

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Quliyev Vəli Əli oğlu

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«İstehsal proqramlarının formalaşması» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı İİM020000

Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı İİM020012

«Strateji idarəetmə»
(menecment)

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.n., prof. Həsənov H.S.

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) prof. K. A. Şahbazov

BAKİ - 2015

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
<i>Fəsil I. İşgüzar təşkilatlarda istehsal proqramlarının hazırlanmasının nəşəri əsasları.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1. Müəssisədə planlaşdırmanın mahiyyəti, prinsipləri və hazırlanması metodları.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2. Müəssisənin inkişaf planının əsasbölmələri.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3. Müəssisədə istehsal proqramının hazırlanması.....</i>	<i>17</i>
<i>FƏSİL II. Müəssisələrdə istehsal proqramlarında istifadə prosesi.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1. Müəssisənin istehsal proqramı və onun göstəriciləri.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2. İstehsal proqramlarının təhlili və qiymətləndirilməsi xarakterik çalarları.....</i>	<i>28</i>
<i>2.3. İstehsal proqramının reallaşması əsasında müəssisənin rəqabət üstünlüklərinin aşkar edilməsi məsələləri.....</i>	<i>40</i>
<i>Fəsil III. İstehsal proqramlarının təkmilləşdirilməsi məsələləri.....</i>	<i>51</i>
<i>3.1. İşgüzar təşkilatın əmtəə strategiyasının yaxşılaşdırılması yolları... </i>	<i>51</i>
<i>3.2. Səmərəli əmtəə siyasətinin təşəkkülü xüsusiyyətləri.....</i>	<i>61</i>
<i>3.3. Əmtəənin hərəkətinin yerinə yetirilməsi istiqamətləri.....</i>	<i>70</i>
<i>NƏTİCƏ.....</i>	<i>80</i>
<i>İstifadə olunmuş ədəbiyyat.....</i>	<i>84</i>

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir şəraitdə müəssisənin uğurla fəaliyyət göstərməsi istehsal proqramının səmərəli şəkildə hazırlanmasından aslıdır. İstehsal proqramı müəssisənin fəaliyyətinin güzgüsü rolunu oynayır. Yalnız onun vasitəsilə bu və ya digər alıcı firmanın fəaliyyəti haqqında təsəvvürə malik olur. Məhz bu baxımdan yanaşdıqda görürük ki, istehsal proqramının hazırlanması və istifadəsinin öyrənilməsi mühüm aktuallıq kəsb edir.

Əmtəə və xidmətlərdə bütün canlılar kimi doğulur, yaşayır və bir müddətdən sonra ömrünü tamamlayır. Bu prosesin başlanğıcında isə istehsal ehtiyatları dayanır. Yeni bir əmtəənin hazırlanıb bazara təklif olunduğu ilk vaxtlarda satışları nisbətən yüksək olduğu halda, daha sonrakı mərhələlərdə getdikcə düşəcək bir müddət sonra isə satışları tamamilə dayandırılacaqdır. Təbii olaraq əldə olunan qazancları da bu konyuktur dalğalanmalara paraleldir.

Fiziki əmtəələrin nə olduğunu və necə təsnifatlandırıldığını müəyyənləşdirmək nisbətən asan olduğu halda, xidmət anlayışını bu şəkildə təsnifat qruplarına bölmək isə olduqca çətin məsələdir. Çünki, iqtisadi fəaliyyətlərin əhəmiyyətli bir qismini təşkil edən xidmətlərin konkret sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi istiqamətində bu günədək çox az tədqiqat aparılmışdır.

Istehsal prosesinin səmərəli təşkili prinsiplərini, işgüzar təşkilatın fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi, istehsal prosesinə ehtiyatların cəlb edilməsi, maddi və maliyyə proseslərinin idarəetmə mexanizmi və tədarükün təşkili və firmanın təchizatçılarla əlaqə formaları az tətqiq olunan sahələr sayılır. Elm adamları bu istiqamətdə öz səylərini birləşdirməli və elmi axtarışlarını davam etdirməlidir-lər. Həyat standartlarının bu günkü mütərəqqi meyilli dəyişiklikləri də bunu tələb edir.

Tədqiqatın məqsədi. Magistr dissertasiyasının məqsədi mövsud postindustrial şəraitdə istehsal proqramlarını hazırlanması və istifadəsi məsələlərinin elmi və təcrübəvi cəhətlərini üzə çıxarmaq əsasında istehsal proqramından səmərəli istifadə mexanizmini araşdırmaqdan ibarətdir.

Tədqiqatın obyektı kimi ölkənin biznes strukturları və onların müxtəlif modifikasiyalarında istehsal proqramlarının işlənməsi götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmetini isə istehsal proqramlarının hazırlanması və istifadəsi zamanı ortaya çıxan idarəetmə münasibətləri və bu prosesin mexanizmləri, alətləri və üsulları təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını Azərbaycanda və digər ölkələrdə istehsal proqramlarının hazırlanmasına həsr olunmuş menecmentin və iqtisad elminin nəzəriyyə və təcrübəsinin fundamental müddələri, sosial-institutsionalizm cərəyanından doğan fikirlər, empirik, strategiya məktəblərinin apardığı sistemləşmələr və elmi ümumiləşmələr təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- istehsal proqramlarının əsas aspektləri tədqiq olunmuşdur;
- istehsal proqramlarının səmərəli işlənməsi və istifadəsi üsulları sistemləşdirilmişdir;
- istehsal proqramının əsas göstəriciləri dəqiqləşdirilmişdir;
- yerli işgüzar təşkilatlarda istehsal proqramlarının hazırlanmasında SWOT təhlilin əhəmiyyəti əsaslandırılmışdır;
- istehsal proqramlarının reallaşdırılması əsasənda müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin artması müəyyənlişdirilmişdir;
- əmtəə siyasətinin təkmilləşdirilməsi yolları üzə çıxarılmışdır.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Magistr dissertasiyasında istehsal proqramlarının hazırlanması və istifadəsi məsələlərinin araşdırılması tədqiqatın praktiki əhəmiyyətə malik olmasına dəlalət edir. Aparılan araşdırmalar nəticəsində istehsal prosesinin səmərəli təşkili prinsiplərini, işgüzar təşkilatın fəaliyyət istiqamətinin müəyyənlişdirilməsi, istehsal prosesində proqramların yeri və rolu, əmtəə siyasətinin həyatə keçirilməsi istiqamətləri, istehsal proqramlarının reallaşması yolu

ilə müəssisənin rəqabət üstünlüyünün artırılması məsələləri öyrənilmişdir. Bu da irəli sürülən təklif və tövsiyələrin tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, 9 paragrafı birləşdirən üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından və ibarətdir.

Fəsil II. İşgüzar təşkilatlarda istehsal proqramlarının hazırlanmasının nəşəri əsasları

I.1. Müəssisədə planlaşdırmanın mahiyyət, prinsipləri və hazırlanması metodları

Müəssisənin elmi əsaslarla idarə olunmasının ən mühüm cəhətlərindən biri də onun istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasıdır. Planlaşdırma idarəetmənin əsas funksiyasıdır.

Əgər planlaşdırmanın prinsipləri, planın tərtibində tətbiq olunan metod və istifadə olunan göstəricilər sistemi iqtisadi proseslərin mahiyyət və daxili əlaqələrini düzgün nəzərə ala bilirsə, belə planlaşdırma elmi planlaşdırma hesab olunur. Qoyulmuş sualın şərhinə keçməzdən əvvəl, onun izahını asanlaşdıran bəzi anlayışların - "plan", "planlaşdırma", "proqram", "proqnoz" - mahiyyətini açmaq zərurəti vardır.

"Plan" yunan sözü olub məzmununa görə "rəvan", "bərabər" sözlərinə uyğun gəlir. Plan - məqsədi, məzmunu, həcmi, metodları, ardıcılığı, icra olunma vaxtı göstərilməklə müəyyən bir dövr üçün yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan iş və tapşırıqların məcmusunu özündə əks etdirən sənəddir.

"Planlaşdırma" anlayışına, elmi cəhətdən formalaşdırılan biliklər sistemi kimi və habelə ictimai həyatın bütün sahələrinin şüurlu nizamlanmasına yönəldilmiş fəaliyyət növü, praktiki proses kimi də baxmaq olar. O, iqtisadi qanunlar və mövcud təcrübədən istifadə əsasında plan, proqram və layihələrin hazırlanması prosesidir. "Proqram" - dövlət və təsərrüfat subyektləri tərəfindən müəyyən dövr ərzində icrası nəzərdə tutulan təsərrüfat tədbirləri üzrə məqsəd və vəzifələrin məcmusudur. (6, s/46). Plan - proqramda öz əksini tapan tədbirlərin rəvan, bir qaydada realizə olunması məqsədilə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan konkret və kompleks tədbirlər

sistemidir. Göründüyü kimi, planla proqramın vəhdəti çox, fərqi isə azdır; proqram. Məqsəd və vəzifələdirsə, plan onların yerinə yetirilməsi mexanizmidir, daha doğrusu, proqramın həyata keçirilməsi üçün məqsədyönlü konkret tədbirlərin məcmusudur.

"Proqnoz" - perspektiv dövr üçün iqtisadi inkişaf və sosial tərəqqinin əsas problemlərinin həlli yollarına, üstünlük veriləcək sahələrin inkişaf istiqamətlərinə, strateji məqsədlərə nail olmaq üçün qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə dair elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsəvvür, mülahizə və tövsiyələrin məcmusudur. Proqnozlar vasitəsilə bütövlükdə iqtisadiyyatın, onun sahələrinin və təsərrüfat subyektlərinin yaxın və uzaq perspektiv üçün inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək imkanı əldə edilir.

Uzunmüddətli perspektiv inkişaf proqramları proqnozlar əsasında tərtib olunur. Proqnozlaşdırma əsasında gəlinən nəticənin dəqiqlik dərəcəsi yüksək olmasa da, onun üstünlüyü və vacibliyi, proqnozlara istinad edərək onların əsasında hər hansı ictimai-iqtisadi prosesin gələcək inkişafı üçün alternativ proqram variantlarını müəyyən etmək imkanının yaranması ilə izah edilir. Proqnozlar əsasında orta bir müddəti əhatə edən - bir qayda olaraq beş illik proqramlar tərtib olunur. Belə proqramlar proqnozlara nisbətən daha dəqiq və konkret olur, çoxsaylı iqtisadi, sosial, elmi-texniki və təşkilati problemlərin həllini nəzərdə tutur. Proqramların əhatə etdiyi dövr üçün onun yerinə yetirilməsi planı işlənib hazırlanır.

Bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadi sistemdə müəssisələr üçün ən önəmli məsələ öz fəaliyyətlərinin planlı qaydada aparılmasına nail olmaqdır. Müəssisə istehsal etdiyi məhsula, gördüyü işlərə, göstərilən xidmətlərə tələbatı, habelə iqtisadi və sosial inkişafını təmin etmək, özünün işçilərinin şəxsi gəlirlərinin yüksəldilməsi zəruriliyini nəzərə alaraq öz fəaliyyətini müstəqil planlaşdırır və inkişaf perspektivlərini müəyyən edir.

Müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır: fasiləsizlik, optimallıq, qənaətlilik, sabillik, müəssisənin və onun bölmələrinin

planlarının vəhdəti, prioritetlərin müəyyən olunması, komplekslik, planın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Planlaşdırmamın fasiləsizliyi uzunmüddətli və qısamüddətli planların qarşılıqlı əlaqələndirilməsi yolu ilə təmin edilir. Planların optimallığı istehsal-texniki vəzifələrin həllinin alternativ variantlarının hazırlanması ilə əldə edilir. Xərc və nəticənin ən yaxşı əlaqəsini təmin edən ideyaların reallaşdırılması yolları ən optimal hesab edilir.

Qənaətlilik anlayışı da eyni mahiyyət daşıyır. Ayrı-ayrı layihələr, istehsal bölmələri və bütövlükdə müəssisə konkret mikro və makroşərait üçün optimal olan maliyyə nəticələri əldə etməlidir. Hər bir firmada işgüzar fəallığın artması və azalması baş verir. Buna görə də hər il kapitalın rentabelliyyəsinin artımına nail olmaq olmaz.

Planın stabilliyi müəssisənin rentabelliyyəsinin zəruri atributudur. Müəssisə hadisələri qabaqcadan proqnozlaşdırma bilmirsə, bu onun maliyyə sabitliyinin pozulması və iflası ilə nəticələnmə bilər.

Müəssisənin və onun bölmələrinin planlarının vəhdəti iki yolla: birincisi, yuxarıdan - baş direktordan aşağıya - sex və şöbələrə tapşırıqların direktiv planlaşdırılması yolu ilə, ikincisi isə, firmadaxili strukturların işinin əsas göstəriciləri üzrə firma rəhbərliyinin məsləhətləri ilə - indikativ planlaşdırma yolu ilə əldə edilir. Bu zaman planlaşdırma aşağıdan yuxarı həyata keçirilir. Hər iki halda müəssisədə planların vəhdətliyi təmin edilir (5,a.213).

Hər bir müəssisədə prioritetlərin müəyyən olunması zəruridir və bu, əsasən perspektiv üçün yeni məhsul növlərinin yaradılması ilə bağlıdır. Prioritet kimi enerjiyə qənaəti təmin edən texnologiyalara keçid, ətraf mühitin qorunması və s. təşkil edə bilər. Planın kompleksliliyi hər bir bölmənin qarşısında duran bütün məsələləri onun tam əhatə etməsi, hər bir istehsal vahidi planının digər bölmələrin fəaliyyət planları arasında qarşılıqlı əlaqə, planlaşdırılan obyektin və onunla əlaqədar olan bölmələrin fəaliyyətilə bağlı olan bütün işlərin planda tam əks olunması deməkdir.

Beləliklə, müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırma sistemi onun əsas vəzifələrinin və planlaşdırma prinsiplərinin reallaşdırıldığı planların məcmusudur. Planların növlərini aşağıdakı əlamətlər üzrə təsnifləşdirmək olar:

- əhatəetdiydövrəgörə;
- funksionalbaxımdan;
- idarəetməiyerarxiyasına görə;
- planlaşdırmaiyerarxiyasına görə.

Əhatə etdiyi dövrə görə planlar aşağıdakı növlərə bölünür: qısamüddətli planlar (əhatə etdiyi dövr 1 ildən az olan);

ortamüddətli planlar (1 ildən 5 ilə qədər dövrü əhatə edənlər); uzunmüddətli planlar (əhatə etdiyi dövr 5 ildən çox olanlar).

Planların əhatə etdiyi dövr müddəti proqnozların keyfiyyətindən, planlaşdırma obyektindən, planlaşdırılan müəssisə və sahədən, məhsulun həyat tsiklindən, elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinin vəziyyətindən və s. asılıdır. Funksional əlamətə görə planlar satış planına, istehsal planına, maddi-texniki təminat planına, maliyyə planına, investisiya planına və s. bölünür. İdarəetmə iyerarxiyası əlaməti üzrə planların təsnifləşdirilməsi ümumi planlaşdırma, şöbələr və bölmələr üzrə planlaşdırmanın və iş yerlərinin planlaşdırılmasının fərqləndirilməsini, həmçinin təşkilati-struktur baxımdan planlaşdırmanın növlərə ayrılmasının əzərdətutur.

Planlaşdırmanın iyerarxiyası əlaməti üzrə növlərə ayrılması planların bir-birinə tabeliyi baxımından bölünməsinə əsaslanır. Yəni yuxarı səviyyədə dayanan plan özündən sonrakı səviyyədə tərtib olunan planda öz əksini tapan tapşırıqların çərçivəsini müəyyən edir. Bu əlamət üzrə planlar üç növə bölünür:

- strateji;
- taktiki;
- operativ.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəzən strateji, taktiki və operativ planları uyğun olaraq uzunmüddətli, orta müddətli və qısamüddətli planlarla eyniləşdirirlər. Bu planlar bir-

birlərinə yaxın olsalar da, strateji, taktiki və operativ planlar bir-birlərindən dövr müddəti ilə yanaşı dəqiqliyə, differensiallığa və s. əlamətlərə görə fərqlənilirlər.

“Planların əsaslılığı, reallığı və gərginliyi onların hazırlanması metodlarından, planların hesabat bazasının vəziyyətindən, planların ilkin bazasının nə qədər dərinədən öyrənilməsi səviyyəsindən asılıdır. Müəssisədə planların tərtibi və əsaslandırılmasında tətbiq edilən metodları bir neçə qrupda birləşdirmək olar. "Nail olunmuş səviyyədə" planlaşdırma istehsal-təsərrüfat tapşırıqlarının müəssisənin fəaliyyətini əks etdirən göstəricilərin faktiki formalaşmış dinamikası əsasında müəyyən olunmasına əsaslanır”(4,s.176). Belə planlaşdırma çox vaxt səhv nəticələrə gətirib çıxarır, müəssisənin fəaliyyətinin yeni istiqamətlərinin, şərtlərinin, istehsalın təkmilləşdirilməsi amillərinin aşkar olunması ilə müşayiət olunmur. Bununla yanaşı, planların tərtibində onların ilkin bazasının dərinədən öyrənilməsi zəruridir. Bu məlumatlar baza dövründə mövcud olmuş çatışmazlıqları aradan qaldırmağa, plan ilində qabaqcıl təcrübəni yaymağa kömək edə bilər. Planlaşdırmanın iqtisadi-statistik metodları plan göstəricilərinin kəmiyyətinin müəyyən olunmasında bir sıra statistik üsullardan - qruplaşdırma metodlarından, dinamik sıra metodundan və s. istifadəni, təshihedici əmsalların tətbiqini nəzərdə tutur. Bu metodlar yuxarıda qeyd olunan metoddan prinsipə yaxşı olsa da, heç də həmişə plan hesablamalarına mütərəqqi xarakter vermir, çünki adətən hesabat məlumatlarına əsaslanır.

Proqnozlaşdırma, proqramın və habelə planların tərtibi planlaşdırma metodologiyasının normativ bazası - normalar, normativlər və göstəricilər olmadan qeyri-mümkündür. Planlaşdırmanın normativ metodu planların texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmasına imkan verir. Müasir dövrdə proqnozların, proqramların və planların tərtib olunmasının elmi bazası olan norma və normativlər sisteminin və ümumiyyətlə, normalaşdırma işinin rolu daha da artmışdır. Çünki, əvvəla, resursların məhdudluğu ilə mülkiyyət sahiblərinin daha çox gəlir əldə etmək məqsədləri arasındakı ənənəvi ziddiyyətin ciddi şəkildə güclənməsi, ikincisi, resurslardan maksimum qənaətlə istifadəyə cəhdin artması, üçüncüsü, istehsalın

intensivləşdirilməsi və səmərəliliyinin yüksəldilməsi problemlərinin həlli mütləqqə normativ bazanın mövcudluğundan bilavasitə asılıdır.

Material resursları sərfinin düzgün normalaşdırılması istehsalın texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi, istehsal daxili ehtiyatların aşkara çıxarılması və səfərbər edilməsi, materiallardan istifadədə qənaət rejiminin gözlənilməsi kimi işlərin lazımı keyfiyyətdə icra olunmasına bilavasitə köməklik göstərir. Normalaşdırmanın bir mühüm əhəmiyyəti də müəssisələrin konkret materiala tələbatının müəyyənləşdirilməsində həlledici rol oynamasıdır.

Ümumiyyətlə, normalaşdırma - əmək və maddi resursların zəruri məsrəflərinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış plan ölçüsünün müəyyən edilməsidir. Canlı əməyin normalaşdırılmasında məqsəd, hər şeydən əvvəl, verilən həcmdə işin icrası üçün zəruri vaxtın, yəni vaxt normasının müəyyən olunmasıdır. Əməyin normalaşdırılması dövrün texnoloji istehsal üsulunun texniki səviyyəsinə, istehsalın və əməyin təşkili vəziyyətinə, qabaqcıl iş metodlarına əsaslanmalıdır. Yalnız bunların nəzərə alınması ilə mütləqqə, səfərbəredici vaxt normalarını işləyib hazırlamaq mümkün olar.

Vaxt norması (buna istehsal norması da deyilir) məhsul istehsalı zamanı kəmiyyətə ölçülməsi, uçuotu mümkün olan əməliyyatlar üçün işlənilib hazırlanır və istifadə edilir.

Canlı əməkdən məsrəf normaları vasitəsilə, nəticə etibarilə, həm də iş qüvvəsinə tələbat, əmək məhsuldarlığı və iş vaxtından istifadə səviyyələri, əmək haqqı fondunun həcmi müəyyən etmək və öyrənmək mümkün olur. Material məsrəfi norması - plan dövrünün xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla tələb olunan keyfiyyətdə məhsul vahidi istehsalına (vahid həcmdə xidmət göstərilməsinə) xammal və ya materialdan sərfiyyatın elmi cəhətdən əsaslandırılmış minimum həddi və yaxud maksimum yol verilə bilən ölçüsüdür.

Material məsrəfi norması iqtisadi kateqoriya kimi ictimai əmək bölgüsünün səviyyəsini, xammal və ya materialdan sərfiyyatın ölçüsünü və, nəticə etibarilə, istehsalın proqnozlaşdırılan səviyyəsini özündə əks etdirir. Bununla yanaşı mütləqqə

və texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış məsrəf norması istehsalın texniki səviyyəsinin təkmilləşdirilməsinə fəal surətdə təsir göstərir. Beləliklə, məsrəf norması plan ilində material resursu sərfinin kəmiyyətini müəyyən etməklə ictimai istehsalın inkişafındakı mütərəqqi meylləri özündə əks etdirir və bütün bunlara görə də müəssisənin inkişaf planında özünü elmi-texniki tərəqqinin əsas istiqamətlərinin daşıyıcısı kimi göstərir. Norma ilə müqayisədə normativ - nisbi kəmiyyət olmaqla - xammal, material, avadanlıq və s.-dən istifadə səviyyəsini xarakterizə edir (məsələn: fondverimi - 1 manatlıq əsas fonda düşən məhsulun miqdarı, I manatlıq əmtəəlik məhsulun maya dəyəri və s.). Elmi cəhətdən əsaslandırılmış normaların işlənilib hazırlanmasında analitik-hesablama, təcrübi-eksperimental və statistik metodlardan istifadə olunur.

Analitik-hesablama metodu, nisbətən əməktutumlu olmasına baxmayaraq, ən mütərəqqi metod hesab edilir. Normanın bu metodla müəyyən olunması qabaqcıl texniki, təşkilati və iqtisadi amillərin nəzərə alınmasına əsaslanır. Bu zaman texnoloji xəritə, resept, təşkilati-texniki tədbirlər haqqındakı mötəbər məlumatlar, normanın tərkibini müəyyən edən hər bir ünsür üzrə aparılan hesablama işlərində əsas kimi götürülür.

Analitik-hesablama metodu vasitəsilə norma müəyyən edilməzdən qabaq istehsal şəraiti, texnika və texnologiyanın mütərəqqilik səviyyəsi, əmək prosesinin mütəşəkkillik dərəcəsi, ölkənin qabaqcıl müəssisələrinin və habelə xarici ölkə müəssisələrinin iş təcrübələri hərtərəfli öyrənilir və təhlil olunur.

Normanın müəyyən olunmasının başqa bir metodu təcrübi-eksperimental metoddur. Laboratoriya və ya istehsalatda təcrübələr aparmaqla məhsul vahidinin istehsalı ilə əlaqədar olacaq məsrəfin faydalı həcmi (hissə və məmulatın təmiz çəkisi), texnoloji və habelə təşkilati səbəblər nəticəsində itki və tullantıların miqdarı müəyyən edilir və bunlara əsasən, məsrəf norması hesablanır. Haqqında bəhs edilən təcrübələr ideal təşkilati-texniki şəraitdə deyil, bir növ bütün analoji müəssisələri təmsil edə biləcək bir şəraitdə, həm də plan dövründə istehsal prosesində baş verə biləcək bütün keyfiyyət dəyişiklikləri (yeni texnikanın tətbiqi, fəhlənin ixtisas

səviyyəsinin yüksəldilməsi və s.) nəzərə alınmaqla aparılır. Köməkçi materialların məsrəf norması müəyyən ediləndə, habelə yeni mənimsənilən, daha doğrusu, ilk dəfə istehsal olunan məhsul üçün material məsrəfi norması hesablananda, əsasən, təcrübi-eksperimental metoddan istifadəyə üstünlük verilir.

Material məsrəfinin normalaşdırılmasında istifadə olunan metodlardan biri də statistik hesablama metodudur. Bu metoddan analitik hesablama və təcrübi metodların tətbiqi qeyri-mümkün olan şəraitdə istifadə edilir. Metodun səciyyəvi cəhəti ötən dövrdə faktik material sərfi haqqındakı məlumatlar əsasında məsrəf normasının orta statistik ölçüsünün statistik təhlil və hesablama yolu ilə müəyyənləşdirilməsindədir. Bu metod nöqsanlıdır. Statistik metodla hesablanılan norma materialdan keçmiş illərdə istifadə zamanı yol verilmiş nöqsanları (israfçılıq, normadan artıq tullantı və itkilərə yol verilməsi) bir növ özündə saxlayır və həmin nöqsanların plan ilində təkrar baş verməsinə imkan yaradır. Bundan əlavə, statistik metod əsasında hesablanmış məsrəf norması plan ilinin təşkilati-texniki şəraitini özündə əks etdirə bilmir (keçən ilin məlumatlarına görə hesablandığından) və elə buna görə də o, yeni texnikanın və mükəmməl texnologiyanın tətbiqini ləngidir, istehsalın təşkilinin qabaqcıl formalarına keçilməsinə maneçilik törədir və xüsusilə, materiala tələbatın həcmi sənə surətdə şişirir.

Məsrəf norması statistik metodla hesablanarkən daha uzun dövrün faktik materiallarından istifadə edilməsi, müəyyən olunmuş məsrəf normasının ölçüsündə mütərəqqiliyə doğru təshihlər aparılması həmin normaların mötəbərliyini bir qədər artırabilir.

Planların tərtibində hesablamanın əsasında duran norma və normativlər mütərəqqi olarsa, müəssisə, resursların məhdudluğu şəraitində daha yüksək təsərrüfat nəticələrinə nail olabilir. Müəssisənin ayrı-ayrı bölmələri arasında ən səmərəli proporsiya və kəmiyyət əlaqələrini müəyyən etmək üçün balans metodunun müstəsna əhəmiyyəti var. Balans metodunun mahiyyəti planın elementləri (bölmələri) arasında əlaqə yaratmaqdan, plan tapşırıqlarının uzlaşdırılması və planın texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmasından ibarətdir.

Müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasında istifadə olunan bu metod planın bütün bölmə və göstəriciləri arasında əlaqə yaradılmasına, onların kəmiyyət asılılığının müəyyən edilməsinə imkan verir. Onun köməyi ilə iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış vahid, real planın işlənilib hazırlanmasına, planda yarana biləcək müəyyən uyğunsuzluqların və nəhayət, istehsaldaxili ehtiyatların müəyyən olunaraq səfərbərliyə alınmasına nail olmaq mümkün olur. Balans metodunun köməyi ilə optimal planların tərtib edilməsi işi xeyli asanlaşır. Bazar iqtisadiyyatı sistemində daxil olmuş ölkələrin proqnozlaşdırma, proqramların tərtibi və planlaşdırma praktikasında geniş istifadə edilən metodlardan biri də qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və tətbiqidir. Bu metodun mahiyyəti inkişaf etmiş hər hansı bir xarici ölkənin bu və ya digər sahədə qabaqcıl iş təcrübəsinin geniş təhlili əsasında mütərəqqi istehsal göstəricilərinə nail olmağa kömək göstərən amillərin müəyyən edilməsidir; plan ilində istehsalın təşkilini və habelə texnika və texnologiyanı təkmilləşdirən metodların yayılmasından və həyata keçirilən təsərrüfat tədbirindən əldə ediləcək səmərənin aşkar olunmasıdır. Hətta, müəssisənin inkişaf planının tərtibində həmin metoddan istifadə müəssisənin texniki-iqtisadi göstəricilərinə müsbət planda təsir etməyə bilməz.

1.2. Müəssisənin inkişaf planının əsas bölmələri

Müəssisənin strateji məqsədlərinin reallaşdırılması planlar sistemi ilə nəzərdə tutulur. Müəyyən olunmuş strategiya planların bütün növlərini əlaqələndirir və onlar qarşıya qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq istiqamətində tərtib edilir. Müəssisənin inkişaf planının bölmələri arasında məhsulun istehsalı və realizasiyası (istehsal proqramı) bölməsinin özünəməxsus yeri və əhəmiyyəti vardır. Bu onunla izah edilir ki, yalnız bu bölmə müəssisənin plan dövründəki fəaliyyətinin məqsədini özündə təsbit edir. Planın qalan bölmələrinə gəlincə, əslində onlar məqsədə çatma vasitələridir, onlar istehsal proqramına istinad edilərək, uzlaşdırılaraq tərtib olunurlar.

Müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq inkişaf planının bölmələri fərqlənir, lakin əsasən aşağıdakı bölmələrdən ibarət olurlar.

1. Məhsulun istehsalı və reallaşdırılması planı (istehsal proqramı);
2. Maddi-texniki təminat planı;
3. Əmək haqqı və kadrlar planı;
4. İnvestisiya və yeni texnikanın tətbiqi planı;
5. Məhsulun istehsalı və reallaşdırılması xərcləri planı;
6. İstehsalın iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi planı;
7. Maliyyə planı;
8. Əmək kollektivinin sosial inkişaf planı (25, s. 217).

Müəssisənin inkişaf planının əsas bölməsi istehsal proqramıdır. İstehsal proqramında ayrı-ayrı məhsul növlərinin istehsalı üzrə natural və dəyər ifadəsində tapşırıqlar nəzərdə tutulur.

Maddi-texniki təminat planında müəssisənin tələbatlarını ödəmək üçün lazım olan maddi resursların həcmi müəyyən olunur.

Əmək və kadrlar planında işçilərin zəruri sayı, əmək haqqı fondunun həcmi müəyyən olunur, əmək məhsuldarlığının artırılması, kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması üzrə tapşırıqlar öz əksini tapır. İnvestisiya və yeni texnikanın tətbiqi planında müəssisədə yer bölmələrin tikintisi, mövcud olanların yenidən qurulması və genişləndirilməsi, mövcud istehsalların texniki cəhətdən yenidən qurulması, elmi-tədqiqat işlərinin aparılması, innovasiya işləmələri yeni məhsulların mənimsənilməsi, mütərəqqi texnologiyanın tətbiqi, istehsal proseslərinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması və s. üzrə tapşırıqlar nəzərdə tutulur.

Məhsulun istehsalı və reallaşdırılması xərcləri planında reallaşdırılan və əmtəəlik məhsulun maya dəyəri, ayrı-ayrı məhsulların maya dəyəri üzrə tapşırıqlar öz əksini tapır, mənfəət və rentabelik planlaşdırılır.

İstehsalın iqtisadi səmərəliliyinin artırılması planında hər ümumi göstəricilər üzrə, həm də ayrı-ayrı iqtisadi resurslardan kadrlardan, əsas fondlardan, dövriyyə

vəsaitlərindən, investisiya qoyuluşlarından istifadənin səmərəliliyinin artırılmasına dair tapşırıqlar nəzərdə tutulur.

Maliyyə planı müəssisənin pul mədaxili və məxaricini, büdcə bank və digər subyektlərlə hesablaşmaları əks etdirir.

Müəssisənin inkişaf planının mühüm bölmələrindən olan kollektivin sosial inkişaf planında istehsal heyətinin əmək şəraitinin, məişət və istirahət problemlərinin həlli üzrə tədbirlər öz əksini tapır.

Müəssisənin inkişaf planının bütün bölmələri biri-birilə qarşılıqlı əlaqədə və asılılıqda olur. Məsələn, istehsal proqramı (sifarişlər portfeli) müəyyən edildikdən sonra onun yerinə yetirilməsinin material təminatı aydınlaşdırılmalıdır. Lakin istehsal proqramını yerinə yetirmək üçün material resurslarına tələbatı müəyyən etməklə iş bitmir. Bunun üçün müəssisənin maliyyə imkanları ilə resurslara tələbatın dəyər həcmi uzlaşdırılmalıdır və s. Bir sözlə, bölmələr arasındakı bütün asılılıq, səbəb-nəticə əlaqələri tam aşkar edildikdən və bölmələrin arasındakı kəmiyyət nisbətləri müəyyən edildikdən sonra həmin planın reallığına, əsaslandırılma səviyyəsinin düzgünlüyünə zəmanət vermək olar.

Müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasından bəhs olunarkən, sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırılması, başqa sözlə, biznes-planların tərtibi, məqsədi, məzmunu, quruluşu və s. məsələlərin də, qısa da olsa, şərhı vacibdir. Biznes (sahibkarlıq) - məqsədi mənfəət əldə etmək olan iqtisadi (burada söhbət istehsal sahibkarlığından gedir) fəaliyyət növüdürsə, deməli, biznes-plan həmin məqsədə çatmaq üçün həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədbirlər sistemidir. Biznes-planın tərtibində ümumi məqsəd istehsal sahibkarlığı üçün maliyyə mənbəyi tapmaq, investorları biznes fəaliyyətinə şirnikləndirməkdir. Biznes-planın məzmununa gəlicə ilk əvvəl, mənfəət əldə etməklə yanaşı digər məqsədləri (sosial məqsədlər, sahibkarın statusunun yüksəldilməsi və s.) tam təfəsilatı ilə birinci bölmədə verilir. Sonrakı bölmələrdə biznes-planın əsas parametrləri və göstəriciləri, istehsal olunacaq məhsul və icra ediləcək xidmətlərin xarakteristikası, bazanın tədqiqi və satışın həcmi, biznes-planın realizə edilməsi üçün tədbirlər,

sövdələşmənin resurs təminatı və nəhayət, sahibkarlıq layihəsinin iqtisadi səmərəlilik məsələləri öz əksini tapır.

Biznes-planın reallığı gələcək sahibkarlıq fəaliyyətinin təminatçısıdır. Biznes-planın elmi cəhətdən əsaslandırılaraq tərtibi, sövdələşmə baş tutduqdan sonra, inşa olunmuş müəssisədə planlaşdırma üçün istiqamətləndirici amil rolunu oynaya bilər; sahibkarlıq layihəsindən (biznes-plandan) real sahibkarlıq fəaliyyətinə keçid üçün həmin məsələ mühüm şərtidir.

1.3. Müəssisədə istehsal proqramının hazırlanması

Müəssisənin istehsal proqramının əsasını məhsul buraxılışının həcmi üzrə tapşırıqlar təşkil edir. Müəssisənin məhsulunun tərkibinə kənara buraxılan və kənara buraxılmaq üçün təyinat alan hazır məhsul və yarımfabrikatlar və habelə kənar üçün xidmətlər daxil edilir. Müəssisədə məhsulun buraxılışı planında istehsal olunan məmulatın kənara satışından və ya öz ehtiyaclarını ödəməkdən asılı olmayaraq, onları natural (cinsi) və dəyər göstəricilərində istehsal proqramına daxil edirlər. Natural şəkildə hazır məhsul buraxılışı müəssisənin istehsal proqramının mühüm göstəricilərindən biri hesab olunur.

Məhsul istehsalı üzrə proqramda natural göstəricinin ölçü vahidi məhsulun istehlak xassələrini özündə daha dəqiq əks etdirən fiziki ölçü vahidlərilə göstərilir. Məsələn, istehsal, ediləcək elektrik enerjisinin həcmi kilovatt-saatla, neft, kömür, çuqun, polad - tonla, parça - kv. metrə və s. ölçülür. Bəzi məhsulların natural göstəriciləri 2 ölçü vahidi ilə də verilə bilər: məsələn, elektrik mühərrikləri həm ədədlə və həm də kv. güc ölçüsü ilə istehsal proqramına daxil oluna bilər.

Məhsul istehsalının həcmi natural ifadədə bağlanmış kontraktlar müqabilində kənara və həm də daxili ehtiyaclara təyinatından asılı olaraq iki göstərici vasitəsilə verilir:

- a) ümumi buraxılış;

b) əmtəəlik buraxılış.

Birinci göstərici - ümumi buraxılış göstəricisi - həm kənara və həm də daxili ehtiyaclar üçün təyinat alan bütün istehsalı özündə birləşdirir. Məsələn, metallurgiya zavodu ümumi buraxılış göstəricisi ilə həm bazar üçün istehsal etdiyi çuqunu və həm də özündə polad istehsalı üçün ayırdığı çuqunu birlikdə uçota alır. Əmtəəlik məhsul buraxılışı yalnız kənara, bazar üçün təyinat almış məhsul istehsalının həcmi xarakterizə edir.

Ümumi məhsul əmtəəlik məhsulun, ilin əvvəlinə və axırına bitməmiş istehsal və özünün istehsalı olan yarımfabrikat və alətlərin qalıqları arasındakı fərqi cəmindən ibarətdir.

Ümumi məhsul buraxılışı həcmi natural göstəricilərlə hesablanması mühüm məhsul növləri üzrə istehsalın tam həcmi öyrənmək və ayrı-ayrı məhsullar üzrə istehsal gücləri haqqında məlumat almaq üçün çox əhəmiyyətlidir. Planlaşdırma praktikasında bəzən şərti-natural göstəricilər vasitəsi ilə də məhsul buraxılışı həcmi istehsal proqramına daxil edirlər. Buna zərurət o vaxt yaranır ki, eyni istehlak dəyəri və analoji iqtisadi təyinatı olan məhsulun müxtəlif növlərinin istehsalı və həm də onların eyni ölçüyə gətirilməsinə ehtiyac duyulsun. Məsələn, yanacaq sənayesində şərti yanacaq, yeyinti sənayesində şərti banka və s. Müəssisənin istehsal proqramında məhsul buraxılışı həcmi yalnız natural və ya şərti-natural ölçülərlə deyil, həm də dəyər ifadəsində verilir. Dəyər ifadəsində məhsulun həcmi xarakterizə edən göstətişlərə realizə olunmuş (satılmış), əmtəəlik, ümumi, təmiz (xalis), ipi-təmiz məhsul, emalın normativ dəyər göstəriciləri aiddir.

Realizə olunmuş məhsulun tərkibinə bağlanmış kontraktlar əsasında istehlakçılara göndərilmiş və haqqı ödənilmiş məhsulların dəyəri daxil edilir. Əmtəəlik məhsulun (ƏM) həcmi yalnız kənara reallaşdırılması məqsədilə istehsal edilmiş məhsulun dəyərinə bərabərdir və aşağıdakı kimi hesablanır:

$$\text{ƏM} = \text{RM} + (\text{HMA} - \text{HMƏ}) + (\text{YMA} - \text{YMƏ})$$

Burada, RM - reallaşdırılmış məhsulun həcmi;

HMA - ilin axırına hazır məhsul qalığı;

HMƏ - ilin əvvəlinə hazır məhsul qalığı;

YMA -ilin axırına yola salınmış, lakin dəyəri ödənilməmiş məhsulun həcmi;

YMƏ - ilin əvvəlinə yola salınmış, lakin dəyəri ödənilməmiş məhsulun həcmi.

Əgər əmtəlik məhsul müxtəlif istehlakçıların ehtiyaclarını ödəmək təyinatı almış məhsulların dəyərindən ibarətdirsə, realizə edilmiş məhsul isə artıq istehlakçıların mülkiyyətinə çevrilmiş məhsulların dəyərindən ibarət olur. Ümumi məhsul göstəricisi müəssisənin istehsal fəaliyyətinin son, yekun nəticəsini özündə əks etdirir.

Zavod metodu ilə hesablanan ümumi məhsul (ÜM) göstəricisinə kənara buraxmaq üçün istehsal olunan və özünün ehtiyaclarına istehlak olunan məmulat, yarımfabrikat, xidmətlər və bir də ilin axırına və əvvəlinə bitməmiş istehsal qalıqlarının fərqi daxil edilir. Bu göstərici aşağıdakı düsturun köməyi ilə hesablanır:

$$\text{ÜM} = \text{ƏM} + (\text{BMA} - \text{BMA})$$

Burada, BMA - ilin axırına bitməmiş məhsulun həcmi;

BMƏ - ilin əvvəlinə bitməmiş məhsulun həcmi;

Əmtəlik məhsula ümumi məhsulun o hissəsi daxil edilir ki, onlar kənar üçün istehsal olunur (və ya xidmət göstərilir) və təsərrüfat dövriyyəsinə təyinat alır. Başqa sözlə, əmtəlik məhsula müəssisənin özünün ehtiyacları üçün istehsal olunmuş məhsulların və bitməmiş istehsal qalığının dəyərləri daxil edilmir.

Planlaşdırma praktikasında tətbiq olunan həcm göstəricilərindən biri də təmiz (xalis) məhsul göstəricisidir.

Xalis məhsul ümumi məhsulun dəyərilə onun istehsalına sərf olunmuş maddi məsrəflərin fərqi kimi hesablanır və o, yeni yaradılmış, əlavə edilmiş dəyərə ekvivalent olan bir göstəricidir.

Bazar iqtisadi sistemində ayrı-ayrı müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün "əlavə olunmuş dəyər" göstəricisindən istifadə olunur. Bu göstəricini ümumi məhsulun dəyərindən kənardan alınmış maddi resursların və xidmətlərin dəyəri çıxılmaqla hesablayırlar. "Əlavə olunmuş" dəyərlə şərti-təmiz məhsul arasında heç bir fərq yoxdur. Əlavə olunmuş dəyərin bütün istehsallar üzrə cəmlənməsi vasitəsilə ölkənin ümumi daxili məhsulunu (ÜDM) müəyyən edirlər.

Müəssisənin istehsal proqramının başqa bir mühüm göstəricisi məhsulun plan çeşididir (assortimentidir).

Çeşid dedikdə, müəssisənin bazara təqdim etdiyi əmtəələr dəsti nəzərdə tutulur. Nomenklatura və ya əmtəə çeşidi - müəssisənin istehsal etdiyi məhsulların məcmusudur. Məhsul növü funksional xüsusiyyətlərinə, keyfiyyətinə və qiymətinə uyğun olaraq çeşid qruplarına (tiplərinə) bölünür. Hər bir çeşid qrupu isə çeşid mövqelərinə bölünür ki, bu da təsnifatın ən aşağı pilləsini təşkil edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində məhsulun tam çeşidi firma və müəssisələrdə formalaşır. Müəssisələrin istehsal etdiyi məhsulun çeşidi onların öz istehlakçıları ilə bağlanmış olduqları müqavilələr əsasında və habelə bazardakı tələb və təklifin uzlaşdırılması zəruriliyinə görə yaranır.

Müəssisədə istehsal həcmi planlaşdırılması resursların (əmək, kapital, maliyyə və s.), xüsusilə, onların bir növ törəməsi olan, istehsal gücünün ölçüsü ilə müəyyən edilə bilər. İstehsal gücünün mövcud olan ölçüsü və perspektiv imkanları nəzərə alınmadan istehsal həcmi planlaşdırılması, əvvəla, qeyri-mümkündür, ikincisi, həmin amili nəzərə almadan tərtib edilən plan mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər. Tərtib olunan hər bir plan fəaliyyət üçün "bələdçi" rolunu oynasa da, onun özünün reallığı resursların mövcudluğundan, onların ölçüsünün görülmək işin həcmiə uyğunluğundan asılıdır.

İstehsal gücü müəssisədə istehsalın həcmi planlaşdırarkən son dərəcə mühüm rol oynayır. İstehsal gücləri və onların istifadə dərəcəsi hər bir müəssisənin istehsal proqramını tərtib edərkən və əsaslandırarkən ilkin məlumat kimi istifadə olunur. Plan tapşırıqlarının reallığı onun müvafiq texniki-iqtisadi hesablamalarla, xüsusən də

istehsal güclərinin ölçüsü ilə əsaslandırılması nəticəsində təmin edilir. İstehsal gücünün müəyyən olunmasına "istehsal avadanlıqlarından və meydançalarından tam istifadə etməklə" hesablamaq kimi yanaşırlar. Məhz buna görə də istehsal gücünün düzgün hesablanması texnoloji avadanlıqlardan tam istifadə edilməsi onu müəyyən edən bir amil kimi çıxış edir. Avadanlıqlardan istifadə səviyyəsinin süni sürətdə azaldılması istehsal gücünü də süni sürətdə azaldır və müəssisənin əlavə avadanlığa ehtiyacı yaranır,

Müəssisənin istehsal proqramının əsaslandırılması istehsal gücünün ilin hər hansı ayına, ilin əvvəlinə və ya axırına deyil, orta illik ölçüsü vasitəsilə aparılmalıdır. Orta illik istehsal gücü ilin əvvəlinə mövcud olan istehsal gücünə il ərzində iş salınan istehsal gücünü əlavə, il ərzində istehsaldan kənar edilən istehsal gücünün çıxılması yolu ilə hesablanır.

Qeyd etmək lazımdır ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində - tələb və təklif qanunlarının mexanizmləri işlədikcə - diversifikasiya prosesi çox mütəhərrik səciyyə daşıyacaqdır. Həmin proses tələb və təklifin tarazlıq vəziyyətindən asılı olaraq müəssisənin məhdud nomenklaturada məhsul istehsalından geniş nomenklatura və çeşiddə məhsul istehsalına keçməyə vadar edəcəkdir. Belə halda müəssisədə avadanlıqların texnoloji quruluşu yeni məhsulların istehsalı texnologiyasına uyğun gəlməyəcəkdir, yeni istehsal güclərini işə salmaq, lüzumsuzların işə ləğvi zərurəti yaranacaqdır. Məhz belə bir vəziyyət, istehsal proqramının dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq istehsal gücünün yenidən müəyyən edilməsinin, xüsusilə, orta illik istehsal gücünün hesablanması əhəmiyyətini daha da artıracaqdır.

Nəhayət, istehsal proqramının istehsal gücünün köməyi ilə əsaslandırılmasına təsir göstərən başqa bir amil vardır ki, bu da həmin işi asanlaşdırır və çətinləşdirə bilər. Belə ki, plan ilində nəzərdə tutulmuş tapşırıqların yerinə yetirilməsi imkanı sifarişlər portfelinin müxtəliflik dərəcəsindən xeyli asılı olur. Əgər məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsi üzrə sifarişlər çox müxtəlifdirsə, hazırlanacaq məhsullar öz konstruktiv quruluşlarına və hazırlanma texnologiyalarına görə fərqlənirlərsə, onda müəssisənin istehsal avadanlıqlarının texnoloji quruluşları da mürəkkəb olur.

Əgər istehsal olunacaq məhsul nomenklaturası məhdud və onların hazırlanma texnologiyaları oxşadırlarsa, deməli, müəssisənin ixtisaslaşma səviyyəsi yüksəkdirsə, onda müəssisənin tərtib etdiyi istehsal proqramı ilə onun istehsal gücü arasında tarazlığa nail olmaq nisbətən asan olur, çətinlik törətmir.

II fəsil. Müəssisələrdə istehsal proqramlarında istifadə prosesi

2.1. Müəssisənin istehsal proqramı və onun göstəriciləri

Planlaşdırmadan bəhs olunarkən, hər şeydən əvvəl, bir məsələyə mütləq aydınlıq gətirilməlidir – plan, proqram və proqnozun vəhdəti və fərqləri şərh olunmalıdır.

Bazar münasibətləri şəraitində işləyən ölkələrdə nəzərdə tutulan təsərrüfat tədbirlərinin vacibliyi və mürəkkəbliyindən asılı olaraq qısa, orta, uzun dövrü əhatə edən və bir də fəvqəladə proqramlar işlənilib hazırlanır və həyata keçirilir. Proqram və plan arasındakı fərqi və vəhdəti bilmək üçün “proqram” anlayışının mahiyyətini bilmək kifayətdir. *Proqram – dövlət tərəfindən müəyyən dövr ərzində icrası nəzərdə tutulan təsərrüfat tədbirləri üzrə məqsəd və vəzifələr məcmusudur:* proqram icrası nəzərdə tutulan iqtisadi inkişaf və sosial tərəqqi tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün fəaliyyət planıdır. *Plan – proqramda öz əksini tapan tədbirlərin rəvan, bir qaydada realizə olunması məqsədilə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan konkret və kompleks tədbirlər sistemidir.* Göründüyü kimi, planla proqramın vəhdəti çox, onların fərqi isə azdır; proqram – məqsəd və vəzifələdirsə, plan onların yerinə yetirilməsi mexanizmidir, daha doğrusu, proqramın həyata keçirilməsi üçün məqsədyönlü konkret tədbirlərin məcmusudur.

Müəssisənin istehsal proqramı onun cari ildə müəyyən nomenklaturda, çeşiddə, keyfiyyətdə və müddətdə məhsul buraxılışının həcmi özündə əks etdirir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin istehsal proqramı dövlət tapşırıqları, istehlakçıların sifarişləri və təsərrüfat müqavilələri əsasında işlənilib hazırlanır. *Məhsulun nomenklaturası* – natural ifadədə məhsulun qruplar, yarımqruplar və vəziyyətlər üzrə

planlaşdırmada və uçotda qəbul edilmiş sistemləşdirilmiş adbaad siyahısıdır. *Məhsulun çeşidi* – məhsulun növ, tip, sort, ölçü, marka, artikul və s. üzrə tərkibini xarakterizə edir. *Məhsulun keyfiyyəti* – onun təyinatına müvafiq olaraq müəyyən şəxsi və istehsal tələbatını ödəmək qabiliyyətini şərtləndirən xassələrin məcmusudur.

Müxtəlif idarəetmə səviyyələrində istehsal proqramının işlənilib hazırlanmasında və həyata keçirilməsində məqsəd – ictimai tələbatın daha dolğun ödənilməsindən, mal göndərmə üzrə müəyyən olunmuş öhdəliklərin yerinə yetirilməsini təmin etməkdən, məhsulun keyfiyyətini müntəzəm sürətdə yaxşılaşdırmaqdan, müəssisənin mövcud resurslardan və istehsal potensialından (istehsal potensialı – müəssisənin iqtisadi gücünün dəyərəcə və maddi – əşyaca səciyyələndirilməsi, istehsal aparatının müəyyən tərkibdə, texniki səviyyədə, keyfiyyətdə və maksimum həcmdə məhsul istehsal etmək qabiliyyətini ifadə edir) daha yaxşı istifadə olunmasından ibarətdir.

Adətən, müəssisələrdə istehsal proqramı aşağıdakı ardıcılıqla işlənilib hazırlanır: ilk növbədə, müəssisələr arasında mal göndərmə barəsində bağlanmış müqavilələr, istehlakçılar tərəfindən verilmiş sifarişlər və dövlət tapşırıqları əsasında cari ildə buraxılacaq məhsulların (işlərin, xidmətlərin) tam nomenklaturası, çeşidi, miqdarı və müddətləri müəyyən edilir; 2) sonra cari ilin sonuna müəssisə anbarında qalmış hazır məhsulların miqdarı və tamamlanmamış istehsalın həcmi müəyyənləşdirilir; 3) daha sonra, zəruri təşkilati – texniki tədbirləri nəzərə almaqla cari il üçün istehsal proqramının layihəsi işlənilib hazırlanır və əmək kollektivinin müzakirəsinə verilir. Əmək kollektivi tərəfindən qəbul edilmiş istehsal proqramı müəssisənin müvafiq bölmələrinə göndərilir.

Müəssisə miqyasında bütün səviyyələrdə istehsal proqramı üç bölmədən ibarət olaraq işlənilib hazırlanır:

- a) natural ifadədə məhsul istehsalı bölməsi;
- b) tamamlanmamış məhsul qalığının dəyişməsi bölməsi;
- v) istehsal gücü balansı və ondan istifadə bölməsi.

Sənaye müəssisələrində istehsal proqramını yüksək səviyyədə işləyib hazırlamaq üçün aşağıdakı tələbləri nəzərə almaq lazımdır:

a) istehsal proqramı elə tərtib edilməlidir ki, onun həyata keçirilməsi dövlət tərəfindən verilmiş tapşırıqların, bağlanmış təsərrüfat müqavilələrin və istehlakçılar tərəfindən verilmiş sifarişlərin tam və vaxtında yerinə yetirilməsini təmin etmiş olsun;

b) istehsal proqramının göstəriciləri elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır, yəni o, elmi–texniki tərəqqinin nailiyyətlərini, qabaqcıl istehsal təcrübəsini, səmərələşdiricilərin və yenilikçilərin təkliflərini (tövsiyələrini) özündə əks etdirməlidir;

v) istehsal proqramı istehsalın ahəngdarlığını təmin etməlidir, çünki bu, müəssisənin istehsal gücündən, maddi – enerji, əmək və maliyyə resurslarından istifadəni yaxşılaşdırır və öhdəliklərin vaxtında yerinə yetirilməsinə şərait yaradır;

q) istehsal proqramı optimal olmalıdır, yəni istehsal proqramı elə işlənilib hazırlanmalıdır ki, əksər fəhlələr tərəfindən yerinə yetirilmiş olsun;

d) istehsal proqramı mövcud texnoloji maşın və avadanlıqların tam yüklənməsini təmin etməlidir.

Müxtəlif sənaye müəssisələrində işlənilib hazırlanan istehsal proqramlarının tərkibi və quruluşu eyni deyildir, çünki hər bir konkret müəssisədə istehsal proqramının tərkibi və quruluşu istehsalın təşkili tipindən, texnika ilə silahlanma səviyyəsindən, müəssisənin məqsəd və strategiyasından, onun ixtisaslaşdırılması dərəcəsindən və s. amillərdən asılı olaraq formalaşdırılır.

Müəssisənin istehsal proqramının əsaslandırılması onun iş qüvvəsi və material resursları ilə təminatı səviyyəsindən bilavasitə asılı olur.

İstehsal proqramının resurs təminatının müəyyən etmək və əsaslandırmaq üçün iki qrup göstəricilərdən kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə olunur.

Kəmiyyət göstəriciləri mütləq ölçülərdə ifadə olunur və belə göstəricilərə ümumi, əmtəlik, realizə olunmuş, başqa həcm göstəriciləri və habelə işçilərin sayı, əmək haqqı fondu, mənfəətin kütləsi və s. bu kimi digər göstəricilər aiddirlər.

Keyfiyyət göstəriciləri nisbidirlər – müxtəlif kəmiyyət göstəricilərinin biri – birilə müqayisələri yolu ilə hesablanılır. Belə göstəricilərdən əmək məhsuldarlığı, fondverimi, materialtutumu, rentabellik səviyyəsi və s. göstərmək olar.

Müəssisənin proqramının mühüm göstəricilərindən biri məhsul buraxılışı göstəricisidir. Müəssisənin tərkibindən kənara buraxılan və kənara buraxılmaq üçün təyinat alan hazır məhsul və yarımfabrikatlar və habelə kənar üçün sənaye xarakterli xidmətlər daxil edilir.

Müəssisənin məhsulunun buraxılış planında istehsal olunan məmulatın kənara satışından və ya öz ehtiyaclarını ödəməkdən asılı olmayaraq, onları natural (cinsi) və dəyər göstəricilərində istehsal proqramına daxil edirlər.

Natural şəkildə hazır məhsul buraxılışı sənaye müəssisəsinin istehsal proqramının mühüm göstəricilərindən biri hesab olunur.

İstehsal proqramına, natural şəkildə, məhsul istehsalı tapşırığı sahələrarası proporsiyaları müəyyən edən ən mühüm məhsullar üzrə daxil edilir.

Məhsul həcmnin natural göstəricilərlə plana daxil edilməsində məqsəd istehsalın maddi – əşya proporsiyalarını və müəssisədaxili təsərrüfat əlaqələrinin müəyyən etmək və sahələrin birgə fəaliyyətini nəzarət altına almaq, nəticə etibarilə istehsal ilə istehlak arasında uyğunluğa nail olunmaqdır.

Məhsul istehsalı üzrə proqramda natural göstəricinin ölçü vahidi məhsulun istehlak xassələrini özündə daha dəqiq əks etdirən fiziki ölçü vahidlərində göstərilir. Məsələn, istehsal ediləcək elektrik enerjisinin həcmi kilovat –saatla, neft, kömür, çuqun, polad – tonla, parça – kv. metrə və s. ölçülür.

Bəzi məhsulların natural göstəriciləri iki ölçü vahidi ilə verilə bilər: məsələn, elektrik mühərrikləri həm ədədlə və həm də kVt güc ölçüsü ilə istehsal proqramına daxil oluna bilər.

Məhsul istehsalının həcmi natural ifadədə bağlanmış kontraktlar müqabilində kənara və həm də daxili ehtiyaclara təyinatından asılı olaraq iki göstərici vasitəsilə verilir:

- a) ümumi buraxılış;
- b) əmtəəlik buraxılış.

Birinci göstərici həm kənara və həm də daxili ehtiyatlar üçün təyinat alan bütün istehsalı özündə birləşdirir.

İkinci göstərici – əmtəlik buraxılış – yalnız kənara, bazar üçün təyinat almış məhsul istehsalının həcmi xarakterizə edir.

Natural ölçülərlə ümumi buraxılış göstəricisinin planlaşdırma praktikasında tətbiqi ən mühüm maddi nemətlər istehsalının tam həcmi öyrənmək və bir də ayrı-ayrı məhsullar üzrə istehsal gücləri–müəssisənin il ərzində maksimum məhsul istehsal etmək imkanı haqqında məlumat almaq üçün çox əhəmiyyətlidir.

Planlaşdırma praktikasında bəzən şərti – natural göstəricilər vasitəsilə ilə də məhsul buraxılışı həcmi istehsal proqramına daxil edirlər. Buna zərurət o vaxt yaranır ki, eyni istehlak dəyəri və analoji iqtisadi təyinatı olan məhsulun müxtəlif növlərinin istehsalı və həm də onların eyni ölçüyə gətirilməsinə ehtiyac duyulsun. Məsələn, yanacaq sənayesində şərti yanacaq, yeyinti sənayesində şərti banka və s.

Sənayenin istehsal proqramında məhsul buraxılışı həcmi yalnız natural və ya şərti – natural ölçülərlə deyil, həm də dəyər ifadəsində verilir.

Dəyər ifadəsində məhsulun həcmi xarakterizə edən göstəricilərə ümumi, əmtəlik, realizə olunmuş (satılmış), təmiz (xalis), şərti – təmiz məhsul, emalın normativ dəyəri göstəriciləri aiddirlər.

Ümumi məhsul göstəricisi sənaye – istehsal fəaliyyətinin son nəticəsini özündə əks etdirir.

Zavod metodu ilə hesablanan ümumi məhsul göstəricisinə kənara buraxmaq üçün istehsal olunan və özünün ehtiyaclarına istehlak olunan məmulat, yarımfabrikat, sənaye xarakterli xidmətlər və bir də bitməmiş istehsal qalığının dəyərləri daxil edilir.

Əmtəlik məhsula ümumi məhsulun o hissəsi daxil edilir ki, onlar kənar üçün istehsal olunur (və ya xidmət göstərilir) və təsərrüfat dövriyyəsinə təyinat alır. Başqa sözlə, əmtəlik məhsula müəssisənin özünün ehtiyacları üçün istehsal olunmuş məhsulların və habelə bitməmiş istehsal qalığının dəyərləri daxil edilmir.

Realizə olunmuş məhsulun tərkibinə bağlanmış kontraktlar əsasında istehlakçılara göndərilmiş və haqqı ödənilmiş sənaye məhsullarının dəyəri daxil edilir.

Əgər əmtəlik məhsul müxtəlif istehlakçıların ehtiyaclarını ödəmək təyinatı almış sənaye məhsullarının dəyərindən ibarətdirsə, realizə edilmiş məhsul isə artıq

onların (istehlakçıların) təsərrüfat dövriyyəsinə daxil olunmuş sənaye məhsullarının dəyərindən ibarət olur.

Planlaşdırma praktikasında tətbiq olunan həcm göstəricilərindən biri də təmiz (xalis) məhsul göstəricidir.

Xalis məhsul ümumi məhsulun dəyərilə onun istehsalına sərf olunmuş maddi məsrəflərin fərqi kimi hesablanır və o yeni yaradılmış, əlavə edilmiş dəyərə ekvivalent olan göstəricidir.

2.2. İstehsal proqramlarının təhlili və qiymətləndirilməsi xarakterik çalarları

İşgüzar təşkilatın sahədəki yerinin qiymətləndirilməsi müəssisənin strateji vəziyyətinin əvvəlcədən hərtərəfli qiymətləndirilməsinin əldə edilməsi, eləcə də strateji fəaliyyətlərin siyahısının işlənilib hazırlanması üçün vacibdir. İstənilən seqmentləşdirmə müəssisənin işlədiyi bazar vəziyyətinin və onun üz-üzə gələ bildiyi təhlükələrin və imkanların tiplərinin hərtərəfli öyrənilməsindən başlayır. Belə tədqiqat üçün göndəriş nöqtəsi kimi SWOT-təhlilin ən geniş yayılmış növlərindən biri xidmət edir. Başqa sözlə desək, SWOT-təhlil firmanın güclü və zəif tərəflərini, eləcə də potensial imkanları və təhlükələri üzə çıxarmağa və strukturlaşdırmağa imkan yaradır. Bu, onun nəticəsində əldə edilir ki, menecerlər öz müəssisələrinin daxili güclərini və zəifliklərini bazarın onlara verdiyi imkanlarla müqayisə etməlidir. Uyğunluğun keyfiyyətlərinə əsaslanaraq, belə bir nəticə çıxır ki, təşkilat öz biznesini hansı istiqamətdə inkişaf etdirməlidir və son hesabda, ehtiyatların seqmentlər üzrə bölüşdürülməsi müəyyənləşdirilir. Cədvəl 2.1, 2.2 və 2.3-də Azərbaycanın bir sıra özəl müəssisələrinin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri verilmişdir, onların köməyiylə tədqiqatın bütün elementləri üzrə nəticələr çıxarmaq olar.

Cədvəl 2.1
«European Tobacco – Baku» SC əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min manatla

<i>Göstəricilər</i>	<i>İllər</i>		
	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
İşçilərin sayı, nəfər	780	661	556
Əməkhaqqı fondu	2469.6	2102.6	2072.2
Satılmış məhsul	22061.2	20050.5	18375.4
Qalıq	1250.8	68.0	93.0
Papiroslar – siqaretlər, mln.ədəd	3021.8	2832.4	2305.8
Məsrəflər	29322.1	14164.6	14763.3
Mənfəət	696.3	190.0	240.5
Əsas vəsaitlərin balans dəyəri	40479.5	40716.4	40991.7
İnvestisiyaların həcmi	13360.5	364.3	275.3

Cədvəl 2.1-dən göründüyü kimi qlobal maliyyə böhranı zamanı «European Tobacco – Baku» kompaniyasında bütün əsas texniki-iqtisadi göstəricilər aşağı düşmüşdür, belə ki, satılmış məhsul 20011-ci il ilə müqayisədə 2013-cu ildə 3685.8 (18375.4 -22061.2) min manat və ya 8.2 faiz aşağı düşmüşdür. Mənfəət bu dövr ərzində müvafiq olaraq, 696.3 min manatdan 240.5 min manatadək, demək olar ki, 3.4 dəfə aşağı düşmüşdür. Bununla belə, 2012-cu il ilə müqayisədə 2013-cu ildə müəssisə məhsulunun istehsalını və satışını artırma bilmişdir.

Cədvəl 2.2.

«Baku Demir Beton-7» SC əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min manatla

<i>Göstəricilər</i>	<i>İllər</i>		
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
İşçilərin sayı, nəfər	148	175	184
Əməkhaqqı fondu	223.4	317.1	321.9
Yüklənmiş məhsul	8669.1	12769.1	4014.6
Natural ifadə ilə məhsul, tonla beton	220815.0	237929.7	66677.1
Məsrəflər	8960.2	12454.6	6791.8
Mənfəət	-291.1	146.8	-1874.6
Əsas vəsaitlərin balans dəyəri	17704.5	20909.4	10337.9
İnvestisiyaların həcmi	12042.7	3204.9	-

Cədvəl 2.3.

«Innova Constraction and Contracting» Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min manatla

<i>Göstəricilər</i>	<i>İllər</i>		
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
İşçilərin sayı, nəfər	98	91	166
Əməkhaqqı fondu	157.0	190.2	428.6
Yüklənmiş məhsul	1432.5	592.5	2028.8

Məsrəflər	1251.6	516.9	1930.8
Mənfəət	141.1	60.0	76.5
Əsas vəsaitlərin balans dəyəri	788.4	869.7	883.7
İnvestisiyaların həcmi	197.6	81.3	14.0

Cədvəl 2.2 və 2.3-in təhlili göstərir ki, ölkədə tikinti sektorundakı durğunluq birbaşa şəkildə «Baku Demir Beton-7» SC fəaliyyətinə təsir göstərmişdir. Bununla əlaqədar olaraq, «Baku Demir Beton-7» SC çətin maliyyə-iqtisadi vəziyyətə düşmüşdür: satılmış məhsul 2011-cu il ilə müqayisədə 2013-cu ildə 3.1 dəfə aşağı düşmüşdür və rentabel şəkildə işləyən müəssisə 2010-cu ili itki ilə sona çatdırmışdır. Əgər 2011 və 2012-cu illərdə müəssisə pul vəsaitlərini istehsalın genişləndirilməsinə qoyurdusa, 2014-cu ildə investisiyaların istehsala qoyulması nəzərdə tutulmurdu.

«Innova Constraction and Contracting» MMC-nin xarici mühitdəki mənfəi şəraitə baxmayaraq, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində yaxşı nəticələrə nail ola bilmişdir. Əgər tikinti-montaj işləri 2011-ci il ilə müqayisədə 2012-cu ildə 41,3% aşağı düşmüşsə, onda 2013-cu ildə 2011-ci il ilə müqayisədə 41.6%, 2012-cu il ilə müqayisədə isə 34.2% aşağı düşmüşdür. İstehsalat həcmində injiniring xidmətlərinin artımı və müəssisənin fəaliyyətindəki diversifikasiya məhz respublikanın regionlarında fəaliyyət göstərməyə şərait yaratmışdır.

Güclü və zəif tərəfləri üzə çıxarmaqla və amilləri zərurilik dərəcəsinə görə müqayisə etməklə rəhbərlik təcili müdaxiləni tələb edən və ya gözləyə biləcək, eləcə də təşkilatın strategiyasının işlənilməsində və həyata keçirilməsində arxalana bilinəcək funksional zonaları müəyyənləşdirə bilər.

Zənnimizcə, səhvlərdən qaçmaq və SWOT-təhlildən maksimum fayda əldə etmək üçün aşağıda sadalanan qaydalara riayət etmək lazımdır.

Qayda 1. Hər bir SWOT-təhlilin sferasını ətraflı müəyyənləşdirmək lazımdır. Müəssisələr çox vaxt onların biznesini əhatə edən ümumi təhlil aparır. Onlar çox güman ki, konkret bazarlardakı və ya segmentlərdəki imkanlarla maraqlanan menecerlər üçün həddən artıq ümumiləşdirilmiş və faydasız olur. SWOT-təhlil məsələn,

konkret segmentdə onun üçün daha vacib güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhlükələri üzə çıxarmayı təmin edir.

Qayda 2. SWOT elementləri arasındakı fərqləri başa düşün: gücləri, zəiflikləri, imkanları və təhlükələri. Güclü və zəif tərəflər – şirkətin daxili cəhətləridir, ona görə də onun nəzarəti altındadır. İmkanlar və təhlükələr bazar mühitinin xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır və təşkilatın təsiri altında olmadığından konkret müəssisə onlara təsiretmə gücünə malik deyildir.

Qayda 3. Güclü və zəif tərəflər o halda belə hesab edilə bilər ki, onları alıcılar da qəbul etsin. Təhlilə yalnız işə aid olan üstünlüklər və zəif tərəflər daxil edilməlidir. Güclü tərəf o zaman güclü olacaq ki, bazar onu belə görür. Məsələn, məhsulun keyfiyyəti o halda güclü olacaq ki, o, rəqiblərin məhsuluna nisbətən əla işləsin. Nəhayət, belə güclü və zəif tərəflər çox ola bilər ki, bu da onlardan əsaslarının seçilməsini çətinləşdirəcək. Bundan qaçmaq məqsədilə üstünlüklər və zəifliklər alıcıların gözləri qarşısında onların zəruriliyinə uyğun olaraq sıralanmalıdır.

Qayda 4. Obyektiv olun və həərərəfli giriş informasiyadan istifadə edin. Əlbəttə, həmişə geniş marketing tədqiqatlarının nəticələri üzrə təhlil aparmaq olmur, lakin digər tərəfdən onu bir nəfərə tapşırmaq olmaz, çünki o, qrup diskussiyaları və ideya mübadiləsi şəklində aparılmış təhlil qədər dəqiq və dərin olmayacaq. Yadda saxlamaq lazımdır ki, SWOT-təhlil sadəcə menecerlərin şübhələrinin sadalanması deyildir. O, mümkün qədər yüksək dərəcədə obyektiv faktlara və tədqiqat məlumatlarına əsaslanmalıdır.

Qayda 5. Sizə qərribə görünən və ikimənalı ərzlərdən qaçın. Adətən SWOT-təhlil ona alıcıların əksəriyyəti üçün daha çox heç bir məna verməyən belə fikirlərin daxil olması səbəbindən zəifləyir. Şərhlər nə qədər dəqiqdirsə, təhlil o qədər faydalı olacaq.

Bizim nöqtəyi-nəzərimizdən «European Tobacco-Baku» SC üçün SWOT-təhlil cədvəl 2.4-kı struktura malikdir. Bundan sonra SWOT-təhlilin ayrı-ayrı hissələri arasında əlaqələrin yaradılması mərhələsi başlayır. Bu əlaqələrin təyin edilməsi üçün SWOT matrisa tərtib edilir. Soldan iki blok seçilir: güclü tərəflər (GT), zəif tərəflər (ZT), onlara müvafiq olaraq, təşkilatın birinci mərhələdə aşkar edilmiş bütün tərəfləri

yazılır. Matrisanın yuxarı hissəsində də iki blok seçilir (imkanlar və təhlükələr). Buraya bütün üzə çıxarılmış mümkün imkanlar və təhlükələr yazılır. Blokların kəsişməsində dörd sahə əmələ gəlir ki, onlarda da bir neçə ekspertlərlə müzakirə yolu ilə mümkün tay (cütlük) kombinasiyaları nəzərdən keçirilir və təşkilatın strateji davranışının işlənilib hazırlanmasında nəzərə alınmalı olanlar seçilir.

Cədvəl 2.4.

«European Tobacco – Baku» SC-nin SWOT-təhlili
«European Tobacco – Baku» SC-nin güclü və zəif tərəfləri

Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
- qeyri-elastik məhsulun istehsalı - lazımi maliyyə ehtiyatlarının olması, rəqabət mübarizəsini peşəkarlıqla aparmaq bacarığı; - tanınmış lider statusu; - miqyas və mənimsəmə effektlərindən istehsal və marketinqdə tam istifadə; - nisbətən aşağı məsrəflər; - məhsul innovasiyalarının həyata keçirilməsi vərdişləri; - etibarlı, peşəkar menecment; - maraqlı diler mövqelər; - siqaretlərin satışa təqdim edilməsində sərfəli şərtlər	- aşağı mənfəət; - tələb edilən vərdişlərin və peşəkarlığın olmaması; - həddən artıq dar məhsul çeşidi (xətt); - ölkə regionlarında böyük anbar yerlərinin olmaması; - əlverişsiz və ya zəif imic; - qeyri-qənaətbəxş miqdarda reklam.

«European Tobacco – Baku» SC-nin imkanları və təhlükələri

İmkanlar	Təhlükələr
1. Yeni texnologiyaların və rəqabət qabiliyyətli xidmətlərin göstərilməsinin mənimsənilməsi 2. Yeni bazara və ya bazarın seqmentlərinə çıxış. 3. Ölkənin regionları üzrə filialların açılışı. 4. Satış həcmnin artırılması və rentabelliyyənin qaldırılması. 5. Tədarükün daha sərfəli kanallarının tapılması	1. Yeni rəqiblərin meydana gəlməsi mümkünlüyü. 2. Rəqiblərdə daha perspektivli əmtəələrin meydana gəlməsi. 3. Nizamlanmamış qanunvericilik bazası, vergi siyasəti, inflyasiya və s. ilə bağlı təhlükə. 4. Ədalətsiz rəqabət nəticəsində bazar mövqelərinin ağılagəlməz şəkildə pisləşməsi. 5. Dolların məzənnəsinin qalxması və gömrük qanunvericiliyinin geriliyi.

«Güc və İmkanlar» sahsinə düşən taylarda xarici mühitdə meydana gəlmiş imkanlardan faydalı iş əmsalı əldə etmək üçün təşkilatın güclü imkanlarından istifadə strategiyasını işləyib hazırlamaq lazımdır. «Zəiflik və İmkanlar» sahəsinə düşən taylar üçün strategiya elə bir şəkildə işlənilib hazırlanmalıdır ki, meydana gəlmiş

imkanların hesabına təşkilatda mövcud olan zəiflikləri aradan qaldırmağa cəhd edilsin. Əgər taylar «Güc və Təhlükə» sahəsindədirsə, onda strategiya təhlükənin aradan qaldırılması məqsədilə təşkilatın güclərindən istifadəni nəzərdə tutmalıdır. Nəhayət, «Zəiflik və Təhlükə» sahəsindəki taylar üçün təşkilat ona zəiflikdən qaçmağa və onun üzərində yaranmış təhlükəni aradan qaldırmağa cəhd etməyə imkan yaradacaq strategiyayı işləyib hazırlamalıdır.

SWOT-təhlil metodu ilə təşkilatın ətrafının uğurlu təhlili üçün yalnız təhlükələri və mümkünlükləri üzə çıxarmaq deyil, həmçinin onları vacibliyinə və təşkilatın strategiyasına təsir dərəcəsinə görə qiymətləndirməyi də öyrənmək lazımdır. İmkanların qiymətləndirilməsi üçün növbəti şəkildə qurulan imkanlar matrisasında hər bir konkret imkanın mövqeləşdirilməsi metodu tətbiq edilir: yuxarıda üfüqi şəkildə imkanların təşkilatın fəaliyyətinə təsir dərəcələri verilir (güclü, orta, az); soldan şaquli şəkildə təşkilatın imkandan istifadə edəcəyi ehtimalı verilir (yüksək, orta, aşağı). İmkanlar matrisası cədvəl 2.5-də təqdim edilmişdir.

Cədvəl 2.5.

İmkanlar matrisası

<i>İmkandan istifadə ehtimalı</i>	<i>Təsir</i>		
	<i>Güclü</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>
Yüksək	Yeni texnologiyaların və rəqabət qabiliyyətli xidmətlərin göstərilməsinin mənimsənilməsi Yeni bazara və ya bazarın segmentlərinə çıxış Servis xidmətlərinin artırılması		
Orta		Satış həcminin artırılması və rentabelliğin qaldırılması	
Aşağı	Daha sərfəli tədarük kanallarının tapılması Sahənin krediti üzrə filialların açılması		

Matrisanın daxilində əldə edilmiş imkanlar sahələri təşkilat üçün müxtəlif əhəmiyyət kəsb edir. «Yüksək – Güclü», «Yüksək – Orta»* və «Orta – Güclü» sahələrinə düşən imkanlar təşkilat üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir və onlardan mütləq istifadə etmək lazımdır. «Orta – Az», «Aşağı – Orta» və Aşağı – Az» sahələrinə

düşən imkanlar isə praktiki olaraq, təşkilatın diqqətinə layiq deyildir. Əgər təşkilatda kifayət qədər ehtiyat vardırsa, onda yerdə qalan sahlərə düşmüş imkanlardan istifadə etmək olar.

Oxşar matrisa təhlükələrin qiymətləndirilməsi üçün tərtib edilir. Yuxarıda şaquli təşkilat üçün mümkün nəticələr verilir, onlara təhlükənin reallaşmasını aid etmək olar (dağılma, kritik durum, ağır vəziyyət, «yüngül zədələr»).

Cədvəl 2.6.

Təhlükələr matrisası

<i>Təhlükənin reallığı ehtimalı</i>	<i>Mümkün nəticələr</i>			
	<i>Dağıntı</i>	<i>Kritik durum</i>	<i>Ağır vəziyyət</i>	<i>«Yüngül zədələr»</i>
Yüksək		Dolların məzənnəsinin qalxması və gömrük qanunvericiliyinin geriliyi	Yeni rəqiblərin yaranmasının mümkünlüyü Rəqiblərdə daha perspektivli əmtəə və xidmətlərin meydana gəlməsi	
Orta		Nizamlanmamış qanunvericilik bazası, vergi siyasəti, inflasiya və s. ilə bağlı təhlükə		
Aşağı				Ədalətsiz rəqabət nəticəsində bazar mövqelərinin ağlasığmaz şəkildə pisləşməsi

Soldan şaquli şəkildə təhlükənin real olacağı ehtimalı verilir (yüksək, orta, aşağı). Təhlükələr matrisası cədvəl 2.6-də təqdim edilmişdir.

«Yüksək - Dağıntı», «Yüksək – Kritik durum» və «Orta – Dağıntı» sahələrinə düşən təhlükələr təşkilat üçün böyük təhlükə yaradır və təcili və mütləq şəkildə aradan qaldırılmasını tələb edir.

«Yüksək – Ağır vəziyyət», «Orta – Kritik durum» və «Aşağı – Dağıntı» sahələrinə düşmüş təhlükələr də ali rəhbərliyin nəzərində olmalı və birinci dərəcəli qaydada aradan qaldırılmalıdır.

«Aşağı – Kritik durum», «Orta – Ağır vəziyyət» və «Yüksək – Yüngül zədələr» sahələrindəki təhlükələrə gəldikdə isə onların aradan qaldırılmasına diqqətli və məsuliyyətli yanaşma tələb edilir, buna baxmayaraq, onların birinci dərəcəli şəkildə

aradan qaldırılması məsələsi həll edilmir. Yerdə qalan sahələrə düşmüş təhlükələr də təşkilatın rəhbərliyinin nəzərindən düşməməlidir. Onların inkişafını diqqətlə izləmək lazımdır.

Digər az əhəmiyyəti olmayan vasitə səbəb-nəticə zəncirləri metodudur.

Bu metod problemlərin meydana gəlməsi səbəblərini üzə çıxarmağa və bununla da onlara təsirin səmərəli metodlarını tapmağa imkan yaradır. Metodun texnologiyası belədir:

- 1) anketləşdirmənin, «zehni hücumunun» və bir çox digər metodların köməyi ilə müəssisənin əsas problemləri aşkar edilir;
- 2) problemin yaranması səbəbləri açıqlanır və sxemə gətirilir;
- 3) köklü problemlərin və onların aradan qaldırılması metodlarının göstərildiyi cədvəl qurulur.

Problemlərin təhlili cədvəl 2.7 və 2.8-da verilmişdir.

Cədvəl 2.7.

«Baku Demir Beton -7» SC böhran vəziyyətinin köklü problemləri və onların ləğv edilməsinə təsir metodları

<i>Köklü problemlər</i>	<i>Təsir metodları</i>
1. İnnovasiya fəaliyyətilə məşğul olan strukturun olmaması	İnnovasiya məqsədli qrupun yaradılması
2. İnnovasiyalara stimulların olmaması	İnnovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması sisteminin işlənilib hazırlanması
3. Sifarişçilərin axtarışı ilə məşğul olan xidmətin olmaması	Marketinq şöbəsinin yaradılması
4. Reklamın olmaması	Xüsusi buraxılışlarda reklamın yerləşdirilməsi
5. Kadrlar şöbəsinin səmərəsiz işi	Kadrlar xidmətinə tələblərin işlənilib hazırlanması
6. İşçilərdə motivasiyanın olmaması	Səmərəli motivasiya sisteminin işlənilməsi və tətbiqi
7. Nəzarət obyektləri müəyyən edilməmişdir	Nəzarət obyektlərinin və onun icrasına görə məsuliyyətli şəxslərin müəyyən edilməsi ilə nəzarət sisteminin işlənilib hazırlanması
8. Maliyyələrin planlaşdırılması aparılmır	Büdcə planlaşdırılmasının tətbiqi

Cədvəl 2.8.

Təvsiyələrin yekun cədvəli

<i>Problem</i>	<i>Təsir metodları</i>	<i>Metodların səmərəliyinin təhlili</i>	
		<i>Potensial nəticə</i>	<i>Məsraflər</i>
İnnovasiya fəaliyyətinin	Təşkilati strukturda innovasiyalar; marketinq	Bazarın sisteməlik təhlili, sifarişçilərin	Marketinq şöbəsinin əməkdaşlarına əmək-

təkmilləşdirilməsi	şöbəsinin yaradılması	axtarışı, yarım bölmələr arasında qarşılıqlı təsirin nizamlanması	haqqı
	Məqsədli innovasiya qruplarının yaradılması	İnnovasiya layihələrinin, biznes-planların və s. işlənib hazırlanması	Qrup iştirakçılarının əmək haqqı, tədqiqat məsrəfləri
	Səmərəli stimullaşdırma sisteminin tətbiqi	Yaradıcılıq fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi, psixoloji abuhavanın normallaşdırılması	Maddi stimullaşdırma məsrəfləri
Planlaşdırmanın səmərəli formalarının olmaması	Strateji planlaşdırma	Gələcəyi görməyə və qiymətləndirməyə imkan yaradır	Heyətin hazırlanması
	Büdcə planlaşdırılması	Rəhbərliyə maliyyə durumunu real qiymətləndirməyə və savadlı qərar tətbiq etməyə imkan verir	Stimullaşdırma
Debitor və kreditor borcunun artımı	Fəaliyyətin səmərəsiz sferalarının məhdudlaşdırılması	Debitor borcu artımının dayandırılması	Obyektlərin bağlanması məsrəfləri
	müqavilənin bağlanması (tələblərin güzəşti və əmlak hüquqlarının ötürülməsi)	Debitor və kreditor borclarının ləğv edilməsi	Müqavilənin bağlanması ilə əlaqədar məsrəflər, hüquqşünas məsləhəti
	Inkasso-müqavilənin bağlanması (sifarişçi müəssisələrlə mütləq tədarüklər üzrə hesablaşmaların aksept formasına keçid)	Sifarişçilər tərəfindən ödəməmələrə görə kompensasiya, ödəniş etməyənlərdən uzaqlaşma	Hüquqşünasın məsləhətxanası
	Bankla müqavilə intizam qaydalarının təkmilləşdirilməsi	Müəssisə qarşısında cavabdehliyin artırılması	Bankla müqavilənin təkrar rəsmiləşdirilməsi
Pul vəsaitlərinin daxil olmalara və xərclənmələrə gec reaksiya verməsi	Pul vəsaitlərinin ödəniş təqviminin aparılması	Sifarişçilər tərəfindən pul vəsaitlərinin öz vaxtında köçürülməsinə nəzarətə imkan verir	Heyətin hazırlanması

Problem	Təsir metodları	Metodların səmərəliliyinin təhlili	
		Potensial nəticə	Məsrəflər
Vergiqoymanın optimallaşdırılması	Dividendlərin ödənişi	Gəlir vergisinin azaldılması	Hüquqşünasla məsləhətləşmə
	Təsərrüfat fəaliyyətinin təftişinin təşkili	Məsrəflər maya dəyərində daxil edilir	Hüquqşünasla məsləhətləşmə
	Şübhəli borc rezervlərinin yaradılması	Gəlir vergisinin azaldılması	Hüquqşünasla məsləhətləşmə
	Mənəvi cəhətdən köh-	Qiymətləndirmə ha-	Hüquqşünasla

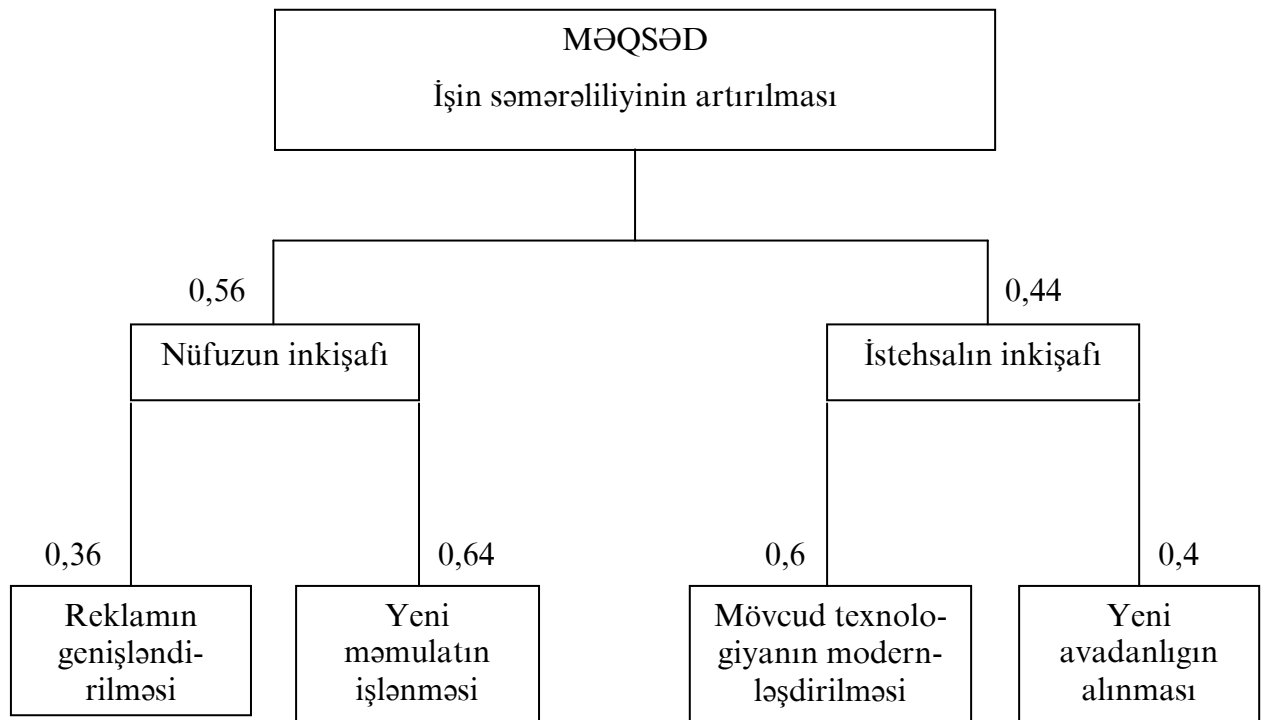
nəlmış maddi dəyərlərin qiymətinin azaldılması	İndakı fərq təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə aid edilir	məsləhətləşmə
Konkret ə/h-nın ödənişi əvəzinə müalicəyə, qidalanmaya, düşərgələrin saxlanılmasına və s. məsrəflər	Sosial sığortalanma ödənişlərinin azaldılması	
Təmir fondunun yaradılması	Gəlir vergisinin azaldılması	
Mühasibat-maliyyə xidmətinin möhkəmlənməsi	Mühasibatın savadlı şəkildə aparılması	

«PATTERN» metodu əsasən mürəkkəb texnikanın işlənilib hazırlanması üçün tətbiq edilir:

İş növbəti alqoritm üzrə aparılır:

1. Problemin həlli üçün «istiqaqətlər ağacının» və mümkün fəaliyyətlərin qurulması.
2. Fəaliyyətin hər səviyyəsində qiymətləndirmə meyarlarının daxil edilməsi.
3. Çəki əmsallarından istifadə ilə ağac elementlərinin qiymətləri cədvəlinin tərtibi.
4. Ölçülüb-biçilmiş ağac elementləri qiymətlərinin hesablanması.
5. İnkişafın ayrı-ayrı yollarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.
6. İnkişafın strategiyası seçiminin əsaslandırılması.

Bu metodun texnologiyasını müəssisənin inkişafı nümunəsində baxaq (bax şəkil 2.1.).



Şəkil 2.1. «Mümkün fəaliyyətlər ağacı»

Cədvəl 2.9.

Məqsədlərin əldə edilməsi istiqamətlərinin qiymətləndirilməsi

<i>Meyar</i>	<i>W_i</i>	<i>İmic</i>	<i>İstehsal</i>
1. Satışın artımı	0,4	0,8	0,2
2. Rentabellik	0,6	0,4	0,6

Təhlil edək:

1-ci səviyyə

$$1. \text{ İmic} = 0,4 \times 0,8 + 0,6 \times 0,4 = 0,56.$$

$$2. \text{ İstehsal} = 0,4 \times 0,2 + 0,6 \times 0,6 = 0,44.$$

NƏTİCƏ: imic – daha səmərəli metoddur.

2-ci səviyyə: fəaliyyəti xarakterizə edən sağ və sol budaqların təhlili.

Cədvəl 2.10.

İmicin inkişafı üzrə fəaliyyətin təhlili

<i>Meyar</i>	<i>W_i</i>	<i>Reklam</i>	<i>Yeni məmulatın işlənməsi</i>
1. Yeni müştərilərin sayı	0,2	0,6	0,4
2. Alqı tələbi	0,8	0,3	0,7

1. Reklamın genişləndirilməsi əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi = $0,2 \times 0,6 + 0,3 \times 0,8 = 0,36$.

2. Yeni məmulatın işlənməsi əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi = $0,2 \times 0,4 + 0,8 \times 0,7 = 0,64$.

NƏTİCƏ: yeni məmulatların işlənməsi daha səmərəli metoddur.

Cədvəl 2.11.

İstehsalın inkişafı üzrə fəaliyyətlərin təhlili

<i>Meyar</i>	<i>W_i</i>	<i>Yeni avadanlığın alqısı</i>	<i>Texnologiyanın modernləşdirilməsi</i>
1. Yeni müştərilərin sayı	0,5	0,8	0,2
2. Alqı tələbi	0,5	0,4	0,6

1. Avadanlığın alınması = $0,5 \times 0,8 + 0,5 \times 0,4 = 0,6$.

2. Texnologiyanın modernləşdirilməsi = $0,5 \times 0,2 + 0,5 \times 0,6 = 0,4$.

NƏTİCƏ: yeni avadanlığın alınması daha səmərəlidir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq nöqtəyi-nəzərdən bütün fəaliyyətlərin cərgələnməsi üçün multiplikativ zənciri tətbiq etmək məqsədəuyğundur.

Reklamın genişləndirilməsi	$E1=0,36 \times 0,56=0,15$	4
Yeni məmulatın işlənməsi	$E_q=0,64 \times 0,56=0,4$	1
Yeni avadanlığın alqısı	$E3=0,6 \times 0,44=0,28$	2
Texnologiyanın modernləşdirilməsi	$E4=0,4 \times 0,44=0,18$	3

Nəticədə mümkün strategiyalar növbəti şəkildə görünür:

1 cərgə – yeni məmulatın işlənməsi;

2 cərgə – mövcud texnologiyanın modernləşdirilməsi;

3 cərgə – yeni avadanlığın alınması;

4 cərgə – reklamın genişləndirilməsi.

Beləliklə, strateji təhlilin mühüm metodlarından istifadə etməklə ayrı-ayrı müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərini dürüst seçmək mümkündür.

2.3.İstehsal proqramının reallaşması əsasında müəssisənin rəqabət üstünlüklərinin aşkar edilməsi məsələləri

Nəzərə almaq lazımdır ki, müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyi bir sıra amillərdən asılıdır və onları rəqabətqabiliyyətliliyin komponentləri saymaq olar. Bu amilləri üç qrupa bölmək olar:

- texniki-iqtisadi;
- kommersiya-bazar;
- normativ-hüquqi.

Beləliklə, rəqabətqabiliyyətlik – işgüzar təşkilata stabil artım verməklə istehlakçıların ehtiyac və tələbatlarının ödənilməsini təmin edən bacarıqdır. Qeyd etmək lazımdır ki, o, bir neçə elementdən ibarət olan mürəkkəb anlayışdır: məhsul, xidmət və işin yüksək keyfiyyəti və səmərəliyi; lazımi və əlavə servis; satışdan sonrakı təminat müddəti və s. Göstərilən amillərin səviyyəsi işgüzar təşkilatın rəqabət mübarizəsində çevik hərəkət etməyə, uğur qazanmağa və ayrı-ayrı bazar segmentlərində payın artmasına imkan verir.

Rəqabət üstünlüyü – digər rəqiblərə nisbətən işgüzar təşkilata imtiyaz verən əmtəə və ya əmtəə markasının müstəsna rəmzidir. Müstəsna rəmlər məhsul və xidmətə, lazımi və əlavə xidmətlərə, istehsalın təşkilinə, təchizatın və satışın forma və metodlarına aiddir. Lakin, rəqabət üstünlüyü nisbidir və bazardakı əsas rəqiblərə nəzərən müəyyən etmək olar. Bazarın formasından asılı olmayaraq rəqabət qabiliyyəti - vasitə, yəni üsul kimi, rəqabət üstünlüyü isə yekun nəticə kimi izah olunmalıdır.

Yekcins əmtəələr bazarının parametrlərinin öyrənilməsi, bazardakı rəqabətin intensivliyi, strateji planlaşdırma obyektinin sistemli təhlilinin aparılması əsasında

müəssisənin rəqabət üstünlüklərini təyin etmək mümkündür. Fikrimizcə, bazar parametrlərinin tədqiqinin əlverişlili olub-olmamasını, müəyyən olunan üstünlükləri və toplanmış informasiyanı cədvəl 2.12-ə köçürmək məqsəduyğundur.

Cədvəl 2.12

Yekcins rəqabət üstünlüyü haqqında informasiya

<i>İşgüzar təşkilatın rəqib üstünlükləri</i>		
İstiqamətlər	Əsas rəqiblərlə müqayisədə	
	Adı	Əhəmiyyəti

Daha sonra müəssisənin menecmenti çoxlu alternativlər arasından strategiyanın seçimini həyata keçirə bilər:

1. Tutulmuş mövqeni saxlamaq və bazarın təkamülünə riayət etmək üçün sərmayə yatırmaq;
2. Matrisa üzrə sağa, rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına doğru yerini dəyişməklə tutulmuş mövqenin yaxşılaşdırılması məqsədilə sərmayə qoymaq;
3. İtirilmiş mövqeni bərpa etmək məqsədilə investisiya yatırmaq. Aydındır ki, bazarın cəlbediciliyi orta və ya zəif olduqda, belə strategiya, daha çətinidir;
4. «Məhsul yığmaq» fikri ilə sərmayələrin səviyyəsini aşağı salmaq. Bu, məsələn, biznesin satılması yolu ilə mövqenin pul vəsaitlərinə dəyişdirilməsi kimi başa düşülməlidir;
5. İşgüzar təşkilatın etibarlı rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa qabir olmadığı şəraitdə cəlbediciliyi aşağı olan bazar və ya segmentə sərmayə yatırmaq və ya getmək.

Müəssisə perspektiv bazar strategiyasının əsas göstəricilərinə əmtəə və xidmətlərin rəqabət qabiliyyəti normativləri, yəni ETI rəqabət qabiliyyətinin əldə edilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi üzrə tədqiqatların aparılması vəzifələri aid edilir.

Planlaşdırma yolu ilə eksperimental işlər aparılmır, texniki qərarların təcrübə nümunələri işlənilib hazırlanmır, yalnız bazarın öyrənilməsi, təkrar istehsal, funksional və digər elmi yanaşmaların tətbiqi əsasında keyfiyyət göstəricilərinin və əmtəə

ehtiyat tutumunun, onların istehsalının bazarlar üzrə həcmələrini, təşkilatın təşkilati-texniki və sosial inkişafını proqnozlaşdırır. Göstəricilərin proqnozlaşdırıldığı dövr istehsal edilən, layihələşdirilən və perspektiv modellərin təkrar istehsal dövrünün uzunluğu ilə müəyyənləşdirilir. Müəyyən dövr ərzində fərdi təşkilatların və rəqib firmaların birtəyinətli əmtəələrinin rəqabət qabiliyyəti normativlərinin nümunəsi cədvəl 2.13-də təqdim edilmişdir.

Praktikada uyğun göstəricilərin tam siyahısı göstərilir. Şübhəsiz, ola bilər ki, üç-beş və daha çox ildən sonra istehsal ediləcək əmtəənin perspektiv modeli üzrə bu yarımbölmədə sadalanan bütün göstəriciləri proqnozlaşdırmaq çox çətindir. Ona görə də onlardan göstərilən illərdə rəqib bazarda əmtəənin və firmanın rəqabət qabiliyyətini müəyyənləşdirən mühümlərini seçmək lazımdır.

Cədvəl 2.13.

***Fərdi təşkilatların və rəqib firmaların yekcins təyinətli
əmtəələrinin rəqabət qabiliyyəti***

Göstəricilər (ölçü vahidi ilə)	İllər üzrə göstəricilərin qiymətləri (nümunə)								
	Rəqib –firmanın və əmtəənin adı						Təşkilatın əmtəəsinin adı		
	firma, əmtəə		firma, əmtəə		firma, əmtəə				
	2008	2011	2008	2011	2008	2011	2008	2011	
1.Əmtəənin keyfiyyəti									
2. Əmtəənin qiyməti									
3. Əmtəənin istismarı sferasında məsrəflər									
4. Əmətəənin servis keyfiyyəti									
5. Bazar üzrə buraxılış proqramı									
6. Əmtəənin səmərəliliyi və rəqabət qabiliyyəti									
7. Firmanın təşkilati-texniki və sosial inkişafı									
8. Firmanın sabitliyi									

Proqnozda səhv, arzuolunmayan nəticələrə, gələcəkdə ehtiyatların faydasız sərfinə, iflasa gətirib çıxarır. Belə hal istehsalçıları proqnozların keyiyyətlərinin qaldırılması üçün maksimum səylər göstərməyə məcbur edir. Qeyd etmək vacibdir ki, həm özünün, həm də rəqiblərinin göstəricilərini proqnozlaşdırmaq üçün eyni metod və modellər tətbiq edilməlidir.

Əmtəənin və təşkilatın rəqabət qabiliyyəti normativlərinin əsasında onun perspektiv dövrünə strategiya işlənib hazırlanır.

Strategiyanın işlənib hazırlanması strateji planlaşdırmanın funksiyasıdır. Planların keyfiyyəti menecmentə elmi yanaşmalara və planlaşdırma prinsiplərinə riayət dərəcəsindən asılıdır. Əgər plan göstəriciləri kifayət qədər əsaslandırılmış olmasa, onda biz nə qədər yaxşı işləsək də növbəti mərhələlərdə nəticə kafi olacaq. Araşdırma ilə aşağıdakıları əhatə etmək məqsəduyğundur:

1. İdarəetmə obyektı və firmanın təşkilati potensialının qaldırılması imkanı kimi onun vəziyyəti:

- müəssisənin strukturu və təşkilati potensialı, onun əlaqələri və digər müəssisələrdə iştirakı;
- istehsal amillərinin vəziyyəti və dinamikası (əsas istehsal fondlarının, əmək və informasiya ehtiyatlarının);
- mövcud istehsal potensialından istifadə;
- kompaniyanın inkişafı sisteminin daxili hissəsinin durumu və onun xarici inkişaf təşkilatları ilə əlaqələri;
- satış kanallarının və satışdan sonrakı xidmət şəbəkələrinin durumu.

İtalyan iqtisadçısı və sosioloqu Vilfredo Pareto ilk dəfə sonralar Pareto prinsipi kimi ad qazanmış qanunauyğunluq tapmış və onu əsaslandırmışdır: «80:20 – sərf edilən zamanın ilk 20% ərzində iş prosesində nəticələrin 80%-i əldə edilir, sərf edilən zamanın yerdə qalan 80% yekunu yalnız 20% gətirir». Onun əsasında «ABC» – təhlil adlı və ya Pareto-diqramı metodu işlənib hazırlanmış və indi də geniş istifadə edilir.

Bu qanunauyğunluq öz təbiətinə görə ən müxtəlif seçimlərdə özünü tapır və müxtəlif sahələrdə istifadə edilir. Belə ki, menecmentin praktikasında yarızarafat aforizm şəklində növbəti asılılıq aşkar edilmiş və şərh olunmuşdur: «İstənilən işin ilk 90%-i zamanın 10%-ni tutur, sonuncu 10% isə yerdə qalan 90%-i tutur». Maliyyə menecmentində empirik qaydalar mövcuddur və tətbiq edilir: qoyulmuş kapitalın 20% -i 80% gəlir gətirir, sərmayənin yerdə qalan 80%-i isə gəlirin cəmi 20%-ni verir.

Güman etmək olar ki, Azərbaycanla «Əsrin müqaviləsini» bağlayan transmilli korporasiyalar məhz bu qanunauyğunluğu rəhbər tutaraq müqavilədə işin icrasının

ilk illərində qoyduqları sərmayələri qaytarmaq şərtini təsbit etməyə müvəffəq olmuşlar. «Lukoil», «Benzoil və «Maqdermot» kimi şirkətlər isə burada işlədikləri ilk dövrlərdə paylarını digər şirkətlərə sataraq müqavilənin ilk 20%-i müddətində yüksək gəlir əldə etməyə müvəffəq olmuşlar. Müqavilənin icrasının ikinci yarısında isə ölkəmiz daha çox neftdən gələn mənfəəti əsas götürərək öz tərəfdaş şərtlərinin yerinə yetirilməsinə isə «dırnaqarası» baxırlar. Bu misal bir daha göstərir ki, Pareto və ya «ABC» təhlil metodundan xarici şirkətlər fəaliyyətlərində geniş istifadə edirlər. Bizim yerli biznes təşkilatlarında da bu təhlil metodunun geniş istifadəsi yerinə düşərdi.

Pareto diaqramının qurulmasının sadələşdirmiş proseduru biliklər bazalarının formalaşdırılması halında ekspert sistemlərində tətbiq edilən «məhsul qaydası» (cədvəl 2.14) formasında nümunə üçün təqdim edilmişdir.

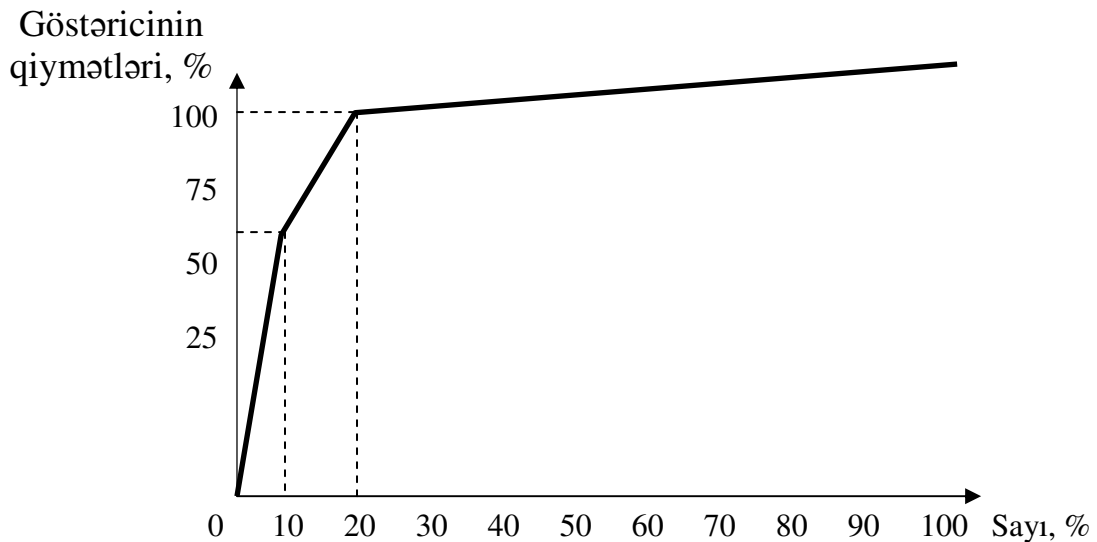
Cədvəl 2.14

Pareto diaqramının qurulması qaydası

ƏGƏR:	Hər hansı bir şirkətin, məsələn, il ərzində məhsulunun və ya xidmətlərinin ayrı-ayrı növlərinin (adların) istehsalı və ya satışı həcmi
VƏ:	1) onların itirilməsi qaydasında yerləşdirmək 2) istehsalın və ya satışın ümumi həcmində hər bir növ məhsulun xüsusi çəkisinin artan yekunu ilə toplamaq
VƏ:	3) əldə edilən asılılığı qrafik şəkildə təsvir etmək
ONDA:	Böyük ehtimal var ki, şəkil 2.5-də göstərilənə oxşar bir əyri alınmalıdır

Şəkil 2.4-də göstərilmiş əyrinin xarakteri hər bir konkret halda bir qədər dəyişə bilər, ümumilikdə o, bir qəribə fenomeni əks etdirir. Bir qayda olaraq, məhsul və xidmətlərin kiçik bir hissəsi istehsalının və ya satışının ümumi həcmində iri paya malik olur.

ABC- təhlil öz adını latın əlifbasının baş hərflərindən almışdır. Hər bir hərfə təhlil edilən elementlər toplusunun və ya obyektlər çoxluğunun bölündüyü üç zonalardan (qruplardan və s.) biri uyğun gəlir.



Şəkil 2.2. Pareto diaqramının nümunəvi görünüşü

– A zonası: onu elementlər toplusunun bəzi göstəriciləri qiymətinin 80% təmin etdiyi bu toplusunun 20%-ni əmələ gətirir. Bu, daha vacib zonadır, onun elementləri seçilmiş göstəricinin qiymətində əsas işləri görür. Onlar növbəti, daha ətraflı təhlil üçün prioritet obyektlərdir. Məsələn, məhsul növlərinin yalnız 20%-i şirkətin bütün məhsulunun illik istehsal həcmnin və ya satışının 80%-ni təşkil edir.

– B zonası: elementlərin 10%-ni təşkil edərək müəyyən göstəricinin 15%-ni əhatə edir. Bu, prioritetliyinə görə elementlər qruplaşması ikinci yerdədir.

– C zonası: elementlər toplusunun yerdə qalan 70%-i buraya daxildir, yekun göstəricinin dəyərində payı isə 5%-dir.

ABC-təhlilin aparılması yolu ilə müəyyən hədudlar möhkəmləndirilir və digəri müəyyənləşdirilir.

Məsələn, sual verilir: nomenklaturada hansı məhsullar şirkətin istehsal həcmnin və ya satışının 80%-ni təmin edir? Və ya əksinə – şirkətin ümumi istehsal həcmində və satışında ən böyük buraxılış həcmli məhsul növlərinin 20%-ni hansı məhsullar təşkil edir?

İstənilən istehsal müəssisəsi olmaqla çox hallarda məhsulların bazarına yönəlməmiş, yeni məhsulların sistemə planlaşdırılması və işlənilməsi ilə müəyyənləşdirilir. Firmanın inkişafının strateji planlaşdırılmasında və istehsalın və müvafiq

sərmayələrin səmərəliliyi üzrə tədbirlərin qısamüddətli planlaşdırılmasında onun məhsuldar proqramının təhlili vacib rola malikdir. Təhlilin məqsədləri müxtəlif ola bilər:

Firmalar rəqabətqabiliyyətliliyinin orta və uzunmüddətli planlaşdırılması üçün innovasiyalı, «təcavüzkar» strategiyalardan istifadə edir:

a. yeniliyin istifadə edilməsi:

- yeni bazarlara çıxış;
- yeni məhsullar istehsal etmək;

b. güclü tərəflərin istifadə edilməsi:

- texniki üstünlük;
- rəqiblərlə müqayisədə iqtisadi üstünlüklər;

c. investisiyaları yerləşdirmək:

- ETTKI;
- yeni texnologiyalara;
- yeni avadanlığa;
- ixtisasın artırılmasına və heyətin təkrar təliminə.

İşgüzar təşkilatın qısamüddətli «saxlamaşdırılması», onun səmərəliliyinin və effektivliyinin artırılması üçün «müdafiə» strategiyalarından istifadə edirlər:

a) «mövcud nailiyyətləri qorumaq», məsələn:

- bazarın payını saxlamaq;
- buraxılan məhsul-bazar kombinasiyasını saxlamaq;

b) səmərəliliyi artırmaq:

- istehsalı səmərəliləşdirmək;
- məsrəfləri azaltmaq, məsrəflərin strukturunu yaxşılaşdırmaq.

ABC-təhlil eləcə də investisiya fəaliyyəti istiqamətlərinin və ya sahələrinin axtarışı prosesində, investisiya siyasətinin işlənilməsində, investisiya layihələrinin əsaslandırılmasında faydalıdır. O cümlədən:

- haqqında qərarların qəbul edilməli olduğu müxtəlif obyektlərin, situasiyaların, ölkələrin, investisiya fəaliyyəti sahələrinin və s. diaqnozlaşdırılması;

– müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətində, onun maliyyə durumunda zəif və ya əksinə, güclü yerlərin aşkar edilməsi (məsələn, əsas məsrəflərin müəssisənin istehsal proqramında mərkəzləşməsi zonalarının);

– qərar qəbul şəxs üçün investisiya durumunun «şəffaflığının» artırılması məqsədilə investor və ya investisiya alan üçün onların strateji əhəmiyyəti cəhətindən ilk növbədə nəzərdən keçirilməli obyektlərin seçimi.

Müxtəlif əlamətlərə görə təhlil edilə bilər:

- müəssisənin - investisiya alanın istehsal proqramı;
- gəlirlərin və məsrəflərin onların göstəriciləri üzrə bölüşdürülməsi;
- məhsul qrupları üzrə satışın həcmi;
- bazar seqmentləri üzrə satışdan gəlirin bölüşdürülməsi və s.

Pareto-təhlilin metodikası və prosedurları təhlil obyektinə və tətbiqetmə sahəsinə qarşı neytraldır.

ABC-diaqramının qurulmasında iriləşdirilmiş alqoritm növbəti bloklardan ibarətdir.

– təhlilin məqsədinin qoyulması;

– istifadəçi tərəfindən strukturlanmalı və təhlil edilməli obyektlər (elementlər) çoxluğunun seçimi. Bu, istənilən predmetlər ola bilər: bazar seqmentləri, məmulatlar, yüklər, sifarişlər, məsrəflər və s.

– çoxluğun hər bir elementinin indeksləşdirilməsi və ya nömrələnməsi. Məsələn, məmulatların şifrələri, yüklərin kodları, şərti mənalara, nömrələr və s. istifadə edilə bilər.

– elementlərin bütün çoxluğunun qiymətləndirilməsi göstəricisinin seçimi. Məsələn, məmulatdakı detalların çəkisi, məhsulun satışından gəlir, investisiya portfelinin dəyəri.

– 100%-ə kimi qəbul edilən elementlər çoxluğu göstəricisi miqdarının (qiymətinin) müəyyənləşdirilməsi.

– bütün çoxluğun göstəricisinin məzmunu üzrə adekvat çoxluğun hər bir elementinin qiymət göstəricisinin seçimi. Məsələn, «detalın çəkisi – məmulatın çəkisi»,

«məhsulun satışı bazarının tutumu – firmanın bazara tədarüklərinin həcmi» və s.

– təhlil edilən çoxluğun hər bir elementi üçün göstəricinin qiymətinin müəyyənləşdirilməsi. Məsələn, vahid məhsulun qiyməti və ya maya dəyəri, yük vahidinin çəkisi və s.

– hər bir element üçün göstəricinin qiymətinə hər bir adın (şifrənin) elementləri sayından hasilin çıxılması.

Xüsusi hasil onların qiymətlərinin azalması üzrə sortlaşdırılması.

– Xüsusi hasillərin artan yekun ilə toplanması.

Hər bir xüsusi hasilin onların ümumi cəmində xüsusi çəkisinin müəyyənləşdirilməsi (%-lə).

– verilmiş adın onların ümumi miqdarında elementlərinin sayının, xüsusi çəkisinin müəyyənləşdirilməsi (%-lə).

– xüsusi hasilin xüsusi çəkisinin artan yekunu ilə toplanması (%-lə).

– hər addımda aralıq cəmlərin sərhədlərlə müqayisəsi – 75%, 95% və 100%.

– əgər cəm 75%-ə bərabədirsə, onda ABC diaqramının A zonası formalaşır;

– 95% sərhədinə nail olduqda B zonası;

– 100%-də isə C zonası.

– ABC təhlili nəticələrinin cədvəl və ya qrafik şəklində verilməsi.

O cümlədən, qiymətləndirilir:

– iqtisadi, motivasiyalı, təşkilati və hüquqi mexanizmlərin vəziyyəti və səmərəliliyinin artırılması imkanları;

– idarəetmə sisteminin vəziyyəti və təkmilləşdirilməsi imkanları;

– rəhbər kadrların, başlıca və funksional menecerlərin keyfiyyəti və onların yeni problemlərin həll etməsini bacarmaq qabiliyyəti.

Təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyinin, yəni onun hər bir qoyulmuş kapitalla verilmişdən aşağı olmayaraq, (səviyyə müqayisə üçün təhlil prosesində verilir və əsaslandırılır) gəlir gətirmək qabiliyyətinin qiymətləndirilməsini təşkilatın məsrəflərinin və onun rəqiblərinin məsrəflərinin müqayisəsi əsasında aparmaq olar, çünki onda və onun rəqiblərində olan hazır əmtəələrin/xidmətlərin qiymətləri məlumdur.

Məsrəflərin müqayisəsini aparmaq üçün aşağıdakılar lazımdır:

- məsrəflər ağacını tərtib etmək;
- rəqiblərin məsrəfləri haqqında informasiya toplamaq;
- müqayisə aparmaq və nəticələr çıxarmaq.

Qiymətləndirmənin dəqiqliyi başlıca olaraq, rəqiblərin məsrəfləri haqqında informasiyanın etibarlılığı ilə məhdudlaşacaq.

Rəqib potensialını ötüb keçən amillər kimi, zənnimizcə, aşağıdakılar çıxış edə bilər:

- yüksək bazar payı;
- bazar payının müsbət dinamikası;
- təkrarən işlənmiş və sonradan həyata keçirilən strategiya;
- təşkilatın istehlakçılarının gözündə onun yüksək nüfuzu;
- nüfuzun müsbət dinamikası;
- kompaniyanın mənfəət mövqeli strateji qrupa məxsusluğu;
- -zəruri maliyyə ehtiyatlarının mövcudluğu;
- əmtəələrin geniş nomenklaturası;
- qiymət üstünlükləri;
- rentabellik;
- texnoloji səviyyə;
- innovasiya potensialı;
- əməkdaşların peşəkarlığı ortadan yuxarıdır.

Rəqabət potensialını azaldan amillər kimi aşağıdakılar çıxış edə bilər:

- aşağı bazar payı;
- bazar payının mənfi dinamikası;
- davamlı strategiyanın olmaması;
- zəif imic;
- imicin mənfi dinamikası;
- kompaniyanın mənfəətsiz mövqeli strateji qrupa məxsusluğu;
- nisbətən yüksək xüsusi məsrəflər;

– məhsulun nisbətən aşağı keyfiyyəti və s.

Həqiqətən də Pareto tərəfindən irəli sürülən fikirləri empirik qaydada Azərsun şirkətinin fəaliyyətinə tətbiq etsək görürük ki, istehsal etdiyi qida məhsullarının tərkibində bitki mənşəli yağlar 20%-ə qədər təşkil etsə də ondan alınan gəlirlər bu məhsullardan alınan ümumi mənfəətin 80%-dən çoxdur. «Akkord» şirkətlər qrupunda isə ümumi dövriyyədə əsas payı avtomobil yollarının çəkilməsi və istismarı, «Paşaholding» və Ataholding» şirkətlərində isə bank və sığorta fəaliyyəti tutur.

Beləliklə, bu cür üsullarla təhlilin aparılması işgüzar təşkilatın hansı məhsul və xidmətlərin istehsalında və hansı bazar segmentlərində qalması qanunayğunluğunu müəyyən etmək olar.

Fəsil III. İstehsal proqramlarının təkmilləşdirilməsi məsələləri

3.1. İşgüzar təşkilatın əmtəə strategiyasının yaxşılaşdırılması yolları

Firmalar müxtəlif bazarlara müxtəlif növ və çeşiddə əmtəələrlə çıxaraq istehlakçıların və ya təşkilatların ehtiyaclarını və tələbatlarını ödəməyə çalışırlar. Bir firmanın nailiyyəti hər şeydən əvvəl bazarın tələbatlarına uyğun əmtəə və ya xidmət istehsal edib satmasından asılıdır. Əgər əmtəə və ya xidmət bazarın ehtiyaclarına, tələbatlarına cavab vermirsə, istehsal və satış xərcləri də boş yerə xərclənmiş olacaqdır.

Əmtəə və xidmətlər bilindi ki kimi marketing kompleksinin əsas tərkib elementlərindən biridir. Firmalarda hər şeydən əvvəl hər hansı əmtəə və ya xidməti işləyib hazırlama ideyası yaranır, sonra bu əmtəənin satılacağı bazarları müəyyən edilir və daha sonra isə əmtəə və ya xidmətin kommersiya məqsədi ilə geniş istehsalı planlaşdırılır.

Marketing elmində əmtəə (product) anlayışı bu şəkildə tərifləndirilir.

“Əmtəə müəyyən bir ehtiyacı və tələbatı ödəyə bilmə xüsusiyyəti olan, alınması, istifadə və ya istehlak olunması məqsədi ilə bazara təklif olunan və mübadilə oluna bilən hər bir şeydir”.

Əmtəə anlayışı fiziki obyektləri, xidmətləri, fərdləri, təşkilatları və ideyaları əhatə edir. Ayrıca təminat, təmir və digər texniki servis xidmətləri də əmtəə anlayışına daxildir. Bu tərifdən aşağıdakı nəticələri çıxartmaq mümkündür:

1) Müxtəlif markalı əmtəələr tamamilə bir-birindən fərqli əmtəələrdir.

2) Hər hansı bir əmtəənin xassələri, funksiyaları və xarici tərtibatında bir dəyişiklik edilərsə, bu tamamilə başqa əmtəə olacaqdır. Məsələn, əmtəənin ölçülərində, rəngində, dizaynında, yaxudda, qabında ediləcək bir dəyişiklik istehlakçının nəzərində fərqli bir əmtəə sayılacaqdır.

3) Təminat və texniki servis xidmətləri ilə satılan əmtəələrin qiyməti bunlarsız satılan əmtəələrdən nə qədər yüksək olsada fərqli bir əmtəə sayılacaqdır.

İstehlakçılar hər hansı bir əmtəə və ya xidməti ehtiyaclarını və tələbatlarını ödədiyinə görə satın alırlar. Başqa bir ifadə ilə istehlakçı hər hansı bir fiziki varlığı, yaxud da kimyavi maddəni deyil, ehtiyacın və tələbatın ödənməsini, yəni faydanı satın alır. Məsələn, evdar qadın yuyucu toz, yaxud da sabun alanda, bunları kimyəvi xüsusiyyətlərinə görə deyil, təmizləmə xüsusiyyətlərinə görə alacaqdır. Məhz bu səbəbdən də istehlakçılarda maksimum fayda yarada bilən əmtəə və xidmətlərə malik firmalar bazarda rəqiblərinə nəzərən daha üstün səviyyədə olurlar.

Əmtəə anlayışı daha geniş mənada fiziki, iqtisadi, sosial və psixoloji xüsusiyyətlərin məcmusu olaraq da tərifləndirilir.

Müxtəlif bazarlara hər gün müxtəlif növ çeşiddə əmtəə və ya xidmətlər çıxarılır. Burada, dəmirdən geyimə, dəzgahdan buğdaya, aspirindən yağa, avtomobildən oyuncağa, nəqliyyatçılıqdan bərbərliyə qədər külli miqdarda əmtəə və ya xidmət növündən söhbət gedir. Bunların hər birinin necə satıldığını, yaxud da marketinqinin necə planlaşdırıldığını müəyyənləşdirmək olduqca çətin olduğundan, əmtəə və xidmətləri oxşar (homogen) qruplara ayırmaq son dərəcə vacibdir.

Əmtəələri müxtəlif amillərə görə müxtəlif qruplara ayırmaq mümkündür. Məsələn, mənbəyinə görə, mədənlər, kənd təsərrüfatı məhsulları və yaxud da fiziki əlamətlərinə görə qırıla bilən və ya cürüyə bilən əmtəələr olaraq təsnifatlandırmaq mümkündür.

Əmtəələrin təsnifatlandırılmasında ən çox bazarın növlərinə bənzədilərək edilən qruplandırılmadan istifadə olunur. Bu təsnifatlandırma formasına görə əmtəələr iki qrupa ayrılır:

a) Geniş istehlak mallar: İstehlakçıların və ya ev təsərrüfatlarının istehlakı, yaxud da istifadəsi üçün bazara təklif olunan və başqa heç bir prosesdən keçirilməyən mallar geniş istehlak mallar deyilir.

b) Sənaye təyinatlı əmtəələr: Bunlar başqa əmtəələrin istehsalında, yaxud da xidmətlərin görülməsində istifadə olunan əmtəələrdir. Sənaye təyinatlı əmtəələrə firma malları da deyilir. Müxtəlif sənət sahibləri məşğullıyyət növündə asılı olaraq iş yerlərində istifadə etmək məqsədi ilə müxtəlif əmtəələr satın alırlar. Məsələn, diş həkiminin iş yerində geyinmək üçün aldığı xələt və ya vəkilin aldığı hesablama maşını istehsal, yaxud da firma malıdır. Xeyriyyə cəmiyyətlərinin, dərnəklərin və dövlət idarələrinin müxtəlif məqsədlər üçün aldığı əmtəələr isə sənaye təyinatlı əmtəələrdir.

Əmtələti özünəxas uzunömürlülük dərəcəsinə görə də bu şəkildə təsnifatlandırmaq mümkündür:

a) Uzun müddət istifadə olunan əmtəələr: Uzun müddətə və bir çox dəfəyə istifadə oluna bilən əmtəələrdir (geyim əşyaları, soyuducu və s.).

b) Qısa müddət istifadə olunan əmtəələr: Bir və ya bir neçə dəfə istifadə dövrü ərzində tamamilə istehlak edilən əmtəələrdir (ət, çörək, qənd və s.).

İstehlakçıların adətən tez-tez, fikirləşmədən satın aldığı, alarkən və müqayisə edərkən çox say göstərmədiyi əmtəələrgündəlik tələbat mallarıdır. İstehlakçılar bazarlıq qərarını verməzdən əvvəl, bu əmtəələr haqqında geniş informasiyaya malik olurlar. Onlar əmtəənin keyfiyyəti, qiyməti və digər xüsusiyyətləri üzrə rəqiblərlə müqayisə etmək üçün çox vaxt sərf etmirlər və ən yaxın tapdığı yerdən satın alırlar. Məsələn, kibrit, ərzaq məhsulları, diş patası və s. əmtəələr bu qrupa daxildir. Gündəlik tələbat malları əsasən aşağı qiymətli mallardır. Modanın təsiri altında deyildir. Alıcılar müəyyən bir markalı əmtəəyə bağlı olsa da, bunu əvəz edə bilən başqa hər hansı bir əmtəənin də asanlıqla ala bilirlər.

Marketing xadimi gündəlik tələbat mallarının marketinginin təşkilində bu cəhtlərə diqqət yetirilməlidir:

1) Gündəlik tələbat mallarının bölgüsündə çox şaxəli bölgü kanal-larından istifadə olunmalıdır. Pərakəndə satış firmaları müxtəlif istehlakçıların əmtəələrindən kiçik miqdarlarda satdığı üçün, bu satış firmalara birbaşa

satmaq, yaxud da paylamaq əlverişli deyildir. Bu cür əmtəələrin marketinqdə çox şaxəli topdan satış vasitəçi firmaların köməyindən istifadə etmək daha məqsədəuyğundur.

2) Gündəlik tələbat mallarının satışı ilə məşğul olan pərakəndə ticarət firmalar da satdığı üçün reklam və digər stimullaşdırma vasitələrinin xidmətlərindən geniş istifadə etməməlidir. Çünki, bu qrup əmtəələri bir çox rəqib firmalar da satdığı üçün, yayınlanan reklamlar onlar üçün faydalı ola bilər. Ayrıca, bu qrup əmtəələrin bir çox xüsusiyyətləri və qiymətləri bir-birilərinə çox yaxın olduğu üçün, əmtəənin marketinqinin təşkilində müxtəlif metodlardan istifadəyə o qədər də ehtiyac duyulmur.

3) Gündəlik tələbat mallarının geniş auditoriyalara tanıtılması işlə istehsalçı firmaların özləri məşğul olmalıdır. İstehsalçı firmalar daha çox mallarda marka imici formalaşdırmaqla satışlarını artırmağa səy göstərirlər. Əmtəə qabından da satışların artırılmasında təsirli vasitə kimi istifadə oluna bilər.

İstehlakçıların seçki və bazarlıq prosesində adətən münasibətlik, keyfiyyət, qiymət və xarici tərtibat göstəricilərinə görə müqayisə edərək aldığı əmtəələrə bəyənilərək alınan istehlak malları deyilir. Tərifdəndə göründüyü kimi, istehlakçılar bu qrup əmtəələri almazdan əvvəl bir çox xüsusiyyətlərini və qiymətlərini müqayisə edirlər və ən əlverişli olanına almağa çalışırlar. İstehlakçılar bu qrup əmtəələr haqqında geniş informasiyalara malik deyildirlər. Bu səbəbdən də bazarlıq qərarlarını verərkən ehtiyaclarına, tələbatlarına və əldəki mövcud imkanlarına münasibliyi təhlil edilir. Bu qrup əmtəələri istehlakçılar tez-tez satın alırlar. Qiymətləri nisbətən yüksək, kanalları isə qıtsadır.

Bəyənilərək alınan istehlak mallarının marketinqinin təşkilili prosesində bu qərarlara əhəmiyyət verilməlidir:

1) Bu qrup əmtəələrin bölgüsündə təşkil və tanıtılması ilə əlaqədar işlərin planlaşdırılmasından istehsalçı və topdansa-ticarət firmalar məsuliyyət daşıyırlar. Çox sayda pərakəndə ticarət firmasının vasitəçiliyindən istifadə

etməyə ehtiyac yoxdur. Alıcılar müxtəlif növ və çeşiddəki əmtəələrin müqayisə imkanlarını asanlaşdırmaq məqsədi ilə satış mağazaları bir-birilərinə yaxın yerlərdə yerləşdirilməlidir.

2) Pərakəndə ticarət firmaların əksəriyyəti bir dəfəyə külli miqdarda əmtəə almağa üstünlük verdikləri üçün, istehsalçılar bunlarla işgüzar əlaqələrin gücləndirməyə səy göstərməlidir. Gündəlik tələbat mallarından fərqli olaraq bu qrup malların bölgüsündə daha az sayda topdan satış firmasının vasitəçiliyindən istifadə olunduğu üçün əmtəələrin istehsalçı firmalardan birbaşa pərakəndə ticarət mərkəzlərinə paylanılmasına əhəmiyyət verilir.

3) Əmtəələrin geniş kütlələrə tanıtılması üçün istifadə olunan reklam, sərgi, yarmarka və digər stimullaşdırma vasitələrinin fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasından pərakəndə ticarət firmaların özləri məsuliyyət daşıyırlar.

Özünə xas nadir keyfiyyətləri, yaxud da markası səbəbi ilə müəyyən bir istehlakçı qrupu tərəfindən alınan yüksək qiymətli əmtəələr xüsusi istehlak malları adlanır. Bu qrup əmtəələri sadəcə müəyyən bir istehlakçı qrupu almaq istədiyi üçün, onlar bu əmtəələrin bütün xassələri haqqında geniş informasiyalara malikdir və bunların qiymətlərində baş verən dəyişikliklərə qarşı çox da həssas deyillər. Müəyyən markalı əmtəənin alıcılar üçün son dərəcə əhəmiyyətli olması, bu qrup əmtəələrin özünə xas əlamətlərindən sayılır. Məsələn, bəzi alıcılar qiymətləri hər nə qədər yüksək olsa da geyim əşyalarında “Saray”, mebeldə “Yataş” markalarına xüsusi əhəmiyyət verirlər. Bu qrup əmtəələrin marketinqinin təşkilində isə aşağıdakı qaydalara riayət olunmalıdır:

1) İstehsalçı firma müəyyən bir bölgədə və ya bazarda bir və ya bir neçə pərakəndə ticarət firması ilə əməkdaşlıq etməli, bu əlaqələrin möhkəmliyinə və daimiliyinə əhəmiyyət verməlidir. Tərəflərdən birinin qeyri-qənaətbəxş fəaliyyəti digərində nailiyyətlərinə mənfi təsir edəcəkdir.

2) Əmtəə markası bu qrup mallarda xüsusi əhəmiyyət kəsb etdiyindən istehsalçı və vasitəçi ticarət firmalar stimullaşdırma vasitələrindən istifadəni genişləndirməlidir. İstehsalçı firmalar çox vaxt reklam və digər stimullaşdırma

vasitələrinin bir hissəsini öz üzərinə götürməklə pərakəndə satış firmaların üzərindəki yükü də bir qədər azaltmış olurlar. Ayrıca, istehsalçı firma yayınladığı reklam müraciətlərində bu ticarət firmaların da adını yerləşdirməlidir.

Bəzi marketing xadimləri geniş tələbat mallarının bu qeyd olunan qruplandırmaya passiv tələbat mallarını da əlavə edirlər. Bu qrup əmtəələr istehsalçıların almağı arzulamadığı, yaxud da almaq üçün axtarmadığı əmtəələrdir. Məsələn, həyat sığortası, qəbir daşları və ensiklopediyalar bu qrup əmtəələr üçün klassik nümunələrdir. Hər hansı bir əmtəə istehlakçılar tərəfindən tanınmadığı müddət ərzində də passiv tələbat xarakterli olur. Bu səbəbdən də marketing xadimləri yeni əmtələri bazara təklif edərkən reklam və digər stimullaşdırma vasitələrindən geniş istifadə edərək istehlakçılara tanıtmalı və satışa aktiv vəziyyətə gətirməlidir.

Marketing anlayışında geniş istehlak mallarının bu şəkildə təsnifləndirilməsi çox geniş yayılısada, müxtəlif nöqtəyinizərlərdən tənqid hədəfinə də tutulurlar. Onlar bunu belə əsaslandırmağa çalışırlar ki, qruplandırma real həyatda əmtəələrin qruplandırılması deyil, bir növ istehlakçıların satınalma davranışlarının qruplandırılmasıdır. Gündəlik tələbat malları deyəndə müqayisə edilməyən və tez-tez satın alınan əmtəələr olaraq başa düşülür. Şübhəsiz, bütün istehlakçılar bir mala qarşı eyni şəkildə davranmazlar və bu cür davranışlarına görə əmtələri bu üç qrupdan birinə daxil edirlər.

Bir başqa tənqid hədəfinə görə isə əmtəələrin ətrafına bu şəkildə konkret sərhədlərin çəkilməsi düzgün deyildir.

Sənaye təyinatlı əmtəələrin bir çox növü olduğu üçün marketing xidmətləri bunları əsasən beş qrupa ayıraraq fərqləndirirlər. Bu əmtəələrin təsnifatlandırılmasında əmtəənin istehsal prosesində iştirakı dərəcəsi və onların nisbi dəyərliyi əsas götürülür və aşağıdakı kimi qruplandırılır:

- a) xammallar;
- b) yarım fabrikat və detallar;

- c) stasionar qurğular;
- d) köməkçi avadanlıqlar;
- e) firma ləvazimatları;

Xammallar

Bunlar başqa əmtəələrin fiziki olaraq istehsalında istifadə olunur. Xammallar bir yerdən başqa yerə daşınması, yüklənməsi, boşaldılması, anbarlaşdırılması və lazımi şəraitdə qorunmasından başqa hər hansı bir prosesdən keçirilmirlər.

Xammalları əsasən bu iki qrupa ayırırlar:

1. Təbii xammallar: dəmir, xam neft, məsə ehtiyatları, torpaq və s.

2. Kənd təsərrüfatı məhsulları: buğda, pambıq, meyvələr, tərəvəz, və s.

Hər iki qrupa daxil olan xammalların marketinqinin təşkilində bir-birindən fərqli fəndlərdən istifadə olunur. Təbii xammal ehtiyatlarının miqdarı məhdud olduğundan, bunların istehsalı və satışı ilə bir neçə böyük firma məşğul olur. Bu xammal ehtiyatlarında əmtəə vahidi qiymətinin çox yüksək olmaması, ancaq çəkiddə ağır və iri həcmli olması istehsalçılardan istehlakçılara daşınması işində xeyli çətinləşdirir. Bu səbəbdən də məhsulların satışında çox qısa bölgü kanallarından istifadə olunmalı və mümkün qədər az əl dəyişdirilməlidir. Xammal ehtiyatları məhdud olduğna görə alıcılar kifayət qədər xammalı qabaqcadan tədarük etməyə üstünlük verirlər. Ayrıca, bu mallarda reklam və digər stimullaşdırma vasitələrindən geniş şəkildə istifadəyə də ehtiyac olmur. Bazarda eyni tipli əmtəənin çox az markası mövcud olduğundan və xüsusiyyətləri etibarlı ilə də aralarında fərqli cəhətləri çox olmadığından, firmalar arasında rəqabət əsasən malın qiyməti, keyfiyyəti, vaxtında və lazımi miqdarda təhvil-təslim edilməsi sahələrində olur. Kənd təsərrüfatı məhsullarının marketinqi təbii xammalların marketinqindən bir qədər fərqlənir. Bu məhsulların istehsalçıları ilə istehlak və satış nöqtələri arasındakı məsafəyə çox uzun olduğu üçün, kiçik istehsalçılar öz məhsullarını çox sayda vasitəçi ticarət firmalara

satmağa üstünlük verirlər. Bu vasitəçilər da məhsulların standartlaşdırılmasını, daşınmasını, saxlanmasını, və satışını təmin edirlər.

Hazır əmtəələr içində daxil olan, istehsal prosesinə göndərilməzdən əvvəl və istehsal əsnasında üzərində dəyişiklik edilən komponentlərə yarımfabrikatlar deyilir. Məsələn, parça istehsalında istifadə olunan iplik, çörək istehsalında olunan akumulyatorlar, yaxud qoyulan şinlər, paltara tikilən düymələr isə detallara tipik nümunələrdir. Detallar, üzərində hər hansı bir dəyişiklik edilmədən birbaşa əmtəələrə montaj edilir.

Bu qrup əmtəələr tikilmiş, uzun müddət istifadə olunan, qiymətdə də bahalı olan tikililəri (zavodları, inzibati binaları və s.) və stasionar qurğuları (generatorlar, donma peçləri və s.) əhatə edir. Bu əmtəələr eyni zamanda firma və ya təşkilatın böyüklüyündə müəyyən edir. Məsələn, Azərbaycan Dəmir Yolların mövcud qatarlara beş yeni lokomotivi əlavə edərsə, təşkilatın fəaliyyətləri də genişlənəcəkdir.

Bu əmtəələrin marketinqinin təşkilində yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin və rəhbərliyin rolu və əməyi böyükdür. Çox vaxt bu mütəxəssislər arasında mühəndis satıcılara da rastlaşmaq mümkündür. Bu mütəxəssislər aralıq vasitəçilərindən istifadə etmədən birbaşa alıcı ilə bazarlığa girərək əmtəə satışını təşkil edir. Reklam istifadə olunsada, şəxsi satış metodu ilə müqayisədə çox da böyük rol oynamır. Bəzi standart və aşağı qiymətli stasionar qurğuların marketinqində vasitəçi ticarət xidmətlərindən də istifadə olunur.

İstehsal fəaliyyətlərinə köməklik edən və hazır əmtəələrin içində daxil olmayan kassalar, yükləmə-boşaltma qurğuları, hesablama cihazları, idarə kompüterləri və s. məhsullar köməkçi avadanlıqlara aiddir. Bu qrup əmtəələr əsasən standart olduğundan və texniki cəhətləri etibarı ilə qarışıq xassələrə malik olmadığından reklamdan təsirli vasitə kimi istifadə olunur. Bazarın qarışıq, alıcıları geniş bir əraziyə səpələnmiş olması və sifarişlərin həcimcə kiçik olması firmalaarı vasitəçi ticarət firmaların köməkliyindən istifadə etməyə məcbur edir.

Firmalarda muxtəlif işlərin görülməsi üçün istifadə olunan kağız, qələm, təmizlik məmulatları və s. ləvazimatlar istehsal fəaliyyətini xeyli asanlaşdırdığına baxmayaraq, hazır əmtəənin daxilində yer almazlar. Ümumiyyətlə standart xarakteri etibarlı ilə müxtəlif işlərdə istifadə olunduğu üçün, bir çox təşkilat təşkilat tərəfindən satın alınır. Bunlar nisbətən qısa ömürlü və ucuz məhsullardır. Alıcı sayının çox, bunların geniş bir əraziyə coğrafi səpələnməsi və əmtəə vahidinin dəyərinin aşağı olması səbəbilə bu əmtəələrin satışını adətən vasitəçi ticarət firmaları təşkil edir. Bu məhsulları satın alan firmalar arasında satış qiyməti, tədarük vaxtı və servis xidmətlərinin çevikliyi ən təsirli rəqabət vasitələri sayılır.

Fiziki əmtəələrin nə olduğunu və necə təsnifatlandırıldığını müəyyənləşdirmək nisbətən asan olduğu halda, xidmət anlayışını bu şəkildə təsnifat qruplarına bölmək isə olduqca çətin məsələdir. Çünki, iqtisadi fəaliyyətlərin əhəmiyyətli bir qismini təşkil edən xidmətlərin konkret sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi istiqamətində bu günədək çox az tədqiqat aparılmışdır. Əmtəə satışlarından tamamilə fərqli satış metodlarına və texnikalarına malik olan xidmətlər üçün elmi və tədqiqi metodları axtarıb tapmaq və bunları daha da inkişaf etdirmək, bu gün son dərəcə zəruri məsələlərdəndir. Elmi adamları bu istiqamətdə öz səylərini birləşdirməli və elmi axtarışlarını davam etdirməlidirlər. Həyat standartlarının bu günkü mütərəqqi meyilli dəyişiklikləri də bunu tələb edir.

Xidmət anlayışı ümumiyyətlə aşağıdakı kimi tərifləndirilir:

“Xidmətlər birbaşa satışa çıxarılan, yaxud da əmtəə satışları ilə birlikdə verilən faydalar və yaxud ehtiyacların ödənməsidir”.

Çox geniş istifadə olunan bu tərifdə qeyd olunan əmtəə satışları ilə birbaşa əlaqəli olan xidmətləri ayırmaq və bunları əmtəələrin marketinq fəaliyyətləri ilə birləşdirmək daha məqsədəuyğundur.

Bir başqa tərifə görə isə xidmət anlayışı bu şəkildə tərif olunur:

“Xidmətlər əmtəələrdən müstəqil olaraq istehlakçılara və ya təşkilatlara satılan anda onların ehtiyaclarını və tələbatlarını ödəyən fəaliyyətlər məcmusudur”.

Hər bir firma sürətlə dəyişən ehtiyaclar, tələbatlar, zövqlər və texniki tərəqqilər qarşısında yeni əmtəə və xidmətləri işləyib hazırlamaq haqda fikirləşməlidir. Firmalar yeni əmtəə və ya xidmətləri ya hər hansı başqa bir firmanı tamamilə satın alaraq, ya başqa bir firmanın istehsal texnologiyasına aid patentini satın alaraq, ya da öz elmi-tədqiqat imkanlarını ortaya qoyaraq işləyib hazırlaya bilirlər.

Patent müqaviləsini bağlayan firma başqa bir firmanın əmtəə və ya xidmətlərin istehsalına dair icazəni aldığı üçün, elmi-tədqiqat xərclərindən azad olur, yeni istehsal metodları və texnologiyada asanlıqla əldə edə bilir. Patent icazəsini verən firma başqa bir çox firmalara da verə bilər.

Patentin bir digər forması isə başqa bir firmanın istehsal yeniliklərindən və texnologiyalarından istifadəyə dair səlahiyyətin alınmasıdır. İstehsal səlahiyyətini əldə edən firma əmtəə istehsalı və satışı üzərindəki nəzarəti də əldə etmiş olur. Səlahiyyəti verən firma eyni səlahiyyəti müqavilə ilə digər firmalara verən bilməz.

Əmtəə istehsalında üçüncü bir yol isə, öz imkanlarını ortaya qoymaqla iş hazırlamaqdır. Rəqabət şərtləri altında fəaliyyət göstərən firmalar üçün yeni əmtəə yaratmaq zəruri bir ehtiyac olduğu kimi, bunun son dərəcə bahalı və riskli bir iş olduğunu da unutmamaq lazımdır. Bir çox hallarda yeni yaradılan əmtəə və xidmətlərin satışlarını lazımi səviyyədə təşkil etmək mümkün olmaya bilər. ABŞ-da bir çox firmalar üzərində aparılan tədqiqatlar nəticəsində yeni əmtəə satışlarını azaldan səbəblər olaraq aşağıdakılar göstərilmişdir:

- a) qeyi-qənaətbəxş bazar tədqiqatları;
- b) təhlilərdə yol verilən yalnışlıqlar;
- c) xərclərin yüksək səviyyəsi;
- d) firmalar arasında şiddətli rəqabətin mövcudluğu;

- e) satış gücünün zəifliyi;
- f) çoxşaxəli bölgü kanallarından istifadə etməməsi;
- g) zamanın münasib seçilməməsi, gecikmələr və s.

3.2. Səmərəli əmtəə siyasətinin təşəkkülü xüsusiyyətləri

Əmtəə və xidmətlərdə bütün canlılar kimi doğulur, yaşayır və bir müddətdən sonra ömrünü tamamlayır. Yeni bir əmtəənin hazırlanıb bazara təklif olunduğu ilk vaxtlarda satışları nisbətən yüksək olduğu halda, daha sonrakı mərhələlərdə getdikcə düşəcək bir müddət sonra isə satışları tamamilə dayandırılacaqdır. Təbii olaraq əldə olunan qazancları da bu konyuktur dalğalanmalara paralel bir seyr izləyəcəkdir. Əmtənin həyat dövrü prosesi (product life cycle) olaraq adlandırılan bu hadisə aşağıdakı kimi təsvir olunmuşdur. Bunlar dörd mərhələdən ibarətdir.

- a) bazara çıxarılma mərhələsi;
- b) artım mərhələsi;
- c) yetkinlik mərhələsi;
- d) tənəzzül mərhələsi.

Hər bir əmtəə çeşidinin bu mərhələlərdən eyni səviyyədə keçəcəyini söyləmək qeyri-mümkündür. Bəzi əmtəələr bazara çıxarılma mərhələsindən o yana keçə bilmədiyi halda, bəziləri də hər dörd mərhələni keçərək ömrünü tamamlayır. Ayrıca, əmtələrin bu mərhələlərdə qaldıqları müddətləri də eyni deyildir.

Marketing xadimi həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində əmtəənin bölgüsü, qiyməti stimullaşdırma vasitələrindən istifadəsi və s. qərarları da davamlı gözdən keçirməli və marketing kompleksində lazımi dəyişikliklər etməlidir.

Yeni əmtəə ideyaları iqtisadi təhlillərdən müvəffəqiyyətlə keçdikdən sonra, real əmtəəyə çevirmək üçün ülmə-tədqiqat şöbəsinə gətirilir. Bu şöbədə əmtəə

üçün zəruri bütün funksiyaları və əlamətləri - ölçüləri, dizayını, mar-kası, qabı və s. - müəyyənləşdirilir.

Fiziki xassələr əmtəənin funksiyası və dizayın ilə əlaqədardır ölçüsü, rəngi stili kimi xüsusiyyətləndirilir. Bu xassələrdə edilən dəyişikliklər rəqabət imkanlarına və satışlarda əhəmiyyətli təsir edir. Bəzi bazar segmentlərində istehlakçıların bazarlıq qərarları əmtəə stilində edilən dəyişikliklərə qarşı son dərəcə həssas olur. Məsələn qadın geyim əşyaları, mebel, avtomobil bazarlarında əmtəə stilində edilən kiçik bir dəyişiklik satış miqdarlarını da əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirməkdədir.

Əmtəə keyfiyyətinin təminatlılıq və uzun ömürlülük olaraq iki ölçüsü vardır. Əmtəə və xidmətlərin tam təminatlı və uzun ömürlü olmasını istəyən firmalar, maya dəyərində yarana biləcək artımları da nəzərdən qaçırmamalıdır.

Əmtəə qabı əmtəəni xarici təsirlərdən qoruduğu kimi, onun tanıtılmasında da əhəmiyyətli rol oynayır. Yeni əmtəənin yaradılmasında onun dizayını, ölçüləri, rəngi, materialı, və s. əlamətləri də müəyyənləşdirilir. Bunları müəyyənləşdirərkən əmtəə qabına müxtəlif testlər tətbiq olunaraq davamlılığı cazibədarlığı hesablanır. Marketing xadimləri bu testləri, əsasən , aşağıdakı dörd sahədə aparılır:

- a) normal şəraitdə qabın davamlılığını ölçmək üçün texniki testlər;
- b) qabın rənginin uyğunluğunu müəyyənləşdirmək üçün xarici tərtibat testləri;
- c) qablaşdırılmaya qarşı istehlakçıların cavab reaksiyalarını öyrənmək üçün bölgü kanalı testləri.

Bu mərhələdə hazırlanan marketing kompleksinin bir nümunəsi bazar şəraitində sınaqdan keçirilir. Bu mərhələdəki işlər iki hissədən ibarətdir. Bunlardan birincisi sınaq proqramının hazırlanması, ikincisi isə sınaq bazasının seçilməsidir.

1) Əmtəənin sınaq proqramının hazırlanması: Bazar şəraitində sınaqların keçirilməsində hər şeydən əvvəl qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrdən

hərəkət edərək müvafiq sınaq proqramları işlənilib hazırlanmalıdır. Məsələn, firmanın məqsədi əmtəənin keyfiyyət dərəcəsini müəyyənləşdirməkdən ibarətdirsə, onda bazar şəraitində əmtəənin bir çox cəhətləri müxtəlif test sınaqlarından keçiriləcəkdir.

Sınaq proqramının hazırlanması xeyli çətin və xüsusi diqqət də tələb edən işdir. Firmalar müxtəlif marketinq kompleksləri (əmtəənin müxtəlif xassələri, qiyməti, bölgüsü, stimullaşdırma vasitələri, və s.) arasından ən əlverişli olanlarını seçmək məcburiyyətində qalırlar.

2) Sınaq bazarının seçilməsi: Sınaq bazarının seçilməsi sınaq proqramının bir nəticəsidir. Sınaq bazarı, yaxud da bazarları hər hansı bir əsasa görə seçdikdən sonra, sınağın konkret neçə bazarda keçiriləcəyi qərarlaşdırılmalıdır. Bunun üçün bu iki cəhəti nəzərdən qaçırmamaq lazımdır.

a) seçiləcək sınaq bazarı bütün bazarı təmsil edə bilməlidir;

b) əmtəənin bazarda sınağın xərcləri minimum səviyyədə olmalıdır

Sınaq bazarını seçərkən sınaq müddətinin də düzgün seçilməsinə əhəmiyyət verilməlidir. Sınaq müddətinin çox qısa olması, əmtəənin təkrar satışlarını izləmə imkanlarını xeyli məhdudlaşdırdığı halda, vaxtın çox geniş olması isə, rəqib firmalarının nəticələrinə görə, firmalar üç alternativ qərarlardan birində seçməlidir:

Sınaq bazarında əmtəə satışları yaxşı səviyyədədirsə: firma yeni əmtəəni kommersiya məqsədi ilə bazara çıxara bilər.

a) firma yeni əmtəəni kommersiya məqsədi ilə bazara çıxara bilər;

b) təkrar bazar şəraitində sınaqdan keçirə bilər;

c) əmtəədə əhəmiyyətli dəyişikliklər edərək, təkrar bazar sınaqdan keçirilə bilər

d) yeni əmtəənin istehsalından vaz keçə bilər.

Firmalar üçün bu qərar alternativlərdən ən əlverişlisi əmtəə üçün təkrar bazar şəraitində sınaqların təşkil olunmasıdır.

Əmtəə satışı lazımi səviyyədə deyildirsə, firma üçün ən uyğun yol əmtəənin istehsalından vaz keçmək olmalıdır.

Bazar şəraitində keçirilən sınaqlar rəhbərliyə yeni əmtəənin istehsalının təşkilinin məqsədəuyğunluğu haqqında kifayət qədər informasiya verir. Firma yeni əmtəənin kommersiya istehsalına və satışına başlamazdan əvvəl, aşağıda haqqında danışdığımız işləri mütləq tamamlamalıdır:

- a) istehsal həcmi müəyyənləşdirilməlidir;
- b) istehsal təchizatı start vəziyyətinə gətirilməlidir;
- c) keyfiyyətə nəzarət sistemi qurulmalıdır;
- d) ehtiyatları lazımi şəraitdə saxlayacaq anbar yerləri seçilməlidir;
- e) bölgü və satış imkanlarına dair planlar işlənib hazırlanırdır;
- f) stimullaşdırma vasitələrində istifadə imkanlarına araşdırılmalıdır;
- g) büdcə və smeta planları hazırlanmalıdır;
- h) qiymət strategiyaları müəyyənləşdirilməlidir və s.

Yeni yaradılan əmtəələr bəzən aşağıda qeyd olunan səbəblərdən dolayı bazar şəraitində istehlakçılar tərəfindən lazımi səviyyədə mənimsənilməyə bilər.

1) Natamam bazar tədqiqatları: Firmalar bazarı potensial imkanları, istehlakçıların satınalma davranışları nöqteyi nəzərlərdən hərtərəfli araşdırmırsa, Bazarda uğur qazanmaları da xeyli çətinləşir.

2) Əmtəənin standartlara uyğun olması: Əmtəə keyfiyyətinin standartlara cavab verməməsi də satışlara əhəmiyyətli dərəcədə mənfi təsir edir.

3) Əmtəənin bahalı olması: Əmtəə istehsalına çəkilən xərclərin planlaşdırılardan yüksək olması, qiymətləri də artıraraq, satış həcmi azalda bilər.

4)İstehsal müddətinin düzgün seçilməməsi: Yeni əmtəə ideyalarının ortaya atılması ilə əmtəənin bazara çıxarılması arasında keçən müddətin çox uzun olması əmtəənin texniki cəhətdən köhnəlməsinə və yaxud moddan düşməsinə sabab ola bilər.

5) Firmalar arasında şiddətlə rəqabətin mövcud olması: Rəqib firmaların əmtəənin qiyməti, əlamətləri, bölgüsü, və başqa xassələrində tətbiq etdikləri daha üstün strategiyalar, firmanın satış imkanlarında azaldır.

6) Ticarət agentlərinin qabiliyyət, çeviklik və savad cəhətdən zəifliyi: Bu da satışlara mənfi təsir edən əsas amillərdən sayılır.

7) Bölgü kanallarının düzgün seçilməməsi və əmtəənin irəlilədilməsində rastlaşan gecikmələr: Əmtəə satışlarının əhəmiyyətli dərəcədə azaldan amillərdən biri də bölgü kanalı və irəlilədilməsi sisteminin düzgün seçilməməsidir.

Yeni əmtəənin işlənilib hazırlanması işi bir qrup fəaliyyətdir. Firmanın müxtəlif şöbələri arasındakı qarşılıqlı fikir mübadiləsi və əməkdaşlığı yeni əmtəənin tez bir müddətdə hazırlanmasına, bölgüsünə və satışlarının təşkilində müsbət təsir edəcəkdir.

Bazara çıxarılma mərhələsi

Bu mərhələnin özünəxas xüsusiyyətləri və alınan strateji qərarları əsasən aşağıdakılardır:

a) Satışlar nisbətən yavaş artır: Bu mərhələdə əmtəə yeni yaradılıb bazara çıxarıldığı üçün, satışlar çox ləng artır və hətta ilk dövrlər sıfır səviyyəsində olur. Yeni əmtəələr daha çox ehtiyac hiss edilənlər və ya alıcılıq qabiliyyəti yüksək olanlar tərəfindən alınır və satışlar da artan tempə yüksəlir.

b) Rəqiblər yoxdur: Yeni əmtəələrlə tipik xüsusiyyətləri daşıyan oxşar əmtəələr bazarda mövcud olmadığına görə, firma bazarda çox vaxt monopol gücə sahib olur.

v) Əmtəə istehsalı və istehlakı nöqtələri arasındakı məsafə qısa saxlanılır: Yeni əmtəə bazara yeni təklif olunduğu və çoxları tərəfindən tanınmadığı üçün əmtəənin xassələri, keyfiyyəti, xarici tərtibatı və funksiyaları ilə əlaqədar müxtəlif çatışmazlıqlar da nəzərə çarpa bilər.

q) İstehsal xərcləri yüksəkdir: Bu mərhələdə əmtəyə olan tələb miqdarının həcmi tam olaraq öyrənmək mümkün olmadığına görə, əsasən kiçik miqdarlarda istehsala üstünlük verilir.

ğ) Stimullaşdırma xərcləri yüksəkdir: Bu mərhələdə yeni əmtəni bazarda tanıtmək məqsədilə reklam və digər stimullaşdırma vasitələrindən geniş şəkildə istifadə olunur.

d) Əmtənin satış qiyməti yüksəkdir: Əmtənin satış qiymətləri əsasən bu iki səbəbə görə yüksək olmaqdadır. Birincisi istehsal və satış xərclərinin yüksəkliyi səbəbilə əmtəə vahidi başına düşən xərcləri də xeyli yüksək olacaqdır.

e) Qazancları nisbətən azdır: Xərcləri çox yüksək, satışları isə aşağı səviyyədə olduğu üçün, qazancları nisbətən az və hətta sıfırın altında müşayət olunur.

Artım mərhələsi

Bazara çıxarılma mərhələsini uğurla keçən əmtəələr artım mərhələsinə daxil olur. Bu mərhələnin özünəxas xüsusiyyətləri və alınan strateji qərarları isə əsasən aşağıdakılardır.

a) Satışlar sürətlə yüksəlir: Bu mərhələnin səciyyəvi xüsusiyyətlərindən biri satışların getdikcə artan tempə yüksəldilməsidir. Əmtələrin aşağı gəlir səviyyəli qruplar tərəfindən də alınması satış bazarını da xeyli genişləndirəcəkdir.

b) Firmalararası rəqabət artır: Əmtəə satışlarının və məhsuldarlığının artması, rəqib çox sayda firmanın da bazara daxil olması üçün şərait yaradır. Bu mərhələdə firmalar daha çox əmtələrin cazibədarlığını artırmaq məqsədi ilə əlamətlərində xarici tərtibatında və funksiyalarında əhəmiyyətli dəyişikliklər edir.

v) İstehsal metodları dəyişdirilir: Satışların artan tempə yüksəlməsi firmaların kütləvi istehsala başlaması şəklində mərhələdə istehsal metodları və texnologiyasında da əsaslı dəyişikliklər edilir.

q) Qiymət dəyişiklikləri edilir: Bazarın genişlənməsi, rəqabətin artması, istehsal metodlarının dəyişməsi əmtəə qiymətlərinin də aşağı düşməsinə təsir edir.

ğ) Əmtəənin bölgüsü şəbəkəsi genişləndirilir: İstehsalçı firma sayının artması öz növbəsində vasitəçi ticarət firmalarının xidmətlərindən istifadə imkanlarını da xeyli artırmışdır. Firmalar bu mərhələdə çox şaxəli bölgü karallarından is-tifadəyə əhəmiyyət verərək, əmtəə satışlarını da artırmağa çalışırlar.

d) Qazancları ən son səviyyəyə çatmışdır: Satışların kəskin artması, kütləvi istehsala başlanması və xərclərin azalması firma gəlirini ən son həddə çatdırmışdır.

Yetkinlik mərhələsi

Bu mərhələnin səciyyəvi xüsusiyyətləri və alınan strateji qərarları isə aşağıdakılardır:

a) Bazarlanma genişlənmə sürət getdikcə aşağı düşür: Bu mərhələdə satışlar üst səviyyədə çatdıqdan sonra, getdikcə azalın seyr göstərir. Əmtəənin artıq bütün gəlir qrupları aldığı üçün, qiymət amili bazarda əhəmiyyətli təsirə malikdir.

b) Əmtəəyə bağlı təminat və texniki servis xidmətlərinin əhəmiyyəti artmışdır: Firmalararası şiddətli rəqabət əmtəə satışları ilə yanaşı təminat və texniki servis xidmətlərinin əhəmiyyətini də artırmışdır.

v) Qazancları azalmaqdadır: Firmalar arasında qiymət rəqabəti, servis xidmətlərinə çəkilən əlavə xərcləri, əmtəələrin illik modellərinin istehsalı və samillər firmanın gəlirini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır.

q) Vasitəçi tacirlərin və istehlakçıların satınalma davranışları dəyişmişdir: Bu mərhələdə əmtəə satışlarının azalmağa başlaması, vasitəçi ticarət firmaları daha az sayda markalı əmtəənin marketinqi ilə məşğul olmağa məcbur etmək-dədir.

ğ) Firmalararası rəqabət güclənmişdir: Bu mərhələnin özünəməxsus xüsusiyyətlərindən biri də çox sayda markal arasında şiddətli rəqabətin mövcud olmasıdır.

Tənəzzül mərhələsi

Texniki tərəqqi və inkişaf istehlakçıların satınalma davranışlarında baş verən dəyişikliklər əmtənin köhnəlməsinə, yeni tənəzzülə uğramasına gətirib çıxarır.

Bu mərhələnin özünəməxsus xüsusiyyətləri və alınan strateji qərarları əsasən aşağıdakılardır

a) Əmtə istehsalı əhəmiyyətli dərəcədə azaldılır və ya tamamilə durdurulur: Firmalar artan rəqabət və istehlakçı davranışında baş verən dəyişikliklərdən dolayı, mövcud əmtəələrdə əsaslı dəyişikliklər etmək məcburiyyətində qalırlar. Bəzən tamamilə yeni bir əmtəə çeşidi işləyib hazırlamaq, bu dəyişiklikləri etməkdən daha sərfəli ola bilər.

b) Əmtə bölgüsündə ticarət kanallarının sayı azaldılır: Firmalar yığılmış anbar ehtiyatlarının əritmək məqsədi ilə bu mərhələdə bir və ya bir neçə vasitəçi ticarət firmasının xidmətlərindən istifadə edirlər. Bu vasitəçilər əsasən topdan satış firmaları olur.

v) Firmalar arası rəqabət azalmışdır: Bu mərhələdə bütün sənaye qolunda satışların əhəmiyyətli dərəcədə azalması, rəqabət edən firma saylarında azaltmışdır. Firmalar yeni texnika və texnologiyalar təmin edərək əmtəələrdə əsaslı dəyişikliklər edir və ya yeni əmtənin istehsalına qərar verir. Göründüyü kimi yeni əmtəə həyat dövrünün bütün mərhələlərini keçərək ömrünü tamamlayır, hər mərhələnin xüsusiyyətləri bir-birindən fərqli olduğu üçün, firmalarda bunları nəzərə alaraq lazımı tədbirlər almalıdır.

“Marka (brand) , istehlakçıların, yaxud da satıcıların əmtəələrini və ya xidmətlərini müəyyənləşdirmək, onları eyniləşdirmək və rəqiblərin məhsullarından fərqləndirmək üçün istifadə olunan bir ad, rəsm, nişan, rəmz, və ya bunların birləşməsidir.”

Hər bir marka qeydiyyatdan keçirildikdə (Trade Mark) qanuniləşir, yeni hüquqi cəhətdən qorunur. Firma rəhbərliyinin əsas vəzifələrindən biri də bazara

təklif olunacaq əmtəə və ya xidmətlərinin marka adlarının və nişanlarının necə olacağını müəyyənləşdirməkdir. Hər bir əmtəənin markası müəyyənləşdirildikdə, o eyni zamanda əmtəənin ayrılmaz bir parçası olur.

Markalar, mülkiyyətinə görə istehsalçı və vasitəçi markaları ikiye ayrılır. Əmtəənin istehsalçı firma markaladığı təqdirdə birinci qrup, pərakəndə, yaxud datopdan satış firmalar tərəfindən markaladığı təqdirdə isə ikinci qrup marka olur. Məsələn, “Ramstore” ticarət süpermarketi müxtəlif istehsalçılardan satın aldığı əmtəələri öz markacı adı altında da çıxara bilir.

Markaların həm istehsalçılar, həm vasitəçi tacirlər, həm də istehlakçılar üçün əhəmiyyəti böyükdür.

a) İstehlakçı firmalar üçün markanın əhəmiyyəti: İstehsalçı firmalar üçün markanın əhəmiyyəti əsasən aşağıdakılardır:

1) Marka əlavə tələb yaratmaq üçün firma adından və əmtəənin fiziki əlamətlərindən də daha effektivdir. Reklam olunan markalar asanlıqla mənimsənilir və satılır.

2) Markalı əmtəələri vasitəçi tacirlər asanlıqla satın alırlar.

3) Tanınmış markalardan bazara təklif olunan yeni əmtəələrin marketinqinin təşkilində geniş istifadə olunur.

b) Vasitəçi ticarət firmalar üçün markanın əhəmiyyəti: əsasən aşağıdakılardan ibarətdir.

1) Hərşeydən əvvəl vasitəçi ticarət firmaları bazar payları və marketinq fəaliyyətləri üzərində üstünlüyü təyin etmək üçün əmtəələri markalıyırlar. Beləliklə, pərakəndə satıcıların istehsalçı firmadan asılılığı ortadan qalxır.

2) Pərakəndə ticarət firmaları mağaza imici formalaşdırmaq üçün öz markasından istifadə edə bilir. Məsələn mağazalar “daha ucuz və keyfiyyətli əmtəə” imici formalaşdırmaq alıcıları firmaya və məhsullarına cəlb edə bilir.

3) Öz arkasından istifadə edən vasitəçi tacirlər istehsalçılardan daha ucuz qiymətə əmtəəni satın ala bilir. Bunlar istehsalçı firmalarla uzunmüddətli sövdələşmələri bağlayaraq, müxtəlif qiymət güzəştlərindən də istifadə edə bilər.

lər. İstehsalçı firmalar əmtəənin tanındılması işini öz üzərinə götürmədiyi üçün, əmtəə satışlarını daha ucuz qiymətdən təşkil edə bili.

Lakin marka imicini formalaşdırmağ xeyli vaxt və vəsait tələb edir. Pərakəndə tacirlərin müxtəlif mənbələrdən satın aldıkları əmtəələr keyfiyyəti, ölçüləri, xarici tərtibatı və digər xüsusiyyəti etibarlı ilə bir-birindən fərqli olduğu üçün bunların marketinqini eyni səviyyədə təşkil etmək xeyli çətinidir. Xüsusilə, istehsalçı firmanın markası alıcılar tərəfindən yaxşı mənimsəmədiyi hallarda, vasitəçilər öz markalarını onlara qəbul etdirmək üçün əlavə xeyli vəsait xərcləmək məcburiyyətində qalacaqlar.

v) İstehlakçılar üçün markanın əhəmiyyəti: Markanın aşağıdakı faydaları vardır:

- 1) Marka istehlakçıya istədiyi əmtəəni asanlıqla seçmə imkanını verir.
- 2) Marka istehlakçını qoruyur. İstehlakçı əmtəənin istehsalçısını tanıdığı üçün təkrar bazarlıq qərarlarında öz markasını asanlıqla seçə bilir.
- 3) Markalı əmtəələrin keyfiyyəti firmalararası rəqabətdən dolayı gün-gündən artmaqdadır. Əmtəənin keyfiyyət xüsusiyyətindəki bu müsbət dəyişikliklər əmtəəyə yeni funksiyaların, xassələrin əlavə olunmasına və tam təminatla istifadə olunmasına əlverişli şərait yaradır.
- 4) markalı əmtəələr digərlərinə nəzərən istehlakçı nəzərində daha keyfiyyətlidir.

Markaların əhəmiyyətli cəhətlərinin bu qədər çox olmasına baxmayaraq, yaxşı bir marka adını seçmək olduqca çətin məsələdir. Bu gün belə iqtisadi həyatda çox az sayda yaxşı marka adlarına rast gəlmək mümkündür. Marka adı təsadüfi olmamalı və əmtəə haqqında təsəvvürlərin möhkəmlənməsinə xidmət etməlidir.

3.3. Əmtəənin hərəkətinin yerinə yetirilməsi istiqamətləri

Əmtənin fiziki irəlilədilməsi sistemi bir-biri ilə əlaqəli müxtəlif kompleks fəaliyyətlərindən ibarətdir. Bu sistemdə yerinə yetiriləcək əsas fəaliyyətləri aşağıdakı kimi fərqləndirmək mümkündür:

- a) Sifarişlərin alınması və işlənməsi;
- b) Dasınma;
- c) Anbarlaşdırma;
- d) Yükləmə-boşaltma;
- e) Əmtəə-material ehtiyatlarının saxlanması;
- f) Qoruyucu qablaşdırma.

a) Sifarişlərin alınması və işlənməsi: Əmtəələrin irəlilədilməsi müştərilərdən sifarişlərin alınması və bunların yerinə yetirilməsi ilə başlayır. Firmalar müəyyən tarixlərdə aldığı bu sifarişləri işləyib əmtəələri təhvil-təslim etməklə məhsul olduğu üçün bölgü sisteminin bu mərhələsində görülən işlər xüsusilə əhəmiyyətlidir. Xüsusilə, anbar ehtiyatları üzərində tam nəzarəti təmin edə bilmək üçün, alınan sifarişlər ən qısa müddətə yerinə yetirilməlidir. Bu məqsədlə sifariş şöbəsi sifarişlərlə əlaqədar lazımi sənətləri, hesap-fakturaları hazırlamalı və bunları müvafiq şöbələrə göndərərək sifarişlərin yerinə yetirilməsinə nəzarət etməlidir.

b) Daşıma: marketinq xadimləri satın aldığı xam mal, material və detalların istehsal nöqtələrinə daşınması ilə hazır əmtəələrin buralardan anbarlar, pərakəndəsatış, topdansatış firmalara və istehlakçılara necə daşınacağı hakkında müxtəlif qərarlarla maraqlanmalıdır. Daşıma fəaliyyətlərinə sərf olunan ümumi xərcləri minimum səviyyəyə düşürmək son dərəcə vacib məsləhətlərdəndir. Əmtəələrin xüsusiyyətlərindən və tələb miqdarından aılı olaraq istifadə olunan nəqliyyat növü dəyişdiyi kimi, daşıma xərcləri də müxtəlif səviyyələrdə ola bilər. Bəzi hallarda isə nəqliyyat xərcləri (dəmir yolu nəqliyyatında olduğu kimi) tariflərə görə müəyyən edilir.

Uzaqlıq və daşınan miqdar daşıma qiymətlərinə təsir edən əsas amillərdir. Ümumiyyətlə, ton/km. başına düşən xərclər, uzaqlıq və miqdar artdıqca

düşür. Belə olan halda kiçik miqdarda əmtələri bir yerə yığıb vaqon yükü, yaxud da TİR yükü ölçüləri ilə daşımaq daha məqsədə uyğundur.

Firmalar müxtəlif nəqliyyat növlərinə sərf olunan ümumi xərcləri hesaplaraq ən sərfəli olanı seçməyə səy göstərməlidirlər. Firmanın istifadə edəcəyi əsas nəqliyyat növləri dəmir yolu, avtomobil yolu, su yolu, hava yolu və boru-kəmərlər nəqliyyatlarıdır. Bu daşıma növlərinin hər birinə çəkilən xərclərin səviyyəsi daşınan miqdarlara və yolun uzaqlığına görə dəyişdiyi üçün, təfsilatı ilə təsfinin verilməsində fayda vardır.

Əmtələrin hava yolu ilə daşınması ən yeni və sürətli daşınma növü olduğundan bugün iqtisadi həyatda həmin nəqliyyat növü gütdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır. Bu nəqliyyat növü ilə daşınan əmtələrin sayı digərlərinə nəzərən azdır. Lakin bugün ehtiyat hissələri, dərman və tibbi preparatlar, güllər, dəniz məhsulları və s. əmtələrin daşınmasında bu nəqliyyat növündən geniş istifadə olunmaqdadır.

Hava yolu ilə daşımanın ən üstün xüsusiyyəti sürətli nəqliyyat növü olmasıdır. Bu xüsusiyyətindən dolayı hava yolu nəqliyyat yolu ilə əmtə daşımalarının firmalar üçün faydalı cəhətlər əsasən aşağıdakılardır:

1) Dəbdə olan və tez xarab olan əmtələri qısa bir müddətdə müştərilərə təhvil vermək üçün ən sərfəli nəqliyyat növüdür.

2) Müəyyən bir bölgəyə uçuşlar tez-tez təkrarlandığı üçün həm istehsalçı həm də vasitəçi ticarət firmaları daha az əmtə ehtiyatı saxlamaqda maraqlı olacaqdır. Bu da öz növbəsində anbarda saxlama xərclərini xeyli azaldacaqdır. Bu nəqliyyat növü ilə kiçik miqdarda əmtələri istənilən yerə asanlıqla daşımaq mümkündür.

Bu nəqliyyat növünün mənfi cəhətləri isə əsasən aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

1) Digər nəqliyyat növlərimə nisbətən daha bahılıdır. Bu səbəbdən də az sayda satıcı yaxud da alıcı əmtələrin daşınmasında bu nəqliyyat növündən istifadə də maraqlıdır. Ancaq son illər cumbo jetlərin hava növü nəqliyyatında xidmətə başlaması bu problemi nisbətən azaltmışdır.

2) Hava şərtlərinin pisləşməsi əmtəənin daşınmasında da gecikmələrə səbəb ola bilər və s.

Su nəqliyyatı xüsusilə uzaq məsafələr və çox miqdar da əmtəələrin daşınmasında istifadə olunan ən əlverişli nəqliyyat növüdür. Digər nəqliyyat növlərinə nisbətən bu nəqliyyat növündən istifadə firmalara daha ucuz başa gəlir.

Su nəqliyyatı ilə daşımanın bir sıra mənfi cəhətləridə mövcuddur. Belə ki, hava şəraitlərinin pisləşməsi çox vaxt daşımanı riskində xeyli artırır. Bu yola daşımların sürətində çox yavaşdır. Ayrıca, nəqliyyat vasitəsinin uğraya biləcəyi bazar yerlərinin sayı da məhduddur. Yükləmə-boşaltma işləri nisbətən çoxdur. Əmtəənin boşaldılan limandan müştəriyə çatdırılması xeyli vaxt apara bilər. Əmtəələri rütubət və silkələnmələrdən qorumaq üçün əlavə qablaşdırmağa ehtiyac olduğu üçün daşınma xərcləridə çoxalır.

Su nəqliyyatı ilə əmtəələrin daşınmasında tariflərə görə gediş haqqı alınır. İstifadə olunan tariflərin iki növü mövcuddur. Müntəzəm səfər edən sileplər üçün tariflər daha yüksəkdir. Bunun əksinə müəyyən aralıqlarla səfər edən sileplər üçün, daşıma da əmtəənin gediş müddəti dəqiq müəyyənləşdirilməmişdir.

Yükün daşınması üçün alınan sifarişlərə görə vəziyyət dəyişdiyi üçün tarif dərəcələri də müxtəlif olmaqdadır.

Dəmir yolu nəqliyyatı həcmcə böyük, lakin dəyəri kiçik olan əmtəələrin daşınmasında istifadə olunan ən əlverişli nəqliyyat növüdür. Hava şərtlərindəki dəyişikliklər daşıma təsir etməməkdədir. Xüsusilə, uzaq məsafələrə daşıma da iqtisadi cəhətdən ən əlverişli nəqliyyat növüdür.

Lakin, vaqonu tam doldura bilməyəcək ölçülərdə yüklərin qısa aralıqlarla dəmir yolu ilə daşınması əlverişli deyildir. Bu nəqliyyat növündə bəzən vaqonun tam dolması üçün xeyli gözləmək lazım gəlir. Ayrıca, stansiyalarda yükləmə-boşaltmalar da əlavə problemlər yarada bilər.

Dəmir yolu nəqliyyatı ilə əmtəələr daşınarkən bu cəhətlərə diqqət edilməlidir

1) Əmtəələrin dəmir yolu nəqliyyatı ilə daşınmasında üç yükləmə və üç boşaltma mövcuddur. Daşınacaq əmtəələr firmadan hər hansı bir nəqliyyata yüklənib stansiya gətirilməli, stansiyada boşaldılaraq təkrar vaqona yüklənməlidir. Lazımı stansiya çatdırılan əmtəələr yenidən vaqondan boşaldılaraq təyinatı üzrə gedəcəyi ünvana göndərilmək üçün hər hansı başqa nəqliyyat vasitəsinə yüklənməli və həmin ünvanda təkrar boşaldılmalıdır.

2) Daşınacaq əmtəələrə növünə və qiymətinə görə müxtəlif tariflər tətbiq olunur. Bəzi əmtəələrin daşınmasında xeyli ucuz tariflərdə tətbiq edilə bilər.

3) Daşınma tarifi yol uzandıqca artır.

4) Vaqon yükü ölçüsü ilə (tam vaqon) vaqon yükündən az ölçüdə (yarımçıq vaqon) daşınmalar üçün müxtəlif tariflər tətbiq edilir. Tam vaqon daşıma tarifləri pərakəndə satış tariflərinə nisbətən daha ucuzdur. Tam vaqon daşımalarında müxtəlif stansiyalarda boşaltmalar olmadığı üçün əmtəələr təyinatı üzrə ünvanlara daha tez çatdırıla bilər. Ayrıca tam vaqon daşımalarında əlavə qablaşdırmayada ehtiyac olmur.

Yük avtomobil nəqliyyatı ilə daşımanın ən əlverişli xüsusiyyəti bütün istehsal və istehlak yerlərinə asanlıqla daxil ola bilən imkanları mövcudluğudur. Ayrıca firmalar şəxsi, yaxud da icarəyə götürdükləri nəqliyyat vasitələri ilə öz nəzarətində əmtəələri asanlıqla təyinatı üzrə yerlərə daşıya bilirlər. Bu xüsusiyyətindən dolayı yük avtomobil yolu ilə əmtəə daşımalarının aşağıdakı üstün cəhətlərini qeyd edə bilərik:

1) Yük avtomobil nəqliyyatı ilə əmtəələrin daşınması nisbətən asan və sürətli olur. İstehsal yerlərindən aldıkları əmtəələri birbaşa müştərilərə asanlıqla çatdırmaq mümkündür.

2) Yükləmə və boşaltmalar nisbətən az olduğu üçün əmtəələr daha az təsirə məruz qalırlar.

3) Qısa bir müddətə hətta uzaq məsafələrdə əmtəə daşınmalarını təşkil etmək mümkündür.

Lakin bu nəqliyyat növü ilə daşımlar dəmiryolu nəqliyyatına nisbətən bahalıdır. Nəqliyyat vasitəsi əmtələri boşaldaraq geri qayıdanda daşıyacaq yükə malik olarsa, nəqliyyat xərcləri də xeyli azalacaqdır.

Xam neftin, neft məhsullarının təbii qazın daşınmasında boru-kəmərlər nəqliyyatından geniş istifadə olunur. Bu nəqliyyat növü ilə daşımların digərlərinə nəzərən çox ucuz olması istehsalçı firmalarada mənfəət gətirməkdədir. Boru-kəmərlər vasitəsilə daşımlar aralıqsız olduğu kimi sürəti də xeyli yüksəkdir. Əl əməyindən istifadə olunmamaqdadır. Boru-kəmərinə sahib olan firmalar yüklərin daşınmasına nəzarətidə özləri təşkil edirlər.

Lakin, boru-kəmərlərin sayı kifayət qədər olmadığı, tikintisində xeyli çətin və bahalı olduğu üçün, bütün bazarlara bu məhsulları birbaşa nəql etmək qeyri-mümkündür.

Neftin boru-kəmərləri vasitəsilə nəql olunması dəmir yoluna nisbətən ucuz su nəqliyyatına nisbətən isə baha başa gəlir.

v) Anbarlaşdırma: Hər bir firma əmtəni satılanadək əlverişli şəraitdə saxlamalıdır. Firmalar əsasən aşağıda qeyd olunan səbəblərdən dolayı əmtələri anbarlaşdırmağa çalışırlar:

1) Bəzi əmtələr mövsüm ərzində istehsal olunur və il boyu da istehlak edilir.

2) Bəzi əmtələrin istehsalı müntəzəm olmasına baxmayaraq, sadəcə müəyyən mövsümlərdə istehlak edilir.

3) Bəzi firmalar əmtələri ucuz qiymətdən alaraq spekulasyon səbəbi ilə (daha sonra yüksək qiymətə satmaq üçün) anbara yığırlar.

4) Bəzi firmalar miqdar güzəştlərindən və daha aşağı nəqliyyat xərclərindən faydalanmaq məqsədi ilə ehtiyaclarından da çox əmtələri tədarük edərək anbarlara yığırlar.

5) Bəzi tez xarab olan və çürümə xüsusiyyəti olan əmtələr xüsusi anbarlarda qorunub saxlanılmalıdır.

Firmalar əmtələr anbarlaşdırmaq üçün aşağıdakı işləri ardıcıl olaraq yerinə yetirməlidir.

- 1) Əmtəələr anbar məntəqələrinə gətirilməlidir.
- 2) Əmtəələr qeydiyyatdan keçirilərək möhürlənməlidir.
- 3) Əmtəələr əlverişli anbar sahələrinə paylanmalı və yerləşdirilməlidir.
- 4) Əmtəələr ehtiyac olanadək anbarda əlverişli şəraitdə saxlanılmalıdır.
- 5) Sifarişi verilən əmtəələr seçilib qruplaşdırılmalıdır.
- 6) Göndəriləcək əmtəələr bir yerə yığılmalı gözdən keçirilməli və müvafiq sənədləri hazırlamalıdır.
- 7) Göndəriləcək əmtəələr əlavə qablaşdırılaraq, nəqliyyat vasitələrinə yüklənilməlidir.

Hər bir firma anbarlaşdırma fəaliyyətlərini idarə edərkən, bu iki suala da cavab tapmağa çalışmalıdır:

- a) Saxlama məntəqələri haralarda və nə miqdarda qurulmalıdır?
- b) Anbarlaşdırma fəaliyyətinin yerinə yetirilməsində kimlər məsul tutulacaqdır?

Bugün xüsusilə rəqabətin güclü olduğu bazarlarda əmtəələr alıcıların asanlıqla alabiləcəyi yerlərdə satışa çıxarılması iqtisadi cəhətdən daha faydalıdır. Bu səbəbdəndə anbarlar kifayət miqdarda və alıcılara ən yaxın yerlərdə yerləşdirilməlidir. Bu bazara, yaxud bazarlar ən az xərclərlə çıxmaq üçün nəqliyyat vasitələrinin xarakteri və onların imkanlarıda əmtəələrin anbarlaşdırılmasında nəzərə alınmalıdır. Firmalar anbarların harada qurulacağını qərarlaşdırarkən aşağıdakı üç strateji qərardan istifadə edirlər:

1. Anbar məntəqələrini bazara yaxın yerdə yerləşdirmək: Bu strategiyanın tətbiqində məqsəd pərakəndə ticarət firmalarına anbar ehtiyaclarını təzələmək üçün əlverişli imkanlar təmin etməkdir. Qida sənayesində bu strategiyadan daha geniş istifadə olunur.

2. Anbar məntəqələrini istehsalçı firmalara yaxın yerlərə yerləşdirmək: Bu strategiyanın tətbiqində məqsəd müxtəlif firmalarda istehsal olunan əmtəəri vahid bir məqəzə toplamaqdan ibarətdir.

3. Anbar məntəqələrini istehsalçılar ilə bazar arasında yaxın bir yerdə yerləşdirmək: Firmalar bu strategiyanı tətbiq etməklə, əmtəə ehtiyaclarını bir

neçə böyük mərkəzdə toplamaqda və buralardan bazardakı çox sayda satış nöqtələrinə paylamaqdadır.

İstehsalçı firmalar əmtələri paylayacaq anbar məntəqələrini və bunların sayını müəyyənləşdirdikdən sonra bu işlərin kimlər tərəfindən yerinə yetirəcəyini qərarlaşdırmalıdır. Firmalar bu mövzuda aşağıdakı alternativ qərardan birini seçə bilər.

a) Bəzi firmalar özləri üçün xüsusi anbar məntəqələri qurur və bunlardan istifadə edir.

b) Bəzi topdansatış vasitəçi firmalar anbarlaşdırma işlərini öz üzərinə götürə bilirlər.

v) Firmalar icarəyə gətirdükləri ictimai anbarlardan istifadə edə bilər.

q) Müxtəlif marketinq firmalar özlərinə anbar məntəqələri quraraq, işləri idarə edə bilirlər.

Bu alternativ qərarların hər birinin özünəxas xüsusiyyətləri olduğu üçün, firmalar ən əlverişli olanını seçməyə səy göstərməlidir. Əgər firma özünün xüsusi anbarlarına malikdirsə, anbar ehtiyatları üzərində nəzarətidə güclü olacaqdır. Lakin bu cür anbarlardan istifadə zamanla firmaları bir çox problemlə üzləşdirə bilər. Məsələn, saxlama yerini dəyişmək zərurəti meydana çıxdıqda firma kifayət dərəcədə çevik reaksiya verə bilmir. Digər tərəfdən firmalar əmtələrin saxlanması üçün icarəyə gətirdükləri ictimai anbarlardan, ya topdansatış firmaların anbarlarından, ya da müxtəlif marketinq firmalarının anbarlarından istifadəyə qərar verərsə, anbar tiplərini seçməkdə geniş imkanlara sahib olsada əmtə ehtiyatları üzərində nəzarətidə müəyyən ölçüdə itirmiş olacaqdır.

Firmalar müxtəlif ehtiyatlarını ödəmək üçün müxtəlif tiptə anbar məntəqələrindən istifadə edirlər. Bu anbarları mülkiyyətinə görə əsasən aşağıdakı iki qrupa ayıraraq fərqləndirmək mümkündür:

- 1) Xüsusi anbarlar;
- 2) İctimai anbarlar;

Xüsusi anbarlar firmanın, yaxud da ayrı-ayrı fərdlərin öz ehtiyacları üçün qurduqları anbarlardır. Bu anbarlar sahibi tərəfindən işlədilir və onlara nəzarət edilir. Məsəl, istehsalçı firmaların, topdansatış və pərakəndə satış firmaların sahib olduqları açıq yaxud da örtülü anbarlar ət, meyvə, tərəvəz və yumurtanın saxlanması üçün istifadə olunan soyuq yerli anbarlar, taxıl məhsullarının saxlanması üçün istifadə olunan xüsusi anbarlar bu tip anbarlardandır.

İctimai anbarlar isə dövlət, yaxud da xüsusi şəxslər tərəfindən qurulan və müəyyən bir haqq qarşılığında ehtiyacı olanların istifadəsinə verilən anbarlardır. Bu anbarların əsas aşağıdakı növləri vardır:

1. Müxtəlif əmtəə anbarları: İstehsalçılar əmtəələri vasitəçi ticarət firmalara, yaxud da istehlakçılara təslim edənədək qısa müddətli istifadə etdiyi anbarlardır.

2. Kömrük antrepoları: Müxtəlif əmtəə anbarlarının xüsusi bir növüdür. Xaricdən idxal olunan əmtəələrin kömrük işləri qurtaranadək müvəqqəti saxlanıldıqları anbarlardır.

3. Xüsusi növ əmtəə anbarları: Pambıq, tütün və s. kənd təsərrüfatı məhsullarının qorunub saxlandıqları anbarlardır.

4. Şəxsi ev əşyalarının və mebelin qorunub saxlandığı anbarlar: Əsasən bu tip malların qorunub saxlandığı xüsusi anbarlardır.

5. Qoruyucu anbarlar: Müxtəlif səbəblərə görə (qanunun tələbləri, maliyyə məsələləri və s.) dövlətin, yaxud da müxtəlif maliyyə qurumlarının nəzarətində müəyyən yoxlamalar yekunlaşdırılarkən əmtəələrin müvəqqəti saxlandığı anbarlardır.

6. Soyuq şəraitli anbarlar: Bunlar tez xarab olan və çürümə xüsusiyyəti olan əmtəələrin qorunub saxlandığı anbarlardır. Müxtəlif firma və ya fərdlər də bu cür anbarlara sahib ola bilirlər.

q) Yükləmə - boşaltma: Əmtəələrin həm istehsalçı firmadan anbarlara, həm də anbarlardan müştərilərə daşınması əsnasında müxtəlif nəqliyyat vasitələrinə yüklənməsi və boşaldılması vacibdir. Yükləmə-boşaltma əsnasında görülməli işlər əmtəənin irəlilədilməsi sistemində ayrı bir fəaliyyət sahəsi ola

raq ələ alındığı kimi, daşınma və anbarlaşdırma fəaliyyətləri çərçivəsində də yerinə yetirilə bilər.

ğ) Əmtəə-material ehtiyatlarının saxlanması: Əmtəənin irəlilədilməsi sistemində yerinə yetirilən vacib fəaliyyətlərdən biri də anbar ehtiyatlarının səviyyəsini müəyyənləşdirmək və bu ehtiyatların anbardan çıxış və girişlərinə nəzarəti təmin etməkdir. Bu işdə əsas məqsəd istehsal və istehlak prosesinin durmadan davam etməsini təmin etmək, ehtiyatların anbarda saxlama xərclərini azaltmaq, müştərilərdən alınan sifarişlərini vaxtında işləmək, əmtəələrin köhnəlməsi və xarab olmasının qarşısını almaqdır.

d) Qoruyucu qablaşdırma : Əmtəələri bir yerdən başqa yerlərə etibarlı şəkildə daşımaq, yaxud da anbarda çürümələrdən, qırılmalardan qorumaq üçün xüsusi qablardan və konteynerlərdən istifadə edilməlidir. Qoruyucu qablaşdırmanın növü və böyüklüyü əmtəənin xüsusiyyətlərinə, nəqliyyat vasitələrinə və anbarlaşdırma metodlarına görə dəyişməkdədir.

NƏTİCƏ

İstehsal proqramlarının formalaşması və istifadəsi məsələlərinin araşdırılması nəticəsinə aşağıdakıları söyləmək mümkündür:

1. Bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadi sistemdə müəssisələr üçün ən önəmli məsələ öz fəaliyyətlərinin planlı qaydada aparılmasına nail olmaqdır. Müəssisə istehsal etdiyi məhsula, gördüyü işlərə, göstərilən xidmətlərə tələbatı, habelə iqtisadi və sosial inkişafını təmin etmək, özünün işçilərinin şəxsi gəlirlərinin yüksəldilməsi zəruriliyini nəzərə alaraq öz fəaliyyətini müstəqil planlaşdırır və inkişaf perspektivlərini müəyyən edir.

Müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır: fasiləsizlik, optimallıq, qənaətilik, sabillik, müəssisənin və onun bölmələrinin planlarının vəhdəti, prioritetlərin müəyyən olunması, komplekslik, planın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Planlaşdırmamın fasiləsizliyi uzunmüddətli və qısamüddətli planların qarşılıqlı əlaqələndirilməsi yolu ilə təmin edilir. Planların optimallığı istehsal-texniki vəzifələrin həllinin alternativ variantlarının hazırlanması ilə əldə edilir. Xərc və nəticənin ən yaxşı əlaqəsini təmin edən ideyaların reallaşdırılması yolları ən optimal hesab edilir;

2. Müəssisənin strateji məqsədlərinin reallaşdırılması planlar sistemi ilə nəzərdə tutulur. Müəyyən olunmuş strategiya planların bütün növlərini əlaqələndirir və onlar qarşıya qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq istiqamətində tərtib edilir. Müəssisənin inkişaf planının bölmələri arasında məhsulun istehsalı və realizasiyası (istehsal proqramı) bölməsinin özünəməxsus yeri və əhəmiyyəti vardır. Bu onunla izah edilir ki, yalnız bu bölmə müəssisənin plan dövründəki fəaliyyətinin məqsədini özündə təsbit edir. Planın qalan bölmələrinə gəlincə, əslində onlar məqsədə çatma vasitələridir, onlar istehsal proqramına istinad edilərək, uzlaşdırılaraq tərtib olunurlar. Müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq inkişaf planının bölmələri fərqlənir, lakin əsasən aşağıdakı bölmələrdən ibarət olurlar.

1. Məhsulun istehsalı və reallaşdırılması planı (istehsal proqramı);

2. Maddi-texniki təminat planı;
3. Əmək haqqı və kadrlar planı;
4. İnvestisiya və yeni texnikanın tətbiqi planı;
5. Məhsulun istehsalı və reallaşdırılması xərcləri planı;
6. İstehsahın iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi planı;
7. Maliyyə planı;
8. Əmək kollektivinin sosial inkişaf planı

3. Müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasından bəhs olunarkən, sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırılması, başqa sözlə, biznes-planların tərtibi, məqsədi, məzmunu, quruluşu və s. məsələlərin də, qısa da olsa, şərhı vacibdir. Biznes (sahibkarlıq) - məqsədi mənfəət əldə etmək olan iqtisadi (burada söhbət istehsal sahibkarlığından gedir) fəaliyyət növüdürsə, deməli, biznes-plan həmin məqsədə çatmaq üçün həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədbirlər sistemidir. Biznes-planın tərtibində ümumi məqsəd istehsal sahibkarlığı üçün maliyyə mənbəyi tapmaq, investorları biznes fəaliyyətinə şirnikləndirməkdir. Biznes-planın məzmununa gəlincə ilk əvvəl, mənfəət əldə etməklə yanaşı digər məqsədləri (sosial məqsədlər, sahibkarın statusunun yüksəldilməsi və s.) tam təfəsilatı ilə birinci bölmədə verilir. Sonrakı bölmələrdə biznes-planın əsas parametrləri və göstəriciləri, istehsal olunacaq məhsul və icra ediləcək xidmətlərin xarakteristikası, bazanın tədqiqi və satışın həcmi, biznes-planın realizə edilməsi üçün tədbirlər, sövdələşmənin resurs təminatı və nəhayət, sahibkarlıq layihəsinin iqtisadi səmərəlilik məsələləri öz əksini tapır.

Biznes-planın reallığı gələcək sahibkarlıq fəaliyyətinin təminatçısıdır. Biznes-planın elmi cəhətdən əsaslandırılaraq tərtibi, sövdələşmə baş tutduqdan sonra, inşa olunmuş müəssisədə planlaşdırma üçün istiqamətləndirici amil rolunu oynaya bilər; sahibkarlıq layihəsindən (biznes-plandan) real sahibkarlıq fəaliyyətinə keçid üçün həmin məsələ mühüm şərtidir.

4. İstehsal gücü müəssisədə istehsalın həcmi planlaşdırarkən son dərəcə mühüm rol oynayır. İstehsal gücləri və onların istifadə dərəcəsi hər bir müəssisənin istehsal proqramını tərtib edərkən və əsaslandırarkən ilkin məlumat kimi istifadə

olunur. Plan tapşırıqlarının reallığı onun müvafiq texniki-iqtisadi hesablamalarla, xüsusən də istehsal güclərinin ölçüsü ilə əsaslandırılması nəticəsində təmin edilir. İstehsal gücünün müəyyən olunmasına "istehsal avadanlıqlarından və meydançalarından tam istifadə etməklə" hesablamaq kimi yanaşırlar. Məhz buna görə də istehsal gücünün düzgün hesablanması texnoloji avadanlıqlardan tam istifadə edilməsi onu müəyyən edən bir amil kimi çıxış edir. Avadanlıqlardan istifadə səviyyəsinin süni surətdə azaldılması istehsal gücünü də süni surətdə azaldır və müəssisənin əlavə avadanlığa ehtiyacı yaranır,

Müəssisənin istehsal proqramının əsaslandırılması istehsal gücünün ilin hər hansı ayına, ilin əvvəlinə və ya axırına deyil, orta illik ölçüsü vasitəsilə aparılmalıdır. Orta illik istehsal gücü ilin əvvəlinə mövcud olan istehsal gücünə il ərzində iş salınan istehsal gücünü əlavə, il ərzində istehsaldan kənar edilən istehsal gücünün çıxılması yolu ilə hesablanır.

5. Müəssisə miqyasında bütün səviyyələrdə istehsal proqramı üç bölmədən ibarət olaraq işlənilir və hazırlanır:

- a) natural ifadədə məhsul istehsalı bölməsi;
- b) tamamlanmamış məhsul qalığının dəyişməsi bölməsi;
- v) istehsal gücü balansı və ondan istifadə bölməsi.

SWOT-təhlil metodu ilə təşkilatın ətrafının uğurlu təhlili üçün yalnız təhlükələri və mümkünlükləri üzə çıxarmaq deyil, həmçinin onları vacibliyinə və təşkilatın strategiyasına təsir dərəcəsinə görə qiymətləndirməyi də öyrənmək lazımdır. İmkanların qiymətləndirilməsi üçün növbəti şəkildə qurulan imkanlar matrisasında hər bir konkret imkanın mövqeləşdirilməsi metodu tətbiq edilir: yuxarıda üfüqi şəkildə imkanların təşkilatın fəaliyyətinə təsir dərəcələri verilir (güclü, orta, az); soldan şaquli şəkildə təşkilatın imkandan istifadə edəcəyi ehtimalı verilir (yüksək, orta, aşağı).

6. Strategiyanın işlənilir və hazırlanması strateji planlaşdırmanın funksiyasıdır. Planların keyfiyyəti menecmentə elmi yanaşmalara və planlaşdırma prinsiplərinə riayət dərəcəsindən asılıdır. Əgər plan göstəriciləri kifayət qədər əsaslandırılmış olmasa, onda biz nə qədər yaxşı işləsək də növbəti mərhələlərdə nəticə kafi olacaq. Araşdırma

ilə aşağıdakıları əhatə etmək məqsədəuyğundur:

. İdarəetmə obyektı və firmanın təşkilatı potensialının qaldırılması imkanı kimi onun vəziyyəti:

- müəssisənin strukturu və təşkilatı potensialı, onun əlaqələri və digər müəssisələrdə iştirakı;
- istehsal amillərinin vəziyyəti və dinamikası (əsas istehsal fondlarının, əmək və informasiya ehtiyatlarının);
- mövcud istehsal potensialından istifadə;
- kompaniyanın inkişafı sisteminin daxili hissəsinin durumu və onun xarici inkişaf təşkilatları ilə əlaqələri;
- satış kanallarının və satışdan sonrakı xidmət şəbəkələrinin durumu.

İtalyan iqtisadçısı və sosioloqu Vilfredo Pareto ilk dəfə sonralar Pareto prinsipi kimi ad qazanmış qanunauyğunluq tapmış və onu əsaslandırmışdır: «80:20 – sərf edilən zamanın ilk 20% ərzində iş prosesində nəticələrin 80%-i əldə edilir, sərf edilən zamanın yerdə qalan 80% yekunu yalnız 20% gətirir». Onun əsasında «ABC» – təhlil adlı və ya Pareto-diqramı metodu işlənilib hazırlanmış və indi də geniş istifadə edilir.

Bu qanunauyğunluq öz təbiətinə görə ən müxtəlif seçimlərdə özünü tapır və müxtəlif sahələrdə istifadə edilir. Belə ki, menecmentin praktikasında yarızarafat aforizm şəklində növbəti asılılıq aşkar edilmiş və şərh olunmuşdur: «İstənilən işin ilk 90%-i zamanın 10%-ni tutur, sonuncu 10% isə yerdə qalan 90%-i tutur». Maliyyə menecmentində empirik qaydalar mövcuddur və tətbiq edilir: qoyulmuş kapitalın 20% -i 80% gəlir gətirir, sərmayənin yerdə qalan 80%-i isə gəlirin cəmi 20%-ni verir.

Güman etmək olar ki, Azərbaycanla «Əsrin müqaviləsini» bağlayan transmilli korporasiyalar məhz bu qanunauyğunluğu rəhbər tutaraq müqavilədə işin icrasının ilk illərində qoyduqları sərmayələri qaytarmaq şərtini təsbit etməyə müvəffəq olmuşlar. «Lukoil», «Benzoil və «Maqdermot» kimi şirkətlər isə burada işlədikləri ilk dövrlərdə paylarını digər şirkətlərə sataraq müqavilənin ilk 20%-i müddətində yüksək gəlir əldə etməyə müvəffəq olmuşlar. Müqavilənin icrasının ikinci yarısında isə ölkəmiz daha çox neftdən gələn mənfəəti əsas götürərək öz tərəfdaş şərtlərinin yerinə yetirilməsinə isə «dırnaqarası» baxırlar. Bu misal bir daha göstərir ki, Pareto və ya

«ABC» təhlil metodundan xarici şirkətlər fəaliyyətlərində geniş istifadə edirlər. Bizim yerli biznes təşkilatlarında da bu təhlil metodunun geniş istifadəsi yerinə düşərdi.

7. Əmtənin həyat dövrü prosesi (product life cycle) olaraq adlandırılan bu hadisə aşağıdakı kimi təsvir olunmuşdur. Bunlar dörd mərhələdən ibarətdir.

- a) bazara çıxarılma mərhələsi;
- b) artım mərhələsi;
- c) yetkinlik mərhələsi;
- d) tənəzzül mərhələsi.

Hər bir əmtəə çeşidinin bu mərhələlərdən eyni səviyyədə keçəcəyini söyləmək qeyri-mümkündür. Bəzi əmtəələr bazara çıxarılma mərhələsindən o yana keçə bilmədiyi halda, bəziləri də hər dörd mərhələni keçərək ömrünü tamamlayır. Ayrı-ayrılıqda, əmtələrin bu mərhələlərdə qaldıqları müddətləri də eyni deyildir.

Marketing xadimi həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində əmtənin bölgüsü, qiyməti stimullaşdırma vasitələrindən istifadəsi və s. qərarları da davamlı gözdən keçirməli və marketing kompleksində lazımi dəyişikliklər etməlidir.

Yeni əmtəə ideyaları iqtisadi təhlillərdən müvəffəqiyyətlə keçdikdən sonra, real əmtəəyə çevirmək üçün ümumi-tədqiqat şöbəsinə gətirilir. Bu şöbədə əmtəə üçün zəruri bütün funksiyaları və əlamətləri - ölçüləri, dizayını, mar-kası, qabı və s. - müəyyənləşdirilir.

Fiziki xassələr əmtənin funksiyası və dizayın ilə əlaqədardır ölçüsü, rəngi stili kimi xüsusiyyətləndirilir. Bu xassələrdə edilən dəyişikliklər rəqabət imkanlarına və satışlarda əhəmiyyətli təsir edir. Bəzi bazar segmentlərində istehlakçıların bazarlıq qərarları əmtəə stilində edilən dəyişikliklərə qarşı son dərəcə həssas olur. Məsələn qadın geyim əşyaları, mebel, avtomobil bazarlarında əmtəə stilində edilən kiçik bir dəyişiklik satış miqdarlarını da əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirməkdədir.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Əliyev H. Ə. Azərbaycan XXI və üçüncü minilliyin astanasında Azərbaycan Respublikası prezidenti H. Ə. Əliyevin xalqa müraciəti . Azərbaycan qazeti 2001-ci il 4 yanvar .
2. Azərbaycan Respublikasında Qanunlar Külliyyatı 11 Qanun, Xüsusi buraxılış. Bakı – 2001. s. 515.
3. Azərbaycan Respublikasının mülki məəcəlləsi. Bakı “Minimaks” nəşr 2004.s.710.
4. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları . Bakı , Azərnəşr, 2007. 276 s.
5. Hüseynov T. Sənayenin iqtisadiyyatı. Bakı 2000
6. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление СПб, Питер 2002., 346 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. «Экономика», 1989., 519 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С. П. «Питер» 1999, 416 с.
9. Блинов А. – Развитие предпринимательства. «Экономист» № 6, 1993, с. 70-79.
10. Васильев Ю. П. – Управление развитием производства (опыт США)„ «Экономика», Москва 1989. 239 с.
11. Друкер П. Эффективные управление. М. 2003. 288 с.
12. Дынкин А.А., Соколов А.А. Интегрированные бизнес-группы-прорыв к модернизации страны. М., 2001. 178с.
13. Клейтон Д. Гетвил Б. Как начать новый бизнес в крупной корпорации 2004. 227 с.
14. Коуз Р. Институциональная структура производства. М.,1993. 173 с.
15. Мерсер Д. – ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. М., Прогресс 1991. 456 с.
16. Томпсон А. А., Стрекленд А. Дж., Стратегический менеджмент. М. 2003. 576 с.
17. Тамбовцев В. Л. – Контрактная модель стратегии фирмы. М., ТЕИС 2000. 83с.
18. Тренев А. П. – Стратегическое управление. М., ПРИОР 2000, 288 с.

19. Управление современной компанией. // Под. ред. Мильнера Б.З.М,2001. 269 с.
20. Управление организацией., Учебник п/р А.Г.Пронева и др.//изд., ИНФРА, Москва 1999 . 669 с.
21. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. (пер. с пнгл.) М., 2004. 394с.
22. Форд Генри – Моя жизнь, мои достижения. Пер. с. англ. М., Финансы и статистика., 1989 206 с.
23. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка М. 2003. 320с.
24. Хелл Д. Гольдблатт и др. Глобальные трансформации (пер. с англ.)М.2004. 576 с.
25. Шаститко А. – Теория фирмы: альтернативные подходы. РЭЖ №8, 1995, с.97-104.
26. .
27. Шумпетер И. Теория экономического развития . М. Прогресс-1998. 364 с.
28. Шахбазов К.А.Менеджмент. Баку., 2006. 332 с.
29. Чибриков Г. ЮНКТАД о формировании глобального рынка предприятий. /РЭЖ 2001 №8 с. 68-73
30. Юзбашева Г.З. Реструктизация промышленности Азербайджана Баку 2003. 352 с.
31. Экономическая стратегия фирмы. П/р Градова А. П. С. П., «Специальная литература» 1995. 410 с.
32. Bob De Vit, Ron Mekser, «Strategy – prosess, Conteate, Context». USA – 1994. p.123.
33. Carlis Hil, Qazes Jons, «Strategic Management Theory». USA – 1995 p.304.
34. Druker P. F. Landmarks of Tomorrow. A. Report on New “Post-Modern World”. New Brunswick-London:Transaction Publishers. 1996 p.246.

Гулиев Вели Али оглы

Формирования и использования производственной программы

РЕЗЮМЕ

Производственная программа предприятия — это объем производства и реализации продукции, как правило, в годовом исчислении по соответствующей номенклатуре, ассортименту и качеству. В процессе разработки производственной программы учитываются объемы поставок каждого вида продукции по ранее заключенным договорам и результаты маркетинговых исследований по выявленному дополнительному рыночному спросу, а в основу ее разработки закладываются реальные производственно-технические возможности предприятия по выполнению намеченной производственной программы, т.е. его производственная мощность.

Производственная программа включает в себя три раздела:

- объем производства продукции в натуральных единицах измерения;
- объем производства продукции в стоимостном выражении;
- объем реализации продукции в денежном выражении и объемы ее

продаж в натуральных единицах измерения. *Объем производства продукции в натуральном выражении* рассчитывается по каждому виду продукции (по номенклатуре), в ассортиментном разрезе и с показателями качества изделий в физических единицах измерения. *Номенклатура* — это укрупненный перечень выпускаемых предприятием видов продукции, отличающихся между собой разными потребительскими свойствами. *Ассортимент* характеризует состав продукции внутри одной номенклатуры, т.е. продукции одного и того же потребительского назначения, но отличающихся между собой отдельными признаками (марка, сортность, размер, тип изделия и т.д.). Для оценки объемов производства продукции в ассортиментном разрезе в натуральном выражении используются такие физические единицы, как тонны, погонные метры, квадратные и кубические метры, штуки и др. Расчет объемов производства продукции в натуральном выражении по номенклатуре производится в

условно-натуральных единицах измерения (условные тонны, условные штуки и т.д.).

Guliyev Veli of Ali Oglou

Formations and uses of the production programs

SUMMARY

The production program of the enterprise — is the volume of a proizvodstvo and product sales, as a rule, in annual ischislekniya according to the corresponding nomenclature, the range and quality. In the course of development of the production program volumes of deliveries of each type of production under earlier signed contracts and results of market researches on a vyavlenkny additional market demand are considered, and in a basis of its development real technological vozmozhnost of the enterprise for implementation of the planned production program, i.e. its capacity are put.

The production program includes three sections:

- volume of production in physical units of an izkmereniye;
- volume of production in value terms;
- the volume of product sales in terms of money and objkema of its sales in physical units of measurement. Volume of production rasschiktyvatsya in kind by each type of production (according to the nomenclature), in an assorktimentny section and with indicators of quality of products in physical units of measure. The nomenclature — is the integrated list of the types of production which are let out predkpriyatiy differing among themselves in different consumer properties. The range characterizes structure of production in one nokmenklatura, i.e. production of the same consumer nakznachenije, but differing among themselves in separate signs (brand, a rating, the size, product type, etc.) . For an assessment of volumes of production in an assortment section such physical units as tons, running meters, square and cubic meters, pieces are in kind used, etc. Raskchet of volumes of production in kind

according to the nomenclature is made in izmekreniye conditional physical units (conditional tons, conventional pieces, etc.).