

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

BAYRAMLI NƏRMİN MÖHSÜN qızı

“BİZNES KONSEPSİYASININ SEÇİLMƏSİ ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: - Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Elmi rəhbər:

b.m, i.ü.f.d.A.T.Hüseynli

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dosent. R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n., dosent

M.Ə.Əliyev

Bakı – 2015

Mündəricat

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. BİZNES KONSEPSİYASI VƏ ONUN HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ	
1.1. Biznes konsepsiyasının işlənilib hazırlanması və əsas məqsədləri.....	6
1.2. Biznes strategiyalarının təyin edilməsi və əsas istiqamətləri.....	10
1.3. Biznes konsepsiyasının inkişaf strategiyaları.....	16
FƏSİL II BİZNESİN STRATEJİ BAXIŞININ SEÇİLMƏSİ VƏ MİSSİYA HESABATI	
2.1. Strateji baxışının müəyyən edilməsi və missiya hesabatının tərtib edilməsi..	26
2.2. Xarici mühitin təhlilində istifadə olunan təhlil metodları.....	30
2.3. Müəssisənin strateji baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması və strateji planın hazırlanması.....	39
FƏSİL III. BİZNESİN STRATEJİ İNKİŞAFININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ	
3.1. Biznes strategiyasına uyğun olaraq əməliyyat strategiyalarının müəyyən edilməsi.....	54
3.2. Biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi.....	62
3.3. Biznes planının inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi.....	69
Nəticə və təkliflər.....	75
İstifadə edilmiş ədəbiyyat.....	79

Giriş

Mövzunun aktuallığı: Biznesin konsepsiyası (missiyası və fəaliyyət xətti) müəssisənin inkişafının və formalaşmasının ideologiyasını xarakterizə edir.

Onun hazırlanması fəaliyyət xəttinin formalaşmasına imkan verir. Səmərəli seçilmiş konsepsiya müəssisəyə qarşı müsbət fikir yaradır. Kollektivi konkret fəaliyyətə səfərbər edir. Bir sözlə konsepsiya – firmanın bütün rollarının çoxluğunu birləşdirən davranış xəttidir. Firma onsuz fəaliyyət göstərə bilməz.

Hər hansı dərəcədə konsepsiyada qeyri real ideyalar – nəticələr göstərir. Konsepsiyaya daxildir: biznesin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi; fəaliyyət strategiyasının işlənməsi və ya məqsədlərə çatmaq üçün konkret yolların tapılması; - qarşıda duran məqsədlərə praktiki nail olmaq vasitələrinin seçilməsi.

Konsepsiyanın işlənməsi, biznesin qurulmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Konsepsiyanın biznesə təsiri müxtəlif cür təzahür edir.

Konsepsiyanın işlənməsi prosesi böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki firmanın rəhbərliyinə onun fəaliyyətinin aşağıda olan amilləri hər tərəfli qiymətləndirməyə məcbur edir. Konsepsiyanın dərk edilməsi biznesin geniş panoramasını əldə etməyə kömək edir ki, bu da həm firmanın rəhbərliyinə və həm də heyyyətinə baş verənlərə yaxından baxmaq imkanı yaradır. Bunsuz uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini və müvəffəqiyyətlərini təmin etmək ağlasığmazdır.

Biznes konsepsiyasının işləyib hazırlayarkən müəssisənin fəaliyyətinin əsas xəttini istehlakçıların arzularından başlamaq lazımdır.

Fəaliyyət xətti həmişə əsas suala cavab verməlidir. Müəssisə hansı məqsədlə yaradılmışdır və kimlərə xidmət edir? Bu sualın cavabı müəssisə işinin qurulmasına və təşkilinə xidmət edir. Biznes konsepsiyasının işlənməsi onun məqsədlərini müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur. Məqsədlər – o müəssisənin fəaliyyətində cəhd etdiyi əsas nəticələrdir.

Tədqiqatın obyektı. Təşkilati hüquqi forması Açıq Səhmdar Cəmiyyət olan biznes subyektləri tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Biznes konsepsiyasının formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznes konsepsiyasının formalaşmasının mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəciliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznes konsepsiyasının hazırlanmasının nəzəri- metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

biznes strategiyalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və biznes palının onun inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi izah edilir

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Biznes konsepsiyasının tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı qlobal kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Biznes konsepsiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- biznes strategiyasının əsas məqsədləri müəyyənləşdirilmişdir;
- biznes konsepsiyasının əsas istiqamətləri göstərilmişdir;
- konsepsiyanın strateji inkişafa təsiri müəyyənləşdirilmişdir;
- biznes konsepsiyalarının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir;
- biznes konsepsiyasının hazırlanmasının müasir formaları təhlil edilmiş və dəyərli təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədir.

FƏSİL I. BİZNES KONSEPSİYASI VƏ ONUN HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Biznes konsepsiyasının işlənilib hazırlanması və əsas məqsədləri

Yeni müəssisə və fəaliyyət sahəsi sahibkarın öz istəyilə müəyyən olunur. Buna görə də biznes konsepsiyası müəssisənin yaradılması və inkişafı mərhələsini xarakterizə edir. Konsepsiyasının işlənilib hazırlanması qarşıya qoyulan məqsədə çatmağa və kollektivi sıx birləşdirən fəaliyyət istiqamətini müəyyən etməyə imkan verir. Düzgün müəyyən edilmiş konsepsiya müəssisənin fəaliyyətində müsbət şərait yaradır və insanları konkret fəaliyyətə səfərbər edir.

Konsepsiya dedikdə - müəssisənin (firmanın) məqsəd kimi onun bütün fəaliyyətini birləşdirən davranış xəttidir. Bunsuz müəssisə və hər hansı təşkilat fəaliyyət göstərə bilməz. Konsepsiya müəssisə üçün daha geniş anlayışdır. Biznesmen və ya sahibkar öz işini təşkilini planlaşdırarkən bu və ya digər sahəyə daxil olmaq üçün müəyyən iqtisadi məhdudiyyətləri də nəzərə almaq lazımdır. Bununla yanaşı həmçinin sahədə və nəzərdə tutulmuş regionda iqtisadi konyukturanı da yaddan çıxarmaq olmaz. Konyuktura tələb və təklif arasında nisbətləri, qiymət və məhsul ehtiyatlarının hərəkətini, digər göstəriciləri özündə əks etdirən formalaşmış iqtisadi şəraitdir. Adətən elə hallar olur ki, bəzi bölgələrdə güclü inkişaf olduğu halda, digərləridə durğunluq müşahidə olunur. Həmişə biznesmen və sahibkar çox vaxt inkişafda olan regionlara can atırlar. Səmərəli və iqtisadi cəhətdən seçilmiş konsepsiya müəssisəyə qarşı müsbət fikir yaradır. Hər bir məqsədyönlü sistem bir neçə qolları ifadə edir. Məsələn istehsalçı, istehlakçı, tədarükçü, muzzdlu, ticarətçi vergi ödəyicisi rolunu yerinə yetirir. Konsepsiyaya daxildir:(12,37)

- Biznesin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi;
- Fəaliyyət strategiyasının işlənməsi və ya məqsədlərə çatmaq üçün konkret yolların tapılması;
- Qarşıda duran məqsədlərə təcrübi nail olmaq vasitələrinin seçilməsi.

Konsepsiyanın işlənməsi biznesin qurulmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Onun biznesin uğuruna təsiri aşağıdakıları müəyyən edir:

1. Konsepsiyanın işlənməsi prosesi böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki müəssisənin rəhbərliyinə onun fəaliyyətinin əsasında olan amilləri hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan verir.

2. Konsepsiyanın dərk edilməsi biznesin geniş sahələrini əldə etməyə kömək edir ki, bu da həm firmanın rəhbərliyinə, həm də heyətinə baş verənlərə yaxından baxmaq imkanı verir.

3. Konsepsiya müəssisədaxili, kənarda əlqələr üçün böyük imkanlar yaradır.

Biznes konsepsiyası işlənilib hazırlanarkən müəssisənin fəaliyyətinin əsas xəttini istehlakçıların arzularından başlamaq lazımdır. Müəssisənin əsasnaməsində və ya nizamnaməsində verilmiş təyinatlar mövcud vəziyyəti tam əhatə etmir. Müəssisənin fəaliyyət xətti, rəqabət mübarizəsi öz məhsulunun istehsalına inana bilməsidir. Biznes konsepsiyasının işlənilib hazırlanması onun məqsədlərinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Məqsədlər müəssisənin öz fəaliyyətində can atdığı əsas nəticələndir. Biznesmen və sahibkar qarşılıqlı müəyyən məqsədlər qoymaqla öz istiqamətlərini əsas götürür ki, onlar müəssisənin bütün fəaliyyətinə nəzarət edə bilsin.

Məqsədlər təşkilatı, motivləşdirici və nəzarət funksiyalarını yerinə yetirərək müəssisənin idarəetmə sisteminin əsas elementi hesab olunur.

Müəssisənin məqsədləri təşkilatın fəaliyyətini təyin edir, nəticələrə nail olmaq üçün kollektivi səfərbər edir. Satış bazarında müəssisənin rolu, biznesin həcmnin artması, onun mənfəəti, rentabelliği və digər xüsusiyyətlərlə əlaqədar məqsədlər əsas sayılır. Məqsədlərin qoyuluşu müəssisənin fəaliyyət xəttində istifadə olunan əsas funksiyaların yerinə yetirilməsinə kömək edir. Bundan başqa funksional nəticələrin əldə olunmasına yönəldilmiş yardımçı məqsədlərdə müəyyən edilir.

Biznesin xəttini və məqsədlərini təyin etdikdən sonra strategiyanın işlənməsi mərhələsi başlayır. Strategiya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün lazımi hərəkətlərin ümumiləşdirilmiş xəttini ifadə edir. Strategiya öz məqsədlərinə çatmaq və missiyanı yerinə yetirmək üçün təşkilatın haraya getmək istəyini müəyyən edir. O,

təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətlərini və istiqamətlərini əks etdirən məhdudiyyətləri yaradır və seçim etməyi lazım bilir.

Düzgün seçilmiş strategiya dəyişkən, qeyri – müəyyən və risklərlə dolu mühitdə müəssisəyə daha düzgün istiqamət göstərəcəkdir. Bütün bunları ümumiləşdirərək, strategiyaları müəssisələrin həyatında başlıca əhəmiyyətini aşağıdakı kimi qeyd edə bilərik.

- Strategiya hər şeydən əvvəl ətraf mühiti lazımınca qiymətləndirməyə və gələcək planları daha da mükəmməl hazırlamağa imkan verir;

- Strategiya müəssisə öz – özünü hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan verir. Strateji qərarlarda müəssisəyə mövcud vəziyyəti və imkanları hərtərəfli təhlil etməyə imkan verir;

- Strategiya, müəssisədə alınan qərarların və gələcək layihənin mükəmməliyini və doğruluq dərəcəsini artırmağa xidmət edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, biznes aləmində yeganə strategiya mövcud deyil. Hər bir firma (müəssisə) öz – özlüyündə sərbəstdir. Ona görə də strategiyanın işlənilib hazırlanması mövcuddur. Çünki bazarda müəssisənin mövqeyindən, onun inkişaf dinamikasından, potensialından, rəqiblərin davranışından, istehsal edilən məhsulun və digər göstəricilərin, xidmətlərin xüsusiyyətindən asılıdır. Strategiyanın seçilməsində aşağıdakı vacib amillər nəzərə alınmalıdır(17,496):

- Sahənin güclü tərəfləri;
- Firmanın güclü tərəfləri;
- Firmanın məqsədləri;
- Firmanın maliyyə resursları;
- İşçilərin ixtisas səviyyəsi;
- Xarici mühitdən asılılıq dərəcəsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, strategiyaya təsir edən amillər heç də həmişə vaxtında gözə çarpmır, bəzən onlar artıq öz təsirini göstərdikdən sonra müşühidə olunur. Seçilmiş strategiya onun həyata keçirilməsi imkanlarını müəyyənləşdirərkən amillərin hərtərəfli, əhatəli təhlili əsasında qiymətləndirilir. Qiymətləndirmənin əsas

meyarı seçilmiş strategiyanın firmanın qarşısında duran məqsədlərinə nail olmağa gətirib çıxarır. Firmanın strategiyasını müəyyən edərkən rəhbərlik firmanın bazardakı mövqeyi ilə bağlı məsələlərlə qarşılaşır:

- Hansı biznesə xitam verilsin;
- Hansı biznes davam etdirilsin;
- Hansı biznes həyata keçirilsin.

Biznes ilə məşğul olmağa qərar verən hər bir sahibkarın vəzifəsi ümumi görünüşdə ona gətirib çıxarır ki, öz fəaliyyət sferasını müəyyənləşdirsin, müvəffəqiyyətə gətirən yeni ideyanı tapsın, mümkün risk nöqtəyi nəzərdən onu hərtərəfli qiymətləndirsin və sonra isə nəzərdə tutulan konkret nəticə alınana qədər həyata keçirsin.

Biznesin təşkili bir neçə mərhələləri əhatə edir:

- Yeni ideyanın düzgün izah edilməsi;
- Onun hərtərəfli qiymətləndirilməsi;
- Bazarda boşluğun axtarışı;
- Biznes planının işlənilib hazırlanması;
- Fəaliyyət konsepsiyasının formalaşdırılması, biznesin məqsədlərinin seçilməsi;
- Fəaliyyət strategiyasının işlənməsi;
- Layihənin reallaşdırılması;
- Müəssisənin təşkili və idarə edilməsi.

Ən mühüm strategiyalardan əsası müəssisənin yerinin seçilməsidir. Müəssisələrin yerləşdirilməsində aşağıdakı amilləri nəzərə almaq məqsədəuyğundur.

Ticarət müəssisəsi üçün:

- Nəqliyyat axınları;
- Piyada axınları;
- ictimai nəqliyyat dayanacaqlarına yaxın olmaq imkanı;
- icarə şərtləri;
- Sahəni qiyməti;
- Regionun istehlak dərəcəsi.

Müəssisəni yeri haqqında məsələyə baxılarkən xammalın göndərilməsinə və hazır məhsulun istehlakçılara çatdırılmasına sərf edilən məsrəfləri nəzərə almaq lazımdır. Müəssisənin təsis edildikdən və dövlət qeydiyyatından keçdikdən sonra lazımi materialların cəlb edilməsindən, tədarükçüləri seçdikdən, müəssisənin yeri müəyyənləşdikdən sonra hazırlanmış biznes plana uyğun işin təşkili vacibdir. Təşkil etmək bu və ya digər fəaliyyət növünün yerinə yetirilməsinə vacib funksiyaları və hərəkətləri müəyyənləşdirmək və planlaşdırmaq, həmçinin bunların bütün müəssisə daxilində birləşdirilməsi vacibdir. Göstərilənlərlə yanaşı səmərəli iş üçün əməkdaşların funksional vəzifələrini dəqiq və aydın müəyyənləşdirmək lazımdır.

1.2. Biznes strategiyalarının təyin edilməsi və əsas istiqamətləri

Müəssisənin strateji təyinatı onun hansı fəaliyyət növləri ilə məşğul olacağının müəyyən edilməsindən ibarətdir. Onun köməyi ilə, “biz kimik” ,”nə ilə məşğul oluruq” və “nəyə nail olmaq istəyirik” suallarına cavab verilir. Müəssisənin strateji təyinatını dəqiq bildikləri halda menecerlərdə müəssisənin uzunmüddətli inkişaf perspektivləri haqqında təsəvvürlər və ideyalar yaranır ki, bu da müəssisənin ali rəhbərliyində strateji təfəkkürün inkişafı üçün çox əhəmiyyətlidir. Müəssisənin düzgün əsaslandırılmış strateji təyinatı səmərəli liderliyin təmin olunmasının əsas şərtlərindəndir. Müəssisənin aydın strateji təyinatı olmadan menecerin bir lider kimi səmərəli fəaliyyət göstərməsi mümkün deyildir.

Strategiyanın səmərəli işlənməsi müəssisənin nəyi etmək və nəyi etməmək suallarına cavab verilməsi və müəssisənin hansı istiqamətə yönəlməsinin müəyyən edilməsi ilə başlanır.

Hər bir müəssisənin özünəməxsus və bənzərsiz strateji təyinatı vardır. Hər bir müəssisə və ya sahə üçün ümumi olan müddəalara ifadə olunmuş missiyalar idarəetmə üçün daha az əhəmiyyət kəsb edirlər. Strateji təyinat müəssisənin fərdi xüsusiyyətlərini ,fəaliyyət istiqamətlərini və inkişaf yollarını müəyyən etməklə onu digər təsərrüfat subyektlərindən fərqləndirir. Müəssisənin bəziləri bir sahənin kiçik

hissəsində ixtisaslaşır, digərləri isə bütün sahə üzrə və ya bir neçə sahədə diversifikasiya olunmuş fəaliyyət göstərirlər. Bəzi hallarda müəssisələr öz missiyalarını yanlış olaraq mənfəət terminləri ilə ifadə edirlər. Unutmaq olmaz ki, mənfəət müəssisənin fəaliyyət nəticəsində yaranır. Mənfəətin əldə edilməsi məqsədi bizə hansı sahədə fəaliyyət göstərəcəyimizi və yaxud, bu mənfəəti hansı sahədə əldə edəcəyimizi əks etdirmir. Nümunə üçün, "Samsung" və "General Motors" korporasiyaları tamamilə müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olurlar, baxmayaraq ki, onların hər biri mənfəət əldə etməyə istiqamətlənirlər.

Müəssisənin strateji təyinatının müəyyən edilməsinin əsas üç cəhətini qeyd edək:

- Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi biznes sahələrinin müəyyən edilməsi;
- Müəssisənin strateji təyinatının aydın, səlis və ilhamlı izahı;
- Müəssisənin strateji kursunun və missiyasının nə zaman dəyişdirilməsi barədə vaxtlı qərarın qəbulu.

Hər bir müəssisədə strateji təyinat müəyyən edildikdən sonra onun əsas funksional (elmi-tədqiqat və sınaq işləri, maliyyə, marketinq, istehsal və b) və köməkçi (kadrlar, informasiya təminatı və s.) bölmələrinin missiyaları müəyyən edilir.

Müəssisənin strateji təyinatı və missiyasının izahatının hər bir menecerə və işçiyə çatdırılması bu təyinatın özünün müəyyən edilməsi qədər mühümdür. Dəqiq ifadələrlə ifadə olunmuş strateji təyinat və missiya işçilərin daha keyfiyyətli işləmələrinə və yüksək motivasiyaya malik olmalarına şərait yaradır. Qəbul edilmiş strateji təyinat və missiya zaman keçdikcə dəyişə bilər. Belə ki, alıcıların tələbatlarında baş verən keyfiyyət və kəmiyyət dəyişiklikləri sahə bazarlarının mənfəətlilik dərəcələrinin azalması və risk səviyyələrinin yüksəlməsi kimi səbəblər müəssisənin strateji təyinatı və missiyasında dəyişikliklər etməyin vaxtının çatmasından xəbər verir. Sahibkarlar məhz belə anları vaxtında tutmağa bildikləri halda uğur qazana bilirlər.

Strategiyanın təyinatı dedikdə onun hansı məqsədə, nə üçün və hansı sahələrdə istifadə edilməsi başa düşülür. Strategiyanın istifadə olunduğu sahələr onun tətbiqi sahələridir. Strategiyanın tətbiqi dedikdə qarşıda qoyulan məqsədə çatmaq üçün strategiyanın necə tətbiq olunması məsələsi başa düşülür. Bu işi həyata keçirməyin

yüksək ixtisaslaşma və məharət tələb etdiyi məlumdur.Strategiyanın tətbiqi praktiki məsələ olsa da onun inzibati meylləri də vardır.Bu əsasən aşağıdakılardan ibarətdir(19,113):

- Strategiyanı müvəffəqiyyətlə həyata keçirə bilən bir təşkilatı yaratmaq;
- Bütün imkanları strategiyanın uğur qazanmasına yönəldə bilən maliyyə planı hazırlamaq;
- Strategiyanı dəstəkləməyə yönələn siyasət yürütmək;
- İşçilər üçün elə həvəsləndirmə üsulları işləyib hazırlamaq ki,Şo qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqda səfərbəredici rol oynasın;
- Lazım gəldiyi halda onların arasında mümkün olan yerdəyişmələri aparmaq şərti ilə optimal iş bölgüsünə və strategiyanın reallaşmasında müvəffəqiyyətli nəticəyə nail olmaq;
- Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq ilə həvəsləndirmə sistemi arasında uyğunluq yaratmaq;
- Şirkət daxilində elə işçi münasibətlər yaratmaq lazımdır ki,bütün imkanlar strategiyanın müvəffəq tətbiqinə yönəlmiş olsun;
- Şirkət daxilində əlaqələndirmə və işə birgə münasibət elə formalaşdırılmalıdır ki,hər bir fərd gündəgün şirkətin strategiyasının təkmilləşməsinə və reallaşmasına köməklik etmiş olsun;
- İş üsulunda daimi təkmilləşmə və təcrübələrin tətbiqinə xüsusi diqqət göstərilməlidir;
- Strategiyanın həyata keçirilməsində və iştirak edənlər arasında daxilə liderlik hisləri aşılaraq hər zaman strategiyanın reallaşdırılması sürətlənməli və tətbiqin səviyyəsi yüksəldilməlidir.

Bu prosesdə inzibati məsələ ondan ibarətdir ki,faktın həyata keçirilmə səviyyəsi ilə strategiyanın nəzərə tutduğu proqram tutuşdurulsun və kənarlaşmalar müəyyənləşdirilib aradan götürülsün.

Beləliklə,strategiyanın tətbiqi ,praktiki inzibati işdən, təşkil etmədən ,maliyyə planlaşdırılmasından ,siyasi xətt yürütməkdən ,həvəsləndirmə üsulunu tətbiq

etməkdən, idarəetmənin mədəni üsullarından istifadə etməkdən ibarət olmaqla, bunların düşünülmüş kombinasiyalarının birgə əlaqələndirilməsidir.

Biznes strategiyası təşkilatın mövcud olduğu vəziyyət ilə arzu etdiyi vəziyyət arasındakı yolun necə gedəcəyini göstərir. Yəni bu strategiya ilə təşkilatın məqsədlərini, hədəflərini müəyyənləşdirib və bunlara hansı dəyərlər ilə necə çatacağımızı göstərən bir plan tərtib etmiş olarıq ki, bu plan da uzun müddətli və ən əsası da gələcəyə yönəlik olur. Tərtib etdiyimiz bu plan büdcənin strateji məqsədlərə çatma biləcək vəziyyətə gətirilməsinə və resurs mənbələrinin əvvəlcədən müəyyənləşməsinə rəhbərlik edir.

Bir sözlə Biznes strategiyası:

- **Nəticələrin planlaşdırılmasıdır:**-Yəni hər hansı cari fəaliyyəti deyil, uzunmüddətli fəaliyyət nəticələrinin planlanmasıdır.
- **Qeyri müəyyənliyin planlaşdırılmasıdır:**-Dəyişmələrin istənilən vaxt olmasına hazır olmalıdır, və bu dəyişmələri dəstəkləməlidir. Dinamik olmalıdır, gələcəyi yönləndirməlidir. Zaman keçdikcə dəyişən şərtlərə görə düzəlişlərin edilməsi labüddür.
- **Realdır.** Arzu edilən vəziyyətin real olması vacibdir ki, ruh düşkünlüyü yaranmasın;
- **Keyfiyyətli idarəetmə üçün əsasdır:**-Bir təşkilatın nə edəcəyini, niyə edəcəyini, necə edəcəyini əvvəlcədən müəyyənləşdirib sistemli bir idarəetmə formalaşdırır;
- **Cavab vermə məsuliyyətinə dayanır:**-Nəticələrə necə və nə qədər nail olunmasının izlənməsinə, dəyərləndirilməsinə və nəzarət edilməsinə şərait yaradır.

Hazırlanan Biznes strategiyası aşağıdakı **4 suala cavab** verməlidir:

- Hardayıq ?
- Hara getmək istəyirik ?
- Getmək istədiyimiz yerə necə çatma bilərik ?
- Getməyimizi (nailiyyətimizi) necə ölçə bilər və izləyə bilərik.

İndi isə qeyd edilən suallara necə cavab verilməsini araşdıraq.

Hardayıq?- Təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi mühitin(daxili və xarici) analizlər ilə incələnməsi.PEST analizi, SWOT analizi və.s

Hara getmək istəyirik?-Bunun üçün də:

- Təşkilatın var olma səbəbini göstərən **Missiya**;
- Çatmaq istədiyi yeri göstərən **Strateji baxış**;
- Vizyona çatılması üçün fəaliyyətin yönləndiriləcəyi **məqsədlər**.

Bu məqsədlərə çatılması üçün ölçülə bilən nəticələr olan **hədəflər** mütləq müəyyənləşdirilməlidir.

Getmək istədiyimiz yerə necə çata bilərikə bunun üçün strategiya və taktikalar hazırlanır.Taktika firma gücündən necə istifadə etməyi öyrənir, strategiya isə firma məqsədlərinə nail olmaq üçün rəqabətin özündən necə istifadəni öyrənir.VON KLAUSVİTZİN.

Nailiyyətlərimizi necə ölçə və izləyə bilərikə Yəni idarəetmə üzrə məlumatların toplanması və plan yerinə yetirilməsi barədə hesabatların əldə edilməsi ilə nəticələrin daha əvvəl müəyyənləşdirilən mission, vizion, hədəf,dəyərlər və məqsədlər ilə nə dərəcədə uyğun olmasını müqayisə etmək.

Biznes strategiyasında nəzərdə tutulması vacib olan təməl ünsürlər aşağıdakılardır(4,57):

- Vəziyyətin təhlili.
- Missiya, Strateji baxış, dəyərlər
- Ən az bir məqsəd
- Hər məqsəd üçün ən az bir hədəf(ölçülə bilir olmaq şərti ilə)
- Əgər hədəf ölçülə bilir deyilsə ölçmə kriteriyaları
- Strategiyalar
- Bütün məqsəd və hədəfləri nəzərə alan 5 illik büdcə

Strategiya dedikdə uzun müddətli fəaliyyət planı nəzərdə tutulur ki, bunun da nəticəsində təşkilat öz məqsədlərinə nail olmağı planlaşdırır.Biznesin strateji idarə edilməsi isə rəqabət üstünlüklərindən səmərəli və effektiv istifadə etməklə təşkilati missiyanın reallaşdırılmasına, əsas strateji məqsədlərə nail olmağa və ətraf mühitə

effektiv adaptasiya olunmağa yönəldilmiş idarəetmə sistemidir. Bu cür idarəetmə isə təşkilata aşağıdakıları verə bilər:

- Biznesin inkişaf istiqamətlərini əvvəlcədən görmək və onu idarə etmək;
- Təşkilata və onun ətraf mühütünə kompleks və sistemli baxış;
- Yarana biləcək risklərə qarşı daha müqavimətli olmaq və onları idarə etmək;
- Strategiyanı seçmək və onu reallaşdırmaq;
- Şirkətin daha uzun müddət fəaliyyət göstərməsini nail olmaq;
- Şirkətin hər bir bölməsini səmərəli idarə etmək;
- əldə olunan nailiyyətlərin ölçülməsi və.s

Müasir biznesin strateji idarəedilməsi konsepsiyaları:

Minzberq və 5P strategiyası:

- strategiya plan kimi
- strategiya priyom-fəndlər toplusu kimi
- strategiya prinsiplər cəmi
- strategiya pozisiya-mövqe kimi
- strategiya perspektivlər kimi

Strateji idarəetmənin beş əsas məsələsi-A.J.Stirkland və A.A.Tompson tərəfindən irəli sürülmüşdür:

- Şirkətin hansı biznes sahəsində fəaliyyət göstərəcəyini qərara almaq və strateji proqnozlaşdırmaq(gələcəyi görmək);
- Strateji proqnozları və fəaliyyət istiqamətlərini konkret məqsəd və vəzifələrə bölmək;
- Arzu olunan nəticələrə çatma planını hazırlamaq;
- Qəbul olunmuş strategiyanın səmərəli və məqsədyönlü realizasiyası;
- Görülən işlərin qiymətləndirilməsi, bazardakı situasiyaların təhlili,və əgər lazım olarsa gələcək inkişaf istiqamətlərində dəyişiklik edilməsi.

Meskon konsepsiyası üzrə strateji idarəetmənin 4 əsas məsələsi:

1. Resursların bölgüsü;
2. Ətraf mühütə adaptasiya;

3. Daxili koordinasiya;

4. Nəzarət.

Təşkilati strategiyanın ümumi qaydaları aşağıdakı məsələlər nəzərə alınmaqla hazırlanmalıdır:

- Strateji planlar hansısa konkret bir fərdin fikrinə görə yox, təşkilatın perspektivlərinə görə hazırlanmalıdır;
- Təkcə strategiyanı və ya strateji planı hazırlayan quruplar deyil həm də onu realizə edəcək olanlar da peşəkar olmalıdır;
- Strategiya və strateji planlar əsasən yuxarı rəhbərlər tərəfindən hazırlanır.

Müasir dövrdə strateji idarəetmələr aşağıdakıları əhatə edir:

- Biznesin strateji planlaşdırılması;
- Təşkilatın sistemli idarə edilməsi;
- Keyfiyyətin idarə edilməsi;
- Risklərin idarə edilməsi;
- Innovasiyaların idarə edilməsi;
- Biliklərin idarə edilməsi;
- Ətraf mühitə adaptasiya;
- Vaxtın idarə edilməsi.(Bu maddə son zamanlar daha çox önəm qazanmaqdadır).

1.3. Biznes konsepsiyasının inkişaf strategiyaları

“Strategiya – bazarlarda mövqelərin qazanılması,möhkənlənməsi və alıcıların tələbatlarının səmərəli surətdə ödənilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirlərdən ibarət olan plandır”

Strategiya anlayışı menecmentə hərbi sahədən gəlmişdir. Əvvəllər o,müəyyən siyasətin həyata keçirilməsini və bunun üçün bütün mümkün vasitələrdən istifadə edilməsini əks etdirirdi. Menecment baxımından bu uzunmüddətli vəzifələrin həllinə və uzunmüddətli planların hazırlanmasına yönəlmişdir. Bu halda *strategiya* dedikdə, əsas etibarilə resursların və malların böyük kütləsinin idarə edilməsi başa düşülür.

XX əsrin 70-ci illərinin ortalarından rəqabətin təzyiqi artmış və təşkilatlar malların böyük kütləsinin idarə edilməsində tədricən aralanmış, onların strategiyaları isə bir neçə növə parçalanmışdır. Strategiyanın hərfi mənasın gəldikdə isə, strategiya yunan dilindən tərcümədə “*strategos*” sözündən götürülüb. Birinci hissə olan “*stratos*” sözü “*ordu*”, “*aqo*” isə idarəetmə mənası kimi “*aparıram*”, lüğəti mənasına görə isə “*general.sərkərdə məharəti*”, “*hərb sənəti*” deməkdir. Deməli, strategiya “*ordunun idarə olunması*”, “*generalın müharibə aparma məharəti*”, “*generalın ustalıqı*” və s. kimi başa düşülür. Lakin hərbdə çox işlədilən “strateji mövqe”, “strateji uğur”, “strateji yüksəklik”, “strateji əməliyyat”, “strateji baxımdan çox əlverişli gediş” və bu kimi onlarca söz olduğuna görə, bu söz iqtisad elmində də əhəmiyyətli termin kimi idarəetmədə işlədilməlidir. Hərbi terminologiyanın idarə edilməsində görünür, sahibkarlığın döyüş xarakterini bir daha təsdiq edir. Bu terminin hərbi mənşəli olması təsadüfi deyil, çünki məhz *strategos* Makedoniyalı İsgəndərə bütün dünyanı zəbt etməyə imkan vermişdir. Bu günkü dövrdə elə məhz strategiya vasitəsilə təşkilatların səmərəli idarəedilməsi həyata keçirilir. Bütövlükdə strategiya dedikdə strateji məqsədləri əldə etmək üçün işlənilib hazırlanmış ali proqram başa düşülür. Strategiya idarəetmənin və planlaşdırmanın alt sistemidir. Strategiya təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılmasını, onun həyata keçirilməsini, təşkilatın artımını, inkişafını təmin edir və iqtisadi cəhətdən möhkəmləndirilməsinə yönəlir.

Biznesin idarə edilməsinin əsasını onun strategiyasının işlənilib hazırlanması, onun şirkətin spesifikasiyasına adaptasiyası və onun reallaşdırılması təşkil edir. Şirkətin strategiyası bazarda şirkətin mövqeyini möhkəmləndirməli və qüvvənin koordinasiyasını, istehlakçıların cəlb edilməsini və tələblərinin ödənilməsini, uğurlu rəqabət və qlobal məqsədlərə nail olunmasını təmin edəcək idarəetmənin kompleks planıdır. Başqa sözlə, strategiya şirkətin inkişaf yollarının, bazarların, rəqabət metodlarının və biznesin aparılmasını seçməsinə bildirir. Strategiya məhsuldarlığın oriyentirlərini, rəqabət üstünlükləri haqda təsəvvür, alıcıların tələbatının ödənilməsi və yüksək məhsuldarlığa nail olma üçün hərəkət planı yaradır. Ciddi dürüstləşdirilmiş

strategiya olmadan təşkilatın fəaliyyəti öz mahiyyətini, rəqabət qabiliyyətini itirir, daxili durğunluğa və nəticələrin pisləşməsinə doğru gedir.

Beləliklə Strategiya – təşkilatın vəzifəsini həyata keçirməyə və onun məqsədə nail olunmasını təmin etməyə yönələn dəqiqləşdirilmiş, hərtərəfli, kompleks plan nəzərdə tutulur. Müəssisənin menecerləri strategiyanı müəssisənin inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək və fəaliyyət üsullarının seçilməsində əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsini təmin etmək üçün hazırlayırlar. Hər hansı bir strategiyanın qəbul edilməsi o deməkdir ki, müəssisə inkişaf istiqamətləri və fəaliyyət üsulları üzrə mövcud olan alternativ variantlardan birinə üstünlük vermişdir. Qəbul edilmiş strategiya menecer üçün biznes aləmində xəritə və yol göstərən (orientirlər) rolunu oynayaraq, qarşıya qoyulmuş vəzifə və məqsədlərə çatmaq üçün vahid fəaliyyət proqramı kimi qəbul olunur. Strategiya – çoxcəhətli anlayışdır. Onun ən mühüm xüsusiyyətləri kimi aşağıdakı tərifləri vermək olar ki, bunlar bu anlayışın mahiyyətinə tamamilə cavab verirlər:

- Son nəticənin əldə edilməsi vasitəsi;
- Təşkilatın bütün hissələrinin vahid tamda birləşməsi;
- Firmanın fəaliyyətinin bütün əsas aspektlərinin əhatə edilməsi;
- Firmanın bütün planlarının bir-birinə uyğunluğunun təmin edilməsi;
- Hərəkət planı;
- Mühafizə, yəni rəqabət mübarizəsində qələbəyə yönəldilmiş hərəkətlər kimi nəzərdən keçirilir;
- Hərəkətlərin ardıcılığı, yəni plan reallaşmaya bilər, lakin hərəkətlərin ardıcılığı hər halda təmin edilməlidir;
- Ətraf mühitdə mövqe, bu, öz əhatəsi ilə əlaqə deməkdir;
- Perspektiv, yəni cəhd etdiyi vəziyyəti qabaqcadan görmək;
- Firmada işin təşkilinin güclü və zəif tərəflərinin analizinin nəticəsi və onun inkişafının imkan və əngəllərinin müəyyən edilməsi;
- Ətraf mühitin dəyişikliklərinə qarşı firmanın qabaqcadan hazırladığı reaksiya.

Firmanın inkişaf strategiyasının hazırlayarkən, onun bir sıra tələblərə cavab verməsinə nail olmaq vacibdir:

- Nail olunması ümumi iş üçün həlledici olan əsas məqsədlərdən ibarət olmalı;
- Koordinasiya edilmiş rəhbərlik bildirilməli;
- Mütərəqqi təşəbbüsə kömək olmalı;
- Başlıca qüvvələr lazımi yerdə və lazımi vaxtda cəmləşməli;
- Zəmanətli resursları təmin etməli;
- Maksimum nəticə əldə edilməsi zamanı resurslardan minimum istifadə üçün taktiki hərəkətlərin çevikliyini nəzərdə tutmalıdır.

Təşkilatın strategiyasının məyyənləşdirilməsi zamanı “bunu nə üçün etmək lazımdır”, “mövcud qüvvə və vasitələrdən istifadə edilməsini necə yaxşılaşdırmalı”, “məqsədə nail olma mərhələləri hansılardır” suallarına cavab axtarılması nəzərdə tutulur. Başqa tərəfdən yanaşdıqda isə, Strategiya – təlimatların planlaşdırılmasıdır – təkcə işdə deyil, həm də işçilərin və müştərilərin qəlblərində və şüurlarında. Strategiya strukturu müəyyənləşdirir; özünüzdən razılığı aradan qaldırır və bütün səyləri maliyyə və strateji hədəfləri qət etməyə yönəldir. “Strateji idarəetmə” menecerlərə istənilən şirkətdə strateji planları tətbiq etməyi öyrətmək üçün hazırlanmışdır. Strategiya haqqda müxtəlif iqtisadçıların fikirləri var, bunlardan P.Druker idarəetmə strategiyasını məqsədinə görə 4 qrupa bölür:

- İlk daxil olmaq və kütləvi zərbə endirmək;
- Cəld və gözlənilmədən hücum etmək;
- Ekoloji boşluqları tapmaq və zəbt etmək;
- Əmtənin, bazarın yaxud sahənin iqtisadi xarakteristikasını dəyişmək.

Təşkilatların idarəedilməsində strategiyalar müxtəlifliyi ilə seçilir, yəni istifadə etmə məqsədi və xüsusiyyətlərinə görə strateji strategiyalar, çoxməqsədli strategiyalar, satış və mənafeələrin dinamikası üzrə strategiyalar, düzüm strategiyaları, artım strategiyaları, bazara daxil olma strategiyaları, təşkilatın inkişaf strategiyaları və s. bölünür. Bu məqsədlə təşkilatın strategiyalarını əlamətlərinə görə aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Hücüm yaxud sıçrayış strategiyası;
- Müdafiə yaxud sağlamlaşdırma strategiyası;
- Təşkilatın fəaliyyətinin azalması və dəyişməsi strategiyası

Təşkilatın strategiyası – perspektiv üçün hesablanmış və təşkilatın qarşısında duran konkret məqsədlərin əldə edilməsini təmin edən tədbirlər sistemidir. Strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsinin mahiyyəti çoxsaylı alternativlər içərisindən lazımi inkişaf istiqamətlərinin seçilməsindən və istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin seçilmiş yola istiqamətləndirilməsindən ibarətdir. Müasir mərhələdə inkişaf etməkdə olan strateji idarəetmə sistemi aşağıdakıları əhatə edir:

- Strateji məqsədlər üçün resursların ayrılması;
- Hər bir strateji məqsədə rəhbərlik mərkəzlərinin yaradılması;
- İstehsal bölmələrinin və onları rəhbərlərinin strateji məqsədlərin əldə edilməsi dərəcəsinə görə qiymətləndirilməsi və stimullaşdırılması.

Müasir şəraitdə təşkilatın strategiyasının hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə, indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin işi deyil, elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərində, istehsal və satış sahəsində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində iştirak edirlər. Təşkilatın strategiyaları aşağıdakıları sualları müəyyənləşdirir:

- Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün təşkilat hansı yolu seçir;
- Təşkilatın xüsusiyyətlərində hansı məhdudiyyətlər yaranır və strateji seçimin hansı sərhədləri var;
- Müştərilər kimlərdir;
- Əmək kollektivi necə qurulub;
- Menecerlər idarəetməni necə yaradırlar;

- Uzunmüddətli perspektivdə öz təşkilatlarını necə görmək istəyirlər(imici,xidməti,istehsalla bağlı fəaliyyəti).

Strategiya bir sıra əks mövqeli məsələlərə arxalanaraq tətbiq edilir.Rəhbər bu əks mövqelərdən ən əlverişlilərini tutuşduraraq son məqsədə müvəffəq çatmaq məqsədi ilə ən dəyərlilərini seçir.Faktiki olaraq strategiya idarəetmə planı olubmüəssisənin mövqeyinin möhkəmlənməsinə,istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsinə təmin etməyə xidmət edir.

Rəhbər strategiyayı ona görə işləyib hazırlamalıdır ki,şirkətin biznesinin təşkilini və idarəedilməsini təmin etsin. Bu halda bir çox variantlardan ən əlverişlisini seçmək prinsipini güdür.Beləliklə,alternativ variantlardan ən əlverişlisini seçən rəhbər təşkilatın strategiyasını müəyyənləşdirərək onu bəyan etmiş olur ki,mövcud imkan və variantların daha əlverişlisi məhz seçilmiş istiqamətdir, bu istiqamət də biznesin səmərəli təşkilini təmin etmiş olur.Bu şəkildə strategiyayı müəyyənləşdirməmiş rəhbər son müvəffəqiyyətli nəticəyə gəlmək imkanına malik deyil.Yaxşı işlənib hazırlanmış strategiya və onun sınırlı şəkildə reallaşması ümumi fəaliyyətin müvəffəqiyyəti deməkdir. Bəzi rəhbərlər yaxşı strategiyalar hazırlasalar da,onu yaxşı reallaşdırma imkanına malik deyillər. Əksinə, bir qism rəhbərlər isə başqaları tərəfindən yaxşı işlənmiş strategiyayı reallaşdırı bilir.Təcrübə göstərir ki,bunların hər ikisi son nəticədə yaxşı sonluqla bitmir. Bacarıqlı rəhbər yaxşı strategiya işləyib,onu səmərəli şəkildə reallaşdırır.

Beləliklə,səmərəli strategiyanın səmərəli də tətbiqi təkəcə biznesdə müvəffəqiyyət qazanmağı göstərmir,o həm də idarəetmənin keyfiyyətliliyini göstərir. Lakin hər zaman yüksək səviyyəli strategiya,onun yüksək səviyyəli tətbiq olunması hələ mütləq uğura gətirəcəyinə zəmanət vermir. Belə ki,rəşkilatın fəaliyyəti ərzində gözlənilməz hadisələr səmərəli tətbiq olunan strategiyadan gözlənilən nəticələr əldə etməyə imkan vermir.Belə halda rəhbərin vəzifəsi strategiyada gərəkli olan düzəlişlər aparmaqdan və fəaliyyəti uğura yönəltməkdən ibarət olmalıdır.Strategiya təşkilatın müxtəlif fəaliyyəti növlərinin inkişafı perspektivlərinin müqayisəsi və gələcək müvəffəqiyyəti təmin etmək üçün fəaliyyət növləri arasında resursların

böiüſdürülməsi əsasında seçilir.Məqsədlərin üstünlük dərəcəsindən asılı olaraq strategiyanın müxtəlif növləri mövcuddur və təşkilat öz fəaliyyətini həmin strategiyalar əsasında istiqamətləndirməlidir.Strategiyaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar(21,560):

- a) Məhsul-bazar strategiyası
- b) Marketing strategiyası
- c) Rəqabət sttrategiyası
- d) Sahələr yığınının idarə edilməsi strategiyası
- e) Yeniliklər strategiyası
- f) Kapital qoyuluşları strategiyası
- g) İnkişaf strategiyası
- h) Udma strategiyası
- i) Xarici investisiya strategiyası
- j) İxrac fəaliyyətinin genişləndirilməsinə istiqamətləndirmə strategiyası
- k) Xarici iqtisadi müdaxilə strategiyası

Strategiyanın hazırlanması prosesində aparılan təhlil əsasında strateji təfəkkür,yeni inkişaf strategiyası üzrə təkliflər və s. formalaşır. Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini göstərmək üçün strateji təhlil aparılır ki,bu da təşkilatın hal-hazırkı və perspektiv vəziyyətini təhlil etməyə şərait yaradır.Təşkilatın vəziyyətini müəyyənləşdirməyin əsasən aşağıdakı beş sual ətrafında aparılması tövsiyyə edilir:

- Mövcud strategiya nə dərəcədə əlverişli işləyir;
- Müəssisənin güclü və zəif cəətləri hansılardır və onun qarşısında nə kimi sevindirici imkanlar və nə kimi təhlükələr dur bilər;
- Məssisənin məsrəfləri və buraxılan məhsula qoyulan qiymət rəqabətqabiliyyətlidirmi?
- Müəssisənin rəqabət gücü möhkəmdirmi;
- Müəssisənin qarşısında nə kimi strateji problemlər durur.

Bu suallara cavab verməni dörd *analitik təhlil* üsulu ilə aparmaq məsləhət bilinir. Bunlardan *birincisi*, müəssisənin zəif və güclü tərəfləri, imkanları və təhlükələr, *ikincisi*, məsrəflər zəncirini ardıcılıqla təhlil etmə, *üçüncüsü*, xərcləri strateji təhlil etmə, *dördüncüsü*, rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirir. Bu üsullar strateji idarəetmə üsulları olmaqla, müəssisənin bütün üstünlükləri və çatışmamazlıqlarını tapmağa imkan verir və mövcud strategiyaya qiymət verərək onun dəyişməsinə gərək olduğunu müəyyənləşdirir.

Bu təhlilin ilkin sualını belə aydınlaşdırmaq olar: Müəssisənin strategiyasının nə dərəcədə əlverişli olması hər şeydən əvvəl onun rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirməkdir. Onun üçün müəssisənin öz sahəsində lider olmaq imkanının olması və ya daha aşağı məsrəflərlə ona can atması, öz məhsullarının rəqib müəssisə məhsullarından fərqləndirilməsinə çalışması və müəssisənin bütün xərclərinin bazarda möhkəmlənməsinə yönəlmiş istəyidir. Bundan başqa “istehsal-bölmə” prinsipinin həyata keçirilməsində müəssisənin mövqeyi, bazardakı nüfuzu, istehlak bazarının həcmi, kadr və maliyyə siyasəti, qiymət salma siyasəti, reklam etmə səviyyəsi, yeni coğrafi zonalara çıxma imkanları da stratejiyanın nə dərəcədə əlverişli olmasını müəyyənləşdirir. Hətta stratejiyanın tamlığı, daxili ziddiyyətlərdən uzaq olması, məntiqi əsaslandırılması, mövcud hala uyğunluğu da onun nə dərəcədə əhəmiyyətli olmasını müəyyənləşdirir.

Hər hansı bir sahənin strateji təhlil həmin sahənin fəaliyyət mühitinin (xarici və daxili) və bazarın mənfəətlilik perspektivlərinin qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilir. Konkret bazarda təşkilatın imkanları və onu gözləyən təhlükələrin qiymətləndirilməsi bu prosesin tərkib hissələrindəndir. Belə tətqiqatın əsas metodlarından biri strateji idarəetmədə geniş istifadə olunan təhlil metodudur. Bu metod verilmiş şəraitdə təşkilatın güclü və zəif cəhətlərini üzə çıxarmağa, potensial imkanlarını və təhlükələri qiymətləndirməyə imkan verir. Əldə olunan nəticələrin müqayisəsi bazarın verdiyi imkanlardan istifadə edilməsində daxili imkanların və zəif cəhətlərin müəyyənləşdirilməsi və eyni zamanda ,xarici mühitin yaratdığı təhlükələrin və problemlərin təsirinin azaldılması üçün öz potensialından istifadə

yolarının göstərilməsi üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitdə baş verən ümumi böhran və qeyri-stabillik dövrlərdə heç bir təkmil idarəetmə uğurunun tam təminatçısı kimi çıxış edə bilməz. Bir çox hallarda yaxşı nəticələr əldə edilməsi müəyyən dövrün keçməsinə tələb edir. Belə ki, müəssisənin xarici mühiti onun qarşısında proqnozlaşdırılması çox çətin olan gözlənilməz problemlər yaratmaq imkanına malikdir. Menecerlərin yüksək peşəkarlığı məhz belə hallarda müəssisənin böhranlardan müdafiə edilməsində və biznesdə mövqeyinin mümkün qədər az itkilərlə qorunub saxlanılmasında üzə çıxır. Bütün hallarda, yaxşı strategiya müəssisənin bazarda əlverişli mövqeyinin və istənilən şəraitdə (intensiv rəqabət, iqtisadi böhranlar, müəssisədaxili problemlər) uğurla fəaliyyət göstərə bilən təşkilatın yaranmasına gətirməlidir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin sadə tərfi və onların həyata keçirilməsinin razat üsulları ola bilməz. Arzu olunanı gerçək hesab etmək hələ strategiyayı işləyib hazırlamaq demək deyil. Strategiya arzulardan deyil, firmanın real imkanlarından doğmalıdır. Ona görə də, strategiya, hər şeydən əvvəl, firmanın öz fəaliyyətinin obyektiv xarici və daxili vəziyyətinə reaksiyasıdır. İnkişaf strategiyasının əsaslandırılması prosesi xarici və daxili təsərrüfatçılıq mühitinin nəticələrindən asılıdır, hər şeydən əvvəl, bazarın tələblərinin üzə çıxarılması və onların yerinə yetirilməsi üçün firmanın imkanlarının müəyyənləşdirilməsi ilə şərtləndirilir. Firmanın inkişaf strategiyası gələcəkdə onun bazarda yaşamaq qabiliyyətini təmin edəcək yanaşmalar kompleksinin işləyib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Yalnız inkişaf strategiyası və onun firmanın strateji planı formasında sənədlə təsdiqi qəbul edildikdən sonra həmin firma marketinq və istehsal sahəsində öz planlarını əsaslandırmağa başlayacaq, idarəetmənin təşkilati strukturunu quracaq, investisiyaların ölçüsünü müəyyənləşdirəcək, personalın əmək haqlarını müəyyən edəcək və s.

Müəssisənin strategiyası təsdiq olunduqdan sonra da inkişaf edə bilər. Heç də hər zaman hər şeyi xırdalığlarına qədər düşünmək və sonra uzun müddət dəyişikliklər

etmədən yaşamaq mümkün deyil. Strategiyanın işləniö hazırlanması prosesi mühitin hər hansı dəyişikliklərinə olduqca həssasdır.

Bazarda rəqabətin qabaqcadan proqnozlaşdırma bilmədiyimiz xarakteri meydana çıxdığını görə isə qiymətlərin qalxması və enməsi, dövlət tənzimlənməsində yeni yanaşmalar və başqa hadisələr baş verir və buna görə də onlar sahibkarlıq subyektindən strategiyanın dəyişməsinə tələb edə bilər. Həmişə firmanın reaksiya verəcəyi nə isə təzə bir şey meydana çıxır, nəticədə onun yeni strateji boşluqları açılır. Ona görə də strategiyanın təkmilləşdirilməsi vəzifəsi sonsuzdur. Firmanın inkişaf strategiyası özündə planlaşdırılmış və düşünülmüş hərəkət xəttini, həmçinin mühüm yeniliklərə reaksiya vermək imkanlarını birləşdirməlidir. Lakin hər bir müəssisə yaşadığı mühitdən asılı olmayaraq, özünün fəaliyyət strategiyasına malik olmalıdır, ona görə ki, biznes daim öz kursunu dəyişə bilməz, 100 faiz çevik ola bilməz və təsərrüfatçılıq mühitində hər bir dəyişikliyə təşkilati dəyişikliklə cavab verə bilməz.

Müəssisənin, onun binasının, avadanlıqlarının, texnologiyasının, personalının yerləşdirilməsi müəyyən məkan və zaman çərçivələrinə malikdir.

Bir dəfə qəbul edilmiş qərarlar və onların reallaşdırılması üçün yerinə yetirilən işlər təsərrüfatçılığın ətalətinə təsir edir. Əgər müəssisə statik əhatədə fəaliyyət göstərsə, bu zaman strateji planlaşdırmaya ehtiyac olmaz. Lakin təsərrüfatçılıq mühiti dinamik olaraq iqtisadi, texnoloji, siyasi və s. cəhətdən dəyişir. Ona görə də müəssisənin planlaşdırılması bu dəyişikliklər kontekstində onun gələcəyinin yaradılması üçün bu dəyişikliklərə reaksiya və adaptasiya vasitəsidir.

FƏSİL II BİZNESİN STRATEJİ BAXIŞININ SEÇİLMƏSİ VƏ MISSIYA HESABATI

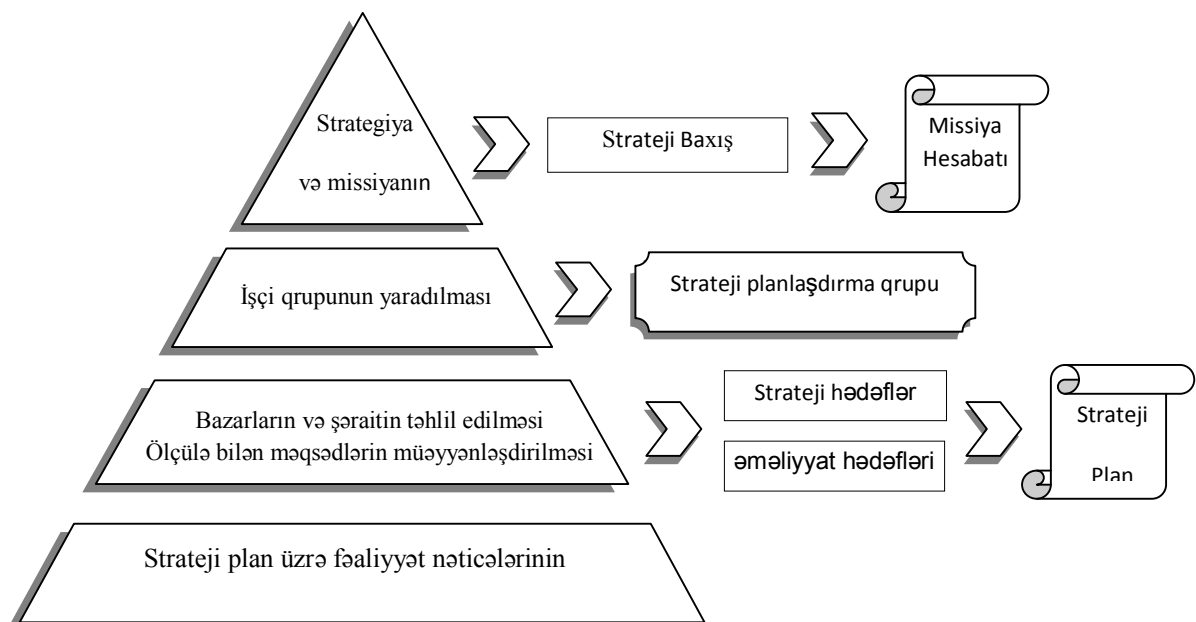
2.1. Strateji baxışının müəyyən edilməsi və missiya hesabatının tərtib edilməsi

Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafının təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətqiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən etməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur.

Müəssisənin strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Strateji idarəetmə dedikdə təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların işlənilib hazırlanmasına yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktiki hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. Strateji idarəetmə strateji səviyyədə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə əlaqədar olan əsərlərin geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir. Bu prosesin əsas vəzifəsi təşkilatlarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanəedici dərəcədə təmin edilməsindən ibarətdir. Bu prosesin əsas elementi kimi təşkilatın strategiyası çıxış edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən hər hansı firma öz məhsullarının vaxtında satışını daim mənfəət təminatı kimi təmin etməyə çalışır. Bunun üçün o, a) bazarın konyunkturuna; b)

rəqabətə; c) özünün resurs imkanlarına adekvat olan uzunmüddətli fəaliyyət proqramını işləyib hazırlayır. Bu cür proqram firmanın strategiyasını əks etdirir. Strategiya – mövcud imkanlarla qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaqdan ötrü firmaya zəruri olan uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirici modellərdir. İqtisadi təşkilata şamil edildikdə, bu, onun başlıca məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmanın əsas üsullarının məcmusudur. Firma fəaliyyət strategiyasını işləyib hazırlayarkən, fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini müəyyən edir.

Aşağıdakı sxem bankın Strateji Baxışının müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsi prosesini təsvir edir.



Sxem 1. Müəssisənin Strateji Baxışı

Müəssisənin Strateji Baxışı, müəssisənin sahibkarlarının razılaşdırılmış baxışıdır və aşağıdakılara əsaslanır(6,24):

- orta və uzun müddətli perspektivdə müəssisənin dəyərinin artırılmasına imkan yaradan bazarda hədəflənən roluna və mövqeyinə;
- hədəflənən mövqeyə nail ola bilmək üçün lazım olan fəaliyyət və xüsusiyyətlərə;

Müəssisənin bazarda hədəflənən rolu və mövqeyi aşağıda sadalanan bir neçə əsas biznes istiqamətləri çərçivəsində bankın prioritetlərinin müəyyən edilməsi yolu ilə təyin olunur:

- Müştəri seqmentləri: fiziki və hüquqi şəxslər və ya ümumi istiqamətli müştərilər və sair;
- Təklif olunan maliyyə xidmətlərinin növləri: müəssisə hesablarının aparılması, fiziki və hüquqi şəxslərə kreditlərin verilməsi, mübadilə əməliyyatları, broker və s xidmət növləri daxildir;
- müəssisə əməliyyatlarının coğrafi dairəsi: müəssisənin, filialların, şöbələrinin və müəssisəni təmsil edən digər bölmələrinin (məsələn, mübadilə məntəqələrinin) faktiki yerləşdiyi yeri müəyyən edir;
- Digər şirkətlərin alınması, birləşmələr, qoşulmalar və ittifaqlar: müəssisəyə yeni müştərilər və xidmətlər gətirilməsi və potensial faydaları nəzərə alınmaqla həyata keçirilir;
- Maliyyələşdirmə mənbələri: əmanətlərin və hüquqi şəxslərin depozitləri kombinasiyası, müəssisələrarası maliyyələşdirmə, istiqraz vəərəqələrinin buraxılması və sair;
- Digər istiqamətlər: portfelin idarə edilməsi, aktiv və passivlərin strukturu, tənzimləyici mühit, müəssisənin əməliyyatlarına və mövqeyinə təsir edən spesifik bazar şəraitləri.

Strateji Baxışa müəssisənin hədəflənən mövqeyini müəyyən etməklə yanaşı, eyni zamanda müəssisənin bu mövqeyə nail olmasına imkan yaradan **daxili və xarici** faktorların başa düşülməsi də daxildir. **Daxili** faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

- Əsas müştəri seqmentlərinə xidmətlə əlaqədar müəssisənin səriştələrinin rəqiblərlə müqayisədə nisbi üstünlüyü;

- Seçilmiş maliyyə xidmətlərinin göstərilməsində müəssisənin mövcud təcrübəsinin rəqiblərlə müqayisəli nisbi üstünlüyü;
- Müştərilərə təklif olunan xidmətlərdə aşağıda göstərilən səbəblərdən yaranan nisbi dəyər üstünlüyü:
 - Əməliyyatların həcmindən yaranan üstünlük;
 - Təcrübənin üstünlüyü;
 - Digər səbəblər.
- Alqı, birləşmə, qoşulma və ittifaqlar üçün namizədlərin seçilməsində və cəlb olunmasında müəssisənin digərlərə nisbətən üstünlüyü və sair;
- Digər oxşar faktorlar.

Xarici faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

- Müəssisənin fəaliyyətində hədəflənən bazar segmentlərində (xidmət və ya müştəri) digər banklara nisbətən daha sürətli inkişafı;
- Müəssisə tərəfindən əhəmiyyətli kimi müəyyən olunmuş bazar segmentlərində rəqabətin nisbətən daha az olması;
- Xarici mühitin digər təsir faktorları.

Müəssisənin Missiya Hesabatı onun Strateji Baxışının əsas prinsiplərinin qısa icmalındır. Missiya Hesabatının layihəsi İdarə Heyətinin və Strateji Planlaşdırma Qrupunun birgə iclaslarında müzakirə edilir. Missiya Hesabatı müəssisənin imicinin müəyyən olunması və nüfuzunun artırılması üçün əsas yaradır. Missiya Hesabatı bir neçə məqsədlərə xidmət edir:

- Missiya Hesabatı, kənar tərəflər, o cümlədən potensial müştərilər, biznes partnyorları, rəqiblər və nəzarət orqanları ilə münasibətdə müəssisənin imic və biznes üslubunu müəyyən edir;
- Missiya Hesabatı, müəssisənin orta səviyyə rəhbərliyini və digər işçilərini müəssisənin əsas məqsəd və prinsipləri ilə tanış edir, biznes qərarları qəbul etmək,

davranış tərzini seçmək və dəyərləndirmək üçün istiqamətləndirici prinsiplərlə təmin edir;

- Missiya Hesabatı, müəssisənin korporativ mədəniyyətini yaratmaq və dəstəkləmək üçün baza kimi çıxış edir.

2.2. Xarici mühitin təhlilində istifadə olunan təhlil metodları

Müəssisənin daxili və xarici imkanlarının qiymətləndirilməsi nəticələrinin birləşdirilməsi **SWOT Analiz** adlanır. Ona görə ki, o təşkilatın *Gücünü* (güclü tərəflərini), *Zəifliklərini* (zəif tərəflərini), *Fürsətlərini* və *Təhditlərini* bir yerə yığır və təşkilatın istismar edə biləcəyi limitləri müəyyən edir. Tam halında isə SWOT analiz təşkilatın missiyasını və məqsədlərini yenidən dəyərləndirmə funksiyası daşıyır (şəkil 2 **6-cı addım**).

SWOT analiz – Bir təşkilatın daxili və xarici mühitinə qiymətləndirilməsinə imkan verən bir analiz metodudur.

- **S: Strength** - Təşkilatın güclü və üstün olduğu tərəflərin ortaya çıxarılması deməkdir;
- **W: Weakness** – Təşkilatın gücsüz və zəif olduğu tərəflərin ortaya qoyulmasıdır;
- **O: Opportunity** – Təşkilatın sahib olduğu fürsətləri ifadə etməkdədir;
- **T: Threat** – Təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu risk və təhlükələri bildirir.

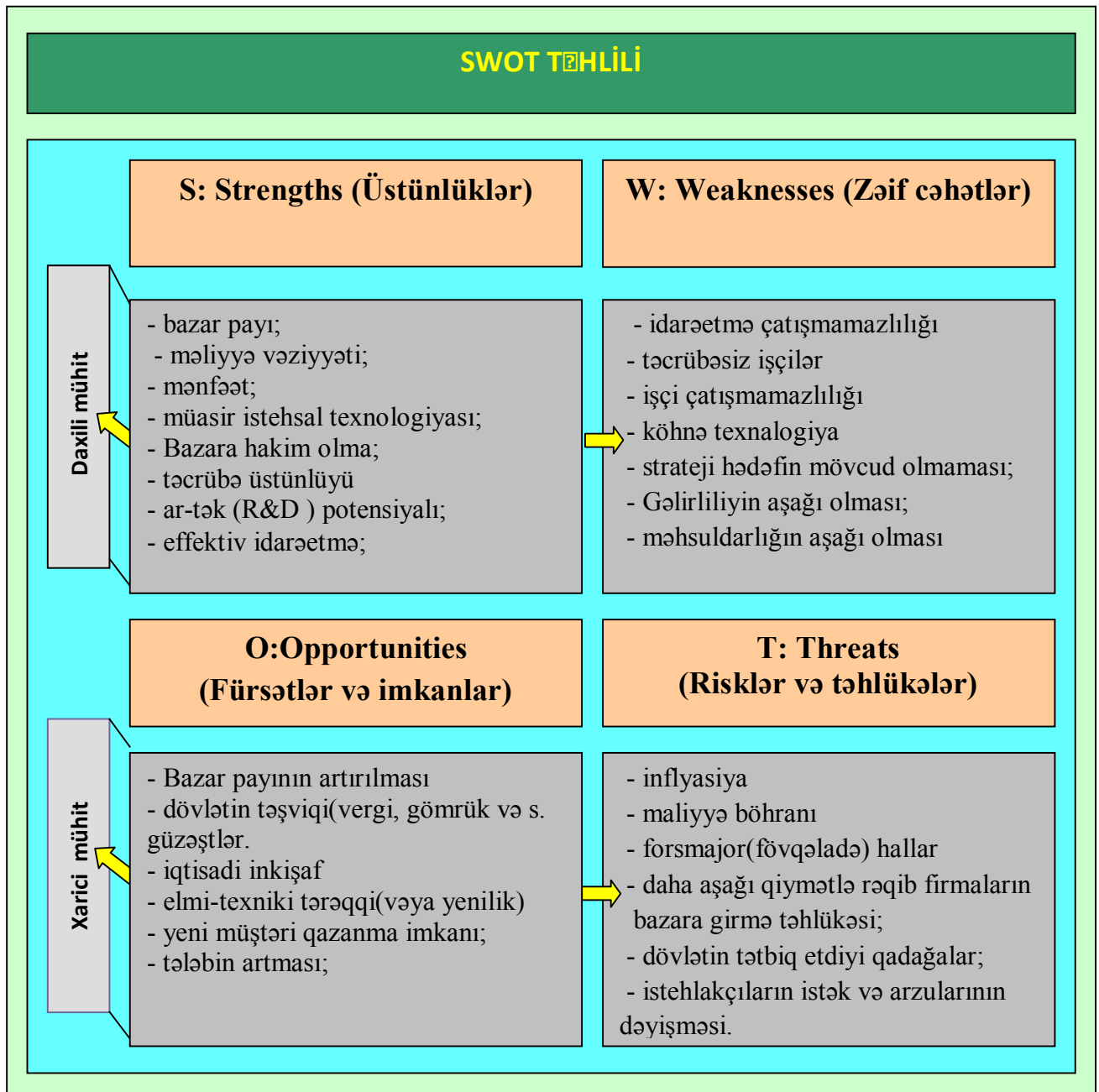
SWOT təhlili ilə təşkilatın imkanlarının tanınması idarəetmə istiqamətində məqsəd və missiyaları müəyyən edir.

Onlar həqiqidirmi? Onların təkmilləşdirməyə ehtiyacı varmı? Əgər təşkilatın əsas istiqaməti dəyişikliyə ehtiyac duyursa onda onlar məhz bu nöqtədən yenidən başlamalıdırlar. Digər tərəfdən də ki, əgər heç bir dəyişiklik gərək deyilsə onda idarəetmə strategiyaların həqiqi formalaşdırılmasına başlaya bilər.

Müəsisədə SWOT analizinin edilməsinin iki əsas üstünlüyü vardır. İlk olaraq, SWOT analiz edilərək müəssisənin mövcud vəziyyəti müəyyənləşdirilir. Bu çərçivədə güclü və zəif cəhətləri ilə təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu fürsətlər və

təhdit(qorxu) ünsürləri ortaya çıxarılır. Bu mənada SWOT bir “**Mövcud vəziyyət**” analizidir. SWOT eyni zamanda təşkilatın gələcəkdəki vəziyyətinin nə olacağını təsbit etməyə və proqnozlaşdırmağa imkan verən bir analiz metodudur. Bu ikinci mənada SWOT bir “**Gələcək vəziyyət**” analizidir.

Şəkil 1. SWOT təhlili



PEST analizi:-Situasiyanın təhlili olaraq tanınan analizlərdən biridir:

- P :Political;
- E :Economical;
- S :Social;
- T :Technological.

PEST analizi spesifik mühakimə və ya biznes nöqtəyi nəzərindən rəqiblər daxil olmaqla bazarı qiymətləndirmək üçün istifadə olunan analizdir. Bu analizin SWOT analizindən əvvəl keçirilməsi daha faydalıdır. Ona görə ki, PEST analizi SWOT təhlil metodunda istifadə olunacaq kriteriyaların müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə olunur. Bu iki analiz fərqli olsalar da, oxşar cəhətləri də var.

Şəkil 2. PEST analizi

<u>Meyar nümunələri:</u> Ekoloji qanunvericilik Gələcək qanunvericilik Beynəlxalq qanunvericilik Tənzimləyici orqanlar Hökumət siyasətləri Müharibə və konfliktlər Beynəlxalq təzyiq qrupları Ticarət siyasətləri Maliyyələşdirmələr , qrantlar və təşəbbüslər	Political	Economical	<u>Meyar nümunələri:</u> Ölkə iqtisadiyyatı İqtisadi əməllər Xarici iqtisadiyyatlar Ümumi vergiqoyma Müəyyən məhsul və xidmətlərə vergiqoyma Mövsümlük problemləri Beynəlxalq ticarət və pul kredit problemləri Mübadilə kursları
<u>Meyar nümunələri:</u> Həyat tərz Dемоqrafiya İstehlakçı fikirləri Media təsvirləri Sosial faktorlara təsir edən qanun dəyişiklikləri Marka, şirkət, texnologiya imici Dəb və yamsılama nümunələri Etnik dini faktorlar və problemlər Reklam və aşkarlıq	Social	Technological	<u>Meyar nümunələri:</u> Rəqabət aparan texnologiya inkişafı Maliyyələşdirilən tədqiqatlar Qlobal kommunikasiyalar İntellektual mülkiyyət problemləri Texnologiya, lisenziya, patentlər İnnovasiya potensialı Texnologiya qanunvericiliyi əvəzedici texnologiyalar informasiya və kommunikasiyalar

“Dəyərlər zənciri” konsepsiyası:-Müəssəsinin strateji vəziyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilərdən biri də qiymətlər və məsrəflərdir. Ümumiyyətlə iki cür sahə fərqləndirilir:

- Standart xassəli məhsullar istehsalı;
- Differensassiya olunmuş sahələr.

Yəni əgər müəssisə standart xassəli məhsullar istehsal edirsə bu zaman ən az xərcə istehsalı həyata keçirən müəssisələr bazar lideri olacaq. Amma differensassiya olunmuş sahələr üzrə istehsalı həyata keçirən bazar iştirakçıları məsrəflərini eyni saxlamaq istəyirlər. Çünkü məsrəflərin artması, istənilən halda qiymətlərin artması ilə nəticələnəcək ki, bu da məhsuldan alınan faydanı artırmalıdır. əks halda müəssisənin məhsulları alınmaya bilər:

- Rəqiblərin məsrəflərindəki müxtəliflik;
- Xammal, material, enerji və başqa yarımfabrikatların alış qiymətlərindəki fərqlər;
- Texnologiya və texniki vasitələrin yeniliklərindəki fərqlər;
- İstehsal məsrəflərindəki fərqlər.(məs. əməyin ödənilməsində);
- Rəqiblərin infilyasiya və valyuta məzənnələrindən asılılığı;
- Marketing və satış sisteminə çəkilən xərclər;
- Nəqliyyat xərcləri.

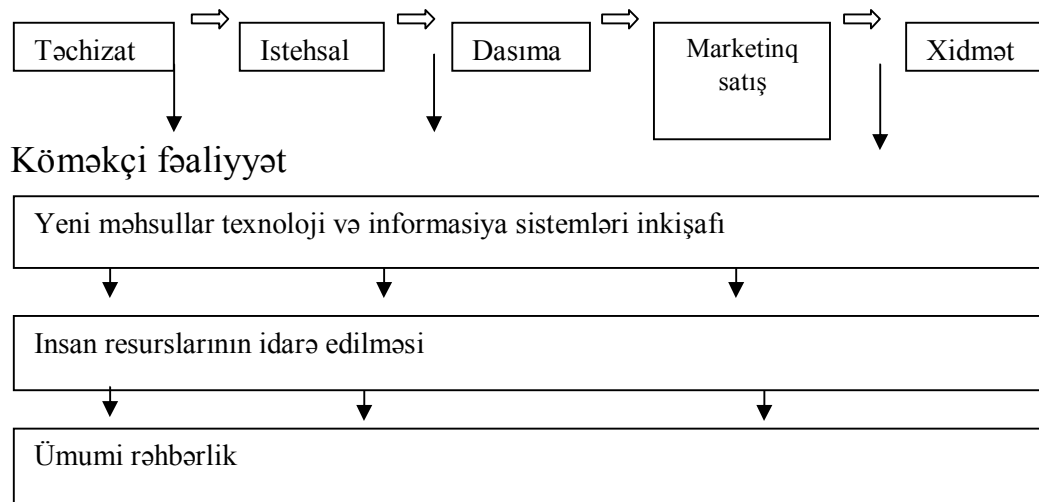
Məsrəflərin strateji təhlili müəssisənin məsrəfləri ilə rəqiblərin məsrəflərinin müqayisəsi vasitəsilə mümkündür. Bu təhlilin aparılması üçün MAYKL PORTER in təqdim etdiyi “ dəyərlər zənciri” konsepsiyasından istifadə olunur. Bu konsepsiyaya görə müəssisənin fəaliyyəti 2 yerə bölünür:

- Texnoloji;
- İqtisadi.

Müəssisənin bu fəaliyyətləri birləşdirərək yaratdığı dəyər isə alıcıların bu dəyərə görə ödəməyə razı olduqları məbləğlə ölçülür. Müəssisənin fəaliyyəti isə o zaman mənfəətli olur ki, onun yaratdığı dəyərin miqdarı bu dəyərin yaranmasına çəkilən

məsrəflərin miqdarından artıq olsun. Rəqabət üstünlüyü isə o halda təmin oluna bilər ki, belə dəyərin yaranması üçün gedilən məsrəflər (iqtisadi və texnoloji fəaliyyət növlərini daha aşağı məsrəflərlə həyata keçirmək) ən az olsun.

Sxem 2.Müəssisənin dəyərlər zənciri



Rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsi:- Rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsi dedikdə aşağıdakıların aydınlaşdırılması nəzərdə tutulur(26,380):

- Müəssisənin əsas rəqibləri arasındakı mövqeyi;
- Müəssisənin malik olduğu rəqabət üstünlükləri və çatışmazlıqları;
- Hal-hazırda müəssisənin rəqabət mövqeyinin möhkəmliyi;

Rəqabət mövqeyini müəyyənləşdirmək üçün nəzərə alınan əsas göstəricilər isə:

- Əhəmiyyətli əsas üstünlüklər.(məhsulun keyfiyyəti və.s);
- Bazar payı;
- Liderlik və ya fərqli strategiya;
- Müəssisə məhsuluna tələbat və imic;
- Satış həcmi;
- Məsrəflərin səviyyəsi;
- Mənfəətlilik səviyyəsi;
- Texnoloji və innovasiya üstünlükləri;
- Operativ menecment və.s;

Nümunə:

Şəkil 3. Qiymətləndirmə

Sadə qiymətləndirmə					
Uğurun əsas amilləri	Müəssisə	Rəqib 1	Rəqib 2	Rəqib 3	Rəqib 4
Məhsulun istehlak dəyəri	8	5	10	1	6
İmic	8	7	10	1	6
İstehsal imkanları	2	10	4	5	1
Texnoloji imkanlar	10	1	7	3	8
Satış şəbəkəsi	9	4	10	5	1
Marketing və reklam	9	4	10	5	1
Maliyyə vəziyyəti	5	10	7	3	1
Müqayisəli məsrəflər	5	10	3	1	4
Xidmət səviyyəsi	5	7	10	1	4
Ümumi	61	58	71	25	32

Əsas addımlar:

- Uğurun əsas amilləri, rəqabət üstünlükləri və zəiflikləri göstəriciləri müəyyən edilir.
- Hər bir göstərici üzrə müəssisə və rəqiblərin qiymətləri müəyyənləşdirilir və müqayisə olunur. (10 və ya 100 ballıq şkala)
- Qiymətlər ümumiləşdirilir.
- Təhlil aparılır. (rəqiblərin və ya müəssisənin rəqabət üstünlükləri və.s)
- Strategiyalar dedikdə təşkilatın məqsəd və hədəflərinə necə çatmasını göstərən qərarların məcmusu başa düşülür. Effektiv strategiya olmadan təşkilat heç bir məqsəd və hədəflərinə çata bilməzlər. Strategiya dəqiqləşdirilən zaman təşkilatın resursları və fəaliyyət sahələri bir daha nəzərdən keçirilməlidir.

Şəkil 3.də göstərilmiş strateji planlaşdırma prosesinin 4 cü mərhələsi strategiyanın seçilməsidir. Rəhbərliyin alternativ strategiyaları inkişaf etdirməyə və qiymətləndirməyə ehtiyacı var və sonra elə bir üsuldən istifadə etməlidir ki, hər səviyyə üzrə uzlaşan və mühitdə mövcud olan resursları və imkanları üzrə təşkilatın ən yaxşı şəkildə maliyyələşməyə imkan versin. Təşkilatın əksəriyyəti 4 başlıca strategiyalardan istifadə etməkdədir. Çox zaman bu strategiyalar böyük strategiyalar (grand strategies) adlanır. Bunlar:

- Böyümə (grows);
- Stabillik (stability);
- Kiçilmə və ya müdafiə (retrenchment or defensive);
- Birləşmə (Combination).

1.Böyümə strategiyası.

Əgər rəhbərlik şirkətin böyüməsinin daha yaxşı olduğuna inanırsa, bu zaman o böyümə strategiyasını seçə bilər. Böyümə strategiyasında təşkilat təşkilatı əməliyyatlarının səviyyəsini artırmağa səy göstərməkdədir. Böyümə özünü daha çox satışdan mənfəət, daha çox işçi və daha çox bazar payı kimi təzahür edə bilər. Böyümə strategiyası yolunu tutan çoxlu şirkətlər bu məqsədlərinə

- Birbaşa genişlənmə
- Qovuşma
- ələ keçirmə və.s

Birbaşa genişlənmə (direct to expand) yolu ilə böyümə kompaniyanın ölçü, mənfəət, əməliyyatlar və ya işçi qüvvəsinin artırılması ilə müşahidə edilə bilər. Bu həmçinin təşkilat daxilində yeni fəaliyyət sahələrinin yaradılması ilə də təmin edilə bilər.

Qovuşma (merger) adətən iki təşkilat yeni bir təşkilat yaratmaları üçün təşkilatı resurslarını birləşdirməsi ilə müşahidə olunur.

Ələ keçirmə(acquisition) isə daha böyük kompaniyanın pul və ya səhmlərinin bir hissəsini və ya hər ikisini almaqla ələ keçirilən kompaniyaların fəaliyyətlərinin özünə

ilhaq etməsi ilə baş verir. Bu cür ələ keçirmələr kompaniyaların diversifikasiya yolu ilə genişləndiyi zaman daha çox istifadə olunur.

2.Stabillik strategiyası.

Əgər təşkilat dəyişikliklərlə xarakterizə olunmayan strategiya tərəfdarıdırsa onda stabillik strategiyası tətbiq olunur. Yəni strategiya şirkətin eyni müştərilərə və eyni bazara xidmət göstərmək istədiyi ,bazar payını qoruyub saxlamaq istədiyi zaman tətbiq edilir. Bu cür strategiya aşağıdakı hallar olanda daha münasib olur.

- Nəzərə çarpan təhdidlər və imkanların olmaması
- Stabillik və dəyişməyən mühit olanda
- Qanəddici təşkilati fəaliyyət
- Kritik boşluqların olmaması

3.Kiçilmə və ya müdafiə.

Bir qayda olaraq tənəzzül mühitində kompaniyanın öz ölçüsünü kiçiltməsi ilə xarakterizə olunan strategiyadır.Həmçinin təşkilatın öz ölçüsünü kiçiltməklə yanaşı özünün daha az mənfəətli məhsul növlərinin satılmasıdır.

4.Birləşmə strategiyası.

Təşkilat tərəfindən 2 və daha çox böyümə, stabillik və kiçilmə strategiyasının eyni zamanda tətbiqidir.Bu o deməkdir ki, kompaniyanın bir hissəsi böyümə strategiyasını tətbiq etdiyi zaman digəri isə kiçilməkdədir. Buna bariz nümunə Procter & Gamble-ın 2002-ci ildə JIF və Crisco brendlərini satmasıdır.Bu brendlərini satmaqla şirkət daha yaxşı konsentrasiya olmuşdur.

Müqayisəli strategiyalar modeli:- Strategiyaların hazırlanması üzrə aparıcı mütəxəssislərdən olan Harvard Biznes Məktəbinin məzunu Maykl Porter müqayisəli strategiyalar modelini hazırlamışdır. Onun fikrincə menecerlər 3 strategiyadan birini seçə bilirlər. Porterə görə heç bir təşkilat bütün sahələr üzrə səmərəli fəaliyyət göstərə bilməz. Əksinə Porter təklif etmişdir ki, rəhbərlik təşkilatın güclü tərəflərinə və mövcud olduğu sahəyə kapital qoymaqla fərqli üstünlük əldə etməsi üçün müqayisəli strategiyalardan seçməlidir. Bu 3 strategiya ***qiymətdə liderlik strategiyası, differensiasiya və fokuslaşma (bir yerə cəmləmə)*** strategiyalarıdır.

Qiymətdə liderlik strategiyası:- Porterə görə təşkilat öz sahəsi üzrə ən aşağı xərcli istehsalçı olaraq fəaliyyəti davam etdirirsə, onda o *qiymətdə liderlik strategiyasını* izləməkdədir. Strategiyanın uğurlu olması üçün təşkilatın sadəcə bazarda sahə üzrə mövcud olması kifayət deyil, həmçinin qiymət üzrə lider də olmalıdır. Bununla yanaşı təklif edilən məhsul və qiymət rəqiblər tərəfindən təklif edilənlə müqayisəliliyi dərk edilməlidir və ya müştərilərə ən azından münasib olmalıdır. Bəs şirkət qiymət üzrə liderliyi necə əldə edirə əməliyyatların səmərəliliyi, texnoloji innovasiya, ucuz işçi qüvvəsi, xammal və düzgün çıxış əldə etməklə bilərik.

Differensiasiya strategiyası:- Böyük bazar daxilində öz sahəsi üzrə nadir (fərqlənən) olmaq istəyində olan təşkilatın izlədiyi strategiyadır. Bazarda sahəsi üzrə müxtəlif yollarla tək (fərqlənən) olmaq istəyən, şirkət alıcılar tərəfindən çox təqdir edilmək istəyən şirkət *differensiasiya* strategiyasını izləməkdədir. Buna misal yüksək keyfiyyət, qeyri-adi xidmət, innovativ dizayn, texnoloji imkanlar, və ya qeyri-adi pozitiv brend imicidir. Seçiləcək cəhət və ya cəhətlər rəqiblərin təklif etdiklərindən daha fərqli olmalıdır və əhəmiyyətli dərəcədə təqdire layiq olmalıdır ki, differensiasiya sərf olunan xərclərini üstələyən fərqli qiymət üstünlüyü doğrulamalıdır. Bir çox şirkət var ki, onların ən azı bir cəhəti onların özlərini rəqiblərdən fərqləndirməyə imkan verməkdədir. Məsələn Intel – texnologiya sahəsində çox cəhətli fəaliyyəti, Maytag – etibarlılığı baxımdan bunlara bir neçə misaldır.

Fokuslaşma strategiyası:- Təşkilatın dar bazar seqmentində üstünlük qazanmaq istəyində izlədiyi strategiyadır. Rəhbərlik özü sənaye üzrə seqment və ya bir qrup seqmenti (məsələn məhsul müxtəlifliyi, son istehlakçılar növünü, bölgü kanalını, və ya alıcıların coğrafi yerini) seçəcək və digərlərinin nəticələnməsi üçün onlara dəstək verəcək strategiyanı hazırlayacaqdır. Burada hədəf dar seqmentli bazarı istismar etməkdir. Əlbəttə fokuslaşma strategiyasının mümkünüyü seqmentin ölçüsündən və fokuslaşmanın əlavə xərclərini ödəyə bilib-bilməməsindən asılıdır.

Daha bir strategiya seçilməsi üsulu isə SWOT təhlili ilə bir başa bağlıdır.

W T strategiyası:-Təşkilatın zəif tərəflərinin və təhlükələrin minimuma endirilməsinə yönəlikdir.

WO strategiyası:- Təşkilatın zəif tərəflərinin minimuma endirilməsi ilə yanaşı imkanlarından maksimum istifadə edilməsinə yönəldilir. Xarici imkanlardan yararlanaraq daxili zəif tərəfləri kompensasiya edəbiləcək strategiyalar hazırlana bilər.

ST strategiyası:- Xarici mühitdəki təhdidlərin mənfi təsirlərini, təşkilatın güclü tərəflərindən istifadə edərək minimuma endirilməsi ilə əlaqədar strategiyadır.

SO strategiyası:- Təşkilatın həm güclü tərəflərindən, həm də imkanlarından maksimum faydalanmağa yönəlik strategiyadır. Bu cür strategiya ilə təşkilat güclü tərəflərindən istifadə edərək, imkanlarından maksimum yararlanmağa çalışır.

Ümumiyyətlə strategiyanın seçilməsi üçün aşağıdakı suallar cavablandırılmalıdır:

- Məqsəd və hədəflərə çatmaq üçün nələr edilə bilər;
- Problemlərimiz nələrdir və necə dəf edilə bilər;
- Məqsəd və hədəflərə çatılması üçün izləniləcək alternativ yollar hansılardır;
- Alternativlərin xərcləri, mənfi və müsbət təsirləri.

2.3. Müəssisənin strateji baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması və strateji planın hazırlanması

Müəssisənin Missiya Hesabatı onun Strateji Baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması üçün əsas vasitədir. Müəssisənin Missiya Hesabatı iki əsas istifadəçi qrupuna çatdırılır:

- Mövcud və potensial səhmdarlar və müəssisənin daxilində digər maraqlı tərəflər. Müəssisənin Strateji Baxışı ətraflı olaraq İllik Hesabat vasitəsilə istifadəçilərə çatdırılmalıdır. Strateji Baxış, müəssisə daxilində, işçilər üçün

təlimat kitabçası kimi və yeni işçilər üçün ilkin tanışlıq təlimatı kimi istifadə edilməlidir;

- Bazar iştirakçıları və digər kənar tərəflər. Müəssisənin Strateji Baxışının istifadəçilərə çatdırılmasını, müəssisənin imic və biznes üslubunun təbliğ edilməsini broşur və reklam vasitəsi ilə həyata keçirməli və bunun üçün əsas vasitə kimi Missiya Hesabatından istifadə etməlidir.

“Strateji Baxış üzrə “Misiya Hesabatı”nın müəyyən edilməsi prosesində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi:- Müşahidə Şurası müəssisənin Strateji Baxışının və Missiya Hesabatının ilkin formasının tərtib edilməsinə, hər il fəaliyyətin effektivliyinin və xarici şərtlərin dəyişilməsi əsasında yeniləşdirilməsinə məsuliyyət daşmalıdır. İlkin layihə İdarə Heyəti və ya Strateji Planlaşdırma Qrupu (bundan sonra SPQ) tərəfindən hazırlanmalı və Müşahidə Şurası tərəfindən təhlil edilməlidir. Strateji Baxış və Missiya Hesabatı Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edildikdən sonra, Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir. Strateji Baxışa və Missiya Hesabatına edilən dəyişikliklərdə Müşahidə Şurası tərəfindən qəbul edilməli və Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir.

Strategiya, strateji plan və onların tətbiqi:- Strateji hədəfin və səlahiyyətin işlənilməsi, məqsədin müəyyənləşməsi və strategiyanın qəbul edilməsi, inkişaf istiqamətinin işlənilməsi prosesinin əsas məsələsidir. Bütün bunlar müəssisənin inkişaf istiqamətini müəyyənləşdirir, onun qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərini təyin etməklə son məqsədə nail olmanı təmin edir. Bu qeyd olunanlar birlikdə strateji planı yaradır. Öz strategiyalarını daim təkmilləşdirən iri şirkətlər rəsmi strateji planlaşdırmanı da işləməklə, hər yeni il üçün strateji planlar işləyirlər və bu plan rəhbərlər və işçilər arasında paylanır. Bəzi hallarda isə yazılı olmamaqla şifahi razılaşmalarla belə planlar rəhbərlər və işçilərə çatdırılır.

Strategiyanın tətbiqi funksiyası dedikdə qarşıda qoyulan məqsədə çatmaq üçün strategiyanın necə tətbiq olunması məsələsi başa düşülür. Bu işi həyata keçirməyin yüksək ixtisaslaşma və məharət tələb etdiyi məlumdur. Strategiyanın tətbiqi praktiki

məsələ olsa da , onun inzibati meylləri də vardır.Bu, əsasən aşağıdakılardan ibarətdir(27,110):

- Strategiyanı müvəffəqiyyətlə həyata keçirə bilən bir təşkilat yaratmaq;
- Bütün imkanları strategiyanın uğur qazanmasına yönəldə bilən maliyyə planı hazırlamaq;
- Strategiyanı dəstəkləməyə yönələn siyasət yürütmək;
- İşçilər üçün elə həvəsləndirmə üsulları işləyib hazırlamaq ki, o, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqda səfərbəredici rol oynasın;
- Lazım gəldiyi halda onların arasında mümkün olan yerdəyişmələri aparmaq şərti ilə optimal iş bölgüsünə və strategiyanın reallaşmasında müvəffəqiyyətli nəticəyə nail olmaq;
- Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq ilə həvəsləndirmə sistemi arasında uyğunluq yaratmaq;
- Şirkət daxilində elə işçi münasibətlər yaratmaq ki, bütün imkanlar strategiyanın müvəffəq tətbiqinə yönəlmiş olsun;
- Şirkət daxilində əlaqələndirmə və işə birgə münasibət elə formalaşdırılmalıdır ki, hər bir fərd gündəgün şirkətin strategiyasının təkmilləşməsinə və reallaşmasına köməklik etmiş olsun;
- İş üsulunda daimi təkmilləşmə və təcrübələrin tətbiqinə xüsusi diqqət göstərilməlidir;
- Strategiyanın həyata keçirilməsində iştirak edənlər arasında daxildə liderlik hissləri aşılaraq hər zaman strategiyanın reallaşdırılması sürətlənməli və tətbiqin səviyyəsi yüksəldilməlidir.

Bu prosesdə inzibati məsələ ondan ibarətdir ki, faktın həyata keçirilmə səviyyəsi ilə strategiyanın nəzərdə tutduğu proqram tutuşdurulsun və kənarlaşmalar müəyyənləşdirilib aradan götürülsün.

Beləliklə, strategiyanın tətbiqi praktiki inzibati işdən, təşkil etmədən, maliyyə planlaşdırılmasından, siyasi xətt yürütməkdən, həvəsləndirmə üsulunu tətbiq

etməkdən, idarəetmənin mədəni üsullarından istifadə etməkdən ibarət olmaqla, bunların düşünülmüş kombinasiyalarının birgə əlaqələndirilməsidir.

Strateji planlaşdırmada müəssisə mütəxəssislərinin rolu:- İri şirkətlərdə strateji planlaşdırma ilə rəhbər orqanların aparıcı işçilərinin məşğul olması aydındır. Lakin bu işdə onların əsas dayaq yerləri müvafiq sahə üzrə yüksək səviyyədə ixtisaslaşmış mütəxəssislərdir. Strateji planlaşdırmanın işlənilməsində mütəxəssislər tələb olunan məlumatları toplayır, sistemləşdirir və onları strategiyayı müəyyənləşdirən rəhbərliyə təqdim edirlər.

Hər il strategiyayı təkmilləşdirən təşkilatlarda isə strategiyanın gedişi, həyata keçirilməsi, müxtəlif bölmələr üzrə onun icra vəziyyəti öyrənilərək məlumatlar şəklində strategiyayı formalaşdıran şəxslərə verilir. Strateji planlama üzrə mütəxəssislər rəhbərliyə hər zaman strateji planların həyata keçirilməsində köməklik göstərə bilirlər. Bu kömək, hər şeydən əvvəl bütün səviyyələrdə rəhbər olan şəxslərə öz sahələri üzrə görəcəkləri işi anlatmaq, strateji planın ayrı-ayrı sahələr üzrə bütünlükdə şirkət üzrə həyata keçirilməsi haqda məlumatlar verməkdən ibarətdir. Lakin mütəxəssislərə strateji qərarlar qəbul etməyə, strateji planlar tərtib etməyə və yaxud ciddi təkliflər verməyə icazə verilmir. Çünki, bunlar bütün şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı ümumi strateji hədəfdən xəbərsizdirlər və belə cəhd göstərsələr ciddi səhvlərə yol verə bilirlər. Bundan əlavə, əgər strateji planı mütəxəssislər tutarlarsa və onun icrasına nəzarəti rəhbərlik həyata keçirərsə bu pis nəticələrə gətirib çıxara bilər və bu halda günahkarı tapmaq asan deyildir.

Başqa bir tərəfdən, əgər strateji plan rəhbərlik tərəfindən tutulmamışsa onda heç bunun həyata keçirilməsinə də layiqincə rəhbərlik edə bilməyəcək və öz şəxsi fikir və məqsədləri hər zaman onu fəaliyyətdən kənara çəkəcəkdir. Beləliklə də, nəzərdə tutulanlar həyata keçirilməyəcəkdir.

Deməli, strateji plan yalnız onu icra edəcək rəhbərlər tərəfindən tutulmalıdır ki, o da özündən yuxarı rəhbərlik qarşısında icraya məsuliyyət daşıyaraq onu yerinə yetirməyə çalışsın. Bir rəhbərin icraya nəzarət etmədiyi digər sahə, bölmə, qurum

üçün də strateji plan işləməsi yolverilməzdir, çünki, planı təqdim edən icraçı olmadığına, icraçı isə plana görə cavabdeh olmadığına görə nəticə uğursuz olur.

Strategiyanın formalaşmasına yanaşmalar:- Strategiyanın formalaşmasına ən müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmaların müxtəlifliyi ilk növbədə şirkətin böyüklüyündən asılıdır. Əgər təkcə bir sahibkarın idarəsində olan şirkətdən söhbət gedirsə, bu cür şirkətlərdə geniş müzakirə olunacaq strategiyaya ehtiyac qalmır və bu halda strategiya elə sahibkarın öz zəhnində formalaşdırdığı strategiyadan ibarət olur.

Nəhəng şirkətlərdə isə əksinə, daha ciddi düşünüldü və hazırlanmış, bütün mərhələləri əhatə edən və həmin mərhələlərə rəhbərlik edən şəxslərin iştirak etdiyi yığıncaqlarda müzakirə edilib bəyənən strategiyalara ehtiyac duyulur. Daha iri və diversifikasiya olunmuş şirkətlərdə isə hər illərə bölünməklə yazılı şəkildə tərtib olunmuş və daha dəqiq tədqiqatlara söykənən, bütün mərhələlərdə müzakirə edilib bəyənən strategiyalara ehtiyac duyulur.

Bundan başqa, rəhbərin strategiyanın formalaşmasına yanaşma üsulundan asılı olaraq strategiyanın formalaşma yolları da müxtəlif olur. Belə ki, rəhbərin şəxsi iştirakı və əsas rol oynaması və ya kiməsə inanaraq strategiyanın işlənilməsində ona inamı, əməkdaşlıq etməklə strategiyaya münasibət formalaşdırılması və yaxud dayandırılma üsulları ilə bu işə münasibət bəslənməsindən asılı olaraq seçilmiş strategiyaya münasibət bildirilir.

İndi bunları ayrı-ayrılıqda təhlil edək. Əgər sahibkar və ya rəhbər əsas strategiya eksperti rolunda çıxış etməsi ilə məsələyə münasibət bildirirsə, onda o, strategiyanın özünə, onun ayrı-ayrı bölümlərinə və alternativ mövcud olan variantlara çox ciddi müdaxilə edir.

Lakin bu o demək deyil ki, rəhbər bütün strategiyanı da təkbəşinə icra edir. O, əsas bu işin yaradıcı arxitektoru kimi bütün işlərin icrasına nəzarət edərək məhz seçdiyi strategiyanın icraçıları ilə birgə həyata keçirilməsini təşkil edir.

İkinci halda rəhbər öz səlahiyyət hüquqlarını başqaları ilə bölüşdürür. Bu şəxslər xüsusi olaraq yaradılmış qrup və ya inanılmış şəxslərin daxil olduğu strateji planlama şöbəsi də ola bilər. Bu inanılmış qrup strategiyayı işləyib rəhbərlə məsləhətləşərək onu təkmilləşdirir, təbii ki, rəhbərin dəyərli fikirləri də bu halda nəzərə alınır və sonda rəhbər tərəfindən “bəyənilmişdir” imzası ilə təsdiqlənir.

Belə halda rəhbərin bir qədər sərbəstliyi yüksəlir, o, özündə tələb olunan hallarda bəzi dəyişiklik etmək səlahiyyətini saxlayır. Bundan başqa, rəhbər aşağı mərhələ rəhbərlərinin məsələyə münasibətlərini bilərək onlardan gələn müxtəlif təkliflərdən daha səmərəlilərinə üstünlük verir.

Bu variantın zəif cəhəti ondan ibarətdir ki, rəhbər bir növ əsas rəhbərlik funksiyasından yayınır, onun özünün daha ciddi şəkildə iştirak etmədiyi bir strateji planla üzləşir, onun şəxsi məsuliyyəti azalır. Digər tərəfdən də, bu halda əsas strategiya daha dərin uzaqgörən siyasət həyata keçirmək əvəzinə əksər vaxt gündəlik və ya yaxın müddətə hesablanan strategiya olur.

Üçüncü haldakı münasibət yuxarıda qeyd olunmuş iki variantın sanki ortaq bir variantıdır. Bu variant əməkdaşlığa söykənmiş bir yanaşmadır. Bu halda rəhbər özü də iştirak etməklə, aşağı mərhələ rəhbərlərini əməkdaşlıq etməklə bir strategiya formalaşdırmağa dəvət edir.

Aşağı mərhələ rəhbərləri bu strategiyayı həm formalaşdıran, həm də icra edən olduqlarından işə daha ciddi yanaşırlar və heç kim görüləcəyi mümkün olmayan variantlar düşünmür, hər kəs ümumi məsələyə daha ciddi yanaşır.

Nəhayət, dördüncü yanaşma, yarışma üsuludur. Bu halda rəhbər nə hər şeydə şəxsən özünün gərgin olaraq işləməsinə və yaxından iştirakına, nə də ki hər şeyin özündən kənarlaşmasına üstünlük verir. Bu hal əsasən müxtəlif biznes sahələri ilə məşğul olan iri diversifikasiya olunmuş şirkətlərdə olur. Rəhbər aşağı idarəetmə rəhbərlərini daha güclü strategiyalar formalaşdırmağa həvəsləndirir. Onların hər birinin ayrı-ayrı biznes sahəsinə rəhbərlik etmələri, öz sahələrini daha yaxşı bilmələri

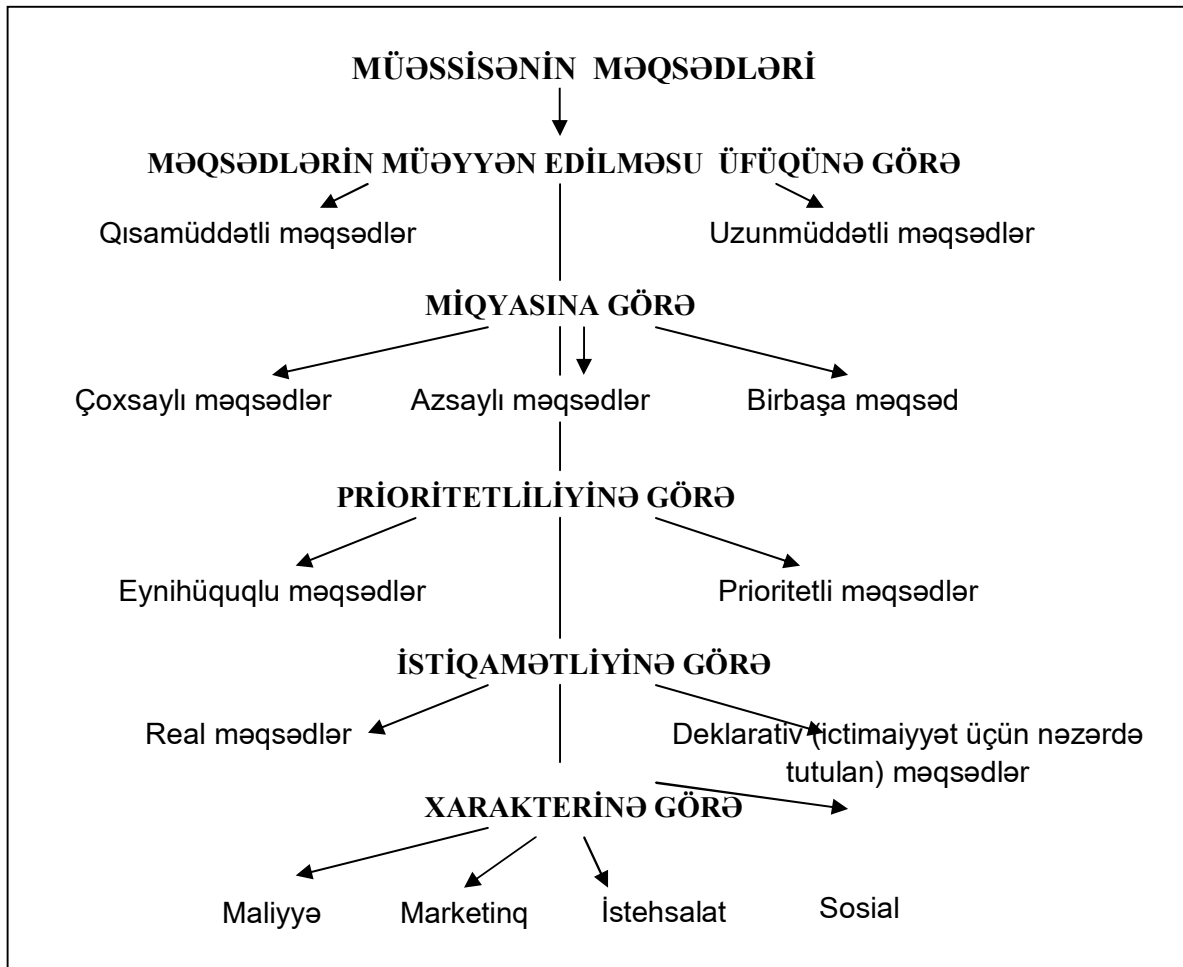
və bu işə yuxarı rəhbərin şəxsi müdaxiləsinin müsbət nəticə verməyəcəyini nəzərə alaraq aşağılarda müstəqil formalaşan strategiyanın, ümumi uğurlu strategiyanın formalaşmasına köməklik göstərir.

Ümumi uğurlu strategiyanın formalaşmasına və daha uğurlu variantların seçilməsinə korporasiya səviyyəsində baxılıb, daha fəal qurumlar həvəsləndirilir və mükafatlandırılır. Göründüyü kimi, bütün göstərilən dörd yanaşmanın hər birinin üstün və zəif cəhətləri mövcuddur. Ümumi müvəffəqiyyət hər bir konkret halda onların daha düzgün variantlarının seçilməsindən, bu işə kimlərin rəhbərlik etməsindən və təbii ki, icraçılardan asılıdır. Bundan başqa, əvvəllərdə qeyd olunduğu kimi, daxili və xarici faktorların da müvəffəqiyyətli fəaliyyətə təsirini inkar etmək olmaz.

Strateji planlaşdırma prosesi müəssisə missiyasının (mission statement) formalaşdırılmasından başlayır. Missiya dedikdə müəssisə məqsədlərinin və prioritetlərinin qısaca, eyni zamanda dəqiq ifadə edilməsi başa düşülür. Müəssisənin missiyası həm əməkdaşlarda və həm də müşahidəçilərdə, ilk öncə isə potensial və hazırkı müştərilərdə etimad hissini doğurmalıdır. Missiyanın formalaşdırılmasında ictimai və ümumbəşəri dəyərlərlə firmanın daxili korporativ mədəniyyətinin vəhdətliyi nəzərə alınmalıdır.

Dünya təcrübəsində missiyanın formalaşdırılmasına dair standart yanaşmalar mövcud deyildir. Təcrübə göstərir ki, missiyanın müəyyən edilməsi uzunmüddətli və olduqca mürəkkəb bir prosesdir. Bu proses firmalarda korporativ mədəniyyətin formalaşması, adət və ənənələrin yaranması, müvafiq təcrübənin toplanması ilə sıx əlaqədardır.

Müəssisənin müəyyən etdiyi məqsədlər missiyanın dəqiqləşdirilməsinə xidmət etməklə inkişaf istiqamətləri barədə dəqiq təsəvvür yaradır. Məqsədlərin qoyuluşunun əsas vəzifəsi firmanın fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün müvafiq standartların müəyyən edilməsindən ibarətdir. Dünya təcrübəsində məqsədlərin müəyyən edilməsinə dair müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bu və ya digər meyarlara görə məqsədlərin təsnifatı sxem 3-də verilmişdir.



Sxem 3. Məqsədlərin təsnifatı (28,70).

Daxili amillərin təhlilinin aparılmasında praktiki istifadə üçün çek-list formasında təsvir edilmiş sənədlərin tətbiq edilməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir. Daxili mühit amillərinin təhlilinin nəticələrini strateji üstünlüklər profili matrisası formasında daha aydın və səliqəli təsvir etmək mümkündür (sxem 4).

STRATEJİ ÜSTÜNLÜKLƏR PROFİLİ

Biznesin təhlili funksiyaları	DAXİLİ	
	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
	+ 1 - 1	
İstehsal		
Menecment		
Marketing		
Maliyyə		
Kadr potensialı		

Sxem 4. Strateji üstünlüklər profili matrisası

Strateji üstünlüklər profili matrisası mühüm əlavə faydalılığa da malikdir. Bu faydalılıq ondan ibarətdir ki, matrisanın quruluşunun əsasını təşkil edən ideya firmanın əldə etdiyi səviyyənin müqayisə bazasına nisbətən kəmiyyətə ölçülməsinə imkan verir.

Xarici mühit amillərinin təhlili dünya təcrübəsində GETS modeli əsasında aparılır. GETS modelinin adı ingilis sözlərindən əmələ gəlmişdir: Government (Hökumət); Economy (İqtisadiyyat); Technology (Texnologiya); Society (Cəmiyyət).

Hökumət firmaların fəaliyyətinə vergilərin, vergi dərəcələrinin, vergi güzəştlərinin müəyyən edilməsi, inhisarçılıq fəaliyyətinin məhdudlaşdırılması, ətraf mühitə təsirin məhdudlaşdırılması və tənzimlənməsi, gömrük rüsumlarının tətbiq edilməsi və s. vasitələrlə təsir göstərir.

Ölkədə mövcud olan iqtisadi vəziyyət firmaların fəaliyyətinə böyük təsir göstərir. Sahədə və bütövlükdə ölkədə müşahidə edilən iqtisadi artım firmaların səmərəli fəaliyyəti və imkanlarının reallaşdırılması üçün münbit şərait yaradır. İqtisadi tənəzzül və staqnasiya isə, öz növbəsində, əlavə təhlükələrin yaranması ilə müşahidə olunur. Məsələn, inflyasiyanın yüksək səviyyəsi bəzi sahələr üçün (bank biznesi) əlavə imkanlar yaratsa da, digər sahələr üçün (sənaye) təhlükələr yaradır. Biznes sahəsində mövcud olan vəziyyət də firmanın fəaliyyətində mühüm rol

oynayır. Bu vəziyyətin təhlil edilməsində rəqiblərin, istehlakçıların və malgöndərənlərin araşdırılmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir. Biznesin strateji idarəedilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanılması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarəedilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumilik təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox spesifik səciyyə daşıyır.

Biznes taktikası, strategiyanın tərkib elementi kimi dedikdə, əvvəl biznes strategiyaları və onun tərkibində iştirak edən taktikalar başa düşülür. Burada bir sıra ümumi strategiyaların rəqabət strategiyası, məhsulun satış strategiyası, bazarı əhatə etmə strategiyası, qiymət əmələgəlmə strategiyası və s. kimi strategiyaların adını çəkmək olar. İdarəedicilərin bu strategiyaları həyata keçirməsi üçün taktikaları bilməsi vacibdir və eyni zamanda taktikaları həyata keçirməsi üçün isə bir sıra ünsürəri bilməyi vacibdir

Fəaliyyətə yeni başlayan və səlahiyyətlərin savadlı qaydada bölüşdürülməsini istəyən menecerlər aşağıdakı təkliflərə əməl etməlidirlər:

1. Səlahiyyətləri bölüşdürən zaman gözlənilən icra səviyyəsini, işçilərin məcburetmə dərəcəsini, təşəbbüskarlığın gözlənilən səviyyəsini və tələb olunan fəaliyyətin tipinin aydın və tam müəyyən edilməsi;

2. Verilmiş tapşırıqların həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətin nəticələri haqqında məlumat vermək üçün işçilərə vaxtın təyin edilməsi;
3. Biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi müvafiq istiqamətlərdə göstərilən zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə baş verir:
 - a. İnnovasiya tipli idarəetmə sistemi qurulmalıdır - innovasiyalarla iş strukturları yaradılmalı, yeni məhsul buraxılışı həyata keçirilməli, strategiya portfelində innovasiya strategiyalarının sayını çoxaltmalı, ETTKİ xərcləri artırılmalı, yüksək yaradıcılıq potensialı olan biznes komanda formalaşdırılmalı və onların unikal motivasiyası sistemi düşünülməlidir.
 - b. Təşkilatı idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi – müasir biznesdən kompaniya strukturunun nisbətən sadə olmasını, səlahiyyətlərin mərkəzləşməsindən qaçmağı, nisbətən funksional müstəqilliklərin verilməsini, peşəkarlardan ibarət bölmələrin təşkilini, məqsədli layihə qruplarının yaradılmasını, kompyuterləşmə və avtomatizasiyaların, *biznes reinjiniring* və *restrukturizasiya* aparılmasını istəyir.
 - c. Strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi genişləndirilməlidir - idarəetmə sisteminin effektiv fəaliyyəti və strategiyani kənar mənfi təsirlərdən qoruyaraq uğurla realizasiya etmək üçün idarəetmə uçotu təkmilləşdirilməli, idarəetmə fəaliyyətinin zəruri strateji informasiya təminatı üçün daha müasir matris analitik modelləri tətbiq edilməli, xərclərin strateji idarə edilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, strateji kontrollinqdə təkcə cavabdeh hər hansı bir strukturun deyil bütün idarəetmə bölmələrinin optimal və səmərəli surətdə iştirakı təmin edilməli, idarəetmənin funksiyaları arasında koordinasiya nail olunmalı və əks əlaqə gücləndirilməli, strateji keyfiyyət göstəricilərinin müntəzəm analizi aparılmalı və qiymətləndirilməli, strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi daha geniş elementləri əhatə etməlidir.

Biznes takikaları və metodları birinci növbədə iqtisadi qanunların və tələblərin həyata keçirilməsi metodudur. Biznes takikaları və metodlarında qanun və prinsiplərdən necə istifadə edilərsə, yəni burada prinsip metoda nisbətən daha yumşaq mənə kəsb edir və o, daha istiqamətləndirici rola malikdir.

İdarəetmənin elmlilik, sosial və təsərrüfat rəhbərliyinin vəhdəti prinsipi müəyyən müvafiq metodların seçilməsi və tətbiqi idarəolunan obyekt prinsiplərinin, hadisələrinin xarakteri və məzmunundan asılıdır. Bu metodlar direktiv, qeyri mərkəzləşmiş qaydada icra olunur. Onlar xüsusilə kollektivin forması, onun nə ilə məşğul olması ilə əlaqədar olaraq tətbiq olunur, yəni idarəetmə qarşıya müəyyən məqsədin qoyulması ilə başlanır və praktiki nəticə olması ilə sonlanır. Bu məqsədə nail olunduqdan sonra digəri ortaya çıxır, yəni bu proses idarəedən sistemin vəziyyəti və sistemlər arasında qarşılıqlı münasibətlərdən doğan arzu, zərurət, icra və nəticənin əldə edilməsini zəruri edir.

İdarəetmə prosesi müəyyən fəaliyyət növünün məzmunundan ibarətdir və daim təkrar olunur. İdarəetmənin məqsədi müəyyən məqsədyönlü təyinat olub bitmiş fəaliyyətin məcmusundan ibarətdir. İdarəetmənin məqsədi öz məzmununa görə obyektiv xarakter daşıyır. Eyni zamanda subyektiv idarəetmə məqsədinə də təsadüf edilir. Ona görə də onun ən başlıca məqsədi düzgün və yüksək fəaliyyətdə aydınlaşdırılmalıdır. Məqsəd ayrı-ayrı adamlar, idarəetmə orqanları tərəfindən mövcud ehtiyatları perspektiv inkişaf dövrünün fəaliyyətini nəzərə alaraq elmi səviyyədə müəyyən edilməlidir. Məqsədlər öz məzmununa görə, icra edilmə müddətinə görə və səviyyəsinə görə fərqlənilər.

Ümumiyyətlə müxtəlif idarəetmə, müxtəlif aspektli sənaye müəssisələrinin düzgün formalaşması, dövrün düzgün strategiyası üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də idarəetmə sisteminə prinsipial yanaşma maksimal əhəmiyyətə malikdir. Prinsipial yanaşma özü də bir formadır. O, idarəetmə məqsədinin elmi cəhətdən əsasını, onun ardıcıl olaraq həyata keçirilməsini, həmin sosial-iqtisadi, elmi-texniki məqsədlərin, xalq təsərrüfatının son nəticələri ilə əldə edilməsini tələb edir. Metod istehsal kollektivinin, onun hər hansı üzvünə məqsədyönlü təsir edilməsinə deyilir.

Anlayış etibarilə metodla və ya hər hansı bir insan fəaliyyətinin fərqlərinin məcmusuyla, hər hansı bir məqsədə çatmaq üçün insanları istiqamətləndirmək, təşkil etmək və s. mümkündür. Müəyyən bir məqsədi qarşıya qoyduqdan sonra onun yerinə yetirilməsini daha yaxşı sərfəli, səmərəli, vasitəli yolların daha geniş üsullarını artırmaq lazımdır. Və bu özü-özlüyündə bir zərurətdir. Yəni bu birinci növbədə mürəkkəb və dinamik vəziyyətdə digər tərəfdən hər hansı bir məqsədin müəyyən bir təsirə, vasitəyə, vasitəçiyə möhtac olmasından irəli gəlir.

Heç də təsadüfi deyil ki, Biznes takikaları və metodları proseslərinin əsas ünsürü yəni elementi adlanır. Deməli, idarəetmə metodları onların ahəngdarlığına, səmərəliliyinə çox böyük təsir edir. İdarəolunan obyektlərə təsir vasitəsi olan metodlar sistemi necə və hansı vasitələrlə yerinə yetirilməni müəyyən edir. Ümumiyyətlə hər hansı bir prosesin idarəedilməsi müxtəlif metodların köməyi ilə həyata keçirilir. Ona görə də idarəetmə metodları başqa metodlardan, texniki, bioloji metodlardan prinsipcə fərqlənir və insanların istehsalat təsiri, bu və ya digər vəzifələrdən kompleks istifadə olunur. İdarəetmənin ən başlıca əhəmiyyəti idarəetmədə proseslərin dəqiq təşkili üçün müasir texnika və texnologiyadan istifadə etməyə imkan yaradır.

İdarəetmənin üç əsas metodu var. Onlar normativ sərəncam, iqtisadi və psixioloji metodlardır. Metodlar sistemində əsas yeri iqtisadi və inzibati metod tutur. Lakin bu iki metod arasında iqtisadi metodun rolu və fəaliyyət dairəsi genişdir. Belə ki, idarəetmə prosesində əsas rolu cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri tutur.

Başqa sözlə ifadə etsək, cəmiyyətin inkişafı, insanların iqtisadi münasibətlərindən asılıdır. Buradan göründüyü kimi istehsalın, idarəetmənin iqtisadi metodu cəmiyyətin inkişafı üçün bazis rolunu oynayır. Yəni hər bir cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri hər şeydən əvvəl mənafeələr kimi təzahür edir. Ona görə də müəyyən idarəetmənin məqsədinə nail olmaq üçün cəmiyyətin

iqtisadi qanunlarından istifadə edilməsi obyektiv iqtisadi mənafeələrin nəzərə alınmasında təsərrüfatın aparılması metodlarına idarəetmənin iqtisadi metodu deyilir.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarına başqa cür də tərif vermək olar. Bunu bəzən iqtisadi nəzəriyyədə aspektli tərif kimi də adlandırırlar. Əmtəə, pul münasibətlərinin geniş inkişafında və iqtisadi vasitələr, yəni təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət və s.-dən ibarət olan iqtisadi mexanizmlərdən istifadə istehsalı idarəetmənin iqtisadi metodları adlanır.

Bu iqtisadi vasitələrdən hər hansı birisi ləng yerinə yetirilərsə, onda iqtisadi mexanizm mütənasibliyi pozulur və iqtisadi metodların tətbiqi özünün səmərəliliyini aşağı salır. Lakin idarəetmənin iqtisadi metodu bütünlüklə idarəetmə işlərini tamamilə əhatə etmir. Başlıcası isə plan-program vəziyyətinin yerinə yetirilməsini birbaşa təmin etmir. İdarəetmədə iqtisadi metodlar necə təşkil edilirsə edilsin, nizamlayıcı, bölüşdürücü, sərəncamverici metodlar fəaliyyət göstərə bilmir və ondan heç də bu fəaliyyət tələb olunmur.

Göstərilən bu metodlar sistemi idarəetmə obyektinin müəyyən tərəfinə, cəhətinə, istehsalın nizama salınmasının kollektiv üzvlərinin məənəvi, maddi marağına, onun mütəşəkilliyinə, istehsalın ahəngdar olmasına və s. xidmət göstərir. İdarəetmənin məqsədə uyğun fəaliyyəti həmişə təşkilətmə prosesindən asılıdır. Təşkilətmə sözü, hər hansı bir prosesi və ya müəyyən hadisəni qaydaya, nizama salınmasını, müəyyən etmə çevrilməsini ifadə edir.

Demək olar ki, idarəetmə təşkilətmə məvhumundan daha geniş məna kəsb edir. Lakin bir sıra terminologiyada, ədəbiyyatlarda təşkilətmə mənasında da göstərilmişdir. Ona görə də bu metodların özü hələ çox sistemləşdirilməli və bəzi anlaşılmamazlıqlar aradan qaldırılmalıdır. Bir çox iqtisadi ədəbiyyatlarda bu metodun adı təşkilətmə metodu (təşkilati, inzibati, təşkilətmə-inzibati, inzibati-sərəncam, inzibati bölüşdürücü və s.) formalarda verilmişdir. Lakin son

ədəbiyyatlarda bu anlayış inzibati metodların mənasını daha geniş mənada açır. İdarəetmənin inzibati metodu bəzi hallarda, idarəetmənin müstəqim drektiv metodu kimi izah edilir. Onlar məna etibarilə yaxın olsalar da anlayış etibarilə müstəqillik təşkil edirlər.

İdarəetmənin müstəqim-drektiv metodları ondan ibarətdir ki, yuxarı orqanlar və ya özlərinə tabe olanlara ən müxtəlif iqtisadi planlaşdırma və istehsal məsələlərinə aid olan lazımı tapşırıqları müəyyənləşdirir. Bu tapşırıqlar tabe olmayanların nə edəcəyini dürlütləşdirir. Məqsəd, vəzifə, müstəqim və s. anlayışlar bilavasitə müəyyən edilir. Və buna görə də işçiyə, müəssisə kollektivinə bu cür təsirə müstəqim təsir deyilir.

Qeyd etmək olar ki, biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyası özündə rəqabət üstünlüklərindən rasiona istifadə edərək və onu inkişaf etdirərək, risklərin idarə edilməsini həyata keçirərək, müasir innovasiyaların imkanlarından yararlanaraq, keyfiyyət sistemini ən yüksək səviyyəyə çatdıraraq, yeni bilik və idarəetmə vərdişlərinə yiyələnməklə, bütövlükdə firma davranışının idarə edilməsini təmin etməklə strateji məqsədlərə, missiyanın nisbi realizasiyasına nail olan, ətraf mühitin tələblərinə ən optimal şəkildə adaptasiyanı təşkil edən idarəetmə texnologiyalarının, mexanizmlərinin nəzəri və təcrübi müddəalarını ehtiva edən ideyalar, düşüncələr, fikirlər və baxışların məntiqi sistemini birləşdirir.

FƏSİL III BİZNESİN STRATEJİ İNKİŞAFININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Biznes strategiyasına uyğun olaraq əməliyyat strategiyalarının müəyyən edilməsi

Məqsədin müəyyənləşməsi biznesmenin(iş adamının) fikirləşdiyi bir sıra əhəmiyyətli düşüncələri konkret məqsəd kimi qarşıya qoymaqdır. Bu məqsədlər son nəticədə təşkilatın inkişafına və tərəqqisinə gətirib çıxarır. Məqsədlər elə qoyulmalıdır ki, onun həyata keçirilməsi ixtisaslaşmış bir şəkildə gərgin və məhsuldar əməyin bəhrəsi kimi səmərə versin. Faktiki və nəzərdə tutulan halların tutuşdurulması yolu ilə məqsədə çatmadıqı əksikliklər ortaya çıxır və rəhbərliyin vəzifəsi bu çatışmazlığı aradan götürməkdir. Bu halda bir çox dəyişikliklərin aparılması ortaya çıxır. Xüsusilə maliyyə, bazar, tədarük məsələlərində gərəkli olan hallarda dəyişikliklər aparmaq lazım olur.

Çox ideal bir hal kimi rəhbərliyin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli təşkil etmək niyyəti qarşıya qısa müddətli və uzun müddətli məqsədlər qoyulur. Qısa müddətli məqsədlərdə rəhbərlik daha yaxın müddət ərzində görülməli iş və vəzifələri qoyur, təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı təkmilləşdirmələr aparır. Uzun müddətli məqsədlərdə isə rəhbərlik mövcud fəaliyyətdə və idarəetmədə elə işlərin aparılmasını məqsədə gətirir ki, bunun nəticəsində təşkilat uzun müddət fəaliyyətdə olsun, rəqabətdə uduzmasın, maliyyə vəziyyətini yüksəlsin. Bu məqsədlərin müqayisə edilməsində həmişə uzun müddətli məqsədlərə üstünlük verilir, çünki, rəhbərlik müəssisənin bu gününü yox, daha çox gələcəyini düşünməlidir. Uzun müddətli məqsədlərin qısa müddətli məqsədlər qurban verilməsinə çox az təsadüf olunur.

Bir qayda olaraq bütün şirkətlərin fəaliyyətinin iki əsas kriteriyası gözləyərək təşkil olunması əsas vəzifədir. Bunlardan biri maliyyə məqsədi, digəri strateji məqsəddir. Birincidə maliyyə ona görə durmalıdır ki, risk dərəcəsi müəyyənləşsin və gəlir xərclərdən aşağı düşməsin, çünki əks halda təşkilat iflasa uğrayar. İkinci halda

isə strateji məqsəd bazarı itirməyi,rəqabətdə uduzmamağı,fəaliyyətin davamlı olmasını təmin edir.

Təbii ki,bu iki faktorun diqqət mərkəzində durmasını bir çox digər səbəblərlə də əsaslandıra bilərik.Məsələn ,maliyyə məqsədi qazancın artması,investisiya qoyulma şəraitinin yaranması,kreditlərin vaxtında qaytarılması,səhmdarların gəlirlərinin çoxalması və bu kimi bir çox əlamətlərlə xarakterizə edilə bilər.

Strateji məqsədlərdə sahə üzrə təşkilatın nüfuzunun artması, keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsi,yeni texnologiyanın mənimsənilməsinin yüksəlməsi və s.ilə xarakterizə oluna bilər. Aşağıda bir nəçə iri şirkətlərin maliyyə və strateji məqsədləri göstərilmişdir.

- Nations Bank- ABŞ da maliyyə xidmətləri üzrə ən yaxşı şirkət yaratmaq
- Exxon-səhmdarların investisiya qoymaları üçün ən yüksək gəlirli sahələr yaratmaq
- General Electric-Dünyada şirkətin çalışdığı hər bir sahədə ən yüksək,yaxud ikinci böyüklüyə malik olan bazarı qazanaraq ən rəqabət qabiliyyətli şirkətə çevrilmək.
- Apple Computer-Ən yeni texnologiya ilə fərdi komputer texnikası istehsalını təklif etməklə,onu işlətmək istəyən ən çox sayda insanlara onları çatdırmaq.

Strategiyanın işlənilməsi əsas məqsədə necə nail olma məsələsini meydana çıxarır. Bu isə ,idarəetmənin ən başlıca məsələsidir.Məqsəd hər hansı bir nəticəyə çatmaqdır,strategiya isə bu nəticəyə çatmaqda başlıca bir vasitədir. Deməli təşkilatın strategiyası rəhbərlərin son nəticəyə çatması üçün qəbul etdiyi hərəkətlər və işçi münasibətlərinin toplusudur.Təbii ki,yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi ,əsas kriteriyalar maliyyə və strateji məqsədlər olmaq şərti ilə ,strategiyanın işlənilməsi məsələsinin həllinə şirkətin daxili və xarici imkanlarını müayinə etməklə başlanılır.Çünki,bu imkanları doğru düzgün qiymətləndirmədən strategiya düzgün müəyyənləşə bilməz və risk hədsiz dərəcədə böyüyər.Şirkətin strategiyası əsasən iki hissənin birləşməsidən yaranır:

- Düşünülmüş və məqsədyönlü fəaliyyət;

- Hadisələrin gözlənilmədiyi kimi cərəyan etməməsi halında tələb olunan hərəkətlərin və qərarların həyata keçirilməsi ilə bağlı fəaliyyət.

Belə ki, nəzərdə tutulan və ya planlaşdırılan strategiya faktiki strategiya deyil, onun yalnız bir hissəsidir, ikinci hissəsi isə dəyişən şərtlərlə bağlı rəhbərlik tərəfindən operativ qəbul edilmiş strategiyadır. Sonuncular aşağıdakı səbəblərdən meydana gələ bilər:

- İri texniki və texnoloji dəyişikliklərin meydana gəlməsi;
- Rəqiblərin bazara uğurla yeni məhsullar çıxarması;
- Yeni qanunların və ya dövlət qərarlarının meydana çıxması;
- Dövlət siyasətindəki dəyişikliklər;
- İstehlakçıların zövqlərinin dəyişməsi və ya başqa əvəzedici məhsullara meylli olmaları və s.

Bütün bu sadalanan amillər onu göstərir ki, strategiya planlaşdırılmış strategiya ilə ətrafda baş verənlərə qarşı cavab hərəkətləri nəticəsində meydana gələn qərarların toplusu kimi baxılması daha yaxşı olar.

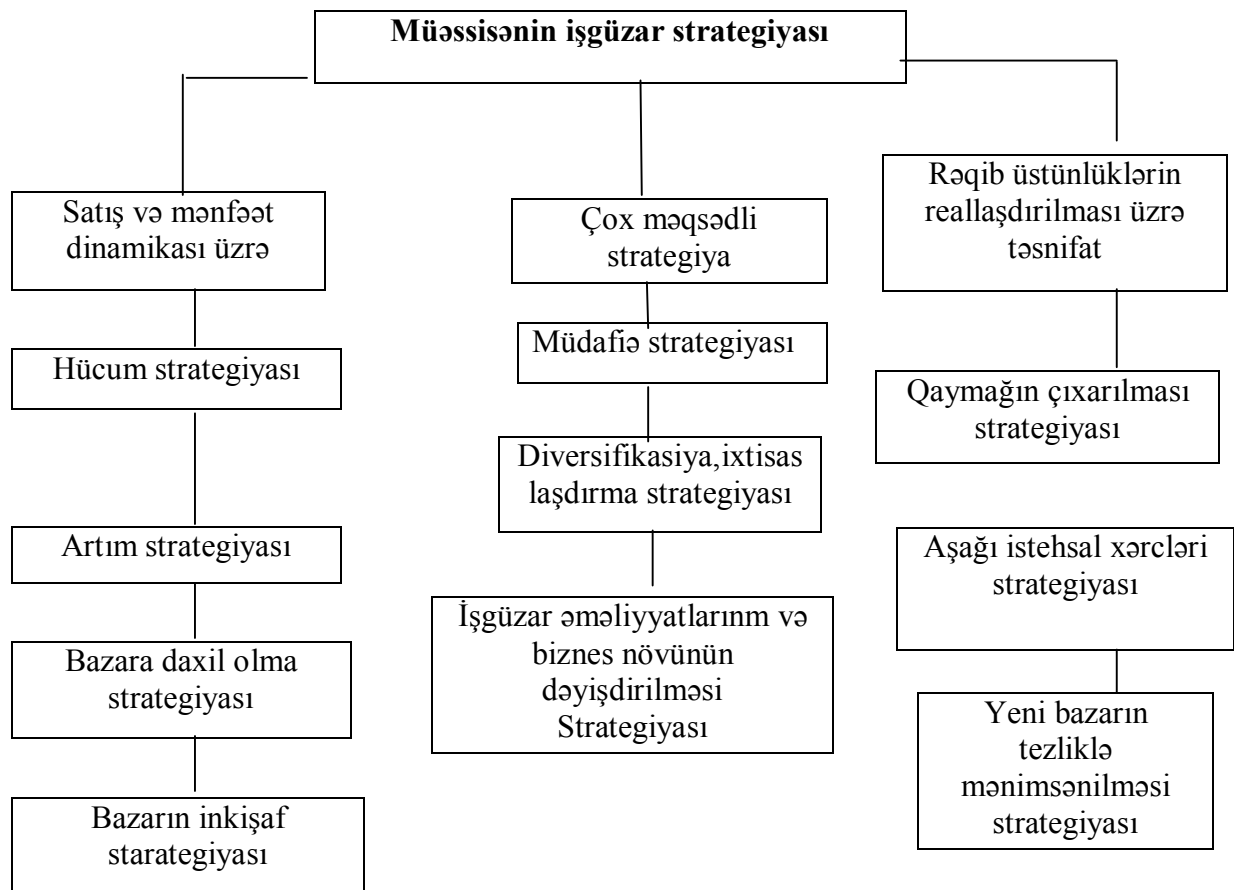
Biznesin nəzəriyyə və praktikası işin təşkili və idarə edilməsinə müxtəlif strateji yanaşmalar hazırlanmışdır. Bu müxtəliflik biznesin həyata keçirildiyi konkret mühit, xarici və daxili amillərin məcmusu, müvafiq biznes sahəsindəki tendensiya, qarşıya qoyulan məqsədin xarakteri və bir sıra digər amillərlə şərtlənir.

Biznes aləmində strategiyaların bütün növlərini 3 qrupda təsnifləşdirmək olar:

- Hücüm, yaxud sıçrayış strategiyası;
- Müdafiə, yaxud sağalma strategiyası;
- Biznes növünün azalması və dəyişdirilməsi strategiyası.

Biznes məsələləri üzrə tanınmış mütəxəssis P. Druker biznes strategiyasının 4 növünü ayırır:

- İlk daxil olmaq və kütləvi zərbə endirmək;
- Cəld və gözlənilmədən hücum etmək;
- Ekoloji boşluqları tapmaq və zəbt etmək;
- Əmtəənin, bazarın, yaxud sahənin iqtisadi xarakteristikasını dəyişdirmək.



Sxem 5. Müəssisənin işgüzar strategiyası (29,4)

Bütün bu strategiyalar adlarından da göründüyü kimi hücum xaraketri daşıyırlar. Hücum strategiyası firmanın rəqabət şəraitində bazarda birinci olmaq, bazara yeni yüksək keyfiyyətli mallar təklif etmək və onların istehsalının effektiv üsullarını təmin etmək cəhtini əks etdirir. Bu strategiya böyük məbləğdə xərc, yüksək qeyri-müəyyənlik və risklərlə səciyyələnən təşkilati yanaşma tələb edir.

İlk növbədə strategiyanın seçilməsində həlledici amil sahənin və müəssisənin güclü tərəfləri tədqiq olunur. Belə ki, mövcud imkanlardan maksimum səviyyədə istifadə olunmalıdır. Bununla birgə biznesin genişləndirilməsinə və yeni, artım potensialına malik sahələrə nüfuz etmənin yolları araşdırılmalıdır.

Strategiyanın seçilməsində müəssisənin maliyyə imkanları mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisənin yeni bazarlara çıxması, yeni növ məhsulun buraxılması, ya da yeni sahəyə keçid və s. bu kimi mühüm addımları əsaslı maliyyə xərcləri hesabına

başla gəlir.Bu baxımdan geniş maliyyə resurslarına malik olan,yaxud onlara rahat çıxış imkanı olan müəssisələr strategiyanın variantlarının seçilməsi zamanı daha münasib durumda olurlar.

İşçilərin ixtisas səviyyəsi də maliyyə resursları kimi strategiyanın seçilməsi zamanı mühüm məhdudlaşdırıcı amil kimi çıxı edir.İşçilərin ixtisas potensialının dərinləşməsi və genişlənməsi yeni istehsala ,yaxud da mövcud texniki imkanların keyfiyyət baxımında yeniləşdirilməsinə keçidə imkan verən vacib şərtlərdən biridir.

Müəssisənin strategiyasının seçilməsində xarici mühitdən asılılıq səviyyəsi böyük təsir göstərir.Bəzən elə situasiyalar olur ki,müəssisə öz malgöndərənələrindən o dərəcədə asılı olur ki,istər – istəməz strategiyanı mövcud potensialdan daha düzgün istifadə etmək imkanından çıxış edərək seçməli olur.Bu vəziyyətdə xarici asılılıq strategiyanın seçilməsində digər amillərlə müqayisədə daha həlledici rola malik olur.

Daha vacib həlledici amil- müəssisə rəhbərlərinin maraqlarıdır.Məsələn ,rəhbərlik risk etməyi xoşlayır,yaxud əksinə ,hər vəcdlə riskdən uzaqlaşmağa çalışır.Bu da öz növbəsində strategiyanın seçilməsində həlledici əhəmiyyət kəsb edə bilər.Bəzən kimlərlə hesab çürütmək,yaxud kimlərə isə nəse sübut etmək xatirinə rəhbərlik vacib qərarlar verə bilər ki,bu zaman digər amillər tamamilə kənarda qalmış olur. Zaman amili də mütləq nəzərə alınmalıdır.Belə ki,müəssisənin istər imkanları,istərsədə üzləşdiyi çətinliklər,yaxud planlaşdırılan hər hansı dəyişikliklər müəyyən zaman kəsiyinə malikdir.Bu halda həm təqvim zamanı,həm də strategiyanın reallaşması üzrə konkret fəaliyyətin həyata keçirilməsi arasındakı zaman intervalı eyni dərəcədə nəzərə alınmalıdır.Adətən zaman proseslərini uğurla idarə etməyi bacaran müəssisələr daha müsbət nəticələr əldə edirlər.

Məhsul portfelinin təhlili zamanı müəssisənin ,yaxud onun məhsullarının bazardakı payı ilə bütövlükdəki təsərrüfat fəaliyyətinin artım tempi ilə müqayisəsi aparılır.

Strategiyanın seçilməsinin ən son mərhələsi- onun qiymətləndirilməsidir.Bütün bu prosedurlar son olaraq mumi nəticəyə -seçilmiş strategiya ilə qarşıya qoyulmuş

məqsədlərə nail olub-olmayacağını müəyyən etməyə xidmət edir.Strategiyanın qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

Seçilmiş strategiyanın ətraflı vəziyyətinə və tələblərinə uyğunluğu.Strategiyanın ətraf subyektlərin tələbləri ilə bağlılığı,bazarın dinamikası və məhsulun həyat tsikli amillərinin nəzərə alınması,strategiyanın reallaşmasının yeni rəqib üstünlüklərinin əldə olunmamasına gətirib çıxarması yoxlanılır.

Seçilmiş strategiyanın müəssisənin potensialına və imkanlarına uyğunluğu.Bu halda seçilmiş strategiyanın işçi heyətinin imkanlarına ,müəssisənin maliyyə resurslarına uyğunluğu qiymətləndirilir,müəssisənin mövcud strukturunun strategiyanı uğurla reallaşdırmağa imkan verib vermədiyini ə ə müəyyənləşdirilir.

Strategiyanın səmərəliliyi aşağıdakı göstəricilər üzrə qiymətləndirilir:

- iqtisadi səmərə-strategiyanın mənfəətin həcmində və normasına təsiri,investisiyaların qaytarılma müddəti,daxili və xarici bazarlarda satışın həcmi;
- Sosial səmərə-strategiyanın əmək şəraitinə və cazibədarlığına ,təhsil və mədəniyyətin inkişafına,həyat tərzinə təsiri:
- texniki səmərə-strategiyanın məhsulun yenilik səviyyəsinin,keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyətinin dəyişməsinə təsiri
- Sistemli səmərə(sinergetik)-qarşılıqlı tamamlayan maşın və avadanlıqların istismarından və satışından alın əlavə gəlir.

Biznes strategiyasının seçilməsi maliyyə vəsaiti tələb edir.Belə ki,hücum strategiyasında prinsipə yeni texnoloji qərarların hazırlanmasına ,müdafiə strategiyasında texnoloji təkmilləşdirməyə əlavə pul vəsaiti sərf olunur.Lakin,hər bir strategiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində firma müəyyən uğur qazanmaqla yanaşı iflasa da uğraya bilər.Çünki hər bir strategiyanın özünə məxsus riskləri və gözlənilməz nəticələri vardır.Deməli,dayanıqlı,uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün biznesmen müxtəlif növ strategiyaları əlaqələndirməyi,istehsal prosesində bir strategiyadan digər strategiyaya keçməyi və ən səmərəli strategiya növünü seçməyi bacarmalıdır.Bazar konyukturunun dəyişilməsinə daha tez reaksiya verməyi bacaran,risklərdən

qorxmayan və yeni mükəmməl texnoloji qərarları asanca qəbul edən sahibkar öz fəaliyyətində çox vaxt müvəffəqiyyət qazanır.

Iqtisadçı P.Druker tərəfindən müəyyən edilmiş hucum strategiyasının növlərini nəzərdən keçirək.

“Kütləvi zərbə” strategiyası biznesmeni yenə bazarlarda yaxud yeni sahələrdə lider mövqelərini zəbt etməyə yönəldir. Lakin bu bütün sahibkarlıq strategiyaları arasında ən risklisidir. O, səhvləri bağışlamır və öz bəxtini yenidən sınağa imkan yaratmır, yalnız hərdənbir. Baxmayaraq ki, “kütləvi zərbə” strategiyası uğurlu sonluq zamanı böyük nəticələr əldə olunur, bu, çox zaman uğursuzluqla, tənəzüllə nəticələnir. Bu strategiyanın yalnız məhdud həcmli yeniliklərindən istifadəyə münasibətdə həyata keçirilməsi məqsədəuyğundur. Belə ki, yeniliklərin tətbiqi mənbələri və onların dinamikasının dərin təhlili və düzgün anlanmasını və eləcə də qüvvələrin və çoxlu miqdarda resursların fəvqəladə mərkəzləşdirilməsini tələb edir.

“Cəld və gözlənilməz hucum etmək” adlı digər strateji yanaşma özündə iki strategiyayı birləşdirir: yaradıcılıq imitasiyası və “sahibkarlıq dzyodosu”. Yaradıcılıq imitasiyası strategiyası dedikdə, müəssisənin artıq kim tərəfindənsə təklif olunmuş yeniliklər üzərində işə başlaması nəzərdə tutulur, belə bir yenilik olduğu zaman müəssisə bir müddət sonra eyni yeniliklərlə çıxış edir. Lakin bu öncəki ilə müqayisədə daha təkmil olur və ona pul verməyə hazır olan istehlakçının tələbini yerinə yetirməyə müqabil olmuş olur. Yaradıcılıq imitasiyası strategiyasını, məsələn, yeni fərdi komputerlərin yaradılması zamanı “IBM” şirkəti tətbiq etmişdir. Belə bir ideya ilk dəfə “Apple” şirkətində yaranmışdır. “IBM”-ə cəmi bir il kifayət etdi ki, fərdi komputerlər bazırında lider mövqeyini öz elinə almış olsun.

“Sahibkarlıq dzyodosu” strategiyası ilk növbədə yapon firmaları üçün xarakterikdir. Bu xüsusilə o zaman sərfəlidir ki, liderlər yeni ideyanı “görmürlər”, diqqət yetirmirlər, yaxud bir kənara qoymuş olurlar. Bu strategiyadan istifadə edərkən ilk öncə istehsalçının olduğu sahəni, onun aludələrini (əsasən də mənfi) siyasətini təhlil etməkdən başlamaq lazımdır, daha sonra bazarı tədqiq etmək

və seçilmiş strategiyanın daha çox uğur qazana biləcəyi sahəni müəyyən etməyə başlamaq lazımdır.

“Qaraul” strategiyası bir sıra tələblərin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Onlardan biri odur ki, təklif olunan məhsul ümumi prosesin elə bir hissəsi olmalıdır ki, heç kimdə şübhə qalmasın ki, onun istifadəsindən imtina böyük zərərle nəticələnəcək. Məs: “Alkon” şirkəti gözün kataraktasının ləğvi üçün aprılan əməliyyatların ümumi prosesin ritmi və loqikasına mane olan mərhələlərdən birini kənarlaşdırmağa imkan verən xüsusi ferment hazırladı. İndi bir oftalmoloq belə müəyyən yığım aparan “qaravul” statusu olmuş bu fermentsiz keçinə bilmir.

İkinci tələb isə ondan ibarətdir ki, bazar segmenti o qədər dar olmalıdır ki, heç kim onun banisinin sahibliyinə şərik çıxmasın. Bu bir növ hansısa “növlər” tərəfindən məskunlaşmış ekoloji boşluğa bənzəyir.

Müdafiə, yaxud sağalma strategiyası müəssisə tərəfindən bazar payının saxlanmasını və bazardakı mövqeyinin qorunmasını nəzərdə tutur.

Müdafiə strategiyası firmanın malik olduğu bazar payının və bazardakı mövcud durumunun, mövqeyinin qorunmasına yönəlmiş tədbirlər sistemini əhatə edir. Bu strategiya o zaman tətbiq olunur ki, firmanın bazardakı mövqeyi qənaətbəxş hesab olunur, yaxud onun fəal irəliləmə strategiyasını davam etdirməsi üçün kifayət qədər resursları olmur; firma “hücuma keçməkdən” daha güclü rəqiblərin əks hücumuna məruz qalmamaq, yaxud dövlətin cəza tədbirlərinə düşər olmamaq üçün imtina edir. Belə vəziyyətdən firmanın davranışının mümkün variantları aşağıda göstərilir. Lakin bu tip strategiyalar kifayət qədər təhlükəlidir, elmi-texniki tərəqqi məqsədlərinə və rəqib-firmaların hərəkətlərinə aparmaq baxımdan ciddi diqqət tələb edir. Firma müflisləşmə və bazarı tərk etmə təhlükəsi ilə üz-üzə qala bilər, yalnız ona görə ki, rəqiblərin yeni icadları, keyfiyyət dəyişiklikləri nəzərdən qaçılmışdı, daha doğrusu firma bir anlıq “mürğələmişdir”. Bu isə müasir rəqabət mühitində bağışlanmaz səhvdir.

Müdafiə strategiyası texnoloji dəyişikliklər aparmaq məqsədi güdmür, texniki-iqtisadi göstəricilərin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən tədqiqatların yerinə yetirilməsini

və əlverişli vəziyyətdə isə istehsalın texnoloji, texniki silahlanma səviyyəsinin yüksəldilməsini nəzərdə tutur. Müdafiə strategiyasının qarşısında duran vəzifələr ənənəvi strategiya və inhisarçı strategiya seçməklə həll edilə bilər. Əgər müəssisə bazara təklif etdiyi məhsulların keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa çalışarsa, onda ənənəvi strategiyayı, uzun müddət bazarda inhisarçı çevrə tutmaq istəyirsə inhisarçı strategiyayı seçməlidir.

Biznes növünün azalması və dəyişilməsi strategiyası firmaya uzunmüddətli dövrdən sonra öz qüvvəsini bərpa etmək və yenidən qruplaşdırmaq lazım gəldikdə, lakin iqtisadiyyatda köklü dəyişikliklər və böhranlar baş verən zaman işin səmərəliliyinin artırılması tələbi meydana çıxdıqda və digər situasiyalarda həyata keçirilir. Onların reallaşdırılması, adətən, ağrısız ötürür. Lakin o da həqiqətdir ki, bu tədbirlər sistemi artım strategiyası kimi firmanın inkişafına yönəlmişdir və bu məqsədə xidmət edir. Sadəcə olaraq müəyyən şərtlər daxilində və müəyyən zaman kəsiyində ondan qaçmaq mümkün olmur. Hətta bəzən elə olur ki, bu, biznesin yenidən qurulması və “təzələnməsi” üçün yeganə çıxış yolu olur. Praktikada firmalar eyni zamanda bir deyil, bir neçə strategiyadan yararlana bilərlər. Bu, xüsusilə də, çoxsahəli şirkətlərdə daha tez-tez rast gəlinir.

3.2. Biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi

Menecmentin texnologiyası baxımından idarəçilik qərarları aşağıdakı üç mərhələdən ibarətdir:

- a) Qərarların hazırlanması;
- b) Qərarların qəbul edilməsi;
- c) Qərarların həyata keçirilməsi.

İdarəetmə qərarların hazırlanması prosesinin ümumi məzmunu: 1) Problemin, situasiyanın, vəzifələrin təhlili, aydınlaşdırılması və məqsədin formalaşması; 2) Ümumi məlumatların əldə edilməsi və təhlili; 3) Qərarların qəbul edilməsi zəruriyyətinin aşkara çıxarılması; 4) Meyarların seçilməsi; 5) Vəzifələrin parametrlərinə

təsir edən amillərin əsaslandırılması; 6) Vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi; 7) Qərar modellərinin hazırlanması; 8) Qərar modelinin əlverişliliyinin qiymətləndirilməsi; 9) Alqoritmin tərtib edilməsi; 10) Proqramın tərtib edilməsi; 11) Qərarın qəbulu zamanı şəraitin qiymətləndirilməsi; 12) Variantların seçilməsi və qiymətləndirilməsi; 13) Əlverişli qərar variantının seçilməsi; 14) Qərarın konkretləşməsi, hissələrə ayrılması, yekun qərarın qəbul edilməsi; 15) Qərarların sənədləşməsi; 16) Qərarların icraçılara çatdırılması; 17) Qərarın icrası üzərində nəzarət qaydasının müəyyənləşməsi.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilmə mexanizmi. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilmə mexanizmi menecment qaydaları və menecment texnologiyası ilə üzvi şəkildə əlaqədardır. İ.N.Qreçikova mexanizm dedikdə aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1) Qərarların qəbul edilməsinə ümumi rəhbərlik; 2) Qərarların qəbul olunması qaydası; 3) Qərarların qəbul olunmasında planın rolu; 4) Rəhbər işçilərin (eyni səviyyəli) ikitərəfli qərarların fərdi qaydada qərar qəbul etməsi; 5) Məqsədli qruplar və qərarların qəbulunda onların rolu.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda adı çəkilənlərin hamısını idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi mexanizminə aid etmək düzgün olmazdı. Burada iqtisadi, hüquqi, mənəvi, motivləşdirmə forma və metodlarının da böyük əhəmiyyəti vardır.

Qərarların qəbul edilməsi metodları. İdarəetmədə qərarların qəbul edilməsi metodları müxtəlif olsa da nəticə etibarilə aşağıdakı üç qrupa ayrılır:

- a) qeyri-formal (evristik) metod;
- b) kollektiv (qrup adamlar, komisiya, müşavirə və s.);
- c) kəmiyyət (riyazi funksiyalar, modellər)

Qeyri-formal (evristik) metod menecerin analitik yaradıcı qabiliyyətinə, məntiqi mühakiməsinə əsaslanır. Burada menecerlərin şəxsi intuisiyası başlıca rola malik olur.

Kollektiv metod qərarların kollektiv formada qəbul edilməsi ilə bağlıdır. Müvafiq adamlar qrupu hər hansı bir problemin həlli üzrə qərarlar qəbul edirlər. Burada ideyalar irəli sürülür, mütəxəssislər tərəfindən araşdırılır. Qərarların kollektiv qəbulu bəzən “beyin hücumu” adlandırılır. Sənayecə inkişaf etmiş eləcə də Yaponiyada Delfi

metodu (Yunanistanın Delfi şəhərinin adıdır-gələcəyi görə bilən müdrik adamlar şəhəri) geniş yayılmışdır. Burada ideyalar, sorğular ekspert qaydasında təsdiq edilir.

Kəmiyyət metodunun əsasında informasiya massivi durur. Burada xətti modelləşdirmənin, dinamik proqramlaşdırmanın oyunlar nəzəriyyəsinin, statistik modellərin böyük əhəmiyyəti vardır.

Menecment sistemində səmərəli, ardıcıl qərarların qəbul edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bunsuz ümumi menecment funksiyalarının lazımi nəticələri də mümkün olmazdı. İdarəetmə qərarları da informasiyalar kimi keyfiyyətli olmalıdır. Bu məqsədlə idarəetmə qərarlarına qarşı aşağıdakı əsas tələblər qoyulur:

- Məqsədli meylə, istiqamətə malik olması;
- Sistemli, kompleksli əsaslandırılması;
- İyerxialı qaydada subordinasiya olunması;
- Konkret ünvanlı olması;
- Direktivliyi;
- Müvafiq resurslarla təminatı.

İdarəetmə qərarları bir çox prinsiplər, əlamətlər üzrə təsnifata ayrılır. Aşağıdakı sxemdə qərarlar idarəetmə funksiyaların, situasiyaların, hadisələrin müəyyənlik səviyyəsi və s. əlamətlər baxımından nəzərdən keçirilir:

Sxem 5.İdarəetmə funksiyaları.

İdarəetmənin funksiyalarına görə	Situasiyaların müəyyənlik səviyyəsinə görə	Funksional məzmununa görə	Vəzifələrin həlli xarakterinə görə
Planlaşdırma	müəyyənlik şəraitində	maliyyə	operativ
təşkilətmə	qeyri-müəyyənlik şəraitində	Vergi	strateji
motivləşdirmə	risk şəraitində proqramlaşdırılan	Istehsal	---
uçot, nəzarət və s. funksiyalar üzrə	Proqramlaşdırılmayan	kommersiya	---

İdarəetmə problemləri bir qayda olaraq idarəetmə qərarlarını tələb edir. Bu xüsusən mürəkkəb təsərrüfatçılıq situasiyalarına, problemlərinə aiddir. Həmin problemlərin, situasiyaların məzmunu müxtəlif idarəetmə orqanlarının konkret

fəaliyyətini, qərarlarını tələb edir. Məsələn, mühüm elmi-texniki kəşflər, sahə, ərazi problemləri, sahə və sahələrarası, respublikalar, qloballaşmış problemlər hər hansı bir müəssisə, yaxud şirkətin qəbul etdiyi qərarlarla tənzim oluna bilməz. Deməli, problemlər müxtəlif səviyyələrdə öz həllini tapmalıdır.

Mürəkkəb təsərrüfat situasiyalarının meydana gəlməsi yalnız obyektiv iqtisadi qanunların tələblərinin pozulması ilə deyil, həm də idarəetmə məqsədlərinin düzgün müəyyən edilməməsi, habelə sosial-iqtisadi inkişafın öz qanunauyğunluqlarından da irəli gələ bilər. Belə ki, ölkənin iqtisadiyyatının cari və perspektiv inkişaf istiqamətləri obyektiv olaraq xalq təsərrüfatı sahələrində struktur dəyişikliklərini, təbii resurslardan kompleks istifadə olunması, məhsuldar qüvvələrin səmərəli yerləşdirilməsi, əmək ehtiyatlarından tam istifadə edilməsi, əhalinin, ölkənin ərazisi üzrə miqrasiyası meydana çıxır. Məsələn, respublikada əhalinin təbii artımı ilə yeni iş yerlərinin yaradılması arasında xeyli uyğunsuzluqlar vardır. Bundan başqa məktəbləri qurtaran mütəxəssislər də işlə təmin olunmalıdır.

Sosial-iqtisadi situasiyalar hadisələrə, onları əmələ gətirən səbəblərə, amillərə sistem və konkret-tarixi halda yanaşmaları tələb edir. Yalnız tarixi halda yanaşma nəticəsində, əvvəllər mövcud olan ziddiyyətlərin səbəblərini aşkar etmək və qəbul edilmiş qərarların mümkün olacaq nəticələrini müəyyən etmək olar.

İdarəetmə qərarlarının düzgün dərk edilməsi və onun xüsusiyyətlərinin hərtərəfli öyrənilməsi həmin qərarlara aspektli yanaşmağı tələb edir. Aspektli yanaşma idarəetmə qərarlarının elmi cəhətdən əsaslandırılması üçün də çox vacibdir. İdarəetmə qərarları müxtəlif elmlər, o cümlədən fəlsəfə, iqtisadiyyat, hüquq, sosialogiya, psixologiya tərəfindən öyrənilir. Hər bir elmi sahə idarəetmə qərarlarını öz müddəaları əsasında izah edir. Nəinki müxtəlif məsələlər, hətta eyni idarəetmə məsələləri də müxtəlif cəhətdən izah edilir və ona görə də həmin məsələlərin həllinə kompleks yanaşmaq zəruriyyəti meydana çıxır.

İdarəetmə qərarlarına siyasi, iqtisadi, sosial, psixoloji, hüquqi və təşkilətmə və s. aspektlərdə yanaşmaq olar.

Səlahiyyət və məsuliyyətin bölüşdürülməsi:- Təşkilati qərarların əksəriyyətinin qəbul edilməsi üçün başlıca elementlərdən biri təşkilat daxilində səlahiyyətlərin (hakimiyyətin) adamlar və istehsal vahidləri arasında bölüşdürülməsidir. *Səlahiyyətlərin* adamlar arasında bölüşdürülməsi nəticəsində hakimiyyət menecerlərdən işçilərə keçir. Menecerdən işçilərə yönələn bu hakimiyyət bölgüsü adətən səlahiyyətlərin həvalə olunması adlanır. Hakimiyyət həmçinin təşkilatın daxilində müxtəlif səviyyəli istehsal vahidləri və ya şöbələri arasında da bölüşdürülür. Təşkilati səviyyələr arasında hakimiyyətin bölüşdürülməsi qeyri-mərkəzləşdirmə adlanır. Bu yollardan hər hansı birinə müraciət etməzdən əvvəl hakimiyyətin təbiətini öyrənmək lazımdır.

Hakimiyyətin müxtəlif tərifləri vardır. Onlardan ikisini göstərim:

1. Hakimiyyət – müəyyən məqsədin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar ictimai münasibətlərin meydana gəlməsinə, dəyişilməsinə və ya dayandırılmasına gətirib çıxaran və adamların davranışına təsir edən sosial idarəetmə alətidir.
2. Hakimiyyət – təşkilatın daxilindəki hər bir mövqe ilə əlaqədar olan qanuniləşdirilmiş qüvvədir. O, adətən əmr etmək, icra etmək, qərar qəbul etmək və resursları sərf etmək hüququnu əhatə edir.

Hakimiyyət konsepsiyasının hər cür müzakirəsi hakimiyyətin və qüvvənin hansı nisbətdə olmasının başa düşülməsini tələb edir. Adamlar adətən hakimiyyəti və qüvvəni eyniləşdirirlər. Lakin əgər qüvvə fəaliyyət göstərmək və ya təsir etmək qabiliyyətidirsə, hakimiyyət isə bunları məhz belə etmək hüququdur. İnsan lazımı hakimiyyətə malik olmasa da o, müəyyən işi görmək gücünə malik ola bilər. Qüvvə müxtəlif tip resurslara nəzarətdən doğur və beləliklə insanın təşkilatdakı mövqeyindən asılı deyildir. Lakin təşkilatdakı mövqe insanı qanuni qüvvə adlanan xüsusi qüvvə tipi ilə təmin edir.

Hər bir təşkilatda menecerin qarşılaşdığı ən vacib problemlərdən biri tabeliyindəki işçilərə səlahiyyətlər vermək və yuxarı səviyyəli rəhbərlikdən səlahiyyətlər almaqdır. Səlahiyyətlərin verilməsi tabeliyində olan işçilərə müəyyən

tapşırıqların və hakimiyyətin verilməsi prosesidir. Bu zaman həmin fəaliyyət növləri üçün məsuliyyəti də işçilər öz üzərilərinə götürürlər.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dörd əsas səbəbə görə vacibdir:

1. O, menecerin qabiliyyətini və səriştəliliyini genişləndirir. Əsas qulluqçulara müxtəlif vəzifələri həvalə etməklə menecer daha ciddi problemləri öz üzərinə götürmək və öz fəaliyyətini daha yaxşı planlaşdırmaq imkanına malik olur.
2. Səlahiyyətlərin verilməsi potensial menecerlərin tədrisi və testləşdirilməsi üçün əla imkanlar təmin edir. Yuxarı səviyyəli rəhbər əgər müəyyən idarəetmə öhdəliklərini tabeliyində olanlara həvalə etdikdə bu işçilər istehsal vahidlərinin fəaliyyəti haqqında daha çox məlumat almaq və idarəçilik ustalığını artırmaq imkanı əldə edirlər.
3. Səlahiyyətlərin verilməsi işçilərin xüsusi sahələrdəki unikal təcrübəsindən və biliklərindən istifadə etməyə imkan yaradır.
4. Səlahiyyətlərin verilməsi menecerlərin işində ixtisaslaşdırmaya imkan verir. Başqa sözlə, bu, menecerin vəzifələrini bölüşdürməyə və onların xüsusi biliklərinə əsaslanaraq bəzi işçiləri menecer təyin etməyə imkan verir.

Səlahiyyətlərin müəyyən hissəsinin menecerlərdən tabeliyindəki işçilərə həvalə olunması üç mühüm elementi əhatə edir:

- Öhdəlikləri (tapşırıqları) bilavasitə öz tabeliyindəki işçilərə vermək;
- Tabeliyindəki işçilərə bu öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün lazım olan hakimiyyəti vermək;
- Öhdəliklərin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti müəyyən etmək.

Öhdəliklərin verilməsi səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi prosesinin bir elementidir. Öhdəlik isə menecerin və ya təşkilatın başqa üzvünün həyata keçirəcəyi tapşırıq, göstəriş, hərəkət və ya qərardır. Bilmək lazımdır ki, menecer işçisinə həvalə etdiyi öhdəlikdən faktiki imtina edə bilməz. Hətta menecer çalışsa belə işçi öhdəlikləri öz üzərinə götürsün, yenə də məsuliyyət menecerin üzərində qalır.

Qeyd etdik ki, hakimiyyət əmr etmək, icra etmək, qərarlar qəbul etmək və resursları xərcləmək hüququdur. Səlahiyyətlərin verilməsində ikinci addım ondan ibarətdir ki, menecer hakimiyyəti tabeliyindəki işçiyə həvalə edir, işçi isə öz

növbəsində verilmiş səlahiyyəti üzərinə götürür. İşçi yeni öhdəlikləri həyata keçirmək üçün lazım olan qərarları qəbul etmək və resursları xərcləmək hakimiyyətinə də malik olmalıdır.

Hakimiyyət və öhdəliklər arasında balansın olması səlahiyyətlərin verilməsinin səmərəliliyi üçün başlıca şərtidir. Bu balans adətən *naritet prinsipi* adlanır və öhdəliklərlə hakimiyyətin bərabər olmasını təsdiq edir.

Məsuliyyət səlahiyyətlərin verilməsinin üçüncü elementidir. Məsuliyyətin nə olduğunu başa düşmək üçün iki ünsürü yadda saxlamaq lazımdır. Birincisi, əmin olmalısınız ki, sizin işçiniz tapşırılan öhdəliyin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət daşıdığını başa düşür və razılaşır. Bu qəbul olunmuş öhdəlik hissi işçilərin öhdəliklərə diqqətini təmin etməyə kömək edir, onları sual verməyə və “qaranlıq yerləri” aydınlaşdırmağa sövq edir, eləcə də işçilərin inamlılıq səviyyəsini ölçməkdə və nəzarət etməkdə menecerlərə kömək edir. İkincisi, menecerlər məsuliyyəti işçilərə verə bilmir. Menecer işçisinə müəyyən öhdəliyi tapşırır və nəzərdə tuta bilər ki, həmin adam məsuliyyətlidir. Lakin menecer özünün məsuliyyətindən imtina edə bilməz, əmək bölgüsü müəyyən əmrlər zəncirindən keçdiyi üçün menecer tapşırığın kim tərəfindən yerinə yetirilməsindən asılı olmayaraq tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün məsuldur.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinin müəyyən üstünlüklərinin olmasına baxmayaraq bu prosesdən səmərəli istifadə edilməsinə mane olan müxtəlif sədlər mövcuddur. Bu sədlərin mənbələri bunlardadır:

1) supervizorda (menecerdə) 2) tabeliyindəki işçilərdə 3) təşkilatda

1) Supervizorlar və ya menecerlər səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə mane olurlar və bu halda onlar aşağıdakı mövqelərindən birində və daha çoxunda dayanırlar:

- onlar hakimiyyətə malik olmaq istəyirlər və hakimiyyətin bir zərrəsini də tabeliyindəki işçilərə vermək istəmirlər;
- onlar səlahiyyətlərin verilməsinə zəiflik əlaməti kimi baxırlar;
- fəaliyyətin öhdəsindən gələ bilməsinə şübhə edirlər;

- onlar öz fəaliyyətlərində təhlükəsizliyi hiss etmirlər və qorxurlar ki, yaxşı işləyən işçi onlardan daha yaxşı görünə bilər;
- onlar hiss edirlər ki, nəyisə yaxşı görmək lazımdırsa, bunu onlar özləri etməlidirlər;
- tabeliyindəki işçiyə işin necə yerinə yetirilməsini öyrətmək üçün vaxt sərf etmək istəmirlər.

2) Tabelikdəki işçilər də səlahiyyətlərin verilməsinə mane ola bilərlər. Belə ki :

- əlavə öhdəlik götürmək üçün imkana malik olduqlarına əmin deyillər;
- uğursuzluqdan qorxurlar;
- onlar əlavə öhdəliyə əlavə mükafatı olmayan, növbədənkenar iş kimi baxırlar;
- işin yerinə yetirilməsi üçün informasiyanın və ya resursların çatışmaması ilə üzləşirlər;
- onlar hesab edirlər ki, problemi özləri həll etməkdənsə supervizordan (menecerdən) soruşmaq daha asandır.

3) Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə təşkilatın göstəriciləri və ya onun mədəniyyəti mane ola bilər:

- təşkilatın ölçüsü ya kiçikdir, ya da işçiyə tapşırılacaq fəaliyyət növləri azdır;
- təşkilatda səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ənənəsi yoxdur.

Təşkilati vahidlər arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi təşkilatın nə dərəcədə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmasını müəyyənləşdirir.

Hakimiyyətin menecerdən işçiyə keçməsinə olduğu kimi təşkilatda hakimiyyət çox sayda vahidlər, şöbələr və menecment səviyyələri üzrə də bölüşdürülür. Qeyri-mərkəzləşdirmə hakimiyyətin bütün təşkilat üzrə bölüşdürüldüyünü, mərkəzləşdirmə isə hakimiyyətin təşkilatın yuxarı pillələrində cəmləşdiyini göstərir.

3.3. Biznes planının inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi

Muasir biznesin tələblərindən biri də yeni ideyaların planlaşdırılmasından, daha dəqiq desək biznes-planların işlənib hazırlanmasından ibarətdir. Bu, ilk növbədə, sahibkarlıq subyektlərinə öz strategiyasını qurmağa, mövcud vəziyyəti real

qiymətləndirməyə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi düzgün müəyyənləşdirməyə, lazımi işçi personal toplamağa, bazarı strategiyaya uyğun olaraq araşdırmağa imkan verir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, yeni ideyanın həyata keçirilməsində planlaşdırmanın lazımi səviyyədə aparılmamağı, adətən gözlənilməz problemlər əmələ gətirir. Məhz yeni ideyanın həyata keçirilməsi üçün bütün aspektlər nəzərə alınmaqla düzgün tərtib olunmuş biznes-planın mövcudluğu müsbət nəticələrin əldə edilməsi üçün zəmin yaradır.

Biznes-plan, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın dərin analizini, həyata keçirilmə prosesində qarşılaşması mümkün olan problemlərin öyrənilməsini və bu problemlərin həlli yollarının tapılmasını təmin edir. Həqiqətən də, düzgün tərtib olunmuş biznes-plan, son nəticədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin məqsədəuyğun olub-olmamağını, bu ideyanın həyata keçirilməsinə sərf ediləcək vaxt, güc və maliyyə vəsaitlərinin özünü doğruldub-döğrultməyəcəyindən xəbər verir.

Beləliklə, məlum olur ki, hər bir ideyanın həyata keçirilməsi üçün biznes-planın mövcudluğu dövrümüzün vacib tələblərindəndir. Bu kitabda, biznes-planın tərkib hissələri, onun hazırlanması prinsipləri, nə üçün istifadə edilməsi, müxtəlif yerli və xarici maliyyə institutlarının biznes-planların hazırlanmasına olan tələbləri haqqında məlumatlar öz əksini tapmışdır.

Son zamanlar ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi ilə əlaqədar olaraq çox tez-tez “biznes”, “biznes ideya”, “biznes plan” kimi sözləri eşidir, müxtəlif KİV vasitələrində onlara rast gəlirik. Bəs biznes nədir? Terminologiya lüğətlərində “biznes” – “gəlir əldə etməyə yönəldilmiş iqtisadi fəaliyyət” kimi izah edilir, yəni bizneslə məşğul olmaq deməkdir, biznesin məqsədi isə gəlir əldə etməkdir. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə iqtisadiyyatın elə bir sahəsi yoxdur ki, orada sahibkarlar əvvəlcədən özlərinin Biznesplanlarını tərtib etmədən işə başlasınlar. Bu tamamilə aqrobizneslə, yəni kənd təsərrüfatı, emal sənayesi və onların xidmət sahələri ilə məşğul olan iş adamlarına da aiddir.

Sahibkarların əksəriyyəti yeni biznesin yaradılması və ya mövcud biznesin inkişafı üçün əlavə maliyyə vəsaitləri cəlb etməyin çətin olduğunu qeyd edir.

Müasir biznes fəaliyyəti müəssisədən biznesin effektiv idarə olunmasını tələb edir. Bu mənada müxtəlif kredit institutlarının və fondların kredit verərkən biznes planlarda əks olunan məlumatlara xüsusi diqqət verməsini anlamaq çətin deyil. Çünki biznesini düzgün idarə etməyən və planlaşdırmayan bir müəssisəyə kredit verilməsi böyük risklərlə bağlıdır.

Biznes-plan iki hissədən: görülməli işin ideyasından, məqsədindən və bu ideyanın, məqsədin həyata keçirilməsindən, təşkilindən ibarətdir. Başqa sözlə dedikdə Biznesplanda nəzərdə tutulmuş biznesin, yəni gəlir əldə etmək məqsədinin qısa, dəqiq və aydın şərhini verilir və ona nail olmağın şərtləri, yolları aşkarlanır.

Biznes-Planın tərtib edilməsinin üç mühüm əhəmiyyəti vardır:

1. Biznes-plan – biznesin, yəni gəlir əldə etməyin idarə olunmasının əsaslarını hazırlamaqda istifadə edilə bilər.
2. Biznes-plan elə bir alətdir ki, iş adamı onun köməkliliyi ilə təsərrüfatın müəyyən dövr ərzində faktiki fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirə bilər.
3. Biznes-plan – təsərrüfatın inkişafına pul vəsaitinin cəlb edilməsinin, “təpilməsinin” vasitəsidir.

Qeyd olunanlar bir daha onu sübut edir ki, hər bir iş adamı üçün əvvəlcədən Biznes planının tərtib edilməsi olduqca vacibdir. Biznes-plan müqəddimədən, yəni girişdən və əsas iki fəsildən ibarət tərtib edilir:

Birinci fəsildə biznesin təsviri, ikinci fəsildə isə maliyyə planı verilir. Lakin bilmək lazımdır ki, bu fəsilər bir-biri ilə uzvu surətdə bağlıdır və biri digərini tamamlayır. Yəni maliyyə planı hazırlanarkən həmişə biznesin təsviri fəsilindən müddəalara əsaslanılmalıdır. Biznes-plan obyektiv reallığı əks etdirən texniki-iqtisadi məlumatlar əsasında işlənib hazırlanmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatı amillərinə, elmi-texniki nailiyyətlərə, təşkilatitexnologiyasına

reallıqlara əsaslanmayan Biznes-planla həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyətindən müvəffəqiyyət gözləməyə dəyməz. Ona görə də biznes-planın hazırlanmasına formal yanaşmaq olmaz. Bu cür yanaşma sahibkarlıq fəaliyyətinə tamamilə ziddir.

Biznes-planların hazırlanması zamanı aşağıdakı amillərə əsaslanmaq lazımdır:

- Müəyyən bir məhsul istehsalı və yaxud xidmətin göstərilməsini nəzərdə tutan konkret təklifin (layihənin) olması;
- Oxşar məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan müəssisələrin istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin hərtərəfli öyrənilməsi;
- İdarəetmədə istifadə olunan texniki-iqtisadi, maliyyə-kredit və sosial-təşkilati mexanizmlərin öyrənilməsi.

Biznes-planın hazırlanması 2 mühüm mərhələni əhatə etməlidir:

I mərhələdə - təşkil ediləcək biznes, onun satış bazarı, cəlb ediləcək maliyyə mənbələri və s. haqqında zəruri informasiyalar toplanılır.

II mərhələdə toplanmış informasiyalar sistemləşdirilir.

Biznes-plan hazırlanan zaman nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələlərinə və ardıcılığına diqqət yetirilməli, tələb olunan vəsaitin həcmi, xərclərin öz vəsaiti və ya cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına ödənilməsi, gözlənilən nəticələr və sair göstəricilər hesablanmalı və uzlaşdırılmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, cəlb olunmuş vəsaitlərin çox olması, həmin layihənin həyata keçirilməsinin bir qədər riskli olduğunu göstərir. Ona görə də, daxili maliyyələşdirmə mənbələrinin aşkar olunmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Biznes-plan əsasında aşağıdakı mühüm iqtisadi məsələlər həll edilir:

- Müəssisənin strateji inkişaf konsepsiyasının məqsədəuyğunluğunun iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması;
- Müəssisənin fəaliyyətindən əldə ediləcək məhsul istehsalı və satışı həcmnin, maliyyə nəticələrinin, mənfəətin və sair göstəricilərin hesablanması;
- Müəssisənin qarşısında qoyulan məsələlərin həlli üçün lazım olan maliyyə mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- Strateji inkişaf xəttinin həyata keçirilməsi üçün texniki və təşkilati tədbirlərin

muəyyənləşdirilməsi.

Biznes-plan hazırlanan zaman görülcək konkret işlərin siyahısı dəqiqləşdirilir və lazım olan maddi və əmək ehtiyatları qiymətləndirilir. Görülcək işlər üzrə fəaliyyət proqramı kimi, biznes-plan işguzar təkliflərin hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir.

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, nəinki bu bolmənin, ümumiyyətlə Biznesplanın tərtib olunmasına başlamazdan əvvəl ideyanın aid olduğu satış bazarı haqqında lazımi məlumatlar toplanmalıdır. Satış bazarı haqqında geniş məlumatın toplanması və düzgün analiz edilməsi, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin uğurla nəticələnməsini təmin edən amillərdəndir. Bununla yanaşı satış bazarı haqqında geniş məlumatın verilməsi, xüsusilə sərmayədar və ya kredit verən təşkilatlar üçün Təşəbbuskarın bazar haqqında məlumatlı olub-olmamağının göstəricisidir. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması bolməsi aşağıdakı məlumatları əhatə edir:

- Bazarın son beş il ərzində vəziyyəti;
- Bazarın gözlənilən inkişaf tempi;
- Məhsulun (iş və ya xidmətin) son illər yaranmış yeni növləri;
- Tələbat və təklifin dəyişməsi;
- İstehsal;
- İdxal;
- İxrac;
- Bazarın həcmi və tutumu;
- Qiymət siyasəti
- Satış kanalları;
- Bazarda mövcud qiymət siyasəti;
- Bazarda məhsulun (iş və ya xidmətin) mövcud reklam təminatı;
- Problemlər;
- Proqnoz və perspektivlər.
- Risklər və s.

Eyni zamanda, Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması bolməsində, qabaqcadan Təşəbbuskar və ya onun cəlb etdiyi ixtisaslaşdırılmış muəssisənin, bazarın oyrənilməsi məqsədilə istehlakçı rəylərinin oyrənilməsi istiqamətində həyata keçirdiyi sorğu, fokus qrup və digər araşdırmaların nəticələri də əks oluna bilər. Bu amil, satış bazarı haqqında məlumatların daha dəqiq və əsaslandırılmış olmasını təmin etmək iqtidarındadır.

Sozsuz ki, Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması həyata keçirilərkən, məhz Təşəbbuskar tərəfindən bazarın coğrafiyası müəyyənləşdirilir. Daha doğrusu, yeni ideyanın məhsulunun satılması nəzərdə tutulan ərazidə (rayondaxili, regiondaxili, ölkədaxili və s.) mövcud bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması həyata keçirilir.

Nəticə və təkliflər

Biznes – istehlakçıların tələbatının ödənilməsi və mənfəətin (gəlirin) əldə edilməsi məqsədilə təşəbbüskar insanlar arasında işgüzar münasibətlərin məcmusudur. Biznes və onun mühüm istiqaməti olan sahibkarlıq fəaliyyəti bazar iqtisadiyyatının ayrılmaz tərkib hissəsidir, iqtisadi artım tempini, ümumi daxili məhsulun strukturunu və keyfiyyətini müəyyən edir. Biznesin inkişafı demokratik prinsiplərə və azad bazar münasibətlərinə əsaslanan milli iqtisadiyyatın formalaşması və davamlı inkişafına kömək edir.

Biznesin məqsədinə çatmaq üçün konkret vəzifələrin həlli nəzərdə tutulur. Biznes məqsədlərinin düzgün seçilməsi və yerinə yetiriləcək konkret vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi müəssisənin potensial imkanlarının tam səfərbərliyə alınmasına, əmək, material və maliyyə resurslarından daha səmərəli istifadə edilməsinə imkan verir.

Konsepsiya əvvəlki illərdə əldə olunmuş nailiyyətlər hesabına qlobal inkişaf meyillərinə qoşularaq diversifikasiya etmiş, səmərəli və rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatı formalaşdırmağı hədəfləyir ki, bu da özündə makroiqtisadi sabitliyin qorunması, biznes mühitinin yaxşılaşdırılması, özəl təşəbbüsün dəstəklənməsi, xarici iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi, ölkədə investisiya mühitinin yaxşılaşdırılması, səmərəli dövlət tənzimlənməsinin qurulması, ixrac yönümlü iqtisadiyyatın qurulması kimi çoxsaylı məqsədləri əhatə edir

Biznes konsepsiyası dedikdə isə müəssisənin (firmanın) məqsəd kimi onun bütün fəaliyyətini birləşdirən davranış xəttidir. Bunsuz müəssisə və hər hansı təşkilat fəaliyyət göstərə bilməz. Konsepsiya müəssisə üçün daha geniş anlayışdır. Biznesmen və ya sahibkar öz işini təşkilini planlaşdırarkən bu və ya digər sahəyə daxil olmaq üçün müəyyən iqtisadi məhdudiyyətləri də nəzərə almaq lazımdır. Bununla yanaşı həmçinin sahədə və nəzərdə tutulmuş regionda iqtisadi konyukturanı da yaddan çıxarmaq olmaz. Konyuktura tələb və təklif arasında nisbətləri, qiymət və məhsul ehtiyatlarının hərəkətini, digər göstəriciləri özündə əks etdirən formalaşmış

iqtisadi şəraitdir. Adətən elə hallar olur ki, bəzi bölgələrdə güclü inkişaf olduğu halda, digərləridə durğunluq müşahidə olunur. Həmişə biznesmen və sahibkar çox vaxt inkişafda olan regionlara can atırlar. Səmərəli və iqtisadi cəhətdən seçilmiş konsepsiya müəssisəyə qarşı müsbət fikir yaradır. Hər bir məqsədyönlü sistem bir neçə qolları ifadə edir. Məsələn istehsalçı, istehlakçı, tədarükçü, muzzdlu, ticarətçi vergi ödəyicisi rolunu yerinə yetirir. Konsepsiyaya daxildir:

- Biznesin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi;
- Fəaliyyət strategiyasının işlənməsi və ya məqsədlərə çatmaq üçün konkret yolların tapılması;
- Qarşıda duran məqsədlərə təcrübi nail olmaq vasitələrinin seçilməsi.

Konsepsiyanın işlənməsi biznesin qurulmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Onun biznesin uğuruna təsiri aşağıdakıları müəyyən edir:

1. Konsepsiyanın işlənməsi prosesi böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki müəssisənin rəhbərliyinə onun fəaliyyətinin əsasında olan amilləri hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan verir.

2. Konsepsiyanın dərk edilməsi biznesin geniş sahələrini əldə etməyə kömək edir ki, bu da həm firmanın rəhbərliyinə, həm də heyətinə baş verənlərə yaxından baxmaq imkanı verir.

3. Konsepsiya müəssisədaxili, kənarda əlqələr üçün böyük imkanlar yaradır.

Firmanın strategiyası müəyyən edilərkən aşağıdakı üç əsas məsələ ilə qarşılaşır:

1. hansı biznesə xitam verilsin.
2. hansı biznes davam etdirilsin.
3. hansı biznesə keçirilsin.

Bu o deməkdir ki, strategiyada əsas diqqət aşağıdakılara yönəldilir:

- a) təşkilat nəyi edir və nəyi etmir.
- b) fəaliyyətin həyata keçirilməsində nə mühümdür, nə vajib deyil.

Bizneslə məşğul olmağa qərar verən hər bir sahibkarın vəzifəsi ümumi görünüşdə ona gətirib çıxarır ki, öz fəaliyyət sferasını müəyyənləşdirdin, uğura

gətirən yeni ideyanı tapsın, mümkün risk nöqtəyi-nəzərindən onu hərtərəfli qiymətləndirsin və sonra isə nəzərdə tutulanları konkret nətiyə alana qədər həyata keçirsin.

Biznesin təşkili bir neçə mərhələləri əhatə edir:

1. Yeni ideyaların axtarışı və düzgün izah edilməsi.
2. Onun hərtərəfli qiymətləndirilməsi.
3. Bazarda «boşluqların» axtarışı.
4. Biznes planının işlənilib hazırlanması.
5. Fəaliyyət konsepsiyasının formalaşdırılması və biznesin məqsədlərinin seçilməsi.
6. Fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlanması.
7. Layihənin reallaşdırılması.
8. Müəssisənin təşkili və idarə edilməsi.

Ön mühüm strateji məsələlərdən biri müəssisənin yerinin seçilməsidir. Bu halda aşağıdakıları nəzərə almaq zəruridir.

1. İşçi qüvvəsi ilə təminat imkanları.
2. Material xammallarla təminat.
3. Xidmət imkanları.
4. Nəqliyyat imkanları.
5. Bazarlar.
6. Dövlət güzəştləri.

Müəssisənin yeri haqqında məsələyə baxarkən xammalın göndərilməsinə və hazır məhsulun istehlakçılara çatdırılmasına sərf edilən məsrəfləri nəzərə almaq lazımdır. Bizneslə loqosik sistem kimi baxıla bilər. Müəssisənin yerləşdiyi yerin seçilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edirlər. Burada yuxarıdakı hallardakı göstərilənlər nəzərə alınmalıdır.

Müəssisənin yerləşməsi ilə yanaşı onun işinin təşkili də xüsusi yer tutur. Müəssisənin təsis etdiklərindən və dövlət qeydiyyatından keçdikdən sonra hazırlanmış biznes planına uyğun işin təşkili vacibdir.

Effektiv iş üçün əməkdaşların funksional vəzifələrini və səlahətlərini, qarşılıqlı münasibətlərin dəqiq və aydın müəyyənləşdirmək lazımdır. Burada hər müəssisənin hər bir əməkdaşı özü üçün aydınlaşdırsın.

- onlar nəyi gözləyirlər.
- hansı səlahətlərə malikdir.
- digər əməkdaşlarla onun qarşılıqlı münasibətləri necə olmalıdır.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu Bakı - 1994
2. T. S. Vəliyev, Ə. P. Babayev, M. X. Meybullayev “ İqtisadi nəzəriyyə” Bakı - 2001
3. Biznesin əsasları. A.B.Abbasov, R.Ə.Abbasova, A.H.Fərruxov və b. Bakı-2005. -656 s.
4. Menecement. Şahbazov K., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b. Bakı-2005 1000 s.
5. Korporativ katiblik institutu və onun korporativ idarəetmədə yeri. Rəşad Rəsullu-Ataholdingin korporativ katibi. Təqdimat materialı. Bakı – 2006. -33 s.
6. Beynəlxalq Bankın strateji inkişaf departamentinin əsasnaməsi. 2005.
7. Bağırov D.A., i.e.d. Pürhani S.H. Nurlan, Bakı, 2005. 2 cild, 1078 səh.
8. İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. Bakı, 2002. 516 səh.
9. Azərbaycanın iqtisadiyyatı.Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti. Dərslik. Əliyev M.T. Maarif, Bakı, 1997. 218 səh.
10. Kicik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün əyani vəsait. Azərbaycan Respublikası
11. İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Komək Milli Fondu. Bakı, 2002. 78 səh.
12. A.H. Tağıyev, S.A. Fərzəliyev – “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”, Nəşriyyat “Təknur” Bakı-2007
13. Ə. Ələkbərov, F. İbrahimov – Menecment Bakı-2007
14. Hosking – “Business Studies”, “The HLT Group Ltd”. London-2000
15. K.A. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov – “Menecment” Nəşriyyat “AMAKA” Bakı – 2005
16. Ламбен Ж.Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., 2006. – 800 с.
17. Стратегический менеджмент. Под. редакцией Петрова. СПб., 2006. – 496 с.

18. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е. издание. Юнити, Москва – 2006. -830 s.
19. А.А. Блажевич. Стратегический менеджмент. УФА-2005. – 113 s.
20. Портер М.С. Конкуренция. Пер.с. англ. Москва – 2000. – 495 s.
21. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. Питер 2000. – 560 s.
22. Стратегия бизнеса /Под. Редакцией Г.Б.Клейнера. Москва 2000. -320 s.
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер.с. англ. Москва – 1999.- 576 s.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. Пер.с. англ. 1998.- 720 s.
25. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва – 1989. -519 s.
26. Developing Business Strategies. David A. Aaker. Ottawa-1997. – 380 s.
27. Strategic Management. David Cowley. Granfield School of Management – 2001. 110 s.
28. Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”. The McGraw-Hill companies-2003. - 70 s.
29. www.google.az
30. www.iqtisad.net
31. www.gyte.edu.tr
32. www.arama.com

SUMMARY

Business concept is an idea for a business that includes basic information such as the service or product, the target demographic, and a unique selling proposition that gives a company an advantage over competitors. A business concept may involve a new product or simply a novel approach to marketing or delivering an existing product. Once a concept is developed, it is incorporated into a business plan. This deliverable deals with concepts and not processes. A business concept is closely linked to the processes required to achieve any kind of objectives. It defines an environment for all processes to allow an open model based collaboration between all stakeholders. The focus is set on the early design phase.

РЕЗЮМЕ

Бизнес-концепция – концептуальное описание ключевой бизнес-идеи, формата бизнеса. Концепция бизнеса является составной частью стратегии компании – той ключевой идеей, вокруг которой, и для которой подробно прописывается стратегия предприятия.

Формально написанный документ позволяет прочитать и одинаково понимать его всем сотрудникам компании, которые должны быть знакомы с бизнес-концепцией, в том числе это важно для вновь приходящих в организацию сотрудников.

Формально написанный документ позволяет акционерам и топ-менеджерам контролировать деятельность организации, сравнивая запланированное и сделанное.

Акционеры должны понимать ключевую идею своего бизнеса. Только чётко сформулированная, логичная и оригинальная бизнес-концепция может лечь в основу разработки полноценной стратегии предприятия. Оценивая разработанную стратегию или предлагаемые к ней изменения, акционеры должны контролировать, чтобы стратегические разработки не противоречили, но были направлены на успешное развитие концепции бизнеса.

**Bayramlı Nərmin Möhsün qızının “Biznes konsepsiyasının seçilməsi”
mövzusunda dissertasiya işinin**

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı: Biznesin konsepsiyası (missiyası və fəaliyyət xətti) müəssisənin inkişafının və formalaşmasının ideologiyasını xarakterizə edir.

Onun hazırlanması fəaliyyət xəttinin formalaşmasına imkan verir. Səmərəli seçilmiş konsepsiya müəssisəyə qarşı müsbət fikir yaradır. Kollektivi konkret fəaliyyətə səfərbər edir. Bir sözlə konsepsiya – firmanın bütün rollarının çoxluğunu birləşdirən davranış xəttidir. Firma onsuz fəaliyyət göstərə bilməz.

Hər hansı dərəcədə konsepsiyada qeyri real ideyalar – nəticələr göstərir. Konsepsiyaya daxildir: biznesin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi; fəaliyyət strategiyasının işlənməsi və ya məqsədlərə çatmaq üçün konkret yolların tapılması; - qarşıda duran məqsədlərə praktiki nail olmaq vasitələrinin seçilməsi.

Konsepsiyanın işlənməsi, biznesin qurulmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Konsepsiyanın biznesə təsiri müxtəlif cür təzahür edir.

Konsepsiyanın işlənməsi prosesi böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki firmanın rəhbərliyinə onun fəaliyyətinin aşağıda olan amilləri hər tərəfli qiymətləndirməyə məcbur edir. Konsepsiyanın dərk edilməsi biznesin geniş panoramasını əldə etməyə kömək edir ki, bu da həm firmanın rəhbərliyinə və həm də heyətinə baş verənlərə yaxından baxmaq imkanı yaradır. Bunsuz uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini və müvəffəqiyyətlərini təmin etmək ağlasığmazdır.

Biznes konsepsiyasının işləyib hazırlayarkən müəssisənin fəaliyyətinin əsas xəttini istehlakçıların arzularından başlamaq lazımdır.

Fəaliyyət xətti həmişə əsas suala cavab verməlidir. Müəssisə hansı məqsədlə yaradılmışdır və kimlərə xidmət edir? Bu sualın cavabı müəssisə işinin qurulmasına və təşkilinə xidmət edir. Biznes konsepsiyasının işlənməsi onun məqsədlərini

müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur. Məqsədlər – o müəssisənin fəaliyyətində cəhd etdiyi əsas nəticələrdir.

Tədqiqatın obyekti. Təşkilati hüquqi forması Açıq Səhmdar Cəmiyyət olan biznes subyektləri tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Biznes konsepsiyasının formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznes konsepsiyasının formalaşmasının mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəçiliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznes konsepsiyasının hazırlanmasının nəzəri- metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

Biznes strategiyalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və biznes palının onun inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi izah edilir

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Biznes konsepsiyasının tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı qlobal kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Biznes konsepsiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- biznes strategiyasının əsas məqsədləri müəyyənləşdirilmişdir;
- biznes konsepsiyasının əsas istiqamətləri göstərilmişdir;
- konsepsiyanın strateji inkişafa təsiri müəyyənləşdirilmişdir;
- biznes konsepsiyalarının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir;
- biznes konsepsiyasının hazırlanmasının müasir formaları təhlil edilmiş və dəyərli təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədir.

Sonda aşağıdakı nəticə və təkliflər verilmişdir:

Biznes – istehlakçıların tələbatının ödənilməsi və mənfəətin (gəlirin) əldə edilməsi məqsədilə təşəbbüskar insanlar arasında işgüzar münasibətlərin məcmusudur. Biznes və onun mühüm istiqaməti olan sahibkarlıq fəaliyyəti bazar iqtisadiyyatının ayrılmaz tərkib hissəsidir, iqtisadi artım tempini, ümumi daxili məhsulun strukturunu və keyfiyyətini müəyyən edir. Biznesin inkişafı demokratik prinsiplərə və azad bazar münasibətlərinə əsaslanan milli iqtisadiyyatın formalaşması və davamlı inkişafına kömək edir.

Biznesin məqsədinə çatmaq üçün konkret vəzifələrin həlli nəzərdə tutulur. Biznes məqsədlərinin düzgün seçilməsi və yerinə yetiriləcək konkret vəzifələrin

müəyyənləşdirilməsi müəssisənin potensial imkanlarının tam səfərbərliyə alınmasına, əmək, material və maliyyə resurslarından daha səmərəli istifadə edilməsinə imkan verir.

Konsepsiya əvvəlki illərdə əldə olunmuş nailiyyətlər hesabına global inkişaf meyillərinə qoşularaq diversifikasiya etmiş, səmərəli və rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatı formalaşdırmağı hədəfləyir ki, bu da özündə makroiqtisadi sabitliyin qorunması, biznes mühitinin yaxşılaşdırılması, özəl təşəbbüsün dəstəklənməsi, xarici iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi, ölkədə investisiya mühitinin yaxşılaşdırılması, səmərəli dövlət tənzimlənməsinin qurulması, ixrac yönümlü iqtisadiyyatın qurulması kimi çoxsaylı məqsədləri əhatə edir

Biznes konsepsiyası dedikdə isə müəssisənin (firmanın) məqsəd kimi onun bütün fəaliyyətini birləşdirən davranış xəttidir. Bunsuz müəssisə və hər hansı təşkilat fəaliyyət göstərə bilməz. Konsepsiya müəssisə üçün daha geniş anlayışdır. Biznesmen və ya sahibkar öz işini təşkilini planlaşdırarkən bu və ya digər sahəyə daxil olmaq üçün müəyyən iqtisadi məhdudiyyətləri də nəzərə almaq lazımdır. Bununla yanaşı həmçinin sahədə və nəzərdə tutulmuş regionda iqtisadi konyukturanı da yaddan çıxarmaq olmaz. Konyuktura tələb və təklif arasında nisbətləri, qiymət və məhsul ehtiyatlarının hərəkətini, digər göstəriciləri özündə əks etdirən formalaşmış iqtisadi şəraitdir. Adətən elə hallar olur ki, bəzi bölgələrdə güclü inkişaf olduğu halda, digərləridə durğunluq müşahidə olunur. Həmişə biznesmen və sahibkar çox vaxt inkişafda olan regionlara can atırlar. Səmərəli və iqtisadi cəhətdən seçilmiş konsepsiya müəssisəyə qarşı müsbət fikir yaradır. Hər bir məqsədyönlü sistem bir neçə qolları ifadə edir. Məsələn istehsalçı, istehlakçı, tədarükçü, muzzdlu, ticarətçi vergi ödəyicisi rolunu yerinə yetirir. Konsepsiyaya daxildir:

- Biznesin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi;
- Fəaliyyət strategiyasının işlənməsi və ya məqsədlərə çatmaq üçün konkret yolların tapılması;
- Qarşıda duran məqsədlərə təcrübi nail olmaq vasitələrinin seçilməsi.

Konsepsiyanın işlənməsi biznesin qurulmasında və inkişafında mühüm rol oynayır. Onun biznesin uğuruna təsiri aşağıdakıları müəyyən edir:

1. Konsepsiyanın işlənməsi prosesi böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki müəssisənin rəhbərliyinə onun fəaliyyətinin əsasında olan amilləri hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan verir.

2. Konsepsiyanın dərk edilməsi biznesin geniş sahələrini əldə etməyə kömək edir ki, bu da həm firmanın rəhbərliyinə, həm də heyətinə baş verənlərə yaxından baxmaq imkanını verir.

3. Konsepsiya müəssisədaxili, kənarı əlaqələr üçün böyük imkanlar yaradır.

Firmanın strategiyası müəyyən edilərkən aşağıdakı üç əsas məsələ ilə qarşılaşır:

4. hansı biznesə xitam verilsin.

5. hansı biznes davam etdirilsin.

6. hansı biznesə keçirilsin.

Bu o deməkdir ki, strategiyada əsas diqqət aşağıdakılara yönəldilir:

a) təşkilat nəyi edir və nəyi etmir.

b) fəaliyyətin həyata keçirilməsində nə mühümdür, nə vacib deyil.

Bizneslə məşğul olmağa qərar verən hər bir sahibkarın vəzifəsi ümumi görünüşdə ona gətirib çıxarır ki, öz fəaliyyət sferasını müəyyənləşdirsin, uğura gətirən yeni ideyanı tapsın, mümkün risk nöqtəyi-nəzərindən onu hərtərəfli qiymətləndirsin və sonra isə nəzərdə tutulanları konkret nəticə alana qədər həyata keçirsin.

Biznesin təşkili bir neçə mərhələləri əhatə edir:

9. Yeni ideyaların axtarışı və düzgün izah edilməsi.

10. Onun hərtərəfli qiymətləndirilməsi.

11. Bazarda «boşluqların» axtarışı.

12. Biznes planının işlənilib hazırlanması.

13. Fəaliyyət konsepsiyasının formalaşdırılması və biznesin məqsədlərinin seçilməsi.

14. Fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlanması.

15.Layihənin reallaşdırılması.

16.Müəssisənin təşkili və idarə edilməsi.

Ən mühüm strateji məsələlərdən biri müəssisənin yerinin seçilməsidir. Bu halda aşağıdakıları nəzərə almaq zəruridir.

7. İşçi qüvvəsi ilə təminat imkanları.

8. Material xammallarla təminat.

9. Xidmət imkanları.

10.Nəqliyyat imkanları.

11.Bazarlar.

12.Dövlət güzəştləri.

Müəssisənin yeri haqqında məsələyə baxarkən xammalın göndərilməsinə və hazır məhsulun istehlakçılara çatdırılmasına sərf edilən məsrəfləri nəzərə almaq lazımdır. Bizneslə loqosik sistem kimi baxıla bilər. Müəssisənin yerləşdiyi yerin seçilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edirlər. Burada yuxarıdakı hallardakı göstərilənlər nəzərə alınmalıdır.

Müəssisənin yerləşməsi ilə yanaşı onun işinin təşkili də xüsusi yer tutur. Müəssisənin təsis etdiklərindən və dövlət qeydiyyatından keçdikdən sonra hazırlanmış biznes planına uyğun işin təşkili vacibdir.

Effektiv iş üçün əməkdaşların funksional vəzifələrini və səlahətlərini, qarşılıqlı münasibətlərin dəqiq və aydın müəyyənləşdirmək lazımdır. Burada hər müəssisənin hər bir əməkdaşı özü üçün aydınlaşdırsın.

- onlar nəyi gözləyirlər.

- hansı səlahətlərə malikdir.

- digər əməkdaşlarla onun qarşılıqlı münasibətləri necə olmalıdır.