

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

KƏRİMOV RAUF TAHİR OĞLUNUN
“BİZNESİN STRATEGİYASINA TƏSİR EDƏN İNNOVATİV
METODLARIN TƏTBİQİ PERSPEKTİVLƏRİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma:

“Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər;

i.ü.f.d. dos. Hüseynli A.T

Magistr proqramının rəhbəri;

i.ü.f.d., dos. Abbasova R.Ə

“Biznesin idarə edilməsi”

Kafedra müdiri; **i.ü.f.d., dos. Əliyev.M.Ə**

BAKİ-2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL. BİZNES STRATEGİYASINA KONSEPTUAL BAXIŞ.....	8
1.1.Biznesdə strategiya anlayışı	8
1.2.İnnovasiya və strategiyanın əlaqəsi.....	13
1.3.İnnovasiyalı idarəetmədə strategiya və strateji innovasiya.....	24
II FƏSİL. BİZNES STRATEGİYASINDA İNNOVASİYALARIN İDARƏ EDİLMƏSİ.....	28
2.1. Biznesdə strategiyasının seçilməsi prosesində innovasiyaların rolu	28
2.2. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektlərində innovativ strategiya seçimi.....	31
2.3. Biznes strategiyasında innovasiyanın idarəedilməsinin əsas istiqamətləri.....	42
III FƏSİL. İNNOVATİV TEXNOLOGİYALARIN BİZNESİN İNKİŞAFINA TƏSİRİ	46
3.1.Biznes strategiyasının uğurlu inkişafına təsir edən innovasiya metodları	46
3.2. Biznesdə yeni texnologiyaların tətbiqi.....	53
3.3. Azərbaycanda biznesin inkişafında tətbiq olunan innovasiya texnologiyalarının mövcud vəziyyətinin təhlili.....	59
NƏTİCƏ.....	71
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT.....	74

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Dünyada baş verən rəqabət mühitində başqalarının işlərini və məhsullarını təqlid edərək ayaqda qala bilmək get-gedə çətinləşir. Yeni iqtisadiyyat nizamı, yeni texnologiyalar, həddindən artıq rəqabət və saat sürəti kimi anlayışlar rəqabət və bazar dinamikasının heç bu qədər böyük olmadığını açıqlamaqda istifadə edilir. İnnovasiyanın təşkilatın rəqabətli üstünlük təmin etməsində kritik faktorlardan biri olduğu artıq danılmaz bir gerçəkdir. Təşkilatların istehlakçı ehtiyaclarını daha səmərəli qarşılaya, güclü istiqamətləriylə strateji bazar fərsətlərini qiymətləndirə və rəqabətdə öndə ola bilmələri innovasiya ilə mümkündür. Bu gün hər zamankindən çox bazar şərtlərini və ehtiyaclarını hiss edərək, sezərək, orijinal, fərqli və bəlkə də qeyri-adi məhsulların inkişaf etdirilməsi və satışa çıxarılması lazımdır. Ölkələrin rəqabət gücünün də artırılmasında innovasiya fəaliyyətlərinin həyati rol oynadığı məlumdur. İnnovasiya rəqabətin olduğu müasir müəssisələrdə firmaların bu rəqabətdən fayda təmin etməsi adına təşkilat və idarəetmə anlayışlarını formalaşdıraraq bu istiqamətdə işləri təşviq edən bir qayda kimi qarşımıza çıxır.

Rəqabətə əsaslanan iqtisadi bir mühitdə strategiya, hər şeydən əvvəl innovasiyanı, irəliləməyi və müəssisənin davamlı olaraq ətraf mühitə uyğunlaşmasını və ya ətraf ilə qarşılıqlı uyğunlaşma içində olmasını təmin edərək meydana gələn dəyişiklikləri nəzarət altına alan idarəetmə vasitəsidir. Effektiv innovasiya idarəetməsində kritik müvəffəqiyyət faktorları stratejilik və liderlikdir. Yenə eyni şəkildə effektiv bir strategiyası olmayan bir müəssisənin innovasiya idarəetməsinin (yenilik idarəetməsi) lazımlı addımlarını reallaşdırması mümkün deyil.

Müəssisələr baxımından baxdıqda edilən hər fəaliyyət bir prosesdir. İnnovasiya da proses çərçivəsində baxıldıqda, müxtəlif mərhələlərdən ibarət olan və bu mərhələlərin sıralanması və əhəmiyyəti dəyişən xüsusiyyətdə bir quruluşa malikdir. Müəssisələr isə innovasiya ilə əlaqədar gözləmələrinə bağlı olaraq bir innovasiya strategiyası müəyyən edirlər. Bunun müəyyən edilməsi prosesi

müəssisələrin idarəetmə strategiyasının müəyyən edilməsinə bənzər şəkildə edilir. Çünki müəssisələrin əsas strategiyaları ilə innovasiya strategiyaları bir-birlərindən olduqca asılıdır.

Müəssisələr, sərbəst rəqabət bazarlarında ayaqda qala bilmək üçün davamlı olaraq özlərini yeniləmək məcburiyyətindədirlər. İnnovasiya işlərinin müvəffəqiyyətini artırmaq üçün müəssisələrin innovasiya idarəetmə prosesinin səmərəliliyini artırmaları lazımdır. Sürətli texnoloji dəyişmə müəssisələri daha sürətli bir şəkildə özlərini yeniləməyə məcbur edir. İnnovasiya, iqtisadi böyümənin, artan məşğulluğun və həyat keyfiyyətinin açarıdır. Bütün sektorlarda fəaliyyət göstərən hər cür firmanın bütün iş sahələrində innovasiyaya ehtiyacı vardır. İnnovasiyanın isə innovasiya olaraq adlandırılma bilməsi üçün "firma üçün yeni" olması və iqtisadi bir dəyər təqdim etməsi lazımdır. İnnovasiya fikirlərin həyata keçirilməsi və ortaya məhsul, xidmət və ya iş görmə üsulları (proses) çıxarılmasıyla şirkətlərin həyat dövrünü dəyişdirməkdədir. Bu səbəblə də texniki, iqtisadi və ictimai proseslərin meydana gətirdiyi bu bütünün, fərdlərdə və cəmiyyətdə dəyişməyə olan istək və yeniliyə açıqlığı uzun müddətli, əməkdaşlıq, paylaşmaçı və iştirakçı bir anlayışla həyata keçirilməsini zəruri etdir. Bu zəruriliyi qarşılamaq üçün innovasiya və müəssisənin strateji idarəetməsi arasındakı əlaqələrin araşdırılması, dəyər qatacaq nöqtələrin ortaya çıxarılması və bu birliyin idarə olunması lazımdır.

İqtisadiyyatın inkişafının, səmərəliliyinin yüksəldilməsinin və rəqabətlik qabiliyyətinin artmasının əsas amili innovasiya fəaliyyətidir, bazis və yaxşılaşdırıcı innovasiyaların mənimsənilməsi və yayılmasıdır. O, sosial-iqtisadi və texnoloji inkişafın proqramlaşdırılmasının, strateji və indikativ planlaşdırılmasının, proqnozlaşdırılmasının vacib obyektidir.

İnnovasiya fəaliyyəti məhsulların rəqabətlik fəaliyyətini yüksəltmək üçün elmi-texniki nailiyyətlərdən istifadədir, gəlirlərin artırılması və ya digər səmərəli effektlərin alınmasıdır.

İnnovasiyalar bütün sosial-iqtisadi inkişaf sferalarında həyata keçirilir, onlar yenilik, yayılma sferası və alman nəticələrin, səviyyələri ilə seçilir.

Makroiqtisadiyyatın strateji planlaşdırılması və proqnozlaşdırılmasının əsas predmeti texnika və texnologiyanın yeni nəslinin, radikal ekoloji, təşkilati - idarəetmə və sosial innovasiyaların mənimsənilməsi və yayılması üçün texnoloji bazis innovasiyalarıdır. Yeni texnika modellərinin, texnoloji modifikasiyalarının, istehsalatın təşkilinin və idarə edilməsinin əsasında artıq mənimsənilmiş bazar piştaxtalarının genişləndirilməsinə istiqamətləndirilmiş bu sferalardakı yaxşılaşdırıcı, təkmilləşdirici innovasiyalar mikrosəviyyədə korporativ strateji planlaşdırmanın və proqnozlaşdırmanın predmetidir.

Innovasiyaların mənimsənilməsi qeyri-bərabər həyata keçirilir, müxtəlif davam etmə müddətli tsikllərə müvafiq olaraq bu proses tətbiq edilir. innovasiyaların sürətli inkişafı depressiyanın sonundakı fazada alınır və iqtisadiyyatın canlanmasını, əsas kapitalın innovasiyalı yeniləşməsini, əsasən iqtisadi tsiklin bu fazadakı innovasiya süni canlanmasının məzmununu ifadə edir, əsasını təşkil edir.

Innovasiya həyata keçirməyən sahibkarlar rəqabətlik qabiliyyətini itirirlər və iflasa uğrayırlar. Səmərəli innovasiyalar həyata keçirən sahibkarlar isə müəyyən müddət ərzində (yeni texnologiyalar və ya məhsullar tam yayılana qədər) əlavə innovasiya gəlirləri, texnoloji üstünlük əldə edir.

Bütün bunları nəzərə alaraq, deyə bilərik ki, dissertasiya işinin mövzusu aktualıq kəsb edir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Biznes strategiyasına təsir edən innovativ metodlar tədqiqatın obyektini təşkil edir. Bu metodların tətbiqi üsulları tədqiqatın predmetini formalaşdırır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Biznes strategiyasına təsir edən innovativ metodların tətbiqi üsullarının öyrənilməsi tədqiqatın əsas məqsədidir. Bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi məqsədəuyğundur:

- ❖ Biznesdə stratejiya anlayışı və innovasiya və strategiyanın əlaqəsini göstərmək

- ❖ Innovasiyalı idarəetmədə strategiya və strateji innovasiya haqqında məlumat vermək
- ❖ Biznesdə strategiyasının seçilməsi prosesində innovasiyaların rolunu müəyyən etmək
- ❖ Biznes strategiyasında innovasiyanın idarəedilməsinin əsas istiqamətlərini göstərmək
- ❖ Biznes strategiyasının uğurlu inkişafına təsir edən innovasiya metodlarını tədqiq etmək
- ❖ Biznesdə yeni texnologiyaların tətbiqini araşdırmaq
- ❖ Azərbaycanda biznesin inkişafında tətbiq olunan innovasiya texnologiyalarının mövcud vəziyyətini təhlil etmək

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənmə metodları. Biznes strategiyasına təsir edən innovativ metodların öyrənilməsi ilə məşğul olan iqtisadçı alimlərin elmi əsərləri, tədqiqatları, bu sahədə dərc edilmiş dərslik və dərs vəsaitləri və s. tədqiqatın informasiya bazasını təşkil edir.

Dissertasiya işində iqtisadi təhlil, müqayisə, tarixi-sistemli yanaşma metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Elmi yenilik ondan ibarətdir ki, biznes strategiyasına təsir edən innovativ metodların tətbiqi üsulları hərtərəfli nəzəri-praktik əsaslandırılmışdır. Bununla əlaqədar olaraq biznes strategiyası və onun innovasiya ilə əlaqəsi araşdırılmış, biznes startegiyyalarının seçilməsində innovasiyaların rolu müəyyən edilmiş, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektlərində innovativ strategiya seçimi tədqiq edilmiş, biznesdə yeni texnologiyaların tətbiqi təhlil edilmiş, Azərbaycanda biznesin inkişafında tətbiq olunan innovasiya texnologiyalarının mövcud vəziyyəti təhlil edilmişdir.

- Biznes strategiyasının konseptual nəzəri əsaslarının işlənilməsinə cəhd göstərilmişdir;
- Biznes strategiyası və onun innovasiya ilə əlaqəsinin əsaslandırılmasına təşəbbüs edilmişdir;
- Biznes startegiyyalarının seçilməsində innovasiyaların rolunun vacibliyi

iddia edilmişdir;

- Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektlərində innovativ strategiya seçilməsinin zərurəti əsaslandırılmışdır;

- Azərbaycanda biznesin inkişafında tətbiq olunan innovasiya texnologiyalarının effektivliyinin əsaslandırılması cəhd göstərilmişdir.

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. İşin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqatın nəticələrindən biznes strategiyasının seçilməsində innovativ texnologiyaların tətbiqində istifadə edilə bilər.

İşin strukturu və həcmi. Dissertasiya giriş, üç fəsil və doqquz yarım-fəsildən, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

I FƏSİL. BİZNES STRATEGİYASINA KONSEPTUAL BAXIŞ

1.1. Biznesdə strategiya anlayışı

Strategiya anlayışı hərbi anlayış kimi meydana gəlmiş, müharibədən sonra 1950-ci illərdən başlayaraq şirkətlərin qloballaşması prosesində təşkilatlar üçün də bir məna daşıyan bir anlayış olmuşdur. Lüğəti mənası araşdırılarkən "Bir millətin və ya millətlər birliyinin, sülh və müharibədə mənimsənilən siyasətlərə dəstək vermək məqsədilə siyasi, iqtisadi, psixoloji və hərbi qüvvələri bir arada istifadə etmə elmi və sənəti" kimi göstərilir. Təşkilati baxımından isə strategiya "Bir təşkilatın əsas məqsədlərinin və hədəflərinin müəyyən edilməsi və bu məqsədlərə nail olmaq üçün lazımi mənbələri yaradılaraq onlardan istifadədə qəbul edilən yollardır" şəklində ifadə edilir [6, 5].

Strategiya bazarların qəlibləşmiş, sərhədlərinin müəyyən olduğu və ya elə qəbul edildiyi zamanlarda belə üzərində dəqiq bir razılığa əldə edilməyən bir anlayış olmuşdur. Təbii olaraq bazarlarda böyük bir dəyişmə və birləşmə olduğu müasir dövrdə də "strategiya nədir?" sualına dəqiq bir cavab ala bilmək çox çətin görünür. Strategiya sözü yunan dilində "general" mənasını verən "strategos" sözündən yaranmışdır. Anlayış, mənşə etibarilə "ordu" və "idarə" ilə əlaqədardır [31, 1]. Sözün mənası "sövk etmə, yönəltmə, göndərmə, aparma və güdmə" deməkdir. Strategiya ənənəvi (hərbi) və müasir mənada olmaq üzrə iki şəkildə nəzərdən keçirilə bilər.

Biznes aləmində mövcud olan strategiyaların bütün növlərini üç qrupda ümümləşdirmək olar:

1. Hücüm strategiyası
2. Müdafiə yaxud sağalma strategiyası
3. Biznes növünün azalması və dəyişdirilməsi strategiyası

Bu qeyd olunan strategiyaların hər birinin müəssisənin fəaliyyətinin konkret şəraitlərindən asılı olaraq müxtəlif variantları mövcuddur.

Eyni zamanda öz tərkibində bu qruplardan hər birinin müxtəlif elementlərinin birləşdirən çoxməqsədli strategiyalar ola bilər.

Bazarda müəyyən payın qazanılması məqsədini güdən hücum, yaxut sıçrayış strategiyası daha cəlbedici görsənir. Bu strategiya həmçinin çox zaman yeni bazar, yaxut yeni biznes sahəsində öncül mövqeləri qazanmaq imkanı verir.

Biznes məsələləri üzrə tanınmış mütəxəssis P.Druker sahibkar strategiyasının dörd növünü fərqləndirir:

1. İlk daxil olmaq və kütləvi zərbə endirmək.
2. Cəld və gözlənilmədən hücum etmək.
3. “ Ekoloji “ boşluqları tutmaq və zəbt etmək.
4. Ömtənin bazarı, yaxud sahənin iqtisadi xarakteristikasının dəyişdirmək. Bu strategiya adındanda göründüyü kimi hücum xarakteri daçıyır.

Stategiyanın seçilməsində həlledici əhəmiyyət kəsb edən sahənin və müəssəsinin güclü tərəfləri tətbiq olunur. Belə ki, mövcüd imkanlarından maksimum səviyyədə istifadə olunmalıdır. Bununla bərabər biznesin gücləndirilməsinə və yeni, artım potensiallarına malik sahələrə nüfuz etmənin yolları araşdırılmalıdır [43, 8].

Stategiyanın seçilməsində aşağıdakı amillər mühüm əhəmiyyət kəsb edir:

1. Müəssəsinin maliyyə imkanları – genişolan və ya xut maliyyə resurslarına çıxıçı olan müəssələr stategiya seçərkən burada mümkün variantların hər birindən istifadə etmək imkanına malik olurlar.

2. İşçilərin ixtisas səviyyəsini – də maliyyə resursları vacib faktordur. Bu amil yeni texnoloqiyların müəssisədə tətbiq olunmasına və texniki baxımından avadanlıqların yeniləşdirilməsinə imkan veiri.

3. Müəssisənin xarici mühitdən asılılıq səviyyəsində yuxarıda qeyd olunan iki amil qədər vacibdir. Bu amil digər amillərə daha həlledici olmaqla bərabər idarə olunması və ya ona bu, yaxut digər formada təsir göstərmək praktiki olaraq mümkün deyil. (Məs.əkinçiliq)

4. Müəssisə rəhbərliyinin marağı – da vacib amil olmaqla, onların risk etmək və ya bundan ehtiyatlanmağa münasibətindən asılıdır.

5. Zaman amili də stategiyanın seçilməsində nəzərdən qaçırılmamalıdır. Belə ki, müəssisənin istər, istərsədə üzləşdiyi çətinliklər,

yaxutplanlaşdırmanı dəyişikliklər müəyyən zaman kəsiyinə malikdir. Bu halda həm təqvim zamanı, həmçinin strategiyanın reallaşması üzrə konkret fəaliyyətin həyata keçirilməsi arasındakı vaxt intervalı eyni dərəcədə nəzərə alınmalıdır.

Hücum strategiyası sahibkarlıq xarakterli daşımaqla bərabər müəssisənin konkret şəraitinə uyğun olaraq xüsusi təşəbbüskarlı, yaradıcı yanaşma, məqsədyönlülük və ısrarlıq tələb edir.

Hücum strategiyasının artıq təcrübədən keçirilmiş bir neçə forması vardır:

1. “Kütləvi zərbə” sahibkarın yeni bazarlarında, yaxut yeni sahələrində lider mövqelərini zəbt etməyə yönəldir. Bu bütün strategiyalara arasında ən riskli strategiyadır. Uğurlu sonluqda külli miqdarda gəlir əldə etməyə imkan versədə, uğursuzluqda isə pis sonluqla nəticələnir. Bu strategiya bütün resursların fəvqaladə mərkəzləşməsini tələb edir. Misal.”Deyupan” fiması neylon istehsalını belə təşkil etmişdir.

2. “Yaradıcılıq imitasiyası” strategiyası dedikdə, müəssisənin artıq kiminsə tərəfindən təşkil olunmuş yeniliklər üzərində isə başlanması nəzərdə tutulur. Belə bir yenilik olduğu zaman müəssisə bir müddət sonra eyni yeniliklərlə çıxış edir. Lakin bu əvvəlki ilə müqayisədə daha təkmil olur və ona pul vermək hazır olan istehlakçının tələbini yerinə yetirməyə müqabil olur. Məs.”EPPL” Şirkətin ideyası “İBM” öz əlinə almışdır.

3. “Sahibkarlıq dzyudosu” yapon firmalarına xarakterikdir. Bu halda “ideyaya” kənar firmalar fikir vermirlər, “ideyadan” heç kəs istifadə etmir. Lakin hər hansı bir bu ideyanın götürüb istehsala tətbiq etməklə sıçrayışla inkişaf edir. Məs.”soni” firması 1947-ci ildə yeni kəş olunmuş tranzistorlar ideyasını cəmi 25 min dollara olaraq inkişaf etdirib Lider firmaya verildi.

4. “Qaraul” strategiyası ele bir strategiyadır ki,bir sıra tələblərin yerinə çıxma yetirilməsinə nəzərdə tutulur. Onlardan biri o dur ki, təklif olunan məhsul umumi prosesin elə mühüm tərkib hissəsi olmalıdır ki, heç kimdə də şübhə qalmasın ki, bu məhsuldan imtina zərərlə nəticələnəcəq.

Yuxarda göstərilən strategiyaların hər birinin məqsədi istehlakçı yaratmaqdır ki, bunada aşağıdakı yollarla nail olurlar:

1. İstehlak faydalılığını yaratmaq
2. Qismətin əmələgəlməsiylə
3. İstehlakçının iqtisadi reallığına uyğunlaşmaqla
4. İstehlakçılara onun üçün həqiqi dəyərə malik olan təklif etməklə.

Müdafiyyə və sağalma strategiyası müəssisə tərəfindən bazar payının saxlanmasını və bazardakı mövqeyinin qorunmasını nəzərdə tutur.

Müdafiyyə strategiyası firmanın malik olduğu bazar payının və bazardakı mövcüd durumunu, mövqeyinin qorunmasına yönəlik tədbirlər sistemini əhatə edir. Bu strategiya o zaman tətbiq olunur ki, firmanın bazardakı mövqeyi qənaətbəxş hesab olunur, yaxut onun fəal irəlilənmə strategiyasını davam etdirmək üçün kifayət qədər resursları olmur: firma daha güclü rəqiblərin əks hücumuna məruz qalmamaq yaxut dövlətin cəza tədbirlərinə düşməməsi üçün imtina edir.

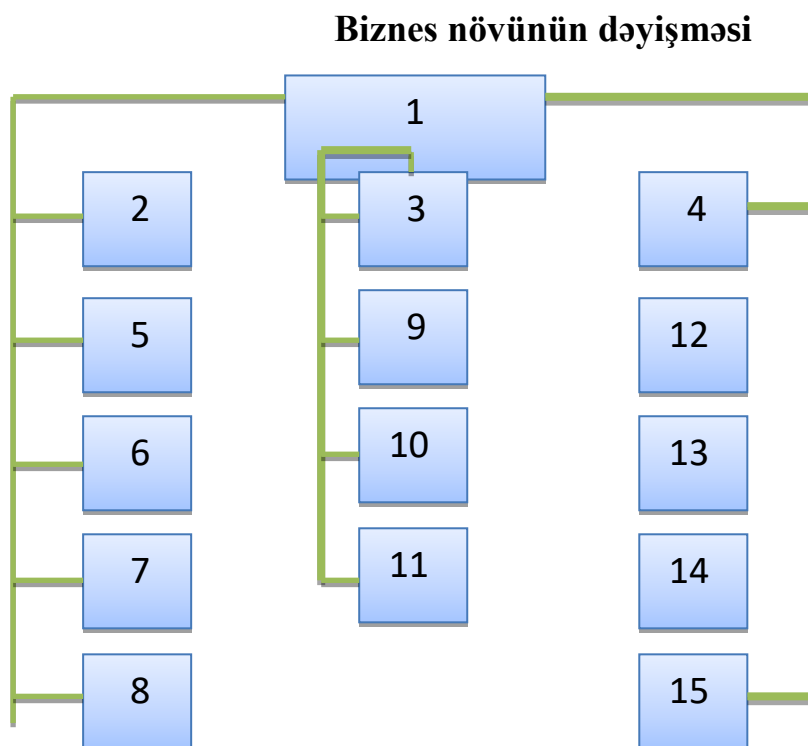
Lakin bu tip strategiyalar kifayət qədər təhlükəlidir, elmi-texniki tərəqqi məqsədlərinə və rəqib firmanın hərəkətini izləmək baxımından ciddi diqqət tələb edir. Firma müflisləşmə ilə üz-üzə qala bilər, yalnız ona görə ki, rəqiblərin yeni icadları onların bazarda üstünlüklərinə gətirib çıxardır. Buna görə də firma bir an belə mürgülənməməlidir.

Müdafiyyə strategiyası texnoloji dəyişikliklər aparmağı nəzərdə tutmur, texniki çıxma iqtisadi göstəriciləri yaxşılaşdırmaqla, əlverişli şəraitdə isə istehsalın texnoloji, texniki silahlanma səviyyəsinin yüksəldilməsini nəzərdə tutur.

Əgər firma bazarda təklif etdiyi məhsulun keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa çalışarsa onda ənənəvi strategiyalarından istifadə edir.

Biznes növünün azalması və dəyişməsi və dəyişilməsi strategiyası firmaya öz qüvvəsini bərpa etmək, yenidən başlamaq, lazım gəldikdə işin səmərəliliyinin artırmaq tələbi meydana çıxdıqda və çətin situasiyalarda həyata keçirilir.

Biznes növünün dəyişməsi mümkün variantları aşağıdakı şəkildə əks olunmuşdur

Sxem 1.1

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Burada:

- 1.biznesinin növünün dəyişməsi variantları.
- 2.mövcüd biznesin ixtisaslaşması.
- 3.biznesinin coğrafiyyasının dəyişməsi.
- 4.biznes növünün transformasiyası.
- 5.fəaliyyət sferasının sayının dəyişdirilməsi.
- 6.ixracin genişləndirilməsi.
- 7.qovuşma, birləşmə assosasiya.
- 8.əmtəə çeşidinin dəyişməsi.
- 9.kapital ixracı.
- 10.ödənilmə.
- 11.strukturun dəyişdirilməsi.
- 12.digər bölgəyə köçmə.
- 13.vərəsəlik.
- 14.strategiyanın köklü dəyişməsi.
- 15.müəssisənin ləğv edilməsi.

Strategiya bir məqsədə çatmaq üçün istifadə ediləcək yol xəritəsi siyasət və taktikalar kimi də müəyyən oluna bilər. Strategiya məqsədə aparan bütün fəaliyyətləri əhatə edən bir çərçivədir. Burada, “məqsəd” gələcəkdə çatılması xəyal edilən həyəcan verici bir vəziyyətdir.

Strategiyalar fərziyyələr və qorxular üzərinə qurulduğu üçün qeyri-müəyyənlik və yanılma payından ibarət olur. Gözlənilməz hadisələr də ən uyğun strategiyanın həyata keçirilməsinə maneə törədib onu müvəffəqiyyətsizliyə apara bilər. Qədim deyimlə desək “çətinlik oyunu pozur”. Yəni hesaba qatılmamış güclər ortaya çıxaraq strategiya prosesini başa çatdırı bilər. Bu səbəblə kəşfiyyat və uzaqgörənlik işlərinin həqiqi dünyanı yaxşı təmsil etməsi, strategiya planının elastik və dəyişən şərtlərə uyğunlaşma qabiliyyətinə sahib olması lazımdır. Strategiya çox vaxt ən güclü ehtimala görə hazırlanır. Ancaq, bütün ehtimallar araşdırılsa da bəziləri göz ardı edilə bilər. Əhəmiyyətli inkişafı görə, çox vaxt mövcud strategiyanın yenilənməsi, ya da tamamilə dəyişdirilməsi lazım ola bilər. Bir şirkətin strategiyası həqiqi və yaşayan bir plan olmalıdır. Vaxtaşırı gəlib çatılan nöqtədəki şərtlərə görə nəzərdən keçirilib yenilənməlidir.

Strategiya, oyunun yeni qaydalarını araşdırmaq və qazanmaq üçün bir yol tapmaq, fərqli olanı tapmaq, dəyişməyə liderlik etmək, sağlam qorxular istiqamətində gələcəyi yönləndirə bilməkdir. Strategiyası olan təşkilatlar dəyişmə istiqamətində təyin olunan yeni hədəflərə yönəlirlər.

Strategiya prosesi qiymətləndirildikdə üç addım ayırd edilir: strateji düşünmə, strateji qərar qəbul etmə və strateji planlaşdırma. Strateji düşünmə ilə variantlar çıxarmaq, strateji qərar qəbul etmə ilə qərar vermək və strateji planlaşdırma ilə də hərəkətə keçərək variantlar arasından verilmiş qərara çatmaq üzrə ən doğru planlaşdırma və yol xəritəsini meydana gətirməyi daxildir.

1.2.İnnovasiya və strategiyanın əlaqəsi

İdarəetmə və müəssisə sahəsində strategiya müəssisənin mühiti ilə aralarındakı münasibətləri tənzimləyən və rəqibləri arasında üstünlük qazanmaq

məqsədlə resurslarını hərəkətə keçirən bir məna daşıyır. Buradan irəli gələrək strategiya müəssisə ilə ətrafı arasındakı əlaqələri təhlil edərək müəssisənin istiqamətinin və məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, bunları həyata keçirəcək fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi və təşkilatın yenidən təşkil olunaraq lazımı vəsaitin ayrılması ilə xarakterizə olunur. Beləliklə, strategiyanın məqsədi qeyri-müəyyənlik şəraitində müəssisənin istənilən nəticələrə nail olmasını təmin etməkdir. Çünki strategiya bir müəssisənin məqsədi istiqamətində fürsətçi olmasına imkan verir [15, 53].

Başqa bir tərifə görə isə strategiya dəyişən bir mühitdə fəaliyyət göstərmək məcburiyyətində olan təşkilatların ən az zərərli hədəflərinə çatmasını təmin edəcək bütün norma və münasibətlərin toplusudur [43, 18].

Bir təşkilatın strategiya müəyyən etməsi və bu prosesi keçirməsi müasir dövrdə sürətlə dəyişən şərtlərdə mövcud olmasının ən əsas zəruriliyidir. Strategiyanın olmaması bütün qurumlar, təşkilatlar və müəssisələr üçün həyati dərəcəli təhlükədir. Təşkilatların əsas nail olmaq istədiyi şey rəqabətə davamlı üstünlüyü əldə edərək uzun perspektivdə bunu uğurlu bir şəkildə davam etdirməkdir. Rəqabətə davamlı üstünlüyün əsas dayaqlarının nə olduğunu müəyyənləşdirmək strateji idarəetmə tədqiqatçılarının əsas problem sahəsinə yaradır. Bir təşkilatın rəqabətə davamlı üstünlük əldə etməsi və davam etdirməsi təşkilatın özünü rəqiblərindən fərqliləşdir-əcək bir strategiya inkişaf etdirmək və tətbiqi ilə mümkün ola biləcəkdir [34, 50].

Strateji idarəetmə bir qurumun uzun müddətdə mövcud olmasını müəyyənləşdirən idarəetmə qərarları və hərəkətlər toplusu kimi təsvir oluna bilər [33, 2]. Strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma, planlaşdırma fəaliyyətinin itirildiyini düşünüldüyü bir dövrdə ortaya çıxmışdır. Strateji idarəetmə bir təşkilatın gələcəkdə haraya və hansı istiqamətə getməsi lazım olduğunun, uzun dövrlü təşkilat məqsədinə necə nail olacağı müəyyən etdiyi, təşkilat üçün etibarlı dəyərlərin və müəyyənləşdirdiyi və təşkilata onu digərlərindən fərqləndirən bir keyfiyyət qazandırdığı idarəetmə formasıdır. Məqsəd, təşkilatın gələcəkdə davam etməsi və inkişafı üçün qüvvələrin birləşdirilməsini təmin etməkdir. Strateji

planlaşdırma işə, müəssisəni mühiti ilə vahid halda görərək daxili və xarici mühiti təhlil edib təhdid və fürsətləri ilə zəif və güclü tərəfləri aşkar etməklə uzun dövrü təşkilatın mövcud olma səbəbini ortaya qoyur və strukturu bu səbəbə gətirib çıxaracaq vasitə və üsulların mənbələri müəyyənləşdirərək hərəkətə keçirir [8, 425]. Strateji planlaşdırma, təşkilat strategiyalarını ehtimallar kimi deyil sistemə bir şəkildə müəyyən etməyin ən ideal yolu kimi nəzərə alınmışdır. Başqa sözlə strateji planlaşdırma strateji düşüncənin formalaşdırılaraq rəsmiləşdirildiyi sistemə prosesi ortaya qoyur [22, 282].

İnnovasiya idarəetməsi firmanın texnologiya, biznes proseslərini (müşərilər, tədarükçülər, maliyyə və xarici mənbələr və s) və insan münasibətlərini (mədəniyyət, rabitə, təşkilatçılıq və s) innovasiya fəaliyyətini dəstəkləyək və təşviq edəcək şəkildə idarə etməsi mənasını daşıyır. Bu səbəbdən innovasiyanın uğuru iki əsas amilə bağlıdır [23, 131]: texniki resurslar (insan, avadanlıq, informasiya, pul və s) və təşkilatın bunları idarəetmə bacarığı. Bu iki amili uğurla bir araya gətirmək üçün həm strateji, həm də təşkilati bacarıqlara malik olmalı və ya bu bacarıqlar əldə edilməlidir. Bunun üçün müəssisələrin uzunmüddətli dünyagörüşü, bazar meyllərini müəyyənləşdirmək, proqnozlaşdırma, texnoloji və iqtisadi məlumatları toplama, işləmə və assimilyasiya qabiliyyəti olmalıdır.

Rəqabətə əsaslanan iqtisadi şəraitdə stratejiya, hər şeydən əvvəl innovasiyanı, irəliləyişi və müəssisənin davamlı olaraq ətraf mühitə uyğunluğunu və ya ətraf mühit ilə qarşılıqlı uyğunluq içində olmasını təmin edərək meydana gələn dəyişiklikləri nəzarət altına alan idarəetmə vasitəsidir. Effektiv innovasiya idarəetməsində kritik uğur faktorları stratejiya və liderlikdir. Yenə eyni şəkildə fəal stratejiyası olmayan bir müəssisənin innovasiya idarəetməsinin lazımı addımları reallaşdırması mümkün deyil [14, 819].

Strateji idarəetmə, təşkilatçılıq nəzəriyyəsi və idarəetmə iqtisadiyyatı sahələrində innovasiyaya dair tədqiqatlar fürsətçi innovasiya ilə tədqiqatçı innovasiya qəbul edən müəssisələrin bir-birindən fərqli qurum mədəniyyətlərinə, təşkilati strukturlarına, istedadlara, mənbələrə və stratejiya inkişaf etdirmək proseslərinə malik olduqlarını göstərmişdir. İnnovasiya fəaliyyətinin xüsusən

sistematik ekoloji analizdən sonra gələcəyə doğru dəyişiklikləri, istehlakçı davranışlarını və texnoloji prosesləri izləyərək strategiya inkişaf etdirən, yəni xarici yönümlü prosesi izləyən müəssisələrdə daha ön plana çıxdığı görünür və strategiya inkişaf etdirmək prosesində mənimsənilən üsulun, müəssisənin innovasiya fəaliyyəti qabiliyyətləri üzərində effektiv ola biləcəyi qənaətinə gəlir [49, 401].

Rəqabətə əsaslanan bir şəraitdə strategiya, ilk növbədə innovasiya, irəliləyişi hədəf götürərək müəssisənin ətraf mühitlə uyğunluğunu təmin edəcək dəyişikliklərə nəzarət altına alan bir idarəetmə vasitəsidir. Rəhbərlər innovasiya və orijinal siyasətləri ilə ətrafdakı nadir fürsətlərdən istifadə edib rəqabət üstünlüyü təmin etmək istəyirlər. Micallef innovasiyaları uzun dövrdə müəssisə məqsədlərinə iştirak etməsi lazım olan köməkçi kimi görmüşdür. Bununla yanaşı, o innovasiyanı proqnozlaşdırılmayan hadisələr nə olursa olsun məcburi bir strateji dəyişkən hesab etmiş və innovasiyanı müəssisə strategiyalarının mərkəzinə yerləşdirməyin vacibliyindən bəhs etmişdir [12, 139].

Innovasiyanın əvvəlcədən gözlənilməz bilən olması, innovasiya strategiyasının aşağı müvəffəqiyyət nisbətinin nəzərə alınmasının lazım olduğunu göstərir. Piter Drucker (1985), "innovasiyalarda ölüm nisbəti yüksəkdir və elə də olmalıdır" deyib. Bir innovasiya strategiyasının bu həqiqəti nəzərə alması innovasiyaların fasiləsizliyi və uğuru baxımından nəzərə alınmalıdır.

Innovasiya müəssisələrdə digər strategiyaların tətbiqinə imkan verərək müəssisəyə rəqabət üstünlüyü təmin etdiyi üçün əsas yetkinlik kimi qəbul edilir. Hər bir təşkilatın əsas yetkinliyə ehtiyac duyduğu, bunda innovasiya olduğu qəbul edilir. Innovasiya prosesində, təkrarlar və sınaq yanılma kimi aksiyaların intensiv şəkildə reallaşması işçilərə tətbiq edərək öyrənmək imkanı verir. Bu da müəssisələrə birlikdə öyrənmə imkanı verir [31, 26].

Innovasiya mühiti yaratmada strategiyanın rolu üzərində çox dayanılmamışdır. Strategiya müəssisənin bütün fəaliyyət ağacını dəstəkləyən quruluşunun köküdür. Əgər köklər güclüdirsə, təşkilat daxili rəqabətin fırtınalarına dayana və yetərli gücə çata bilər. Bunun üçün əvvəlcə hansı strategiyanın təşkilat

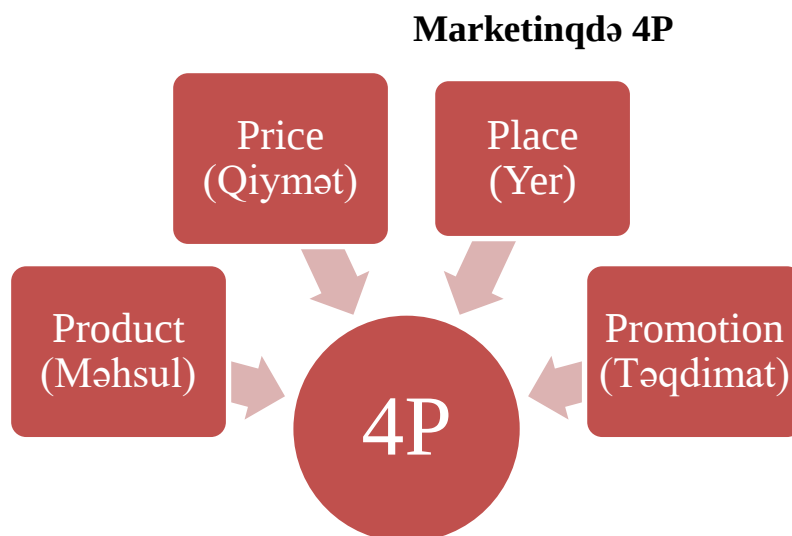
üçün lazımlı olduğuna qərar verilməlidir. Struktur baxımdan düşündükdə, iş dizayn prinsipləri və təşkilatın tənqidi mülahizələri bulanıq, bəlli olmayan bir şəraitdə qətiyyətsizlik və ya risk almaqdan çəkinir. İnnovasiya fəaliyyəti qeyri-müəyyənliyin ilk səbəblərindən biri kimi görünə bilər. Qeyri-müəyyənliyi aşkarlamaq innovasiya fəaliyyəti üzərində güclü təsiri olan bəzi sualların verilməsi və cavablarının araşdırılması lazımdır:

- 1- İşimiz nə olmalıdır? Biznes plan prinsipi inkişaf etdirmək.
- 2- Kimə xidmət verməliyik? Hədəf bazarların seçimi.
- 3- Necə rəqabət etməliyik? Strategiyaların seçimi.

İlk olaraq biznes planı seçilən biznes üzərindəki perspektivlə bağlıdır. Müəssisə gəlirləri necə yaradılacaq, dəyərləri necə yaradılacaq və gəlir necə təmin olunacaqdır? Burada missiya ifadəsi əhəmiyyət daşıyır. İkinci səbəb bir çox müəssisə hədəf bazarlarını təsvir etməkdə çətinlik çəkir? Bunun cavabı bəlkə də, məhsul və xidmətlərimizi hər hansı bir müştəriyə satmaq istəyindədir. Bəzi böyük və uğurlu müəssisələr də xidmət etdikləri müştəriləri və bazar hissələri haqqında yetərli məlumata sahib olmadan hərəkət edə bilirlər.

Üçüncü suala baxanda, strategiyaların seçilməsi 1960-cı illərdə ilk dəfə olaraq E.J. McCarthy tərəfindən istifadə edilən 4P mühitində yer tutduğunu görürük. Mc Carthyə görə, biznes strategiyasının idarəetməsinin əsas vasitələri məhsul, qiymət, təqdimat və yerdir [8, 136]. Strategiya yaxşı tanınmadıqda və ya müəssisənin hədəf bazarlarında necə rəqabət edəcəyi meylləri açıq olmayanda, işçilərin etməli olduqları gündəlik qərarlarda təxmin etməsi çətinləşəcək. Bir işçi ən aşağı qiymətə, digəri məhsulun mövcudluğuna, bir digəri tədarükçü keyfiyyətinə və ən nəhayət, başqa biri ən mükəmməl xidməti verənə görə rəqabət edəcəkdir. Bu mühitdəki hər fikir doğru şeyin edildiyinə əsaslanır və hər biri elə düşünmək üçün bəzi haqlı səbəblərə malikdirlər. İşçilər bir-biri ilə ziddiyyətli bu qərarları verəndə istehsalda, satışda, dizaynda bir çox problemlə qarşılaşacaqlar.

Sxem 1.2



Mənbə: Sxem wikipedia.az saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən qurulmuşdur

Tənzimləmə, açıqlıq, məqsəd və paylaşılan ekrana yönəltməyin hamısı birbaşa strateji düşünmədən yaradılır. İdarəetmə zamanı effektiv olmayan strategiya bir-biri ilə zidd olan, boşa gedən və sonda müəssisənin ən sadıq üzvlərinin belə cəsarətini qıran nəticələr doğururlar. Bu üç idarəetmə qərarının hər birinin (iş planı, hədəf bazarların seçimi və strategiya inkişaf etdirmək) özü bir innovasiya fəaliyyətidir. Menecer qrupu orada daha əvvəl mövcud olmayan şeyləri yaratmalıdır. Yaradıcılıqları öz qətnamələrindəki uğur və fəallıqdan irəli gəlir.

Ölkələr arasındakı sərhədlərin qalxması, buna paralel olaraq informasiyanın, texnologiyanın və insan gücünün sürətli və sərbəst hərəkəti, bilik və texnologiyanın sürətli inkişafı, istehlakçıların həyat tərzlərindəki dəyişikliyin sürətlənməsi və gözləntilərinin artması müəssisələri qaçılmaz innovasiyaya yönəlmişdir. Bu baxımdan innovasiya müəssisələrin ən önəmli rəqabət vasitələrindən biri halına gəlmişdir. Ancaq müəssisələr üçün əsl problem özlərinə dayanaqlı rəqabət üstünlüyü təmin edəcək, gəlirlilik və bazar paylarını artıracaq, yeni bazar imkanları yaradacaq bu innovasiyaları necə reallaşdırmaq problemidir. Hazırda innovasiyanın nə qədər əhəmiyyətli olduğunun tez-tez vurğulanmasına baxmayaraq bunun necə effektiv və səmərəli bir şəkildə reallaşdırılması üzərində dayanmır [46, 41].

Müəssisələrdə daimi innovasiya hərəkətə gətirməyin, strategiya inkişaf etdirmək ilə bağlı olduğu və uyğun strategiyalar inkişaf etdirilmədiyi təqdirdə innovasiya fəaliyyətinin mənfi təsirləndiyi bildirilir [49, 399]. Dəyişikliyin müəssisələr tərəfindən təqib edilməsinin və adaptasiyanın getdikcə çətinləşdiyi iş dünyasında, rəqabət üstünlüyü yaradan və hətta əsas bacarıq halına gələn ən mühüm bacarıq, texnologiya və informasiya ilə birlikdə innovasiya fəaliyyəti olmuşdur [51, 400].

Innovasiya strategiyası yeni bir məhsul və ya xidmət ilə bağlı maliyyə məqsəd və inkişaf sahələrindən ibarətdir; Yeni məhsul və ya xidmətlərin strateji missiyasını müəyyən edən strateji rollar və yeni məhsul və ya xidmət fikirlərinin həyata keçməsi üçün lazım olan filtrlər seriyası təmin edən göstəricilər toplusudur. Yol xəritəsi, innovasiya hərəkətə keçirmək üçün geniş təlimat təqdim etsə də, strategiya innovasiya fəaliyyəti üçün ortaya qoyulan səylərlə bağlı daha ətraflı məlumat verir. Bu təsiri də nəzərə alıqda əslində innovasiya strategiyası həm bir innovasiya planlaşdırma sənədi, həm də insanların bu səyə girişmədən əvvəl innovasiya nə üçün etdiklərini düşündürən bir təlimatdır [37, 46].

Strateji innovasiya fəaliyyəti biznes modellərinin yenidən qurulması və oyunun qaydaları ilə rəqabətin təbiətini dəyişərək bazarın yenidən formalaşdırılmasını ifadə edir. 1970-ci illərdən müasir dövrə qədər qlobal iqtisadiyyatın fəaliyyəti yüksək texnologiyanın sürətlə inkişaf etməsi nəticəsində xeyli dərəcədə dəyişmiş və məlumat ən az digər istehsal amilləri qədər əhəmiyyət qazanmışdır. Sənaye istehsal əsaslı iqtisadiyyatdan bilik iqtisadiyyatına keçid prosesində əhəmiyyətli irəliləyiş qət etmiş xüsusilə inkişaf etmiş ölkələrdəki müəssisələr ənənəvi və standartlaşdırmış strategiyaların kənarda özlərini "fərqli" göstərəcək fəaliyyətlərə yönəltmək vəziyyətindədir [9, 34].

Böyük təşkilatlar üçün innovasiya fəaliyyəti; artan satış və bazar payı inkişaf etmiş, yaxşılaşmış, paylama çıxışı portfelindəki yeni məhsulların sayının artması ilə qazancın da artması; məhsulların bazara çıxma müddətinin qısalması ilə artan məhsuldarlıq, paylama müddətinin azalması, resursların və zamanın daha yaxşı istifadə edilməsi xərclərin azalmasında mühüm vəzifələri yerinə

yetirir. Bu səbəblə innovasiyaya təşkilati strategiyanın ən mühüm hissəsini təşkil edən və davamlılığı olan bir fəaliyyət kimi baxılmalıdır.

Qari Hamel tərəfindən 1997-ci ildə nəşr olunan məqalədə strateji innovasiya fəaliyyətin dünyadakı bütün firmalar üçün gələcəkdəki ən önəmli rəqabət üstünlüyü olduğu bildirilmişdir [17, 49] məqaləsində strategiyanın avtomatik innovasiyaya səbəb olmadığını vurğulamışdır. Bu gün bir çox firma tərəfindən həyata keçirilən strategiya prosesi rifah yaratmaq imkanlarını istehsal etmir. Hamel (1997) firmaların sadəcə strategiya, plan hazırlamadığını ifadə etmişdir. Ona görə strategiya ilə innovasiya fəaliyyəti arasındakı münasibət idarə edilir. Bunun üçün atılması vacib olan ilk addım davamlı fərqlilik yaratmaqdır.

Sağlam mədəniyyət bazası üzərində innovasiya prosesinin tələb etdiyi xarakterli kadrları yetişdirəcək - zehni kapitalı istehsa edəcək – qurumlar isə universitetlər və müəyyən missiyalara qarşı araşdırmalar aparan və bəziləri magistratura və doktorluq dissertasiya işləri də gördürən ictimai araşdırma qurumlarıdır. Ancaq firma özündən kənarda istehsal edilmiş olan zehni sərmayənin və bunun ehtiva etdiyi istedadların transferi ilə innovasiya fəaliyyəti avtomatik olaraq daimi yetkinlik qazanmayacaq [45, 60].

Conston və Badaya (2003) görə, strateji innovasiya prosesi bəzi məqamları əhatə edir. Bunlar yaradıcılıq, bazara mərkəzləşmə, gələcək yönümü, sabah üçün bu gündən hazırlaşmaq, biliyə dəyər qazandırmaq, kəşfedici olmaq, yeni fərsətlər təmin etmək, yeni dəyər yaratmaq, yeni iş modeli yaratmaq, tərəfdaş olmaq, fərqli fikir və düşüncələrə açıq olmaq, təşkilatın missiya və perspektivinə malik olmaq, xaricə doğru olmaq kimi amillərdir. Bu amillər müəssisə əməkdaşları və rəhbərləri tərəfindən tətbiq olunub həyata keçirilərsə müvəffəqiyyət qazanıla bilər [21, 189].

Markides, strateji innovasiyanı sənayedə rəqabət etmək üçün oyunun qaydalarını pozaraq və yeni yollar düşünərək rəqabət etməyin müxtəlif yolları kimi təsvir edir. Ona görə əsas faktor "sənayedə mühüm dəyişikliklərdə liderlik edəcək oyunu oynamağın müxtəlif üsullarına yol açan və işin nə olduğunu yenidən mənalandırılmasıdır".

Govindarajan və Trimbleye görə "strateji innovasiya ən az üç sahənin birində mövcud olan yaradıcı və əhəmiyyətli bir fərkdir: dəyər zənciri strukturunun dizaynı, müştəriyə təslim edilən dəyər və ya potensial müştərilərin müəyyən edilməsi". Geroski strateji innovasiyanı yeni məhsulları tanıdaraq, ya da yeni müştərilərin ehtiyaclarına diqqət yetirərək bir bazar haqqında yaradıcı düşünülməsi və bazarın yenidən tanınması kimi ifadə etmişdir [53, 95].

İş həyatında rəqabət mühitinin əsas mənbəyi texnoloji innovasiya fəaliyyətidir. Bir çox tədqiqatçının da vurğuladığı kimi müəssisələr xüsusilə strateji innovasiyaya keçdikcə daha çox əhəmiyyət verirlər. Strateji innovasiya müəssisələrin daha yaradıcı dəyişikliklərə imza atması istiqamətində radikal iş həyatı dəyişiklik modelinə verilən bir tərifdir. Hamel, strateji innovasiya fəaliyyətinin bu açar vəzifəsi içərisində yeni yanaşmaları ortaya çıxara biləcəyini və bunun nəticəsində də rəqabət üstünlüyünün əldə edilə biləcəyini bildirir.

Innovasiya parlaq ideyalar və bunların plansız tətbiqi deyil, yeni ideyaların texnoloji və ictimai faydaya çevrilməsi prosesidir. Innovasiya müasir dövrün rəqabət şəraitində innovasiyaların kommersiya əhəmiyyətli faydaya çevrilməsi üçün gələcəyi planlı şəkildə yaratmaqda və şirkətlərə davamlı gəlirli bir inkişaf təmin edir. Yeni bir məhsul, istehsal üsulu, təşkilatçılıq və təşkilati formanı nəzərə almaqla yeni bazarlara çıxarılmağı da nəzərə ala bilər. Innovasiya işçilərin ideyalarını təşviq edərək və müqayisə edərək strateji araşdırma və inkişaf etdirmə üsulları ilə də inkişaf etdirilir.

Müasir dövrün iqtisadi şəraitində müəssisələrin əlavə dəyər yaratmağı lazımdır. Bunun baş verməsi üçün də strategiya və innovasiya arasında birgə yaradılması istiqamətində işlər görülməlidir. Bir müəssisənin mövcud olması, böyüməsi və rəqabət üstünlüyü təmin etməsi çox yaxşı hazırlanmış bir strategiya planına malik olmağına bağlıdır. Yalnız innovasiya deyil, hər bir sahədə uğurlu olmaq üçün strateji düşünüb strateji hərəkət edilməlidir. Bir müəssisədə innovasiya fəaliyyətinin uğuru, innovasiya strategiyasının müəssisənin təşkilati strategiyası ilə bağlanması ilə yaxından əlaqəlidir.

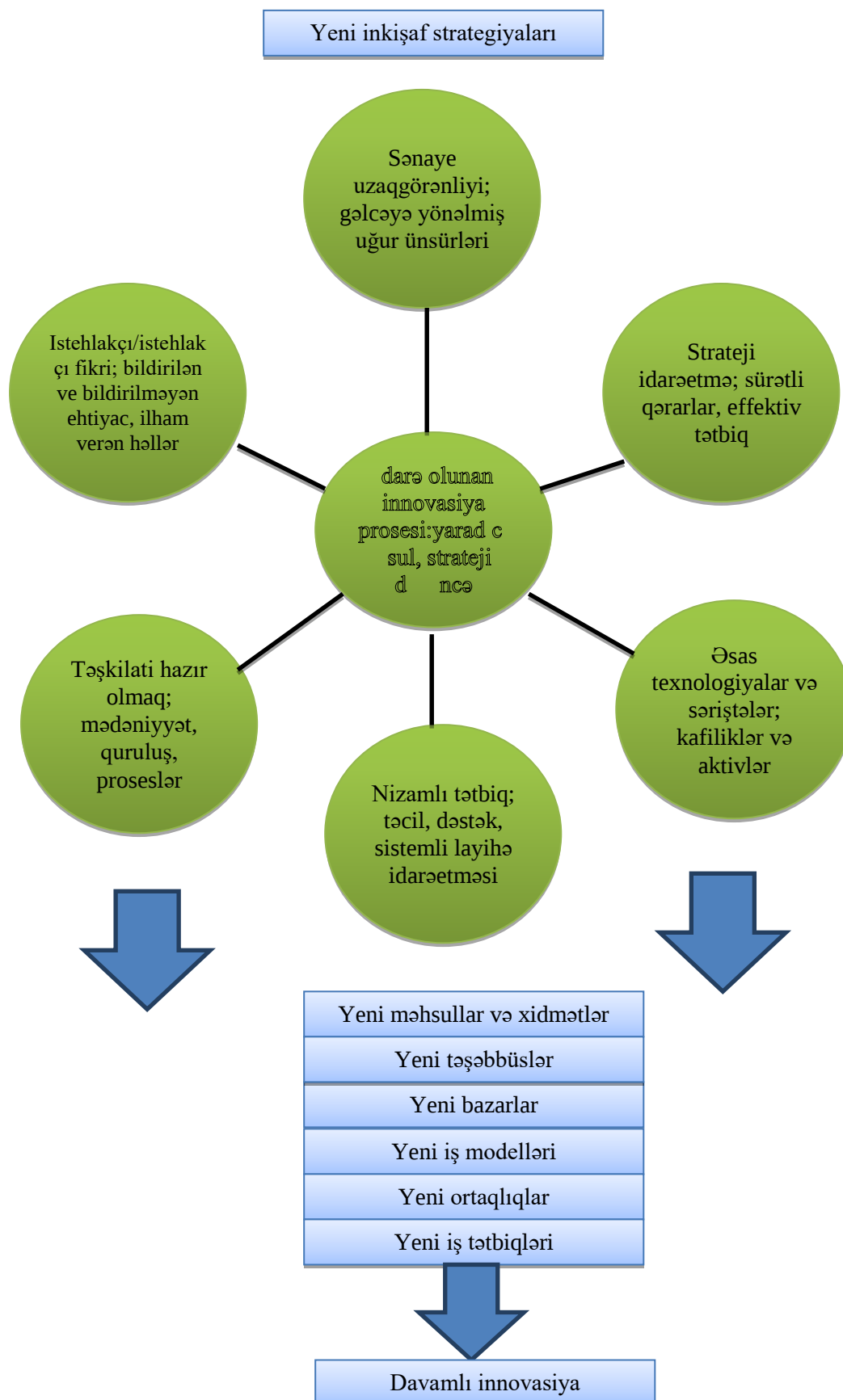
Son illərdə məhsul ixtiraçısı olmayan, lakin strategiya ixtiraçısı olan yeni növ əməliyyat qəhrəmanları ortaya çıxmışdır. Kompüter, sabun və hava yolları mövzularında müvafiq Maykl Dell, Anita Roddick və Riçard Branson əvvəllər başqalarının yer tutduğu bu sahələrdə yeni bir məhsul kateqoriyası kəşf etmədilər. Ancaq məhsul/xidmətlərini satmaq üçün yeni iş modelləri və yeni strategiyalar tapıblar. Strateji innovasiya təkcə sahibkarlara yol göstərmir, eyni zamanda təşkilatların yaşaması və inkişaf etməsi üçün lazımı şərait də formalaşdırır. Şəkil 1-də strateji innovasiyanın strukturunda saxladığı elementlər göstərilir. Strateji innovasiya ilə xüsusilə, yeni iş modelləri yaratmaqdan və yeni bazar sahələri yaratmaq üçün ənənəvi sərhədləri ortadan qaldırmaqdan bəhs edilir.

İdarəetmənin keyfiyyəti; dəyişikliyin strateji olaraq idarə edilməsi ilə dəstəklənərək artırmaq olar. Strateji idarəetmə keyfiyyəti bu baxımdan əhəmiyyətli bir dəyərləndirmə vasitəsidir. Dəyişikliklə birlikdə inkişafı da təmin etmək üçün təşkilati şərait və şəraitləri yaratmada, istehsalda, dəyişiklikdə, təşkilati proseslərdə qarşımıza çıxan dəyişikliyin tanınmasında faydalı olur. Yeni məhsullar inkişaf etdirmək istəyən müəssisələrin adətən uğurlu rəqiblərinin innovativ məhsullarını təhlil edərək və bunu bir meyar kimi istifadə etdikləri görünür. Bir çox müəssisə yeni ideyalar istehsal etmək üçün innovativ keyfiyyət qruplarını hərəkətə gətirir, müştəri məmnuniyyətini ölçür və işçilərinə qulaq asırlar. Keyfiyyətli qruplar və müştəri məmnuniyyətini ölçən müqayisə vasitələri, keyfiyyət rəhbərliyinin innovasiya rəhbərliyini dəstəkləyən vasitələridir.

Innovasiya elmdən çox bir sənətdir. Strateji innovasiya çoxsaylı üstünlüyü firmaya təqdim etmək məcburiyyətindədir. Birincisi, strategiyalar, strateji seçimlərin keyfiyyətinə səbəb olmalıdır. Keyfiyyət bilik elementlərindən və ya kompakt təşkilati proseslərdən ibarət olmaq məcburiyyətindədir. İkincisi, innovasiya, bazarda üstün olan bir firma olmağı mümkün etməlidir. Üçüncüsü, strateji innovasiya elastikliyi boşaltmadan strateji variantları təqib etməsində firmaya yol göstərici olmalıdır. Dördüncüsü, təqib edilən variantlar, uzun müddətli faydalara səbəb olmalıdır. Sonuncusu, bir innovasiya fəaliyyətin təmin etdiyi strateji seçimlər, davamlı rəqabətə davamlı güzəştə yol açmalıdır [10, 37]

Şəkil 1.1

Strateji innovasiya quruluşu və davamlı innovasiyaya qarşı 7 risk



Mənbə: Palmer, Kaplan, 2007: 6

Strategiya və innovasiya vəhdətində rəhbərlərin fərqli olmaq üçün fərqli düşünmək məcburiyyətində olduqlarını bilərək hərəkət etmələri mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu məqsədlə yol göstərici olaraq istifadə olunan açar faktorlar aşağıdakılardır [55, 65]

- ❖ Firmaların xüsusi bir iş modeli və ya strategiyası yolu ilə götürülən mənbələri, qabiliyyətləri və nadir xüsusiyyətləri bir yerə toplanaraq qiymətləndirilir.
- ❖ Yüksək əks dönüşlər hər kəsin gördüyü kimi "eyni məntiq" uyğunlaşmasından deyil, daha geniş proqnozlarla mübarizə edilən sənayedən gəlir.
- ❖ İlham qaynağı başqa seçimləri olmadığını düşünən, sıxılmış, doymamış müştərilərdir
- ❖ Radikal, davamlı olmayan dəyişikliklər operativ tədbirdə artım yaxşılaşdırmalarından çox daha çox dəyər yaradır.
- ❖ Strategiya, gələcəkdəki mühitin bəzi xüsusiyyətlərini formalaşdırmağa yönəldir.

Bu nəticələr təşkilatları innovasiyanı dəstəkləmək üçün qabiliyyətlərini təmin etmək və yaratmaq üçün strateji bir məntiqə oturtmaq vacibliyinə yönəltmişdir. Bazar boşluqlarını daha yaxşı xarakterizə edən, anlayan, integrasiya olunan və innovasiya əsasında rəqabət etməyi bacaran firmalar davamlılıqlarını da təmin edəcəklər.

1.3. İnnovasiyalı idarəetmədə strategiya və strateji innovasiya

Rəqabət əsaslı müqayisə etmə və müştəri istəklərinə şərtsiz cavab vermə səyi, bir çox tədqiqatçılara görə müasir sektorları rəqabət tələsinə salır, rəqibləri müqayisə xərc və keyfiyyət yaxşılaşdırma yanaşması bir müddət sonra bənzər məhsul və xidmətlərin təqdim edilməsinə və sektorların daha çox inkişaf edə bilməməsinə səbəb olur. Müasir dövrüb dəyişən məlumat əsaslı global rəqabət şərtləri, təməldən

yeni fikirlərin və Araşdırma-İnkişafetdirmə ilə integrasiya olmuş strategiyaların həyata keçirilməsini tələb edir. Bu səbəblə, innovasiyanın rəqabət baxımından əhəmiyyəti getdikcə artır, yeni anlayışla formaya salınmış dəyər zəncirin təməlinə yeni iş modellərinin inkişaf etdirilməsi prioritet qazanır. Bu məzmununda strateji bir yanaşma çərçivəsində innovasiyanın əlavə dəyər yaratma prosesində həm müştəri, həm də biznes üçün radikal bir yaxşılaşdırmanı və özü ilə uzunmüddətli böyüməni təmin edəcəyi deyilə bilər [6, 57].

İnnovasiyanın idarə edilməsi prosesi strateji planla başlamalı, müəssisənin strategiyaları və siyasətləri planda göstərildiyi kimi qurulmalı və innovasiya mühiti davamlı olmalıdır. Bir sıra açar strateji qərarlar təşkilatın reallaşdıracağı müvəffəqiyyətin əhəmiyyətli nöqtələridir. Bəzi strategiyalar rəsmi strateji planda açıq bir şəkildə göstərilir və işçilərin görməsi üçün paylanır. Rəsmi plan, müəssisədəki innovasiya quruluşunu qurur. İnnovasiya metodlardakı düşünmə və \ və ya nizamların dəyişməsi deməkdir. Bu səbəbdən müəssisələrdə strateji innovasiya idarəetmə mədəniyyətinin də yerləşdirilməsi lazımdır.

Firmaların işin təşkili və idarəetmə tətbiqlərindəki zəiflikləri yeni məlumat və texnologiyalara nüfuz etməkdə çatışmazlıqların olması səbəbiylə, texniki irəliləyişlərə ayaq uydurmağa ehtiyacları vardır. Bəzi ölkələrdə isə innovasiya mədəniyyəti üçün müxtəlif fəaliyyətlər görülür. Bu işlərdən bəziləri aşağıdakı kimidir:

- Hökumətlər iş sektorları, araşdırma və təhsildə innovasiya mədəniyyətinin yerləşməsi üçün əlverişli şərtlər yarada bilər; böyük-kiçik bütün firmalar isə innovasiya və biznes idarəetməsində ən yaxşı tətbiq nümunələrini mənimsəmək mövzusunda təşviq edici ola bilərlər. İnfrastruktur əskiklikləri və informasiya asimetriyalarında olduğu kimi, sisteməlik çatışmazlıqların aradan qaldırılmasında, ya da bazarın buna yol vermədiyini hallarda hökumətlər firmalara köməkçi ola bilərlər.

- Hökumətlər yeni texnologiyaların yayılmasını yüngülləşdirmək istiqamətli proqramların əhatəsini, firmaları informasiya və texnologiyaları axtarıb tapmaq, bunlara çatıb nüfuz edə bilmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirməyə təşviq

edəcək şəkildə genişləndirə bilər.

■ Yeni texnologiyalara əsaslanan firmalar, yeni mal və xidmətlərin çıxarılması və yayılmasına etdikləri birbaşa qatqıdan başqa, innovasiya mədəniyyətinin yayılmasına da köməkçi olduqları üçün özlərinə xüsusi bir diqqət göstərilməsini haqq edirlər.

■ Yaradıcı sahibkarların iş həyatına atılmalarının önündəki qanunvericilik maneələrinin aradan qaldırılması.

■ Cəmiyyət və xüsusi sektordakı araşdırmaçıların təşəbbüskarlığını önləyən qaydaların nəzərdən keçirilməsi.

■ Xüsusi sektora aid, risk sərmayəsi investisiya ortaqlıqlarının inkişaf etdirilməsinin təşviqi.

■ Texnologiya sahəsində risk almağı çətinləşdirən qanunvericiliyin, bu maneəni aradan qaldıracaq şəkildə yenidən təşkil edilməsi, alınması lazım olan tədbirlər arasındadır.

Strateji innovasiya idarəetməsi yalnız texnologiyanın yaxşılaşdırılması, yeni məhsul inkişaf etdirmə, ya da ənənəvi xarici qaynaq istifadəsinə əsaslanan əməkdaşlıq və şəbəkələrə fokuslanmaq yerinə iş modelini tam qiymətləndirərək əlavə dəyər yaratmağı hədəfləyən bir prosesdir. Şəkil 1.2-də strateji innovasiyanın istiqaməti və nəticələri göstərilmişdir.

Şəkil 1.2



Strateji innovasiyanın istiqaməti və nəticələri

Mənbə: Sniukas, 2007: [18]

Bu şəkildən yola çıxaraq, strateji innovasiyanın üç nəticəsi məlum olur. Bunlar; yeni iş modelləri (yeni bir dəyər zənciri arxitekturası), yeni bazarlar (yenilərini yaradaraq ya da mövcud olanları yenidən formalaşdıraraq) və həm müştəri, həm də şirkət üçün yüksələn dəyər, ya da bu üçünün bir kombinasiyasını nəzərdən keçirmək.

II FƏSİL. BİZNES STRATEGİYASINDA İNNOVASIYALARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

2.1. Biznesdə strategiyasının seçilməsi prosesində innovasiyaların rolu

Son zamanlar qabaqcıl şirkətlərdə məqsədyönlü strateji istiqamətləndirmə müşahidə edilir. İlk növbədə bu - yüksək texnologiya, elmi-texniki nailiyyətlərdən operativ istifadənin yüksəldilməsi, bazar payının axtarışı planlarının işlənilməsi sahələrində rəqabətlik qabiliyyətinin yüksəldilməsilə əlaqədardır. Nəticədə, innovasiya prosesinin idarə edilməsinin yeni metodlarına və yanaşmalarına tələbat artmışdır [3, 17].

Müasir dövrdə innovasiya prosesinin idarə edilməsi sahəsində ən səmərəli üsul proqram-məqsədli yanaşma üsulu hesab edilir. Belə ki, yeniliyin tətbiqinin praktiki nəticələri yalnız o zaman yüksək ola bilər ki, idarəetmə məqsədli sistemə əsaslansın. Belə sistem məlum ierarxiyanı bir-biri ilə uzlaşdırır. Bundan başqa, idarəetməyə proqram-məqsədli yanaşma dəqiq özünüidarəetmə əlamətlərini özündə əks etdirən dinamik təşkilati strukturun formalaşmasına imkan yaradır. İşlənmiş ierarxik model imkan yaradır ki, bütün resurslar qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə-yetirilməsinə yönəldilsin. Çox səviyyə zənciri kompleks xarakter daşıdığından innovasiya prosesinin inkişafı və idarə edilməsi kompleks məsələlərin həllinə təbə olur. Proqram-məqsədli yanaşmanın əsas prinsipləri aşağıdakılardır;

- proqramın son məqsədi dəqiq və konkret olaraq müəyyən edilsin, onun nəticəsi və ona nail olmaq qaydaları formalaşdırılsın;
- idarə edilən prosesin planlaşdırılması, son proqrama münasibətdə kompleks surətdə aparılması, başqa sözlə, işin xarakterindən və icraçıların müəssisənin müxtəlif bölmələrinə mənsub olmalarına baxmayaraq, məqsədin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan, planda nəzərdə tutulmuş bütün İşlər həyata keçirilməlidir;
- hər bir məsələnin və proqramın müəyyən hissəsinin yerinə yetirilməsində

şəxsi cavabdehlik müəyyən edilir.

Beləliklə, İstənilən iqtisadi subyektin fəaliyyətinin idarə edilməsinə onun məqsədinin müəyyən edilməsindən başlanılır. Məsələn, təşkilat özü qarşımda-məlum miqdarda mənfəət qazanmaq, satış bazarının bir və ya bir neçə segmentini “zəbt” etmək, ödənilən dividendin məlum ölçüsünə nail olmaq kimi məqsədlər qoya bilər. Qarşıya qoyulan məqsəd bir tərəfdən müəssisənin sahədə vəziyyəti, ölçüsü (iri, orta, kiçik), inkişafı (intensiv, ekstensiv), bazarda davranışı (bazarın müxtəlif sektorlarına differensasiya edilmiş yanaşmanın olmaması; müxtəlif bazar sektorlarına çıxmaq imkanı), təşkilati strukturu və bu kimi amillərlə uzlaşdırılmalıdır. Digər tərəfdən, qeyd edilən amillər məqsədin həyata keçirilməsi dövründə dəyişə bilər.

Adətən, müəssisə öz məqsədini müəyyən etdikdən sonra, ona nail olmaq strategiyasını işləyib hazırlayır. İdarəetmə sistemində üç növ strategiya müəyyən edilir: korporativ strategiya; funksional strategiya; аyn-аyn təsərrüfat vahidlərinin strategiyası. Korporativ strategiya - ümumilikdə müəssisənin perspektiv inkişafını müəyyən edir. O, müəssisənin missiyasının yerinə-yetirilməsinə istiqamətlənir və müəssisə fəaliyyətinin əsas məqsədi olan - maksimum mənfəət qazanmağa xidmət edir. Korporativ strategiya səviyyəsində təsərrüfat fəaliyyətinin növünün seçilməsi, müəssisənin uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü- nün saxlanılması; resursların аyn-аyn strateji zonalar üzrə pay-laşdırılması kimi ən vacib məsələlər yüksək səviyyəli menecerlər tərəfindən yerinə yetirilir.

Müəssisənin funksional strategiyası hər bir fəaliyyət istiqamətləri üzrə, ən əsas funksional bölmələri tərəfindən formalaşdırılır. Funksional strategiya aşağıdakı istiqamətlərdə işlənir: marketinq, istehsal, maliyyə, heyyyət, investisiya və innovasiya.

Müəssisənin funksional strategiyası - onun korporativ strategiyasının daha dərinə tədqiq edilməsinə (müəssisənin əsas məqsədinin həyata keçirilməsinə) və аyn-аyn təsərrüfat vahidlərinin resurs təminatına istiqamətlənir.

Əsas funksional bölmələrin strategiyalarının işlənilməsilə funksional bölmə menecerləri məşğul olurlar.

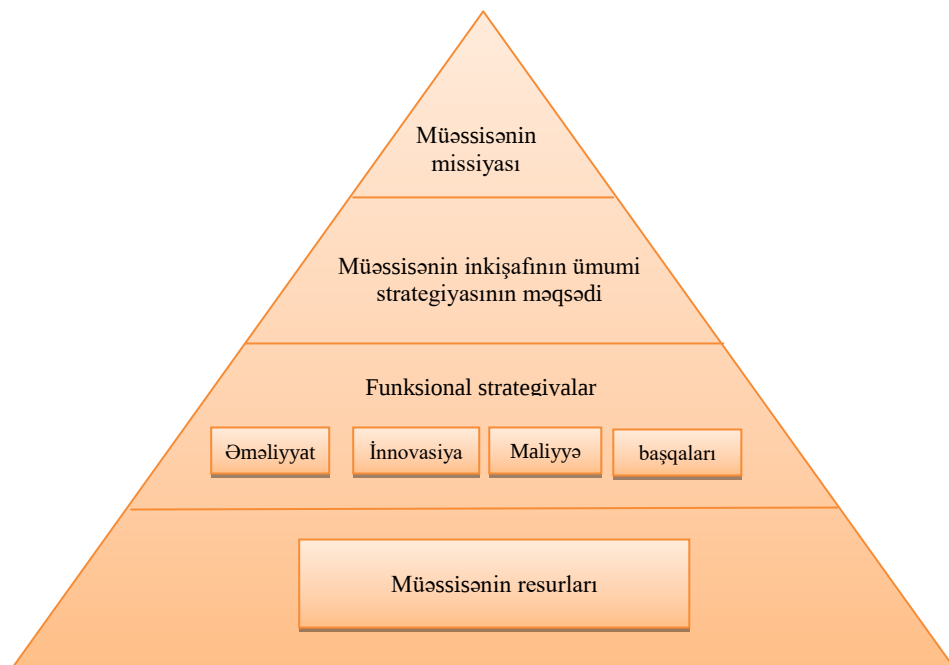
Təsərrüfat vahidlərinin strategiyası - (biznes-strategiya adətən iki məqsədin - konkret növ məhsulun rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və onun mənfəətliliyinin yüksəldilməsinə xidmət edir.

Bu səviyyədə qəbul edilən strateji həllər əsasən yeni məhsul növünün yaradılması, əmtəəlik məhsul istehsalının genişləndirilməsi yaxud azaldılması, yeni texnologiyaların investisiyalaşdırılması, müəssisələrin yeni regionda işləmələri və s. ilə əlaqədar olur. Bu səviyyədə strategiyaların işlənilməsilə, korporativ strategiyanın işlənilməsilə məşğul olan menecerlərin məsləhəti və köməyi ilə biznes-vahidlərin rəhbərləri və menecerləri məşğul olurlar. Müəssisənin müxtəlif növ strategiyaları birlikdə-müəssisənin strateji yığımı adlanır [3, 23].

Müəssisənin strateji yığımında innovasiya strategiyasının yeri şəkil 2.1 - də göstərilmişdir.

Şəkil 2.1

Müəssisənin ümumi strateji yığımında innovasiya strategiyasının yeri



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Müəssisənin səmərəli inkişafının təmin edilməsində innovasiya strategiyasının işlənilməsi böyük rol oynayır. Bu rol aşağıdakılarla səciyyələnir:

- işlənilmiş innovasiya strategiyası - müəssisənin uzunmüddətli

innovasiya strategiyasının iqtisadi və sosial inkişafının həyata keçirilməsinin mexanizmini təmin edir;

- işlənmiş innovasiya strategiyası müəssisənin innovasiya imkanlarının real qiymətləndirilməsinə şərait yaradır, müəssisədaxili investisiya potensialından maksimum istifadə edilməsinə və maliyyə resurslarının aktiv surətdə səfərbər edilməsinə imkan yaradır;

- o, xarici mühitdə baş verən dəyişən, dinamik proseslərin yeni perspektiv innovasiya imkanlarının istifadə edilməsini təmin edir;

- innovasiya strategiyasının işlənməsi müəssisə tərəfindən nəzərə alınmayan xarici mühit amillərinin dəyişməsinə uyğun strategiya variantlarının əvvəlcədən müəyyən edilməsini təmin edir və bununla da müəssisə fəaliyyətinə neqativ təsiri minimuma endirir;

- o özündə rəqabətdə olanlarla müqayisədə müəssisənin innovasiya fəaliyyətinin üstünlüyünü əks etdirir;

- müəssisənin innovasiya strategiyasının olması, perspektiv cari və operativ idarəetmə arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqəni təmin edir;

- innovasiya strategiyası sistemində ən vacib meyarlar əsasında innovasiyanın idarə edilməsi üzrə qərarlar qəbul edilir.

Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi ən vacib funksional strategiyalardan biri - innovasiya strategiyasıdır.

Bu strategiya əsasında müəssisənin innovasiya siyasəti formalaşır.

2.2. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektlərində

innovativ strategiya seçimi

Hazırda innovasiya strategiyası anlayışının bir çox tərifləri mövcuddur ki, belə dedikdə kompaniyanın ümumi inkişafı strategiyasına müvafiq texnologiya və eləcə də idarəetmədə yeniliklərinin seçimi və reallaşdırılması sistemini formalaşdıran və təyin edən qayda və normalar yığımı başa düşülür. Innovasiya

strategiyasının ən yüksək vəzifəsi innovasiya prosesi iştirakçılarının maraqlarını müxtəlif istiqamətli prosesləri maksimal dərəcədə harmonlaşdırmaqdan İbarətdir.

Eləcə də innovasiya strategiyası dedikdə müxtəlif alternativlər arasında resursların bölüşdürülməsinin, daxili və xarici amillərin dəyişməsi zamanı bu resursların yenidən bölüşdürülməsi xarakterinin həmin müəssisəyə təsiri başa düşülür.

Innovasiya strategiyasını innovasiya inkişafının alternativ trayektoriyalarla bölüşdürülməsi və yenidən bölüşdürülməsi xarakterini daxil edən iqtisadi sistemin inkişafı səviyyəsinin məqsədli reallaşdırılması və əldə edilməsi üsulu kimi də təyin etmək olar.[3, 67]

Qeyd etmək olar ki, bəzi şirkətlər müxtəlif tipli innovasiya strategiyasını işləyirlər. Eyni bir şirkət “A” məhsulu üzrə həmlə strategiyasının “B” məhsulu üzrə isə mühafizə strategiyasının tərəfdarı ola bilər.

P.A.Druker tərəfindən təsvir edilən sahibkarlıq strategiyası isə ayrıca nəzərdən keçirilməyə layiqdir. O, dörd sahibkarlıq strategiyasını qeyd edir:

1. “Zorla (sürətlə) daxil olmaq və birinci olaraq bir yerə yönəlmiş zərbə yetirmək”
2. “Tez və gözlənilmədən həmlə etmək”
3. “Ekoloji kasadlığın” axtarışı və zəbt edilməsi
4. Məhsulun, bazanın, sahənin İqtisadi xarakteristikasının dəyişdirilməsi

Bu strategiyalar heç də bir-birini inkar etmir. Bir çox hallarda eyni sahibkar öz şirkətində strategiyaların iki bəzən isə üç elementindən ibarət olan müəyyən kombinasiyanı işlədir. Bu strategiyalar kəskin fərqlə xarakterizə edilmir. Məsələn, eyni bir strategiya “gözlənilməz həmlə” kimi də “ekoloji nişan”ın axtarışı və zəbt edilməsi kimi də təsnif edilə bilər.

Eyni zamanda bunların hər hansının tətbiqi müəyyən şərtlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Bunların hər birisi yalnız müəyyən yeniliyə tətbiq edilə bilər və sahibkardan müəyyən münasibət və hərəkət tələb edir. Nəhayət, bunların hər birinin özünün çatışmamazlığı və risk dərəcəsi bir-birindən fərqlənir.[4, 71]

“Birinci zorla daxil olmaq və zərbə yetirmək. Bu bir nöqtəyə yönəldilmiş zərbə strategiyanın şüarıdır. Bir nöqtəyə yönəldilən zərbə strategiyası ən təkəbbürlü məqsədlərin qoyulmasını nəzərdə tutur, yoxsa “heç oynamağa dəyməz”. Bu strategiya həmişə yeni bazarın açılmasına yönəldilir.

Ən azı bu strategiya tamamilə yeni əvvəllər heç vaxt mövcud olmamış prosesin işlənilməsinə yönəldilmişdir. Bu strategiyanın müvəffəqiyyətlə reallaşdırılması kimi “Düpon” kompaniyasının işini göstərmək olar ki, onlar birinci olaraq sintetik parça olan neylonu yaratdılar. Neylonun işlənilməsindən sonra kompaniya güclü praktiki hərəkətlərə keçdi - bir neçə iri zavodlar tikildi və geniş reklam kompaniyası başlandı. Qeyd etmək vacibdir ki, “Düpon” kompaniyası əvvəllər heç vaxt istehlak təyinatlı məhsul buraxılmamışdır ki, onu reklam etmək mümkün olsun. “Düpon” kompaniyasının söyləri boşa çıxmadı, onlar çox yüksək uğur qazandılar, yeni məhsulun buraxılması üzrə sahə yaratmağa müvəffəq oldular ki, bu hal- hazırda da plastik materiallar adlanır.

P.Druker sahibkarları bu strategiyanın tətbiq edilməsi sferasına dair geniş yayılmış yanlış fikirlərdən çəkindirir. Belə ki, o yazır ki, çoxları “ bir nöqtəyə yönəldilmiş zərbə ” strategiyasını ən əlverişli sahibkarlıq strategiyası hesab edirlər. Həqiqətən sahibkarlara həsr edilmiş məşhur kitablara görə fikir söyləsək, onda belə qənaətə gəlmək olar ki, bu strategiya yeganə yalın sahibkarlıq strategiyasıdır. Bir çox sahibkarlar, xüsusən də yüksək texnologiyalar sahəsində işləyənlər bu fikirdədirlər. Ancaq bu heç də əsas sahibkarlıq strategiyası deyildir. Bundan əlavə bu strategiyanın tətbiq edilməsi heç də risk dərəcəsini azaltmır və onun uğurlu reallaşdırılması faizi də elə də yüksək deyildir. Demək olar ki, bütün sahibkarlıq strategiyalarından bu ən risklisidir. Bu strategiya səhvləri bağışlamır və yenidən bəxtin sınınilmasma imkan vermir. Ancaq bu strategiyanın tətbiqi çox böyük nəticələr verir. Bu strategiyanın prinsipinə yeni bir şeyin yaradılmasına istiqamətləndiyinə görə ondan mütəxəssislər də, məlumatsız insanlar da istifadə edə bilər, belə ki, sonuncularda bu bəzən daha uğurlu alınır.

“Bir nöqtəyə yönəldilmiş zərbə ” strategiyası yalnız aşağıdakı şərtlərin yerinə yetirilməsi ilə firmaya uğur gətirə bilər:

- strategiya yalnız məqsədə yönəldilməlidir, çünki start götürən bu tip strategiyam tənzimləmək və ya düzəltməkdə çox çətin olur,
- bu strategiyanın reallaşdırılması əhəmiyyətli və daimi güc tələb edir ki, liderlik mövqeyi saxlanılsın, əks halda əldə edilən yalnız bir şey olacaq rəqib üçün bazar yaradılacaq,
- bu strategiya yalnız məhdud saylı yeniliklər üçün tətbiq edilə bilər ki, bir qayda olaraq bunlar iri miqyaslı xarakterə malik olur.

Tez və gözlənilmədən həmlə etmək. Bu deviz sahibkarlıq strategiyalarının əsasını qoymuşdur və “bir nöqtəyə yönəldilmiş zərbə” strategiyasından prinsipcə fərqlənir. Bu strategiyalar yaradıcı imitasiya strategiyaları və sahibkarlıq “cüdosu” strategiyası adlanır.

Yaradıcı imitasiya. “Yaradıcı imitasiya” termini mahiyyətinə görə “təqlid etməkdir” (bənzətmək), çünki sahibkar elə şeyə girişir ki, bunu ona qədər artıq kim isə etmişdir. Ancaq bununla yanaşı bu strategiya “yaradıcıdır” ki, bundan istifadə etmək qərarını qəbul edən sahibkar, bu yeniliyin mahiyyətini onun müəlliflərindən yaxşı bilməlidir.

“Yaradıcı imitasiya” strategiyasının mənası bunlardır: sahibkar sanki gözləyir ki, kimsə hər hansı bir yeniliyi yaratsın, ancaq təxmini səviyyədə. Bu yenilik yaranan kimi, strategiya, dəqiq desək bu strategiya ilə silahlanmış şirkət hərəkətə gəlir və qısa bir zamandan sonra həmin bu yeniliklə çıxış edir, ancaq artıq onun istehlakçıların təmin edə biləcək mükəmməlləşdirilmiş forması ilə.

Əvvəlki strategiyada olduğu kimi “yaradıcı imitasiya” strategiyası bazarda hakim mövqe tutma olmasa da ən azı bu sahədə və ya bazarda liderlik etməyə yönəldir. Eyni zamanda bu strategiya daha az dərəcədə risklidir. Yaradıcı imic hərəkətə gələndə, bazar artıq əmələ gəlir, yeniliyə olan tələbat onun ilk yaradıcısının imkanlarını üstələyir.

Ancaq, bu strategiya riskdən heç də azad deyil, özü də əhəmiyyətli riskdən. Yaradıcı imitatorlar özlərini mümkün uğursuzluqlardan sığortalamaq üçün öz cəhdlərinin dağıdılmasına çox asan gedirlər. Digər təhlükə situasiyanın düzgün

qiymətləndirilməməsi və bazar münasibətləri nöqteyi nəzərindən perspektiv olmayan şeyin imitasiyasıdır.

Əlbəttə elə də ola bilər ki, yenilik müəllifi onu özü kommersiya səviyyəsinə çatdıra bilsin və beləliklə yaradıcı imitasiyanı mümkünsüz edər. Məsələn, “Düpon” kompaniyasının neylonla olan halım göstərmək olar.

Məlumdur ki, yaradıcı novator başqalarının nailiyyətlərindən istifadə edə bilər. Yaradıcı imitasiya bu sözün başa düşüldüyü mənada innovasiya deyildir. Yaradıcı imitator məhsul və ya xidməti ixtira etmir, o, bunları təkmilləşdirir və yeniləşdirir. Özünün başlanğıc şəklində yeni məhsulun və ya xidmətin nəyi isə çatışmır. Bu məhsulun hər hansı bir əlavə xüsusiyyətləri ola bilər. Bu məhsulun və ya xidmətin seqmentləşdirilməsi ola bilər ki, onların bir qədər dəyişilmiş versiyaları bir qədər dəyişilmiş bazarlarla dəqiq olaraq üst-üstə düşsün. Bu məhsulun bazarda düzgün yerləşdirilməsi də ola bilər.

Qısaca desək, yaradıcı imitasiya hələ ki, olmayan şeyin yerini doldurur. Yaradıcı imitasiya məhsul və istehlakçılardan daha tez bazarlardan başlayır, istehsalçılardan deyil. Yaradıcı imitasiya bazara istiqamətlənir və bazar qanunlarını rəhbər tutur.

Yaradıcı imitasiya strategiyasını seçən sahibkarlara edilən əsas tələblər:

- yaradıcı imitasiya tez inkişaf edən bazar tələb edir;
- yaradıcı imitatorlar nailiyyəti yeni məhsulun və xidmətin müəlliflərindən istehlakçıları almaqla deyil, bu müəlliflərin yaratdığı, ancaq lazımı qədər xidmət etmədikləri bazarlara lazımi xidmət etməklə nail olurlar;
- yaradıcı imitasiya artıq mövcud olan tələbatı ödəyir, yenisini yaratmır.

Nəzərə alınsa ki, yaradıcı imitasiya strategiyası bazarda hakim mövqe tutulmasına yönəldilir, onda demək olar ki, bu miqyaslı və vacib məhsula, prosesə və ya xidmətə aid ola bilər.

Yaradıcı imitasiya strategiyasının uğurlu reallaşdırılmasına misal olaraq “IBM” kompaniyasının fərdi kompyuterin işlənməsini göstərmək olar.

Belə kompüterlərin yaradılması ideyası “EPL” kompaniyasına məxsusdur. “IBM” kompaniyasında əmin idilər ki, kiçik avtonom kompüter heç kəsə lazım

deyil - “ o, qənaətli deyil, optimal xarakteristikaya malik deyildir və bahadır ”. Başqa sözlə, personal kompyuter ideyası hamıya cəfəngiyyat kimi görünürdü. Ancaq, məlum oldu ki, bu kompüterlərə tələbat vardır. “ IBM” kompaniyası dərhal fərdi kompüterlər sahəsində etalon ola biləcək maşın konstruksiyasının yaradılmasına başladı ki, elektron hesablama maşınları sahəsində hakim mövqə tutsun və ya bu sahədə lider olsun. Kompaniyanın söyləri uğurla nəticələndi. Cəmi iki il ərzində “ IBM” fərdi kompüterlər bazarında lider oldu və “EPL” kompaniyasını qabaqladı. Bundan əlavə “IBM” fərdi kompüterlərin bu sinifində əsl etalona çevrildi və “ IBM” ümumi satış həcmində maksimal paya malik oldu.

Sahibkarlıq cüdosu. Bütün sahibkarlıq strategiyalarında, xüsusən də hansısa sahə və ya bazarda lider və ya hakim mövqə tutmaq üçün istifadə edilənlərdə sahibkarlıq cüdosu daha az risklidir və digər strategiyalardan daha yaxşı müvəffəqiyyətə qazanmağa imkan verir.

P.Druker kifayət qədər kök salmış beş faktı qeyd edir ki, bunlar həmin sahədə yenilikləri tətbiq edən kompaniyalara lider mövqeyinə demək olar ki, uçub qalxırlar və yetkin, formalaşmış kompaniyaları geridə qoyurlar:

1. Kompaniya və ya sahə özləri tərəfindən işlənilməmiş və ya qəbul edilməmiş bütün yeniliklərə etinasızlıq göstərir.

Buna misal olaraq elektron məmulatlarda elektron lampaların əvəzinə gəlmiş tranzistorların ixtira edilməsini göstərmək olar. Bu ixtira ABŞ-da elektron və elektrotexnika avadanlığı sahəsində lider olmayan “Bell laboratoriz” kompaniyası tərəfindən 1947-ci ildə edilmişdir. “RKA” və “Ceneral elektrik” kompaniyalarının bu yenilikdən istifadə etməyə özlərinin təkabburu mane oldu, hərçənd ki, bunlar qəbul edilmiş liderlər idi. Nəticədə, praktiki olaraq o zaman məşhur olmayan “ SONY” kompaniyası tranzistorun tətbiq edilməsi üçün lisenziya çox cüzi qiymətə - 25 min dollara almışdır. Artıq 2 ildən sonra “ SONY” kompaniyası özünün birinci portativ radioqəbuledicisini buraxmışdır ki, onun çəkisi beş dəfə adi lampalı radioqəbuledicisindən yüngül idi və üç dəfə ondan ucuz idi. Üç ildən sonra kompaniya ABŞ-ın ucuz radioqəbuledicilər bazarına daxil oldu, beş ildən sonra isə Yaponiya dünya radioqəbuledicilər bazarını zəbt etdi.

2. İkinci fakt isə bazarın “qaymağını” yığmaq və ya bazarın ən yüksək gəlir vəd edən hissəsinə istiqamətlənmək olma meylidir.

Məhz “Kseroks” kompaniyasının bu meyli onun surət çıxaran aparatlarını Yapon imitatorları üçün hədəfə çevirdi. “Kseroks” kompaniyası öz diqqətini iri istehsalçılara, surət çıxaran avtomatları böyük dəstlərlə və ya onlardan ən bahalı yüksək çeşidlisini alan alıcılara yönəltmişdir. Bu kompaniya başqa alıcılardan da imtina etmirdi, ancaq onları qiymətləndirmirdi və onların cəlb edilməsi üçün heç nə etmirdi. Sahibkarlıq cüdosu Yapon kompaniyalarına surət çıxaran maşınlar bazarına zorla daxil olmağa və surət çıxaran maşınların banisi olan “Kseroks” kompaniyasından bu bazarın çox böyük bir hissəsini qoparmağa imkan yaratdı.

3. Üçüncü fakt daha da ziyanlı vərdişdir və “keyfiyyətlə” bağlıdır. Məhsulun və ya xidmətin keyfiyyəti heç də tədarükçünün bu anlayışa verdiyi mənə deyil. Keyfiyyət — istehlakçıya xeyir gətirən bir şeydir ki, o, buna pul verməyə hazırdır. Məhsulun özü yalnız əməktutumlu və bahalı olduğuna görə keyfiyyətli ola bilməz. İstehsalçılar isə keyfiyyəti məhz bununla izah edirlər. Keyfiyyətin bu cür başa düşülməsi kompetensiyam yoxluğundan xəbər verir. Alıcılar pulu yalnız elə məhsula verirlər ki, o, onlar üçün faydalıdır və dəyərlidir. Keyfiyyət yalnız bundadır.

4. Dördüncü fakt irəlidə adı çəkilən vərdişlərlə sıx bağlıdır və qiymətə əlavə etmə tərəfgirliyində özünü göstərir. Əlavə qiymət və ya “mükafat” qiyməti rəqibə açıq-aşkar dəvət kimi bir şeydir. Qiymətlərin qaldırılması ilə xüsusi mənfəətin artırılması cəhdi uğursuzluğa gətirib çıxarır. Başqa sözlə, qiyməti qaldıraraq siz öz rəqiblərinizin başı üstündə çətir tutursunuz. Liderə daha böyük mənfəət kimi görünən şey həqiqətdə yeni qədəm qoymuş kompaniyalar üçün subsidiyaya çevrilir ki, onlar bir neçə il ərzində lideri devirib taxtda hökm sürəcəklər.

5. Beşinci fakt yetkin, özlərinə möhkəm yer tutmuş kompaniyalar üçün səciyyəvidir və onların fəaliyyətini ciddi müvəffəqiyyətsizliyə gətirir. Burada belə kompaniyalar üçün xarakterik olan məhsulun, xidmət və prosesin optimallaşdırılmasına deyil, maksimallaşdırılmasına meyl göstərilməsidir. Bazar inkişaf

edib böyüdükcə müəssisələr hər bir istehlakçını təmin etməyə çalışaraq ona eyni məhsulu və ya xidməti təklif edirlər. Bu satışmayan ixtisaslaşdırılmaları rəqib firmalar ödəyər və tədricən bazan zəbt edə bilər.

Beləliklə, sahibkarlıq cüdosunun əsas mənası bundadır. İstehsalçı özünün güclü hesab etdiyi tərəfi həqiqətdə ona qarşı çıxır. Bir qədər vaxt keçir və artıq yeni kompaniya bənzər məhsulu təqdim edir, ancaq bu hansısa bir bazanın tələblərini ödəməyə hesablanır. Sahibkarlıq cüdosu bazara istiqamətlənir və bazar konyukturası düşüncələrini rəhbər tutur. Bu strategiyanın reallaşdırılmasını istehsalçılar və istehlakçılar sahəsini, onların vərdişlərinin və siyasətlərinin təhlilindən başlamaq lazımdır.

Sahibkarlıq cüdosu müəyyən dərəcədə əsl innovasiyaçılıq dərəcəsini nəzərdə tutur. Həmin məhsulu və ya həmin xidməti aşağı qiymətlərlə təklif etmək kifayət qədər əsassız görünür. Məhsulda elə bir xüsusiyyət olmalıdır ki, onu artıq mövcud olan nümunələrdən fərqləndirsin.

Ekoloji kasadlıqlar (nişalar). İrəlidə adı çəkilən sahibkarlıq strategiyaları bazarda və sahədə liderliyi və hətta hakim mövqeyi tutmağa yönəldilmişdir. Onlardan fərqli olaraq ekoloji kasadlıqdan nəzarət mövqeyi tutmaq üçün istifadə edirlər. Ekoloji nişa strategiyasının məqsədi: elə də böyük olmayan bir bazarda inhisar mövqeyi tutmaqdır. Əgər iki ilk strategiyalar rəqabət strategiyalar rəqabət mübarizəsinə girməyi nəzərdə tuturdularsa ekoloji kasadlıq strategiyası rəqabətdən və hər cür narahatlıqlardan etibarlı müdafiəni təmin edir.

P.Druker ekoloji kasadlıq strategiyasının üç növü olduğunu qeyd edir ki, bunlardan hər birisi öz xüsusiyyətlərinə malikdir, öz tələblərini ortaya qoyur, özlərinin məhdudiyyətləri və risk dərəcəsi ilə xarakterizə edilir. Ekoloji kasadlığın əsas strategiyaları: [17, 34-47]

1. “Zastava” strategiyası,
2. Xüsusişdirilmiş ixtisas strategiyası,
3. Xüsusişdirilmiş bazar strategiyası.

“Zastava” strategiyası. Bir qayda olaraq bu strategiyadan istifadə edən firmalar məhdud bazarda fəaliyyət göstərirlər. Bu halda rəqabət tələbatı

artırmayaraq, yalnız qiyməti aşağı sala bilər. Bir çox səbəblərə görə kompaniyanın “zastava” vəziyyətində olması çox əlverişlidir. Ancaq bu mövqeyi tutmaq üçün bir sıra çox ciddi tələbləri yerinə yetirmək lazımdır.

Buraxılan məhsul bütün prosesin vacib bir hissəsi olmalıdır. Məhsul o dərəcədə təkmil olmalıdır ki, heç kəsə şübhə yaranmasın ki, onun işlənilməsindən imtina edilsə bu çox böyük itkilərə səbəb ola bilər. Bazar o qədər məhdud olmalıdır ki, onu İlk açana sahiblik mövqeyini təmin etsin. Bu bazar bir növ ekoloji kəsəd olmalıdır ki, müəyyən “növ” tərəfindən tam tutulsun və eyni zamanda elə kiçik və sadə olmalıdır ki, rəqib “növlərin” diqqətini cəlb etməsin.

“Zastava” mövqeyi özünün sərt məhdudiyyətlərinə və böyük dərəcədə riskə malikdir. Bu mövqe kifayət qədər statikdir. Tutulmuş ekoloji kəsədlilik heç bir əhəmiyyətli yüksəliş meylinə malik deyildir. “Zastava” mövqeyini tutmuş kompaniya öz işini genişləndirmək və onu tam nəzarətə götürmək iqtidarında deyildir. Belə kompaniyanın buraxdığı məhsulun keyfiyyətindən və ucuzluğundan asılı olmayaraq bu məhsula olan tələbat onun komponent qismində tamamladığı məhsula olan tələbatdan asılıdır.

Xüsusişdirilmiş ixtisas. “Zastava” strategiyasından istifadə edən kompaniyalardan fərqli olaraq, “xüsusişdirilmiş ixtisas” kompaniyaları kifayət qədər geniş kəsədlər tuturlar və bu nişlər unikaldırlar. Buna müəyyən məhsulun hazırlanmasında çox sürətlə yüksək ixtisasçılıq professional ustalıq səviyyəsi əldə etməklə nail olmaq olar.

Xüsusişdirilmiş ixtisas kəsədliliyindən xüsusi səmərəliliklə iri elmi-texniki nailiyyət əldə ediləndən sonra İlk mərhələlərdə İstifadə etmək olar. Xüsusişdirilmiş ixtisas kəsədliliyi bəzən təsadüf nəticəsində çox nadir hallarda özünü bildirir. Bir çox kompaniyaların təcrübəsi göstərir ki, bu kəsədlilər yalnız innovasiya imkanlarının müntəzəm öyrənilməsi nəticəsində açılmışdırlar.

Ancaq, xüsusişdirilmiş ixtisas yalnız nadir üstünlüklər təklif etmir, o, həm də ciddi məhdudiyyətlər qoyur. Birinci - o, öz əməkdaşlarında tunel görmə qabiliyyəti inkişaf etdirir. Özlərinin nəzarət mövqeyini tutub saxlamaq üçün onlar nə sağa, nə sola baxmağı öyrənmirlər, yalnız özlərinin məhdud məkanında,

məhdud ixtisaslı sahələrində qabağa baxmalıdırlar. İkincisi- onunla bağlıdır ki, bu nişanın sakini adətən özü sərbəst olaraq hazara çıxma bilmir. Bu mənada o başqa kimdənsə asılıdır, bir növ onun tərkib hissəsidir.

Firmaların praktiki təcrübəsi göstərir ki, bu strategiyam tətbiq edənlər üçün fəaliyyətin başlanması vaxtı, yəni vaxt amili böyük əhəmiyyət kəsb edir ki, onlar xüsusişdirilmiş ixtisas nişasını açsınlar və ya yaratsınlar,

Xüsusişdirilmiş bazar. Xüsusişdirilmiş bazarın xüsusişdirilmiş ixtisasdan fərqi ondadır ki, o, bir məhsul və ya xidmət ətrafında deyil bazar ətrafında ixtisaslaşdırılmış biliklərdən istifadə edir. Qalan bütün fəaliyyətlərdə bunlar bənzərdir.

Dəyişən dəyərlər və xarakteristikalar. Yuxarıda sözü gedən sahibkarlıq strategiyalarının məqsədi yeniliklərdir. İrəlidə qeyd edilən sahibkarlıq strategiyasının özü yenilikdir. Bu strategiyanın yönəldiyi məhsullar və xidmətlərin buraxılışı çoxdan bəllidir. Ancaq, bu strategiyanın xüsusiyyəti ondadır ki, o, artıq mövcud olan məhsulları yeni bir şeyə çevirir, onlara yeni xüsusiyyətlər daxil edir. Bu strategiya onların faydalılığını, dəyərini və iqtisadi xarakteristikalarını dəyişir. Heç bir fiziki dəyişikliyə məruz qalmayan bu məhsullar yeni iqtisadi xüsusiyyətlərə malik olurlar.

Bütün bu strategiyalar bir ümumi keyfiyyətə malikdirlər. Onlar istehlakçıları cəlb edirlər, bu isə hər bir müəssisənin və ümumiyyətlə iqtisadi fəaliyyətin son məqsədidir. Bu məqsədə dörd müxtəlif yollarla nail olunur:

- faydalılığın yaradılması ilə;
- qiymətməmələ gəlmə ilə;
- istehlakçıların sosial və iqtisadi reallıqlarına uyğunlaşma ilə;
- İstehlakçıya onun üçün əsl dəyər kəsb edən məhsulun təklifi ilə.

İstehlakçı faydalılığının yaradılması. Faydalılığın yaradılması strategiyasında adətən qiymət mühüm əhəmiyyət kəsb etmir. Strategiyanın əhəmiyyəti istehlakçılar üçün onların məqsədlərinə xidmət edən imkanlar şəraitinin yaradılmasındadır. Bu strategiyanı seçənlər “Xidmət” nədədir, istehlakçı üçün əsl ‘Faydalılıq ’ nədədir!”? sualına adekvat cavab axtarmalıdır.

Qiymət əmələgəlməsi. Bir çox tədarükçülər və xidmət sferasında fəaliyyət göstərən firmalar qiymət əmələgəlməsini heç vaxt strategiya hesab etmirlər. Əslində isə qiymət əmələgəlməsi istehlakçıya aldığı şeyə görə həqiqətən pul ödəməyə imkan verir. Buna aid Cillet kompaniyasının fəaliyyətindən bir misal: Cillet tərəfindən təklif edilən təhlükəsiz ülgüc. Ülgücün quruluşu elədir ki, onlarda yalnız Cillet tərəfindən patentləşdirilmiş lezviyadan istifadə etmək olur. Ülgüc maye dəyərinin 1/5 qiymətinə satılır. Ancaq ülgücü istehlakçı uzun bir müddətə alır, lezviyanı isə tez-tez almağa məcburdur. Beləliklə Cillet alıcını “tutdu”, bu isə ona görə belə oldu ki, Cillet qiyməti alıcının aldığına -üzünün qırılmasına qoymuşdur, istehsalçının satdığına deyil.

İstehlakçının real imkanları. İstehsalçı həmişə özünün yeni yaratdığı məhsulu istehlakçının real imkanlarına gətirməyə çalışmalıdır. Bu isə malların hissə-hissə ödənilmə sisteminə gətirdi. Bu halda innovasiya strategiyası ondadır ki, ödəmə problemi istehlakçının real imkanlarına uyğunlaşdırılır. Ssuda və ödəmədə möhlət verilməsini özü faktiki olaraq istehlakçıya münasibətdə məhsul deməkdir.

İstehlakçı üçün nəzərdə tutulan nə varsa onun real vəziyyətinə və imkanlarına müvafiq olmalıdır, əks halda məhsul və ya xidmət onun İstehsalçısı üçün praktiki fayda kəsb etməyəcək.

İstehlakçı üçün dəyər. Bu tip strategiyalardan sonuncusu istehlakçı üçün dəyər kəsb edən təklif strategiyasıdır, istehsalçının ənənəvi olaraq məhsul hesab etdiyi deyil. Öz mahiyyətinə görə bu strategiya yuxanda adı çəkilən strategiyanı sanki inkişaf etdirir və dərinləşdirir. Bu adı çəkilən strategiya istehlakçının reallıq sisteminin məhsulun ayrılmaz hissəsi olmasıdır. Bu alıcının almağa və ödəməyə hazır olması hissəsinə aiddir.

Nəticədə P.Druker belə bir qənaətə gəlir. Sahibkarlıq strategiyaları məqsədyönlü innovasiya fəaliyyəti və sahibkarlığın idarə edilməsi qədər vacibdir. Bunlar hamısı birlikdə innovasiyalığı və sahibkarlığı təşkil edir. Ancaq müəyyən yeniliyə tam müvafiq olan sahibkarlıq strategiyası yüksək dərəcəli risklə bağlı bir haldır. Çətinlik ondadır ki, sahibkarlıq strategiyalarına rəqiblik situasiyalarından

kənar baxmaq olmaz, çünki bu strategiyalar rəqiblik situasiyalarına çox yaxşı daxil olur.

Ən əsas nəticə: İstehlakçıların dəyər məqsədinə və dərk etməsinə daha çox cavab verən sahibkarlıq strategiyasının müvəffəqiyyət qazanmasına, daha çox şansa malikdir. Yeniliklər bazarda və ya cəmiyyətdə dəyişiklikləri təcəssüm etdirir, onlar daha dolğun və dəqiq istehlakçının tələbatını ödəyir, zənginliyini artırır. Yeniliyin meyan onun istehlakçıya gətirdiyi faydadır. Məhz buna görə sahibkarlıq bazarın tələbləri və dinamikasına əsaslanmalıdır.

Sahibkarlıq strategiyası isə bu zaman sahibkarlıq qərarlarının qəbul edilməsi sahəsi olaraq qalır, bu isə riskləri istisna edə bilməz. Sahibkarlıq strategiyası hər bir zaman intuisiya və ya qazanc ehtirasına əsaslanmalıdır. Eyni zamanda sözün əsl mənasında elmə aid edilməlidir. Sahibkarlıq strategiyası daha dəqiq olsa qərarların sağlam düşüncənin təcəssümü və sağlam mülahizədir.

2.3. Biznes strategiyasında innovasiyanın idarəedilməsinin əsas istiqamətləri

Müəssisələrin rəqabət qabiliyyətliyinin yüksəldilməsində ən vacib şərtlərdən biri müəssisələrdə mütəmadi olaraq istehsal texnologiyasının təkmilləşdirilməsidir. Bu isə müəssisədə aparılan innovasiya siyasətinin əsas tərkib hissəsidir.

Aparılan təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, uzunmüddətli planlarda yeni texnika və texnologiyaya kapital qoyuluşu iqtisadi artım və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün həlledici amildir. Lakin, nəzərə almaq lazımdır ki, əgər idarəetmə lazımi səviyyədə olmasa yeni texnika və texnologiya istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsini təmin etməyəcəkdir və nəticədə müəssisənin səmərəliliyi öz əvvəlki səviyyəsindən də aşağı düşəcəkdir. Sadəcə olaraq bunu demək olar ki, yeni texnika və texnologiyanın istehsala tətbiqi istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə zəmanət verməyəcəkdir.

Deməli, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi öz növbəsində istehsalın idarə edilməsini mürəkkəbləşdirir və nəticədə daha dəqiq, daha sürətli idarəetməni

tələb edir. Dünyanın bir sıra qabaqcıl firmalarının təcrübəsi göstərir ki, əgər istehsalın idarəedilməsi lazımi səviyyədə qurulmasa müəssisə öz əvvəlki mövqeyini də itirə bilər və səmərəliliyi aşağı düşə bilər.[4, 8]

İstehsalın ən yüksək səmərəliliyinə nail olmaq məqsədilə istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi üzrə yeni investisiyalaşdırma bir sıra tərkib hissələrə ayrılır. Qeyd etmək lazımdır ki, onların heç biri öz əhəmiyyətliliyinə görə məmulatın layihələndirilməsi, konstruksiyalaşdırılması və işlənilməsilə müqayisə edilə bilməz.

Sənayenin bir çox sahələrinin mövcud vəziyyətinin təhlili qeyd edilən fikrin doğruluğunu təsdiq etmişdir. Məhsulun layihələndirilməsi müəssisədə əmək məhsuldarlığı və işin keyfiyyəti ilə birbaşa əlaqədardır. Məhsulun layihələndirilməsinin düzgün təşkili hesabına istehsalın səmərəliliyinin və işin keyfiyyətinin yüksəldilməsi layihələndirilmədə 2 yanaşmaya əsaslanır.

1. Məmulatın sadələşdirilməsi və onun tərkib hissələrinin azaldılması,
2. Məmulatın layihələndirilməsi onun texnologiyasının layihələndirilməsi və işlənilməsi ilə daha sıx inteqrasiyasıdır.

Məmulatın konstruksiya mürəkkəbliyi onu təşkil edən komponentlərin funksiyalarının çoxaldılmasına səbəb olur. Bu isə üz növbəsində texnoloji xidmətin qurulması zamanı onun daha çox elementlərinin olmasını tələb edir.

Deməli mürəkkəblik - istehsalın stabilliyinin və ahəngdarlığının pozulmasının başlıca səbəblərindəndir.

Texnoloji proseslərin stabilliyi istehsalın yüksək səmərəliliyinə nail olmağın başlıca şərtidir.

Mürəkkəblik məhsuldarlığı bir daha ona görə aşağı salır ki, keyfiyyətə nəzarət üçün əlavə problemlər yaradır. Bu isə əlavə resurs xərcləri və vaxt tələb edir.

Deməli məhsulun konstruksiya mürəkkəbliyinin aşağı salınması eyni zamanda əmək məhsuldarlığının və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olur. Əgər bu məsələ ilə ciddi məşğul olunmazsa yeni məhsulun yaradılması istehsalın mürəkkəbliyini artırma bilər. ABŞ-ın qabaqcıl müəssisələrinin təcrübəsi əsasında müəyyən edilmişdir ki, məmulatın mürəkkəbliyinin aşağı salınması, onun

komponentlərinin sayının azaldılması məqsədilə konstruksiya işlərinin əlavə olaraq aparılması eyni zamanda məhsulun keyfiyyətinin və məhsuldarlığının yüksəldilməsini təmin edir.

Müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində yeni idarəetmə strategiyasının formalaşdırılması xüsusi yer tutur. Yeni idarəetmə strategiyası müəssisədə investisiyanın strukturunun dəyişməsilə istehsalda innovasiya prosesinin təşkili ilə, istehsala yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi ilə birbaşa bağlıdır. Onu da qeyd edək ki, müəssisədə strategiyanın dəyişməsi ümumi xərclərin səviyyəsinin aşağı salınması həddində olmalıdır. Bu isə müəssisədə mütəmadi olaraq istehsal xərclərinin aşağı salınmasını, istehsalın texniki səviyyəsinin modernləşdirilməsini tələb edir.

İstehsalın təkmilləşdirilməsinə ənənəvi yanaşma aşağıdakılarla əlaqədardır: [4, 14]

- istehsal texnologiyasında və məhsulda dəyişikliklərin aparılması marketing tələbləri və ya mühəndis işləmələrinin nəticəsi ilə bağlı olur. İstehsalın çevikliyi mahiyyətə bu şərtlərə sürətlə reaksiya verməkdir.
- istehsal şərtlərinin azaldılması ayrı-ayrı şəxslərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, məhsul çıxımının artırılması kimi olduğu bir sıra rəhbərlər tərəfindən qəbul edilir.
- istehsal ehtiyatlarına münasibətdə - köhnə təfəkkürlü rəhbərlər onun minimum səviyyədə azaldılmasına cəhd göstərir. Lakin, onun tam aradan qaldırılmasına çalışmır. Beləliklə idarədən şəxs sadəcə olaraq özünü və istehsalı təsadüfi vəziyyətlərdən sığorta etmiş olur. Onlar üçün bu sadə haldır, nəinki İstənilən səviyyədə və istənilən firmada olan ehtiyatlar lazım olmasın.
- istehsal prosesinin şaquli integrasiyası əməyin dərin texnoloji bölgüsünə əsaslanır. Nəticədə, bəzi sahələrdə yerinə yetirilən ayrı-ayrı texnoloji əməliyyatlar istehsalın balanslılığını, istehsal avadanlıqlarının sazlanması, hazır detal və hissələrin bir yerdən digər yerə daşınmasının balanslılığını pozur.
- Müəssisənin təsərrüfatçılığının aşağı səviyyədə olduğu dövrdə işçilərin bir qisminin işdən çıxarılmasının, yüksəlmiş dövrdə əlavə işçi

qüvvələrinin işə cəlb edilməsini qəbul edirlər. Bu da düzgün deyildir.

- öz aralarında rəqabətdə olan mal göndərənlər, ən aşağı qiymətə mal satanlardan xammal və material almağa cəhd edir.

Yeni idarəetmə təfəkkürünə malik olanlar isə buraxılan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin istehsalın texnika və texnologiyasının dəyişdirilməsinin təkcə xarici mühit təsiri ilə deyil daxili mühit amillərilə əlaqədar olduğunu mütəmadi olaraq nəzərə alırlar.

Yeni investisiyanın səmərəliliyinin yüksəldilməsi və ən çox artıma nail olmaq məqsədilə istehsalın təkmilləşdirilməsini bir neçə tərkib hissələrə ayırlır. Burada layihələndirmə, konstruksiyalaşdırma və yeni məhsulun işlənilməsi xüsusilə əhəmiyyətlidir. Yeni məhsulun layihələndirilməsi müəssisədə əmək məhsuldarlığının yaxşılaşdırılması ilə bir-başa əlaqədardır. Bu sahədə qabaqcıl müəssisələrin təcrübəsinin təhlili nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, məmulatın layihələndirilməsi zamanı iki yanaşmadan istifadə edilir

- məmulatın sadələşdirilməsi və onun tərkib hissələrinin sayının azaldılması;
- məmulatın layihələşdirilməsinin texnologiyamın işlənilməsi ilə daha sıx inteqrasiyasının təmin edilməsi.

Məmulatın konstruksiya mürəkkəbliyi məmulatı təşkil edən komponentlərin funksiyası ilə bağlıdır, nəticədə məlum məmulat istehsalını mənimsəmək üçün yuxanda qeyd edilən tələbləri ödəyən texnoloji xəttlərin qurulmasını tələb edir. Məmulatın və texnologiyanın mürəkkəbliyi istehsalın dayanıqlığının və ahəngdarlığının düşmənidir. Texnoloji prosesin stabilliyi istehsalın yüksək səmərəliliyinə nail olmağın başlıca şərtidir. İstehsalın mürəkkəbliyi bir daha onunla əlaqədardır ki, məhsulun keyfiyyətinə nəzarət üçün əlavə problemlər yaradır, bu isə əlavə resurs xərcləri və vaxt tələb edir.

III FƏSİL. İNNOVATİV TEXNOLOGİYALARIN BİZNESİN İNKİŞAFINA TƏSİRİ

3.1. Biznes strategiyasının uğurlu inkişafına təsir edən innovasiya metodları

İstehsalın modernləşdirilməsində ən əsas yerlərdən birini yeni texnikanın və texnologiyanın tətbiqi tutur.

Rəqabət mübarizəsində qalib gəlməyin ən əsas şərtlərindən biri müəssisənin yeni müasir avadanlıqlarla təchiz etmək şərti ilə yeni üstün məhsulların istehsalının mənimsənilməsidir. Bu zaman uzun illər bu üstünlüyü əldə saxlamaq lazımdır. Yeni məhsulların işlənilib hazırlanmasının əsas məqsədi bazar uğurunda mübarizədir, bu halda istehlakçıların və sahibkarların marağı da nəzərə alınmalıdır.

Yeni texnologiya məhsulun istehsal xərclərinin aşağı salınması, məhsulun keyfiyyətinin və etibarlılığının yüksəldilməsi istehsalın çevikliyinin artırılması hesabına müəssisənin bazarda rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsini təmin edir.

Yeni məhsulun işlənilməsi və yeni texnologiyanın yaradılmasının ümumi səmərəliliyini artırır.

Aparılan təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, müəssisənin yeni məhsul istehsal etmək qabiliyyəti gələcək müvəffəqiyyətin əsas amilidir. Lakin bu qabiliyyət sadəcə olaraq müəssisənin tədqiqat xidmətlərinə diqqətin artırılması deyildir. Bu müəssisənin idarəetmə aparatının bütün bölmələrinin bacanlıq inteqrasiyasıdır. Yeni məhsulun yaradılması layihələrinə ənənəvi yanaşma ondan ibarətdir ki, idarəetmə aparatının hər bir xidmət bölməsi özlərinin məhdud rolunu yerinə yetirirlər: mühəndislər yeni məmulatı işləyib hazırlayırlar; istehsalçılar onun həyata keçirilməsilə məşğul olurlar; marketinq və təchizat işçiləri isə məhsulun reallaşması ilə məşğul olurlar [47]

Hər bir belə xidmət sahələrinin işinin səmərəliliyinin müəyyən edilməsi üçün məhdud meyarlardan istifadə edilir. Mühəndis layihəçi üçün yeni məmulatın

yaxşı işlənilmiş konstruksiya əsas göstərici hesab olunur.

Bu konstruksiya elə olmalıdır ki, mövcud analoji məhsulların konstruksiyalarından üstün olsun. Lakin müasir rəqabət şəraitində yeni məhsulun xarakteristikaları tamamilə başqa meyarlar əsasında ölçülür.

Ən başlıcası həmin məhsulun daha qiymətli olması, istehlakçılar üçün daha çox lazım olmasıdır. Bu zaman həmin məhsulun mövcud dünya standartlarına uyğun gəlib gəlməməsi bir o qədər vacib deyildir. Bu o deməkdir ki, istehlakçı aşağı qiymətə daha yüksək keyfiyyətli məhsul ala bilsin. Məhz dünya səviyyəli istehsalın mahiyyəti bununla səciyyələnir. Buna nail olmaq üçün yeni məhsulu layihələndirənlər, onu hazırlayanlar, reallaşdıranlar birgə işləməlidirlər və bir yekun məqsədə xidmət etməlidirlər.

Çox təəssüf ki, hal-hazırda əksər iri yüksək texnologiyalı və kiçik müəssisələr qiymət və qeyri-qiymət rəqabətinə əsaslanaraq yeni məhsulların işlənilməsinə köhnə qaydada yanaşırlar.

Yeni məmulatların eyni zamanda onun istehsalı texnologiyalarının işlənilməsi çox böyük hazırlıq işlərinin aparılmasını və bu məqsədə kifayət qədər resursların ayrılmasını tələb edir.

Odur ki, müəssisənin bütün xidmət sahələrini əhatə edən dəqiq strategiya tələb edilir.

Bu strategiya yeni məhsulu layihələndirənlərdən başlayaraq məhsulu reallaşdıranlaradək olan bütün işçilərin səyini özündə birləşdirir.

Sürətli inkişaf istiqamətinə nail olmağa çalışılan ölkəmizdə bir sıra yeni istehsallar yaradılacaq və mövcud istehsalların müasir tələblərə uyğunlaşdırılması məqsədilə geniş təkmilləşdirmə işləri aparılacaqdır. Bu baxımdan istehsalın təşkilinin mütərəqqi formalarının öyrənilməsi və istehsala tətbiqi xüsusilə əhəmiyyətli olacaqdır.

İstehsalın təşkilinin ən səmərəli metodlarından biri “Toyota” sistemidir. Bu sistem “Toyota Motor Korporeyşn” avtomobil quraşdırma konserni tərəfindən oşlənib hazırlanmış və istehsala tətbiq edilmişdir. 1973-cü ildən sonra bu sistem bir sıra Yapon firmaları tərəfindən qəbul edilmişdir. [5, 19]

Hətta “Toyota” sisteminin zəif inkişafı dövründə belə artıq material ehtiyatlarının, yaxud işçi qüvvəsinin ləğv edilməsi hesabına firmanın gəlirliliyi təmin edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, “Toyota” sistemi, istehsalın idarə edilməsinin yeni inqilabi sistemidir. Bu F.Teylorun “İstehsalın elmi idarə edilməsi” və Q.Fordun “Kütləvi istehsalda axın xəttinin yüklənməsinin təşkili” sisteminə əsaslanmışdır.

Sistemin əsas ideyası və strukturu. “Toyota” sistemi istehsalın idarə edilməsinin təşkili metodlarından biridir, belə ki, bu sistem istehsal prosesinin lazım olmayan elementlərinin tam sürətdə aradan çıxarılmasına imkan yaradır.

Bu sistemin əsas vəzifəsi zəruri olan hissə və detalı, lazım olan anda və kəmiyyətdə istehsal etməkdir.

Baxmayaraq ki, sistemin ən vacib məqsədi istehsal xərclərinin aşağı salınmasıdır ki, bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı məqsədlər yerinə yetirilir:

- ❖ istehsal həcmnin və məhsul çeşidlərinin operativ tənzimlənməsinin təmin edilməsi;
- ❖ istehsalın bütün mərhələlərində məhsulun yüksək keyfiyyətinin təmin edilməsi;
- ❖ qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün insan amilinin fəallaşdırılması.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu üç məqsəd bir-birindən asılı olmadan, bir-birinə təsir etmədən yekun meyarın - istehsal xərclərinin azaldılmasının həyata keçirilməsini təmin edə bilər.

Lakin “Toyota” sisteminin əsas vəzifəsi - istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsidir.

Məhsul istehsalının kəsilməməzliyi, məhsulun kəmiyyət və keyfiyyətinə, eləcə də çeşidlərinə olan dəyişkən tələbata istehsalın uyğunlaşması, iki istehsal sisteminin köməyi ilə olur. Bunlardan birincisi - “dəqiq vaxtında” sistemi, başqa sözlə, zəruri məhsulu, lazım olan kəmiyyətdə və vaxtında istehsal etmək sistemidir.

İkinci sistem isə “dzidoka” (“avtonomlaşdırma”) bilavasitə işçi yerlərində

məhsulun keyfiyyətinə avtonom nəzarət sistemidir.

“Toyota” sistemi məhz bu iki sütün üzərində qurulmuşdur.

“Toyota” konsepsiyası işçi qüvvəsindən çevik istifadəni də nəzərə alır. Bu o deməkdir ki, dəyişkən tələbatdan asılı olaraq məşğuliyyətli işçilərin sayı dəyişir və yaradıcılıq təfəkkürü və yenilik ideyası ilə məşğul olanların da sayı nəzərə alınır.

Bu ideyaların həyata keçirilməsi üçün “Toyota” sistemində aşağıdakı metodlar tətbiq edilir:

1. “Dəqiq vaxtında” istehsal sisteminin fəaliyyətini təmin etmək üçün “kanban” sistemi tətbiq edilir.
2. İstehsalın, tələbatın dəyişməsinə uyğunlaşdırılması üçün məhsul istehsalının bərabərləşdirilməsi metodu tətbiq olunur.
3. Ümumi istehsal vaxtının azaldılması məqsədilə, avadanlıqların yenidən sazlanması vaxtının azaldılması yerinə yetirilir.
4. İstehsal əməliyyatlarının balanslılığının təmin edilməsi məqsədilə İşlərin normallaşdırılması həyata keçirilir.
5. İstehsal avadanlıqlarının rəşional yerləşdirilməsi və işçi qüvvəsinin çevik tətbiqi konsepsiyasının həyata keçirilməsi məqsədilə çox dəzgaha xidmət göstərən universal hazırlanmış işçi qüvvəsindən istifadə edilir.
6. Keyfiyyət dəməklərinin fəaliyyətlərinin təkmilləşdirilməsi və səmərələşdirici təkliflərin mükafatlandırılması tətbiq edilir.
7. İşçi yerlərində məhsulun keyfiyyətinə avtonom nəzarəti həyata keçirmək məqsədilə, vizual nəzarət sisteminin tətbiqi aparılır.
8. Bütün firmada məhsulun keyfiyyətinə nəzarət metodları yaymaq məqsədilə, “funksional idarəetmə” sistemi tətbiq edilir.

“Dəqiq vaxtında” istehsalı. İstehsalı zəruri olan detal və aqreqatların, lazım olan kəmiyyətdə və vaxtda istehsalı sistemi “dəqiq vaxtında” adlanır.

“Toyota” firmasının daxilində, eləcə də çoxlu sayda mal- göndərən - firmalar arasında dövr etdirilir. Onlarda lazım olan detalların sayı haqqında informasiya “Kan-ban” sisteminin köməyilə əks etdirildiyindən, bununla “dəqiq vaxtında” sisteminin fəaliyyəti təmin edilir.

Baxmayaraq ki, “Toyota” sisteminin məntiqinə görə hər bir məhsul vahidi-bütün insan, maşın və material, eləcə də vaxt ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə edilməsilə, istehsal gücünün boş dayanması olmadan minimal, ehtiyatla yerinə yetirilməlidir. Hər halda firmanın istehsal etdiyi məhsula tələbat dəyişə bilər. Odur ki, istehsalda bu dəyişkənlik - yüksək dəqiqliklə nəzərə alınır. Bir sözlə, istehsalın bərabərləşdirilməsi “Toyota” sisteminin məhək daşındır.

Bununla belə bütün istehsal sahələrində detalların sayının son yığım xəttindən fərqlənməsinin qarşısı hər vasitə ilə alınmalıdır.

Beləliklə, “Toyota” firmasının istehsal prosesinin son mərhələsi olan yığım xəttindən hər bir avtomobil modelinin minimal dəsti çıxacaqdır. Bu ədədi istehsal və istehsalın ideal təşkilinin həyata keçirilməsi hesabına olacaqdır.

Sözün qısa, istehsalın balanslılığı, bütün istehsal mərhələlərində və əməliyyatlarında lazımi hissə və detalların sayının fərqlənmələrinin minimuma endirilməsidir. Bu isə öz növbəsində hər bir ay ərzində eyni sayda detal istehsal etməyə imkan yaradır.

Fərz edək ki, məhsuldarlığı 10 min avtomobil olan yığım xətti ay ərzində gündə 8 saat işləməklə 20 gün fəaliyyət göstərir. Bu xətt “Korona” modelli avtomobil üçündür. Fərz edək ki, aylıq istehsal proqramı aşağıdakı kimidir: istehsal ediləcək 10 min avtomobildən 5 min avtomobilin kuzası “Sedan” tipli olmalıdır, 2500 tammetal (xardop tipli) olmalıdır və 2500 maşının ki isə “Universal” tipli olmalıdır.

Real istehsallarda istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin tez-tez dəyişməsi nəticəsində istehsalın balanslılığı münaqişəli olur. Əgər məhsulların müxtəlifliyi tələb olunmursa, onda kütləvi istehsal üzrə avadanlıqların ixtisaslaşması adətən istehsal xərclərinin aşağı salınması üçün əsas vasitə olur.

Lakin “Toyota” firmasında müxtəlif kuzalı, şinli, əlavə təchizatlı, müxtəlif rəngli və bu kimi əlamətli maşınlar müxtəlif kombinasiya ilə axın xəttində yığılırlar. Hətta “Korona” tipli modellərin modifikasiya və kompleksləşdirilməsinin sayı üç yaxud dörd minə çatır. Məhsulların belə müxtəlifliliyi tərkibində istehsalın bərabərləşdirilməsini təmin etmək üçün universal yaxud da “çevik” avadanlıqlara

malik olmaq lazımdır. Minimal sayda alət və vasitələrdən istifadə etməklə bu avadanlıqlar elə dəyişdirilir və saxlanır ki, onlar istehsal prosesində ən səmərəli surətdə istismar edilir.

Müxtəlif məhsul istehsalının istehsal həcminə görə bərabərləşdirilməsi dedikdə, istehsal prosesi dayandırılmadan ahəngdar surətdə istehlakçıların tələbatları dəyişdikdə bu tələbatların həcmi dəyişmədən onların ödənilməsi nəzərdə tutulur.

Lakin istehsal prosesinin son nəticəsi məhsulların çox geniş müxtəlifliyi ilə əlaqədar olduğu və ştamp ehtiyatlarının minimuma endirildiyi bir şəraitdə ştamplama sahəsində istehsal edilən məhsulun nomenklaturaları ardıcılığından asılı olaraq parçılar tez-tez dəyişdirməli olurlar. Belə istehsallarda ştampların dəyişdirilməsi müddətinin azaldılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

“Toyota” firmasında 1945-1954-cü illərdə ştampların dəyişdirilməsinə 2-3 saata yaxın vaxt sərf edilirdi.

1955-1964-cü illərdə bu vaxt sərfi 15 dəqiqəyədək endirildi, 1970-ci ildən sonra isə bu iş yalnız 3 dəqiqə ərzində yerinə yetirilir.

Ştampların dəyişdirilməsi vaxtının azaldılması üçün əvvəlcədən dəqiq hazırlıq işlərinin aparılması tələb olunur. Bu işlər tutucu və sıxıcı qurğuların, alətlərin, ştampın seçilməsi, iş yerlərinə daşınması, sonra isə dəyişdirilmə prosesinin həyata keçirilməsi və dəyişdirilən ştampın yerləşdirilməsilə əlaqədar olur.

Bundan sonra ştamplama sahəsi işə hazır olur. Bundan başqa, fəhlə yeni quraşdırılan ştampın işinin dəqiqliyinə diqqət yetirməlidir ki, məhsulun keyfiyyəti lazımı səviyyədə olsun.

Ştampın quraşdırılmasının bu fazası daxili sazlanma adlanır.

Ən vacib məsələ isə daxili və xarici sazlanma müddətinin azaldılmasının təmin etməkdir.

Avadanlıqların yerləşdirilməsi və texnoloji proseslərin təşkili. Müəssisədə avadanlıqların istehsal sahələrində yerləşdirilməsi üzrə istehsal prosesinin təşkilinə diqqət yetirək.

Əvvəllər zavodda toma, frezer və yonucu dəzgahlar fəhlələrin yaxımda quraşdırılırdı və hər bir fəhlə yalnız bir dəzgaha xidmət edirdi: tomaçı yalnız toma dəzgahına, frezerçi yalnız frezer dəzgahına xidmət edirdi və s.

Başqa sözlə bir tip dəzgahda işləyən fəhlə, çox dəzdahda işləyən işçiye, yaxud universal hazırlıqlı fəhləyə çevrildi.

Avropa və Amerika kompaniyalarında “Toyota” sisteminin tətbiq edilməsi çətinlikləri səbəblərindən biri məhz yuxarıda göstərilənlərdir.

İşin normalaşdırılması. Əməliyyatların normalaşdırılması işləri “Toyota” firmasında adi işlərdən bir qədər fərqlənir. Bunlar çox dəzfahçı - universalların yerinə yetirdikləri müxtəlif əməliyyatların ardıcılığı və rejimi ilə əlaqədar olur.

İstehlakçıların tələbatına uyğun zəruri olan aylıq məhsul çıxımı, ay ərzində olan iş günlərinin sayına bölünərək sutkalıq məhsul çıxımı (gündəlik tapşırıq) müəyyən edilən sutkalıq məhsul çıxıma bölünərək - ədədi vaxt müəyyən edilir.

Hər bir istehsal bölmələrinə məhsul çıxımı üzrə gündəlik tapşırq və ədədi vaxt haqqında məlumat çatdırılır. Belə məlumat ayda bir dəfə növbəti ay üçün mərkəzi plan bürosu tərəfindən verilir.

Lakin, nəzəri olaraq qəbul edilsə ki, avadanlıq xəttləri axın xətti kimi işləyərsə, onda istehsal xəttlərinin texnoloji qovşaqlarında heç bir istehsal ehtiyatları lazım gəlməz, çünki işin ahəngdarlığı və kəsilməzliyi təmin edilmiş olar.

Avtomatlaşdırma işçi yerlərində məhsulun keyfiyyətinə avtonom nəzarət (“Dzidiko”). Əvvəllər qeyd edildiyi kimi, “Toyota” sistemi “dəqiq vaxtında” və “dzidiko” sistemləri əsasında fəaliyyət göstərir.

Avtomatlaşdırma sözünü emal prosesinin pozuntulanna avtomatik, avtonom nəzarət kimi başa düşmək qəbul edilmişdir.

Avtonom dəzgah elə dəzgahdır ki, ona avtomatik dayandırma qurğusu quraşdırılır.

“Toyota” firmasında demək olar ki, bütün dəzgahlara avtomatik nəzarət qurğuları quraşdırılmışdır ki, bunların köməyiylə kütləvi istehsalda zay məhsulun getməsinə və avadanlığın nasazlığına əvvəlcədən xəbərdarlıq edilir.

Ehtiyatsızlıqdan yaxud bacarıqsız müraciətdən müdafiə qurğuları adlanan

belə qurğulann köməyilə işdə gedə biləcək pozuntuların xəbərdarlığı yerinə yetirilir.

“Toyota” sistemində elektrik tablosu, avtonom nəzarətin həyata keçirilməsinə misal ola bilər. Bu tablo elə yüksəklikdə yerləşdirilir ki, sexdə çalışan hər bir şəxs onu görür. Əgər işçiyə işdə olan pozuntuları aradan qaldırmaq üçün kömək lazım gələrsə onda o sarı işığı yandırır. Əgər işçiyə avadanlıqda olan hər hansı bir çatışmamazlığı aradan qaldırmaq üçün xətti dayandırmaq lazım gələrsə onda qırmızı işığı yandırır. Qısa desək, istehsal prosesində gedən normadan kənarlaşmaya avtomatik nəzarət təmin edilir.

İnsan amilinin fəallaşdırılması. “Toyota” sistemi istehsal həcmnin operativ tənzimlənməsi, keyfiyyətin təmin edilməsi, insanın fəallaşdırılması və eyni zamanda istehsal xərclərinin azaldılması kimi məqsədlərin həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

İstehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsində hər bir işçi bilavasitə iştirak edir.

Hər bir fəhlənin imkanı olur ki, keyfiyyət dəməyi adlanan kiçik işçi qrupunun yığıncağında istehsalın təşkili üzrə səmərələşdirmə və təkmilləşdirmə təklifləri versin və onun həyata keçirilməsində bilavasitə iştirak etsin. Təkliflərin belə verilməsi prosesi istehsalın operativ idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinə imkan yaradır.

Buna texnoloji istehsal dövrünün davam etmə müddəti dəyişərkən texnoloji əməliyyatların yerinə yetirilməsi yaradıcılıqlarının dəyişdirilməsi yolu ilə nail olunur. İnsan amilinin formalaşdırılması onların istehsal prosesinin idarə edilməsində yaradıcı surətdə iştirak etməsi yolu ilə həyata keçirilir.

3.2. Biznesdə yeni texnologiyaların tətbiqi

Rəqabət imkanlarının günü-gündən genişləndiyi və yeni informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının hər bir evə daxil olduğu, informasiya cəmiyyətinin yeni tip insan formalaşdırdığı şəraitdə bizənsin optimal şəkildə qurulması yeni ideyalar və güclü kreativ komanda tələb edir.

Belə şəraitdə şirkətlərin qarşısında duran mühüm məsələlərdən biri də dayanıqlı müştəri bazasının formalaşdırılması və böhranlı dövrlərdə az xərclərlə mühüm nəticələrin əldə edilməsidir. Artıq ikinci onilliyinin yarısına qədər qoyduğumuz XXI əsrdə biznes ənənəvi formadan çıxaraq kreativ ideyaların əks olunduğu, yeni inqilabi yanaşmaların tətbiq edildiyi, kütləvilik prinsipinin əsas götürüldüyü bir sahəyə çevrilir.[65]

Belə ki, 10 il əvvəl bəlkədə ən təcrübəli top menecerlərin gələcək fəaliyyətinə inanmadığı start aplar (Google, Facebook, Whats App, Instagram, Amazon) indi ən böyük rəqəmsal texnoloji şirkətlərdir.

Şəkil 2.3

Rəqəmsal texnoloji şirkətlər



Mənbə: <https://colorlib.com/wp/free-flat-social-media-icons-sets/> [48]

Şirkətlərin fəaliyyət dəyərlərinin yeniləndiyi, rəqəmsal inqilabın baş verdiyi, artıq qeyd etdiyimiz kimi yeni informasiya insanı tipinin yarandığı günümüzdə ideyanın gücü günü-gündən mühüm əhəmiyyət daşıyır və biznes daha çox yaradıcılıq və müştərinin həyatını yaxşılığa doğru dəyişmək, onlara əlavə əyləncə imkanlarının verilməsi üzərində qurulur. Belə ki, artıq müştərilərin həyatına təsir edə bilməyən, onların həyatını müsbət istiqamətə dəyişə bilməyən, kontentin

yenilənmədiyi biznes sahələri tez bir zamanda bazardan yox olur, öz yerini daha prinsipial rəqibə verir.

Məhz buna görə də müasir informasiya texnologiyaları və rəqəmsal iqtisadiyyat dövründə rəqəmsal biznesin bir sıra xüsusiyyətlərini diqqətə almaq hər bir şirkət üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Rəqəmsal texnologiyalarla məşğul olan şirkətlər lokal deyil, qlobal olaraq rəqabətə hesablanan fəaliyyəti əsas götürməlidirlər.

Qlobal rəqabətə hesablanan biznes heç də lokal biznesin imkanlarının heçə sayılması və lokal biznesdən imtina demək deyildir. Bu ilk növbədə o deməkdir ki, indiki şəraitdə internetə bağlı olan istənilən şəxs potensial müştəridir və rəqəmsal texnologiya əsrində internet şəbəkəsi ilə çalışan bütün məhsulların bazarı lokal – bir şəhər, ölkə və region deyil, qlobaldır, yəni məhz dünya internet şəbəkəsinin istifadəçisi olan hər bir şəxsdir. Bu tip biznesin qurulması və belə biznesdə yeni xidmət və məhsullar istənilən yerdə öz alıcısını tapa bilər.

Şəkil 2.4

İPTV/OTT texnologiyası



Mənbə: <https://www.crunchbase.com/product/cheap-iptv-2017-in-secureiptv#/entity> [50]

Burada istənilən onlayn satış bazarı və ya telekommunikasiya sferasında yeni yanaşma olan İPTV/OTT internet televiziya məhsulundan danışmaq yerinə düşər. Belə ki, bu texnologiya sərhəd tanımayan, dünyanın istənilən nöqtəsində

internetə çıxışın olduğu aktual bir texnologiyadır. İPTV/OTT texnologiyasının ölkəmizdə də inkişafı vacibdir və bir neçə ildən sonra zəruri olacaq. Bu həmçinin o deməkdir ki, gələcək TV hansısa ənənəvi TV, qurğu üzərində deyil, inqilabi texnologiya və hər yerdə əldə edilə bilən tətbiqlər üzərində mümkün olacaq. Yəni istifadəçi İPTV/OTT texnologiyasını alaraq təkcə öz evində deyil, işlədiyi ofisdə, başqa ölkəyə səyahət edən zaman öz otel otağında, xaricdə olan evində özünün seçdiyi və sevdiyi kontentə baxa biləcək. Burada televiziya evə bağlı qurğu yox, mobil olan, daşına bilən, sərhədləri aşan və həmçinin istifadəçiyə bir çox digər imkanlar verən televiziya olacaq. Şirkətin lokal biznesdən qlobal biznesə çevrilməsi də bu halda mümkün olacaq [65].

Məhsulların idarəedilməsi deyil, müştərilərin idarəedilməsi əsas yanaşma olmalıdır.

Hər hansı bir biznesdə məhsulun idarəedilməsi deyil, müştərilərin idarəedilməsi prinsiplərinin işlənilməsi həmin biznes sahəsinin inkişafına gətirib çıxara bilən haldır. Fikrimizi əyani şəkildə belə bir metoddan istifadə edərək izah edə bilərik.

Təsəvvür edək ki, hər hansı bir şirkət məhsul və ya xidmət satır. Şirkət öz fəaliyyətini məhsulun və xidmətin satışı üzərində cəmləşdirib, məhsula görə hesablanmış bir qiymət təyin olunub və yalnız cari gəlir düşünülür və şirkətin fəaliyyətinin genişlənməsi üçün hər hansı bir güşətə gedilmir. Bu da son nəticədə ona gətirib çıxardır ki, şirkətin gəliri yalnız məhsulun satışından formalaşır. Bu zaman bazarda ikinci bir yeni şirkətin yaranır və o məhsul yönümlü yox, istifadəçi yönümlü istiqamət seçir və tezliklə daha çox uğur əldə edir. Yəni yaranmış yeni şirkət birincidən fərqli olaraq uğuru istifadəçilərin daha düzgün idarəedilməsi ilə qazanır. Əgər müasir dövrdə şirkətlərin satış texnologiyasına nəzər salsaq görərik ki, onlar öz fəaliyyətlərini məhz bu strategiya üzərində qurur. Belə ki, şirkət ilkin etapda müştəriyə müəyyən məbləği güzəştə getməklə təxmin oluna bilən gələcəkdə daha çox gəlir əldə etmək metodu üzərində fəaliyyət göstərir.

Əgər bu prinsipi biz İPTV/OTT texnologiyası üzərində qursaq, qlobal şəkildə istifadəçiyə məhsulun daha tez və asan əldə edilməsi imkanını versək,

gələcəkdə istifadəçilərin idarəedilməsi, yəni onlara əlavə xidmətlərin satışı ilə şirkətin imkanlarını daha da genişləndirə bilərik.

Müştəri deyil, istifadəçi kütləsinin əldə edilməsi əsas yanaşmalardan biri olmalıdır.

Şirkətin fəaliyyətinin inkişafının başqa bir maraqlı üsulu müştəri deyil, istifadəçi kütləsinin əldə edilməsidir. Belə ki, bu üsul rəqəmsal iqtisadiyyat dövründə şirkətlərin fəaliyyəti və biznesin optimallaşdırılmasında daha çox ifadə olunur. Belə ki, bir müddət əvvəl start ap olmuş indi isə böyük biznesə çevrilmiş şirkətlər hazırda onların təqdim etdiyi məhsullara maraq göstərən insanlara istifadəçi statusu verməyə cəhd edirlər. Yəni, onların düşüncəsində alış və transksiya deyil, məhz diqqət və maraq insanı müştəri bazasına çevirir.

Qeyd edək ki, bir sıra xidmətlərin insanlara pulsuz təqdim edilməsi insanlarda müəyyən məhsula qarşı maraq yaradır ki, bu da son nəticədə insanı həmin brendin aktiv istifadəçisinə çevirir. Bu yanaşmanı da biz IPTV/OTT texnologiyası ilə müqayisədə götürsək görərik ki, daşına bilən televiziyanın insanlar üçün asan və əlçatan edilməsi və həmçinin bu texnologiya vasitəsilə insanlara əlavə sosial xidmətlərin məsələn, sosial şəbəkələrə çıxış, audio və video faylları pulsuz dinləmə, tanınmış proqramlara pulsuz giriş imkanı və s. verilməsi kütləvi istifadəçi qazanmaq və bunun üzərində əlavə reklam satışının təşkili kimi biznes imkanlarının genişlənməsi ola bilər. Yəni şirkət müştəriyə müəyyən xidmətləri pulsuz təqdim etməklə istifadəçi kütləsi əldə edir. Kütləvi şəkildə istifadəçilərin əldə olunmasından sonra mövcud texnologiya üzərindən yeni imkanlar yaratmaq və xidmətlərsatmaq əlavə qazanc əldə etmək üçün əlverişli imkandır [46].

Şirkətlərin aktiv müştəri və istifadəçi əldə etmələrindən sonra vacib məsələlərdən biri onların əyləncəsi üçün hansı əlavə imkanların yaradılması, onlara dəyərin verilməsi istiqamətində fəaliyyətdir. Belə ki, bir sıra maraq kəsb edən xidmətlərin asanlaşdırılması və əlçatan edilməsi özü-özlüyündə müştərilərə verilən dəyərdir. Bu istiqamətdə də biz müqayisəli təhlil aparsaq və IPTV/OTT

texnologiyasını misal gətirsək görərik ki, qlobal internet dövründə məhz dünya miqyasında İPTV/OTT-nin təbii istifadəçilərə bir çox əlavə imkanlar yaradır.

Məsələn, bu texnologiya televizordan istifadə edən insanı birbaşa olaraq sosial şəbəkələrə, pulsuz video və audio zəng, internet şəbəkəsinə manesəsiz və pulsuz çıxış, müxtəlif əyləncə proqramlarının olduğu şəbəkəyə istiqamətləndirir. Yəni istifadəçi bir xidmətdən, platformadan – yeni İPTV/OTT konsepsiyadan istifadə etməklə eyni zamanda TV, radio, qlobal internet, sosial media, müxtəlif oyunlar, zəngin musiqi və video bazaya çıxış, əyləncə imkanları qazanır. Bu özünü-özlüyündə istifadəçiyə yönəlmiş loyallıq, ona dəyərin verilməsi, istifadəçinin həyatının asanlaşdırılması, onun əyləncəsinin təşkilidir. Sözsüz ki, bu cür imkanlar verən şirkətin istifadəçilərinin də sayı kütləvi olacaq. Kütləvi istifadəçilərin əldə edilməsi isə biznesin genişlənməsini şərtləndirəcək.

Biznesin kütləviləşməsi, qlobal internet şəbəkəsi ilə inkişafından danışan zaman o faktı da qeyd etmək yerinə düşər ki, “Google” və “Facebook” kimi iri texnologiya nəhəngləri artıq qlobal olaraq internetin dünya əhalisinin maksimal sayı üçün əlçatan edilməsi istiqamətində hətta gəlir gətirməyən belə layihələr icra edirlər.

Şəkil 2.5

GOOGLE-da sistemə layihələndirmə



Mənbə <http://sosyalmedya.co/google/> [49]

Məsələn, “Facebook” korporasiyasının “İnternet.org”, “Google” şirkətinin isə “Project Loon” kimi layihələri imkan verəcək ki, dünya internet şəbəkəsi ilə tamamilə əhatə olunsun. “İnternet.org” layihəsi 2015-ci ilin sonunadək dünyanın 100 ölkəsində əhalinin internetə pulsuz çıxış imkanlarının tətbiqini planlaşdırır. Burada məqsəd insanları “Facebook”, “Wikipedia”, iş axtarışı saytları və s. ilə tanış etməkdir. İstifadəçilərin əlavə marağı yaranan zaman isə onlar digər ödənişli xidmətlərə abunə ola bilərlər. Göründüyü kimi, şirkətlərin biznesdə yeni yanaşmalar istifadə etməsi gələcəkdə həmin biznesin genişlənməsini hədəfləyir.

Dövrümüzün yeni texnoloji yeniliyi olan İPTV/OTT layihəsindən danışan zaman qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrümüzdə rəqəmsal inqilabın baş verdiyi, startapların böyük biznesə çevrildiyi zamanda televiziyaaların sosiallaşması, kütləvi şəkildə sosial yönümlü olması qaçılmaz bir prosesdir.[46]

Bu prosesdə İPTV/OTT texnologiyasının tətbiqi və yuxarıda qeyd etdiyimiz fikirlərin həyata keçirilməsi bu texnologiya ilə məğul olacaq şirkətlərin biznesinin irəli getməsini şərtləndirəcək. Ona görə də sosial yönümlü televiziya, bir platformada bir neçə imkanların pulsuz təqdimi, şirkətin lokal deyil, qlobal miqyasda inkişafı, məhsul deyil, istifadəçi yönümlü olmaq, kütləvililiyin qazanılması yeni texnoloji şirkətlər üçün əsas prinsiplər olmalıdır.

Qeyd edək ki, bu texnologiya və prinsiplərin ölkəmizdə də tətbiqi şirkətlərin inkişafında yeni imkanlara yol açmış olar.

3.3. Azərbaycanın biznesin inkişafında tətbiq olunan innovasiya texnologiyalarının mövcud vəziyyətinin təhlili

Hazırkı şəraitdə Azərbaycanın yeni iqtisadi sistemə keçməsi respublikamızda ayrı-ayrı sahələrin və bütünlükdə ölkənin iqtisadiyyatının rəqabət üstünlüyünün yeni meyar və ölçülərə söykənməsini tələb edir. Bu isə, öz növbəsində, bir çox hallarda yeni müəyyənləşən İqtisadi inkişaf konsepsiyasında ənənəvi ilkin şərtlərdən və imkanlarından, amlilərdən imtina edilməsini qarşıya

qoya bilər. Keçid dövründə ölkəmizdə iqtisadiyyatın bazarın tələblərinə uyğun yenidən qurulması və onun rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsi, innovasiya proseslərinin kəskin güclənməsini tələb edir.

Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin iqtisadi inkişaf dinamikasındakı ziddiyyətli faktlara baxmayaraq, Azərbaycanda əlverişli iqtisadi mühitin formalaşması prosesi davam edir. Hazırda respublikada iqtisadi inkişaf daha çox innovativ xarakter alır. Bütövlükdə iqtisadiyyatda özəl bölmənin xüsusi çəkisi, sahibkarlığın inkişafına dövlət dəstəyi davam edir [47].

Azərbaycanda keçirilən iqtisadi islahatlar, dünya ölkələrinin təcrübəsinə uyğun olaraq öz məzmunu ilə ilk növbədə struktur xarakter daşıyırlar. Onların xüsusiyyəti çox hallarda istisna olan, defisitlər və maliyyə xaoslarında deyil. Qeyd olunanlar əsasən səbəb yox, nəticə kimi çıxış edir və daha geniş qlobal proseslərin, istehsal siklin özünün ümumi deformasiyasının əksidir. Dünya təcrübəsi göstərir ki, ölkənin iqtisadi inkişafı, texnoloji müstəqilliyi və yüksək səviyyəli iqtisadi təhlükəsizliyi üçün yeni texnologiyalara əsaslanan iqtisadiyyatın yaradılması mühüm rol oynayır. Ölkənin bu növ texnologiyaların əldə etmək istəyi onun beynəlxalq iqtisadi rəqabətdə iştirak etmək meylinin əsas indikatorudur. Bu məqsəd ilə də dövlət elmi-texniki və iqtisadi siyasəti mühüm xüsusiyyəti yüksək texnoloji sahələrin inkişafının stimullaşdırılması olmalıdır. Apancı ölkələrin təcrübəsi onu da göstərir ki, iqtisadi siyasətin üç əsas həyata keçirilməsi istiqamətlərinin (əməyin, kapitalın və elm tutumlu sahələrin stimullaşdırılması) arasında sonuncu əvvəlki iki istiqamətlər prioritet inkişaf olunan kimi qəbul olduğundan sonra reallaşır.

Müəssisələrin azad bazar mühitinə uyğunlaşmasında və uyğunlaşdırılmasında innovasiyanın rolu həlledicidir. Qeyd edək ki, müəssisələrin bazar mühitinə uyğunlaşması ilə innovasiya arasında qarşılıqlı əlaqənin olması problemi dünya alimlərini keçən XX əsrin ikinci yansından daha ciddi maraqlandırmğa başlamışdır. Müasir elmi-texniki nailiyyətlərə, yeniliklərin vaxtında istehsala tətbiq edilməsinə, məhsulun həyat tsiklinin uzadılmasına əsaslanan innovasiya prosesləri sonda keyfiyyətli və rəqabət qabiliyyətli məhsullar istehsal etməyi mümkün edir və

məhz buna görə də müəssisə istehlakçıların rəğbətini qazanır. Müəssisələrin azad bazar mühitinə uyğunlaşdırılmasında innovasiyanın aparıcı rolu da əsasən bununla izah olunmalıdır.

Müasir bazar iqtisadiyyatı və qloballaşma şəraitində şirkətlərin rəqabətqabiliyyətli olması üçün əsas istiqamətlər yeni bazarlara çıxmaq, istehlakçılarla birbaşa ünsiyyətdə olmaq, onların tələblərini öyrənib bu tələblərə uyğun yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlər istehsal etmək, bazarda baş verən dəyişikliklərə rəqiblərdən daha çevik reaksiya vermək, etibarlı, qeyri nağd ödənişlər tətbiq etməklə maliyyə vəsaitlərinin sürətli və fasiləsiz dövriyyəsinə təmin etmək və s. ola bilər. Yüksək texnologiyalara əsaslanan yeni iqtisadiyyatın əsas vasitələrindən biri olan elektron biznes (e-business) həmin amilləri həyata keçirməyə imkan yaradır. Belə ki, e-business - yeni texnologiya olmaqla ənənəvi biznes kimi maddi-texniki təchizata, hüquqi-normativ bazaya və müəyyən infrastruktura malikdir. E-business-in əsas aləti İnternetdir, internetdən istifadə iqtisadi-kommersiya əməliyyatlarının həyata keçirilməsinə sərf edilən maliyyə, vaxt, nəqliyyat və s. məsrəfləri nəzərəcərpacaq dərəcədə minimallaşdırmaq imkanı verir.

İnformasiya-kommunikasiya texnologiyaları (İKT) sahəsi hazırda dünya iqtisadiyyatında ən çox inkişaf etmiş və gəlir gətirən sahələrdən biridir. O, davamlı iqtisadi inkişafa nail olmaq üçün son dərəcə mühüm vasitə hesab olunur. Hətta bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin büdcə gəlirlərinin böyük hissəsi bu sektordan əldə olunan vəsaitlərin hesabına formalaşır. Ona görə də, Azərbaycan hökuməti həm İKT sektorunun inkişaf etdirilməsində, həm də iqtisadiyyatın bir çox sahələrində yeni və qabaqcıl texnologiyaların tətbiq edilməsində çox maraqlıdır. Azərbaycan müvafiq olaraq özünün elektron hökumət hazırlığını inkişaf etdirib, habelə qabaqcıl və yeni texnologiyaları tətbiq etməklə çox mühüm təcrübə qazanmışdır.

İqtisadi və biznes proseslərinin müasir İKT əsasında idarə edilməsi istər konseptual, istərsə də tətbiq baxımından qlobal hadisədir. 2003-2012-ci illəri əhatə edən İKT üzrə milli strategiyada, eləcə də «E-Azərbaycan Dövlət Proqramında

kütləvi tətbiqi nəzərdə tutulan E-biznesin, E-kommersiyanın iqtisadiyyatın inkişafına təsiri artıq cəmiyyətin bütün sahələrini əhatə etməkdədir.[47]

Ön yeni informasiya və telekommunikasiya texnologiyalarının tətbiqinə əsaslanan E- kommersiyanın əsas xüsusiyyəti alıcı ilə satıcı arasındakı bir çox əlaqələrin İnternet vasitəsilə həyata keçirilməsidir. Elektron kommersiyanın fərqləndirici xüsusiyyəti olaraq onun bütövlükdə təşkilatın daxili və xarici aləmini xarakterizə edən, o cümlədən təşkilatın əlverişli bazar mühitinin yaradılması ilə bağlı problemlərinin birləşdirilməsini hesab etmək olar. Bu isə elektron biznesin iqtisadi inkişafın mühüm mənbələrindən birinə çevrilməsinə şərait yaradır.

E-kommersiyanın mahiyyəti və tərkib elementləri. İnnovasiya iqtisadiyyatının formalaşmasının və inkişafının indiki səviyyəsində elektron kommersiya iqtisadi inkişafın əsas istiqaməti hesab edilir. Bir çox xarici mənbələrdə göstərilir ki, elektron kommersiya İKT-dən istifadə etməklə bağlanan və yerinə yetirilən alqı-satqılardır, yəni elektron kommersiya dedikdə İnternet-texnologiyalardan istifadə etməklə subyektlər arasında münasibətlərin elektron şəkildə baş verən biznes-prosesin ixtiyari forması başa düşülür. Göründüyü kimi, E-kommersiya bilavasitə kommersiya fəaliyyəti ilə qarşılıqlı bağlıdır.

Elektron iqtisadi fəaliyyəti özünü istehsal-təsərrüfat subyektlərinin sahibkarlıq və qeyri-kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi gedişində yaranan proseslər toplusu, yəni malların paylanması, mübadiləsi və istehlakına, xidmətlərin göstərilməsinə, xidmətlərin təşkilinə istiqamətlənmiş proseslər, eləcə də müasir İKT-nin tətbiqilə istehsal subyektlərinin elektron formada həyata keçirilməsi gedişində yaranan və onların təkrar istehsalının təmin olunmasına istiqamətlənmiş proseslər toplusu kimi göstərir.

İnternet iqtisadi, o cümlədən sahibkarlıq fəaliyyətinin müasir informasiya texnologiyalar vasitəsilə həyata keçirilməsinin ideal vasitəsi kimi çıxış edir. Dünya iqtisadiyyatının yeni elektron segmentinin əsaslan özünü istehsal-satış zəncirinin əsas elementlərinin real vaxt rejimində (online) yaranan elektron iqtisadi və hüquqi aləmə keçirilməsi imkanının olmasında göstərir. Başqa sözlə, reklamlar, informasiya məhsullarının istehsalı, xammalın alınması, ödənişlərin həyata keçirilməsi,

malların tədarükü və xidmətlərin göstərilməsi İnternet qlobal informasiya magistral şəbəkəsi və onunla bağlı olan xüsusi şəbəkələr vasitəsilə elektron üsullarla həyata keçirilə bilər.

Daha geniş mənada *elektron satış* - müəssisələrin, ev təsərrüfatlarının, fiziki şəxslərin, hökumət və digər dövlət və ya xüsusi təşkilatların mallarının və xidmətlərinin alqı-satqısının kompüter şəbəkəsi vasitəsilə həyata keçirilməsidir. Bu anlayış avtomatlaşdırılmış satışın həyata keçirilməsində istifadə olunan İnternet-əlavələr, EDİ texnologiyaları, interaktiv telefon sistemləri və s. kimi ixtiyari onlayn-əlavələrindən istifadə etməklə alman və ya yerləşdirilən sifarişləri özündə birləşdirir.

Baxmayaraq ki, müxtəlif tədqiqatlarda elektron kommersiyaya əsas diqqət verilir, qeyd etmək lazımdır ki, o elektron biznesin aparılmasının çox geniş proseslər yığımının ancaq ən mühüm elementlərindən biridir. Eyni zamanda, qeyd etmək lazımdır ki, elektron ticarət də elektron kommersiyanın tərkib hissələrindən biridir.

Elektron kommersiya da biznes-proseslər kimi həm internet vasitəsilə, həm də istənilən digər kompüter şəbəkələri vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Bu sistemlərin tətbiq sahələri kifayət qədər müxtəlifdir. Onlar rəsmi əməliyyatların (biznes - əməliyyatların) və alqı-satqıların geniş spektrini özündə birləşdirir, o cümlədən: [45]

- mallar və xidmətlər bazarının formalaşması proseslərinin öyrənilməsi, kommersiya partnyorunun axtarışı, malların istehlakçılara çatdırılması və stehlak prosesinin təşkili, kommersiya vasitəçiliyi mallar və xidmətlər bazarında müqavilə (saziş) əlaqələrinin təşkili elektron kommersiya;

- müştərilərin əldə edilməsi və saxlanması-müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi sistemlərinin Customer Relationships Management (CRM) sistemlərinin istifadəsilə;

- elektron marketing (İnternet-marketing);

- maliyyələrin, büdcənin və haqq-hesablann idarə edilməsi elektron banking;

- insan resurslarının idarə edilməsi Human Resources və ya HR sistemləri-

insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərinin istifadəsi ilə;

- zəruri informasiyanın elektron mübadiləsi;
- elektron sığorta;
- bilavasitə malların və xidmətlərin satış aktının həyata keçirilməsi.
- alqının elektron ödənişi (elektron pul köçürməsi, kredit kartoçkası, elektron pul, elektron çek vasitəsilə);
- məhsulları və xidmətləri əldə etmək imkanlarına malik olmaq üçün müxtəlif növ resurslarını birləşdirən, özlərini müstəqil şirkətlər qrupu kimi göstərən virtual müəssisələrin yaradılması;
- məhsulların layihələşdirilməsi və hazırlanması;
- sifarişlərin yerinə yetrilməsi və onlara nəzarət olunması;
- loqistika (daxil olan) və göndərilən (çıxan) və əmtəə və material ehtiyatlarına nəzarət;
- xidmət, dəstək və satışdan sonrakı dəstək və s.;
- məhsulun paylanmış birgə istehsalının təşkili;
- elektron mağazaların təşkilinin maliyyələşdirilməsi və onların sığortalanması;
- biznesin inzibatiləşməsi (vergilər, gömrük və s.);
- nəqliyyat xidməti, daşınma nəqliyyat texnikası və təchizat üsulları;
- mühasibat haqq-hesabının aparılması;
- münaqişəli vəziyyətlərin və mübahisəli məsələlərin həlli.

Elektron biznes həm daxili (firmalardaxili), həm də dünyada mövcud olan (qlobal, lokal, firmalararası və s.) ixtiyari elektron şəbəkə formasından istifadə edərkən gedən daxili biznes prosesləri (kommersiya fəaliyyəti həyata keçirilərkən iqtisadi subyektlərin həyata keçirdikləri biznes-proseslər də daxil olmaqla) də özündə birləşdirir.

Məlum olduğu kimi, funksional təyinatı nöqtəyi-nəzərindən xidmətlər sferasının fəaliyyətini 4 xidmət növünə ayırmaq qəbul olunmuşdur: şəxsi xarakterli; ev təsərrüfatına istiqamətlənmiş; ictimai istehsala yönəldilmiş (maddi şəbəkə); cəmiyyətə istiqamətləndirilmiş. Ancaq praktikada xüsusi funksional

istiqamətə malik olan çox az xidmət növləri vardır. Ehtimal ki, elektron xidmətlərin əksəriyyəti çox funksionaldır: istehlakçı kimi burada müəssisələr, idarələr, ictimai təşkilatlar, ev təsərrüfatları, vətəndaşlar çıxış edirlər, kateqoriyalar və xidmət obyektlərinin əlaqələri isə faktorlar yığımından və şəraitdən (vəziyyətdən) asılı olaraq tez-tez dəyişir. Xidmətlərin böyük hissəsi qarışıq, çox profilli istiqamətə malikdir.

Elektron xidmət sferasında ən mühüm tendensiya biliklərə əsaslanan müəssisələrin inkişafının sürətləndirilməsidir. Bu gün hazırlanacaq, istehsal ediləcək, satılacaq və alınacaq hər bir şeyin əsas inqrediyenti bilik olur. Ona görə də biliklərlə idarəetmə - onların axtarışı, intellektual potensialının inkişafı, onun istifadəsi, yayılması, satışı-şirkətlərin, regionların və dövlətin ən mühüm iqtisadi məsələsi olur. İndiki müqavilələrdə (şəraitdə) emaledici sənayedə və elektron xidmətlər sferasında yenidən yaranan dəyərin demək olar ki, 75%-nin mənbəyi informasiyadır.

E-kommersiyanın səviyyəsi. Elektron biznes milli və beynəlmiləl səviyyədə həyata keçirilə bilər. Bu səviyyədə rəsmi əməliyyatların aparılmasında fərqin əsasını texniki və texnoloji (belə ki, elektron kommersiya qlobal xarakterinə görə fərqlənir) tərkibi deyil, qanunvericilik təşkil edir. Elektron kommersiyanın beynəlmiləl səviyyədə aparılması olduqca mürəkkəbləşir. Bu müxtəlif vergiqoyma sistemlərinin, gömrük yığımları, müxtəlif ölkələr arasında fərdi və bununla bərabər eyni olmayan müqavilələrin qəbulu, bank əməliyyatlarının həyata keçirilməsində qəbul edilmiş qaydaların olduqca fərqli olmasının nəticəsidir. Elektron kommersiya sisteminin milli səviyyədə əsas şəbəkədə firmanın nümayəndiliyi reklamla və satışdan qabaq və satışdan sonrakı dəstəklə bağlıdır.

Elektron kommersiyanın müasir modeli dörd tərkib elementindən: 1) subyektlərdən, 2) obyektlərdən, 3) biznes - proseslərdən və 4) kompüter şəbəkələrindən ibarətdir.

1) *Elektron kommersiyanın subyektləri* (iştirakçıları) arasında dövlət və xüsusi müəssisələr, həmçinin fiziki şəxslər ola bilər. Elektron kommersiya prosesində həmçinin iştirak edirlər: *maliyyə institutları* - maliyyə bazarında

xidmət göstərən müəssisələr: banklar, investisiya, sığorta, klirinq şirkətləri və s. *Kommersiya strukturları* - İnternet vasitəsilə qarşılıqlı əlaqədə olan müəssisələr. Daha dar mənada bu müəssisələr İnternet vasitəsilə nəyi isə alan və ya satan, yəni kommersiya əməliyyatları həyata keçirən müəssisələrdir. *Sonuncu istehlakçılar* - şəxsi istifadə üçün İnternet vasitəsilə mal və xidmətlər əldə edən ayrı-ayrı şəxslər və fərdi təsərrüfatlardır.

2) *Elektron kommersiya modelinin obyektləri* informasiya xarakterli mal və xidmətlərdir ki, onların həyata keçirilməsinə subyektlər tərəfindən yönələn müəyyən təsirlər ola bilər. Elektron kommersiya obyektinə aid olan mal və xidmətlərin siyahısı çox genişdir: intellektual mal və xidmətlər satıcının (serverin) kompüterindən alıcının kompüterinə bilavasitə ötürülən kompüter proqramları, məqalələr, məsləhətlər və digər məlumatlar; poçt və ya kuryer vasitəsilə göndərilə bilən kitablar, musiqi və kompüter - diskləri, filmlər; həmçinin çatdırılması satıcının «çatdırılma» xidmətləri tərəfindən yerinə yetirilən kompüter və iri ölçülü məişət texnikası daxil olmaqla digər şeylər.

3) Subyektin obyektə, həmçinin subyektlərin bir-birinə qarşılıqlı təsiri ilə bağlı əməliyyatlar ayn-aynıqda *biznes - əməliyyatlar* adlanır. Bunlar birlikdə kommersiya fəaliyyətini əmələ gətirir: ticarət (alqı-satqı və mübadilə əməliyyatlarını), sığorta, ödəniş və s.

4) *Kompüter şəbəkələri* - İnternet, intranet və digər şəbəkələr vasitəsilə iştirakçıları əlaqələndirən və əməliyyatları təmin edən şəbəkələrdir.

Şübhəsiz elektron kommersiya modelində bilavasitə iştirak etməyən, lakin onun fəaliyyətinə və inkişafına təsir edən bir sıra faktorlar vardır. İqtisadi, siyasi və coğrafi faktorlar, rəqabətqabiliyyətiyin vəziyyəti, dövlət - bunlar elektron kommersiya modelinə həm bütövlükdə, həm də onun hər bir elementinə ayn-aynıqda təsir etməyə qadirdirlər.

İnternet vasitəsilə həyata keçirilən *elektron kommersiya texnologiyaları* funksional fəaliyyətinə əsasən 4 qrupa bölünür:

1. Məhsul satışı üzrə texnologiyalar (Sale). Buraya istehlakçıdan sorğunun alınması, hesabların yazılması, pul ödənişlərinin göndərilməsi və s. daxildir.

2. Distant satış (post sale) və ixtisaslı kadrların hazırlanması və seçilməsi. Buraya məhsulun onlayn göndərişi, istehlakçıların monitorinqi, marketing və satış üzrə mütəxəssis seçimi daxildir.

3. Məhsulun hərəkəti və reklamı üzrə marketing texnologiyaları.

4. Alqı prosesi (purchasing). Buraya mümkün istehsalçıların axtarılması, alqı haqqında razılaşma müqaviləsi, göndərmənin elektron təsdiqlənməsi, satışdan sonrakı texniki kömək göstərilməsi, məhsulun yeni nümunələri və keyfiyyətləri haqqında qarşılıqlı informasiya mübadiləsi daxildir.[46]

Aparılmış tədqiqatlar göstərmişdir ki, virtual biznes və *elektron kommersiya* sistemlərində iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış idarəetmə, layihə və investisiya məsələlərinin işlənməsi ilə bağlı vacib nəzəri və metodiki məsələlər hələ də öz həllini tam olaraq tapmamışdır. Səmərəli işləyən elektron kommersiya sisteminin formalaşmasının zəruri nəzəri və metodiki əsasları hələ də işlənilməmişdir. İnternet-şirkətlərin və onlara daxil olan elektron mağazaların alternativ variantlardan daha səmərəli variantının seçiminin həyata keçirilməsi üçün elmi əsaslandırılmış metodlar, həmçinin virtual biznesin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodu yoxdur. Beləliklə, qeyd etmək olar ki, İnternet şəbəkədə elektron biznesin əsas komponenti kimi elektron kommersiya sisteminin formalaşmasının, yaranmasının və inkişafının nəzəri və metodiki məsələləri zəif işlənilmişdir. Onların işlənməsi və iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin tədqiqi vacib bir məsələ kimi qarşıda durur. Ona görə də İnternet şəbəkədə elektron kommersiya sisteminin iş prinsiplərinin qurulması ilə bağlı nəzəri və metodiki məsələlər, onların formalaşmasının iqtisadi effektivliyinin əsaslandırılması, tətbiqi, fəaliyyətin son nəticələrinin müəyyən edilməsi, həmçinin müvafiq modellərin qurulması və onların reallaşdırılması üçün metod və alqoritmlərin işlənməsi kifayət qədər aktual əhəmiyyətə malikdir.

Ümumiyyətlə, İKT infrastrukturunun formalaşması, kartlı ödənişlər üzrə əməliyyat mərkəzlərin yaradılması, müasir elektron Ödəniş sistemlərinin inkişaf etdirilməsi, kiçik və orta sahibkarlıqda elektron ticarətin stimullaşdırılması, elektron xidmətlər sisteminin genişlənməsi, elektron biznes və elektron

kommersiya üzrə beynəlxalq informasiya-əməliyyat mərkəzinin yaradılması, elektron xidmətlərin qlobal bazarına çıxış, sənaye malları, xammal və materialların regional elektron birjasının yaradılması və s. kimi tədbirlər elektron-kommersiya texnologiyalarının perspektiv inkişafını və geniş tətbiqini təmin edir.

Bazar münasibətlərinə əsaslanan respublikamızın müasir inkişaf mərhələsi milli iqtisadiyyatın formalaşmasını və onun dünya təsərrüfat sistemində səmərəli integrasiya olunmasını, hər şeydən əvvəl, ölkə iqtisadiyyatının bütün sahələrinin rəqabət qabiliyyətliliyinin təmin olunmasını aktual edir. Bu zaman beynəlxalq rəqabət milli iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artırılmasını stimullaşdıran ən mühüm amil kimi çıxış edir. Şübhəsiz ki, bazar münasibətləri sahələrində kifayət qədər təcrübəsi olmayan ölkəmizdə belə vəziyyətdə rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsi probleminin uğurlu həlli özünün bütün çoxcəhətliliyi ilə elmi cəhətdən daha dərin araşdırmaların aparılmasını zəruri edir.

Buna görə də respublikamızda mövcud olan daxili və xarici şəraiti nəzərə alaraq dövlətin qarşıya qoyduğu məqsədə, yəni iqtisadiyyatın keyfiyyətli artımına daha tez nail olunması üçün dəqiq formalaşdırılmış, şəffaf və aktiv siyasətin olması vacibdir.

Tədqiqatlar göstərir ki, dünya təcrübəsində ölkənin iqtisadi inkişafının ən ümdə göstəricisi kimi adambaşına düşən ümumi daxili məhsulun (ÜDM) və ya ümumi milli gəlirin həcmi ön plana çəkilir.[47]

Lakin bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərmişdir ki, iqtisadi artım göstəricisi ölkənin ümumi inkişafını heç də həmişə müfəssəl əks etdirmir. Bu halda yaradılan gəlirin necə bölüşdürülməsi daha strateji xarakter daşıyır. Bu isə dövlətin sosial funksiyalarının daimi güclənməsini şərtləndirir. Eyni zamanda, davamlı və dayanıqlı iqtisadi inkişafı təmin edə biləcək islahatların indiki mərhələsi iqtisadiyyata sistemli yanaşmanı - innovasiya - investisiya və struktur siyasətin işlənməsini, ölkənin hər tərəfli inkişafının təmin edilməsinə təkan verə biləcək məqsədli proqramların həyata keçirilməsini zəruri edir. Qeyd etmək lazımdır ki, respublika iqtisadiyyatının müasir inkişaf mərhələsində bütün iqtisadi islahatların mahiyyəti və məqsədi ölkədə innovasiyalı iqtisadiyyatı yaratmaq,

innovasiya sahibkarlığını inkişaf etdirmək istiqamətində iqtisadi artımı ÜDM-nin yüksəltməkdən ibarətdir. Bütün bunlar isə ölkədə innovasiya fəaliyyətinin aktivləşdirilməsini tələb edir.

Deməli, innovasiya fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi məqsədi ilə Azərbaycanda əlverişli innovasiya mühitinin yaradılmasını təmin edə biləcək, yeni dövr üçün dövlətin innovasiya siyasəti işlənilib hazırlanmalıdır. Innovasiya siyasəti elmi, texniki, istehsal, istehlak, maliyyə sistemini, iqtisadi təhlili və digər ümumi məsələləri birləşdirməli və intellektual resursların istifadəsinə, iqtisadiyyatın prioritet sahələrinin inkişaf etdirilməsinə istiqamətləndirilməlidir.

Inkişaf etmiş ölkələrin innovasiya siyasəti üzrə apardığı islahatları və respublika iqtisadiyyatının müasir inkişaf mərhələsini əsas tutaraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, respublikada dövlətin innovasiya siyasəti aşağıdakı vacib prinsiplərə əsaslanmalıdır:

1. İqtisadiyyatın innovasiyalı inkişaf modelini yaratmaq və qəbul etmək.
2. Dövlət tərəfindən innovasiyalann, iqtisadi artımın əhəmiyyətli amilinə çevrilməsinə təminat verən iqtisadi-hüquqi şərtlərin və iqtisadi mexanizmlərin yaradılması.
3. innovasiya fəaliyyətinin və sahibkarlığın aktivləşdirilməsinin bazar mexanizmlərinin maksimum istifadəsi, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün təsərrüfat subyektləri üçün bərabər stimulların yaradılması.
4. Elmi-texniki potensialın səmərəli inkişafı və iqtisadi siyasətin məqsədlərinə uyğun dəyişdirilməsi.
5. Məhsulu işləyənlərin, istehsal edənlərin və investorların maraqlarının optimal uyğunlaşdırılması, intellektual mülkiyyət obyektlərinin gəlir mənbələri kimi tanınması və s.

Bu prinsiplərin reallaşdırılması üçün ekspertizaların aparılması və innovasiya fəaliyyətinin daha səmərəli stimullaşdırılması nöqtəyi-nəzərdən qanunvericiliyin formalaşdırılması və sənaye, kənd təsərrüfatı və sosial komplekslərin əsas sahələrində innovasiya prosesinin inkişafının təmin olunması tələb olunur. Bununla əlaqədar dövlətin innovasiya siyasətinin əsas istiqamətlərinə

aşağıdakıları aid etmək olar:

- innovasiya fəaliyyətinin, istehsalın inkişafının, rəqabət qabiliyyətliliyinin, elmtutumlu məhsulların artırılmasının kompleks dəstəklənmə sisteminin yaradılması;
- innovasiya fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi prosesində dövlət idarəetmə orqanları, kommersiya strukturları, maliyyə-kredit idarələri ilə yanaşı, ictimai təşkilatların iştirakının zəruriliyi;
- informasiya təminatı sistemi, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı sistemi daxil olmaqla innovasiya prosesinin infrastrukturunun, kiçik innovasiya sahibkarlığının inkişaf etdirilməsi;
- innovasiya layihələrinin və proqramlarının müsabiqə yolu ilə seçilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi və s.

Qeyd etmək lazımdır ki, innovasiya fəaliyyətinin ekoloji prioritetləri istisnasız bütün sahələrdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Burada yalnız müasir texnologiyalar və «nou-hau»lar vasitəsilə ətraf mühitin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq olar. Bu araşdırmaları əsas tutaraq, Azərbaycanın innovasiya siyasətinin əsas məsələlərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

- fundamental elmlər və kadrların hazırlığı sistemi daxil olmaqla, elmi-istehsal-texnoloji potensialın inkişaf etdirilməsi;
- məhsulun rəqabət qabiliyyətliliyinə müsbət təsir göstərəcək innovasiya layihələrinin reallaşdırılması və innovasiya fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi üçün əlverişli iqtisadi və maliyyə şəraitin yaradılması, məhsulun keyfiyyətinə beynəlxalq standartların tətbiqi, ətraf mühitin mühafizə olunması və s.

Beləliklə, hazırlanacaq innovasiya fəaliyyətinin inkişaf konsepsiyasının müddəalarının reallaşdırılması ölkədə aşağıdakı qanunvericilik və normativ-hüquqi aktların təkmilləşdirilməsini və yenidən işlənilməsi və qəbul edilməsini aktual edir:

- ✓ Azərbaycan hökumətinin ölkədə innovasiya fəaliyyəti və innovasiya siyasəti haqqında qanunu;
- ✓ Azərbaycan Respublikasında innovasiya fəaliyyətinin inkişaf proqramını;
- ✓ kiçik innovasiya sahibkarlığının inkişaf proqramını;

- ✓ Azərbaycan Respublikasında innovasiya fəaliyyətinin idarə edilməsi üzrə dövlət səlahiyyətli orqanı haqqında əsasnaməni;
- ✓ Azərbaycan Respublikasında ekspert innovasiya siyasəti haqqında əsasnamə və s.

Bütün bunların həyata keçirilməsi Azərbaycan Respublikasının dünya təsərrüfat sistemində layiqli yer tutmasına və özünün qloballaşan dünyada rəqabətə davamlı və dayanıqlı milli iqtisadiyyatını yaratmağa gətirib çıxarar.

NƏTİCƏ

İşdə göstərilən məsələlərlə bağlı aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir.

Müəssisələrin innovasiya qabiliyyətlərini inkişaf etdirməsi və innovasiyalı bir müəssisə xüsusiyyətinə sahib ola bilməsi bəzən uzun səy tələb edir, bəzən də müəssisələr üçün isə innovasiya qabiliyyətinə sahib olmaq heç bir zaman mümkün olmur. İnnovasiya qabiliyyətinə sahib olmaq istəyən və bunu davamlı hala gətirmək istəyən müəssisələrin əvvəlcə innovasiya yaradacaq fikirlərə açıq olmaları və bu fikirləri mənimsəmələri lazımdır. Bir təşkilatın strategiya müəyyən etməsi və bu prosesi həyata keçirməsi, indiki vaxtda sürətlə dəyişən şərtlərdə mövcud ola bilməsinin əsasıdır.

Müəssisələr innovasiya idarəetməsi həyata keçirərkən texnologiyani, biznes proseslərini (müşətilər, təchizatçılar, maliyyə və xarici mənbələr və s.) və insan əlaqələrini (mədəniyyət, rabitə, təşkilat və s.) innovasiyanı dəstəkləyəcək və təşviq edəcək şəkildə idarə etməsi lazımdır. İnnovasiyanın müvəffəqiyyəti insan,

avadanlıq, informasiya, sərmayə kimi faktorlarla yanaşı, təşkilatın bunları idarə edə bilmə bacarığına bağlıdır. Bunun üçün müəssisələrin uzun müddətli bir dünyagörüşü, bazar meyllərini müəyyənləşdirmək, təxmin edə bilmək, texnoloji və iqtisadi məlumatları toplama, emal etmə və mənimsəmə qabiliyyəti olmalıdır. Strategiyanın olmaması bütün təşkilatlar, qurumlar və müəssisələr üçün həyati dərəcədə təhlükədir.

Innovasiya strategiyasında "fərqliləşmə" təmin edəcək addımlar müəyyən edilməli və bu addımları atmaq üçün lazım olan tədbirlər də strategiyanı açıq şəkildə dəstəkləməlidir. Müəssisənin bütün vahidləri isə innovasiya strategiyasının həyata keçirilməsində məsul olmalıdır. Bu səbəblə, strategiyanın əlaqədar vahidlər arasında qarşılıqlı təsir yaratmağı hədəfləyərək hazırlanması böyük əhəmiyyət daşıyır. Innovasiyanın xüsusilə sistematik ekoloji analizdən sonra gələcəyə yönəlmiş dəyişmələri, istehlakçı davranışlarını və texnoloji inkişafı izləyərək strategiya inkişaf etdirən, yəni xarici mərkəzli prosesi izləyən müəssisələrdə daha ön plana çıxdığı görünür.

Müəssisə gələcəkdəki işləri və fəaliyyətlərini düşünərkən, fəaliyyətdə olduğu sektorda əsas işi ilə əlaqədar strategiyalar da təyin edir. Müəssisənin həyatını davam etdirməsinin və rəqabət üstünlüyü təmin etməsinin bir yolu da gündəlik iş və fəaliyyətlərini etdiyi, gəlir əldə etdiyi sektorlara platformada ən yaxşı ola bilməsidir. Bu asan deyil, çünki mövcud iş ətrafında, başda rəqiblər olmaq üzrə müxtəlif güclər işlətməyi və bu səbəbdən onun sektor daxilindəki davranışlarına təsir edir. Müəssisənin gündəlik həyatını effektiv və məhsuldar olaraq davam etdirə bilməsi, iş mühitindəki bu güclərin davranışını izləmək və onlara uyğun reaksiya inkişaf etdirməklə mümkün olmaqdadır.

Aparılan təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, uzunmüddətli planlarda yeni texnika və texnologiyaya kapital qoyuluşu iqtisadi artım və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün həlledici amildir. Lakin, nəzərə almaq lazımdır ki, əgər idarəetmə lazımi səviyyədə olmasa yeni texnika və texnologiya istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsini təmin etməyəcəkdir və nəticədə müəssisənin səmərəliliyi öz əvvəlki səviyyəsindən də aşağı düşəcəkdir. Sadəcə olaraq bunu

demək olar ki, yeni texnika və texnologiyanın istehsala tətbiqi istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə zəmanət verməyəcəkdir.

Innovasiyaların strateji idarə olunması menecmentin əsas tərkib hissəsi olaraq müəssisənin istehsalat və ya sosial mühitində, sahibkarlıqda çox saylı keyfiyyət sıçrayışına hesablanmış və innovasiya layihələrinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi məsələlərini həll edir. Geniş mənada müəssisədə strateji idarəetmə, gələcək nailiyyət amillərinin üzə çıxarılması hesabına güclü inkişafı və onun çətin vəziyyətdən çıxmasının təmin olunması, iqtisadi və global dəyişikli proseslərini geniş miqyaslı məsələlərin axtarışı və həyata keçirilməsi ilə bağlı işlərlə əlaqədardır.

Deməli, hər bir müəssisənin qəbul etdiyi istənilən strateji tədbirlər mənə etibarilə innovasiya xüsusiyyəti kəsb edir və onun yeni daxil edilmiş iqtisadi, istehsalat və ya istehlak gücünə əsaslanır. Yeni daxil etmək strategiyası (innovation siyasəti) texniki siyasət məqsədlərinin və kapital qoyuluşu siyasətinin birləşməsinə ehtimal edir və məhsulun yeni növ texnologiyasının tətbiqinə yönəldilir. Müəssisənin, ilk növbədə yeni texnoloji imkanların sistemə axtarışının həyata keçirilməsi vasitəsi ilə o, sahələrin tədqiq edilməsini nəzərə alır. Bu mənada innovasiyanın strateji idarə olunması bilavasitə innovasiya proseslərinin gələcək nəticələrinin həyata keçməsi ilə istəqəmətlənir (tədqiqatın mərhələsi, innovasiyaların istehsalat istifadəsinə yeridilməsi, yeni əmtəənin bazar mühitinə uyğun daxil edilməsi). Innovasiyaların strateji idarə olunması (konseptual-səhmdarlıqda olduğu kimi) eyni zamanda, müəssisənin strateji inkişafı aspektinin təşkilatçı əməliyyatlarına da toxunur və eləcə də öz vəzifəsini funksional menecment və ümumi yarım sistemlər vasitəsi ilə həyata keçirir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. K. Ş. Eyyubov. Biznesin əsasları(mühazirə mətnləri).Bakı, 2012. 79 s.
2. V. M. Niftullayev. Sahibkarlığın əsasları, Bakı, 2002.697 s
3. A.H.Tağıyev, H.R.Köçərli. İnnovasiya siyasəti. Bakı, 2013. 160.s.
4. A.H.Tağıyev. İnnovasiya. Bakı, 2012.68 s.
5. M.C.Ataşiyev, Q.S.Süleymanov. İnnovasiya menecmenti. Bakı, 2004. 136 s.
6. ARTHUR, D. (2005); Little Global Innovation Excellence Study.
7. BEAN, Roger, RADFORD, Russell (2002); The Business of Innovation, Amacom, NY.
8. BERBER, Aykut; Stratejik İnovasyon Yönetimi, www.avkutberber.com. 12.05.2008.
9. BHOT, Bhaskar, BOWENDER, B (2001); Creativity and Innovation Management, Volume: 10, No:1, March.

- 10.BİRKINSHAW, Julian, BESSANT, John, DELBRIDGE, Rick (2007);
“Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation,” *CaliforniaManagement Review*, 49, No. 3, 67-84.
- 11.BOSSİNK, B.A., Get (2002); “The Strategic Function Of Quality İn The Management Of İnnovation”, Volume: 13, No: 2, Total Quality Management..
- 12.CHATMAN, Jennifer,A., JEHN, Karen.A., (1994); “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?”, *Academy of Management Journal*, 37, No. 3, 522-53.
- 13.CORMICAN, Kathryn, O’SULLGVAN, David (2004); *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management*, Technovation.
- 14.DAMANPOUR, Fariborz (1991); "Organizational İnnovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 555-90.
- 15.DOBNI, C.Brooke (2006); *The Innovation Blueprint*, Business Horizons, 49, 329-339.
- 16.DRUCKER, Peter F. (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, N.Y, Harper&Row Pub.
- 17.DRUCKER, Peter F. (2003); *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.
- 18.DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha (2008); *Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1.
- 19.DİKEN, Ahmet, ÖGE, Serdar, ASLAN, Şebnem, AKTAN Can C. (2006); *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum.
- 20.ECEVİT Satı, Z. (2010); “Yenilik Yönetimi”, *Teknoloji Yönetimi*, Editör:Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz, Bursa: Dora Yayıncılık.
- 21.EİSENHARDT, K.M., MARTİN J.A.(2000); “Dynamic Capabilities: What

- Are They?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- 22.FREEMAN, Christopher, SOETE, Luc. (2003); "The Economics Of Industria Innovation" "Yenilik İktisadı" Cev: Ergun Türkcan, 3 Basım, Ankara:Tübitak 2003, s.VIII
- 23.GEROSKİ, Paul (1998); "Thinking Creatively About Your Market: Crisps, Perfume And Business Strategy?", Volume: 9, No: 2, *Business Strategy Review*.
- 24.GOVİNDARAJAN, Viyaj, TRİMBLE Chris; (2004); "Strategic Innovation and the Science of Learning.", Volume: 45, No: 2, *MIT Sloan Management Review*.
- 25.HAMEL, Gary (interview by Tony Jackson) (1997); "The Dirty Little Secret of Strategy", April 24 *Financial Times*.
- 26.HARRİS, Rich, J. (1998); *The Nuture Assumption*. New York: Free Press.
- 27.HİGGİNS, J. M., (1996); "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist", *Long Range Planning*, Vol: 29, No:3.
- 28.HUNGER, David, J, WHEELLEN, Thomas, L. (2007); *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ.
- 29.HURST, David K. (2000); *Kriz ve Yenilenme*, Çeviren: Ela Gürdemir , İstanbul: Alfa Yayınları.
- 30.JOHNSTON, Robert, E. , BATE, J. Douglas (2003); *The Power Of Strategy İnnovation*, New York.
- 31.MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND ve J. LAMPEL, (1998). *Strategy Safari A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- 32.MARKİDES, Constantinos (2000); *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*, London: Harvard Business School Pres.
- 33.MİCALLEF, Andre (1973); *Gestion Commerciale des Entreprises*,Dalloz.
- 34.MONE, MarkA., MCKİNLEY, William ,BARKER, Vincent, L. (1998); "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 23 (1), 115-132.

- 35.UZKURT, Cevahir (2010); İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Asobilgi, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- 36.PALMER, Derrick, KAPLAN, Soren (2007); “A Framework For Strategic Innovation Blending Strategy And Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities, Managing Principals, InnovationPoint LLC”, www.innovation-point.com.
- 37.PANNE, Gebren, BEERS Ceers, KLEINKNECHT Alfred (2003);” Success and Failure of Innovation”, International Journal of Innovation Management, Volume 7, Number 3.
- 38.PINAR, İbrahim, KAMAŞAK, Rıfat, BULUTLAR, Füsün (2009); “Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerinde Etkisi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 399-404.
- 39.PORTER, Michael (1990); The Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan.
- 40.PRAHALAD, C.K., (1993); “The Role of Core Competencies in the Corporation”, Research Technology Management, 36: 40-47.
- 41.ROGERS, Everett,M. (1995); Diffusion of Innovation, 4th.ed., N.Y.: The Free Press.
- 42.SNİUKAS, Marc (2007); Reshaping Strategy The Content, Process, and Context of Strategic Innovation, www.sniukas.com.
- 43.STRATEGOS (2004); Strategos Survey on Innovation available at www.strategos.com/survey/index.cfm.
- 44.STYLES, Chris, GODDARD ,Jules (2004); “Spinning the Wheel of strategic innovation”, Business Strategy Review, Summer, Vol.15, Issue 2, 6372.
- 45.www.focusinnovation.net
- 46.<http://salamnews.org/az/news/print/194166/>
47. <http://www.biznesinfo.az/businesspractice/management/params/ln/az/article/62861>
48. <https://colorlib.com/wp/free-flat-social-media-icons-sets/>

49. <http://sosyalmedya.co/google/>
50. <https://www.crunchbase.com/product/cheap-iptv-2017-in-secureiptv#/entity>