji plana əsaslanan strategiya hazırlanır.

Üçüncü səviyyə isə funksional strategiyadır.

Dördüncü səviyyə xətti strategiyadır.

Strateji idarəetmədə mövcud olan strategiyaların müxtəlifliyi onların təsnifatını cətinləşdirir. Təsnifat əlamətləri arasında daha önəmliləri kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Qərarların qəbul edilmə səviyyələri;
- Rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi konsepsiyası;
- Sahənin həyat dövrünlüylünün mərhələsi və s.

Məsələn, qərarların qəbul edilmə səviyyələri müvafiq olaraq müəssisənin strategiyasını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

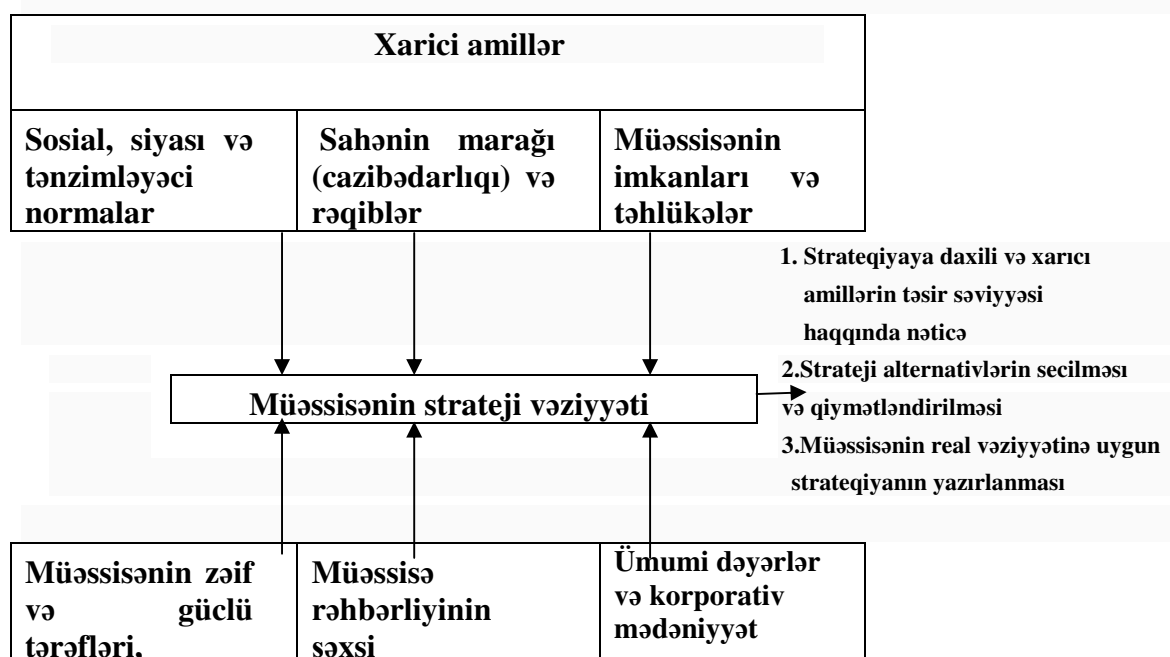
- korporativ;
- işgüzar;
- funksional;
- operativ.

P.V.Zabelin və N.K.Moiseyeva müəssisənin strategiyasını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək tövsiyə edirlər:

- global strategiyalar;
- portfel strategiyalar;
- funksional strategiyalar.

Əlbətdə ki, strategiyanın seçilməsi müəssisə inkişafının alternativ istiqamətlərinin öyrənilməsini, onların qiymətləndirilməsini və ən yaxşısının tətbiqini nəzərdə tutur.

Aşağıdakı şəkildə, strategiyanın seçilməsinə təsir edən amillər öz əksini tapmışdır:



rəqabət üstünlükləri	yönəltmələri, prinsipləri	
Daxili amillər		

Şək.2. Strategiyanın seçilməsinə təsir edən amillər

Strategiyanın reallaşdırılması proqramların, prosedurların işlənilməsi vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Strategiyanın reallaşdırılmasında rəhbərliyin hər bir səviyyəsi müvafiq vəzifələrin həlli ilə məşğul olur. Burada əsas rol ali rəhbərliyə məxsusdur. Strategiyanın reallaşdırılması 5 ardıcıl mərhələdən ibarətdir. Birinci mərhələdə mühitin, məqsədlərin və işlənmiş strategiyaların vəziyyətinin dərinlən öyrənilməsi nəzərdə tutulur. Burada aşağıdakı vəzifələr həll edilir: irəli sürülən məqsədlərin mahiyyətinin aydınlaşdırılması, onların korrektə edilməsi, işçilən strategiyanın reallaşdırılmasına cəlb edilməsi.

İkinci mərhələ: mövcud resurslardan effektiv istifadə üçün kompleks tədbirlərin hazırlanması. Burada resursların qiymətləndirilməsi, bölüşdürülməsi və reallaşdırılan strategiyalar ilə uyğunlaşdırılması həyata keçirilir. Növbəti mərhələdə fəaliyyət göstərən təşkilati struktura müvafiq dəyişikliklərin edilməsi haqqında qərar qəbul edilir. Dördüncü mərhələdə strategiyanın reallaşdırılması üçün lazım olan dəyişikliklərin aparılması nəzərdə tutulur. Sonuncu mərhələdə ehtiyac yarandığı halda strategiyaya korrektələri edilməsi nəzərdə tutulur.

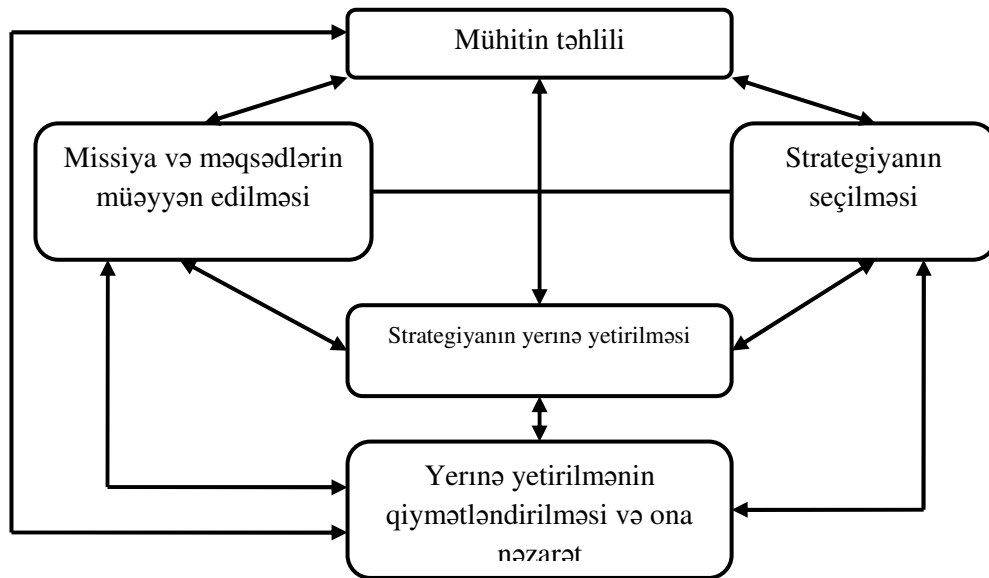
Ümumilikdə, strategiyanın reallaşdırılmasının nəticələri qiymətləndirilir, onların vasitəsilə müəssisə fəaliyyətinə nəzarət həyata keçirilir.

1.3. Kommersiya müəssisələrinin strateji idarə edilməsinin tərkibi və strukturu

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ali rəhbərliyin təşkilatın idarə edilməsi üzrə fəaliyyəti kimi nəzərdən keçirilən strateji idarəetmə kommersiya müəssisəsinin müasir həyatının tərkib hissəsidir. Müasir həyatın spesifikliyi iqtisadi qarşılıqlı münasibətlərin subyektlərindən, mövcud resurslardan səmərəli istifadə edilməsi və

tələblərin keyfiyyətli təmin edilməsi üçün bazarda baş verən proseslərin dərin təhlilini tələb edir.

Strateji idarəetməni beş qarşılıqlı əlaqəli idarəetmə prosesinin dinamik məcmusu kimi nəzərdən keçirtmək olar. Strateji idarəetmənin strukturunu aşağıdakı sxemdə təsvir edilmişdir.



Şəkil. 3. Strateji idarəetmənin strukturunu

Qarşılıqlı əlaqəli idarəetmə prosesinin dinamik məcmusu kimi çıxış edən hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Strateji idarəetmənin ilkin prosesi mühitin təhlili hesab edilir. Strateji idarəetmə mühiti 3 mühitin məcmusu kimi nəzərdən keçirilir:

- makromühit;
- birbaşa mühit;
- daxili mühit.

Makromühit təşkilatın xarici mühitdə mövcud olması üçün ümumi şəraiti yaradır. Makromühitin müxtəlif komponentlərini öyrənərkən aşağıdakı məqamlara nəzərə almaq lazımdır:

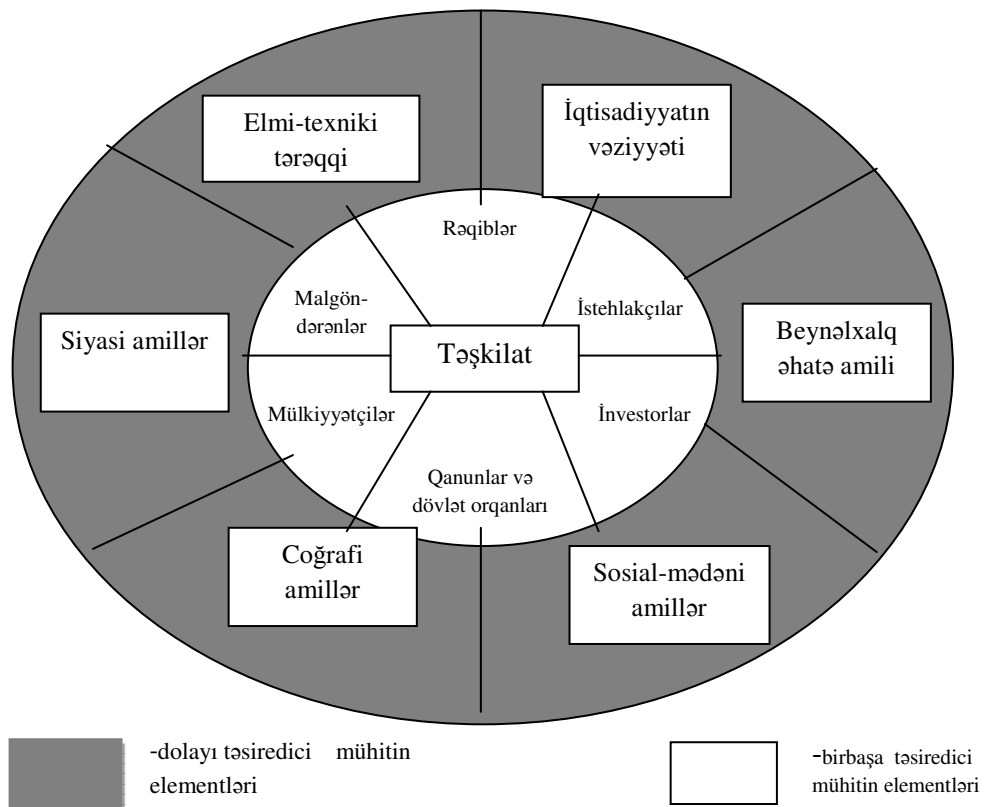
- makromühitin bütün komponentləri bir-birinə güclü təsir göstərirlər;
- onların müxtəlif təşkilatlarda təsir dərəcəsi müxtəlifdir.

Təşkilatın xarici mühit elementlərinə elmi-texniki tərəqqi, iqtisadiyyatın vəziyyəti, beynəlxalq əhatə amili, siyasi və coğrafi amillər aiddir. Xarici mühitin ümumi xarakteristikası: amillərin bir-birinə qarşılıqlı bağlılığı; mürəkkəblik; hərəkətlilik (dəyişkənlik); qeyri-müəyyənlik.

Təşkilatın birbaşa mühitinə öyrənilməsi xarici mühitin təşkilatın birbaşa qarşılıqlı təsirdə olan tərkib hissələrinin vəziyyətinin təhlilinə istiqamətlənmişdir.

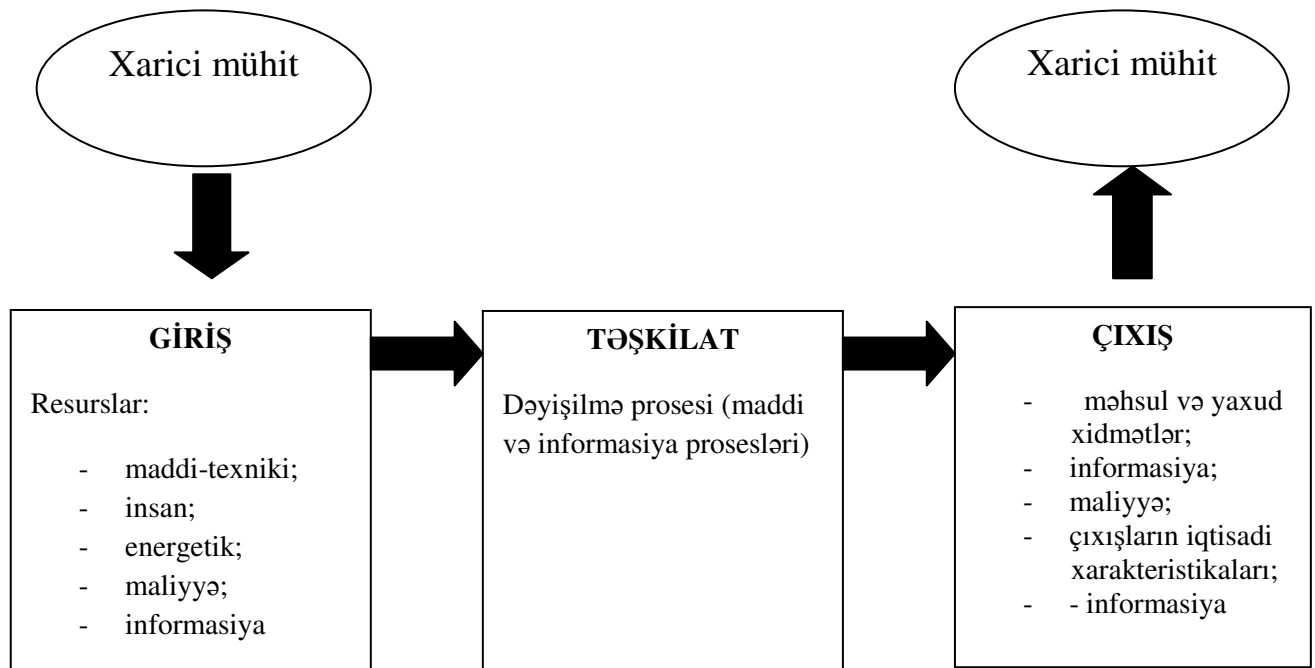
Təşkilatın birbaşa mühitinə komponenti kimi alıcıların təhlili çıxış edir. Malgöndərənlərin təhlili təşkilatı təmin edən subyektlərin fəaliyyətinin təşkilatın işinin effektivliyinin, maya dəyəri və təşkilat tərəfindən istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin asılı olduğu aspektlərin aşkar edilməsinə istiqamətlənir. Bu zaman, göndərilən əmtəələrin dəyəri və keyfiyyətlərinə zəmanət, mal göndərilmə şərtlərinə riayət edilməsi vacibdir. Təşkilatın birbaşa mühitinə komponenti kimi rəqiblər, istehlakçılar, malgöndərənlər, mülkiyyətçilər, investorlar çıxış edir.

Təşkilatın daxili mühiti ümumi mühitin təşkilatın həddləri daxilində olan hissəsidir. Onun öyrənilməsi kommersiya fəaliyyətinin rəqabət mübarizəsində öz məqsədlərinə nail olması prosesində arxalana biləcəyi imkanlar və potensialı müəyyən edir.

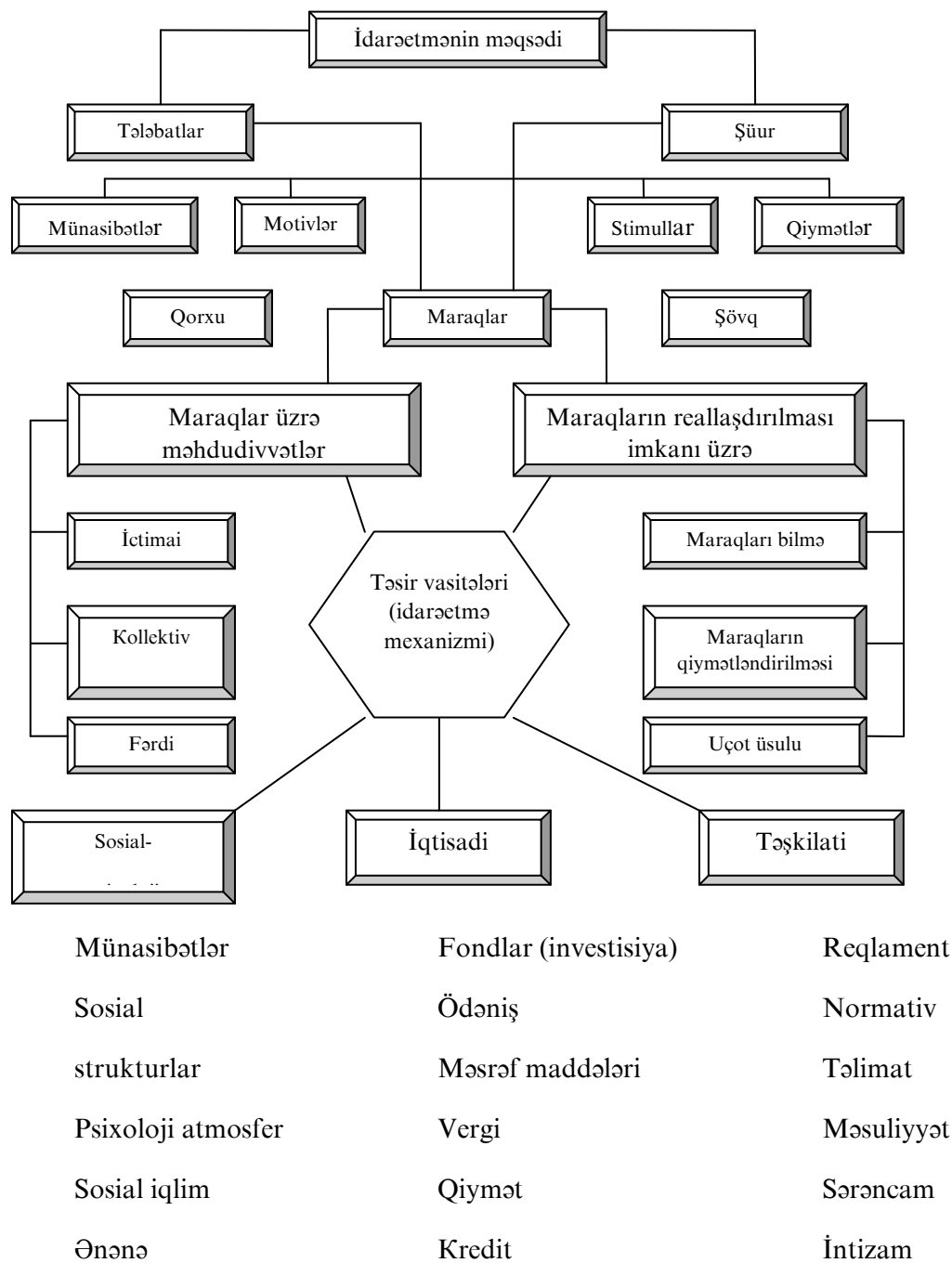


Şəkil 4. Təşkilatın daxili və xarici mühiti

Daxili dəyişənlər – təşkilatın daxilində olan vəziyyətlə bağlı amillərdir; əsasən nəzarətedici və nizamlayıcıdır. Təşkilatın əsas daxili dəyişənlərinin tərkibinin müəyyən olunmasının müxtəlif variantları mövcuddur.



Strateji idarəetmənin ikinci komponenti missiya və məqsərlərdir. İdarəetmə mexanizmi özündə idarəetmənin məqsədini, vəzifələri, prinsirləri, funksiyaları və metodları birləşdirir.



Şəkil 6. İdarəetmə mexanizmi⁵

Növbəti strategiyanın seçilməsidir. Bu mərhələdə kommersiya müəssisəsi öz məqsədlərinə çatmaq üçün qərarlar qəbul edir. Aydın məsələdir ki, strategiyanın işlənilib hazırlanması strateji idarəetmə prosesinin əsası hesab edilir. İdarəetmə

⁵ K.Paşayev. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti.) səh. 276

prosesində qərarların rolu ən mühüm yerlərdən birini tutur. Və strategiyanın müəyyən edilməsi müxtəlif məsələlər üzrə qərarların qəbuludur.

Strateji idarəetmənin strukturunun sonuncu komponenti kimi strategiyanın reallaşdırılmasının qiymətləndirilməsi və nəzarətin tətbiqidir. Strategiyanın mahiyyətini tam dərk etmək üçün strategiyanın özünəməxsus xüsusiyyətlərini yadda saxlamaq lazımdır:

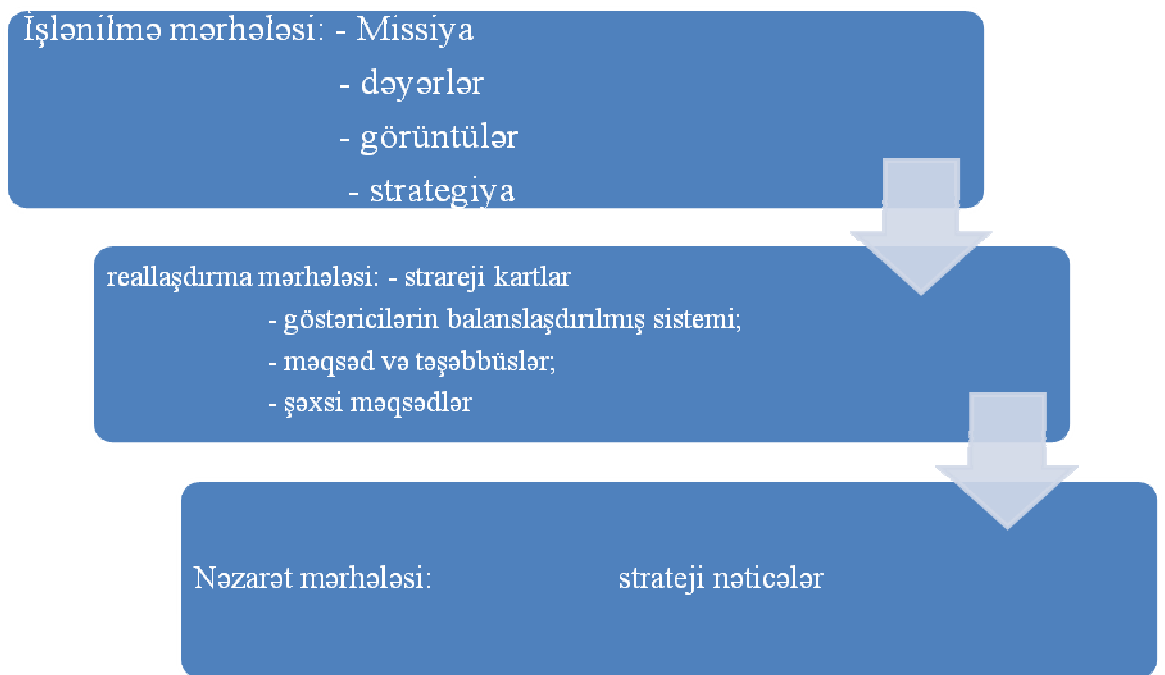
1. Strategiyanın işlənilib hazırlanması firmanın yüksəlişini və mövqeyinin möhkəmlənməsini təmin edəcək ümumi istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsi ilə başa çatan mürəkkəb prosesdir, konkret iş deyil.
2. Stratejiya əsasında konkret layihələr işlənilib hazırlanır. Bu zaman əsas diqqəti müvafiq mühüm sahə və imkanlar üzərində cəmləşdirmək, stratejiyaya uyuşmayan imkanları nəzərdən atmaq lazımdır.
3. İnkişaf prosesində müəssisədə arzu edilən vəziyyət yarandıqda stratejiya köhnəlmiş sayılır.
4. Bütün imkanları qabaqcadan görmək mümkün olmadığından strateji layihələrin işlənməsi zamanı yarımçıq, dəqiq olmayan, güclü ümumiləşdirilmiş məlumatlardan istifadə etmək lazım gəlir.
5. Zaman keçdikcə axtarış prosesində məlumatlar dəqiqləşdirildiyindən ilkin strategiyanın əsaslandırılmış olması şübhə altına salına bilər. Bu, o deməkdir ki, strategiyanın müvəffəqiyyəti əks - əlaqə sisteminin düzgün qurulmasından da asılıdır.
6. Konkret yönümlə çatmanı təmin etmiş stratejiya yeni yönüm müəyyənləşdirildikdə dəyişdirilməlidir.
7. Müəyyən zaman ərzində və təşkilatın müxtəlif səviyyələrində stratejiya ilə yönümlər bir birini qarşılıqlı əvəz edir.

Bəzi səmərəlilik göstəriciləri müəyyən halda firma üçün yönüm, digər halda strateji məqsəd ola bilərlər. Eyni zamanda idarəetmənin yüksək səviyyələrində stratejiya elementi olanlar aşağı səviyyələr üçün yönüm hesab olunurlar.

Strategiyanın işlənməsi prosesində qarşıya çıxan əsas çətinlikləri sadalayaq.

1. Strategiyanın işlənməsinə nə vaxt zərurət yarandığının müəyyənləşdirilməsi. Strategiyyaya müraciət etmək aşağıdakı hallarda vacib sayılır: firmanı əhatə edən mühitdə qəfil dəyişikliklərin baş verməsi (tələbin doyma həddinə çatması, yeni rəqiblərin ortaya çıxması, inflyasiya dəyişiklikləri, qanunvericilikdə mühüm dəyişikliklər və s.); cəmiyyətin tələbi ilə firmanın öz yönümünü dəyişməyə məcbur olması.
2. Mühüm qərarların qəbulunun əksər təşkilatlarda hakimiyyət strukturlarından asılılıq zəminində baş verməsi.
3. Strategiyanın reallaşdırılmasının firmadaxili mövcud qarşılıqlı əlaqələr sisteminin yenidən qurulmasının tələb etməsi.
4. Strategiyanın verəcəyi səmərəlilik elementlərinin rəhbərliyin siyasətinə yenidən baxılmasını tələb etməsi.
5. Strateji planlaşdırmanın tətbiqinin mənfəəti təmin edən əvvəlki fəaliyyət növləri ilə yeniləri arasında toqquşmaya gətirib çıxarması.
6. Strateji planlaşdırmanı tətbiq etmək üçün zəruri olan informasiyaları tam və dəqiq əldə etməyin mümkün olmaması.
7. Firmada strategiyanı işləyib hazırlamağa səriştəli, istedadlı rəhbərlərin çatışmaması.
8. Ehtiyatlarla təminat baxımından strateji alternativləri qiymətləndirməyin lazım gəlməsi.

Ümumilikdə, strateji idarəetmənin prinsipial modelini aşağıdakı şəkildən daha aydın görmək olar.



Şəkil 7. Strateji idarəetmənin prinsipial modeli

Qəbul edilmiş strategiyanın yerinə yetirilməsi kommersiya müəssisəsində strategiyanı həyata keçirmək üçün hazır olacağı vəziyyətə gətirən strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsidir.

Kommersiya müəssisələrinin idarə edilməsində strateji idarəetmənin bütün mərhələlərinin düzgün tətbiqi istənilən və gözlənilən nəticələrin əldə oluması üçün əsasdır.

II Fəsil. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin müasir vəziyyəti

2.1. Müəssisə strategiyalarının işlənilməsi metodları

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma və idarəetmə məsələləri böyük aktualıq kəsb edir. Müəssisənin strateji inkişaf planlarının işlənilib hazırlanması menecerlərin ən ümdə vəzifələrindən birinə çevrilmişdir.

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli dövrə hədəflənir. Strategiya əslində vaxtı deyil, istiqamətin funksiyasını əks etdirir. O, müəssisənin inkişafının qlobal ideyalarının məcmusunu ifadə edir. Strateji planlaşdırma çox böyük məsuliyyətli iş olub geniş miqyaslı fəaliyyətin həyata keçirilməsi və müəssisənin gələcəyi haqqında idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə əlaqədardır.

Strategiyanın işlənilməsinə yönələn bütün yanaşmalar nəzəri təhlilə əsaslanır. Qeyd etmək lazımdır ki, strategiya bütünlükdə hazırlansada, daxili və xarici şəraitlərin dəyişilməsi nəticəsində onun korrektə edilməsinə ehtiyac var. Yuxarıda deyilənlərdən, belə nəticə çıxartmaq olar ki, universal strategiyalar yoxdur, lakin onların işlənilməsi üçün istiqamətləri göstərmək olar.

Strateji planlaşdırmanın klassik nəzəriyyəsi çərçivəsində müəssisənin perspektiv inkişafının müəyyənləşdirilməsinə dair yanaşmalar mövcuddur.

İlk olaraq, Harvard Biznes məktəbinin strategiyaların formalaşması prosedurları göstərmək olar. K.Endrüs, M.Porter, Q.Hemel, K.Praxalad tərəfindən strategiyaların formalaşması yanaşmaları işlənilmişdir.

Strategiyaların işlənilməsinə yanaşmalar			
Müəlliflər	Əsas müddəalar	Strategiya	İl
K.Endrüs	SWOT təhlil	İqtisadi	1970-ci illər
M.Porter	Rəqabətin 5 gücü, nümunəvi strategiyalar	Biznes strategiya	1980-ci illər

Cədvəl 3.

Q.Hemel, K.Proxalad	əsas sərişətlər	Liderlik strategiyası	1990- cı illər
------------------------	-----------------	-----------------------	----------------

K.Endrüs tərəfindən mövcud bazar imkanları və müəssisənin risk səviyyəsində fəaliyyəti arasında uyğunluğa əsaslanan strategiya (iqtisadi strategiya) irəli sürülüb. Kennet Endryus Harvard biznes məktəbinin bir neçə alimləri ilə birlikdə təşkilatın hazırkı vəziyyətini onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meyillərinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə onun gələcək inkişafını müəyyənləşdirməyi təklif edir.

Onun yanaşmasında mərkəzi yeri SWOT təhlili, yəni təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, imkanları və ətraf mühitin təsiri nəticəsində inkişaf təhlükələri ətraflı təhlili təşkil edir. Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin və daxili potensialının qiymətləndirilməsi onun fərqli xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmağa imkan verir.

Müəssisənin rəqabət mövqeyinə əsaslanan biznes strategiya M.Porter tərəfindən verilmişdir. M. Porterin yanaşması sahənin mövcud vəziyyətinin təhlili nəticəsinə əsaslanmağa imkan verir, hansı ki, müəssisənin biznes fəaliyyəti həyata keçirilir və onun gələcək vəziyyətinin əsasını müəyyən edir. M.Porterin yanaşması K.Endryusun ideyasının özünəməxsus inkişaf etdirilməsidir. Burada, həmçinin mahiyyətə söhbət müəssisənin daxili vəziyyəti ilə xarici mühitin dəyişilməsi arasında ən yaxşı uyğunlaşmanın müəyyənləşdirilməsindən gedir.

M.Porterin fikrincə sahədə vəziyyəti müəyyənləşdirən beş rəqabət qüvvəsi, yəni satıcının baza hökmranlığı, sahə rəqabətinin intensivliyi, yeni iştirakçılardan gələn təhlükələr, məhsul və xidmətlərdən təzahür edən təhlükələr vardır.

Əsas sərişətlərə əsaslanan konsepsiya isə Q.Hemel və K.Proxalad tərəfindən hazırlanmışdır. Strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafında K.Proxalad və Q.Xmelin “Korporasiyanın fərqli xüsusiyyətləri” əsəri mühüm töhfə oldu. Bu əsərdə faktiki yanaşmalar əks olunmuşdur. Hazırkı vaxtda bu yanaşma menecerlər və idarəetmə sahəsində problemləri üzrə tədqiqatlar tərəfindən çox müsbət dəyərləndirilir. Bu yanaşma təşkilatın gələcək vəziyyətini elə səviyyədə görməyi nəzərdə tutur ki, bazarda və biznesdə tanıdan, investorlar üçün cəlbedici edən və rəqiblərin təsirindən kifayət qədər qoruya bilən onun xüsusi, fərqli

qabiliyyəti olsun. Bu zaman strateji idarəetmə prosesi fərqli qabiliyyətin inkişafına istiqamətlənmiş proses mənasını daşıyır.

Biznesin strateji planlaşdırılmasında və idarə edilməsində müxtəlif klassik modellərdən istifadə olunur. Qısaca bu modellərə diqqət yetirək.

Cədvəl 4.

Strateji planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası

Adları	Qısa xarakteristikası
“Bazarın-bazarda payın artması tempi” tipli model (BCG modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarda fəaliyyət göstərən bütün qalan təşkilatlarla nisbətən mövqeləşir.
“Bazarın (sahənin) cəlbediciliyi-şirkətin rəqabət qabiliyyəti” tipli model (GE/Mckinsey, Shell/DPM modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarda onun güclü tərəflərinin nisbi qiymətləndirilməsini həmin bazarın perspektivinin nisbi qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirmək yolu ilə mövqeləşir.
“Bazarın (məhsulunu həyat tsiklinin) təkamül mərhələsi-şirkətin rəqib vəziyyəti” tipli model (Xofer-Şendel, ADL modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarın təkamül mərhələsindən (yaxud məhsulun həyat tsikli mərhələsindən) asılı olaraq rəqiblərə nisbətən onun mövqeyinin qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən edilir.

BCG modeli Boston Consulting Group Konsaltinq şirkətlərinin mütəxəssisləri tərəfindən verilmişdir. Səkkiz sənaye sahələrinin 24 əsas məhsul növləri istehsal edən müxtəlif şirkətlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi prosesində belə empirik faktı müəyyən olmuşdu ki, istehsalın həcmi 2 dəfə artırarkən məhsul vahidinin istehsalına dəyişən xərclər 10-30 faiz azalır və istənilən bazar seqmentlərində bu meyl müşahidə olunur. Deyilənlərə əsasən, dəyişən xərclər işgüzar müvəffəqiyyətin əsas amillərindən biridir və bir şirkətin digər şirkətlə müqayisədə rəqabət üstünlüyünü müəyyən edir.

BCG modelində əsas diqqət firmanın pul axınlarına yönəldilir. Gəlirlərin, yaxud pul məsrəflərinin səviyyəsi bazarın artım tempindən və həmin bazarda firmanın nisbi payından güclü funksional asılılıqla yerləşir.

Firmada biznesin artım tempi firmada istifadə olunan pul axınlarının tempini müəyyənləşdirir. BCG modelində firmanın əsas kommersiya məqsədləri kimi

mənfəət norması və həcmnin artırılması nəticəsində tutulur. Strateji qərarların məqbul yığımı bu məqsədlərə nail olmaq üçün dörd variantla məhdudlaşır:

1. Bazarda firmanın biznes payının artırılması.
2. Bazarda firmanın biznes payının saxlanılması uğrunda mübarizə.
3. Bazarda firmanın biznes mövqeyindən maksimum istifadə edilməsi.
4. Həmin biznes növündən azad olmaq.

Bu modelin nəzərdə tutduğu qərar strateji məkanda firmanın konkret biznes növünün mövqeyindən bilavasitə asılıdır.

GE/Mckinsey modelində ilk dəfə biznes növlərinin müqayisəsi üçün təkcə fiziki amillərə (satışın həcmi, mənfəət, investisiya verimi və s.) deyil, həm də bazar payının, texnologiyanın dəyişilməsi, kadr təminatı kimi biznesin subyektiv xarakteristikasına baxılır. Bu modelin əsas vəziyyətlərindən biri müxtəlif amillərin bu və ya digər biznes növü, yaxud sahə üçün vacibliyindən asılı olaraq müxtəlif çəki əmsalları verə bilməsidir ki, bu da hər bir biznes növünü daha dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir.

GE/Mckinsey modelində müəssisənin gələcək mənfəəti və kapital verimi göstəriciləri diqqət mərkəzində durur. Başqa sözlə, əsas diqqət yaxın gələcəkdə biznesin konkret növünə əlavə investisiya qoyuluşunun mənfəətin həcminə necə təsir göstərməsinin təhlilinə xüsusi fikir verilir. GE/Mckinsey modelinin ümumi strateji prinsipi aşağıdakılardan ibarətdir: əgər şirkətin bazarda müəyyən üstünlüyü varsa, onda cəlbəedici sahələrdə biznesin saxlanılması və inkişafı üçün ayrılan resursların miqdarını artırmaqdır və əksinə, əgər bazarda şirkətin mövqeyi zəifdirsə, onda həmin növ biznesə yönəldilən resursların miqdarını azaltmaqdır.

Shell/DPM modelində biznesin kəmiyyət parametrlərinə daha böyük diqqət yetirilir. Bu modelin fərqli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, özünün həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərində olan biznes növlərinə burada baxmaq olar.

Daha sonra bazarın təkamülünün təhlili əsasında əmtəə bazarının inkişaf tsiklini təsvir edən və müəyyən strateji gəlirin alınmasını nəzərə alan Xofel/ Sehen-del modeli yarandı. Bu modeli təklif edən Ç.V. Xofer hesab edir ki, digər klassik

modellər yeni bazarlarda istehsal – kommersiya fəaliyyətinin, yəni yalnız inkişafa başlayan təşkilatın təhlili üçün yaratmışlar. Bu modeldə əsas diqqət təşkilat üçün biznes – növünün optimal yığımının formalaşdırılmasına yönəldilir. Xofer və Şendel öz modelində təşkilat üçün ideal biznes yığımının üç tipini təklif edirlər:

- artım yığımı;
- mənfəət yığımı;
- balanslaşdırılmış yığım (artım və mənfəət).

Şirkət ideal yığımın göstərilən üç tipindən birinə nail olmağa cəhd edə bilər. Bunlardan hər biri üçün məqsəd, vəzifə və tələb olunan resurs müxtəlifdir ki, bu da gələcəkdə ssenarinin müxtəlif inkişafına gətirib çıxara bilər.

Xofer – Şendel modelində inkişaf etdirilən yanaşma rəqiblərin vəziyyətindən və bazarın təkamül mərhələlərindən asılı olaraq şirkət üçün strategiyanın G tipini nəzərdə tutur:

- bazar payının artırılması strategiyası;
- artım strategiyası;
- mənfəət strategiyası;
- istehsalın təmərküzləşdirilməsi, yaxud aktivlərin azaldılması strategiyası;
- ləğv, yaxud ayrılma strategiyası;
- açılma, yaxud ayrılma strategiyası.

Bu strategiyanın məqsədi satış həcmnin azalması prosesini tezliklə dayandırmaqdır. Bəzən bunun üçün kapital qoyuluşu və resurslar tələb olunur, digər hallarda biznes özünü maliyyələşdirmə imkanına malik olur.

Şirkətin biznes-portfelini balanslaşdırmaq üçün Xofer və Şendel modeli tətbiq edərək korporativ strategiyanın üç tipini fərqləndirmişlər:

1. Portfel korporativ strategiya.
2. Maddi-texniki təminat strategiyası.
3. Şirkətin siyasi strategiyası.

Artur D.Liml (ADL) şirkətinin yanaşması dəqiqləşdirilmiş strategiyanın seçilməsini nəzərdə tutur. Mahiyyətə belə strategiyanın seçilməsi strateji planlaşdırmadan operativ planlaşdırmaya doğru atılan ciddi addımdır. ADL

yanaşması 24 dəqiqləşdirilmiş strategiya təklif edir. Beləliklə, bu modelin təklif etdiyi strateji qərar spesifik strategiyaların kombinləməsinin nəticəsidir.

Taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin malik olduğu resursların bölgüsü haqqında qərarların qəbulu mexanizmidir. Bu növ planlaşdırma qısamüddətli və ortamüddətli dövrü əks etdirir. Əgər strateji planlaşdırma perspektiv dövrdə müəssisənin nəyi istədiyinin müəyyənləşdirsə, taktiki planlaşdırma isə buna necə nail olunmasına istiqamətlənmiş tədbirləri özündə əks etdirir. Strateji planlaşdırma ilə taktiki planlaşdırma arasında başlıca fərq məqsədlər və vasitələr arasındakı fərqlərdir.

Planlaşdırma prosesi bir sıra mərhələlər üzrə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlili aparılır, işgüzar mühitin proqnozu tərtib olunur, bazarda müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilir.

İkinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətləri, görünüşü, missiyası və məqsədi göstərilir.

Üçüncü mərhələdə strateji təhlil aparılır, arzuolunan göstəricilər, xarici və daxili mühit amillərinin tədqiqi nəticələri ilə müqayisə edilir, strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır.

Dördüncü mərhələdə alternativ strategiyalardan biri seçilir və onun yenidən işlənməsi həyata keçirilir.

Beşinci mərhələdə sonuncu dəfə müəssisənin fəaliyyətinin strateji planı aşkarlanır.

Altıncı mərhələdə ortamüddətli planlaşdırma reallaşdırılır, ortamüddətli proqramlar işləyib hazırlanır.

Yeddinci mərhələdə strateji plan və ortamüddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında müəssisə illik operativ plan və layihələri işləyib hazırlayır.

Sonuncu mərhələdə yeni planların formalaşdırılması üçün zəminlər müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, planlaşdırma prosesi birbaşa (strategiyanın işlənməsində planların reallaşdırılması və nəzarətinə qədər) və əks (planın yerinə yetirilməsi nəticələrinin uçuğundan onun dəqiqləşdirilməsinə qədər) əlaqələrlə qapalı tsikli ifadə edir.

Strateji planının müəyyən edilməsi zamanı rəhbərlik aşağıdakı mərhələləri həyata keçirir:

- Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi;
- Strategiyanın tətbiqi;
- Strateji öyrənmə.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi mərhələsi bir “strateji düşünmə” müddətidir. Bu müddət ərzində strategiyalar yaradılır. Strategiyanın tətbiqi mərhələsi çıxarılan strategiyaların və strateji məlumatların həyata keçirildiyi addımdır. Tətbiq əsnasında əldə olunan məlumatların və qazanılan təcrübələrin yeni strategiyaların yaradılmasına köməkçi olması vəziyyətini strateji öyrənmə mərhələsi olaraq qiymətləndirə bilərək.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi:

- a) Görüntünü meydana gətirmə
- b) Missiya meydana gətirmə
- c) Uzaq ətrafın təhlili (PEST)
- d) Yaxın ətrafın təhlili
- e) SWOT təhlil
- f) Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrin hazırlanması
- g) Strategiya alternativlərinin təyin olunması
- h) Strategiya alternativlərinin müqayisə edilməsi
- i) Strategiya seçimi

Strategiyanın tətbiqi:

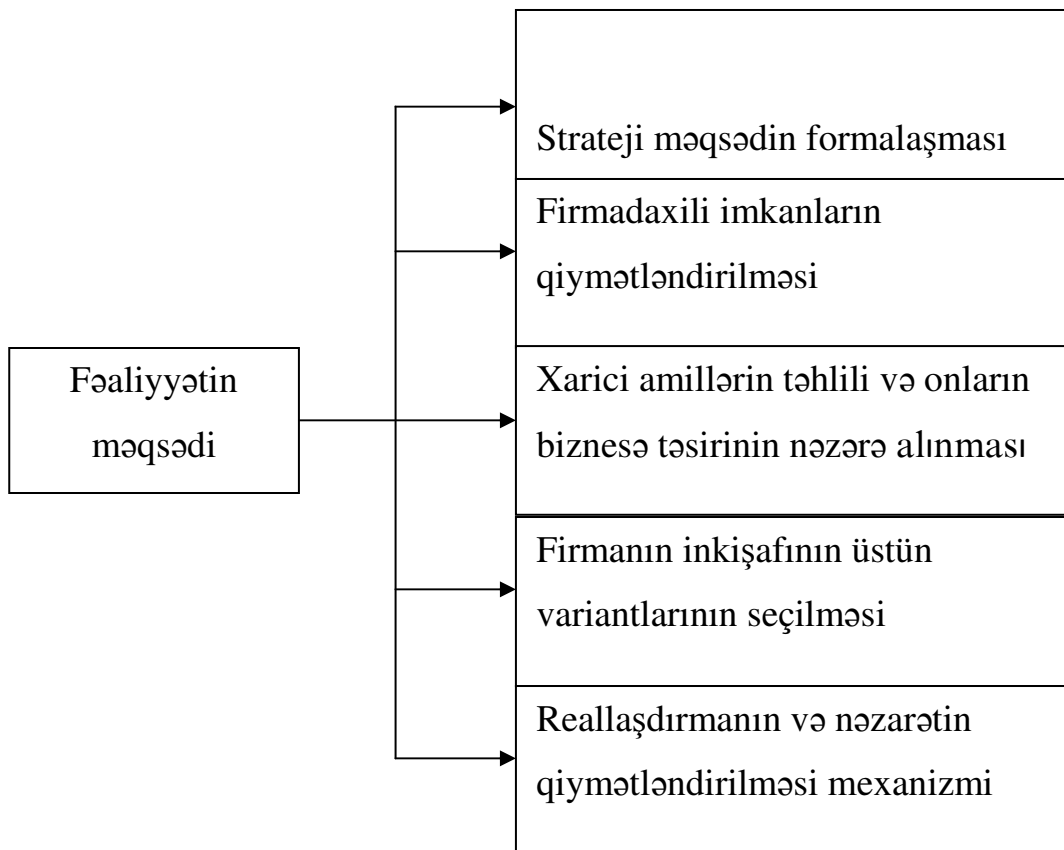
- a) Sənayeləşdirmə
- b) Təchizat hazırlama
- c) Təlim və ixtisaslaşdırma
- d) Təqdimat

Strateji öyrənmə:

- a) Strategiya izləmə
- b) Strategiyanı qiymətləndirmə

- c) Strateji “səbəb - nəticə” analizi
- d) Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrdən ən optimalının seçilməsi
- e) Seçilən layihənin tətbiqi və buna uyğun təşkilatlanma

Strateji planın hazırlanması aşağıdakı sxemdə göstərilən proseslərin ardıcıl tətbiqi ilə əlaqədardır.



Şəkil 9.Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri

Birinci mərhələ - firmanın strateji məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsidir. Bu mərhələdə bazar infrastrukturunun vəziyyəti, real və potensial malgöndərənlərin sayı, buraxılan məhsulun iqtisadi, elmi-texniki və keyfiyyət göstəriciləri, rəqib firmaların fəaliyyəti haqqında lazımı məlumatların özündə əks etdirən vahid informasiya bankının yaradılması problemi həll edilir.

İkinci mərhələ - firmanın maliyyə, material və əmək resurslarının mövcud vəziyyəti və perspektiv inkişafı üzrə məqsədlərin və real imkanların müəyyənəndirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın bu mərhələsində müəssisənin mövcud idarəetmə strukturunun, əmək kollektivində daxili mikroiklimin, investorlarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi olduqca vacib məsələdir.

Üçüncü mərhələ - firmanın kommersiya sahəsində uğur qazanması üçün xarici mühit amillərinin biznesə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amilləri nəzərə almaqla təchizat bazarının konyukturunun dəqiq proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər həll edilir.

Dördüncü mərhələdə konkret yolları inkişafın prioritet istiqamətləri, həm daxili və həm də xarici bazarlarda reallaşdırılması üsulları axırıncı dəfə müəyyənəndirilir.

Beşinci (sonuncu) mərhələdə strateji planın reallaşdırılması və yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili mexanizmlərindən düzgün istifadə olunması nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə firmanın imicinin formalaşması, şöhrətlənməsi və cəmiyyətdə nüfuz qazanması ilə bağlı məsələlər də həll edilir. Bundan başqa firmanın bazarda mövqeyinin zəifləməsi, vəziyyətinin pisləşməsi barədə qərar qəbul edilən, yəni müflisləşmə ilə iflas haqqında məsələyə baxıla bilər.

Planlaşdırma prosesinin mürəkkəbliyi və çoxcəhətliyi bütün planlar sisteminin kompleks xarakter daşımasını səciyyələndirir. Strateji plan gələcəkdə müəssisənin yerinin müəyyənəndirən ümumi məqsədini, missiyasını, seçilmiş fəaliyyət strategiyasını özündə əks etdirir. Strateji planın tərkib hissəsini müəssisənin siyasəti təşkil edir. Müəssisə tərəfindən reallaşdırılması nəzərdə tutulan qlobal proqramlar strateji plana daxil edilir.

Strateji planlaşdırmada konsepsiyasının əsas məsələlərindən biri müəssisənin strateji davranış xəttinin düzgün seçilməsidir.

Müəssisədə bütün planlaşdırma prosesi iki əsas mərhələyə bölünür: bazarda müəssisələrin fəaliyyət strategiyasının işləyib hazırlanması (strateji

planlaşdırma) və işlənmiş (seçilmiş) strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyənləşdirilməsi (operativ, taktiki planlaşdırma).

Tutduğu strateji mövqelərdən asılı olaraq müəssisə öz biznesini inkişaf etdirmək üçün müəyyən məqsədli istiqamət seçir. Araşdırmalar göstərir ki, bu cür davranış istiqamətləri doqquz ola bilər:

- biznesin aparılması ilə əlaqədar risklərin minimumlaşdırılmasına göstəriş;
- həmin biznesin növündə müəssisənin üstünlüyünün təsdiqinə göstəriş;
- həmin biznesin növündə müəssisənin lider mövqeyinin saxlanılmasına göstəriş;
- istehsal-kommersiya əməliyyatlarının nəticələrinin artırılmasına göstəriş;
- bazarda müəssisənin seçki ekspansiyasına göstəriş;
- biznes artımına göstəriş;
- itkilərin və qeyri-məhsuldar xərclərin minimumlaşdırılmasına göstəriş;
- biznesin ehtiyatlı ekspansiyasına, yaxud onun mümkün məhdudlaşdırılmasına göstəriş;
- bazarın inkişafına göstəriş.

Biznesin aparılması ilə əlaqədar riskin minimumlaşdırılmasına göstəriş özünün bazar seqmentlərini ağıllı azaltmaq və öz daxili potensialını bazarın tələbatına uyğunlaşdırmaq yolu ilə həmin biznes növündə mənfəət normasının artırılmasına istiqamətləndirilmiş tədbirlərin görülməsini müəssisədən tələb edir.

Müəssisələrin müxtəlif xarici və daxili mühiti müəssisələr arasındakı fərqliliyi izah etmək üçün yetərlidir. Müəssisə işçilərinin müxtəlif iş təşrübəsi eyni hadisələri müxtəlif rəqəmlərdə anlamağa və qərarların qəbul edilməsinə qəttirir. Bu baxımdan, “təsvirlərin cəkilməsi” müəssisənin mövcud və istənilən vəziyyəti arasında fərqliliyin azaldılmasına imkan verə bilər. Bu işdə görüntülər matrisinin doldurulması vasitəsilə təşkilatın indiki və gələcək vəziyyətinin işçi və kənar şəxsin gözü ilə vermək olar.

Cədvəl 5.

Görüntülər matrisi

Zaman kəsiyi	baxış	Təşkilat parametrlərinin qiymətləndirilməsi	Təşkilatın vəziyyətinin təsviri	Qeydlər
İndiki vəziyyət	Kənardan	Rəqabətin beş gücü Nümunə strateqiyalar İmkan və təhlükələr Daxilolan resurslar Hazır məhsul		
	Daxildən	Güclü tərəflər Müəssisənin problemləri əsas səriştələr heyətin idarə edilməsi müəssisənin istiqaməti		
Gələcək vəziyyət	Kənardan	Rəqabətin beş gücü Nümunə strateqiyalar İmkan və təhlükələr Daxilolan resurslar Hazır məhsul		
	Daxildən	Güclü tərəflər Müəssisənin problemləri əsas səriştələr heyətin idarə edilməsi müəssisənin istiqaməti		
Təyinatı		Müəyyən nəticələrin əldə edilməsi üçün motivasiyanın yaradılması, məqsədə nail olma meyarını müəyyən etmək, dəyər etalonlarını yaratmaq		
Tələblər		Gözəgörünən nəticələrin əldə edilməsi		

Kənardan baxış imkan və təhlükələrin qiymətləndirilməsinə, müəssisənin rəqabət mövqeyinin müəyyən edilməsinə, müəssisəyə daxil olan resursların və müəssisədən xaric edilən məhsulun qiymətləndirilməsinə istiqamətlənib.

Daxildən baxış isə təşkilat güclü tərəflərinin təsvirinə, onun əsas səriştələrinin müəyyən edilməsinə, heyətin idarə edilməsi xüsusiyyətlərinə istiqamətlənib.

Yuxarıda qeyd olunanları misallar əsasında nəzərdən keçirək.

Cədvəl 6.

Görüntülərin hazırlanması və təsviri misalları	
<i>Müəssisə</i>	Görüntünün mahiyyəti
Philips Apple Computers	Məhsulları daha yaxşı edək!
	Cəmiyyətin inkişafına istiqamətlənən yaddaş vasitələrini yaratmaq
Chevron	Hamıdan yaxşı olmaq. Yəni: 1) işçilər komanda olaraq öz nailiyyətləri ilə fəxr edirlər; 2) istehlakçılar və malgöndərənlər məhs bizi üstün tuturlar; 3) rəqiblər Bizə hörmət edir.
TMI Russia	Uzunmüddətli nailiyyətlərin əldə edilməsi üçün təşkilatlara, komandalara və fərdlərə biznes-qərarların təqdim edilməsi
General Electric Compag Computer	Ən rəqabətətlə firmaya çevrilmək
Eastman Kodak	Kimyəvi rəqəmsal görüntülər sahəsində dünya liderinə çevrilmək
Disney kompaniyası	İnsanları xoşbəxt etmək

Hər hansı missiyanın işlənməsi zamanı müəssisə potensialı və onun daxili və xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsindən başqa, müəssisənin imici, bazarda mövqeyi və s. öyrənilməlidir.

Konsaldirq sahəsində mütəxəssislər missiyanın işlənməsi zamanı müştərilərin tələblərinin ödənilməsi şablonlarından istifadəni məsləhət görürlər. Bu metodun mahiyyəti, əsas müştərilərin və onların tələblərinin müəyyən edilməsi, onların ödənilmə vasitələrinin seçilməsində öz əksini tapır. Məs-n,

Cədvəl 7.

Müştərilərin əsas qrupları							
Müştəri qrupları	İstehlakın potensial həcmi			Müştəri qruplarının alıcılıq qabiliyyəti			Hesablamanın nəticələri
	aşağı	orta	yuxarı	aşağı	orta	yuxarı	
1	1	2	3*	1*	2	3	3×1=3
2	1	2*	3	1	2*	3	2×2=4
3	1	2*	3	1	2	3*	2×3=6

Cədvəl 8 .

Əsas tələbatların ödənilmə vasitələri							
Əsas tələbatların ödənilmə vasitələri	tələbatların ödənilmə əhəmiyyəti			Potensial gəlirlilik			Hesablamanın nəticələri
	aşağı	orta	yuxarı	aşağı	orta	yuxarı	
1	1*	2	3	1	2	3*	1×3=3
2	1	2*	3	1	2*	3	2×2=4
3	1	2*	3	1	2	3*	2×3=6

* ekspert tərəfindən seçim: 1 2 3.

Missiyanın son variantı təşkilatın ən əsas xarakteristikalarını özündə əks etdirməlidir. Müxtəlif təşkilatların missiyalarının nümunələri aşağıdakı cədvəldə öz əksini tapmışdır.

Müxtəlif təşkilatların missiyalar

<i>Təşkilat</i>	<i>Missiyanın mahiyyəti</i>
Marriott Hotels	Marriott Hotels əsas təyinatı —müşərilər ilə, şirkətlər ilə uzunmüddətli və qarşılıqlı faydalı münasibətlərin qurulması məqsədilə xidmətlərin göstərilməsi
Matsucita	Matsucita əsas təyinatı həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq üçün ucuz qiyməti olan elektrik cihazları ilə dünyanı təmin etmək
Xerox	Surətcıxartma aparatlarından gələcəyin ofislərinə doğru
Lukoil	Dünyasəviyyəli şirkətə çevrilmək
Pepsi-kola	Coca-Colanı ötmək
Ford Motors Company	Yüksək keyfiyyətli avtomobillərin istehsalı ilə müştərilərin tələbatlarını ödəmək
Apple Computer	Ən mükəmməl texnologiyaları istehsal edərək daha çox sayda insanlara çatdırmaq
Microsoft	Hər evdə kompyuter
Chevron	Bizim səhmdarlar, istehlakçılar və işçilər üçün ali dəyərlərin yaradılması
Marks & Spencer	Bizim dəyərli aktivlərimizə: - ictimaiyyətin xoş münasibəti və etimadı; - bütün səviyyəli rəhbər və işçilər tərəfindən işə sadıqlıq; - malgöndərənlərlə işgüzar münasibətlərin qurulması və inkişafı; Əsas prinsiplərimiz: - istehlakçılara yüksək keyfiyyətli münasib qiymətli geniş spektrli malların təklifi; - yüksək standartlara uyğun keyfiyyətə nəzarətin təmini; - rahatlığın təmin edilməsi məqsədilə mağazaların çoxaldılması və iriləşdirilməsi və s.

Missiyanın formalaşdırılmasına əsasən müəssisənin strateji məqsədlərinin işlənilib-hazırlanmasına keçmək lazımdır. Tanınmış holland məsləhətçisi X.Vissema—strateji məqsədlərin 3 növünü fərqləndirir:

- korporativ məqsədlər;
- biznes-məqsədlər;
- funksional məqsədlər.

Aşağıdakı cədvəldə məqsədlər matrisi öz əksini tapmışdır.

Cədvəl 9.

Məqsədlər matrisi				
<i>İstiqamətin adı</i>	<i>Subyektlər</i>	<i>Xarakteristikaların adları</i>		<i>Qeydlər</i>
		<i>Mümkün olan məqsədlərin mahiyyəti</i>	<i>Mahiyyətin dərəcəsi</i>	
Xarici məqsədlər	istehlakçılar	Qiymətin hər vahidinə alınan əmtəənin dəyərliyi		
	Malgöndərənələr	Uzunmüddətli və qarşılıqlı faydalı münasibətlərin qurulması		
	Rəqiblər	Az məsrəflər ilə bazarda təşkilatın rəqib payının əldə edilməsi		
	kreditorlar	Vaxtında verilən kreditlərin faizlə qaytarılması		
Daxili məqsədlər	Menecerlər	Təşkilatın imicini və bazar payını artırmaq		
	sahibkarlar	Qoyulmuş vəsaitin faizinin almaq		
	İşçilər	Stabil əmək haqqı		
Sistem məqsədlər	Təşkilat sistem kimi	Max stabillik şəraitində min qeyri0müəyyənlik		
meyarlar	Baza	effektivlik əldəolunma ölçülmə elastiklik uyğunluq		

	strateji	Əsas problemlərin həlli		
		Təhlükələrin qarşısı alınması		
		İmkanlardan istifadə etmək		
		Müəssisənin güclü tərəflərinin istifadəsi		

Aşağıdakı cədvəldə müxtəlif müəssisələrin məqsədləri verilmişdir.

Cədvəl 10.

Müxtəlif müəssisələrin məqsədlərinin misalları	
<i>Təşkilatlar</i>	<i>Məqsədlərin mahiyyəti</i>
McDonalds	Hər bir restoranda müştərilərin istəklərinin 100%-təmin edilməsi
Rubbermaid	İllik satış həcmi artırmaq Yüksək keyfiyyət olmaq şərtlə ən aşağı xərclərə nail olmaq
Lukoil	İstehsal potensialının artırılması və kompaniyanın idarə edilməsinin kompleks rasionlaşdırılması
McCormick & Company	Səhmlər üzrə gəlir səviyyəsini 20% çatdırmaq Gəlirin 25-30% dividendlərin ödənişinə sərf etmək Kompaniyanın strategiyasına uyğunlaşmayan və gəlir gətirməyən fəaliyyət istiqamətlərinin ləğv edilməsi
Quaker Oats Company	Səhmlər üzrə gəlirliliyi 20% və artıq çatdırmaq
Chevron	Investisiyaların qaytarılması sahəsində ilk olmaq

Strategiyanın formalaşdırılması bir tərəfdən mövcud və arzuolunun vəziyyət arasında fərqliliyin aradan qaldırılmasına, digər tərəfdən isə SWOT-təhlilin əvvəlki mərhələsində formalaşdırılan əsas məqsədləri əks etdirməlidir.

2.2. SWOT-təhlil strateji idarəetmənin metodu kimi

Şirkətin strategiyası uzunmüddətli dövr üçün şirkətin miqyasını və inkişaf istiqamətini müəyyən edir.

Strategiyanın mövcudluğu biznesdə verilən gündəlik qərarların şirkətin uzunmüddətli maraqlarına uyğunluğunu təmin edir. Strategiya nəzərə alınmasa, bu gün verilən qərarlar şirkətin gələcəyinə ziyan vura bilər.

Strategiya hamının ümumi məqsədlərə doğru irəliləməsinə şərait yaradır. Bu səbəbdən şirkətin strategiyasının bütün işçiləri tərəfindən bölünülməsi çox faydalıdır. Qısamüddətli qərarlar verilirərkən həmin qərarların uzunmüddətli təsirləri nəzərə alınmalıdır.

Strategiya hazırlanmazdan əvvəl şirkətin hazırkı durumu təhlil edilir, potensial təhlükələr və imkanlar qiymətləndirilir. Ətraf mühit təsirləri, rəqabət şəraiti, müştərilər, daxili rəqabət üstünlükləri götür-qoy edilir. Ətraf mühit təsirləri dedikdə, iqtisadi amillər, texnoloji mühit, hüquqi və siyasi təsirlər nəzərdə tutulur. Bütün bu amillər nəzərə alındığı halda düzgün strateji nəticələrə gəlmək olar.

İqtisadi amillərin biznes qərarlarına təsiri əhəmiyyətli dərəcədə yüksəkdir

Texnoloji mühitin strategiyaya təsiri həm resursların daha səmərəli istifadəsi, həm də effektivlik baxımından nəzərdən keçirilir. Bildiyimiz kimi, texnologiya inkişaf etdikcə daha az insan resursları və daha az vaxtda, daha keyfiyyətli nəticələr əldə etmək mümkündür. Bundan başqa, nəzarət imkanları da artır. Hazırda bir çox kompüter proqramları (ERP, CRM və s.) meydana gəlmişdir ki, bununla biznes proseslərə mükəmməl nəzarətin həyata keçirilməsi, əməliyyatların daha çevik şəkildə həyata keçirilməsi, informasiya mübadiləsinin sürətləndirilməsi mümkün olmuşdur. Beləliklə, texnoloji yeniliklərdən düzgün şəkildə yararlanmaqla biznesin effektivliyi artırılır.

Hüquqi və siyasi təsirlərin strategiyaya təsiri daha aydın şəkildə başa düşülür. Məsələn, şirkətin fəaliyyətinə təsir edən qanunvericilik aktlarının dəyişdirilməsini göstərə bilərik. Vergi və gömrük rüsumlarının artırılması şirkətin mənfəətliliyinə mənfi təsir göstərir.

Müştərilərin rolu. Planlaşdırmada əsas hərəkətverici qüvvə müştərinin istəkləri, müştərilərin gözlənilən reaksiyalarıdır. Bu səbəbdən plan hazırlanarkən müştərinin gözlədiyi ideal nəticə əsas dayaq nöqtəsi olmalıdır. Özünü müştərinin yerinə qoymalı, “müştəri nə üçün məhz bizdən almalıdır” sualına cavab tapmalı, buna zəmin hazırlamalıdır. Əlbəttə ki, bir şirkət tərəfindən müştərinin bütün gözləntilərini doğrultmaq real deyil. Buna görə də müştərinin istəklərini prioritet üzrə sıralamaq, uyğun strategiya hazırlamaq lazımdır.

Rəqiblərin öyrənilməsi müştərilərin ehtiyaclarını qarşılamaq qabiliyyəti o zaman uğurla nəticələnə bilər ki, bunu bazarda (rəqiblər arasında) daha yaxşı edə bilərsiniz. Bu səbəbdən keyfiyyətli strategiyanın hazırlanması üçün rəqib şirkətlərin hazırkı fəaliyyətlərinin və gələcək planlarının dərinlən öyrənilməsi vacib şərtədir.

Rəqib şirkət haqqında informasiya mənbələrinə həmin şirkətin kataloqları, veb-saytları, broşurları, onların müştəriləri, keçmiş işçiləri, müsabiqələrin (tender və s.) nəticələri və s. ola bilər.

Bu məlumatlardan istifadə etməklə rəqiblərin müştərinin kriteriyalarına cavab vermə bacarığı və imkanları qiymətləndirilə, bununla da şirkətin bazardakı (rəqiblərlə müqayisədə) mövqeyi müəyyən edilə bilər. Buna rəqabət təhlili deyilir.

Bütün hallarda bu təhlilin rəqib şirkətlər tərəfindən də aparıldığı, onların da müvafiq strategiyalar hazırladıqları yaddan çıxarılmamalıdır.

Bacarıqların qiymətləndirilməsi şirkətin mövcud resurslarının, biznes-proseslərin, informasiya sistemlərinin, işçilərin bacarıqlarının qiymətləndirilməsi strategiyanın şirkətin gücünə uyğun hazırlanması baxımından mühümdür. Bu o demək deyil ki, resurs bazasının zəifliyi ilə barışmaq lazımdır, əksinə, həmin zəif cəhətlərin üzərində işləmək tələb olunur.

Biznes-proses dedikdə, şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün, habelə müştəriləri məhsul və xidmətlərlə təmin etmək üçün həyata keçirilən sistemli, təkrarlanan proseslər nəzərdə tutulur. Şirkətlər adətən biznes-proseslərin daha çevik, səmərəli, az mərhələli, az xərcli olmasına çalışırlar. Buraya sifariş qəbul etmə, təsdiq etmə, istehsal vermə, sifarişin təhvil verilməsi, satışdan sonrakı xidmət, müştəri ilə əlaqənin üsulları, şikayətləri qəbul etmə yolları və s. aiddir.

İnformasiya sisteminin keyfiyyəti sistemin qərar verən şəxsləri vaxtında, düzgün formatda, düzgün informasiya ilə təmin etməsi ilə müəyyən edilir. Bundan başqa, hesabatlılıq sisteminin düzgün qurulması, məqsədyönlü olması, hesabatın dəyərliyi vacib şərtidir. Belə ki, işçilər dəyərli vaxtını hesabat yazmağa sərf edərsə, həmin hesabatın kifayət qədər olmalıdır. Həmin hesabatın verilməməsi ilə nəyin itirilməsi dəqiq hesablanmalıdır.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz təhlillərin (daxili və xarici mühit, müştərilər, rəqiblər, bacarıqlar və s.) yekunu olaraq bir çox məlumatlar əldə edilir. Bunun nəticəsində şirkətin strategiyası üçün nəzərə alınması ən dəyərli, mühüm elementlər çıxarılır, təhlilin xülasəsində qruplaşdırılır. Bu proses strateji planlaşdırmanın başlanğıc nöqtəsi sayıla bilər. Bir çox şirkətlərdə bu xülasə SWOT təhlili şəklində ümumiləşdirilir. Strategiyanın işlənilməsində ənənəvi metod kimi SWOT-təhlil çıxış edir. Strateji planlaşdırmanı 1963-cü ildə Harvard universitetinin professoru Kenneth Andrews tərəfindən yaradılmış SWOT təhlil vasitəsi ilə həyata keçirilə bilər.

Ümumilikdə, SWOT – Strengths (güclü tərəflər), Weaknesses (zəif tərəflər), Opportunities (imkanlar) və Threats (təhlükələr) sözlərinin qısaldılmış formasıdır. Ətraf mühitimiz zamanla bizə müxtəlif imkanlar qazandırır. Bütün bunları bir kağız üzərinə yazmaq, sistemləşdirmək və təhlil etmək lazımdır. Lakin hər şeydən əvvəl planlaşdırmanın əsas məqsədini dəqiq olaraq təyin etmək lazımdır. SWOT təhlili şirkətin güclü, zəif tərəflərini (daxili mühit) göstərməklə bərabər, potensial imkanlarını və təhlükələrini (xarici mühit) də ümumiləşdirməyə imkan verir.

GÜCLÜ TƏRƏFLƏR	İMKANLAR
ZƏİF TƏRƏFLƏR	TƏHLÜKƏLƏR

Qeyd etmək lazımdır ki, SWOT təhlil strateji qərarların qəbul edilməsində mühüm rol oynayan bir strateji marketing alətidir. SWOT təhlil optimal strategiyasının seçilməsinə, xarici və daxili bazar mühit amillərinin effektiv integrasiyasına yardımçı olan ən optimal strateji alətdir.

Cədvəl 11.

SWOT-matrisin qurulması və strategiyaların qruplaşdırılması

	İ - İmkanlar (O)	T - Təhlükələr (T)
	Seçilmiş 3 imkan 1 2 3	Seçilmiş 3 təhlükə 1 2 3
G - Güclü tərəflər (S)	1-ci strateji fəaliyyət	2-ci strateji fəaliyyət
Seçilmiş 3 güclü əlamət 1 2 3	G-İ - Güclü tərəflərdən və potensial imkanlardan maksimum faydalanma (maxi-maxi)	G-T - güclü tərəflərdən maksimum faydalanma və potensial təhlükələrin təsirinin minimumlaşdırılması (maxi-mini)
Z – Zəif tərəflər (W)	3-cü strateji fəaliyyət	4-cü strateji fəaliyyət
Seçilmiş 3 zəif əlamət 1 2 3	Z-İ - potensial imkanlardan maksimum faydalanma və zəif tərəflərin təsirinin minimumlaşdırılması (maxi-mini)	Z-T - zəif tərəflərin və potensial təhlükələrin təsirinin minimumlaşdırılması (mini-mini)

Təşkilatın daxili və xarici parametrlərinin təhlili aşağıdakılara imkan verir:

- imkan və təhlükələri müəyyən etmək;
- SWOT-təhlil matrisini qurmaq;

- Malların satılacağı bazarları seçmək;
- iqtisadi strategiyanı qurmaq və onun reallaşdırılmasına lazım olan resursları müəyyən etmək.

Rəqabətin beş güc modeli bazarda müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsinə imkam verir. Portera görə, vacibdir: rəqabətin beş gücündən qorunmaq məqsədilə bazarda əlverişli mövqenin müəyyən edilməsi; sahənin ehtimal olunan gəlirlilik potensialının proqnozunu işləmək; bazarda əlverişli mövqenin əldə edilməsi üçün tədbirlərin işlənilib hazırlanması.

Strategiyanın seçilməsi meyarlarının müəyyənləşdirilməsi mərhələsində aşağıdakılar həyata keçirilir:

- strategiyanın hansı şəraitdə (şərtlər daxilində) reallaşdırılacağı müəyyənləşdirilir;
- indiki şəraitdə məqsədə nail olmağın baza strategiyası müəyyən edilir;
- baza strategiyasının seçilməsi səbəbləri göstərilir və əsaslandırılır;
- seçilmiş strategiyanın alternativlərindən üstünlükləri izah edilir.

Zərurət yarandığı halda başqa strategiyaya keçilməsini təmin edən tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi (yəni “ehtiyat aerodrom”un müəyyənləşdirilməsi) üçün “imtina edilmiş” strategiyaların analizi aparılır.

SWOT təhlilin aparılma səbəbləri və onun nəticələrinin strateji qərarların qəbul edilməsində necə istifadə edildiyini qeyd etmək istərdim. Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində bazara yeni çıxan və bu dərinlikdə fəaliyyət göstərən kompaniyalar üçün ilkin fəaliyyət göstərmək çox çətin olur. Bu təkcə sərt rəqabətlə deyil, eyni zamanda analogi tipə malik əmtəə və xidmətlərin təklifinin həddən artıq olması, reklam və informasiya axınlarının yüksək təchizatı, istehlakçıların artan tələbatları, estetik və digər aspektli davranışlarla izah olunur. Problemlər eyni zamanda bazar konyunkturası və bazar həcmnin dəyişilməsi, innovasiyalar, daha geniş bazar payına sahib olmaq cəhdləri ilə əlaqədardır. Bütün bunlar müəssisənin bazarda fəaliyyət göstərməsinə təsir göstərən xarici amillərə

aid edilir. Lakin bütün bunlarla yanaşı daxili amillər də mövcuddur. Bunlara əsasən müəssisənin daxili potensialı, intellektual resursları və s-lər aiddir.

Bazar konyunkturasının və ətraf mühit amillərinin bu cür mürəkkəb və dəyişkən olduğu bir şəraitdə bazarda fəaliyyət göstərən subyektlər (müəssisə, firma, holding) uğurlu inkişafa nail olmaq və bazarda öz paylarını artırmaq üçün ilk növbədə uğurlu strategiya işləyib-hazırlamalı, bazar mühiti və bazar imkanlarını, eyni zamanda firmanın daxili potensialını dəqiq təsvir etməlidirlər. Bu məqsədlə də, birinci mərhələdə xarici mühiti, rəqibləri, malgöndərənləri və istehlakçıları tədqiq etmək lazımdır. Sonra isə, müəssisənin özünün mövcud mövqeyi və imkanlarını, onun texniki, texnoloji, maliyyə, xammal, intellektual və bu kimi digər resurslarını təhlil etmək lazımdır.

Müəssisə rəhbərliyi bazar imkan və təhdidlərini və özünün güclü və zəif cəhətlərini eyni zamanda neytral cəhətlərini nəzərə alaraq sistematik olaraq rəqiblərə nisbətən daha çox istehlak dəyərində malik olan əmtəə və xidmətlər yaratmaqla bazardakı mövcudluğunu uzun müddət qoruyub saxlaya bilər. Nəticələrə problemin həlli yolu ilə deyil, imkanlardan istifadə etmək yolu ilə nail olmaq olar. Piter Drukerin fikrincə, nəticələrin özləri də imkanlardan istifadədən irəli gəlməlidir: düzgün yol addımların axtarılması, resurs və söylərin onlara doğru cəmləşdirilməsidir.

SWOT təhlilində xarici mühit (imkanlar, təhlükələr) bəzən PEST təhlilinin köməkliyi ilə qiymətləndirilir. PEST təhlili ilə siyasi (political), iqtisadi (economic), sosial (social) və texnoloji (technological) mühit araşdırılır.

Daxili mühitin təhlilinə isə bəzən resurs təhlili deyilir. Çünki şirkətin güclü və ya zəif cəhətləri resursların (insan, maliyyə, fiziki, informasiya resursları) vəziyyəti, gücü ilə əlaqədardır. Məsələn, şirkətin işçilərinin peşəkarlığı, verilən qərarlar, motivasiya sistemi və s. insan resurslarının vəziyyətini göstərir. Digər tərəfdən, maliyyə vəziyyəti, kapitalla çıxışı və s. maliyyə resurslarının durumunu təsvir edir.

Növbəti mərhələ strateji planın hazırlanma mərhələsidir ki, burada SWOT matrisindəki imkanlardan maksimum yararlanmaq istiqamətdə konkret hədəflər

göstərilir. Strategiya zəif cəhətləri aradan qaldırmağı, güclü cəhətlərdən istifadə etmək, təhlükələrdən yayınmaq və uzunmüddətli dövr üçün imkanlardan maksimum yararlanmağı nəzərdə tutur.

İlkin təhlillər aparıldıqdan sonra strateji planın yazılması prosesi gəlir. Bu proses bir neçə mərhələni əhatə edir.

İlk mərhələ məqsədlərin qoyulmasıdır. Məqsədlər şirkətin strateji istiqaməti baxımından mühümdür.

Bundan sonra şirkətin rəqabət üstünlükləri nəzərdən keçirilir. Rəqabət üstünlüyü dedikdə, şirkətin bazarda güvəndiyi əsas xüsusiyyətləri başa düşülür. Müştəri nöqteyi-nəzərdən yanaşdıqda, şirkətin rəqabət üstünlüyü müştərinin istədiyi məhsulu nəyə görə məhz bu şirkətdən alacağını ifadə edir.

Şirkət özünün məqsədlərini və rəqabət üstünlüklərini nəzərə alaraq uyğun fəaliyyət miqyasını müəyyənləşdirir. Fəaliyyətin miqyası şirkətin hansı məhsul və xidmətlərlə bazarda olacağını, eyni zamanda hansı bazarlarda olacağını, potensial müştəri qruplarını göstərir. Miqyasın müəyyənləşdirilməsi güclü marketing araşdırılmasına əsaslanmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu gün üçün cəlbedici görünən məhsul və ya xidmət 5 ildən sonra əhəmiyyətini itirə bilər. Bu səbəbdən strateji planlaşdırmada məhsulun və bazarın (potensial müştərilərin) dayanıqlılığına diqqət yetirmək lazımdır.

Şirkət portfelində olan bütün məhsul və xidmətlərə eyni dərəcədə diqqət yetirə bilməz. Buna görə də növbəti mərhələdə prioritet sahələr müəyyənləşdirilir. Prioritet sahələr şirkətin uzunmüddətli inkişafı üçün ən effektiv, gəlirli (rentabelli), eyni zamanda dayanıqlı sahələrdir. Şirkətin prioritet saymadığı sahələr də riskin azaldılması, diversifikasiya baxımından əhəmiyyətlidir. Diversifikasiya resursların fərqli sahələrə yönəldilməsi, bununla da riskin azaldılmasıdır. Lakin diversifikasiyanın həddən artıq çox yayılmasına imkan vermək olmaz, idarə oluna biləcək səviyyədə olmalıdır.

Şirkətin miqyası və prioritetləri bilindikdən sonra büdcə hazırlanır. Büdcədə şirkətin resurslarının bölgüsü, xərclər və gözlənilən gəlirlər təsvir edilir. Xərclərin qoyuluşunda xüsusilə diqqətli olmaq lazımdır. Hər bir xərc maddəsi üzrə

“doğrudanmı bu olmadan keçinmək olmaz” yanaşması olmalıdır. Başqa sözlə, dəyər gətirməyən xərclərdən yayınmaq lazımdır.

Yeni strategiyanın tətbiqi əksər hallarda şirkətdə bir çox dəyişikliklərin edilməsini tələb edir. Bu dəyişikliklərin məqsədi strateji hədəflərə doğru yolda olan maneələrin aradan qaldırılması, planın daha səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsidir.

Bunun üçün ilk növbədə mövcud biznes-proseslərin strategiyaya uyğunluğu nəzərdən keçirilməlidir. Məsələn:

- 1) Müştərilərin sifarişlərinin yerinə yetirilməsi proseduralarına diqqət yetirilir.
- 2) İstehsalatda və əməliyyatlarda olan texnologiyalar yeni strategiyaya cavab verirmi?
- 3) İşçi qüvvəsinin strukturuna baxılır, yalnız yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün vacib olan işçilər saxlanılır. Qeyd edək ki, bəzən daha yığcam komanda ilə daha effektiv nəticələr əldə etmək mümkündür.
- 4) İşçilərin bilik və bacarıqları strateji məqsədlərə çatmağa imkan verirmi? Bu bilik və bacarıqlar maksimum səmərəli şəkildə istifadə olunurmu?
- 5) Digər resurslar (qeyri-insan resursları) kifayət qədərdirmi? Resurslar düzgün yerləşdirilibmi?

Strategiyanın proqressiv mahiyyəti yeni təkmilləşdirmələrin həyata keçirilməsini zəruri edir. Bunun üçün mövcud şərait ideal, arzuolunan halla müqayisə edilərək “boşluqlar” müəyyən edilir. Həmin boşluqlar prioritetlər üzrə sıralanır, ilk növbədə daha yüksək prioritet təşkil edənlər (strategiyaya daha çox uyğun olanlar) istiqamətində iş görülür. Hər bir fəaliyyət planı resurs tələb etdiyindən prioritetlərin qoyuluşu xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Strategiyanın icrası zamanı mühüm dəyişikliklər tələb olunursa, bundan çəkinməməli, yüksək nəticə vəd edən təkmilləşdirmələr həyata keçirilməlidir.

Strateji hədəflərin diktə etdiyi dəyişikliklər həm də şirkətdən müəyyən risqlər tələb edir. Bu səbəbdən dəyişikliklər layihəsinə alternativ planlar hazırlanır. Əsas dəyişiklik planı nəticəsiz olduqda alternativ plan işə salınır.

Yeni strategiyanın uğurla nəticələnməsi dəyişikliklərin işçi heyəti tərəfindən düzgün qarşılanmasından çox asılıdır. Bunun üçün şirkətdə motivasiya lazımı

səviyyədə olmalıdır. Hər bir işçi dəyişikliklərdən ruhlanmalı, yeni sistemdə özünün rolunu və məsuliyyətini başa düşməlidir. Ona görə də son məqsədlərin hər bir işçi tərəfindən dərk edilməsi vacibdir. Bu halda şirkət məqsədlərə doğru daha qısa yolla, asan şəkildə irəliləyəcək.

Əgər işçilərin bilik və bacarıqları yeni strategiyaya tam uyğun gəlmirsə, müvafiq treninqlərdən istifadə edilməlidir.

Yeni strategiyanın tətbiqi zamanı həvəsləndirmə sistemi də nəzərdən keçirilməlidir. Belə ki, köhnə sistem tələb olunan motivasiya səviyyəsinə nail olmaya bilər. Qeyd edək ki, yaxşı iş görə işçiyə “təşəkkür” elan edilməsi ən asan və effektiv həvəsləndirmə üsullarından biridir. Bunun kollektivin arasında edilməsi daha uyğun olar, işçidə şirkətə qarşı inam möhkəmlənər.

Şirkətin strategiyasının gözlənilməsi nə qədər vacib olsa da, yadda saxlamaq lazımdır ki, situasiyaya uyğun olaraq strategiya hər an dəyişilə və ya imtina oluna bilər. Başqa sözlə, hər zaman “gözlənilməz halları gözləmək” lazımdır. Çünki kənar təsirlər nə qədər nəzərə alınsa da, həmin təsirlər şirkətin özündən çox güclüdür. Ona görə də, hər zaman xarici mühit təsirləri (iqtisadi, siyasi, texnoloji, rəqabət mühiti və s.) izlənilməli, ona uyğun fəaliyyət planı həyata keçirilməlidir.

SWOT-təhlil marketing strategiyasının işlənilib-hazırlanmasının formal metodudur. Strateji marketing dedikdə, rəqiblərə nisbətən daha yüksək istehlak dəyərinə malik olan əmtəə və xidmətlər yaradılışının sistematik olaraq aparılması yolu ilə orta bazar göstəricilərinin üstələnməsinə istiqamətlənmiş aktiv marketing prosesi başa düşülür. Eyni zamanda strateji marketing kompaniyanı onun imkanlarına uyğunlaşdırılmış və kompaniyanın rentabelliği üçün bütün potensialları təmin edən bazar imkanlarına yönləndirir. Strateji marketingin əsas məqsədi kompaniya missiyasının, məqsədlərinin, inkişaf strategiyasının və balanslaşdırılmış məhsul portfelinin strukturunun müəyyənləşdirməsindən ibarətdir.

Başqa cür desək SWOT-təhlil kompaniyanın bazardakı səmərəli və ya qeyri-səmərəli fəaliyyətinin səbəblərini müəyyən etməyə imkan verən bir strateji alətdir. Bu cür təhlil nəticəsində kompaniya öz biznesini hansı istiqamətdə qurmalı və

inkişaf etdirməli olduğunu və son nəticədə resursların hədəf seqmentləri üzrə bölgüsünü dəqiq müəyyənləşdirə bilər. Təhlil nəticəsində marketing strategiyası və ya gələcək inkişaf istiqamətləri üzrə ehtimallar hazırlanır. SWOT təhlildən daha kreativ istifadə edilməli və yaradıcı strategiyalar hazırlamaq lazımdır. Əgər məqsəd əlçatandırsa və iş prosesi davam edirsə, o zaman biz buna yaradıcı yanaşmalı və verilmiş bu dörd sualı düzgün cavablandırmalıyıq.

Biz	öz	güclərimizdən	necə	istifadə	etməliyik?
Biz	öz	zəif	cəhətlərimizi	necə	inkişaf etdirməliyik?
Biz	bazar	imkanlarından	necə	istifadə	etməliyik?
Biz	qarşımızda	olan	təhlükələri	necə	dəf etməliyik?

Perespektivlərin geniş diapazonunu təmsil edən funksional komanda və ya əməliyyat qrupu SWOT təhlili yerinə yetirməlidir. Məsələn; SWOT təhlil komandasına mühasib, satıcı, icraedici menecer daxil edilə bilər. SWOT təhlilin başqa yolu isə uyğunlaşma və ya çevirmədir. Uyğunlaşmadan güc və əldə etdiyimiz imkanlardan yararlanaraq rəqabəti davamlı etmək məqsədilə istifadə edə bilərik. Konversiya strategiyası isə qarşıya çıxan təhlükələrin imkanklara, həmçinin zəif cəhətlərin isə güclülərə çevrilməsini özündə birləşdirir. Əgər hər hansı təhlükə, risk və yaxud zəiflikləri çevirmə qabiliyyətinə malik deyilsə, bu zaman müəssisə heç olmasa onların faizlərini aşağı salmağa, yaxud bu işlərdən boyun qaçıрмаğa çalışmalıdır.

Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi müddətdə ona təsir edən xarici mühit amilləri: rəqabət mübarizəsinin kəskinləşməsi, öncədən görünməyən risk amillərinin artması onun fəaliyyət keyfiyyətini də müxtəlif edir. Kompaniyaların öz rəqabətqabiliyyətliliklərini saxlamaq və gücləndirmək cəhdləri kompaniya rəhbərliyinin tez və adekvat opeativ reaksiya tələb edən xarici mühitin gözlənilməz qəfil dəyişikliklərinə və strateji idarəetmə problemlərinə olan marağını daha da artırır. Strateji idarəetmənin mahiyyəti də, dar mənada növbəti suallar əsasında müəyyənləşdirilə bilər.

Təşkilat	hal-hazırda	inkişafın	hansı	pilləsində	yerləşir?
Gələcəkdə	kompaniya	hansı	istiqamətlərdə	inkişaf	etməlidir?

Əksər mütəxəssislərin fikrincə müasir strateji idarəetmə: “kompaniyanın bütün fəaliyyət sahələrində maraqlı olanların” maraqları ilə müəssisənin imkanları və hədəfləri arasındakı uzlaşmanı təmin edə biləcək proqramlı idarəetmə metodudur. Çünki strateji idarəetmə özündə ilk növbədə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş bəlli hədəfləri və bu hədəflərə çatmaq taktikası seçilmiş bir proqramdır.

2.3. Coca-Cola Company misalında SWOT təhlil

Coca-Cola şirkəti misalında SWOT təhlilə diqqət yetirək.

The Coca-Cola Company — dünyanın ən böyük şirkətlərindən biridir. "The Coca-Cola Company" şirkətinin əsası 1892-ci ildə ABŞ-da Asa Qriqqs Kandler tərəfindən qoyulmuşdur. Coca-Cola, Amerika Birləşmiş Ştatları mənşəli, karamelizə şəkərlə dadlandırılmış, spirtsiz içki markası. Coca-Cola və müxtəlif spirtsiz içki markalarının sahibi, mərkəzi ABŞ-ın Georgia əyalətində, Atlanta şəhərində olan çox millətli şirkətdir. 1886-cı ildə qurulan şirkətin səhmləri, Nyu York Birjasında KO qısaltması ilə əməliyyat göstərilir

İkinci Dünya Müharibəsindən sonra Amerika həyat tərzinin bir simvolu olaraq əvvəl Avropada, sonra bütün dünyada məşhur reklam kampaniyaları ilə böyük bazar payı qazandı. Soyuq Döyüşün ardından köhnə Sovetlər Birliyi torpaqlarında və Şərqi Avropada istehsal və satışa başladı, bu bölgələrdə də spirtsiz içki bazarında güclü vəziyyətə gəldi. İdarə heyəti Başçısı (CEO) Türk iş adamı Muxtar Kentdir. Coca Colanın formulu və brendi 1889-cu ildə Asa Candler tərəfindən alınmış və 1892-ci ildə Coca-Cola şirkətinin əsası qoyulmuşdur. Öz adaşından əlavə Coca-Cola şirkəti hazırda dünyanın 200-dən çox ölkəsindəki istehlakçılara 500-dən çox brend təklif edir və gün ərzində 1,7 milyarddan çox xidmət təqdim edir. Şirkət 1889-cu ildən bəri müxtəlif içki doldurucularına xüsusi tərkibli sirop satışı ilə Françayzinq əsaslı distributor sistemli əməliyyatlar aparır. Coca-Cola şirkətinin öz doldurucu müəssisəsi Şimali Amerikada yerləşir. Şirkətin ehtiyatları “Nyu York Ehtiyat Dəyişmə”də siyahılanır və DJIA, S&P 500 Index,

Russell 1000 Index and Russell 1000 Growth Stock Index-lərinin bir hissəsini təşkil edir. Onun hazırkı rəhbəri və icraçı direktoru Muhtar Kentdir.

"Coca Cola" əvvəlcə əczaxanalarda dərman kimi satılmışdır. Sonralar tərkibindəki bəzi maddələr dəyişdirilmiş və o içki olaraq məşhurlaşmışdır. İçkinin tərkibində yeddi gizli maddə var. Bunların hansı maddələr olduğunu dünyada yalnız iki adam bilir. Maddələrin adları kağız üzərinə yazılıb və bu kağız banklardan birinin xəzinəsində mühafizə edilir. Təxmini hesablamalara görə dünyada saniyədə səkkiz min qutu "Coca Cola" içilir.

Əsas binası ABŞ-da yerləşən şirkət çoxlu sayda sərinləşdirici içki istehsal edir. İstehsal etdiyi brendlər sırasında aşağıdakıları qeyd edirik: Coca-cola, Sprite, Fanta, Coke diet, Burn, Coca cola zero, Dasani, Minute maid, ciel, power ade, Simply Orange, Coca cola light, Fresca, Honest tea. Əsası qoyulanda Colanın tərkibi 2 əsas inqrediyentdən ibarət idi : kokain və kofein. Kokain koka (Coca leaf) yarpağından, kofein kola qozundan (Kola nut) əldə edilirdi, bu isə "Coca-Cola" adını yaradırdı (sadəcə kola sözündəki ilk hərf bazara görə "c" hərfi ilə əvəzlənmişdi).

Coca-Colanın faktiki istehsalı və paylanması franşayzing modelinə əsaslanır. Coca-Cola şirkəti yalnız sirop konsentratının istehsalı ilə məşğul olurç daha sonra onu bütün dünyadakı botler şirkətlərə paylayır və həmin şirkətlər də həmin siropa süzölmüş su və şirinləşdiricilər əlavə edir, sonra qazlaşdırır və daha sonra butulka və bankalarda qablaşdıraraq ya satır, ya da təkrar satış bazalarına, avtomat içki maşınlarına, restoranlara və qida xidməti şirkətlərinə çatdırır. Coca-Cola şirkəti iri franşizer şirkətlərin yalnız kiçik bir qisimsəhmlərinə sahibdir, bunlara misal olaraq Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Amatil, Coca-Cola Hellenic Bottling Company və Coca-Cola Femsa kimilərini göstərə bilərik, lakin onu da qeyd etməliyik ki, bütün dünyada satılan kolaların yarıdan çoxu müstəqil franşizerlər tərəfindən istehsal edilir. Müstəqil franşizerlərə içkini yerli təamlara uyğunlaşdırmaq icazəsi deyilir. 2009-cu ildə Makedoniyanın paytaxtı, Skopyedəki botler zavodu "Ən yaxşı Botler şirkət" fəxri adına layiq görölmüşdür.

Yarandığı gündən tərkibini sirr kimi saxlayan “The Coca-Cola Company” məhsulları Azərbaycanda 1996-ci ildə satışa çıxarılıb. Sərinləşdirici içkinin ölkəmizdəki tək istehsalçısı “Azərbaycan Coca-Cola Bottlers” (ACCB) şirkətidir. Şirkət “Coca-Cola”, “Coca -Col light”, “Fanta”, “Sprite” və “Bonaqua”nın istehsalı və satışı ilə məşğuldur. “Coca-Cola” şirkəti hazırda dünyada istehlakçılara 450 növdən çox qazlı və qazsız sular təklif edən ən böyük şirkətlərdən biridir. İçkilərin ən geniş paylanma sistemi ilə 200-dən çox ölkənin 1.5 milyarddan artıq istehlakçıları hər gün şirkətin içkiləri ilə təmin olunurlar. Şirkətimizdə 300 əməkdaş (*onlardan 3-ü Türkiyə vətəndaşıdır*) çalışır. Şirkətin 36 distribütoru “Coca-Cola” biznesini həyata keçirmək üçün 400 əməkdaşa malikdirlər. Təchizat sektorları ilə birlikdə biz “Coca-Cola”nın Azərbaycandakı biznesinə təxminən 3000 nəfərin cəlb edildiyini deyə bilərik.

Beləliklə, şirkətin güclü, zəif tərəfləri, imkan və qarşılaşa biləcəyi təhlükələr haqqında;

Strengths (Güclü tərəfləri):

- Dünyanın ən bahalı və “sədaqətli” brendlərindən biridir(\$ 77839 млрд)
- Şirkət məhsullarının müxtəlif çeşidlərini 200-dən çox ölkədə satışa buraxır və gün ərzində 1,7 mlrd porsiya təşkil edir.
- Koks (coke) 20-ci əsrdən bəri spirtsiz içki bazarında liderdir
- Böyük distribüterləri mövcuddur və spirtsiz içki istehsalı üçün lazımı ləvazimatlarla tam təmin olunmuşdur
- Nestle ilə birlikdə Beynəlxalq İçki Əməkdaşları birliyini yaratmışdır
- Şirkətin güclü maliyyə bazası vardır
- Coca- Cola mükəmməl reklam və marketing fəaliyyəti daim gündəmdədir
- Gəlirinin 70%-dən çoxu ABŞ xaricində formalaşır
- Nəhəng “sədaqətli” istehlakçı kütləsi vardır və “etibarlı brend” olaraq qiymətləndirilir
- Çox yaxşı təşkil edilmiş paylama kanalları

- İstehlakçı tərəfindən yaxşı bilinən bir marka olma xüsusiyyəti, içki deyilincə ağla gələn ilk ad

- Bazar sahəsində birinci olmaq (içki bazarının 40%)
- Yüksək texnologiya
- Yüksək istehsal gücü
- Uğurlu nəşr nümayiş etdirilmə
- Kompüterlə dəstəklənilmiş sıx əlaqə və informasiya sistemi
- İşçilərin təhsilinə verilən əhəmiyyət
- Müvafiq ixtisasa malik olan işçilər
- İnkişaf etmiş məhsul xətti və məhsul maddələri
- Bazardakı lider mövqeyi və bu mövqeyində hakimiyyəti
- İntensiv təqdimat fəaliyyətləri və təqdimat cəhdlərinə verdiyi əhəmiyyət
- Coca-Cola əlaqəsini və imicini artıran sponsorluq əlaqələri (bir çox layihərə

sponsorluq etmək)

- Coca-Cola düsturunun patentli olması səbəbi ilə rəqib firmalar tərəfindən təqlid edilə bilməməsi Sektordakı ən yüksək bazar payına sahib markadır.

- Coca-Colanın reklam xərcləri 2012 –ci ildə \$ 3 mlrd təşkil etmişdir.
- Şirkətin sosial imici: sağlam həyat tərz, su ehtiyatlarının idarə edilməsi və s.

Weaknesses (Zəif tərəfləri):

- Yeni koks (coke) məhsulundakı boşluqlar insanlarda ona qarşı mənfi rəy yaradır

- Məhsul təklifi yalnız içki ilə məhdudlaşır (Ümumi Diversifikasiya şirkəti deyil)

- Coca cola məhsullarının bir neçəsi istehlakçı tərəfindən mənfi imiclə qarşılaşdığı üçün istehsalı bir neçə ildən sonra dayandırmışdır. Bunlara “New Coke”, “Coca Cola with Lemon”, “Coca Cola black” misal göstərə bilərik

- Rəqib firma Pepsi-Colanın bazarda 2-ci sırada iştirak edərək təcavüzkar davranışlarla bunun üstünlüyünü istifadə etməsi

- Coca-Cola bazar lideri mövqeyində olmasına baxmayaraq istehlakçıların qiymətə həssas olması səbəbi ilə qiymətlə öz istəyi arasında uyğunluğun olmaması.

- Bakıdan kənarda olan regionlarda tətbiq olunan diller sisteminin orada yaşayan xalqın həyat tərzı və iqtisadi şərtlərin səbəbi ilə birbaşa paylamada yüksək uğura nail olmamasıdır.

Opportunities (İmkanlar,fürsətlər):

- Qablaşdırılmış su istehlakı bütün dünya üzrə 11 faiz artmışdır
- İçki istehsalı daxilində diversifikasiya etməsi (Kofe, şirə, adi su istehsalı və s.)
- Avropa və Çin bazarında inkişaf üçün ecazkar potensial vardır
- 2007-10-cu illər iqtisadi depressiyasından sonra iqtisadiyyatdakı inkişaf şirkətin ehtiyatlarını artırmağa zəmin yaratmışdır
- Yeni bazarlara girəbilmək üçün dünya iqtisadiyyatındakı globalaşma, müştərinin məlumatı və Şərqi Avropa ölkələrində ortaya çıxan yeni bazar fürsətləri
- Qida və turizm sektorundakı sürətli inkişaf və müasirləşmə ilə yalnız Coca-Colanın satıla biləcəyi məkanların artması.
- Azərbaycanın gənc əhalisinin nisbəti olduqca yüksəkdir və bu nisbət hər keçən gün artmaqdadır. Coca-Colanın gənc nəsil üçün olduqca məşhur bir içki olması əhəmiyyətli bir fürsətdir.
- İnkişaf edən idman fəaliyyətləri və Coca-Colanın gənclərin seçdiyi içki olması səbəbi ilə sponsorluq imkanlarının artması
- Zəncirvari mağazaların sayının və topdan istehlakın artmasının ayrı bir bazar meydana gətirməsi və bu artımın hər keçən gün sürətlənməsi
- Sağlam qidalanmaya və içkilərə tələbatın artması. Coca-Colanın imkanı var az şəkər və kalorili içkilərlə bazar payını daha artırsın.

Threats (Təhlükələr):

- Coca-Colanın ən böyük bazar payı olduğu Şimali Amerikada karbohidrat içkiləri üzərində hüquqi öhdəliklər artmışdır
- Pepsi şirkətin ən güclü rəqibidir (Reklam ya da digər fərqləndirmə fəaliyyətləri ilə)
- İnsanların həyat tərzində dəyişdikcə zövqləri də dəyişir. Və onlar daha sağlam içkilərə üstünlük verirlər. Buna görə də karbohidrat içkiləri öz yerini şirə, kofe kimi içkilərlə dəyişməli olur
- Digər rəqiblər çox kiçik olsa da, hərhalda onların da istehlakçı kütləsi var və rəqabət mühiti yarada bilər
- İstehsalda istifadə edilən digər məhsulların(şəkər, metal və s.) qiyməti sürətlə qalxır
- global iqtisadi böhranın təsirləri
- Uzun illərdir bazar lideri mövqeyində olmanın motivasiyanın azalmasına və zəifliyə səbəb olma ehtimalı
- dünyada Colanın sağlamlığa zərərli olduğu haqqında söz-söhbətlər
- Rəqiblərin təcavüzkar strategiyaları
- Paylama şəbəkəsinin bir hissəsi olan dükanların gələcəkdə bağlanacaq və yalnız , topdan satış mağazalara yönəlik olma ehtimalı, topdan alver etmə verdiyi, inkişaf etməmiş olan istehlakçıların istifadə sürətinin azalması təhdidi
- Rəqib firma nümayəndələrinin Coca-Cola idarəçiliyinə daxil olmaq ehtimalı
- Ən əsas rəqib şirkət olan Pepsi-Colanın öz qida qrupu ilə çarpaz tutundurma cəhdləri göstərməsi də təhdidlər arasında sayıla bilər
- Dünyada su ehtiyatlarının azalması və şirkətin bu sahədə fəaliyyəti
- Gəlirin 60% çoxu ABŞ kənar əldə edilir. Dolların digər valyutalara nisbəti gəlirlərin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər.

Coca-Cola haqqında maraqlı faktlar ...

Kolanın 7 effekti:

1. Fosforid turşusu – sümük boşluğu və diş minasının zədələnməsi
2. Yüksək fruktozal qarğıdalı siropu bədəndəki yağ və şəkərin miqdarını artırır və insana aclıq hissi gətirir;
3. Şirinləşdiricilər insanı daha da susadır;
4. Kimyəvi karameldən alınmış karamel rəngi kosmetik tərkibli olduğundan dad vermə üçün deyildir;
5. Formaldehid karsinogen maddəsi – bu maddə kolaya qatılmaz, lakin insan onu həzm etdikdə, kola 2 maddəyə parçalanır: 2 amin turşusuna və metanola. (Diet kolaya aiddir)
6. Kalium-benzonat – bədəninizə benzol sala biləcək konservləşdirici maddədir.
7. Qida boyaları : beynin funksional zədələnməsi, hiperaktiv davranışlar, fikri cəmləməkdə çətinliyə gətirib çıxarır.

Rəqabətli strategiyalarda cinah hücumu ya müdafiə olunan tərəfin yaxşı tanımadığı coğrafi ərazilərə, ya da rəqiblərin gözdən qaçırdığı bazar segmentlərinə hücum yolu ilə aparılır. Prinsip hücumu rəqibin güclü mövqelərinə deyil, onun zəif müdafiə olunan yerlərinə yönəltməkdən ibarətdir.

Əksər bazarlarda yapon iqtisadiyyatının sahələri güclənən qərb kompaniyalarına əvvəlcə onların cənub-şərqi Asiyadakı zəif cinahlarından hücum edildi. Bu bazarlarda güclü mövqelər tutulandan sonra, onlar, qərb firmalarına onların daxili bazarlarında hücum keçməyə başladılar. Dünya miqyasında *Coca-Cola* kompaniyası alkoqolsuz içkilər bazarında dominantlıq edir, ancaq, bəzi konkret yerlərdə *Pepsi-Cola* *Coca-Cola*-nın zəifliklərindən istifadə edərək lider mövqeyini tutmuşdur.

Cinahlardan segmentləşdirilmiş hücum mövcud kompaniyaların kifayət qədər xidmət göstərmədiyi konkret segmentlərə xidmətdən ibarətdir. Ceyms misal kimi ABŞ-da qida məhsullarının pərakəndə ticarəti sferasındakı inkişafı göstərir. 1980-

cı illərdə supermarketlər bütün lazım olan malları bir mağazadan almağa və şəhər sərhədlərində yerləşdirməyə (müstəsna olaraq onların ölçülərini götür-qoy etməklə) xüsusi əhəmiyyət verərək iriləşdilər. Eyni zamanda, yerli əhəmiyyətli, gecəyarısına kimi işləyən, məhdud assortimentli kiçik mağazacıqlar bazarı elə də böyük deyildi. Başlıcası odur ki, müştərilər rahat alış həyata keçirmək üçün daha çox ödəməyə hazır idilər və 7-11 kimi kiçik şəbəkələr meydana gəldi.

Yaponiyanın Birləşmiş Krallığın motosikl bazarında, daha sonra isə avtomobil bazarında peyda olması hücum strategiyasının cinah həmlələrinə dair klassik misaldır. Xüsusən də avtomobil sənayesində yaponlar 1970-ci illərdə OPEK tərəfindən idarə olunan neft böhranından orta sinif üçün avtomobil segmentində istehlakçıların tələbatlarına xidmət göstərmədə bacarıqla istifadə etdi. Yapon maşınları ucuz, etibarlı idi və avtomobillilərin böhranından əziyyət çəkənlər üçün yanacağın qənaətli istifadəsini təmin edirdi. Bazara “qarmağını” keçirən yapon avtomobil istehsalçıları müəyyən müddətdən sonra digər segmentlərə də keçdilər.

Cinah hücumunun uğurlu olması üçün həlledici amil vaxtın düzgün seçilməsidir. Orta sinif amerika avtomobil bazarına yaponların daxil olması elə hesablanmışdır ki, iqtisadi böhrandan və enerji resurslarına dair narahatçılıqdan səmərəli istifadə etmək mümkün olsun.

Strategiya rəqiblərin zəif müdafiə olunan yerlərini, onun konkret bazar segmentlərinə xidmət göstərmədə qabiliyyətsizliyini və ya hazırlıqsızlığını müəyyənləşdirməyi tələb edir. Öz növbəsində, bazarda tutulmayan yerlərin aşkarlanması, çox vaxt, bazara təmiz baxışı və onun segmentləşdirilməsinə daha yaradıcı yanaşmanı tələb edir.

III FƏSİL. Kommersiya müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi və inkişaf istiqamətləri

III.1. Strateji idarəetmədə bençmarkinq

Müasir dövrdə firmanın sahə daxilində rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsi, rəqib firmaların bazar davranışlarının və rəqabət üstünlüklərinin öyrənilməsi üçün bençmarkinq aləti tətbiq edilir. Qeyd edək ki, bençmarkinq firmanın başlıca uğur amillərinin rəqib firmaların müvafiq parametrləri ilə müqayisəli təhlilidir. Burada diqqət əsasən keyfiyyət, vaxt və məxaric göstəriciləri üzərində cəmləşdirilir və spesifik bazarlarda fəaliyyət göstərən ən uğurlu və qabaqcıl şirkətlərin müqayisəli təhlili həyata keçirilir. Bençmarkinq – qabaqcıl şirkətlərin (rəqiblərin) bazardakı fəaliyyətlərini öyrənməyə və yaxşı təcrübələrdən faydalanmağa xidmət edir; rəqib firmaların müvafiq parametrləri ilə müqayisəli təhlil əsasında firmanın mühüm uğur amillərini və zəif yerlərini müəyyənləşdirməyə imkan verir; sahədəki başqa firmalara yalnız rəqib kimi yox, həm də qabaqcıl və faydalı təcrübə mənbəyi kimi yanaşmağı tələb edir; həm bütövlükdə firmanın, həm də onun ayrı-ayrı fəaliyyət istiqamətlərinin və ya struktur bölmələrinin işinin effektivliyinin müqayisəli təhlili zamanı tətbiq edilə bilər. Rəqabətli bençmarkinq – bu sizin kompaniyanın strategiya və fəaliyyətini, həm sizin sahənizdə, həm də onun sərhədləri kənarında fəaliyyət göstərən “öz sinfində ən yaxşı olan” kompaniyaya nisbətən qiymətləndirilməsidir. Məqsəd birbaşa və ya uyğun adaptasiyadan sonra sizin kompaniyanızın məhsuldarlığının təkmilləşdirilməsi məqsədilə ən yaxşı praktiki metodların aşkarlanmasıdır. Ümumi şəkildə desək, bençmarkinq bir prosesdir. Bu proses zamanı sizin təşkilata oxşar və ya uyğun olan digər təşkilatların fəaliyyətlərində səmərəli nümunələr müəyyən edilir. Bu nümunələr fərqli xarakter kəsb edə bilər. Yəni bu hər hansı yeni məhsul (xidmət), həmin məhsulun bazara çıxarılması üsulu və ya ümumiyyətlə, idarəetmə prosesinin hər

hansı bir həlqəsi ola bilər. Burada əsas olan odur ki, baxılan hal sektorda olan digər qurumlar üçün nümunə təşkil etsin. Nümunə müəyyən edildikdən sonra prosesin sonrakı mərhələsində həmin nümunə başa düşülməyə çalışılır. Təşkilat üçün bençmarkinq yalnız bir məqsədlə tətbiq olunur: təkmilləşmək üçün. Bütün şirkətlər, təşkilatlar öz işlərini, məhsullarını, xidmətlərini təkmilləşdirmək üçün bunu tətbiq etmək məcburiyyətindədir. Təşkilatlar özlərində bençmarkinq prosesini tətbiq etməyə başlayanda onların daxili münasibətlərində də xeyli dəyişikliklər baş verir. Bençmarkinqin tətbiqi üçün məqsədlər müxtəlif ola bilər. Əsas və son məqsəd isə təşkilatın işinin təkmilləşdirilməsidir. Bununla yanaşı, altməqsədlər də fərqlənə bilər. Məsələn, bu metodu ilk olaraq tətbiq edənlərdən biri olan «Xerox» şirkəti 1979-cu ildə «Rəqabətqabiliyyətliliyin bençmarkinqi» adlı bir layihə həyata keçirmişdi. Layihədə şirkətin xərcləri və əmtəələrinin keyfiyyəti müvafiq yapon şirkətlərinin göstəriciləri ilə müqayisə edilirdi. Bençmarkinqin məqsədi bu idi ki, aparılan tədqiqatlar əsasında dəyişikliklərə olan ehtiyac və bu dəyişikliklərin tətbiqi nəticəsində əldə olunacaq müsbət nəticə müəyyən edilsin. Layihə kifayət qədər uğurlu oldu. Belə ki, bu layihənin sonunda əldə edilən nəticələrin və onlar əsasında hazırlanan təkliflərin «Xerox» şirkətində tətbiqi nəticəsində şirkətin xərcləri orta hesabla 20-25% azaldı, məhsulun keyfiyyəti isə hissəniləcək dərəcədə yüksəldi. Bu baxımdan, bençmarkinqin tətbiq ediləcək növləri məqsədlərə görə fərqlənir. Biznes münasibətləri inkişaf etdikcə bençmarkinqə maraq da artır. Azərbaycanda daha çox funksional bençmarkinqdən istifadə edilir ki, bu da son zamanlar ölkədə ISO idarəetmə standartlarının tətbiqinin geniş yayılması ilə bağlıdır. Təşkilatların bütün bençmarkinq növlərini tətbiq etmələri məqsəduyğundur, sadəcə, bunlar gərək həmin müəssisənin inkişaf strategiyasına uyğun olsun: inkişaf strategiyasında qoyulan hədəfləri əldə etmək üçün bençmarkinqin müvafiq növünə müraciət edilməlidir.

Bençmarkinq aşağıdakı parametrlər üzrə aparılır:

- firmanın bazar payı,
- məhsulun maya dəyəri, qiyməti və rentabelliği;
- istehsal texnologiyası,

- innovasiya potensialı,
- firmanın imici,
- məhsuldarlıq;
- məhsulun keyfiyyəti, çeşidi, satış həcmi və kanalları,
- satışdan sonrakı xidmət;
- işçilərin bilik və bacarıqları,
- menecerlər komandasının qabiliyyəti,
- müəssisədə sosial münasibətlərin xarakteri və s.

Bençmarkinq, yaxud nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi prosesi adətən aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olur.

1. **Müqayisə edilən obyektlərin aşkarlanması.**

Sahə liderləri – aydındır ki, sizin müxtəlif fəaliyyət növləri üzrə göstəricilərinizi müqayisə etməli olduğunuz firmalardır. Belə təhlilin diqqət mərkəzində bu kompaniyaların bazarda uğur qazanmasının səbəblərini öyrənməkdir. Onlar digərlərindən fərqli nə edirlər? Nə üçün onlar liderdilər? Bununla belə, nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi bütövlükdə az əhəmiyyətli bazar iştirakçılarına nisbətdə də həyata keçirilə bilər. Konkret ixtisaslaşmaya malik yeni iştirakçılar və ya nisbətən kiçik firmalar sizin kompaniyaya faydalı ola biləcək üstünlüklərə malik ola bilərlər. Bu üstünlüklər kompaniyanın bütöv fəaliyyəti ilə deyil, ayrı-ayrı konkret aspektləri ilə bağlı ola bilər. Bir firma müştərilərə xidmət sahəsində, digəri isə xərclərin səviyyəsinə nəzarət sferasında üstün ola bilər. Təşkilat, həm də, təcrübəni tətbiq etmək mümkün olduqda, öz sektoru ilə birbaşa əlaqəsi olmayan digər təşkilatların konkret fəaliyyət növləri (misal üçün, təchizat və alış üzrə) üzrə də nəzarət göstəricilərinin müqayisəsini apara bilər. Sifarişlərin işlənmə sistemini və anbar təsərrüfatını təkmilləşdirməyə cəhd edən Xerox kompaniyası, posılka ticarəti üzrə isxtisaslaşan və göstərilən problemlərin həlli anlamında Xerox kompaniyasının əsas rəqiblərinə nisbətən daha qabaqcıl hesab edilən L.L.Bean kompaniyasının nəzarət göstəriciləri ilə müqayisələr apardı.

2. Nəzarət göstəriciləri müqayisə edilməsi lazım olan biznes tərəflərinin aşkarlanması.

Dəyərə əlavə edilməsi zəncirində biznesin bütün aspektləri potensial bençmarkinq obyektləridir. Təfəssilatlı müqayisə aparmaq üçün bir neçə vacib proseslərin seçilməsi adətən resursların qıtlığı və vaxt məhdudluğu ilə şərtlənir. Bu proseslər ilk növbədə sahədə uğur qazanmağın əsas amilləri ilə bağlıdır. Əhəmiyyətli xərc aparan proseslər, müştərilərin razılığına əhəmiyyətli təsir göstərən proseslər, həmçinin maksimum mümkün təkmilləşdirmə imkanı olan proseslər ilk növbədə diqqət mərkəzində olurlar. Sonradan, təhlil, yeni fəaliyyət sferasında orijinal rəqabətli üstünlüyün yaradılması məqsədilə genişləndirilə bilər.

3. Proses və əməliyyatlar arasından müqayisə aparmağa imkan verən əhəmiyyətli məlumatların yığılması.

Kompaniyanın öz əməliyyatları haqqında məlumatları rahat surətdə əldə etmək olar, lakin, rəqiblərin nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə zamanı onların uyğun məlumatlarına giriş kommersiya sirri baxışları səbəbindən məhdudlaşdırıla bilər. Belə güman edilir ki, nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi üçün rəqiblər haqqında informasiyanın üç əsas mənbəyi var: nəşr edilmiş məlumatlar, məlumatların mübadiləsi, müsahibə.

- Nəşr edilmiş məlumatlara kompaniyaların hesabatı, texniki (sahəvi) hesabatlar, hökumətin və ya sahə assosiasiyalarının sifarişi ilə aparılmış sahəvi tədqiqatların və sorğuların nəticələri aiddir.

- Məlumatların mübadiləsi konfranslar kimi sahə forumlarında az və ya çox dərəcədə rəsmi birbaşa əlaqələr zamanı həyata keçirilir. Sahələrin əksəriyyətində rəqabət aparan firmaların əməkdaşları və menecerləri zaman-zaman şüurlu və ya niyyətsiz olaraq informasiyaların mübadiləsi məqsədilə görüşürlər.

- Müştərilərlə, distribyutorlarla, sahə ekspertlərlə, rəqib-firmaların keçmiş əməkdaşları ilə, tənzimləyici orqanlarla, dövlət məmurları və s. ilə birbaşa müsahibə nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi məqsədilə rəqiblərin fəaliyyəti barədə informasiya yığılmasında faydalı ola bilər. Çox vaxt rəqib-kompaniyaların müştəriləri rəqiblərdə həyata keçirilən proseslər haqqında informasiyaların zəngin

mənbəyi ola bilər. Belə ki, göstərilən xidmət səviyyəsi və ya həmin kompaniyanın şikayətlərlə necə işlədiyi barədə müştərilərə suallar verməklə həmin servisin həyata keçirilməsi üçün istifadə edilən “gizli” prosesləri öyrənmək olar.

4. Şəxsi proseslərlə müqayisə.

Nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə prosesinin son mərhələsi “öz sinfində ən yüksək olan” kompaniyalarda tətbiq olunan proseslərin firmanın şəxsi prosesləri ilə tutuşdurulması və müqayisəsidir. Məqsəd, sonda həyata keçirilməsi lazım gələn tədbirlərin aşkarlanması və təkmilləşdirmələrin izlənməsi və qiymətləndirilməsi üçün proseslərin təkmilləşdirilməsidir.

Müqayisənin aparılması və xüsusi diqqətəlayiq zonaların aydınlaşdırılmasından sonra bir neçə variant mümkün ola bilər. Birincisi, firma əməliyyatların aparılması metodlarının ən yaxşı praktiki metodlara oxşar olduğu nəticəsinə gələ bilər. Bu halda firma bu metodlardan istifadəni davam etdirəcək və mümkün olan yerlərdə onları təkmilləşdirməyə çalışacaq. İkincisi, firma öz proseslərinin qeyri-adekvatlığı qənaətinə gələ və ya onları qeyri-optimal və tamamilə yenidən baxılmaq lazım gəldiyini etiraf edə bilər. Bunun ardınca aşkarlanmış ən yaxşı metodların tətbiqilə yeni proseslərin yaradılması lazım gələ bilər. Alternativ olaraq, kompaniya, digər sahələrdən götürülən ən yaxşı praktiki metodlara əsaslanaraq proseslərin silahlanmasına gedə bilər. Bu, kompaniyaya qəfildən öz rəqiblərini keçməyə və innovasiyalar nəticəsində rəqabətli üstünlük əldə etməyə imkan verir.

Yenilərin təklifi və ya mövcud proseslərin təkmilləşdirilməsi situasiyasında ən yaxşı praktik metodların mənimsənilməsi zamanı firmaya tərəqqini qiymətləndirməyə imkan verən məqsədləri müəyyənləşdirmək lazımdır. Məqsədli göstəricilər konkret (məsələn, “üçüncü signal səmindən sonra 95 faiz telefon zənglərinə cavab vermək”) və müəyyən vaxt müddəti çərçivəsində əldə edilən olmalıdır.

Nəzarət göstəricilərinin müqayisəsi rəqiblərin təhlilində əhəmiyyətli elementdir. Bundan başqa, strategiyaların daha aydın şəkli, rəqibləri güclü və zəif tərəfləri daha səmərəli rəqabət strategiyasını hazırlamağa imkan verir.

Azərbaycanda bençmarkinqdən istifadə olunsada, bu sahənin tətbiq edilmə səviyyəsində və keyfiyyətində ciddi fərqlər, çatışmazlıqlar var. Əsas çətinlik bençmarkinqin fəlsəfəsinin tam başa düşülməməsidir. Müşahidələr göstərir ki, təşkilatların çoxu hələ düzgün metodologiyadan istifadə etmirlər. Bu da ona gətirib çıxarır ki, proses xeyli vaxt aparır daha çox vəsait xərclənir, əldə edilən nəticə isə gözlənilən səviyyədə olmur. Bençmarkinq müxtəlif mərhələləri, fazaları olan bir prosesdir. Bir mərhələ düzgün həyata keçirilmədən digər mərhələ başlansa və ya mərhələlərin ardıcılığı dəyişik salınsa, sözsüz ki, nəticə ürəkaçan olmayacaq. Lakin ildən-ilə bu sahədə vəziyyət müsbət istiqamətdə dəyişir. Xüsusilə xarici şirkətlərin gətirdiyi təcrübə əsasında yetişən yerli mütəxəssislərin əldə etdikləri biliklər bu sahənin inkişafı üçün əsas rol oynayır. Qeyd edək ki, daxili bençmarkinq - bençmarkinqin istənilən prosesinin çıxış nöqtəsi kimi həmişə ilk növbədə nəzərdən keçirilir. Bu yanaşma çoxlu sayda iş yarımbölmələri və oxşar fəaliyyətlə məşğul olan, lakin nisbətən ayrı-ayrı işləyən yarımbölmələri olan təşkilatlarda daha səmərəlidir.

3.2. Kommersiya müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsində xarici təcrübə

Biznesin idarə edilməsinin əsasında strategiyanın işlənilməsi, onun adaptasiyası və həyata keçirilməsi durur. Kompaniyanın strategiyası – onun bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinin, səylərin koordinasiyasını təmin edilməsinin, istehlakçıları cəlb etmək və tələbatlarını ödənilməsinin, uğurlu rəqabəti təmin edilməsinin və qlobal məqsədlərə çatmağ üçün idarəetmənin kompleks planıdır. Strategiyanın işlənilmə prosesi inkişafın və fəaliyyətin bütün mümkün istiqamətlərinin öyrənilməsindən və ümumi istiqamətin, təhlil edilən bazarların, rəqabət metodlarının və biznes modellərinin seçilməsindən ibarətdir.

Başqa sözlə, strategiya kompaniya tərəfindən istiqamətin, bazarların, rəqabət metodlarının və biznesin aparılması yollarının seçilməsidir.

Əgər, strateji görüntü kompaniyanın gələcək obrazını göstərsə, missiya isə onun fəaliyyətinin indiki zamanda olan vəziyyətinin əks etdirir: hansı məhsulları və xidmətləri təklif edir, onun müştəriləri kimdir, texnoloji və işgüzar imkanları necədir. Bir çox müəssisələr öz missiyalarını illik hesabatlara daxil edir və Web-saytlarda yerləşdirirlər.

Strategiyanın işlənilməsi, tətbiq edilməsi və istifadəsi menecmentin prioritet vəzifələrindəndir. Bu baxımdan müəssisənin gələcəyini aktiv formalaşdırmaq iqtidarında olan menecerlərə hər zaman ehtiyac var. Onlar strategiyayı işləyib hazırlayırlar və biznes modelinin seçilməsinə cavabdeh olmalıdırlar. Strategiya məhsuldarlığın istiqamətlərini yaradır, rəqabət üstünlükləri. Mükəmməl işlənmiş strategiyasız təşkilat fəaliyyəti öz mənasını itirir, rəqabətətlilik aşağı düşür, ümumi nəticələrin aşağı düşməsinə səbəb olur. Bütün müəssisə üçün vahid strategiyanın olması məqsədyönlü səylərin formalaşmasına səbəb ola bilər.

Strateji görüntülərə və missiyalara misallar əsasında baxaq:

Microsoft Corporation — proqram təminatının istehsalı

Uzun illər Microsoftun fəaliyyəti aşağıdakı strateji görüntü ilə müəyyən edilirdi: "Hər evdə, hər iş masasında kompyuter və bir nömrəli proqram təminatı". Lakin Internetin və elektron cihazların yaranması 1999-cu ildən Microsoft kompaniyasının görüntüsünü aşağıdakı kimi dəyişməyə vadar etdi: Hər yerdə və hər zaman istənilən cihazlarda bir nömrəli proqram təminatı vasitəsilə yeni imkanların təmin edilməsi".

Intel — personal (şəxsi) kompyuterlər üçün prosessorların istehsalı

"Bizim görüntümüz: Internetə qoşulmuş milliardlarla kompyuter, millionlarla server, electron kommersiyadan trillionlarla gəlir. Intelin missiyası —Internet-iqtisadiyyatda əsas malgöndərən kimi qalmaq və Internetin

effektivliyinin artırılmasına səy göstərmək. Bu gün kompyuterlərdə əsas Internetdir. Biz isə PK və Internetin imkanlarını artırmağa çalışırıq."

Otis Elevator — liftlərin istehsalı

"Bizim missiya — insanların və yüklərin daşınması üçün digər kompaniyaların təmin edə bilməcəyi etibarlı vasitələrin təqdim edilməsidir".

Avis rent-a-car — avtomobillərin kirayəyə verilməsi

"Bizim biznes — avtomobillərin kirayəyə verilməsi. Bizim missiya-müştərilərin tələbatlarının tamamilə qane edilməsi".

Amerika Qırmızı Xaç

"Missiya — həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması; öz gücünə inanmaq və məsuliyyəti artırmaq; insankara ilk yardım göstərmək".

Eastman Kodak

"Biz foto edirik".

Ritz-Carlton otellərinin şəbəkəsi

" Ritz-Carlton otellərinin şəbəkəsinin missiyası — hər qonağa daim diqqət və maksimum rahatlığın təmin edilməsi".

"Biz öz qonaqlarımıza ən yaxşı fərdi xidməti, komfortu, sakit və nəfis şəraitin yaradılmasını təmin edirik".

Long John Silver's

"Bizim görüntü: Amerikada ən yaxşı restoranlar şəbəkəsinə çevrilmək. Hər alıcıya sağlam, dadlı və ucuz yeməklərin təqdim edilməsi. Tez və nəzakətli xidmət".

Bristol-Myers Squibb

"Bristol-Myers Squibb missiyası — sanitar-gigiyenik vasitələr hesabına həyat keyfiyyətini yüksəltmək. Bizim məqsəd — dünya miqyaslı liderə çevrilmək".

Strateji məqsədlər — sahədə təşkilatın mövqelərinin möhkəmləndirilməsi və rəqabətətliliğın artırılması; maliyyə məqsədləri — planlaşdırılmış maliyyə göstəriciləri.

Banc One Corporation

Strateji məqsəd "Maliyyə bazarında həmişə ilk üçlüyə daxil olmaq".

Domino's Pizza

Strateji məqsəd "30 dəqiqə ərzində isti pizzaların çatdırılması. Münasib qiymət, məqbul gəlir".

Ford Motor Company

Strateji məqsəd "Bizim müştərilərin tələbatlarının keyfiyyətli avtomobillərin çatdırılması, yeni məhsulların hazırlanması, yeni nəqliyyat vasitələrinin istehsal tədbiqinin vaxtının azaldılması."

Alcan Aluminum

"Minimum xərclərlə aluminium istehsalı, Standard and Poor indeksini orta göstəricidən yuxarı saxlamaq".

Yuxarıda göstərilən strategiyaların nəzərə alınması, dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və tətbiq edilməsi prioritet məsələlərdən birinə çevrilməlidir.

Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi məsələləri sırasında strateji proqramların işlənilməsini xüsusilə fərqləndirmək olar. Strateji proqrama aşağıdakılar aid edilə bilər:

- 1) təşkilatın strateji planı
- 2) strategiyanın reallaşdırılması planı
- 3) strategiyanın reallaşdırılması qrafiki
- 4) strategiyanın resurs təminatı.

Strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət və qiymətləndirmə - məntiqi olaraq strateji idarəetmədə həyata keçirilən sonuncu proses hesab olunur.

Strateji nəzarət – strategiyanın reallaşdırılması haqqında informasiyanın toplanması və emalını, kənarlaşmaların aşkara çıxarılmasını və bunun səbəblərinin

müəyyən edilməsini və qiymətləndirilməsini, strateji fəaliyyətlərdə korrektə (düzəliş) edici qərarların qəbulunu nəzərdə tutur.

Strateji nəzarət aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- vaxtlı-vaxtında olması
- nəticəyə yönəlik olması
- sadə olması
- qənaətli olması
- təşkilatın missiyasına və strategiyasına uyğun olması.

Qeyd etmək lazımdır ki, başlıca strateji nəzarətçi – firmanın sahibidir, mülkiyyətçisidir. Sahibkar tərəfindən aparıcı təşkilatların təcrübəsinin öyrənilməsi, bizim şəraitə uyğunlaşdırılması və tətbiq edilməsi təşkilat fəaliyyət göstəricilərinin artmasına, bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə imkan yarada bilər.

Nəticə və təkliflər

Müəssəsinin fəaliyyətinin məqsədyönlü təşkil olunması onun qarşıya qoyulmuş müəyyən məqsədin nail olunmasına istiqamətləndirilməsini nəzərdə tutur ki, bu da firmanın idarə olunmasında ehtiva olunur. Firmanın məqsədi mənfəət əldə etmək və mənfəəti maksimallaşdırmaqdır. Bunun üçün o səmərəli fəaliyyət göstərməlidir. Buna görə də səmərəlilik və məhsuldarlıq onun alt məqsədləri və ya vəzifələri kimi qəbul olunur. Müasir dövrdə strateji idarəetmə problemləri, onun təkmilləşdirilməsi də inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsi hər bir müəssisə üçün çox vacib və prioritet məsələlərdəndir.

Bu mövzuda apardığımız tədqiqat nəticəsində aşağıdakı nəticələri əldə etmişik:

- Strateji idarəetmənin mahiyyəti qeyri-stabil xarici mühit şəraitində effektiv fəaliyyətin təmin edilməsinə istiqamətlənən, fasiləsiz nəzarət və qiymətləndirməyə əsaslanan müəssisənin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması və reallaşdırılmasında öz əksini tapır. Beləliklə, elmi ədəbiyyatın təhlili nəticəsində strategiyaya müxtəlif təriflərin verilməsinə şahid olduq, amma bizim fikrimizcə, aşağıdakı tərif bu anlayışın mahiyyətini daha ətraflı açıqlayır. Strategiya – bazarlarda mövqelərin qazanılması, möhkəmlənməsi və alıcıların tələbatlarının səmərəli surətdə ödənilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirlərdən ibarət olan plandır;

- Strateji idarəetmənin effektivliyinin təmin edilməsində prinsiplər əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir strategiya müəyyən prinsiplərə, qaydalara əsaslanır ki, onların da əsasında menecerlər uzunmüddətli məqsədlərin ardıcıl əldə olunmasına istiqamətlənən qərarların qəbul edilməsinə nail olurlar. Ümumilikdə, strategiyanın reallaşdırılmasının nəticələri qiymətləndirilir, onların vasitəsilə müəssisə fəaliyyətinə nəzarət həyata keçirilir;

- Kommersiya müəssisələrinin idarə edilməsində strateji idarəetmənin bütün mərhələlərinin düzgün tətbiqi istənilən və gözlənilən nəticələrin əldə oluması üçün əsasdır;

- Strategiyanın formalaşdırılması bir tərəfdən mövcud və arzuolunur vəziyyət arasında fərqliliyin aradan qaldırılmasına, digər tərəfdən isə SWOT-təhlilin əvvəlki mərhələsində formalaşdırılan əsas məqsədləri əks etdirməlidir;

- The Coca-Cola Company — dünyanın ən böyük şirkətlərindən biridir. Coca-Colanın faktiki istehsalı və paylanması fransayzinq modelinə əsaslanır. “Coca-Cola” şirkəti hazırda dünyada istehlakçılara 450 növdən çox qazlı və qazsız sular təklif edən ən böyük şirkətlərdən biridir. İçkilərin ən geniş paylanma sistemi ilə 200-dən çox ölkənin 1.5 milyarddan artıq istehlakçıları hər gün şirkətin içkiləri ilə təmin olunurlar. Şirkətimizdə 300 əməkdaş çalışır. Şirkətin 36 distribütoru “Coca-Cola” biznesini həyata keçirmək üçün 400 əməkdaşa malikdirlər. Təchizat sektorları ilə birlikdə biz “Coca-Cola”nın Azərbaycandakı biznesinə təxminən 3000 nəfərin cəlb edildiyini deyə bilərik.

- Azərbaycanda bençmarkinqdən istifadə olunsada, bu sahənin tətbiq edilmə səviyyəsində və keyfiyyətində ciddi fərqlər, çatışmazlıqlar var. Əsas çətinlik bençmarkinqin fəlsəfəsinin tam başa düşülməməsidir. Müşahidələr göstərir ki, təşkilatların çoxu hələ düzgün metodologiyadan istifadə etmirlər. Bu da ona gətirib çıxarır ki, proses xeyli vaxt aparır daha çox vəsait xərclənir, əldə edilən nəticə isə gözlənilən səviyyədə olmur.

- Sahibkar tərəfindən aparıcı təşkilatların təcrübəsinin öyrənilməsi, bizim şəraitə uyğunlaşdırılması və tətbiq edilməsi təşkilat fəaliyyət göstəricilərinin armasına, bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə imkan yarada bilər.

Sonda qeyd etmək istərdik ki, tədqiq etdiyimiz mövzunun aktuallığı və müxtəlif tədqiqatların aparılmasına baxmayaraq tam araşdırılmaması onun tədqiqat obyektini kimi diqqət mərkəzində olmasına səbəbdir.

ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

1. Axundov M. Strateji idarəetmə. Bakı, 2001.
2. Staretji planlaşdırma. B.2014
3. Бендигов М.А. Стратегическое планирование развития наукоемких технологий и производств М.: Академия, 2000. - 304 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296 с.
5. . Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие К.: Знання-Прес, 2002.-139 с.
6. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник -М.: Филинь, 2001.-508 с.
7. . Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организаций М.: «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001.-208 с.
8. Добренкова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001.-404 с.
9. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах М.: ФИНПРЕСС, 2001.-238 с.
- 10.. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник М.: Юристь, 2002.-413 с.
- 11.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для вузов М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
12. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика-М.: Генезис, 2001.-751 с.
- 13.. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие М.: Любавич, 2000. - 283 с.
14. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии М.: ПРИОР, 2001. -268 с.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 374 с.
- 16.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. 288 с.
17. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга: Учебно-практическое пособие М.: Юристь, 2002. - 378 с.
18. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.-240 с.
19. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4 / Модульная программа для менеджеров М.: ИНФРА-М, 2000. - 281 с.
- 20.Самедов А.Г. Управление коммерческими предприятиями. Б.2015.
21. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент СПб.: Питер, 2002. - 123 с.

22. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.-444 с.
23. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов — М.: «Издательство ПРИОР», 2000. 288 с.
24. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление СПб.: Питер, 2002. — 542 с.
25. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания М.: ФИНПРЕСС, 2000. - 272 с.
26. Джон ван Маурик Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. — 208 с.
27. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии СПб.: Питер, 2002. - 538 с.
28. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.: Питер, 1999. - 560 с.
29. Дэй Дж. Стратегический маркетинг М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. - 632 с.
30. Макнилли М.Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента М.: Олимп-Бизнес, 2002. - 290 с.
31. Минцберг Г. Стратегический процесс СПб.: Издательство «Питер», 2001. — 684 с.
32. Минцберг Г. Школа стратегий. Стратегические сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 330 с.
33. Саймон А. Стратегические технологии баз данных: менеджмент на 2000 год М.: Финансы и статистика, 1999. - 479 с.
34. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2001.-412 с.
35. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям / Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. СПб.: Питер, 2001. - 224 с.
36. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера СПб.: Питер, 2001. — 378 с.

РЕЗЮМЕ

На современном этапе развития рыночной экономики все большую актуальность приобретает необходимость разработки и реализации перспективного управления эффективностью деятельности предприятия. В современной науке об управлении известно достаточно много различных моделей управления фирмами. Выбор той или иной из них представляет собой самостоятельную и весьма важную для успешной деятельности предприятия задачу. Однако не все решения, касающиеся системы и методов управления на предприятии, относятся к стратегическим.

Стратегическое управление - это деятельность, обеспечивающая достижение долгосрочных целей предприятия посредством ее ориентации на потребителя, использования человеческого потенциала, изучения окружения предприятия и взаимодействия с ним.

Основной целью стратегии управления эффективностью деятельности коммерческого предприятия является обеспечение его экономического роста и развития на долгосрочную перспективу.

В целом необходимо отметить, что в результате реализации стратегических целей и задач наблюдается значительное улучшение основных показателей эффективности деятельности предприятия. Таким образом, в работе рассмотрены теоретические и практические аспекты стратегического управления эффективностью деятельности коммерческого предприятия, реализация которых позволит обеспечить экономический рост и развитие на долгосрочный период.

SUMMARY

At the present stage of development of the market economy is more urgent need to develop and implement long-term management of enterprise performance. In modern science, we know enough about how to manage a lot of different models of management companies. Choosing one or another of them is an independent and very important for the success of the enterprise mission. However, not all decisions concerning the system and methods of management in the enterprise, are strategic.

Strategic management - activities that achieve long-term goals of the company through its customer focus, the use of human potential, the study of the enterprise environment and interact with it.

The main aim of the strategy performance management business is ensuring its growth and development over the long term.

In general, it should be noted that as a result of the implementation of strategic goals and objectives there is a significant improvement in key performance indicators of the company. Thus, the theoretical and practical aspects of the strategic management of the effectiveness of the business, the implementation of which will ensure economic growth and development in the long term.