

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

QARAXANLI ƏLİŞ BÖYÜK oğlu
“BİZNESDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ VƏ TƏŞKİLATİ MƏDƏNİYYƏTİN
REALLAŞDIRILMASI”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma:

“Biznes inzibatçılığı”

Elmi rəhbər;

i.e.n.,dos. Xanlarzadə.S.M

Magistr proqramının rəhbəri;

i.ü.f.d., dosent Abbasova.R.Ə

“Biznesin idarə edilməsi”

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

BAKİ-2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
I FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	8
1.1.Strateji idarəetmənin mahiyyəti və onun xüsusiyyətləri	8
1.2.Strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı	15
1.3.Strateji prosesin və strategiyaların qiymətləndirilməsi	28
II FƏSİL. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN ROLU	41
2.1.Strateji planlaşdırmanın məqsədi və modelləri	41
2.2. Strateji təhlil strateji idarəetmənin mühüm komponenti kimi	50
2.3. Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın əsas problemləri	63
III FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏDƏ TƏŞKİLATİ MƏDƏNİYYƏTİN REALLAŞDIRILMASI	71
3.1. Təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolu	71
3.2. Strateji idarəetmədə insani münasibətlərin əhəmiyyəti	79
3.3. İnsan və təşkilat mühitinin qarşılıqlı təsirinin qurulması	86
NƏTİCƏ	93
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT	96

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycan cəmiyyətində yeni sosial-iqtisadi münasibətlərin formalaşması prosesləri biznes təcrübəsinin elə konsepsiyasını tələb edir ki, yerli müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artırma bilsin.

Azərbaycanda müəssisələrin modernləşməsi və yenidən formalaşması məsələləri dahada kəskinləşmişdir. Burada məqsəd onların rəqabət qabiliyyətini dünya səviyyəsinə çatdırmağa nail olmaqdır. Belə yenidənqurmanın idarəetmə aspekti beynəlxalq standartlara cavab verən keyfiyyət menecmenti sisteminin işlənilib hazırlanmasında və həyata keçirilməsində özünü göstərir. Bu idarəetməyə daha çevik və məhsuldar yanaşmalar, idarəetmənin yeni effektiv üsul və metodlarının axtarılmasını tələb edir. Lakin bir çox yerli müəssisələr hələ də dəqiq formalaşmış fəlsəfənin olmaması, sahibkar tərəfindən personala sərt tələblər və minimum demokratik idarəetmə şəraitində işləyirlər.

Müəssisə daxilində fərdlərin və qrupların iş görmə formaları təşkilat mədəniyyəti ilə birbaşa bağlıdır. Məqsədlərə çatmağı vurğulayan, bu istiqamətdəki fəaliyyətləri və hərəkətləri həvəsləndirən bir təşkilat mədəniyyətinə sahib olmaq, bir təşkilatda strategiyanın uğurla həyata keçirilməsində təşkilata çox önəmli bir üstünlük təmin edir. Rəhbərlərin strategiyanın nəzərdə tutulan nəticələrini yaratması baxımından təşkilat mədəniyyətinin bu tərəfini nəzərə almaları və onu bu istiqamətdə istifadə etmələri vacibdir.

Təşkilat mədəniyyəti təşkilat üzvlərinin bölüşdüyü sosial dəyərlər, standartlar, normalar, inanclar, əfsanələr, simvollar və anlayışlar birliyi. Təşkilat mədəniyyəti bir qrupun xarici adaptasiya və daxili integrasiya ilə bağlı müəyyən problemləri aradan qaldırmağı öyrənərkən tapdığı, kəşf etdiyi və ya inkişaf etdirdiyi bir sıra əsas fərziyyələrdir.

Bir təşkilatda birlik, bərabərlik, həmrəylik və mənə yaradan təşkilati bağlılığın və məhsuldarlığın mənbəyi insan amilidir. İnsanlar həyatlarının mənası olduğuna, nəzarətin özlərində olduğuna inanmaq ehtiyacı hiss edirlər. Əgər

ətrafında cərəyan edən hadisələr bunun əksinə bir vəziyyət yaradarsa, dərhal müdafiə mövqeyinə keçirlər və reaksiya verirlər.

Strateji idarəetməyə mədəni bir prizmadan baxmaq faydalıdır, çünki əldə olunacaq uğur strategiyaların təşkilati mədəniyyətdən aldığı dəstəyin dərəcəsi ilə əlaqədardır. Əgər bir təşkilatın strategiyaları dəyər, inanc, mərasimlər, dil, qəhrəmanlar kimi mədəni elementlərlə dəstəklənsə, rəhbərlər strategiyaların həyata keçirilməsini daha yumşaq bir şəkildə reallaşdırmağa bilirlər. Əgər təşkilatın dəyişikliyi dəstəkləyəcək bir mədəniyyəti yoxdursa və ya inkişafı üçün səy sərf etməyibsə, strategiya dəyişiklikləri təsirini göstərə bilməz və ya gözlənilməyindən tam əks nəticələr doğura bilər. Kiçik mədəni dəyişikliklər tələb edən strategiyalar daha cəlbədidir, çünki intensiv dəyişikliklər əhəmiyyətli miqdarda vaxt və səy tələb edir. Məsələn, iki müəssisənin birləşməsi növündə bir strategiya tətbiq etmək lazımdırsa, mədəniyyət-strategiya münasibətlərini nəzərə almaq və istifadə etmək əhəmiyyət kəsb edir.

Beynəlxalq təcrübədən məlumdur ki, bəzən düzgün və ağıla batan strategiya və tədbirlər rədd edilir və ya genişlənmirlər. Bir qayda olaraq, bu təşkilati mədəniyyətlə bağlıdır. Bu onunla izah olunur ki, mövcud təşkilati mədəniyyət bu halda struktur, sistem və insanlarla ziddiyyət təşkil edir. Onların köməyi ilə yeni strategiyaya təcrübədə baxılır. Buna görə də, yeni strategiya tətbiq etməzdən əvvəl müəyyən etmək lazımdır ki, bu strategiya təşkilatın mövcud mədəniyyətinə uyğun gəlir ya yox.

Müasir tədqiqatlar göstərdi ki, təşkilatın strategiyası ilə onun təşkilati mədəniyyəti arasında davamlı qarşılıqlı təsir izlənilir, onun istifadəsi isə biznes fəaliyyətinin idarə edilməsində yeni yanaşmaları aşkar edir. Strategiyanın və təşkilati mədəniyyətin məqsədyönlü qarşılıqlı təsiri kompleks idarəetmə təsirindən sinergetik effekt verir. Hal hazırda biznesdə təşkilati mədəniyyətin strateji idarə edilməsi az tədqiq olunmuş məsələlərə aiddir və ona görə də onun öyrənilməsi vacib nəzəri və praktiki əhəmiyyət daşıyır.

Göstərilən məsələlər mövzunun aktuallığını xarakterizə edir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Müasir dövrdə iqtisadi inkişaf üçün strateji düşüncə tərzindəki dəyişiklik çox əhəmiyyətlidir. Son zamanlarda İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (OECD) analizi göstərir ki, strategiyanın düzgün qurulması iqtisadi performansda mühüm rol oynamaqdadır. Biznes strategiyası dinamikanın və davamlı inkişafın əsas açarıdır. İnkişaf etmiş ölkələr öndə olmaqla, bir çox ölkələrdə mühümlüyü anlaşıldıqca strateji idarəçilik, müəssisə idarəçiliyinin əsas həlqəsinə çevrilmişdir.

Bu istiqamətdə həm yerli həm də əcnəbi alim və tədqiqatçıların kifayət qədər əsərləri vardır. A.B.Abbasovun müəllifi olduğu “Biznesin təşkili və idarə edilməsi” kitabında sahibkarlığın inkişafının iqtisadi-sosial rolundan və onun Azərbaycan iqtisadiyyatındakı yerindən bəhs etmişdir.

Strategiyaların təyin olunması, istifadə olunan metodlar, Türkiyəli yazarlar dos. Ozan Bahar, prof. Metin Kozak, Kamil Unur öz kitablarında geniş şəkildə izahlı dərc etmişlər.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi biznesdə təşkilati mədəniyyətin strateji idarə olunması, təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması məsələlərini müəyyənləşdirməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi vacib hesab olunur.

- ❖ strateji idarəetmənin mahiyyəti və onun xüsusiyyətlərini araşdırmaq;
- ❖ strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatını göstərmək;
- ❖ strateji prosesin və strategiyaların qiymətləndirilməsi məsələlərinə toxunmaq;
- ❖ strateji planlaşdırmanın məqsədi və modellərini müəyyən etmək;
- ❖ Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın əsas problemlərindən danışmaq;
- ❖ təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolunu təyin etmək;
- ❖ strateji idarəetmədə insani münasibətlərin əhəmiyyətini göstərmək.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini biznesdə strateji idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması təşkil edir. Bununla bağlı proseslər isə tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənmə metodları. İqtisadiyyata dair dərsliklər, dərs vəsaitləri, xarici və yerli tədqiqatçıların bu sahədəki tədqiqatları, məqalələr, monoqrafiyalar və s. tədqiqat işinin informasiya bazasını təşkil edir.

Tədqiqat işində müqayisə, iqtisadi təhlil, müqayisəli təhlil metodlarından və s. üsullardan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması hərtərəfli və nəzəri-praktiki aspektdə qoyulmuş, əsaslandırılmışdır. Bununla əlaqədar olaraq, strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı göstərilmiş, strateji planlaşdırmanı məqsədi və modelləri müəyyən edilmiş, təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolu aydınlaşdırılmış, insan və təşkilatın qarşılıqlı təsirinin qurulması araşdırılmış, insani münasibətlərin əhəmiyyəti göstərilmişdir.

- strateji idarəetmənin konseptual nəzəri əsaslarının işlənilməsinə cəhd edilmişdir;
- strateji idarəetmənin qiymətləndirilməsinin tətbiqinin effektivliyinin əsaslandırılmasına təşəbbüs edilmişdir;
- strateji idarəetmənin mahiyyəti və xüsusiyyətləri müəyyənləşdirilmişdir;
- strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı göstərilmişdir;
- strateji planlaşdırmanı məqsədi və modelləri müəyyən edilmişdir;
- təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolu aydınlaşdırılmışdır;
- insan və təşkilatın qarşılıqlı təsirinin qurulması araşdırılmış, insani münasibətlərin əhəmiyyəti göstərilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını klassiklərin və iqtisadçı alimlərin əsərləri, Respublikamızın müvafiq qanunları, prezidentimizin fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərarları və sərəncamları, normativ-hüquqi aktlar təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. İşin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun əsas nəzəri müddəaları, nəticələri, işlənilib hazırlanmış təkliflər ölkə biznesinə faydalı töhfələr təmin etməyə imkan verə bilər. Tədqiqatın nəticələri ali təhsil müəssisələrində tələbələrə tədris edilən iqtisadi fənnlərin tədrisində, buraxılış

və kurs işlərinin yerinə yetirilməsində istifadə edilə bilər. Bununla yanaşı tədqiqat işində irəli sürülən təkliflər biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılmasında vasitə hesab oluna bilər.

İşin həcmi və strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 9 yarımfəsil, nəticə və təkliflər bölməsindən və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Dissertasiyanın giriş hissəsində mövzunun aktuallığı, məqsədi və vəzifələri, nəzəri və metodoloji əsası, elmi yeniliyi, praktiki əhəmiyyəti verilmişdir.

Dissertasiyanın I fəslə "Strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsasları" adlanır. Burada strateji idarəetmənin mahiyyəti və onun xüsusiyyətləri göstərilmiş, strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı verilmiş, strateji prosesin və strategiyaların qiymətləndirilməsi məsələlərinə toxunulmuşdur.

İşin "Biznesin idarə olunmasında strateji planlaşdırmanın rolu" adlanan II fəslə strateji planlaşdırmanın məqsədi və modelləri əks edilmiş, strateji təhlilə strateji idarəetmənin mühüm komponenti kimi baxılmış, Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın əsas problemləri göstərilmişdir.

Tədqiqat işinin "Strateji idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması" adlanan III fəslə təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə roluna, strateji idarəetmədə insani münasibətlərin əhəmiyyətinə, insan və təşkilat mühitinin qarşılıqlı təsirinin qurulmasına həsr olunmuşdur.

Tədqiqat işinin Nəticə bölməsində aparılmış tədqiqat əsasında əldə edilmiş nəticələr öz əksini tapmışdır.

I FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmənin mahiyyəti və onun xüsusiyyətləri

Gündəlik dildə “strateji” sözü əhəmiyyətli olduğu vurğulanan istənilən ünsürlərlə birlikdə istifadə edilir. Məsələn, “strateji qərar”, “strateji investisiya”, “strateji layihə” anlayışlarında strateji vurğusu əhəmiyyətli mənasını verən bir simaya çevrilir. Bunun qarşılığında, strategiya sözünün bəzən sadələşdirilərək qısa müddətli taktika və ya plan mənasında istifadə edildiyinə də rast gəlirik. Əslində, strategiya yaratmaq üçün məntiq və sağlam düşüncə istifadə edilir. Sadə dildə desək, strateji idarəetməyə, məntiqli düşünüb uzun müddətli, sağlam fikirli addımlar atmaq üçün istifadə olan üsullar daxildir. Strateji idarəetmə indiki vaxtda, tarixi hadisələr, təbiətdən nümunələr, keçmişdə müvəffəqiyyətli olan tətbiqlər və akademik işlərin ortaya çıxardığı təcrübədən faydalanaraq həyata keçirilir. Bu çərçivədə siyasətlər yaratmaq və lazımlı qərarlar verərək müəyyən olunmuş yol xəritəsinə uyğun hərəkət etmək lazımdır [28; 78].

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

Strateji idarəetmə isə, lazımlı siyasəti və prosesləri ehtiva edən bu yol xəritəsini müvəffəqiyyətlə tətbiq edən məqsədə çatmaqdır.

Strategiyanı meydana gətirmənin kökündə faydalı variantları, alternativ həllər çıxarmaq yatır. Fərqli variantlar arasından seçilən bir strategiya kimi, rədd edilən variantların keyfiyyətinə də baxılmalıdır. Əgər rədd edilən variantlar, seçilənlə müqayisə edilə bilməyəcək qədər pisdirsə, strategiyanın yaradılması prosesinin kifayət qədər yaradıcı olmadığını demək olar. Belə bir strategiyanın tətbiqdə müvəffəqiyyətsiz olma riski çox yüksəkdir.

Əslində strategiyaya təkan verən şey bir məqsədə çatma qətiyyətliliyi, yəni o məqsədə çatma iradəsidir. Bu iradə olmadan strategiya sona qədər müvəffəqiyyətli ola bilməz.

Strateji məlumat toplama (kəşfiyyat), hər kəsin baxdığına baxıb kimsənin görə bilmədiyini görmə işi tələb edir. Strategiyanın yaradılması (istiqamət), məqsədə çatmaq üçün lazımdırsa başqalarına çətin gələn riskli addımları ehtiva edən bir yol xəritəsini təyin etməkdir. Strateji hərəkət (icraat) yol xəritəsini tətbiq etmək üçün bütün resursları səfərbər edərək və effektiv bir şəkildə məqsədə çatmaqdır. Bu üç addım bir-biri ilə uyğun bir şəkildə icra olunduğu təqdirdə strateji idarəetmə tsikli tamamlanır və vəziyyət qiymətləndirməsi üçün təkrarən məlumat toplama nöqtəsinə gəlinir [11; 89].

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 çatdırıa 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 ehtimalla görə hazırlanır. Ancaq, bütün ehtimallar araşdırılsa da bəziləri göz ardı edilə bilər. Əhəmiyyətli inkişafıara 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.

Taktika, strategiya tətbiq olunarkən istifadə edilən texniki həll üsullarına verilən addır. Strategiya fərqli taktika ehtiva etsə də, yalnız onlarla məhdudlaşmamışdır. Məsələn, “sağ göstərib, sol vurmaq” və ya “ucuza alıb baha satmaq” taktika ola bilər. Taktika, hərəkət əsnasında bilinən bir üsulun doğru tətbiqi ola bilər. Halbuki strategiya, doğru taktikaları və siyasətləri ehtiva edən xüsusi bir yol xəritəsidir və hərəkətdən əvvəl edilən işləri də əhatə edir. Strategiya, siyasət və taktikaları istifadə edərək doğru addımları atmaqdır. Doğru strategiya

tətbiq olunduğu təqdirdə, heç bir addım atmadan belə məqbul həllə çatmaq mümkündür. Məsələn, uduzma ehtimalı yüksək bir döyüşə girmədən sülh elan etmək ən doğru strategiya ola bilər.

Təmali hərbi olan strategiya anlayışı, son dövrlərdə idarəetmə elmlərinin fəaliyyətləri ilə inkişafa davam etməkdədir. Ənənəvi fərdi mərkəzli strategiya anlayışını önə çıxaran Adam Smith, hər fərdin öz mənfəətinə uyğun hərəkət etməsi vəziyyətində cəmiyyətin müvəffəqiyyətli olacağı fikrini müdafiə etmişdir. Bu baxışa görə, bir fərd və ya şirkətin yalnız mütəxəssis olduğu sahədə fəaliyyət göstərməsi cəmiyyətin ən məhsuldar şəkildə işləməsinə səbəb olacaq.

Strateji idarəetmə bir təşkilatın hədəflərinə çatma bilməsi üçün doğru strategiyalar inkişaf etdirməsini, bu strategiyaların effektiv bir şəkildə tətbiqini və nəticələrini qiymətləndirərək hədəfinə doğru gedib-getmədiyini təyin təmin edən idarəetmə prosesidir. Strateji idarəetmə prosesi təşkilatın hər alt vahidi əsasında fərqlilik göstərmir. Ümumi təşkilat üçün təyin olunan bir strateji idarəetmə anlayışı vardır və bütün alt vahidlər üst idarəçilərin məsuliyyətindəki bu strateji idarəetmə anlayışı istiqamətində üzərlərinə düşəni edirlər. Strateji idarəetmənin istifadə etdiyi vasitə strateji plandır. Strateji plan da strateji düşünməyi dəstəkləyir. Bu səbəbdən strateji idarəetmə əslində təşkilatın idarə olunmasında strateji düşüncənin tətbiq olunması kimi də təyin oluna bilər. Strateji düşünmə “Doğru şeyi edirik mi “ sualını soruşmaq mənasını verir və bu üç şeyi ehtiva etməsi tələb olunur:

- ✓ məqsəd ya da nəticə - strateji düşüncənin biri bir şeylər etməyə çalışır
- ✓ ətrafı anlama - xüsusilə bu nəticəyə təsir edən/ əngəlləyən rəqib, ya da maneə törədici gücləri anlama
- ✓ rəqib ya da maneə törədici güclərə qarşı effektiv planlar inkişaf etdirmə bacarığı

Dr. Jagdish Shethiyə görə strateji idarəetmə: Marketing sahəsində dünya səviyyəsində tanınan bir alim olan Dr. Jagdish Sheth strateji idarəetməni davamlı olaraq “Doğru şeyi edirik mi “ sualını soruşmaq kimi təyin etmişdir. Yenə Dr. Jagdish Shethi görə strateji idarəetmə təxmin edilə bilən ölçüdə dəyişən ekoloji faktorlar məzmununda gələcəyə yönəldilib. Böyük şəkildə diqqət etməyi və dəyişən

şərtlərə ayaq uydurma mövzusunda istəklili olmağı tələb edir. Strateji idarəetmə bu üç fəaliyyət və qərar mərhələsindən ibarətdir:

- ❖ müştərilər, rəqabət şərtləri, texnologiya, qanuni öhdəliklər kimi sürətli dəyişən xarici faktorları nəzərə alaraq təşkilatın gələcəyə dair hədəflərinin təyin olunması,
- ❖ təyin olunan hədəflərə çatma bilmək üçün effektiv bir strategiyanın ortaya qoyulması,
- ❖ strategiyanın uğurlu bir şəkildə tətbiq olunması üçün resursların müvafiq şəkildə istifadə edilməsinə uyğun bir təşkilat quruluşunun qurulması

Dr. Sheth strateji idarəetməni digər iki idarəetmə yanaşması olan ənənəyə və əməliyyata söykənən idarəetmə yanaşmalarından ayırır. Ənənəyə söykənən yanaşma “işləmə toxunma” deyən bir xarakterə malikdir. Bu yanaşma dəyişməyən mühitdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar üçün yaxşı nəticə verir. Əməliyyata söykənən yanaşma “Doğru şeyi etdik mi?” sualını verir. Mövcud tətbiqlərə yönəlmişdir və həddindən artıq dəyişən mühitdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar üçün yaxşı nəticə verir. Strateji idarəetmə isə dəyişən ekoloji faktorlara uyğunlaşa bilən və tətbiq olunduğu təşkilatlara bağlı olaraq dəyişənlik göstərən bir idarəetmə anlayışıdır. Dəyişən şərtlərin olduğu indiki vaxtda müvəffəqiyyətli olmağa “əgər çalışırsa toxunma” deyən ənənəvi yanaşmadan yaxındır.

İndiki vaxtda bir təşkilat üçün ən aparıcı mövzu texnologiya, rəqabət, qanuni zərurətlər kimi dəyişən xarici faktorlar işığında hədəflərini təyin etmək və bu hədəflərə effektiv və məhsuldar bir şəkildə çatmaqdır. Məhz burada strateji idarəetmə anlayışı dövrəyə girir. Ən sadə təriflə strateji idarəetmə təşkilatın bir strateji plana əsaslanaraq idarə edilməsidir ki, strateji plan da qısaca təşkilatın dəyişən xarici faktorları nəzərə alaraq nə etməyi və bunu necə etməyi planlaşdırdığını açıqlayan sənəd olaraq təyin oluna bilər. Bu plan təşkilatın istiqamətini müəyyən edir və idarəçilərin periodik olaraq təşkilatın nə qədər effektiv və məhsuldar çalışdığını qiymətləndirmələrini və lazımdırsa tədbir almalarını təmin edir. Əgər plan yoxsa qiymətləndirmə edə biləcək hər hansı bir

meyar olmayacaq və bu səbəbdən təşkilatın performansı fərdi fikirlərə görə müəyyən edilir.

Strategiya, oyunun yeni qaydalarını araşdırmaq və qazanmaq üçün bir yol tapmaq, fərqli olanı tapmaq, dəyişməyə liderlik etmək, sağlam qorxular istiqamətində gələcəyi yönləndirebilməkdir. Strategiyası olan təşkilatlar dəyişmə istiqamətində təyin olunan yeni hədəflərə yönəlirlər. Strateji idarəetmə ilə təşkilat qaynaqları ən effektiv və məhsuldar şəkildə dəyərləndirilir. Davamlı dəyişən və inkişaf edən, qloballaşan dünyada strateji idarəetmənin əhəmiyyəti artmaqdadır. Strateji idarəetmə bütün təşkilatlar üçün zəruri hala gəlməkdədir.

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.

Strateji idarəetmə ya da yaxın izahatla strateji planlaşdırma daha çox administratorluq ilə xatırlanmaqdadır. Beynəlxalq müəssisələrdə, holdinqlərdə, müxtəlif iş qolları və budaqlarından ibarət olan şirkət qruplarında geniş tətbiq sahəsi tapan bir idarəetmə olmaqla indiki vaxtda mənfəət məqsədli, ya da mənfəət məqsədsiz bütün təşkilatları əhatə edir.

Bu səbəbdən strateji idarəetmə, mənfəət məqsədli müəssisələrin yanında, mənfəət məqsədsiz ancaq gəlir və xidmət məqsədi daşıyan təşkilatlarda da istifadə edilir. Gəlir və xidmət məqsədli olmaq; ictimai təşkilatları, ən geniş mənada dövləti, yerli idarəetməni və QHT (qeyri-hökumət təşkilatları) da əhatə sahəsinə daxil edir. Çünki xidmət məqsədli, missiya əsaslı qurulmuş olan ictimai təşkilatlar, yerli idarəetmələr, QHT və dövlət mənfəət məqsədsiz təşkilatlar olmaqla yanaşı, hamısının gəlir yaratma məqsədi vardır. Bu vaxt mənfəət məqsədli və mənfəət məqsədsiz bütün təşkilatların gəlir məqsədli olduğunu da vurğulamaq lazımdır. Mənfəət məqsədsiz da olsa bütün təşkilatlar gəlirsiz bir şey edə bilməzlər. Bu səbəbdən “bütün təşkilatlar gəlir məqsədli” mühakiməsini inkişaf etdirə bilərik. Bu nöqtədə “gəlir məqsədli təşkilatlar” şəklində bir başlığın “mənfəət və mənfəət

məqsədsiz təşkilatlar” şəklində başlıqdan daha ümumi xarakterli olduğunu da ifadə edək.

Strateji idarəetmənin strateji qərarlar mərkəzində açıqlayan bir tərifə görə; “Çıxarılacaq mal və xidmətlərin müəyyən, təşkilati quruluşun nə olacağının təyin olunmasına, quruluş yerinin və üst səviyyə idarəçilərin müəyyən istiqamətli qərarların alındığı idarəetmə şəkli” strateji idarəetmədir.

Bu məzmununda strateji idarəetmə ilə əlaqədar təşkilatlar konkret olaraq bu şəkildə təsnif oluna bilər:

- Müəssisələr
- İctimai təşkilatlar (Ən geniş mənada dövlət)
- Yerli idarəetmələr
- Qeyri-hökumət təşkilatları (QHT)

Bu çərçivədə, strateji idarəetmədən söz açarkən “şirkətlərdə ... ” ya da” təşkilatlarda ... ” şəklində başlayan ifadələri tez-tez istifadə edəcəyik. “Müəssisələrdə ... ” deyərək başlayan ifadələrdə mənfəət məqsədli təşkilatları nəzərdə tutarkən,” təşkilatlarda ... ” deyərək başlayan ifadələrdə isə həm mənfəət məqsədli həm də mənfəət məqsədsiz təşkilatları, ya da təşkilatları nəzərdə tutduğumuzu vurğulamalıyıq.

Strateji idarəetmə ilə əlaqədar bir çox tərif var. Aralarında fərqliliklər olmaqla yanaşı təriflərin ortaq nöqtələri; dəyişməni və böyüməyi idarə etmək, ətrafı analiz etmək, rəqiblərə üstün gəlmək, ya da onlara baxmayaraq irəliləmək, gələcəyi əvvəlcədən görmək və formalaşdırmaqla və üst idarəetmədir.

Həqiqətən də strateji idarəetmənin məsuliyyəti üst idarəetmədədir. Şübhəsiz üst idarəçi ya da üst idarəçilər orta və alt pillə idarəçilərlə məsləhətləşirlər, fikirlərini alırlar, ancaq strateji idarəetmə vəzifəsini əsla başqasına verməzlər. Strateji idarəetmə vasitəsilə alınan qərarları tətbiq etmək və lazım olanı etmək də bütün səviyyə idarəçilərin vəzifəsidir [10; 94].

Strateji idarəetmə müəssisənin gələcəkdə hara çatacağı və çatması lazım olacağı ilə maraqlanar. Bu səbəbdən gələcəkdə var olacağı yerə çatma bilməsi üçün hansı dəyişikliklərin ediləcəyinə bu rəhbərlik səviyyəsində qərar verilir. Bu da

əslində strateji idarəetmənin ən çətin tərəflərindən biridir. Çünki ən çətin iş təşkilatlarda “dəyişiklik etmək”dir. Dəyişiklik etmək də strateji idarəetmə səbəbindən üst idarəçinin adi vəzifəsidir. Fövqəladə dərəcədə çətin bir vəzifə olsa da strateji idarəetmə dəyişikliklərlə əlaqədardır.

Strateji idarəetmənin digər idarəetmə yanaşmalarından və xüsusilə də funksional idarəetmədən (əməliyyat, insan qaynaqları, maliyyə, marketinq, mühasibat və s.) incə və lakin əhəmiyyətli fərqlilikləri və özünə xas xüsusiyyətləri vardır:

Strateji idarəetmə müxtəlif funksiyaları birləşdirir. Bu günün yüksək rəqabət mühitində funksional ixtisas müvəffəqiyyət üçün lazımlı olmaqla yanaşı, təkbaşına kifayət etmir. Strateji üst səviyyə idarəçi, hər funksiyanın müvəffəqiyyətini bir bütün olaraq təşkilatın məqsədi, müvəffəqiyyəti və strategiyası ilə bütünləşdirib məlumatlandırarsa funksional səviyyədəki müvəffəqiyyətin mənası olur. Funksional idarəçi də müvəffəqiyyətlərini müəssisənin bütöv müvəffəqiyyətiylə əlaqələndirərsə strateji idarəçi olar.

Strateji idarəetmə bir bütün olaraq bir təşkilatın və ya müəssisənin müvəffəqiyyətli olmasına səy sərf edir. Ən effektiv idarəçilər təşkilatlarının, ya da müəssisələrinin bütöv hədəflərini başa düşənlərdir. Yalnız öz şöbəsinin hədəfinə fokuslanan funksional idarəçi lokal maksimum ilə qlobal optimumu qaçıra bilər. Çünki öz hissəsi üçün maksimuma çatarkən təşkilatın bütövlüyünə zərər verə bilər. Bir müəssisənin bütün məqsədləri ilə, bir funksiyanın ehtiyaclarının fərqi anlaması üçün bölüm idarəçisinin strateji idarəetmə prosesinə qatılması vacibdir. Ancaq bu yolla şöbəsinin təşkilatın bütün məqsədinə nə kimi töhfələr verdiyini və verə biləcəyini dərk edə bilər.

Strateji idarəetmə, geniş bir maraqlı tərəflər qrupunu göz önünə alır:

Bütün təşkilatlar; istehlakçılar, vətəndaşlar, təchizatçılar, işçilər, müəssisə sahibləri, qeyri-hökumət təşkilatları, media və ən geniş mənada cəmiyyətin ehtiyaclarını qarşılamalıdır. Bir təşkilatın və ya müəssisənin həqiqətən inkişafı üçün bütün səviyyədəki idarəçilərin qərarlarının maraqlı tərəflərə necə təsir etdiyini və təsir edəcəyini bilmələri vacibdir. Bəzən yalnız öz idarəsinin maraqlı

tərəflərinə fokuslanan şöbələr, digər maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləmələrini tarazlamağa laqeyd yanaşa bilərlər. Məsələn, İnsan Resursları işçilərə, satın alma tədarükçülərə, satış işi istehlakçılara fokuslana bilər. Strateji perspektiv işi bərabər olaraq bütün maraqlı tərəflərin ehtiyaclarını tarazlaşdırmaq tələb edir.

Strateji idarəetmədən məsul olan idarəçilərin diqqəti uzun müddətlidir. Ancaq qısa müddətli inkişafda da laqeyd yanaşmamalıdırlar. Yalnız qısa müddətli inkişafda, hədəflərə yönələn funksional idarəçilər bir bütün olaraq təşkilatın bu gün və gələcəyinə ən yaxşı töhfəni necə verəcəklərini bilmirlər.

Strateji idarəetmə, müəssisənin və ya təşkilatların gələcəyi üçün indidən, bu gündən bir şeylər etməkdir. Strateji idarəetmə gələcəkdəki parlaq hədəflərə çatmaq üçün hədəflərə çatana qədər, nələrin ediləcəyini təyin etməkdir.

Strateji idarəetmə həm fəaliyyət, həm də hərəkətililiklə əlaqədardır. Doğru iş etmək (fəaliyyət) ilə işi doğru etmək (hərəkətililik) inteqrasiya edilməlidir. Strateji idarəetmə gələcəkdəki vizyonla əlaqədar olduğuna görə, şöbələr işləri doğru etməklə yanaşı, son viziona qatqı vermək məqsədiylə doğru işlər də görməlidir. İdarəetmə elminin dünya səviyyəsində məşhur yazıçısı Peter Drucker'a görə müəssisələr işləri doğru edirlərsə hərəkətdə olurlar. Doğru işi edirlərsə fəaliyyətdə olurlar deməkdir. Misal üçün, dəyər liderliyi hərəkətililik ikən, fərqliləşmə fəaliyyətdir. Yuxarıdan aşağıya olmaq hərəkətililik ikən, aşağıdan yuxarıya olmaq fəaliyyət olaraq təyin oluna bilər. Şübhəsiz doğru iş təyin olunduqdan sonra doğru işi doğru etmək də vacibdir. Bu səbəbdən fəaliyyətlə hərəkətililik bütünləşdirilməlidir [44; 95].

1.2. Strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı

Müəssisələrin müvəffəqiyyətində əhəmiyyəti get-gedə artan strategiya, bir müəssisənin iki və ya daha çox alternativ arasından etdiyi seçimlərlə əlaqədardır. Qarşısında olan bir çox alternativdən birini seçim etmək vəziyyətində olan müəssisələr, həm öz qabiliyyətləri ilə daxili qaynaq və qabiliyyətlərinin

keyfiyyətini, həm də xarici mühitdəki fürsətləri və təhdidləri nəzərə alaraq seçim etməkdə, başqa sözlə özü üçün strategiya müəyyən edir. Bundan başqa müəssisələr, günümüzün rəqabət şərtləri altında varlığını davam etdirə bilmək və rəqabətdə davamlı bir üstünlük təmin edə bilmək üçün günün şərtlərinə uyğun strateji seçimlər etmək və ya strategiyalar inkişaf etdirmək vəziyyətindədir. Bu məqsədlə inkişaf etdirilən müəssisə strategiyalarının da istər müəssisə, istərsə də müəssisənin olduğu mühit arasında bir strateji əməkdaşlığı təmin etməsi əsl ünsürdür [11; 140].

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 içindəki davranışlarına təsir etməkdədir. Müəssisənin gündəlik həyatını effektiv və məhsuldar olaraq davam etdirə bilməsi, iş mühitindəki bu güclərin davranışını izləmək və onlara uyğun reaksiya inkişaf etdirməklə mümkün olmaqdadır. Məhz müəssisə strategiyaları, sektorda fəaliyyət göstərən bu güclərin ola biləcək qərar və davranışları qarşısında nə şəkildə hərəkət edilməsi lazım olduğu ilə əlaqədar mövzulara diqqət yetirir. Məqsəd fəaliyyət edilən bazarda əvvəlcə rəqabətə qarşı qoymaq, sonra da sahib olunan varlıq və qabiliyyətləri inkişaf etdirərək qarşı rəqabət modelləri ilə rəqabət üstünlüyü təmin etməkdir [26; 252].

Bizə rəqabət üstünlüyünü gətirəcək strategiyamızı necə təyin edəcəyik? Təşkilatlara istiqamət verəcək və rəqabət üstünlüyü təmin edəcək strategiyaların müəyyənləşdirilməsi, elmi və sistemativ bir şəkildə edilməlidir. Əks halda, qısa dövrdə bəzi məqsədləri həyata keçirməməklə yanaşı, uzun dövrdə, başlanğıcda təyin olunan istiqamətdən başqa istiqamət və hədəflərə asanca kənara çıxma biləcəyi kimi arzulanan rəqabət üstünlüyü də olmayacaq.

Əhatəli akademik yanaşmada izlənilən strategiyanın təyinat prosesini, yuxarıda idarəetmə elmi çərçivəsində etdiyimiz strategiya tərifindən “müəssisəyə

istiqamət vermək və rəqabət üstünlüyü təmin etmək məqsədilə, müəssisə və mühitini davamlı analiz edərək, uyğunlaşma təmin edəcək məqsədlərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətlərin planlaşdırılması və lazımlı vasitə və ehtiyatların yenidən təşkil edilməsi” prosesi kimi müəyyən etmək mümkündür.

Strategiyaların elmi olaraq müəyyən olunması ilk olaraq atılacaq addım vəziyyəti təsbiti etməkdir. Təşkilatın vəziyyətini, strateji bir dünyagörüşülə, daxili və xarici aspektləri analiz etmədən istiqamət təyin etməyə cəhd etmək mənasızdır.

Michael Porter və Rəqabət üstünlüyü [37; 24].

Michael Porter, “Competitive Strategy”də strategiyanın təyinatına sənayenin rəqabət quruluşunun analiziylə başlayır və yeni bir sənaye analizi üsulu təklif edirdi. Bu analiz çərçivəsində, sənayenin rəqabət quruluşunu və gəlirliyi təyin edən 5 rəqabət faktorunun olduğu qəbul edilirdi. Bu faktorların ətraflı analizi nəticəsində, sektorun rəqabət quruluşu və rəqiblərinizin vəziyyəti ortaya çıxır, bənzər strategiyaları izləyən müəssisələrin meydana gətirdiyi çoxluqları göstərən strateji qrupların xəritəsi çəkilə bilirdi.

Burada idarəçinin məsuliyyəti, ortaya çıxan bu mənzərə qarşısında sənaye daxilində müəssisəsinə rəqabət üstünlüyünü gətirəcək bir yerləşdirilmə etməkdir. Yerləşdirilmə edilərkən sənaye quruluşu, məhsul / bazar vəziyyəti nəzərə alınacaq. Ağılada tutulması lazım olan ən əhəmiyyətli xüsusiyyət, müəssisələrin iki tip rəqabət üstünlüyünə sahib ola biləcəyi (xərc üstünlüyü və fərqliləşdirmə) və bu üstünlüklərin 3 ümumi rəqabət strategiyasından (xərclərin minimumlaşdırılması, fərqliləşdirmə və fokuslanma) birinin seçilərək əldə edilməyə çalışılmasının lazım olmasıdır. Bu rəqabət strategiyalarından birini seçim etmək əvəzinə arada qalacaq bir firmanın ən avantajsız mövqedə olacağını və aşağı performansla razı olmaq vəziyyətində olduğunu ifadə edirdi.

Hamel və Prahalad və şirkətlərin əsas səlahiyyətləri [20; 11]

Porterin strateji idarəetmə düşüncəsində cığır açan bu yanaşması, yeni bir strateji düşüncə axını və yeni strategiya mütəfəkkirləri ortaya çıxardı. Bu şəxslər arasında Hamel və Prahalad başda dayanır. Yazdıqları “Gələcəyi qazanmaq

(Competing for the Future)” adlı kitabında Porterin üsuluna tənqidi göndərmələr də edərək, yeni bir strategiya təyinatı ortaya qoydular.

Hamel və Prahalad'ın yanaşması baxımından, Porter analizini çıza biləcəyi fərz edilən sənaye sərhədlərinin bu gün artıq dəqiq olmadığı və sənayenin harada başlayıb harada bitdiyinin bilinmədiyini müdafiə edirlər. Bundan başqa, yalnız mövcud faktorların göründüyü bir analizdən çıxan nəticələrlə gələcək üçün rəqabətin ipucularını təyin etmək mümkün olmayacaq.

Hamel və Prahalad'a görə strategiyanın başlanğıc nöqtəsi, içində olduğunuz sektorun, ya da əsas səlahiyyətlərinizlə yeni girməyə hazırlaşdığınız sektorun gələcəyinə bağlı dəyişiklik istiqamətinin nə olacağı ilə bağlı bir “sektor uzaqgörənliyi” inkişaf etdirməkdir. Sektor uzaqgörənliyi düşüncəsinin əsasını, müştəri ehtiyaclarının və seçimlərinin gələcəkdə nə istiqamətdə inkişaf edəcəyi və dəyişəcəyi məsələsində fikir irəli sürməyi meydana gətirir. Bu fikir irəli sürmə mühitinin isə əvvəlcə keçmiş parlaq günlərin xatirələrinin əsarətindən xilas ola bilməsilə və yaradıcı düşüncəni dəstəkləyici bir təşkilat mədəniyyəti quruluşu ilə qurula biləcəyinə diqqət çəkirlər.

Gələcəyi dizayn etmək bir az memarlıq qabiliyyəti tələb edir. Memarın dərin bir vadiyə görkəmli bir körpünü görə bilməsi kimi gələcəyin sektorunun şirkətinin arxitekturasını dizayn etmək, atılması lazım olan ikinci addımdır. “Strateji Memarlıq” detallı bir plan deyil; mövcud olanların yanında yaradılması lazım olan səlahiyyətləri təyin etmək ən əhəmiyyətli vəzifəsidir.

Bu prosesdə üzərində durulan ən əhəmiyyətli anlayış, rəqabət üstünlüyünü gətirən “Əsas səlahiyyət” anlayışıdır. Şirkətin əsas səlahiyyətlərinin rəqabət üstünlüyü potensialını daşıması, 3 xüsusiyyətə sahib olmasıyla mümkündür:

- a) Müştəriyə xüsusi bir fayda meydana gətirməsi,
- b) Rəqiblərdən çox fərqli ixtisas sahəsi olması və
- c) Fərqli sahələrə tətbiq oluna bilməsi.

Bir əsas səlahiyyət, rəqabət baxımından unikal olduğu, müştəri dəyərinə və ya xərcə iştirak etdiyi ölçüdə bir rəqabət üstünlüyü qaynağıdır.

Sonrakı mərhələ, necə bir təşkilat olmaq istədiyiniz və ya gələcəklə bağlı necə bir xəyalınız olduğu ilə əlaqədar, əlinizdəki məlumatlarla bir “strateji niyyət” yaratmaqdır. Hamel və Prahalad'a görə strateji niyyət, strateji plandan fərqlidir. Strateji planda hədəflənən, “sonu başdan görə bilmək” əsasən mümkün deyil. Strateji niyyət elastikdir və davamlı öyrənməyi, səhv etməyi, səhvlərdən dərs çıxarmağı özünə daxil edir. Bundan başqa, ənənəvi strategiya anlayışı mövcud qaynaqlar ilə meydana çıxan fərsətlər arasında bir uyğunlaşma axtararkən, strateji niyyət, qaynaqlar ilə fərsətlər arasında müəyyən bir əlverişsizlik axtarır. Bu uygunsuzluğun yaratdığı gərginlik, işçilərin xəyalınız istiqamətində yönləndirməyinizə köməkçi olacaq. Bir iş yerində işçilərin axtardığı yalnız razı olmaq deyil, çox vaxt həyəcandır. Bu gərginlik, qaynaqları istifadə etmədə bir rıçaq (hərəkətə gətirmək üçün qol) olaraq da vəzifə alacaq. Az imkanla çox şey bacarmanın rıçağı.

Strateji niyyət təyin olunduqdan sonra çatışmayan səlahiyyətlərin tamamlanması üçün lazım olan, yaxşı bir insan qaynaqları siyasətini də ehtiva edən səylərin başladılması və niyyət edilən gələcəyin qurulmağa başlanmasıdır.

Adrian Slywotzky və iş dizaynı modeli [37; 5]

Strategiyanın təyinatı “İş dizaynı” modelini inkişaf etdirən Adrian Slywotzky, Hamel və Prahalad'ın hərəkət nöqtəsi olaraq “əsas səlahiyyətlər” anlayışını seçmələrini, dövrün tələblərini tuta bilməyən bir seçim olaraq xarakterizə edir. Əsas səlahiyyətdən başlayan bir dəyər zənciri, müştəri mərkəzli ola bilməyəcək və belə bir sıra izləyəcək: (Sxem 1.1)

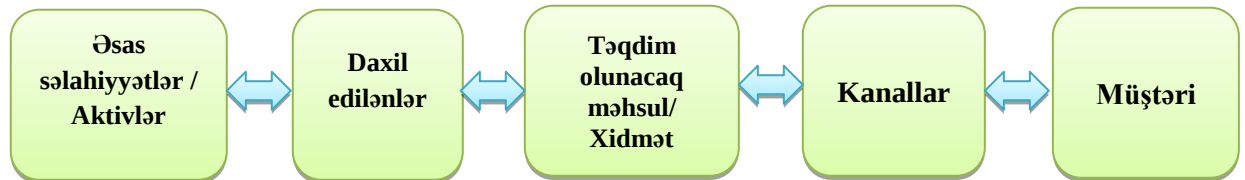
İdarəçilərin sıra ilə düşünməsi lazım olan şeylər; müştərimizin ehtiyacları və prioritetləri hansılardır; bunları hansı kanallar vasitəsilə qarşılaya bilərəm; bu kanallarla təqdim edə biləcəyim uyğun məhsul və xidmətlər nələrdir; bu məhsullara lazım olan daxil olanlar nələrdir; bu daxil edilənləri işləmək üçün lazım olan aktiv və əsas səlahiyyətlər nələrdir?

Halbuki bu zəncir tam tərsinə çevrilməli və müştəridən başlanmalıdır. Müştəridən başlanılmış zəncir məhsul mərkəzli olur ki, məhsul mərkəzli bir

yanaşma ilə indiki vaxtda rəqabət üstünlüyü tutmaq mümkün deyil. Yeni zəncir belə olmalıdır: (Sxem 1.2)

Sxem 1.1

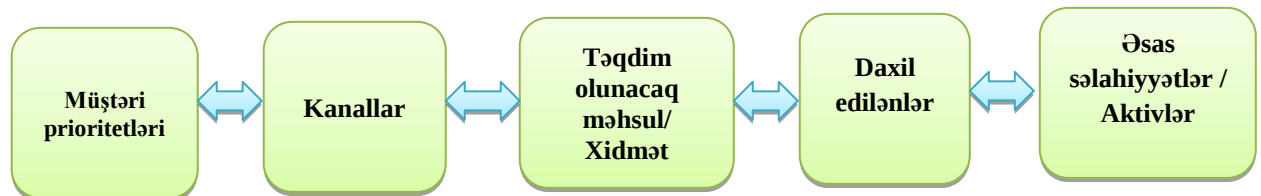
Hamel və Prahalad'ın modeli



Mənbə: Sxem müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sxem 1.2

Adrian Slywotzky “İş dizaynı” modeli



Mənbə: Sxem müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Slywotzky, bir firmanın və ya strateji iş vahidinin iş dizaynının, əvvəlcə müştəri prioritetlərindəki bir dəyişmə və / və ya iqtisadi şərtlərdə bir dəyişməsi kimi ortaya qoyan əsas bir fərziyyəyə dayanması lazım olduğunu söyləyir. Bu əsas fərziyyədən irəli gələrək iş dizaynının 4 elementi dəqiqləşdirilə bilər:

- a) Müştəri seçimi,
- b) Fəaliyyət sahəsi,
- c) Fərqliləşdirmə və
- d) Dəyər qazanılması.

Strategiyanı təyin edərkən, iş dizaynının elementlərinin müəyyən edilməsinə istiqamətli soruşulması lazım olan sualları da ortaya qoyaraq “iş dizaynı dövrü strategiyasının kritik sualları” kimi təyin edir.

Strategiyanızı təyin etməyinizə rəhbərlik edəcək suallar isə;

- a) İş dizaynının əsas götürdüyü müştəri qrupu və təməl iqtisadi fərziyyə nədir?
- b) Bu fərziyyələr hələ də etibarlı ola bilərmi? Onları nələr dəyişdirə bilər?
- c) Müştərilərin ən əhəmiyyətli prioritetləri hansılardır? Necə dəyişməkdədir?
- d) İş dizaynının hansı elementləri müştərilərin ən əhəmiyyətli prioritetlərini qarşılayır? Necə qarşılayır? Hansı prioritetlər kifayət qədər qarşılanı bilmir?
- e) İş dizaynını rəqiblərin iş dizaynları ilə müqayisədə hansı vəziyyətdədir? Rəqiblərinkindən fərqləndirən nədir? Müştərilər bu fərqliliyə əhəmiyyət verir mi?
- f) İş dizaynı rəqiblərlə eyni fərziyyələri paylaşır mı?
- g) İş dizaynı öz daxilində tutarlıdır mı? Müştəri prioritetlərinə xidmət etməyən fəaliyyətləri ehtiva edirmi?
- h) İş dizaynı dəyər qazanılması qabiliyyətinə sahibdir mi? Dəyər uğur mexanizmi davam edə və müdafiə oluna bilərmi?
- i) İş dizaynı nə qədər davam edə bilər? Müştəri prioritetlərindəki nə cür dəyişikliklər iş dizaynında bir dəyişikliyi zəruri edir?
- j) İş dizaynının xərc fəaliyyəti nə vəziyyətdədir?
- k) Müştəri prioritetlərinin gələcək dövrəsi üçün nə cür alternativ dizaynlar istifadə edilməyə başlanmışdır?

Kitabında hər üç yanaşmaya da toxunan Kırım, Porterin nəzəriyyəsinin üzərindən çox vaxt keçdiyini, Hamel və Prahalad'ın əsas səlahiyyətlərinə söykədikləri yanaşmalarının tətbiqi çətin bir nəzəriyyə olub bu günün ehtiyaclarından çox gələcək yönümlü olduğunu, Slywotzky'nin təklif etdiyi yanaşmanın isə mükəmməl olmasa da bu günün şərtlərində ən rahat və asan tətbiq olunan yanaşma olduğunu ifadə edir.

Bəhs edilən nəzəriyyələri praktikada tətbiq edən fürsəti də tapan Kırımın Porterin köhnəliyini söyləyərkən, yenilərin nəzəriyyələrini onun fəaliyyətləri üzərində inşa etdiklərini; Hamel və Prahalad'ın strategiyanın tətbiq olunması prosesində insan qaynaqlarının əhəmiyyətini və strategiyanın bir həyəcan və rıçaq olma xüsusiyyətini gündəmə gətirmələrini; Slywotzky'nin iş dizaynı anlayışının, Porterin dəyər zənciri olmadan nə qədər başa düşülməyən qalacağını; nəzərdən

qaçırmış görünür. Bütün bu nəzəriyyələri, bir düşüncə xəttinin inkişafı olaraq ələ alıb, fərqliliklərdən çox sərgilədikləri bənzərliklər və davamlılığı ön plana çıxaran bir eklektik tutum, daha əhatəli bir dünyagörüşünə çata bilər.

Müəssisələr bağlı olduqları sektordakı rəqabət şərtlərini nəzərə alaraq özlərini üstün edəcək strategiyalar təyin etmək və tətbiq etmək məcburiyyətindədirlər. Bu məqsədlə müəssisələr, özlərinə rəqabət üstünlüyü təmin edəcək çox fərqli üsürləri göz önünə alaraq strategiya müəyyən edir. Bu çox fərqli üsürlərin varlığının nəticəsi olaraq da müəssisələrin strategiyaları bir-birinə görə fərqlilik göstərir. Strateji seçimlərdə fərqliliklərin ortaya çıxmasına səbəb olan ölçüləri aşağıdakı şəkildə araşdırmaq mümkündür [37; 142]:

Məhsulun keyfiyyəti: Keyfiyyət, rəqabətdə söz sahibi ola bilmənin əsas şərti xüsusiyyətindədir. İstifadə edilən xammal, məhsulun texniki xüsusiyyətləri, iqamə malların mövcudluğu kimi vəziyyətlər məhsulun keyfiyyət səviyyəsi üzərində effektivdir.

Qiymət siyasəti: Qiymət, məhsulların bazardakı nisbi mövqeyi ilə əlaqədar bir meyardır və alıcılar baxımından əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəblə də, rəqabət üstünlüyün təmin edilməsində əhəmiyyətlidir. Qiymətlər, ümumiyyətlə məhsulun dəyəri, keyfiyyəti və arzu olunan vəziyyəti kimi faktorlarla əlaqəli olmaqla yanaşı, rəqabət strategiyalarının formalaşmasında tək başına araşdırılması lazım olan əhəmiyyətli bir dəyişəndir.

İxtisaslaşma: Müəssisənin məhsul yığımının genişliyi hədəf müştəri qrupları ilə xidmət göstərilən coğrafi bazarlar baxımından söylərinə fokuslanma dərəcəsidir.

Paylama kanalının seçimi: müəssisənin sahib olduğu paylama kanallarından ixtisaslaşdırılmış mağazalara və geniş məhsul rəngarəngliyinə sahib məhsullar satan mağazalar kimi fərqli paylama kanallarının seçimini əhatə edir.

Markanın tanınması: Bu ölçü, qiymət kimi dəyişənlərə bağlı rəqabət üstünlüyü təmin etməkdən çox marka ilə tanışlığın yaradılması söylərinin dərəcəsinə diqqət yetirir. Müəssisələr markanın tanınmasını yaradarkən reklam, satış gücü və digər daha fərqli yollardan faydalana bilirlər.

Texnoloji liderlik: Texnoloji tətbiqləri təqib etmə və təqlid etmək əvəzinə, texnoloji liderlikdə göstərilən səyin dərəcəsi əhəmiyyət daşıyır.

Şaquli integrasiya: Müəssisənin məcburi paylanması, müəssisəyə aid olan və olmayan pərakəndə satış mağazalarının, şirkət içi xidmət şəbəkəsinin olub olmadığı da daxil olmaq üzrə qəbul edilmiş irəli və geri integrasiya səviyyəsinə əks olunan əlavə dəyərin böyüklüyü.

Hərəkətlilik və fəaliyyət: müəssisənin sahib olduğu maliyyə fəaliyyətin və paylama fəaliyyətinin ölçüsü, əhəmiyyətli bir rəqabət ölçüsü olaraq ön plana çıxır. Daha əvvəl də vurğulandığı kimi, doğru işləri etmək və eyni zamanda işləri doğru etmək əhəmiyyət kəsb edir.

Əsas şirkətlə əlaqələr: Müəssisənin bağlı olduğu əsas şirkət ilə arasındakı əlaqələrin şəkli və səviyyəsi strategiyaların əhatəsi üzərində effektiv olacaq. Bundan başqa, əsas şirkətin müəssisəyə təyin etdiyi rol və davranışlarda strategiyalara təsir edir.

Öz dövləti və / və ya ev verən ölkədəki dövlətlərlə əlaqələr: Əməliyyat strategiyaları üzərində həm firmanın öz dövləti, həm də fəaliyyət göstərdiyi dövlətin siyasəti və bu dövlətlərlə inkişaf etdirdiyi əlaqələr effektiv olur.

Xərc mövqeyi: Xərclə ən azı endirəcək təsis və təchizata investisiya edərək istehsalda və paylamada aşağı xərcəli bir mövqe əldə etməyə istiqamətli səylərin dərəcəsi rəqabətdə effektiv olur.

Xidmət: Məhsul spektri, mühəndislik mövzusunda kömək, şirkət daxilində xidmət şəbəkəsi, kredit verilməsi kimi köməkçi xidmətlər təqdim etmə dərəcəsi. Bu istiqamətdə təmin olunan inkişafılar şaquli istiqamətdə integrasiyanı təmin edir.

Sektorda / bazarda bənzər mal və xidmətləri eyni qrup müştəriyə təqdim edən müəssisələr bir-birləri ilə rəqabət aparırlar. Rəqabət, bir tərəfdən, müştərilərin ehtiyaclarını qarşılayarkən, onların gözləmələrini qarşılayan və onlar üçün dəyər yaradan strategiyalarla bazarda mübarizə etmək deməkdir. Dəyər yaratma, müştəriyə aşağı xərcəli və ya fərqli xüsusiyyətli mal və xidmət təmin edərək reallaşdığına görə, bazarda biznes arasındakı mübarizə də bu mövzularda cəmlənir. Müəssisələr ya ən aşağı xərcəli mal və xidmət istehsal edərək müştəriyə təqdim

edir, ya da daha yüksək qiymətlə təqdim edilən fərqli xüsusiyyətli mal və xidmətlərlə müştərinin gözləmələrini qarşılayır. Bu məzmununda, müəssisələrin rəqabət etmədə istifadə etdiyi strategiyalar bunlardır [16; 148]:

Xərclərin minimumlaşdırılması (və ya maya dəyəri liderliyi) strategiyası: Xərclərin minimumlaşdırılması strategiyası, müəssisənin müəyyən bir bazarda rəqiblərinə görə istehsal xərclərini aşağı salaraq rəqabət üstünlüyü təmin etməsi əsasına söykənir. Bu məzmununda, müəssisələr davam edən müəyyən zaman dilimində xərclərini rəqiblərinə nisbətən salmağı bacarmaları vəziyyətində xərc liderliyi tətbiq edərək rəqabət üstünlüyü təmin edə bilər. Bu strategiyayı tətbiq edən müəssisələrin digər ümumi strategiyalarla müqayisədə iki təməl üstünlüyə malikdir. Birincisi, müəssisələrin aşağı xərclər səbəbiylə çıxarıqları məhsullara rəqiblərindən daha ucuz qiymət qoya bilməsi və bu sayədə həm eyni gəlir əldə etmələri, həm də bazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi isə, sektorun inkişafı və yeni müştərilərə açılma nəticəsində rəqiblərin qiymətlər üzərində rəqabət etməyə başlaması vəziyyətində bazar paylarının aşağı xərc və qiymət tətbiq edən müəssisələrə qalması ilə təmin ediləcək üstünlükdür.

Xərclərin aşağı salınması üçün, yalnız bir neçə fəaliyyətlə əlaqədar xərci aşağı salmaq kifayət etmir. Təcrübədə xərci aşağı salmaq üçün ilk ağla gələnlər: təchizatçılarla danışıqlar apararaq qiymətlərini aşağı salmaq, enerji, rabitə, idarəetmə və ofis xərclərini azaltmaq, işçilərin əlavə ödəmələrini azaltmaq və s. - dir. Aşağı xərc və xərclərin minimumlaşdırılmasında müəssisənin qarşılaşacağı ən böyük problemlərdən biri rəqiblərin xərc lideri müəssisədən daha ucuz mal alma yollarını tapmalarıdır. Rəqiblərin xərc lideri müəssisənin istehsal prosesi və üsullarını öyrənmələri və bunları tətbiq keçirmələri digər bir problemdir.

Fərqliləşdirmə strategiyası: Standart mal və xidmətlərin müştərinin ehtiyaclarını qarşılamadığı və / və ya məhsulların get-gedə daha çox bir-birinə bənzədiyi vəziyyətlərdə müəssisələr həm özlərini, həm də məhsullarını fərqliləşdirərək gəlirlərini artırmağa çalışırlar. Başqa sözlə, fərqliləşdirmə strategiyası, müəssisənin dəyər yaradan bütün fəaliyyətlərində fərqliləşdirmə edərək orta hesabdan çox gəlir əldə etməyə istiqamətlənmiş bir strategiyadır.

Müəssisə xidmət, keyfiyyət, dizayn və digər xüsusiyyətlərdən hər hansı birində məmulatını rəqiblərindən daha fərqli hala gətirməyə çalışır. Fərqliləşdirmə strategiyaları da əslində, müəssisənin xərclərinə laqeyd yanaşmasını tələb etmir. Lakin bu strategiyaların əsas meyli, məmulatın bazarda müəyyən bir xüsusiyyətiylə tək olmasını təmin etməkdir. Bu səbəbdən istehlakçılara marka asılılığı təmin edilmiş olacaq.

Fərqliləşdirmə strategiyasının həyata keçirilməsində dörd yol var:

1. Rəqiblərə nəzərən daha üstün bir texnikaya və texnologiyaya əsaslanan fərqliləşdirmə,
2. Keyfiyyət yaxşılaşdırma söylərini gücləndirərək edilən fərqliləşdirmə,
3. Müştərilərə göstərilən dəstək xidmətləri və satış sonrası xidmətləri rəqiblərə nisbətən daha sürətli, effektiv, keyfiyyətli və s. reallaşdıraraq edilən fərqliləşdirmə,
4. Rəqibləri ilə ən az keyfiyyət və xüsusiyyətdəki məhsul və xidmətləri daha aşağı qiymətə verməyə əsaslanan fərqliləşdirmə.

Fərqliləşdirmə strategiyası tətbiq edən müəssisələr, müştərinin istək və ehtiyacları istiqamətində, olduğu sektorda unikal məhsul ya da xidmət çıxararaq müştəri məmnuniyyətini təmin etməyə çalışır və ümumi olaraq təqdim etmiş olduğu məhsula paralel olaraq üst səviyyə qiymət siyasəti izləyə bilər. Bu cür müəssisələrin qiymətə həssaslığı azdır. Müştərilərdə marka bağlılığının yüksək olması, qiymətlər qarşısındakı həssaslığın aşağı olması, müqayisə ediləcək alternativlərin olmaması səbəbiylə bu strategiya müəssisəyə rəqabət üstünlüyü təmin edərək, müəssisənin sektor orta hesablamasından çox gəlir əldə etməsinə imkan verir. Bundan başqa, bu strategiya alıcı sədaqətindən ötrü müəssisələrin böhran kimi mənfi inkişafaların olduğu dövrlərdə də rəqabət üstünlüyünü davam etdirməsini təmin edir.

Fərqliləşdirmə strategiyasının faydaları ilə yanaşı, bir sıra çatışmazlıqlar da vardır. Orijinalından ayırd edilə bilməyən təqlidi malların çıxması və müştərilərin gözündə fərqli olmanın yaratdığı imtiyazlara azaldıcı təsir etməsidir. Müştəri və alıcıların zövqləri ilə xidmət və maldan gözləmələrindən meydana gələn sürətli

dəyişmələri firmaların qarşılaya bilməməsidir. Müştərilər fərqliliyi tam olaraq dərk edə bilmirlər və ya təmin olunan fərqlilik üçün qiyməti yüksək görə bilirlər.

Fokuslanma strategiyası: Xərclərin minimumlaşdırılması və fərqliləşdirmə strategiyaları müştəri bölüşdürməsi ilə yaradılan dar bir bazar hissəsində müəyyən bir müştəri qrupu hədəf götürülərək həyata keçirilməsinə fokuslanma strategiyası deyilir. Fokuslanma strategiyasında daraldılmış bir alt bazar və daha özəl, bazara uyğun mal və xidmətlərdən söhbət gedir. Başqa sözlə, xərclərin minimumlaşdırılması strategiyası ilə fərqliləşdirmə strategiyası bütün sektora xitab edərkən, fokuslanma strategiyası bir sənaye daxilindəki daha kiçik və özəl müştəri qruplarına xitab etməyi əsas götürür. Bu strategiyayı tətbiq edən müəssisə, bazarın müəyyən bir hissəsini seçir və digərlərini aradan çıxarır. Bazar hissəsi, bir istehlakçı qrupunu, müəyyən bir istehsal və paylama xəttini və ya coğrafi bölgəni hədəf ala bilər. Beləcə, müəssisə daha geniş bir bazara xitab edən rəqiblərinə görə hədəf aldığı bazar hissəsinə nüfuz etməyə və daha yaxşı xidmət göstərməyə çalışır. Müəssisənin bu strategiyayı tətbiq etməsi üçün bu şərtlərdə fəaliyyət göstərməsi lazımdır:

1. Məhsulları bir-birindən fərqli olaraq tələb edən, istifadə, dəyişikliyə ehtiyac duyan müştəri qrupları və ya bölgələrinin olması,
2. Rəqiblərin müəyyən bir müştəri segmentinə ixtisaslaşma yerinə bütün müştərilərə və bazara xidmət verməyi seçim etmələri, ixtisaslaşmaya yönəlməmələri,
3. Müəssisənin qaynaqlarının bütün bazara imkan verəcək ölçüdə geniş olmaması.

Bu strategiyayı tətbiq edən müəssisələrin ən əhəmiyyətli qazancları rəqiblərin təklif məhsul və xidmətdən daha yaxşısını çıxarıb sata bilmələridir. Müştəri bu imtiyazlı məhsulu başqa yerdən təmin edə bilməyəcəyi üçün bu firmalar müştərinin gözündə əhəmiyyətli, imtiyazlı və güclü bir mövqeyə gəlirlər. Yenə bu strategiya, bazara girmək istəyən rəqiblərin müştəri asılılığından çəkinmələri və cəsarətlərinin qırılmasına səbəb olur. Müəssisənin dar bölgədə və az sayda müştəri ilə həmsöhbət olması səbəbiylə, müəssisə müştəri yaxınlığının

həm fiziki, həm də səmimi əlaqələr səbəbiylə hissi tərəfdən də yüksək olması və dəyişən ehtiyacların vaxtında təyin olmasıdır.

Bu üstünlüklərlə yanaşı, fokuslanma strategiyasının bəzi mənfi cəhətləri də var. Daraldılmış bir bazar və inkişaf edə bilməyən müştəri qrupu səbəbiylə, bu məhdudlaşdırılmış sahədə böyümə həyata keçməyə bilər. Müştəri qrupunun xüsusiyyətləri, əsas bazardan müxtəlif olmasına baxmayaraq müştərilər tərəfindən dərk olunan fərqliliklər çox əhəmiyyətli olmaya bilər. Bu vəziyyətdə fokuslanma strategiyaları təsirlərini itirə bilər. Daraldılmış bazar və fərqli müştəri qrupu son dərəcə cazibədar xüsusiyyətlər daşıya bilər. Bu vəziyyətdə, əsas bazardakı müəssisələr də fokuslanma strategiyaları tətbiq edə bilərlər. Bu vəziyyətdə, fokuslanma strategiyaları tətbiqi müəssisələr baxımından təsirlərini itirə bilərlər.

Qarışıq Strategiyalar: Biznesdə qloballaşmanın təsiri artmaqdadır və bu vəziyyətdə bazarların xüsusiyyətlərini qısa müddətdə dəyişməkdədir. Bundan başqa, bazarlarda rəqabət edən müəssisələrin sayındakı artım, rəqabət şiddətinin də artmasına səbəb olur. Bölgələr bazarlara, hətta daraldılmış bazarlara, beynəlxalq səviyyədə biznesə girə bilməkdə və bazarlarda rəqabət strukturları dəyişməkdədir.

Dəyişik bazarlarda fəaliyyət göstərən müəssisələr müəyyən bir bazarda tətbiq etdiyi bir rəqabət strategiyasını, fərqli quruluşda başqa bir bazarda tətbiq etməyə bilər. İki əsas rəqabət strategiyasını, eyni anda, fərqli coğrafiyalarda olan və müxtəlif gözləmələri olan bazarlarda tətbiq edən rəqabət üstünlüyü əldə etməyə çalışan müəssisələrin sayı az deyil. Bir çox müəssisə, bir bazarda xərc minimumlaşdırılması strategiyası ilə rəqabət edərkən başqa bir bölgədə fərqliləşdirmə strategiyasını tətbiq edə bilər. Bir müəssisə, fərqliləşdirmək, xərc minimumlaşdırılması və fokuslanma strategiyalarını birlikdə istifadə edə bilər.

Ticarət maneələrin qaldırıldığı və qloballaşmanın mənimsəniləndiyi beynəlxalq bazarların fərqli gözləmələrinə, dəyişik bazar strukturlarına və iqtisadiyyatlarının içində olduğu kainata görə fərqli strategiyanın tətbiq olunması müəssisələr üçün bir zərurətdir. Qarışıq strategiyaların həyata keçirilməsində ən əhəmiyyətli mövzu, müəssisələrin elastikliyidir. Lazımlı zaman və bölgələrdə, fərqli və dəyişik strateji tətbiqlər, müəssisənin uyğunlaşma möhkəmlənmə qabiliyyətinə bağlıdır.

Qarışıq strategiyaları tətbiq edən müəssisələr, bəzi hallarda, nə xərc liderliyi, nə də fərqliləşdirmə tətbiqlərində rəqabət üstünlüyü əldə edə bilmirlər və bazar lideri olmurlar. Beləcə, hər iki strategiyanı istifadə edərək rəqabət etməkdə olan, ancaq hər ikisində də arzu edilən bazar və ya sektor liderliyinə çata bilməyən müəssisələr, bir növ müvəffəqiyyət qazanmırlar.

1.3. Strateji prosesin və strategiyaların qiymətləndirilməsi

Müəssisələr müəyyən məqsədlərlə yaradılır və məqsədlərinə çatmaq üçün çalışırlar. Təyin olduqları məqsədlərə çatmaq üçün strategiyalar və siyasətlər təyin olunur, daha sonra da bunları planlara çevirirlər. Planların həyata keçirilməsi isə, müəssisənin əməliyyatlarını həyata keçirmək və fəaliyyətlərini davam etdirməsidir. Fəaliyyətlər həyata keçirildikcə bir sıra nəticələr ortaya çıxır, bu nəticələr müəssisənin performansını olaraq adlandırılırlar. Müəssisə performansını, müəssisənin strategiyalarına bağlı olaraq ortaya çıxdığı üçün, ortaya çıxan nəticələrin əvvəlcə müəssisənin məqsədlərinə təmin etdikləri qatqı baxımından dəyərləndirilməsi və nəzarət edilmələri lazımdır. Eyni zamanda fəaliyyətlərin aparılması zamanı da, strategiyaların həyata keçirilməsi planlara uyğun aparılıb-aparılmadığının da qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Digər bir əhəmiyyətli nöqtə isə mənimsənən strategiyaların müəssisənin məqsədləri ilə əlaqəli olmasıdır.

Strateji idarəetmə nəticəyə istiqamətlidir. Məqsəd, biznesmenə həyatını davam etdirməsi və rəqabət üstünlüyü əldə etməkdir. Ancaq, strateji idarəetmə fəaliyyəti əhəmiyyətli və uzun müddətli nəticələri ola biləcək qərarlarla nəticələnir. Xətalı strateji qərarlar müəssisələri ciddi zərərlərə uğrada bilir və qərarların geri dönüşü əgər qeyri-mümkün deyilsə çox çətin ola bilər. Buna görə, strategiyanın qiymətləndirməsinin bir müəssisənin rifahı baxımından həyati dəyərə sahib olduğu mövzusunda bir çox strategiya mütəxəssisi həmfikirdir. İdarəçi və ya çalışan vəziyyət ciddi hala gəlmədən əvvəl və ya ortaya çıxa biləcək problemlər haqqında qiymətləndirmələr edərək rəhbərliyi xəbərdar edə bilər. Strateji nəzarət, nəzarət

prosesinin fəaliyyətlərlə eynivaxtlı və məqsədə uyğun olaraq icrasındır. Artan sayda müəssisə üçün vəziyyətlərin idarəsi artıq mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən bir texniki funksiya deyil, daha çox əhəmiyyətli bir strateji idarəetmə elementi halına gəlmişdir [14; 119].

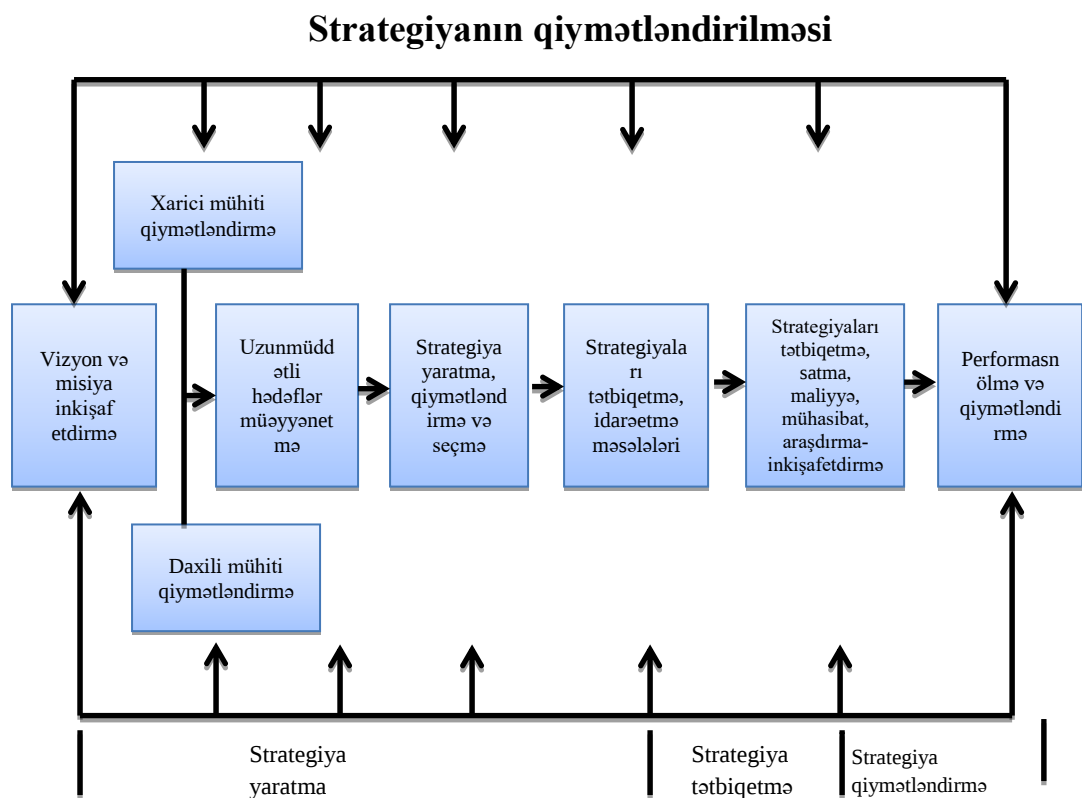
Strateji qiymətləndirməyə üç əsas fəaliyyət daxildir:

- (1) Bir müəssisənin strategiyasının altında yatan səbəblərin araşdırılması,
- (2) nəzərdə tutulan nəticələrin gerçək nəticələrlə müqayisəsi,
- (3) performansın planlara uyğun gəlməsini təmin etmək üzrə düzəldici hərəkətlərinin həyata keçirilməsi.

Strateji idarəetmə prosesinin strateji qiymətləndirmə mərhələsi sxem 1.1-də göstərilmişdir.

Lazımı və vaxtında verilən əks əlaqə effektiv strategiya qiymətləndirməsinin təməl daşıdır. Strateji qiymətləndirmədə əldə edilən məlumatlar və ya istifadə edilən məlumatlar çox əhəmiyyətlidir.

Sxem 1.3



Strategiyanın qiymətləndirilməsi hər ölçüdə və növdə təşkilatlar üçün lazımlıdır. Strategiyanın qiymətləndirilməsi gözləmələrin və fərziyyələrin idarəetmə cəhətdən sorğulanmasını başlatmalı, hədəflər ilə dəyərlərin gözdən keçirilməsini təmin etməli və alternativlərin istehsalı ilə qiymətləndirmə meyarlarının yaradılmasında yaradıcılığı təşviq etməlidir. Strategiyanın effektiv qiymətləndirilməsi üçün təşkilatın böyüklüyündən asılı olmayaraq hər addımda idarəetmə vacibdir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi fəaliyyəti müəyyən dövrlərin sonunda və ya problemlərin meydana gəlməsindən sonra deyil, daha çox davam edən bir vəziyyətdə həyata keçirilməlidir.

Strategiyaların dövrü deyil, davam edən bir vəziyyətdə qiymətləndirilməsi, proses boyunca müqayisə nöqtələri yaradılmasını və daha fəal şəkildə izlənilməsini təmin edir. Bəzi strategiyaların tətbiqi illər sürür, bu səbəbdən onunla bağlı nəticələr illər boyunca ortaya çıxmaya bilər. Müvəffəqiyyətli strategiyalar lazım olduqda düzəldici hərəkətləri meydana gətirir. Bir təşkilat içərisində düzəldici hərəkətlərə ehtiyac duyulan bir zaman daima mövcud olur.

Müəssisənin idarəçiləri və işçiləri müəssisənin hədəflərini müvəffəqiyyətə gedən yolda həyata keçirilən tərəqqidən davamlı olaraq xəbərdar olmalıdır. Əhəmiyyətli müvəffəqiyyət amilləri dəyişdikcə istismara uyğun düzəldici hərəkətləri təyin edən təşkilatın üzvləri hadisəyə qatılmalıdır. Fərziyyələr və gözləmələrin təxminlərdə çox çox fərqlilik göstərdikdə müəssisə strategiyanın yaradılması fəaliyyətlərini yeniləməlidir, bu da böyük vaxt itkisinə hətta problemin daha da böyüməsinə səbəb ola bilər. Strategiya yaratma və strategiya tətbiqi kimi strateji qiymətləndirmədə də şəxslər fərq yaradır. İdarəçilər və çalışanlar strategiyaları qiymətləndirmə prosesinə qatılaraq müəssisəni hədəfə gedən yolda sabit bir şəkildə tutmağa çalışırlar.

EFE matris və IFE Matrisi inkişaf etdirilərək bir təşkilatın təməlini meydana gətirən əsasların nəzərdən keçirilməsinə yardım edə bilər. IFE Matris təşkilatdakı idarəetmənin, marketinqin, maliyyə / mühasibliyin, istehsalın, araşdırma-inkişafetdirmənin və idarəetmə informasiya sistemlərinin güclü və zəif tərəfləri üzərindəki dəyişikliklərə diqqətini cəmləməlidir. EFE Matris bir müəssisənin

strategiyalarının əhəmiyyətli imkanlara və təhdidlərə qarşı nə qədər effektiv olduğunu göstərir. Bu analiz aşağıdakı suallara da cavab verə bilər: [15; 124]

1. Rəqiblər strategiyalarımıza necə reaksiya verdi?
2. Rəqiblərin strategiyaları dəyişdimi?
3. Böyük rəqiblərin güclü və zəif tərəfləri dəyişdimi?
4. Rəqiblər niyə bəzi strateji dəyişikliklər edirlər?
5. Niyə bəzi rəqiblərin strategiyaları digərlərindən daha müvəffəqiyyətli?
6. Rəqiblərimiz etibarlı bazar mövqeləri və gəlirlərindən nə qədər məmnun vəziyyətdədirlər?
7. Misləmə etmədən böyük rəqiblərimizə təzyiq edə bilərik?
8. Rəqiblərimizlə necə fəal bir şəkildə iş birliyi edə bilərik?

Müxtəlif daxili və xarici faktorlar müəssisələrin uzun dövrlü və illik hədəflər əldə etməsini mane ola bilər. Xarici faktorlar rəqiblərin hərəkətləri, sorğu dəyişiklikləri, texnologiyada dəyişikliklər, iqtisadi dəyişikliklər, demoqrafik və hökumətdən qaynaqlanan tədbirlər hədəflərin əldə edilməsini maneə törədə bilər. Daxili faktorlar təsirsiz strategiyaların seçilməsi və ya qüvvəyə qoyulacaq fəaliyyətlərin zəif və hədəflərin çox optimist olması ola bilər. Beləcə hədəflərin əldə edilməsindəki uğursuzluq idarəçilərin və personalın qeyri-kafi işləri nəticəsində olmaya bilər. Bütün təşkilat üzvləri strategiyanın qiymətləndirilməsi üçün dəstək verməlidir. Təşkilatlar strategiyalarının effektiv olmadığını mümkün olduğu qədər tez bilməlidir. Bəzən alt səviyyədə iştirak edən idarəçilər və çalışanlar bunu strategiya mütəxəssislərindən daha əvvəl kəşf edirlər. Müəssisədə hər zaman xarici mühitdəki fürsətlər və təhdidlər ilə daxili mühitin güclü və zəif tərəfləri dəyişikliyə qarşı davamlı olaraq təqib edilməlidir.

Əslində bu faktorların dəyişib dəyişməyəcəyi sualından çox nə zaman və nə şəkildə dəyişəcəyi sualıdır. Strategiyalar qiymətləndirilərkən aşağıdakı suallar cavablanmalıdır.

1. Təşkilatın daxili mühitindəki güclü istiqamətləri hələ güclüdürmü?
2. Daxili mühit üçün başqa güclü istiqamətlər əlavə olundumu? Əgər əlavə olundusa bunlar nələrdir?

3. Təşkilatın daxili mühitindəki zəifliklər hələ zəifdirmi?
3. Hal-hazırda başqa daxili mühit zəiflikləri var mı? Əgər varsa bunlar nələrdir?
4. Rəqiblər niyə müəyyən dəyişikliklər edir?
5. Xarici mühitdəki fürsətlər hələ fürsətdirmi? Hal-hazırda başqa xarici mühit fürsətləri var mı? Əgər varsa bunlar nələrdir?
6. Xarici mühitdəki təhdidlər hələ təhdiddirmi?
7. Hal-hazırda başqa xarici təhdidlər var mı? Əgər varsa bunlar nələrdir?
8. Təşkilatdakı çalışanlar iradəsi xaricində xaricdən idarə olunmağa qarşı həssasdır mı?

Bir digər əhəmiyyətli strateji qiymətləndirmə fəaliyyəti təşkilat performansının ölçülməsidir. Bu fəaliyyət gözlənilən nəticələrlə etibarlı nəticələrin tutuşdurulması, planlardan kənaraçıxmanı, fərdi performansın qiymətləndirilməsini və təyin olunan hədəflər istiqamətində reallaşan prosesi araşdırmağı əhatə edir. Bu araşdırmada ümumiyyətlə həm uzun müddətli, həm də illik hədəflər istifadə edilir. Strategiyaların qiymətləndirmə meyarı ölçülən və asanlıqla təsdiqlənən olmalıdır. Nəticələrin təxmin edilməsini təmin edən meyar, daha əvvəldən olanları ortaya çıxaran meyarlardan daha əhəmiyyətli ola bilər. Təşkilatda ola biləcək problem, ya da inkişaf təxmin edilə bilsə daha əvvəldən problemlərlə əlaqədar tədbirlər görülməli və ya inkişaf təşkilatı daha yaxşı bir mövqeyə gətirə bilər.

Təşkilatda, uzun əhəmiyyətli və ya illik hədəfləri reallaşdırarkən bəzi problemlərlə qarşılaşıla bilər. Bu cür problemlər; təşkilata uyğun olmayan prinsiplər, iqtisadiyyatda gözlənilməz dönüşlər, etibarsız təchizatçılar və ya paylayıcılar, ya da qeyri-kafi strategiyalar ola bilər. Bütün bu problemlər sonunda təşkilatda hədəflər qarşılanmadığı üçün məmnuniyyətsizliklər yaşana bilər. İşçilər arasında çatışmazlıq və ya (doğru şeyləri etməmə), səmərəsizlik (doğru şeyləri zəif bir şəkildə etmə) nəticəsində problemlər ortaya çıxa bilər. Bu cür problemlər düzəldici hərəkət yolu ilə həll edilir.

Strategiyaların qiymətləndirilməsində hansı hədəflərin ən əhəmiyyətli olduğunu təyin etmək çətin ola bilər. Strategiyanın qiymətləndirilməsi həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət meyarına bağlıdır. Strategiyaların qiymətləndirilməsi

üçün doğru meyar seçimi müəyyən bir təşkilat ölçüsünə, sektora, strategiyalara və idarəetmə fəlsəfəsinə bağlıdır. Məsələn, kəmərləmə strategiyasını izləyən bir təşkilat bazar strategiyasını izləyən bir təşkilatdan tamamilə fərqli qiymətləndirmə meyarlarına sahib ola bilər. Strategiyaları qiymətləndirmək üçün ümumi olaraq istifadə olunan kəmiyyət meyarı üç kritik müqayisə etmək üzrə strategiya mütəxəssislərinin istifadə etdiyi maliyyə nisbətləridir: (1) müəssisənin performansını fərqli müddətlər üzərindən müqayisə, (2) müəssisənin performansını rəqiblərininki ilə müqayisə və (3) müəssisənin performansını sektor ortalamaları ilə müqayisə. Strategiyanın qiymətləndirilməsi üçün xüsusilə faydalı olan bəzi əhəmiyyətli maliyyə nisbətləri aşağıdakı kimidir: [15; 126]

1. İnvestisiya gəliri (ROI)
2. Öz sərmayə gəliri (ROE)
3. Mənfəət marjası
4. Bazar payı
5. Borc-öz sərmayə nisbəti
6. Hissə başı qazanclar
7. Satışın böyüməsi
8. Aktivlərin böyüməsi

Ancaq strategiyaların qiymətləndirilməsində kəmiyyət meyarını istifadə edilməsilə əlaqələndirilən bəzi ola biləcək problemlər var. Əvvəlcə, kəmiyyət meyarı çox vaxt uzun dövrlü hədəflərdən daha çox illik hədəflərə bağlıdır. Eyni zamanda, bir çox kəmiyyət meyarında fərqli uçot üsulları fərqli nəticələr verə bilər. Üçüncüsü, kəmiyyət meyarının əldə edilməsində daim asan təxminlər var. Bunlar və digər səbəblərdən ötrü strategiyaların qiymətləndirilməsində keyfiyyət meyarı da əhəmiyyətlidir.

Cədvəl 1.1.-də tədqiq olunanı açar suallar, bu suallara alternativ cavablar və bir təşkilatın görməli olduğu uyğun tədbirlər baxımından strateji qiymətləndirmə fəaliyyətləri göstərilmişdir. (1) Xarici və daxili faktorların əhəmiyyətli ölçüdə dəyişmədiyi və (2) müəssisənin göstərilən hədəflərə doğru qanəddici bir şəkildə

irəliləməsi vəziyyətləri xaricində düzəldici hərəkətlərə az qala hər zaman ehtiyac duyulduğuna diqqət edilməsi vacibdir.

Cədvəl 1.1

Strategiyanın qiymətləndirilməsində müəyyənətmə matrisinin strateji tətbiqi.

Müəssisənin daxili strateji mövqeyində əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdimi?	Müəssisənin xarici strateji mövqeyində əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdimi ?	Müəssisə göstərilən hədəflərini əldə etməyə doğru qanədi ci şəkildə irəlilədimi?	Nəticə
Xeyr	Xeyr	Xeyr	Düzəldici tədbirlər tətbiq et
Bəli	Bəli	Bəli	Düzəldici tədbirlər gör
Bəli	Bəli	Xeyr	Düzəldici tədbirlər gör
Bəli	Xeyr	Bəli	Düzəldici tədbirlər gör
Bəli	Xeyr	Xeyr	Düzəldici tədbirlər gör
Xeyr	Bəli	Bəli	Düzəldici tədbirlər gör
Xeyr	Bəli	Xeyr	Düzəldici tədbirlər gör
Xeyr	Xeyr	Bəli	Etibarlı strateji marşruta davam edin

Mənbə: David, Fred Strategic Management, Prentice Hall, 2005 [28; 215]

Təşkilatda performansın aşağı olmasının altında yatan səbəblər yüksək iş davamsızlığı və personal dəyişmə nisbətləri, aşağı istehsal keyfiyyəti və say nisbətləri, ya da aşağı personal kimi insan amilləri ola bilər. Təşkilatın marketinq, maliyyə / mühasibat, araşdırma-inkışafetdirmə və ya idarəetmə sistemlərinə çoxlu pul xərcləməsi də maliyyə problemlərinə səbəb ola bilər. Seymour Tilles strategiyaların qiymətləndirilməsində faydalı olan altı keyfiyyət müəyyən etmişdir:

1. Strategiya müəssisə içində tutarlıdır mı? Təyin olunan strategiya hər zaman təşkilat tərəfindən mənimsənilə bilən və tətbiq oluna bilən bir hədəf olmalıdır. Reallaşmayacaq bir hədəflə yola çıxmaq təşkilatda böyük problemlərə səbəb olacaq.

2. Strategiya mühit ilə tutarlıdır mı? Təyin olunan strategiya daxili və xarici mühitdə olan faktorları əhatə etməlidir. Çünki daxili və xarici mühitdə olan hadisələr mütləq və mütləq təşkilata istər müsbət, istərsə mənfi təsir edəcək.
3. Mövcud qaynaqlar göz önünə alındığında strategiya uyğundur mu? Strategiya təşkilatın uzun dövrlü hədəfidir. Bu hədəfin reallaşması üçün resursların (insan, material, vasitə və bənzər qaynaqlar) təşkilatda olması lazımdır. Mənbəsiz hədəflərə çatmaq qeyri-mümkündür.
4. Strategiya qəbul edilə bilən nisbətdə risk ehtiva edirmi? Hədəflər təyin olunarkən gələcəkdə ola biləcək hadisələr təxmin edilir. Hər təxmində bir qeyri-müəyyənlik və risk var. Buna görə hədəflər təyin olunarkən inamsızlığın və riskin az olduğu təxminlərdə edilməlidir.
5. Strategiya uyğun zaman çərçivəsinə sahibdirmi? Strategiya təşkilat üçün çatılacaq yerdir. Buna görə çatılacaq yerə nə zaman çatılacağını və bunun çox sürməməsi əhəmiyyətlidir. Zaman itkisi təşkilatı həm maddi, həm də mənəvi cəhətdən bir çox çətinliyə salır.
6. Strategiya tətbiq edilə bilirmi? Strategiya planlaşdırılarkən, hədəflər qoyularkən reallaşmayacaq, ya da təşkilatın edə bilməyəcəyi hədəflər qoyulmamalıdır.

Son strateji qiymətləndirmə fəaliyyəti olan düzəldici hərəkətlərin tətbiq olunması bir müəssisənin gələcəkdə daha yaxşı bir vəziyyətdə ola bilməsi üçün dəyişikliklər etməsini təmin edən bir fəaliyyətdir. Təşkilatın quruluşunun, bir və ya daha çox işçinin dəyişdirilməsi, bir hissənin satılması və ya bir müəssisə missiyasının dəyişməsi bu dəyişikliklərə nümunədir. Digər dəyişikliklər hədəf yaradılması və ya dəyişdirilməsi, yeni qanunların hazırlanmasını, sərmayə artımı üçün hissənin çıxarılmasını, satış personalının yüksəldilməsi, qaynaqların fərqli şəkildə əldə edilməsini və ya yeni performans qiymətləndirməsinin inkişaf etdirilməsini əhatə edə bilər. Düzəldici hərəkətlərin həyata keçirilməsi mövcud strategiyaların buraxılması və ya yeni strategiyaların yaradılmasının lazım olduğu mənasını vermir.

Heç bir təşkilat dəyişiklikdən qaça bilməz. Düzəldici hərəkətlərin icrası təşkilatın göstərilən hədəflərə gedən yolda doğru bir şəkildə irəliləməsi üçün lazımdır. Alvin Tofflerin kitabları “Gələcək şoku” (Future Shock) və “Üçüncü dalğa”da (The Third Wave), dəyişmələrin təbiətinin, növlərinin və sürətlərinin bir fərdin və ya təşkilatın uyğunlaşma bacarığı və kafiliyi üzərində hakimiyyət qurduğu zaman, dəyişikliyin gələcək şoku ilə şəxsləri və təşkilatları təhdid edəcək qədər dinamik və kompleks hala gəldiyini irəli sürülür. Strategiyanın qiymətləndirməsi, bir müəssisənin dəyişən vəziyyətlərə müvəffəqiyyətli şəkildə uyğun ola bilməsini artırır.

Düzəldici hərəkətlərin həyata keçirilməsi işçilərin və idarəçilərin narahatlıqlarını artırır. Aparılan araşdırmada fərdlərin dəyişməyə qarşı müqavimətinin öhdəsindən gəlmək üçün ən yaxşı üsullardan birinin strateji qiymətləndirmə fəaliyyətlərinə iştirak olduğunu önə sürür. Erez və Kanferə görə dəyişikliklər haqqında idrak anlayışa sahib olduqda, vəziyyət üzərində nəzarət və dəyişiklikləri tətbiq etmək üçün tətbiq olunması lazım olan hərəkətlər şüuruna sahib olunduqda dəyişmə fərdlər tərəfindən ən yaxşı şəkildə qəbul edilir.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi, həm strategiyanın yaradılması, həm də strategiya tətbiq dəyişikliklərinə və ya heç bir dəyişiklik edilməməsinə səbəb ola bilər. Strategiya mütəxəssisləri əvvəl-axır strategiyalar ilə tətbiq yanaşmalarını nəzərdən keçirməkdən qaça bilməzlər. Hussey və Laangham düzəldici hərəkətlərin həyata keçirilməsində bu anlayışı irəli sürmüşdür: Dəyişikliyə müqavimət ümumiyyətlə, hissidir və məntiqli müdafilərlə asanlıqla öhdəsindən gəlinə bilməz. Vəziyyət itkisi, etibarlı bacarıqların tənqid olunması, yeni vəziyyətdə müvəffəqiyyətsizlik qorxusu, məsləhətləşmə olmamasından doğan narahatlıq, dəyişmə zərurəti anlayışının məhrumluğu və ya yaxşı bilinən və sabit üsulların dəyişməsindən qaynaqlanan etibarsızlıq kimi duyğular müqavimətin təməlini meydana gətirə bilər. Bu səbəblə bu cür müqavimətin öhdəsindən gəlmək üçün dəyişikliklər planlaşdırıldıqda iştirak şərtləri yaratmaq və tam şərh etmək lazımlıdır.

Düzəldici tədbirlər daxili gücləri aktivləşdirmək, əhəmiyyətli xarici fürsətlərdən istifadə etmək, xarici təhdidləri qarşısının alınması, azaldılması və daxildəki zəiflikləri düzəltmək üçün təşkilatı daha yaxşı bir mövqeyə yerləşdirməkdir. Düzəldici tədbirlər doğru zaman seçiminə və uyğun miqdarda riskə sahib və öz içində sabit və ictimai olaraq məsuliyyət sahibi olmalıdır. Ən əhəmiyyətlisi, düzəldici tədbirlər bir təşkilatın öz təməl sektorundakı rəqabət mövqeyini gücləndirməsidir. Bu cür tədbirlər davam edən strategiya deyərək strategiya mütəxəssislərini bir təşkilatın nəbzinə yaxın tutar və effektiv bir strateji idarəetmə sistemi üçün lazım olan məlumatı təmin edir. Carter Bayles strategiyanın qiymətləndirilməsinin faydalarını belə açıqlamışdır: Səs fəaliyyətləri mövcud strategiya içərisində güvən duyğusunu yeniləyə və ya məhsul üstünlüyünü, ya da texnologiyanın pozulması kimi bəzi zəiflikləri düzəldəcək hərəkətlərin vacibliyini işarə edə bilər. Bir çox hallarda, strategiyanın qiymətləndirilməsinin faydaları daha geniş əhatəli ola bilər, prosesin nəticəsi üçün normalda gəlirli bir fəaliyyətdə olan bir müəssisənin çox daha çox artan gəlirə sahib olmasını təmin edəcək kökdən yeni bir strategiya ola bilər. Strategiyanın qiymətləndirilməsinin doğru olması müəssisəyə çox şey qazandırır.

Təşkilat hesabatı (Balanced Scorecard)[17; 28]

Təşkilat hesabatı da əhəmiyyətli bir strateji qiymətləndirmə başlığıdır. Müəssisələrin strategiyalarının dörd fərqli baxımdan qiymətləndirilməsini təmin edən bir əməliyyatdır: Maliyyə performans, müştəri məlumatı, daxili əməliyyatları və öyrənmə ilə böyümə. Təşkilat hesabatının analizi müəssisələrin aşağıdakı suallara cavablar axtarmasını və tətbiq olunan strategiyaların kifayət qədər və daha effektiv qiymətləndirilməsi üçün məlumatların maliyyə tədbirlərilə əlaqəli olaraq istifadə olunmasını tələb edir:

- Müəssisə yenilik, texnologiyada liderlik, məhsulun keyfiyyəti, fəaliyyət əməliyyat fəaliyyətləri və bir sıra meyarlarla dəyərlərin yaradılması və davamlı inkişaf etdirilməsində nə qədər yaxşıdır?
- Müəssisə əsas ehtiyatları və rəqabətçi üstünlükləri davam etdirmə və hətta inkişaf barəsində nə qədər yaxşıdır?

- Müəssisənin müştəriləri nə qədər məmnundur?

Müəssisənin strategiyalarını qiymətləndirmədə altı açar məsələ araşdırılır:

1. Müştərilər,
2. İdarəçilər / İşçilər,
3. Fəaliyyət / Əməliyyatlar,
4. Cəmiyyət / Sosial Məsuliyyət,
5. İş Əxlaqı / Təbii mühit
6. Maliyyə.

Təşkilat hesabatının əsas forması fərqli təşkilatlar üçün fərqlilik göstərə bilər. Strategiyanın qiymətləndirilməsində təşkilat hesabatı yanaşması uzun dövrlü qayğıları qısa müddətdə tarazlaşdırmaq, maliyyə qayğılarını maliyyə olmayanlarla tarazlaşdırmaq və daxili qayğıları xarici qayğılarla tarazlaşdırmağı hədəfləyir. Əla bir idarəetmə vasitəsi ola bilər və indiki vaxtda çox sayda müəssisə tərəfindən müvəffəqiyyətlə istifadə edilir. Hesabat müxtəlif sektorlardakı müəyyən müəssisələr üçün vurğulanmış məsələ ilə və ya müəssisənin strategiyalarını həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət elementlərini əsas götürərək qiymətləndirmək üzrə fərqli şəkildə istifadə edilə bilər [15; 12] .

Strategiyanın qiymətləndirilməsinin effektiv olması üçün müxtəlif əsas tələblərə cavab verməsi lazımdır. Əvvəlcə, strategiyanın qiymətləndirilməsi fəaliyyəti balanslı olmalıdır, həddən artıq məlumat çox az məlumat qədər pis ola bilər; və həddən artıq nəzarət faydadan çox zərər verir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi fəaliyyəti eyni zamanda mənalı olmalıdır; müəssisənin məqsədləri diqqətə cəlb edən bir şəkildə əlaqəli olmalıdır. İdarəçilərə nəzarət etdikləri və təsirlərinin olduğu vəzifələr haqqında faydalı məlumatlar təmin etməlidirlər. Strategiyanın qiymətləndirilməsində çalışanlar vaxtında məlumat əldə etməlidir; vəziyyətə görə və bəzi sahələrdə idarəçilər məlumata gündəlik olaraq ehtiyac duya bilərlər. Məsələn, bir müəssisə başqa bir müəssisəni alaraq müxtəlifliyini artırdığından məlumat əldə etmə daha çox lazımlı ola bilər. Bununla birlikdə, bəzi hissələrdə davamlı məlumata ehtiyac olmaya bilər, məsələn, araşdırma-inkişafetdirmə hissəsində gündəlik və hətta həftəlik qiymətləndirmə məlumatı

lazım deyil, çünki araşdırma və inkişaf etdirmə üçün lazımlı məlumatlar daha əvvəldən əldə edilmiş məlumatlardır. Vaxtında gələn məlumat strategiyanın qiymətləndirilməsi üçün əsas olaraq daha əhəmiyyətlidir. Daha yaxşı nəzarəti təmin etmək üçün tez aparılan ölçmələr və sürətli bildirişlər nəzarəti poza bilər.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi meydana gələn hadisənin o andakı vəziyyətini ortaya qoya bilmək üçün hazırlanmalıdır. Məsələn, ciddi bir iqtisadi geriləmə dövründə çalışanlar və idarəçilərin əslində daha möhkəm işləməsinə baxmayaraq məhsuldarlıq və gəlirlilik dərəcələri gözlənilməyən şəkildə aşağı düşə bilər. Strateji icmallar bu növdəki bir vəziyyəti açıq bir şəkildə müəyyən etməlidir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesindən əldə edilən məlumatlar fəaliyyətləri asanlaşdırmalı və təşkilat içərisində bunu əsas sahədə fəaliyyətin tətbiqi lazım olan fərdlərə istiqamətləndirməlidir. İdarəçilər ümumiyyətlə yalnız məlumatlandırma məqsədi ilə əldə edilən hesabatları görməməzlikdən gəlirlər; bütün idarəçilərin bütün hesabatları alması mənasızdır. Nəzarət məlumata istiqamətli olmaqdan çox hərəkətə istiqamətli olmalıdır.

Strategiyanın qiymətləndirilmə prosesi qərarlara təsir etmək, qarşılıqlı anlayış inam və sağlam düşüncəni təşviq etməlidir. Heç bir bölmə strategiyaları qiymətləndirmədə biri digəri ilə iş birliyi etməkdə müvəffəqiyyətsiz olmamalıdır. Strateji icmallar mürəkkəb və çox məhdudlaşdırıcı deyil, sadə olmalıdır. Kompleks strateji qiymətləndirmə sistemləri çox vaxt işçiləri çaşdırır və müvəffəqiyyətsizliyə yol açır.

Böyük təşkilatların fəaliyyətləri fərqli hissələr və funksional sahələr arasında koordinasiya etmək daha çətin olduğu üçün daha ətraflı və diqqətli strateji qiymətləndirmə sistemlərinə ehtiyac duyurlar. Kiçik müəssisələrdəki idarəçilər əksərən bir-birləriylə və işçiləri ilə gündəlik ünsiyyət qururlar və əhatəli qiymətləndirmə bildiriş sistemlərinə ehtiyac duymurlar. Yerli qruplarla səmimiyyət ümumiyyətlə məlumatın toplanmasını və qiymətləndirilməsini böyük müəssisələr üçün deyil kiçik təşkilatlar üçün daha asan hala gətirir. Ancaq effektiv bir strategiya qiymətləndirmə sisteminin açarı, təyin olunan bir müddət içərisində

müəyyən hədəflərə çatmaqda müvəffəqiyyətsizliyin işçilərin performansının həqiqəti əks etdirməməsi məsələsində iştirakçıları razı etmə bacarığıdır.

Tək bir ideal strateji qiymətləndirmə sistemi yoxdur. Bir təşkilatın ölçüsü, idarəetmə forması, məqsədi, problemləri və güclü cəhətlərini ehtiva edən unikal xüsusiyyətləri strateji qiymətləndirmə və nəzarət sistemlərinin hazırlanmasını müəyyən edə bilir. Robert Waterman müvəffəqiyyətli təşkilatların strateji qiymətləndirmə və nəzarət sistemlərinə dair aşağıdakı müşahidəsi irəli sürmüşdür:

Uğurlu müəssisələr həqiqətlərlə dostları kimi rəftar edir və azad bir şəkildə nəzarət edir. Sadəcə həyatda qalmır, böyüyür, çünki strateji qiymətləndirmə və nəzarət sistemləri möhkəmdir, riskləri məhduddur və özləri ilə rəqabət vəziyyətini çox yaxşı bilirlər. Uğurlu müəssisələr həqiqətlər məsələsində doya bilməyən bir aclığa malikdir. Digərlərinin yalnız məlumat gördüyü yerdə onlar bilik görür. Bu cür müəssisədə çalışanlar idarələri təzyiq rejiminə söykənən deyil, yaradıcı və azad olmalarını təmin edən faydalı nəzarət və tarazlıqlar kimi mənimsəyirlər.

II FƏSİL. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN ROLU

2.1. Strateji planlaşdırmanın məqsədi və modelləri

Strateji planlaşdırma, 1960-1980-ci illərdə inkişaf edən və strateji idarəetmə sahəsində ilk “klassik” düşüncə axınıdır. Bu düşüncə axınının ən diqqətə çarpan xüsusiyyəti və töhfəsi strategiya inkişaf etdirməyə “planlı” şəkildə yaxınlaşmaq lazım olduğunu irəli sürmək və bu planların necə inkişaf etdirilməsi lazım olduğu istiqamətində əhəmiyyətli dəyişikliklər təqdim etməsi oldu. Başqa sözlə, strategiyanın necə inkişaf etdirilməsi lazım olduğuna istiqamətlənmiş sisteməlik şərhələrin edildiyi bu ilk dövrdə, strategiyanın nəzarət yolu ilə və ağıllı bir yol ilə inkişaf etdirilə biləcəyi proqnozlaşdırılırdı [2; 36].

Strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə qarşılıqlı yer dəyişdirmək kimi istifadə edilsələr də, əslində fərqli anlayış və proseslərdir. Strateji planlaşdırma, sadəcə dildə bir təşkilatın ətraf mühitə uyğunlaşmasıdır. Daha geniş mənada, strateji planlaşdırma, sisteməlik risk ehtiva edən qərarlar alınması, bu qərarları yerinə yetirmək üçün bütün səylərin sisteməlik təşkil edilməsi və bu qərarların nəticələrinin davamlı əks əlaqələrlə gözləntilər istiqamətində qiymətləndirilməsidir. Bu izaha görə strateji planlaşdırma, təşkilati məqsədləri ortaya qoymağı, bu məqsədlərə çatmaq üçün iş, insan və təşkilati sistemləri təşkil etməyi, planlaşdırmağı və planları tətbiq etməyi, işçiləri motivasiya etməyi, performansını qiymətləndirməyi, başqa sözlə planın irəliləməsinə nəzarət etməyi nəzərdə tutur [14; 45].

Poister və Streibə görə qapalı sistem yanaşmasına yaxın olan ənənəvi uzun dövrlü planlaşdırmadan fərqli olaraq strateji planlaşdırma: 1) təşkilatın və qurumun missiyasına təsir edən ekoloji meyl və güclərin əhəmiyyətinə diqqət yetirir, 2) xüsusilə xarici səhmdarların seçim və maraqlarını nəzərə alaraq siyasi cəhətdən həqiqi davranır. [40; 309]

Strateji planlaşdırma, təşkilatın olduğu nöqtə ilə çatmağı arzu etdiyi vəziyyət arasındakı yolu təsvir edir. Başqa sözlə, bu planlar təşkilatın bütövlüyü üçün əsas

məqsədlərinin nə olacağının və bu məqsədlərin həyata keçirilməsində təşkilat tərəfindən izlənəcək siyasətlərin qərarlaşdırılmasını daxildir [23; 128].

Strateji planlaşdırma, qısaca, bir təşkilatın aşağıdakı dörd əsas sualı cavablandırmasına köməkçi olur:

1- Biz təşkilat olaraq nəyik?

(Hansı işdəyik? İnsan qaynaqlarımızın kəmiyyət və keyfiyyəti nələrdir? İdarəetmə formamız və texnikalarımız nələrdir? Müştərilərimiz kimlərdir?)

2- Biz nə olmaq istəyirik?

(Hansı sahədə iş görmək istəyirik? İnsan qaynaqlarımızı hansı səviyyəyə gətirmək istəyirik? Texnologiyamızı necə inkişaf etdirəcəyik?)

3- Hədəflərimizə necə çatacağıq?

(İnsan qaynaqları, texnologiya, maliyyə və idarəetmə strategiyalarının hədəflərə çatmaq üçün necə kombine ediləcəyi bu mərhələdə müəyyən edilir.)

Yuxarıda göstərilən suallara verilən cavablar strateji planlaşdırma prosesini təşkil edir.

Strateji planlaşdırma şüurlu və sistemli bir müddəti ifadə edir. Bu prosesin əsas məqsədi, təşkilati və ekoloji faktorları nəzərə alaraq təşkilatın gələcəyinə dair bir yol çəkməkdir. Strateji planlaşdırma prosesində, təşkilatın müəyyən etdiyi məqsədlərinə daha təsirli çata bilməsi üçün lazımlı yollar, tətbiq olunacaq strategiyalar, istifadə ediləcək qaynaqlar və diqqət yetirilməsi lazım olan nöqtələr müəyyən edilir. Strateji planlaşdırma, təşkilatın/ ölkənin böyüməsi, davamlılığının təmin edilməsi və güclü olması məqsədinə istiqamətlidir. Strateji planlar yuxarı rəhbərliyin intuisiyaları və tabeliyində olanların iştirakı prinsipi daxilində yaradılan fikirlərlə ortaya çıxır. Yaradılan strategiyalar, ekoloji və təşkilatdaxili elementlərlə qarşılıqlı təsir nəticəsində yaranan məlumatlara əsaslanmalıdır [22; 12].

Strateji planlaşdırmanın faydalarını aşağıdakı şəkildə açıqlamaq mümkündür [22; 139].

- Rəhbərin sistemli şəkildə gələcəyi düşünməsinə yol açır.
- Rəhbərə uzunmüddətli düşünmə vərdişi qazandırır və irəlini görmə qabiliyyətini yaxşılaşdırır.

- Əmək sərmayə və zaman kimi qaynaqların daha rəşional istifadəsini və bu yolla qənaət etməyi təmin edir.

- Fəaliyyətin daha yaxşı koordinasiyasını təmin edər.
- Effektiv yoxlama üçün zəruri olan standartları (ölçüləri) təmin edir.
- Ani dəyişikliklərə qarşı hazır olma imkanı verir.
- Səlahiyyət dövrünü asanlaşdırır. Planlamağa qatılan müxtəlif səviyyəli idarəçilərin vəzifələrinə canlılıq qazandırır.

Strateji planlaşdırma əsasən idarəçi, lider və planlaşdıranlara strateji düşüncə və hərəkət etməyə kömək üçün təşkil edilmiş vasitələr, əməliyyatlar və anlayışlar qrupudur. Strateji planlaşdırma təşkilatın inkişafına və səmərəli strategiyanın yerləşməsinə kömək edir. Strateji planlaşdırma güddüyü məqsədlər və planlaşdırma üstünlüyü səbəbindən olduqca uzun müddət tələb edir. Bu səbəblə, demək olar ki ən uzun müddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmaadır. Strateji planlaşdırmaya hər təşkilatda, hətta hər ictimai təşkilatda yuxarı idarəetmə tərəfindən təyin olunan gələcəyə istiqamətli çatılması planlaşdırılan ümumi məqsədlər daxildir. Bu məqsədlər insanlar tərəfindən reallaşacağı üçün məqsədlərin paylaşılması vacibdir. Aparılan araşdırmalar strateji planlaşdırmanın qısa müddətdə edilməməsi lazım olduğunu vurğulayaraq idarəçilərin məsuliyyətinin əhəmiyyətini əks etdirir. Bunları nəzərə alaraq lazımlı təhlillər aparmadan, qısa müddətdə alınan qərarların gələcəkdə problem kimi təşkilata təsir edəcəyi ehtimal olunur [18; 17].

Gürerə görə məşhur idarəetmə ədəbiyyatı strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini missiya, vizyon və bütün təşkilatlar üçün istiqamət təyin etmə anlayışları üzərinə fokuslanmasıyla açıqlayır. Strateji planlaşdırma dəyişən ətraf mühitə uyğunlaşma xüsusiyyətinin xaricində təşkilatlara elmi və texnoloji inkişafı təqib etmə şansı verməsiylə də əhəmiyyətlidir. Elmi və texnoloji inkişafı dəyişən ətraf mühitin bir hissəsidir. Ekoloji dəyişikliklər içərisində ən vacib təqib edilməsi lazım olanların başında elmi və texnoloji dəyişikliklər gəlir. Strateji planlaşdırma ətrafındakı inkişafdan geri qalmır. Strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətli olmasının başqa səbəbi isə sistematik düşüncəyə yönəldilməsidir.

Gündəlik qərarlarla idarə olunan təşkilatlar hər an məhv olmaq təhlükəsi ilə üz-üzədir. Halbuki, strateji planlaşdırma ilə məşğul olan təşkilatlar yeniliklərə və dəyişikliyə özlərini hazırlamış olduqlarından bu təsirlərdən zərər görmürlər. Strateji planlaşdırmanı əhəmiyyətli edən bir başqa tərəfi rəhbərlikdə tədbirdir. Mühitin, texnoloji proseslərin, baş siyasətin, məqsədlərin və hədəflərin araşdırılması və bunlara çata bilmək üçün lazımlı strategiyaların təyin olunması təşkilatın yuxarı rəhbərliyi üçün imtina edilməməsi lazım olan bir idarəçilik fəaliyyətidir. Daha çox alternativini kəşf edərək, daha yaxşı və sürətli qərarlar almaq və beləliklə fəal planlar qurmaq strateji planlaşdırmaqla asanlaşır. [19; 95]

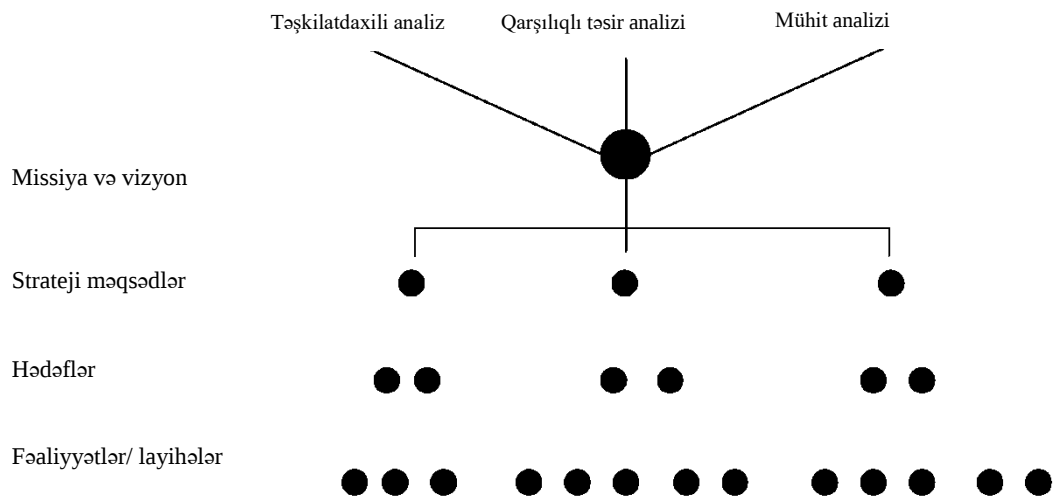
Strategiya planı qurum və ya təşkilatın missiyasının tərifidir. Vəzifə çərçivəsi daxilində təşkilatın gələcəyinin reallaşmasında lazım olan siyasət və taktikalar ilə yanaşı, onun ən faydalı olduğu gələcək ssenarilərinin ortaya qoymasıdır. Strateji planlaşdırma bir məhsul olmaqdan çox bir proses kimi daha əhəmiyyətlidir. Gələcək ideyası əsasında fəaliyyətə keçmək və əsas məqsədləri nəzərdən qaçırmadan, idarəetmənin bir hissəsi kimi istənilən davamlı və sistemli bir qərar mexanizmini labüd edir [21; 16].

Strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin hazırlanması mərhələsidir. Strateji planlaşdırma “bir təşkilatın nə olduğunu, nə etdiyini və bunu nə üçün etdiyini formalaşdıran və bu prosesə rəhbərlik edən əsas qərar və hərəkətləri istehsal edən intizamlı bir iş”dir. Həyata keçirməyə yönəlmiş daha uyğun anlayış isə, “təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan resursların əldə edilməsi və yayılmasına istiqamət verən missiya, əsas məqsəd, strategiya və siyasəti müəyyənləşdirmək prosesi”dir [35; 109].

Strateji planlaşdırma modelləri 1960-cı illərdə ortaya çıxmağa başlanmışdır. Bu modellər bir-birindən əsas fərqlərlə deyil, sadəcə, incəliklərlə ayrılırlar [40; 35]. Mintzbergin “dizayn məktəbi modeli” adlandırdığı və Christensen və b. (1982) tərəfindən inkişaf etdirilən model SWOT təhlilini (strengths, weaknesses, opportunities, threats - güclü tərəflər, zəif tərəflər, fürsətlər, təhdidlər) əsas götürür. Steiner (1979) modelində isə SWOT təhlili ilə yanaşı, planlaşdırma fazalarının uzun, orta və qısa müddətli ayrıldığı görünür.

Müasir idarəetmə ədəbiyyatında da strateji planlaşdırmanın analoji mərhələlərdə tətqiq etdiyi görünür [28; 14]. Şəkil 2.1-də göstərilən strateji planlaşdırma modelində, təşkilatın planına əsas analizlərin aparılmasından sonra, təşkilatın uzunmüddətli baxışını əks etdirən missiya və perspektivləri ortaya qoyulur. Bu uzunmüddətli baxışa görə strateji məqsədlər müəyyən olunur. Strateji məqsədlər ölçülən məqsədlərə və hədəflər də resurs bölgüsünün aparılacağı layihələrə yüklənə bilər. Bu təhliledici anlayışın göstərdiyi kimi, strateji planlaşdırma yuxarıdan aşağıya yönəlmiş üsuldur. Qaynaqlarla nələ etmək deyil, təşkilatın müəyyən edilmiş vəzifələrini və çatmağa çalışdığı hədəfləri görmək üçün lazımi resursları ortaya qoyur.

Şəkil 2.1



Klassik strateji planlaşdırma modeli

Mənbə: Bryson, J.M., 2004a. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. Public Management Review 6, 21e53 [40; 18]

Biznesin strateji planlaşdırılmasında və idarə edilməsində müxtəlif klassik modellərdən istifadə olunur

BCG modeli. Boston Consulting Group, 1972-1982-ci illər arasında ABŞ-dakı Fortune 500 siyahısında şirkətlərin 45%-inə məsləhət xidməti verir. BCG matris modeli 1970-ci ildə Boston Consulting Group tərəfindən inkişaf etdirilmiş və xüsusilə birdən çox firmaya sahib olan holdinqlər, müxtəlif sahələrdə iş görən

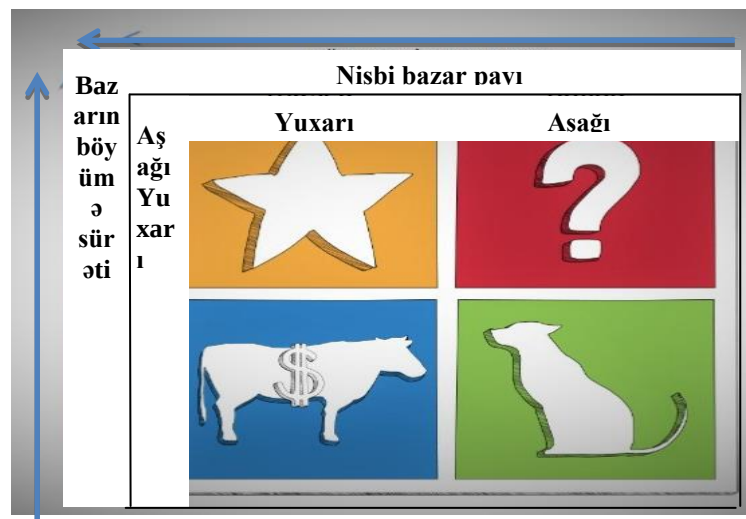
şirkətlər və ya birdən çox markalara sahib müəssisələr üçün sanki dərman xüsusiyyətində bir strateji qərar modeli olmuşdur. (şəkil 2.2)

Bu üsul bir marketinq təhlili-vasitəsi sxemi ilə məhsulların müqayisəli bazar payı və mövqelərini təsvir etmək üçündür. Strateji müvəffəqiyyət əldə etmək istəyən firmalar, yalnız öz böyümə nisbətlərinə deyil, rəqiblərinin də bazardakı bütün məlumatlarına və bazarın quruluşuna tamamilə hakim olmalıdırlar. Məsələn; böyümənin sürətli olduğu bir bazarda qala bilmək şirkət üçün aşağı xərcli və daha asan ikən, bazarın böyümə sürətinin aşağı olduğu və rəqabətin yüksək olduğu bazarlarda yeni bazar payına sahib olmaq olduqca çətin və xərclidir.

Bu matrisin məqsədi isə, alınan qərarların xərclərini minimum etmək və doğru sahədə doğru investisiyalar qoymaqdır və strateji işlərdə ixtisaslaşmış şəxslər tərəfindən də bu yanaşma tövsiyə edilmişdir. Bundan başqa, bu yanaşma bazara yeni məhsul çıxarıldığı zamanda da, marketinq fəaliyyətlərində səmərəli bir rol almaq istəndiyi zamanda da rahat istifadə edilə bilən yanaşmalardan biridir.

Şəkil 2.2.

BCG matris modeli



Mənbə: <https://ekonomist.co/strateji/stratejik-karar-modeli-bcg-matrиси-8724/> [41]

Matrisdə iki əhəmiyyətli xüsüs iştirak edir. bunlar; bazarın böyümə sürəti və nisbi bazar payıdır. Bazarın böyümə sürəti, əvvəlki ilə görə bazardakı satışların artım nisbəti ikən; nisbi bazar payı, şirkətin yaxud markanın, ən böyük rəqiblərinə görə bazardakı payıdır .

Əvvəlcə bir düzbucaqlı alınır və dörd yerə bölünür. -y oxuna bazarın böyümə sürəti yerləşdirilərkən, -x oxuna da nisbi bazar payı yerləşdirilir. Məhsulun bazardakı liderinə görə bazarın böyümə sürəti hesablanır və oxlara görə düzbucaqlı yerləşdirilir. Düzbucaqlıda isə bu elementlər ifadə edilmişdir:

- ulduzlar
- inəklər
- naməlumlar
- itlər

Ulduzlar (STARS)

Əgər bazarın böyümə sürəti yüksək və şirkətin ən yaxın rəqiblərinə görə bazar payı da yüksəkdirsə şirkətə qazandığını bu işə sərmayə qoyması və bazardakı vəziyyətini gücləndirməsi məsləhətdir. Yəni, bu bölgədə iştirak edən şirkət və ya markalara ediləcək strateji istiqamətləndirmə böyümə strategiyası şəklində olacaq. Və bu bölgədə iştirak edən şirkətlər yaxud markalar ən böyük dəstəyə və marağa layiq olurlar. Burada diqqət yetirilməsi lazım olan əhəmiyyətli nöqtə; bazardakı böyümə sürəti bir yerdən sonra azalacaq, belə bir vəziyyətdə ulduz inəyə çevrilir və yeni strategiyalar buna görə yenidən qurulur.

İnəklər (CASH Cows)

Əgər bazarın böyümə sürəti aşağı və şirkətin bazar payı olduqca yüksəkdirsə bu iş böyük ehtimalla şirkətə isti pul axını (cash flow) təmin etməkdədir. Onsuz da bu sahənin “inək” olaraq adlandırılmasının əsas səbəbi də nizamlı hərəkəti (süd) təmin etməsindən irəli gəlir. Bu bazarın həddindən artıq böyüyəcəyi gözlənilir və buradan qazanılan pulların ulduzlara köçürülməsi təklif edilir. Çox aqressiv bir marketing strategiyası tələb etmir, buna görə müdafiə olunmaq kifayətdir. İnəklərin bazar payı müəyyən bir müddət sonra yeni rəqiblərin sektora girməsiylə azalır və inək itə çevrilir.

Naməlumlar (QUESTION MARKS)

Bazar payımız aşağı və şirkətin / markanın olduğu bazar yüksək sürətlə böyüyürsə bu bölgədə bəzi qeyri-müəyyənliklər və sual işarələrinin olması ola biləcəkdir. Bu kimi vəziyyətlərdə ümumiyyətlə rəqabət çox şiddətli deyil və

şirkətlər iki mümkün variantla qarşılaşa biləcəkdir.

Əgər, şirkət rəqibə görə bazar payını daha çox artırma bilirsə bu naməlum iş, ulduza qalxaraq sevilən bir şirkət ola bilər. Amma bazardakı rəqiblər daha yaxşı idarəetmə yanaşmaları ilə bazardan və şirkətdən daha çox pay alırsa, bu vəziyyətdə; naməlumluqlar itə çevrilir.

İtlər (DOGS)

Bazarın böyümə sürəti və şirkətin bazar payı da zəifdirsə; bu bölgədəki müəssisələr problemli, yəni it adlandırılır. Bildiyiniz kimi, böyümə sürətinin yüksək olmadığı bazarlarda rəqabət dərəcəsi olduqca şiddətli ikən, bu bölgədə iştirak edən müəssisələrin pul meydana gətirmə ehtimalı da son dərəcə aşağı olduğu üçün bu şirkətin yaxud markanın satılması və ya bağlanması məsləhət görülməli bir strategiyadır.

İş dünyasına uzaq duranlar üçün yaxud iş həyatına yeni girmiş şəxslər üçün bu adlandırma qulağa ilk başda qəribə gəlsə də, analitiklər və strategiya mütəxəssisləri bu yanaşmanın olduqca açıq və aydın olduğu qənaətindədir.[41]

Cədvəl 2.1

Strateji planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası

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

Mənbə: http://www.aseu.az/application/uploads/2015/01/4_biznes.pdf [41]

GE/McKinsey matris modeli bir məhsul portfeli analizi matrisidir. Marka və məhsul satışında istifadə edilir. Firmaya və departmentə hansı məhsulları portfelinə əlavə etmək lazım olduğunu tapmağa və bazardakı hansı imkanlara investisiya qoyması lazım olduğunu tapmağa köməkçi olur.

Qarışıq bir məhsul portfelinə sahib olduqda qərar verməsi çətindir. Çünki hər məhsul öz tələb və lazımlılığa malikdir. Lakin qaynaqlar məhduddur. Rəhbərsinizsə firmanın optimal bir nisbətdə böyüməsini istəyərsiniz. Bunun üçün bəzi məhsullara investisiya edirsiniz, bəzilərinə etmirsiniz. Bu qərarı vermək üçün sizə McKinsey matrisi köməkçi olacaq.

Əslində McKinsey modeli BCG modelinin bir az inkişaf etdirilmiş halıdır. Yaxşı bir nümunə olaraq McKinsey matrix 150 iş vahidinə tətbiq hansı işin daha yaxşı olduğunu, hansının dəstəyə ehtiyacı olduğu hansının sonlandırılması lazım olduğu təyin olunmuşdur. McKinsey matrisi məhsullara da tətbiq olunur və məhsulları iki parametreyə araşdırır, biri bazar cazibədarlığı, digəri isə məhsul yerləşdirilməsidir. Bunlar McKinsey matrisinin x və y xətləridir. McKinsey matrisinin bu xətlərinin arasında 9 dənə qutucuq vardır. McKinsey matrisi onsuz da 9 qutulu matrisi kimi bilinir.

Əvvəl məhsulların bazar cazibədarlığı və məhsul yerləşdirilməsinə qiymət verilir və bu qiymətlərin kəsişdiyi yerlər qrafikdə qeyd olunur. Bu nöqtə 9 qutunun hansına düşsə strategiya buna görə müəyyən edilir. McKinsey matrisində 3 əsas strategiya var. Böyümə, tutma, məhsul toplanması

McKinsey matrisində aradan çarpaz xətt çəkdiyinizi düşünün. Onun üzərindəki məhsullar yüksək performans göstərir, böyüməyə və / və ya nağd çıxarma potensialı olan məhsullardır. Firmanın fokuslanması lazım olan məhsullardır bunlar. Çarpaz xəttin altına düşən məhsullar isə ümumiyyətlə firmanın qaynaqlarını boşaldan, aşağı dönüşlü və böyümə potensialı az olan məhsullardır. Bu məhsullar araşdırmağa alınmalıdır.

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

Daha sonra bazarın təkamülünün təhlili əsasında əmtəə bazarının inkişaf tsikli təsvir edən və müəyyən strateji gəlirin alınmasını nəzərə alan Hoffer/Shendel modeli yarandı. Bu modeli təklif edən Ç.V.Xoffer hesab edir ki, digər klassik modellər yeni bazarlarda istehsal-kommersiya fəaliyyətinin təhlili üçün, yəni yalnız inkişafa başlayan təşkilatın təhlili üçün yaramışlar. Bu modeldə əsas diqqət təşkilat üçün biznes-növünün optimal yığımının formalaşdırılmasına yönəldilir. Xofer və Şendel öz modelində təşkilat üçün ideal biznes yığımının üç tipini təklif edirlər:

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

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

Strateji planlaşdırma konsepsiyasının əsas məsələlərindən biri müəssisənin strateji davranış xəttinin düzgün seçilməsidir. Müəssisənin davranışı - elə hərəkətinin məcmusudur ki, son nəticədə onlar müəssisənin gələcək fəaliyyətində müəyyən nailiyyətlərə nail olunmasını təmin edirlər.

2.2. Strateji təhlil strateji idarəetmənin mühüm komponenti kimi

Müəssisələrdəki davamlı və dinamik strateji idarəetmə prosesinin ilk mərhələsini strateji təhlil təşkil edir. Strateji təhlil; məqsədlərin yenidən təyin olunması, bunlara uyğun strategiyaların seçilməsi və həm müəssisənin, həm də müəssisənin xarici mühitinin araşdırılmasına yönəlmiş söyləri, başqa sözlə müəssisə-mühit qarşılıqlı təsirinin qiymətləndirilməsini əhatə edir [15; 70]. Müəssisələr; strateji təhlillə əldə etdikləri nəticələrdən hərəkət edərək rəqəbatlı üstünlüyə sahib olmaq və ya mövcud üstünlüklərini qoruya bilmək üçün uzun müddətli planlarını, yəni strategiyalarını inkişaf etdirirlər, inkişaf etdirdikləri

strategiyalarını proqramlar, büdcələr və proseduralar vasitəsilə tətbiq edərək qiymətləndirib nəzarət edə biləcəkləri fəaliyyətlərə və nəticələrə çevirə bilirlər [14; 309]. Fərqli tərəfdən baxıldıqda, strateji idarəetmə prosesində, mövcud olma səbəblərini ortaya qoyan missiyaları və ilərlədikləri istiqaməti dəqiqləşdirən bir şəkil çəkən vizyon ilə əsas dəyərlərini müəyyənləşdirən biznes, bu sabit dəyərlərdən sonra meydana gətirəcəyi və tətbiq edib izləyəcəyi strategiyaların dinamikası istiqamətində hərəkətə keçəcək. Yaradılacaq strategiyalar isə xarici şərtlərin və daxili tutumun gətirdiyi dəyişən vəziyyətləri qarşılamaq üzrə zaman içində inkişaf edəcək və dəyişəcək [39; 34]. Məhz bu səbəblə müəssisələrdə strateji təhlil prosesi olduqca əhəmiyyətlidir.

Strateji təhlil prosesində əvvəlcə müəssisənin xarici mühiti, daha sonra isə müəssisənin özü araşdırılır. Xarici mühit analizi təşkilatın fəaliyyət çərçivəsindəki fürsət və təhdidləri şərh etməyi, daxili mühit təhlili isə təşkilatın öz içindəki güclü və zəif istiqamətlərini şərh etmək məqsədi daşıyır. Xarici və daxili mühit təhlili birlikdə nəzərə alındıqda müəssisə və mühit arasındakı qarşılıqlı qiymətləndirmə imkanı təqdim edir və bir çox müəssisə bu qarşılıqlı təsiri qiymətləndirmək üçün SWOT analizi deyilən üsuldan faydalanır. SWOT analizi gələcəkdəki hərəkət nöqtələrini dizayn və mövcud problemləri müəyyənləşdirmək üçün uyğun bünövrə yaradan effektiv bir vasitədir. (cədvəl 2.2)

Aşağıda göstərilən cədvəldə ölkəmizdəki kommersiya banklarında ümumi kredit qoyuluşlarının xüsusi çəkisi və onların illər üzrə dəyişiklik templəri əks olunmuşdur. Gördüyümüz kimi, ümumi kreditlərin verilməsi kateqoriyası hər il artımla müşahidə edilmişdir. Bu hal 2015-ci ilin fevral ayına qədər davam etmişdir. Devalvasiyadan sonra kreditlərin xüsusi çəksində kəskin azalma müşahidə olunmağa başlanmışdır. Burada diqqət yetirilməsi lazım olan digər bir məqam, sığorta fondlarına verilən kredit miqdarının 2014-cü ildən azalmağa meyilli olmasıdır.

Cədvəl 2.2

Azərbaycanın kommersiya banklarında kreditlərin quruluşu

Tarix	Ümumi Kreditlər	Sığorta fondlarına Verilən İzlənilən Kreditlər (yüz manat)	İzlənilən Kreditlər/ümumi Kreditlər(yüz manat)	Qarşılığı	(İzlənilən kreditlər-qarşılıq) / Ümumi Kreditlər	Qarşılıq/ Ümumi Kreditlər
01.01.2010	239.696.474	7.856.987	0,032778901	5.724.998	0,008894536	0,02388436
01.01.2011	296.075.805	5.374.564	0,018152662	5.462.454	-0,00029685	0,01844951
01.01.2012	332.399.349	5.174.155	0,01556608	4.190.083	0,002960511	0,01260557
01.01.2013	475.109.122	5.369.620	0,011301867	4.249.950	0,002356659	0,00894521
01.01.2014	483.647.655	6.136.220	0,012687377	4.644.531	0,003084247	0,00960313
01.10.2015	720.357.840	5.822.704	0,008083072	4.403.972	0,001969482	0,00611359
Orta	424.547.708	5.955.708,333	0,016428.327	4.779.331,333	0,003.161.431	0,013.266.895

Mənbə: Cədvəl Mərkəzi Bankın məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

”Araşdırılan quruluşun, texnikanın, prosesin və ya vəziyyətin güclü və zəif istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdə və xarici mühitdən qaynaqlanan fürsət və təhdidləri təyin etməkdə istifadə olunan texnika” kimi başa düşülən SWOT analizi müəssisələrə strategiyalarını və taktikalarını inkişaf etdirməzdən əvvəl məlumat verməkdə və təşkilati analizləri üçün bir çərçivə təqdim edir. SWOT sözü bəzi İngilis sözlərin baş hərflərindən yaradılmış qisaltmadır. bunlar; Strength, Weakness, Opportunity və Threat (www.cowiprojects.com). Azərbaycan dilində isə eyni sözlərin qarşılığından faydalanılaraq (güclü cəhətlər, zəif cəhətlər, imkanlar, təhdidlər) GZİT analiz şəklində istifadə olunur. Bu analiz daxilində iştirak edən elementlər anlayış olaraq aşağıdakı şəkil köməyiylə araşdırıla bilər (Şəkil 2.4). [15; 143].

Şəkil 2.4

GZİT (SWOT) analizi



Mənbə: <http://www.banusamanci.com/index.php/2016/02/12/swot-analiz-nasil-yapilir/>

[42]

GZİT (SWOT) analizində iki siyahı hazırlanır. GZ siyahısı və İT siyahısı. GZ siyahısı müəssisələrin sahib olduğu qaynaq və qabiliyyətlərə bağlı olaraq güclü və zəif olduğu başlıca istiqamətlərini izah edir. İT siyahısı da müəssisələri bir fürsət ya da təhdidlə qarşı-qarşıya buraxan mühit şərtləri və davamlı meydana gələn dəyişiklikləri izah edir. İT siyahısı əvvəl hazırlanmalıdır. Bunun səbəbi belə bir siyahının müəssisə və ya məhsulun güclü və zəif yönlərindən hansılarının nəzərə alınması lazım olduğu ilə bağlı ipucları daşmasıdır. Məsələn; əgər rəqiblər məhsullarını satmaq üçün effektiv internet web səhifələri açıblarsa və şirkət də hələ öz web səhifəsinin dizaynını belə hazırlamayıbsa, bu təkcə zəiflik deyil, həm də dərhal hərəkətə keçilməsini tələb edən bir vəziyyətdir. Bu iki siyahını yarada bilmək üçün müəssisələr xarici və daxili mühitlərini meydana gətirən hər bir faktorunu özləri üçün mənə dərəcəsinə görə qiymətləndirməlidir. Beləcə, bu analiz ilə yanaşı, güclü və zəif tərəfləri ilə ətraflarındakı fürsətləri və təhdidləri müəyyən edən müəssisələr təhdidlərə qarşı müdafiə olmaq üçün fürsətlərdən istifadə edərək və zəif istiqamətlərini ləğv edib güclü istiqamətləri ilə bağlı strategiyalarını yarada

biləcəklər. Bu səbəbdən SWOT analizi müəssisələr üçün qərar almada olduqca əhəmiyyətli dəstəkləyici bir vasitədir.

SWOT analizi edilərkən SWOT matrisindən faydalanıla bilər. SWOT matrisində müəssisənin daxili və xarici ekoloji faktorları tanınır və uyğunlaşdırılır. Məsələn; yeni bir strateji təşəbbüsü həyata keçirmək məqsədi ilə fərsətlərin güclü istiqamətlər ilə uyğunlaşması. Beləcə müəssisələrin özləri üçün ən əhəmiyyətli olan strategiyaları təyin etmələri və prioritetli strategiyalarını bu istiqamətdə həyata keçirmələri SO-ST-WO-WT kadrına bağlı olaraq dəyişəcək [27; 632].

Xarici mühitin təhlili [39; 32]

Xarici mühitin təhlilində məqsəd təmasda olduğumuz coğrafi sahədə trendləri, dəyişiklikləri təxmin edə bilmək və planımızı doğru bir şəkildə edə bilməkdir. Bu dəyişikliklər iqtisadiyyat, rəqabət, siyasi inkişaf, texnologiya, müştəri məlumatları... kimi müxtəlif mövzularda ola bilər.

Beynəlxalq mühitdə strateji planlaşdırma edərkən beynəlxalq müəssisə ilk olaraq maraqlandığımız bazarın olduğumuz ölkədəki iş görmə performans, insanların məhsulumuzu və ya xidmətimizi təmin edə bilmə səviyyəsini, İkinci olaraq pulumuzun dəyəri, alıcılıq səviyyəsi, inflyasiya və son olaraq məhsulumuzu xidmət verəcəyimiz sahələrdəki bazar payı ilə maraqlanmaqdır. Digər göz önünə almağımız lazım olan əhəmiyyətli xüsusiyyətlər isə hökumət təzyiqləri, dövlətçilik anlayışı, siyasi sabitlik və siyasi risklərdir. Araşdırmamız lazım olan bütün bu xüsusiyyətləri müəssisəmiz üçün ətrafda mövcud fərsət və təhdid faktorlarını ortaya qoyacaq. Bu faktorların təsbiti və qiymətləndirilməsi nəticəsində səmərəli bir strateji plan hazırlamaq mümkün olacaq.

a) mühitdə mövcud fərsət və təhdid faktorları

Mühit təhlili strategiyaçıların ekoloji faktorların müəssisə üçün yaratdığı fərsət və təhlükələrin müəyyənləşdirilməsi üçün etdikləri tədqiqatlardır. Sisteməlik şəkildə ekoloji təhlillərdə olan və diaqnozlar edən müəssisələr bu funksiyaları etməyənlərə nisbətən daha effektivdirlər. Çünki, ekoloji analizlər strategiyaçılara və plan hazırlayanlara fərsətləri əvvəldən öyrənmə və uyğun strateji seçimlərdə iştirak

etmək və planlaşdırma təmin edəcək. Bundan başqa, müəssisələr bu fəaliyyətləri sayəsində bir erkən xəbərdarlıq sistemi inkişaf etdirəcək, təhlükələri vaxtında önləyəcək və ya təhlükəni müəssisənin üstünlüyünə çevirə biləcək strategiyalar hazırlaya biləcəklər. Bu halda, strateji üstünlüklərin təmin edilməsi və seçimlərin səmərəli olması üçün müəssisə rəhbərləri davamlı və sistemli bir mühitdə analiz və diaqnoz sistemi qurmalıdırlar.

İdarəçilərin mühit təhlilinə niyə ehtiyac duyduqları barədə başlıca müəyyən ediciləri belə sıralaya bilərik:

- Firmanın mövcud strategiya və məqsədlərinə çatmaqda hansı ekoloji faktorların təhlükə yarada biləcəyinin müəyyən edilməsi,
- Firmanın mövcud strategiya və məqsədlərinə çatmaqda hansı ekoloji faktorların fürsətlər təqdim edə biləcəyinin təyin olunması.

Ekoloji analiz və diaqnozların aparılması məsuliyyəti, tək məhsullu firmalarda, əvvəlcə yuxarı idarəçilərin üzərinə düşür. Məhsul və bazarın müxtəlif olduğu şirkətlərdə bu məsuliyyət, hər iş vahidinin başında olan idarəçi ilə yuxarı idarəçilər tərəfindən paylaşılır. Müəssisələr, planlayıcıları və məsləhətçiləri bu vəzifəyə köməkçi olmaq üzrə istifadə edə bilirlər. Strateji fürsət və təhdid faktorlarının başlıcaları bunlardır;

1. Dövlət və yerli idarəetmə qaydalarına bağlı faktorlar:

Olduğumuz ölkədəki hökumət və dövlətin fəaliyyəti, müəssisənin strateji seçimlərinə təsir göstərir, müəssisənin imkan və fürsətlərini və ya təhlükələrini bəzən hər ikisinə də artırıcı təsir edir.

Məsələn dövlət, xarici malların rəqabəti qarşısında yerli istehsalçıları qoruya bilər. Bu məqsədlə idxal məhdudiyyətləri, gömrük vergiləri və anti damping tədbirləri tətbiq edə bilər.

Ya da əksinə, vəziyyətlə əlaqədar dövlət antiinhisar qanunlarla, müəssisələr arasındakı birləşmələr və ya bazar kartellərindən ibarət süni inhisarçılar dövlət tərəfindən qadağan oluna bilər.

2. Hüquqi siyasi amillər:

Siyasi mühit, indiki vaxtda dinamik bir quruluşa malik olmuşdur. Hökumətin həm beynəlxalq, həm ölkə səviyyəsində, həm də məhəlli səviyyədəki siyasi meylləri və hüquqi tənzimləmələri tez-tez dəyişə bilər.

Ölkələrin bir-birləriylə siyasi və iqtisadi cəhətdən əməkdaşlıq etmələri müəssisələrin həyatına böyük təsir edir. Xüsusilə xarici ticarət (xammal, enerji və mal alış-verişi), xarici investisiyalar, digər ölkələrlə əlaqədar maliyyə dəstək və yardımlar, əmək təklif və ya tələbi istiqamətindəki əlaqələr siyasi meyllərə bağlı olaraq inkişaf edir. Siyasi iqtidarların siyasi fikirləri istiqamətində beynəlxalq razılaşmalar əldə edərək, qoruyucu tədbirlər alaraq və ya almayaraq, xaricə açılma siyasəti güdürək və ya bağlanaraq, iqtisadiyyatı və ya müəssisələri istiqamətləndirirlər.

Digər tərəfdən dövlət və məhəlli idarələr, müəssisələrə və iqtisadiyyata artan şəkildə müdaxilə etməyə başlayıblar. Minimum əmək haqqı, qiymət idarələri, quruluş yerlərinin müəyyənləşdirilməsi, mütəşəkkil sənaye bölgələri, təşviq siyasəti, biznes təhlükəsizliyi, məşğulluq şərtləri, mühitin sağlamlığı kimi bir çox mövzuda hüquqi tənzimləmələr edilir. Hökumətin bu tənzimləmələri, müəssisənin strateji seçimləri üzərində təsirli olur, müəssisələrə istiqamətli təhlükə və fərsətləri ortaya çıxarır.

3. Maliyyə təşkilatları ilə bağlı faktorlar:

Strategiya mütəxəssisləri beynəlxalq pul bazarını, olduqları ölkələrdəki mərkəzi bankın qərarlarını və dövlətin pul ilə kredit qərarlarına bağlı hadisələri diqqətlə izləməli, mövcud vəziyyətin müəssisəyə hansı istiqamətdə təsir edəcəyinə baxmalıdır. Bundan başqa təbii ki, iqtisadi qərarları, işsizliklə əlaqədar məlumatları və qiymət-kredit nisbətini davamlı təqib edərək hansı şərtlərin özü üçün nə anlama gəldiyini yaxşıca təyin etməlidir. Bildiyimiz kimi, müəssisə, təkcə mühitdən xammal, köməkçi vəsait və yarı məmulatlar tədarük etmir. Bununla yanaşı, imkanlar əlverişli olduğu ölçüdə fəaliyyətlərini genişləndirmək məqsədiylə xarici sərmayə qaynaqlarına müraciət edərək borc istəyəcəkdir. Əgər, sərmayə xərclərini təşkil edən faiz həddi və komissiyaların nisbətləri müəssisənin gəlirlilik

nisbətindən aşağıdırsa, müəssisə borclanmaqdan çəkinməyəcəkdir. Bu səbəbdən, iqtisadi və maliyyə mühiti bir müəssisənin pullu güc mənasında ayaqda qala bilməsi üçün həyati əhəmiyyət daşıyır.

Hökumətin pul, maliyyə və vergi siyasəti, idxal ixrac rejimi kimi mövzulara istiqamətli qərarları yaxından təqib edilməlidir. Şəxs və müəssisələrdən alınan vergi növləri və dərəcələri, pul dəyərinin qorunması, revalvasiya və ya devalvasiya, emissiya həcmi, fond və resurs istifadələri, mərkəzi bankın funksiyaları kimi mövzulardakı dəyişmə və inkişafın müəssisə üçün təmin edə biləcəyi fayda və zərərlər üzərində dayanılmalıdır.

4. Rəqiblərlə bağlı faktorlar:

Müəssisə rəqabət edə biləcək firmaları təyin etdikdən sonra rəqib müəssisə ilə əlaqədar bir çox analizlər aparılır. Aparılan analizlərlə rəqib müəssisə analitik olaraq araşdırılır və istehsal tutumları, böyümə nisbətləri, xərcləri axtarılmağa çalışılır. Olduğumuz ölkədə sektorumuzla əlaqədar yerli və xarici bütün müəssisələri yaxından təqib etməli və lazımi strateji məlumatları əldə etməyə çalışmalıyıq.

5. İqtisadi amillər:

Müəssisələrin fəaliyyətlərinin müvəffəqiyyəti, hər şeydən əvvəl, istehsal etdiyi mal və ya xidmətləri uyğun bir qiymətlə satmasına; bu isə, ümumi iqtisadi quruluşdakı tarazlığa bağlıdır. İqtisadi strukturun araşdırılması zamanı nəzərə alınması lazım olan faktorlar qısaca bunlardır;

I. Milli gəlirin quruluşu: Ölkədəki ümumi milli gəlir, milli gəlirdəki ildən ilə artım dərəcələri, ictimai dərəcə arasındakı gəlir paylaşımı, adam başına düşən milli gəlirin miqdarı ...

II. İqtisadi inkişaf və investisiyalar: Ölkə iqtisadiyyatının inkişaf nisbəti, milli gəlirin qənaət nisbəti, qənaətlərin investisiyaya çevrilməsi meyli, investisiya subsidiyaları, ictimai və xüsusi sektor xərclərinin məbləği, inkişaf planlarına görə inkişaf sahələri.

III. İnflasionist və deflasionist meyillər: İnflyasiya, satın alma gücünü azaldan və ya istehsal daxilolmalarındakı qiymət artımları səbəbi ilə məmulatın

xərclərini artıran bir faktor olaraq, müəssisənin maliyyə quruluşu üzərində əhəmiyyətli təsirlərə malikdir. Xüsusilə müəssisənin çıxardığı mal və ya xidmətlərin qiymətlərindəki inflasionist və ya deflasionist meyllərin müəssisənin maliyyələşdirilməsinə təsirləri diqqətlə araşdırılmalıdır.

IV. İqtisadiyyatın inkişaf dövrəsi: Bir iqtisadiyyat; depressiya, inkişaf, abadlıq və rifah səviyyəsi olmaq üzrə dörd dövrdə araşdırıla bilər. Bəzi fəaliyyət budaqları bu sahələtdəki dəyişmədən olduqca təsirlənir. Bundan başqa iqtisadi dalğalanmalar, müəssisələr üzərində müsbət və mənfi bir çox təsirə malikdir.

V. Xarici ticarət və ödənişlər tarazlığı: Ölkədəki xarici ticarətin vəziyyəti və bunun ölkə daxilindəki təsiri, ödənişlər büdcəsində artıqlıq və ya kəsir verməsi, gömrük divarları, ixracatı və ya idxalı təşviq edən siyasət müəssisə qərarlarını müəyyənədicisi ola bilər. Müəssisələr çalışacaqları ölkələrdəki bəhs edilən iqtisadi ünsürlərə çox əhəmiyyət verməli və strateji planlarını möhkəm iqtisadi təməllərə oturtmalıdırlar.

6. *Sosiomədəni amillər:*

İnsanların davranışları və sosiomədəni dəyərlər, müəssisələrə təsir edən digər əhəmiyyətli faktor qrupudur. Texnologiya qədər sürətli olmasa belə, sosiomədəni faktorlar da dəyişməkdədir. Həm müəssisə daxilində işçilərin davranış və ictimai xüsusiyyətlərindəki dəyişmələr, həm istehlakçıların və onlara təsir edən cəmiyyətin davranışlarındakı dəyişmələr, bu insanların ehtiyaclarını qarşılamaq məqsədiylə qurulmuş müəssisələrdə də dəyişməyə səbəb olacaq.

I. Müəssisədə işçilərin dəyərləri: Əmək şərtləri, iş saatları, yer dəyişdirmə, həyatın xüsusiyyətini inkişaf kimi işə istiqamətli gözləmələrlə yanaşı, müəyyən bir nüfuzun yaxın nəzarəti altında işləmək istəməmək kimi dəyərlərdən ibarətdir. Son vaxtlar işləyən insanların, gördüyü işə hakim olma istəkləri artmış və həmçinin öz işində iş meylləri artmışdır.

II. İstehlakçıların dəyər və davranışları: müəssisənin fəaliyyətinə təsir edən və hətta formalaşdıran ən əhəmiyyətli faktor, istehlakçıların davranışlarıdır. İstehlakçıların gəlir səviyyəsi, içində olduğu həyat mərhələsi, şəxsi və ailəvi

xüsusiyyətləri, sayı, dəyər və tutumları və bunlarda meydana gələ biləcək dəyişikliklər göz önünə alınmalıdır.

III. İstehlakçıların və işçilərin üzvü olduğu qrupların tutum və davranışları: Bu qrupların norma və dəyərləri, üzlər üzərində əhəmiyyətli təsirə malikdir. Qrup normaları və davranışlarında meydana gələ biləcək dəyişikliklər, istehlakçılar və çalışanlar vasitəsilə müəssisənin strategiyasını da dəyişdirəcək.

IV. Cəmiyyətin tutum və dəyərləri, əxlaqi quruluşu və demoqrafik xüsusiyyətləri: müəssisənin mallarını satdığı mühitdəki tutum və dəyərləri ilə bunlarda ortaya çıxacaq dəyişikliklər müəssisənin strategiyasına təsir edəcək. Dəyər və tutumlara bağlı olaraq, həyat tərzı və bu səbəbdən mal və xidmətlərə olan tələbin miqdarı, növü və xüsusiyyətində dəyişmələr meydana gələ bilər. Bu səbəblə fəaliyyətdə olan mühitdəki xalqın həyat tərzı, ehtiyaclarının xüsusiyyətləri, gəlir səviyyəsi, təhsil və mədəniyyət səviyyəsi, yaşı, ailələrin sayı və xüsusiyyətləri, əhalinin artım sürəti, coğrafi bölgələrə görə demoqrafik xüsusiyyətləri öyrənilməlidir. Bundan başqa, ənənə və adətlər, əxlaqi dəyərlər, cəmiyyətin xoş qarşılamadığı tutum və davranışlar müəssisənin fəaliyyəti üçün təyin edici faktorlar kimi nəzərə alınmalıdır.

V. Sosial dəyişmənin sürəti, mahiyyəti və səbəbləri: Ümumi mənada ictimai dəyişmələr, sürətli olmamaqla yanaşı, moda kimi bəzi həvəs və anlayışlar olduqca tez dəyişə bilər. Bu baxımdan ictimai dəyişmənin sürəti və keyfiyyəti yaxşı müəyyən edilməli və dəyişikliyi ortaya çıxaran səbəblər müəyyənləşdirilməlidir.

7. Təbii mühit faktorları:

Son illərdə ölçüsüz və məsuliyyətsiz bir iqtisadi inkişafın nəticəsi olaraq, mühitin çirkliliyi əhəmiyyətli ölçüdə artmışdır. Ekoloji tarazlıqdakı pozulmanın və bu səbəbdən insan həyatındakı gözəlliklərin yox olmağa başladığının fərqiə varan bir çox ölkə, buna səbəb olan müəssisələrin fəaliyyətlərinin qadağan edilməsinə və ya məhdudlaşdırılmasına qərar verir. Bununla yanaşı, mühitin çirkliliyinin qarşısını ala biləcək tədbirlərin alınması, olduqca xərclərin artmasına səbəb olur. Hökumətlər, bu mövzularda da tənzimləmələr edərək və hətta daha çox ticarət və xidmət sektorlarını dəstəkləyərək, mühitin çirkliliyinə gətirib çıxara biləcək sənaye

müəssisələrini bir növ cəzalandırırlar. Planlarımızı olduğumuz ölkənin mühit tətbiqlərinə uyğun planlamalıyıq. Əks təqdirdə ağır cəzalarla qarşı-qarşıya qala bilərik.

8. Texnologiya inkişafı:

Texnologiya, beynəlxalq ümumi ətraf mühitin ən sürətli dəyişən elementidir. Müəssisənin mövcud xammalları istehsal üsul və prosesləri, istifadə maşınlarındakı dəyişmə və inkişaf, eyni zamanda qeyri-müəyyənlik və risk ortaya çıxarır. Texnologiya dəyişiklikləri, müəssisə üçün böyük fürsətlər təqdim etdiyi kimi, onun mövcudiyyətini təhlükəyə aparır. Yeni texnologiyalar, yeni xammalların istifadəsi ilə yeni mal və ya xidmətlərin istehsalını da özü ilə gətirə bilər. Məsələn, maye yağlarda plastik qablarını istifadəsiylə yanaşı, tənəke qutu istehsalçıları böyük bir böhranla qarşılaşırlar. Oxşar xammalların istifadə yeni məmulatların çıxarılması və ya istehsal prosesində dəyişiklik edilməsi isə, müəssisəyə əhəmiyyətli fürsətlər doğura bilər. Ancaq burada texnologiya dəyişikliklərinin iqtisadiyyatın hər sektoruna eyni nisbətdə təsir etməyəcəyi təkrarlanmalıdır. Bunun üçün bu nöqtələrə diqqət etmək lazımdır;

I. Müəssisə fəaliyyət göstərdiyi sənaye qolundakı araşdırma-inkişafetdirmə səylərinin sıxlığını yaxşı bilməlidir. Çünki texnologiya dəyişiklik; müəssisənin ətrafındakı yenilikçi mühitə, fəaliyyət qolunun yeni kəşflərə açıq olmasına, dövlətin dəstəyi və təşviqin olub olmaması ilə əlaqədar olaraq sürətli və ya yavaş reallaşır.

II. Texnologiyanın dəyişmə sürəti nəzərə alınmalıdır. Bir ölkədəki texnologiya dəyişmələrin sürətini ölçmək asan olmamaqla yanaşı, patent və markaların sayı ilə bunlardakı illik artım dərəcələri əsas götürülə bilər.

III. Ölkə daxilindəki və xaricindəki texnologiyanın mövcud quruluşu və inkişaf potensialı müəyyən edilməlidir. Bunun üçün araşdırma-inkişafetdirmə fondlarının hansı fəaliyyət sahələrində toplandığını təsbit etmək lazım olacaq. Beləcə texniki irəliləyişlərə hansı budaqlarda daha çox əhəmiyyət verildiyi, gələcəkdə ən çox ümid bağlanmış fəaliyyət qollarının nələr olduğu haqqında fikir yürütmək asanlaşacaq.

Daxili mühitin təhlili

Xarici mühitin təşkilat üzərindəki tələbləri firmanın öz qaynaqları tərəfindən qarşılanmaq məcburiyyətindədir. Lakin bir müəssisənin fəaliyyəti və xüsusiyyətlərinin hər zaman mükəmməl olması gözlənilə bilməz. Hər təşkilatda fərqliliklər olsa belə, müxtəlif zəif və güclü istiqamətlərə malikdir. Əhəmiyyətli olan firmanın bu zəif və güclü cəhətlərini tanıması, analiz etməsi və onlardan lazımi dərs və nəticələri çıxararaq, öz mənfəəti istiqamətində istifadə edə bilməsidir. İdarəçilərin qərarlarını verməsində bu xüsusiyyətlərin payı çox böyükdür.

Yaxşı bir strategiya və planlaşdırma sistemi mövcud fəaliyyətləri düzəltməyi zəruri edir. Mövcud fəaliyyətlərin düzəldilməsi və hətta yeni fəaliyyətlərdəki müvəffəqiyyət şanslarının qiymətləndirilməsi isə müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin araşdırılmasını tələb edir. Müəssisə qiymətləndirmə, səhvləri düzəltmə imkanını təmin edən daxilə baxış fəaliyyəti kimi xarakterizə edilə bilər. Bəzi mütəfəkkirlərə görə bu fəaliyyət “müəssisənin şəxsiyyətini ortaya qoyma” səyi olaraq da xarakterizə edilir. Çünki bu faktor və işçilərin yaxşı bir şəkildə ortaya qoyulması strategiyaçılara (müəssisə yuxarı idarəçilərə və qərargahlara) müəssisə üçün ən uyğun planı qurma imkanı verə biləcək.

Müəssisənin məqsədlərinə çatmasında səmərəli ola biləcək fəaliyyətlər bütövlükdə müəssisəni əhatə edir, yəni müəssisənin daxilində iştirak edən hər departament strateji qərarlarda rol oynayır. Bu fəaliyyətləri bu şəkildə ümumiləşdirə bilərik: müəssisə rəhbərliyi, maliyyə mövqeyi və tədbirlər, araşdırma-inkişaf etdirmə, insan qaynaqları, marketinq və s.

1. Marketinq və paylama faktorları:

Marketinq və paylama faktorlarını müəyyən etmək üçün müəssisə analizlər aparır. Müəssisə strategiyası baxımından bu analizlər, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahələrdə çıxarması lazım olan əsas məhsulları, bu məhsulların satılacağı bazar hissələrini və bunlardakı inkişafı qiymətləndirmə üzrə aparılır. Marketinq ayrıca məhsulların paylama kanalları, markanın qorunması, rəqəbatlı qiymət, müştəri təyin etməsi, firma imici kimi faktorları da əhatə edir. Beləcə

müəssisənin marketinq cəhətdən güclü və zəif olduğu məqamlar ortaya çıxmış olacaq.

2. Maliyyə və mühasibat faktorları:

Firmanın çox diqqətli araşdırılması lazım olan fəaliyyətlərinin başında maliyyə quruluşu gəlir ki buraya gəlirlilik, maliyyələşdirmə, vergi mövqeyi və mühasibat sistemi kimi faktorlar daxildir. Digər tərəfdən müəssisənin pul vəsaitlərinin hərəkət vəziyyəti ilə maliyyə xərclərinin (faiz və komissiyalar) azaldılması, ya da ortadan qaldırma imkanları analiz edilməsi lazım olan iki elementdir.

Maliyyə nisbətləri bu mövzuda istifadə edilən ən əsas alətlərdəndir. Bu məqsədlə maliyyə resursları ilə əlaqədar təkcə keçmiş və bu günə bağlı vəziyyət analizləri deyil, qısa və uzun dövrlü bəzi ümumi təxminlərdə də edilir və planlamalar aparılır. Beləcə müəssisə gələcəkdəki strategiyası ilə əlaqədar olaraq düzəldiləcək məqamları müəyyən edəcək.

3. Araşdırma-inkişafetdirmə və texnologiya faktorları:

Bu faktorlar texniki inkişaf, texniki ixtira, kəşf və bunlarla əlaqədar olaraq aparılan araşdırma və inkişaf etdirmə fəaliyyətləri ilə bağlıdır. Texniki inkişaf, yeni məhsulların bazara çıxarılmasına, yeni istehsal satış və ya paylama prosedurlarının tətbiq olunmasına imkan verir.

4. İstehsal və təchizat faktorları:

Bu mövzuda müzakirə olunacaq məsələ, müəssisənin bütün istehsal vasitələri və qurğular olacaq. Bu istehsal vasitə və təchizatının tam gücü ilə effektiv şəkildə istifadə edilib edilmədiyi və iki istehsal vahidinin eyni bina içində şüurlu şəkildə işləyə bilməsi məqamı müəssisənin hansı baxımdan güclü, hansı baxımdan zəif olduğunu bizə göstərəcək.

5. Sənaye əlaqələri və personalın idarə olunması faktorları:

Müəssisənin həmkarlar ittifaqı ilə yaxşı əlaqələr inkişaf etdirə bilməsi müsbət bir strateji üstünlükdür. Bununla yanaşı, personalın yaxşı seçilməsi, yaxşı təhsilli olması, istismara bağlılığı və bunlarla bərabər müəssisədəki qiymətlər, iş gücü dövrü, iş gücü xərcləri müəssisəni üstün, ya da ziyanlı vəziyyətə sala bilər.

Məsələn, işçilərinin motivasiyasını böyük ölçüdə reallaşdırmış, şirkət mədəniyyəti yarada bilmiş firmalar, rəqibləri qarşısında böyük üstünlüklər əldə etmə şansına malik olurlar.

6. Müəssisəni qiymətləndirmədə sinerji (qarşılıqlı təsir) faktorları:

Sinerji faktoru, müəssisənin inkişaf və böyümə strategiyalarının seçilməsi və planlaşdırılması məhsullar, bazarlar və müəssisənin xüsusiyyətləri arasında uyğunluğun təmin edilməsinə yarayan bir analiz mövzunu təşkil edir. Əslində müəssisə sinerjisinin analizi müəssisənin bir çox güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirməsinə imkan təmin etməsi baxımından çox əhəmiyyətlidir.

7. Müəssisənin idarəetmə resursları ilə əlaqədar faktorlar:

Bu faktorlar müəssisənin məqsədlərinə çatma qabiliyyətini göstərir. Müəssisənin idarəetmə forması, təşkilati quruluşu, mövcud iş birliyi, xəbərləşmə imkanları, funksiyalarının fəaliyyəti, tərkib və kompüter texnologiyasının fəaliyyəti, dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyəti də zəif və güclü tərəfləri ortaya qoyan ünsürlərdir.

2.3. Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın əsas problemləri

Strateji planlaşdırma mexanizmi mövcud vəziyyətin, inkişaf istiqamətlərinin və perspektivlərin müəyyənləşdirilməsi, idarə etmə sisteminin və planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi, müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyaları vasitələrindən səmərəli istifadə olunması, tədqiqat işlərinin təşkili və inkişaf etdirilməsi, təşkilatda iş sisteminin səmərəli qurulması, koordinasiya olunması və nəzarətin reallaşdırılması, təşkilatın fəaliyyətinin müəyyən indikatorların köməyi ilə qiymətləndirilməsi məqsədilə tətbiq edilir.

İstehsalatda müəyyən münasibətlər baş verir. Bunlardan ən çoxu iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji münasibət olur ki, bu da idarəetmənin aparılmasında müxtəlif təsir etmə, təşkil etmə, nizamlaşdırma və s. vasitələrin tətbiq edilməsini tələb edir. İdarəetmə mexanizmi idarəetmənin ümumi prinsipləri, qanunları, idarəetmə məqsədləri, idarəetmə funksiyaları və metodları ilə sıx surətdə bağlıdır.

Və ya onların bir-birilə əlaqələndirilməsi sistem halında tətbiq edilməsi idarəetmə mexanizminin fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ən zəruri problemlərdən biri xalq təsərrüfatı mexanizmlərinin bir-birilə əlaqələndirilməsi, onları əmələ gətirən komplekslərdən planlı surətdə idarə oluna bilməsidir. İdarəetmə metodları idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas qanunlarını, tələblərini, idarəetmə təcrübəsində qarşılıqlı surətdə həyata keçirilməsinin forması və daşıyıcısıdır. Eyni zamanda idarəetmə funksiyalarının və prinsiplərinin əməli təzahürünün təsir vasitələri və mexanizmidir. Bu mexanizm ilə idarəetmənin plana uyğun həyata keçirilməsi baş verir. Məsələn: iqtisadi metodlar təsərrüfat fəaliyyətinin maddi cəhətdən inzibati təşkil etmək və nizamlaşdırmaq vasitəsilə, mənəvi metodlarla insanların ictimai fəaliyyətinin, yəni maddi cəhətdən inzibati metod, təşkilətmə və fədakarlığını artırma, hüquqi metodlar isə təsərrüfat və ictimai fəaliyyəti təmin etmə müəyyən qayda qanun ilə təsir edir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan hüquqi və iqtisadi islahatlar dövlət idarəetmə sisteminin köklü dəyişikliyinə səbəb olmuşdur. Bu dəyişikliklər də Azərbaycan Respublikasının strateji idarə edilməsini bir daha sübut etmişdir.

Respublikanın yeni Konstitusiyasında hakimiyyətlərin bölgüsü prinsipinin təsbit olunması ilə (7-ci maddə) dövlət aparatının aparıcı bölməsi olan dövlət idarəetmə orqanları icra hakimiyyəti subyektlərinə dəyişdirilmiş, əmək bölgüsü hakimiyyət bölgüsü ilə əvəz edilmişdir. Dövlət idarəetmə sistemi hər bir orqanın funksiya və məqsədlərinin dəqiqləşdirilməsi, əlaqələndirmə qroseslərini, orqanlarının təşkilati strukturunun strateji məqsədlərə uyğunluğunun təmin olunmasını, səlahiyyətlərin həvalə olunmasının səmərəli sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiq olunması, qərar qəbulu qrosesinin formal qrosedura və mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, qərarların məqsədlərə yönümlülüyünün və qəbul olunmuş qərarların keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün kriteriyaların müəyyənləşdirilməsi, qərar qəbulunun kollegial formalarından geniş istifadə olunması, qərar qəbulu qrosesində şəffaflığın təmin olunması, əməkdaşların qərar qəbulu qrosesinə cəlb olunmasının genişləndirilməsi, nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, səmərəli əks əlaqə sisteminin yaradılması, işə qəbulun və

qulluqda irəliçəkilmənin qeşəkarlığa əsaslanan sisteminin tətbiq edilməsi, kadrların ixtisasının artırılmasına və yenidən hazırlanmasına diqqətin artırılması, maddi və mənəvi stimullaşdırma metodlarının təkmilləşdirilməsi, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqinə diqqətin artırılması, hər bir sahənin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla səmərəlilik göstəriciləri, standartları və normativləri sisteminin işlənilib hazırlanması və s. özündə birləşdirir.

Azərbaycanda strateji planlaşdırma idarəetməyə xas olan xüsusiyyətləri müsbət istiqamətdə dəyişməkdir. Şirkətlər öz fəaliyyətlərini müştərilərinin biznes problemlərinin həllinə yönəldir. Müştərilərinin davamlı müvəffəqiyyət qazanması üçün şirkətlər onlara daha effektiv qərarların qəbul olunması və bu qərarların praktiki fəaliyyət sahələrinə köçürülməsində yardım edir.

Strategiya dövlətin tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatması üçün müəyyən edilmiş hərtərəfli və uzun müddətli kompleks planı özündə ehtiva edir. Strategiya idarəedici tərəfindən hazırlanır, lakin onun reallaşdırılması bütün idarəetmə səviyyələrində iştirakı nəzərdə tutur. Strateji plan, konkret şəxsə nəzərən deyil, ümumilikdə dövlətin inkişafı nöqtəyi-nəzərindən işlənilib hazırlanmalıdır. Strateji plan real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) və geniş tədqiqatlara əsaslanmalıdır. Hazırkı biznes dünyasında səmərəli rəqabət aparmaq üçün dövlət tez-tez bazar, rəqabət və digər amillərə görə də çoxlu məlumat toplamaqla və onları analiz etməklə məşğul olmalıdır. Strateji planlar elə hazırlanmalıdır ki, uzun müddət dəyişməz qalmaqla kifayətlənməyib, həmçinin lazım olduqda dövlətin fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq və yeni yönləndirməklə dinamizmi və elastikliyi təmin etmiş olsun. Ümumi strateji plana dövlətin uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətlərini istiqamətləndirən kompleks tədbirlər programı kimi baxmaq lazımdır. İdarəetmə mövcud strateji alternativlərə nəzər yetirdikdən sonra konkret strategiyaya diqqət edib onu seçə bilər. Strategiyanın seçilməsində əsas məqsəd dövlətin uzun müddətli səmərəli fəaliyyətini maksimum dərəcədə artırmaqdır. Strategiya seçmə müəyyən edilərkən bu seçim birmənalı olmalı deyil. Hər hansı konkret seçimə bağlı olmaq gələcək strategiyanı məhdudlaşdırma bilər, bu səbəbdən qərar qəbul edən zaman əsaslı araşdırmalara və

qiymətləndirməyə söykənmək lazımdır. Bu zaman strategiya seçməyə təsir edən aşağıdakı müxtəlif faktorlar mütləq nəzərə alınmalıdır:

Sxem 2.1

Strategiya seçməyə təsir edən faktorlar



Mənbə: Sxem müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Mövcud və ya yeni yaranan biznesin lazımi istiqamətdə düzgün inkişaf etdirilməsi üçün tələb olunan vacib alətlərdən biri də planlaşdırma və ya Biznes-planın tərtib olunmasıdır. Biznes-plan, biznesin mövcud olmasına və ya yeni yaradılmasına baxmayaraq, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanı qabaqcadan planlaşdırmağa, daha doğrusu, ideyanın təyinatını müəyyənləşdirməyə, biznes mühitini araşdırmağa, mövqeyini təyin etməyə, inkişafını proqnozlaşdırmağa, üstün və çatışmayan cəhətlərini dərinlən öyrənməyə və s. şərait yaradır. Bu mənada, Biznes-plan sahibkarlıq fəaliyyətinin uzunmüddətli və dayanıqlı inkişafını təmin etmək üçün vacib alətlərdən hesab edilir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, yeni ideyanın həyata keçirilməsində planlaşdırmanın lazımi səviyyədə aparılmamağı, adətən gözlənilməz problemlər əmələ gətirir. Məhz yeni ideyanın həyata keçirilməsi üçün bütün aspektlər nəzərə alınmaqla düzgün tərtib olunmuş biznes-planın mövcudluğu müsbət nəticələrin əldə edilməsi üçün zəmin yaradır. Biznes-plan, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın dərin analizini, həyata keçirilmə prosesində qarşılaşması mümkün olan problemlərin öyrənilməsini və bu problemlərin həlli yollarının tapılmasını təmin edir. Həqiqətən də, düzgün tərtib olunmuş biznes-plan, son nəticədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin məqsədəuyğun olub-olmamağını, bu ideyanın həyata keçirilməsinə sərf ediləcək vaxt, güc və maliyyə vəsaitlərinin

özünü doğruldub-doğrultmayacağından xəbər verir. Beləliklə, məlum olur ki, hər bir ideyanın həyata keçirilməsi üçün biznes-planın mövcudluğu dövrümüzün vacib tələblərindəndir.

Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın problemlərindən danışarkən ölkədə aparıcı sahələrdən biri olan bank sektoru və onun strateji planlaşdırma problemlərindən danışmamaq olmazdı.

Azərbaycanda və bir çox MDB dövlətlərində bir sıra hallarda banklarda strateji planlaşdırma tərtib edilən zaman hədəflərə deyil, daha çox illik büdcəni və onun yerinə yetirilməsi üsullarına əhəmiyyət verilir. Qanunvericilikdə tez-tez dəyişikliklərin olması, yeni-yeni qanunların və aktların tərtib olunması və xarici faktorların ani kəskin dəyişmə ehtimalının olması bankların idarə olunmasında problemlərin həlli məqsədi ilə əhəmiyyətli, məsul və ani qərarların qəbul olunması zərurətini doğurur ki, buda strateji plana belə yanaşmanın olmasının əsas səbəbidir. Ona görə də, əksər bank rəhbərləri xarici faktorların belə dəyişən qeyri-stabil dövründə strateji planlaşdırmanın vacibliyini görmür və onun tərtibinə vaxt sərf etmək arzusunda olurlar.

Təbii ki, bu cür yanaşma tərzii doğru qəbul edilə bilməz. Məsələn, xarici və ya daxili ünsürlər səbəbiylə bazarda payının azaldığını görən banklar, bir qayda olaraq, reklam alətlərinə və yeni passiv və ya aktiv məhsulların istehsalına müraciət edirlər. Kredit vermə şərtlərinin çətinləşdiyi və problemli kredit portfelinin artdığı vaxt yalnız kredit verməyi dayandırırılar. 2008-ci ildə bütün dünya banklarında yaşanan böhran zamanı Azərbaycan banklarının az qala hamısı belə bir problemlə qarşılaşmışdılar. Amma məsələnin belə həlli böyük ehtimalla müvəffəqiyyətə gətirmir. Bankın kredit verməyi dayandırması yalnız bankın gəlir qaynaqlarının ixtisarına gətirib çıxarır və bu yolla kredit portfelinin keyfiyyəti yüksəlmir və problemlərin belə həlli istənilən nəticəni vermir.

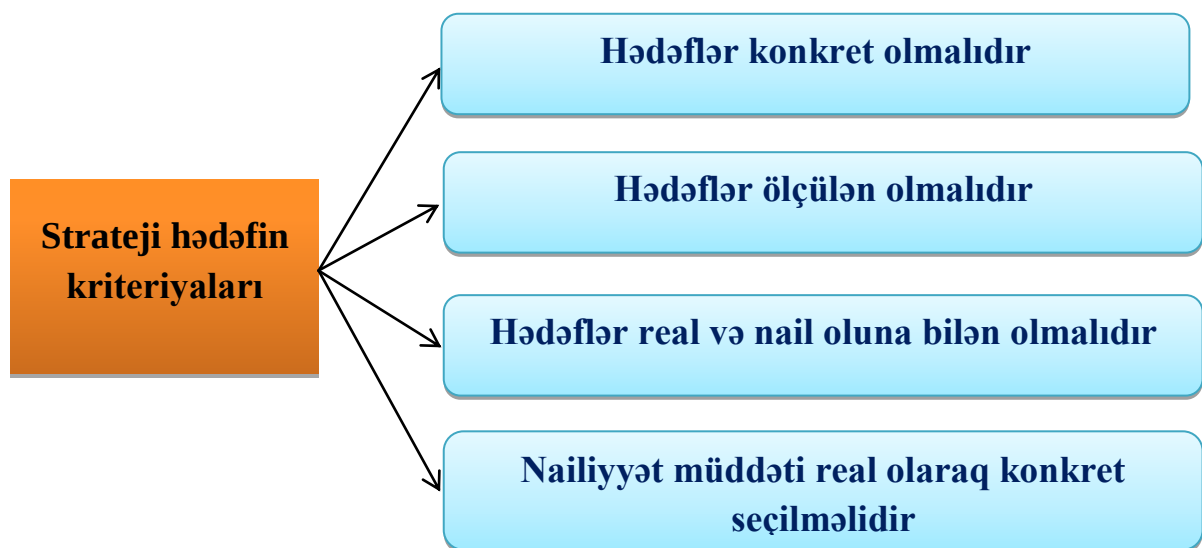
Strateji planlaşdırma davamlı dəyişən bazar şərtləri və dövlət tənzimlənməsi qaydaları daxilində bankın məqsədi və qaynaqlar arasında uyğunlaşmanın idarə olunmasını əks etdirir. Hər bir strateji plan özündə bankın inkişafını əks etdirməklə yanaşı, bəzi istənməyən vəziyyətlərdə bankın fəaliyyətinə müdaxilə edəcək

tədbirləri və mexanizmləri içində birləşdirməlidir. Strateji planın düzgün tərtib olunması, bir qayda olaraq, bankı itkilərə məruz qalmaqdan qoruyur.

Strateji plan birbaşa bankın gələcək fəaliyyətinin inkişaf istiqamətlərini müəyyən edir və meydana gələ biləcək böhrandan “qaçma” imkanını təmin edir. Strateji plan tərtib olunarkən, Direktorlar şurası bankı “aparmaq” istədikləri real nöqtəni təyin edirlər və strateji plan bu nöqtəyə çatmaq üçün tədbirləri əks etdirir. Hədəflər təyin olunarkən strateji orientirlərdən istifadə edilir. Strateji orientirlər bankın inkişafının ümumi görünüşünü, onun inkişaf istiqamətlərini (aktiv-passiv əməliyyatlar üçün prioritetlər, regional strategiya, segment prioritetləri,) bankın bazarda sərgilədiyi mövqeyini özündə əks etdirir.

Sxem 2.2

Strateji hədəfin kriteriyaları



Mənbə: Sxem müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Beləliklə, bu kriteriyalar strateji orientirlərin obyektiv olaraq müəyyənləşdirilməsini təmin edir.

İkinci alt mərhələ ötən illərdə bankın inkişafının və səmərəliliyinin artmasına səbəb olan xarici mühit amillərinin müəyyənləşdirilməsi üçün həmin amillərin proqnozlaşdırılması və gələcəkdə bankın fəaliyyətinə necə təsir edəcəklərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Cədvəl 2.3

Maliyyə hesabatlığı

(min AZN)	2013	2014	2015
<u>Balans</u>	Plan	Plan	Plan
CƏMİ AKTİVLƏR	78 071	204 920	329 981
Pul vəsaitləri və qısamüddətli aktivlər	6 373	12 951	21 700
Hüquqi şəxslərə kreditlər	36 551	102 711	163 784
Fiziki şəxslərə kreditlər	20 973	63 022	110 373
Banklara kreditlər	10 000	20 000	30 000
Əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər	4 871	7 413	8 833
Hesablaşmalar və sair aktivlər	2 136	2 049	3 300
Mümkün zərərlər üzrə ehtiyatlar	(2 833)	(3 226)	(8 009)
CƏMİ PASSİVLƏR	78 071	204 920	329 981
CƏLB OLUNMUŞ VƏSAİTLƏR	69 644	170 745	294 148
Hüquqi şəxslərin vəsaitləri	6 865	14 622	22 506
Fiziki şəxslərin vəsaitləri	3 914	11 974	22 758
Bankların vəsaitləri	53 528	128 134	232 869
Subordinasiya olunmuş borc	5 337	15 800	15 800
Hesablaşmalar və sair passivlər	0	215	215
ŞƏXSİ VƏSAİTLƏR	8 427	34 175	35 833
Nizamnamə kapitalı	23 815	53 690	53 690
Fondlar və ötən illərin bölüşdürülməmiş mənfəəti	(8 685)	(15 388)	(19 515)
Cari ilin bölüşdürülməmiş mənfəəti	(6 703)	(4 128)	1 658
<u>Mənfəət və zərərlər haqqında hesabat</u>			
Faiz gəlirləri	6 270	18 497	36 665
Faiz xərcləri	(3 645)	(8 753)	(15 999)
Xalis faiz gəlirləri	2 625	9 744	20 666
Xalis komissiyon gəlirləri	238	833	1 460
Mümkün zərərlərə qarşı ehtiyatların yaradılmasından/bərpa olunmasından əvvəl əməliyyat gəlirləri	2 863	10 577	22 126
Mümkün zərərlərə qarşı ehtiyatların yaradılması / bərpasının nəticəsi	(190)	(1 708)	(4 783)
Ehtiyatların yaradılması/bərpa olunmasını nəzərə almaqla əməliyyat gəlirləri	2 673	8 869	17 343
İnzibati-idarəetmə xərcləri	(9 376)	(12 996)	(15 270)
Mənfəət	(6 703)	(4 128)	2 073
Vergi		-	(415)
Xalis gəlir	(6 703)	(4 128)	1 658

Mənbə: Bank VTB (Azərbaycan) ASC-nin 2013-2015-cü illərə olan strateji planı .[8;21]

Strateji idarəetmədə yaranan problemləri aradan qaldırmaq üçün dövlət idarəçiliyik orqanlarının vəzifələrini bir sıra qanunverici normalar şəklində bərkitmək məqsəduyğundur: onların səlahiyyətinə uyğun olaraq informasiya resurslarının formalaşması; dövlət resursları olan başqa orqanlara, təşkilatlara və fiziki şəxslərə məlumat verilməsi; idarəetmə prosesində milli informasiya resurslarından istifadə; aktual vəziyyətdə dövlət informasiya resurslarının saxlanması; informasiya resurslarından istifadə vaxtı dövlətin xidməti məxfi sirrinin qorunmasına təminat vermək lazımdır.

Dövlət idarəçiliyinin strateji səmərəliliyinin təkmilləşdirilməsi üçün cəmiyyətin tələbat və ehtiyaclarına müvafiq məqsədlərin dövlət idarəçiliyi prosesində həyata keçirilməsi; məqsədlərin idarəçilik prosesində reallaşdırılması, obyektiv dövlət idarəçiliyinin qərar və fəaliyyətinin müvafiq nəticələri ilə tutuşdurulması; dövlət idarəçiliyinin obyektiv nəticələrinin cəmiyyətin tələbatları və mənafeleləri ilə tutuşdurulması; dövlət idarəçiliyi ilə əlaqədar ictimai məsrəflərin müvafiq obyektiv nəticələrlə tutuşdurulması; mümkün olan idarəçilik potensialının onun real istifadə dərəcəsi ilə tutuşdurulması; bütövlükdə cəmiyyətin real tələbat və ehtiyaclarının dövlət idarəçiliyi ilə reallaşdırılması, onun hüquqi təminatı və tənzimlənməsi aparılmalıdır.

Fəslin yekununda VTB bankın strateji məqsədlərinin reallaşdırılmasında tərtib etdiyi strateji plana nəzər salmaq (Cədvəl 2.3.)

Cədvəldən görüldüyü kimi, bankın cəmi aktivlər üzrə strateji planı 78 071 təşkil etmiş, növbəti illərə proqnozu ondan iki-üç dəfə artıq olmuşdur. Cəlb olunmuş vəsaitlər 69 644 planlaşdırılsa da, proqnozlar bundan iki dəfə, yəni 170 145, növbət il üçün isə 294 148 təşkil etmişdir. Bu siyahını cədvələ müvafiq olaraq daha da uzatmaq olar. Cədvələ əsasən deyə bilərik ki, müəssisənin strateji planında əks olunan məlumatlar proqnozdan iki dəfə aşağı olur.

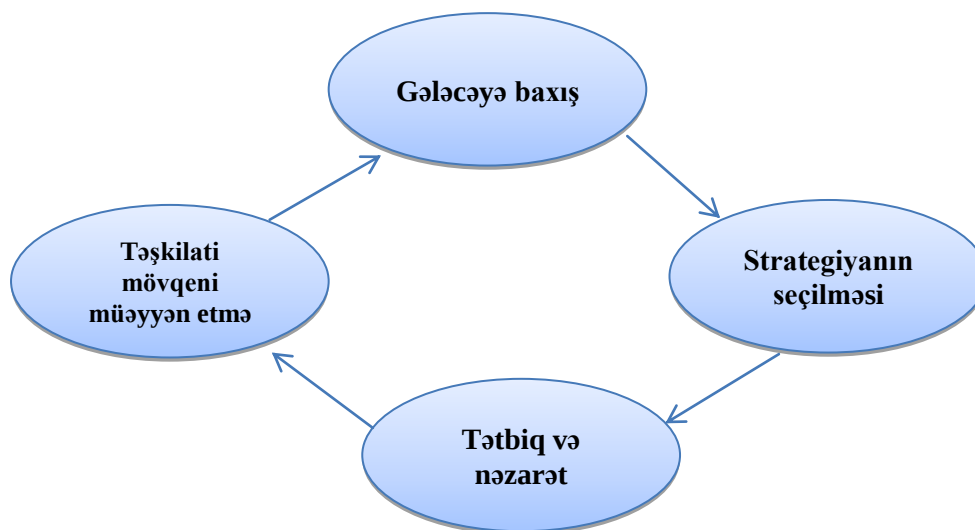
III FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏDƏ TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN REALLAŞDIRILMASI

3.1. Təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolu

Strateji idarəetmə, demək olar ki, bütün təşkilatlarda oxşar şəkildə tətbiq edilir. Buna görə strateji idarəetmədə ilk mərhələ, təşkilati mövqeyi müəyyən etmə mərhələsidir və bu mərhələ daha çox mövcud vəziyyətin analizidir. İkinci mərhələdə mövcud vəziyyətdən gələcəyə baxılır və gələcəkdə harada olmaq istəndiyi sualına cavab axtarılır. Bu suala veriləcək müxtəlif cavablar təşkilatın strateji alternativlərini meydana gətirir. Üçüncü mərhələdə isə, bu alternativlər arasından ən uyğun strategiya seçilir. Dördüncü mərhələ seçilən strategiyanın tətbiq olunduğu və tətbiqinə nəzarətin edildiyi son mərhələdir (bax: Şəkil 3.1).

Şəkil 3.1

Strateji idarəetmənin fəaliyyət göstərməsi



Mənbə: Anntoinette, D. L. and Lepsinger, R., The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999. [24, 23]

Belə bir prosesi izləyən strateji idarəetmə; strategiyaların müəyyən edilməsi, tətbiq olunması və nəzarət mərhələlərinin hamısında təşkilati mədəniyyətin təsirində qalır və təşkilat mədəniyyəti də strateji idarəetmənin fəaliyyəti üzərində

müəyyənədicə təsir göstərir [40; 579]. Bu baxımdan strateji idarəetmə prosesində həlledici təsərə sahib olduğu iddia edilən təşkilat mədəniyyətinin təsirini açıqlamaq üçün işdə ilk əvvəl təşkilat mədəniyyəti anlayışı üzərində dayanılacaq və daha sonra isə bu iki anlayış onların əlaqəsi məsələsinə toxunalacaq.

Təşkilat mədəniyyətinin dəqiq bir tərifini vermək mümkün deyil, bununla yanaşı ədəbiyyatda təşkilat mədəniyyətinə bağlı olaraq verilən təriflərin bəzilərinə Cədvəl 3.1-də yer verilmişdir.

Cədvəl 3.1.

Təşkilati mədəniyyətin tərifləri

Bir təşkilatın üzvləri tərəfindən paylaşılan dəyərlər sistemi	J. C. Spender
Güclü, geniş ölçüdə paylaşılan əsas dəyərlər	C. O. Reilly
“İşlər burada belə gedir” şəklində ifadə edilən fikirlər	T. Deal Kennedy
Kollektiv proqramlaşdırılmış düşüncələr	G. Hofstede
Kollektiv əlaqələndirmələr	J. Van Maanen
İş həyatında yaradılan davamlı və simvollar vasitəsilə çatdırılan inanclar və dəyərlər	J. M. Kouzes
Təşkilatın əməkdaşlarına verdiyi dəyər və inanclarla bağlı simvollar, mərasimlər və miflər toplusu	W. G. Ouchi
Hekayələr, miflər, qəhrəmanlar, şüarlar kimi simvolik mənaları ehtiva edən dominant və daxili uyğunluğa malik paylaşılan dəyərlər toplusu	T. Peters-R. H. Waterman
Bir qrupun, daxili və xarici adaptasiya problemlərinə dair olaraq təhvil aldığı, kəşf edib inkişaf etdirdiyi əsas qavrayış qəlibləri	E. H. Schein
Bir qrupun xarici adaptasiya və daxili inteqrasiya ilə bağlı müəyyən problemlərlə başa çıxmağı öyrənərkən tapdığı, kəşf etdiyi və ya inkişaf etdirdiyi bir sıra ümumi mülahizələr	F. Luthans
İşçilər tərəfindən bölüşülən və təşkilatı birləşdirən, fəlsəfələr, ideyalar, dəyərlər, mülahizələr, inanclar, gözləntilər, yanaşmalar və normalar	Szilagyi and Wallace
Rəhbərlərin içində olduqları mühiti necə gördüklərini və buradakı dəyişikliklərə necə cavab verdiklərini müəyyən edən paylaşılan inanclar toplusu	Sabuncuoğlu ve Tüz

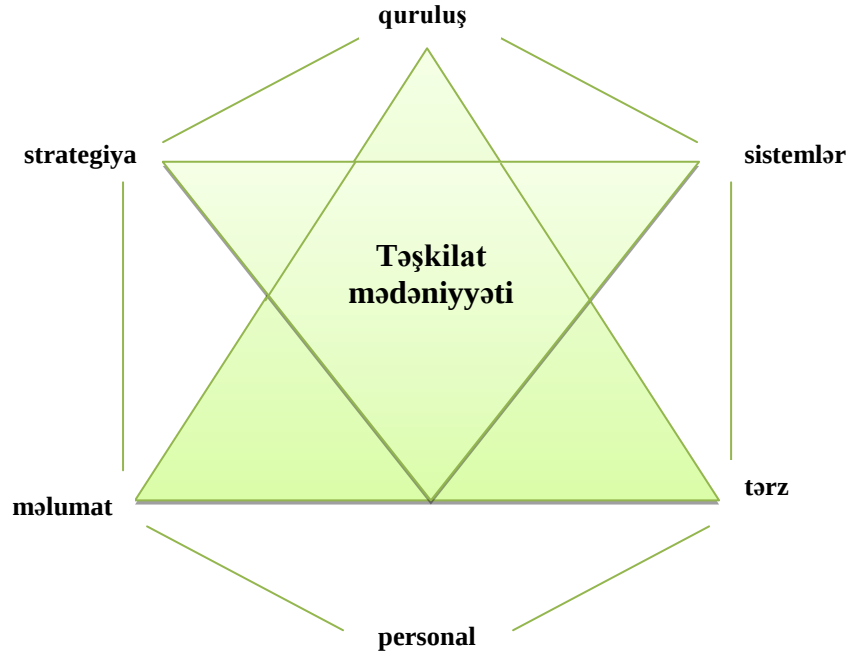
Mənbə: [30; 494, 37; 532-563; 39; 519, 16; 29]

Strategiyanın yaradılması, bir təşkilatın özünü və gələcəyini necə gördüyünü ifadə edir. Bir təşkilatın strategiyası təyin olunarkən, quruluş, sistemlər, insan və mədəniyyət kimi elementlər arasındakı əlaqə və qarşılıqlı təsir nəzərə alınmalıdır.

Müvəffəqiyyətli olmaq istəyən hər təşkilat bunlar arasında uyğunlaşma təmin etməyə məcburdur. Şəkil 3.2-də strateji idarəetmə və təşkilat mədəniyyəti arasındakı əlaqənin məzmununu göstərir.

Şəkil 3.2

Mc Kinsey modeli: Təşkilatın yeddi açarı

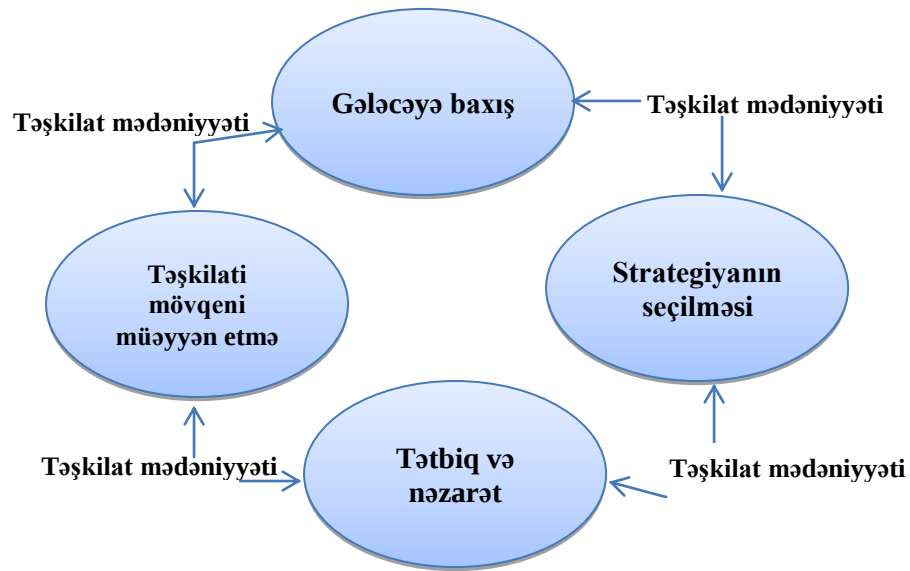


Mənbə: Şimşek, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.[17; 32]

Strateji idarəetmənin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi son dərəcə əhəmiyyətli yerə sahib olan təşkilat mədəniyyətinin bu müddətdə oynadığı rolu daha yaxşı qavraya bilmək üçün Şəkil 3.1-i nəzərə alaraq yaradılan Şəkil 3.3 araşdırılmalıdır. Təşkilat mədəniyyətinin əhəmiyyəti strateji idarəetmə prosesində mövcud vəziyyətin təhlili nöqtəsində ortaya çıxır. Bu mərhələ daha çox təşkilatın özünü təsvir etmə / yerləşdirmə mərhələsidir. Bu mərhələdə “təşkilat kimi nəyə inanıram”, “dəyərlərim nələrdir?”, “Hansı məsələlərdə yaxşıyam?”, “Hansı məsələlərdə pisəm?”, “Düzlərim / səhvlərim nələrdir?” kimi suallar verilərək təşkilatı təsvir etməyə cəhd göstərilir. Bu suallara veriləcək cavabları formalaşdıran şey, şübhəsiz ki təşkilat mədəniyyətidir.

Şəkil 3.3

Təşkilatın idarə edilməsi yontəmləri



Mənbə: Şimşek, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.[17; 33]

Yenə prosesin ikinci mərhələsini təşkil edən gələcəyə baxış mərhələsində də təşkilat mədəniyyəti müəyyənədicili təsirə malikdir. Bu mərhələ strateji alternativlərin yaradılması mərhələsidir. Bütün strategiyalar fərziyyələrə görə yaradılmışdır. Strategiyalar məlumata söykənən kimi görünsələr də, məlumatların şərhli, inanc, dəyər və fərziyyələrə bağlıdır. Fərziyyələr təşkilatın strukturu üçün həm əhəmiyyətli, həm də risklidir. Fərziyyələr alternativ strategiyaları müəyyən etmək məcburiyyətində olan strategiya planlaşdırıcılar və yuxarı idarəçilər tərəfindən təşkilat mədəniyyəti nəzərə alınaraq müəyyən edilir [17; 34]. Məsələn ətraf mühitin etibarsız lakin nəzarət edilə bilən olduğunu düşünən bir təşkilat zaman və resurslarını mühit analizi üçün ayırarkən, mühiti sabit və bilinən kimi görən bir təşkilat bunun üçün zaman və resurs xərcləmir. Yenə seçiləcək strategiya müəyyən olunarkən bəzi təşkilatlar rəqəmlərin naməlumluğu aradan qaldırdığına inandıqları üçün rəqəm və statistikalarla görə hərəkət edirlər, bəzi təşkilatlar isə keçmiş təcrübələri nəzərə alma və məlumatlar toplandıqdan sonra müxtəlif şərhli strategiyalara istiqamət vermə yolunu seçirlər [3; 66]. Məhz bu şərh metodları da təşkilatın mədəniyyətinə görə fərqlilik göstərir, təşkilatın inancları, adət-ənənələri, tutumları, normaları seçiləcək strategiyayı və strategiyayı müəyyənləşdirmək şəklini formalaşdırır.

Seçilən strategiyaların həyata keçirilməsində təşkilati mədəniyyət öz təsirini hiss etdirir. Məsələn, tətbiq əsnasında təşkilatın daxilindəki fərqli alt mədəniyyətlərin təsvir olunması və xarakterizə edilməsi vacibdir. Çünki alt mədəniyyətlər yeni strategiyaların təşkilat tərəfindən qəbul edilməsini çətinləşdirən, ya da asanlaşdıran təsire malikdir. Şəkil 3.1-də də göründüyü kimi, strateji idarəetmə prosesinin hər mərhələsində – strategiyaların müəyyənəlməsindən tətbiqinə qədər – təşkilati mədəniyyətin rolu böyükdür. Burada strateji idarəetmə ilə təşkilati mədəniyyət arasında mövcud olan əlaqənin daha dəqiq bir şəkildə aydın olması üçün “strategiyalar təşkilati mədəniyyət müəyyən edir?” yoxsa “təşkilati mədəniyyət strategiyaları izləyir” suallarının cavablarının da verilməsi lazımdır.

Strategiyanın təşkilati mədəniyyəti izləməsi yanaşmasında, tədqiqatçılara görə, mədəni amillər strategiyanın inkişafı prosesində nəzərə alınmalıdır. Buna görə, strateji alternativlər arasında seçim edilərkən təşkilati mədəniyyətin quruluşuna görə hərəkət edilməsi, təşkilati mədəniyyətə uyğun gəlməyən strategiyaların əvvəldən ləğv edilməsi strategiyaların həyata keçirilməsi zamanı qarşıya çıxan çətinlikləri də böyük ölçüdə ortadan qaldıracaqdır [25; 83].

Bu fikrin tərəfdarlarına görə, strategiyaların həyata keçirilməsi mərhələsində strategiyaların uğursuzluğuna səbəb olan ən böyük faktor seçilən strategiyaların təşkilat daxilindəki üzvlər tərəfindən mənimsənən dəyərlər, normalar, inanclar və buna bənzər münasibətlərin hamısına və ya bir hissəsinə zidd olmasıdır. Strategiyalar reallaşdırılarkən təşkilat daxilində meydana gələ biləcək bütün mənfi reaksiyaların ortadan qalxması üçün hələ strategiyaları müəyyən etmə mərhələsində bu məsələ üzərində dayanılması lazımdır. Bunun əksinə strategiyaların təşkilat daxilindən müsbət reaksiyalar alıb dəstək gördüyü vəziyyətlərdə müvəffəqiyyət qaçılmazdır. Güclü bir təşkilat mədəniyyəti ilə güclü strategiyaların maksimum dərəcədə uyğunlaşma təmin etməsi o təşkilatın həm maddi, həm də mənəvi uğurlara sahib olmasını asanlaşdıracaq [35; 65].

Hər hansı bir strategiyanı tətbiq etməzdən əvvəl mütləq təşkilati mədəniyyətini ətraflı bir şəkildə tədqiq edilməlidir. Beləcə qarşılaşılan problemlər

əvvəldən təxmin edilərək strategiyalar üzərində bir sıra dəyişikliklər edilə bilər. Beləliklə, daha sonra qarşılaşılması ehtimal olunan problemlər müəyyən edilə bilər, ortaya çıxacaq problemlərə qarşı tədbirlər alınə bilər və ya strategiya üzərində bəzi düzəlişlər edilə bilər. Burada əsas ölçü seçilən strategiyanın təşkilatın mədəniyyətinə nə cür uyğun olmasıdır. Ancaq bu, rəqabətin get-gedə artdığı bugünkü şəraitdə olduqca çətin görünür. İndiki vaxtda təşkilatların ayaqda qala bilmələri, böyümələri və inkişafı ətraflarında yaşanan dəyişməyə uyğunlaşması ilə bağlıdır. İçində yaşadığı mühitin gözləntilərinə cavab verə bilməyən bir təşkilatın uzun dövrdə mövcud olması mümkün deyil. Bu baxımdan təşkilatların strateji idarəetmə prosesinə lazım olan əhəmiyyəti vermələri, uyğun strategiyaları müəyyən edərək bunları sağlam şəkildə tətbiq etmələri və gələcəyə işıq tutması baxımından nəzarət edərək qiymətləndirmələri qaçılmaz bir ehtiyacdır. Strategiyaların ətraf mühitin gözləntilərinə uyğun gəlməsinin bu qədər əhəmiyyət daşıdığı bugünkü şəraitdə tamamilə təşkilat mədəniyyətinə uyğunluq baxımından nəzərdən keçirilməsi bir sıra qorxunu da özü ilə gətirir. Təşkilat üzvləri tərəfindən mənimsənən dəyər, norma və inanclar hər zaman ətraf mühitin təşkilatdan mənimsəməsini gözlədiyi dəyər, norma və inanclarla uyğunluq göstərməyəcək. Halbuki təşkilatların mövcudluqları, böyümə və inkişafı ətraf mühitin tələblərinin ödənilməsi ilə bağlıdır. Təşkilati mədəniyyətin izlənilməsi lazım olan strategiya ilə uyğunlaşma göstərmədiyi vəziyyətlərdə, strategiyanın təşkilat mədəniyyətinə uyğunluğunun əsas götürülməsi bu baxımdan son dərəcə mənfi nəticələr də doğura bilər [25; 85]

Təşkilati mədəniyyətin strategiyayı izləməsi yanaşmasında əvvəlki yanaşmanın əksinə əvvəlki yanaşmada eyni məqsəd güdülür, yəni təşkilati mədəniyyətin strategiyalarla uyğun hala gətirilməsi məqsəd qoyulur [35; 67]. Strategiyanın təşkilati mədəniyyəti deyil, təşkilati mədəniyyətin strategiyayı izləməsi lazım olduğunu müdafiə edən bu yanaşmada, təşkilati mədəniyyətin təhlil edilərək qiymətləndirilməsi qədər şüurlu olaraq dəyişdirilməsi məsələsi də əhəmiyyət daşıyır. Bu yanaşmaya görə, təşkilatlar alternativ strategiyalar arasından bir seçim edərkən təşkilati mədəniyyəti sabit bir faktor kimi qəbul etmirlər. Başqa

sözlə, bu yanaşmada, lazım olduqda təşkilatın sahib olduğu mədəniyyətin də dəyişdirilə bilən və dəyişdirilməsi lazım olduğu irəli sürülür. Strategiyalar arasında ən uyğun gələninin seçilməsi zamanı, bu yanaşmaya görə, təşkilati mədəniyyətə uyğunluqdan çox, təşkilat-mühit arasındakı uyğunlaşmaya əhəmiyyət verilməlidir. Strateji təşkilat mədəniyyətində bəzən dəyişikliklər yaradıla bildiyini irəli sürən yanaşmada, strategiyaların həyata keçirilməsindən əvvəl və ya strategiyaların tətbiq olunması əsnasında bu dəyişikliyin edilə biləcəyi bildirilir. Əgər strategiyalarla təşkilat mədəniyyəti arasında uyğunlaşma onsuzda varsa bunun dəyişdirilməməsi, olduğu kimi qalması üçün səy göstərilməlidir. Çünki mövcud olan uyğun şərtlərin pozulmaması təşkilat üçün daha faydalı olacaq. Lakin ortada inkişaf etməmiş bir təşkilat mədəniyyəti varsa bunun yenidən nəzərdən keçirilib inkişafı üçün fəaliyyət göstərmək lazımdır [25; 87].

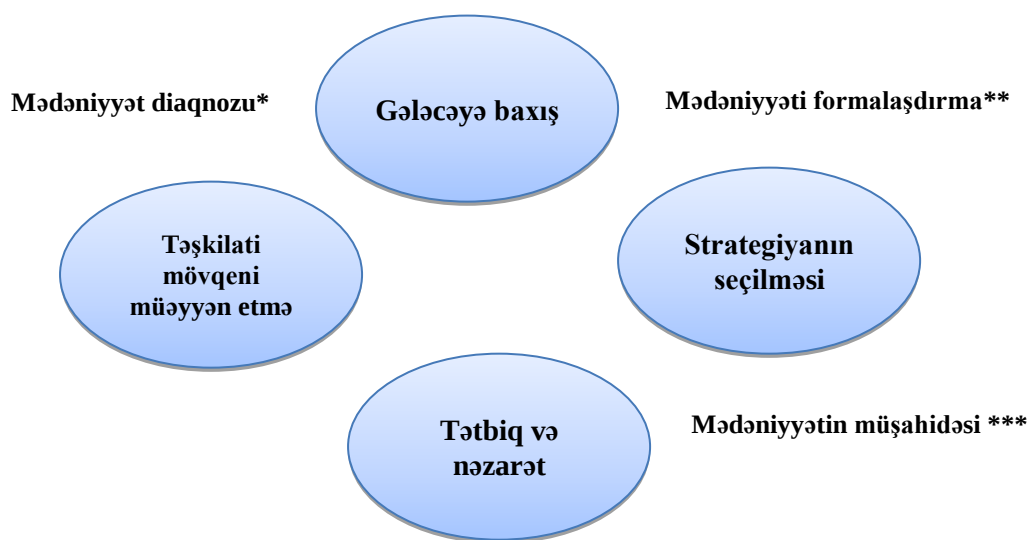
Bir təşkilatın yaranmasından etibarən meydana gəlməyə başlayan və təşkilatın tarixi seyri içərisində xroniki bir hal alan təşkilati mədəniyyət həm daxili mühit, həm də xarici mühitdəki dəyişmələrin məcbur etməsiylə dəyişmək məcburiyyətində qala bilər. Mədəniyyətə pragmatik baxımdan yanaşanlar ümumiyyətlə mədəniyyəti, təşkilati integrasiya, performans, effektivlik və effektivliyin əsas açarı kimi qəbul edir və mədəniyyətin dəyişdirilə biləcəyini və idarə oluna biləcəyini qarşıya qoyurlar.

Hər nə qədər mədəniyyəti dəyişdirmək və nəzarət etmək olduqca çətin görünsə də mövzuyla əlaqədar araşdırmalar müxtəlif üsullar istifadə edilərək təşkilati mədəniyyətin idarə olunan olduğunu göstərir. Bu dəyişmənin çətin də olsa idarə oluna biləcəyini qəbul etmək təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmə ilə uyğun hala gətirilməsi imkanını da özü ilə birgə gətirir. Təşkilati mədəniyyətin stratejiya ilə uyğun bir hala gətirilməsi isə strateji idarəetmə prosesinin müxtəlif mərhələlərində reallaşır. Şəkil 3.4 strateji idarəetmə prosesinin hansı mərhələsində təşkilati mədəniyyətin hansı istiqamətinin ön plana çıxdığını göstərir. Birinci mərhələ olan strateji inkişaf mərhələsində mədəniyyətin potensial olaraq təhlil edilməsi lazımdır. Buradakı mədəniyyət təhlili birinci yanaşmadakı kimi seçim etməyi asanlaşdıran bir faktor ikən burada hələ strategiyaların inkişaf etdirilməsi

mərhələsində qarşımıza çıxır. İkinci mərhələ olan strategiyaların həyata keçirilməsi mərhələsində məqsəd strategiya ilə uyğun bir təşkilat mədəniyyətinin yaradılması və qorunmasıdır. Bu mərhələdə tətbiq olunacaq təşkilat mədəniyyəti ilə bu andakı təşkilat mədəniyyəti arasındakı fərqlər ortaya qoyulur, lazımlı tənzimləmələr edilir. Son mərhələ olan idarəetmədə də məqsəd təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmə baxımından daşdığı təkanverici gücün fərqiə varılmasıdır.

Şəkil 3.4

Təşkilat mədəniyyətinin strateji idarəetmə ilə uyğun hala gətirilməsi



* Mədəniyyət diaqnozu/Məqsəd: Mədəni potensialın təhlil edilməsi

** Mədəniyyəti formalaşdırılması / Məqsəd: strategiyayla uyğun bir təşkilat mədəniyyətinin yaradılması və qorunması

*** Mədəniyyətin müşahidə edilməsi / Məqsəd: Təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmə baxımından daşdığı təkanverici gücünün fərq edilməsi

Mənbə: Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Ankara: Türkmen Kitabevi. [20; 82]

Təşkilati mədəniyyətin strategiyayla uyğun hala gətirilməsi prosesində, xarici mühitin tələblərinin vaxtında fərq edilərək təsirli həllər inkişaf etdirilməsi zərurəti qarşısında mədəni dəyişmənin əhəmiyyətli zaman tələb etməsi həqiqəti də nəzərə alınmalıdır. Yəni, seçilən strategiyanın təcili olaraq tətbiq olunması dinamik

ətraf mühitin zəruri etdiyi bir ehtiyac ikən təşkilati mədəniyyətin strategiyaya uyğun hala gətirilməsi prosesi də uzun bir müddətə ehtiyac duyacaq. Bu baxımdan təşkilati mədəniyyətin strategiya ilə uyğunlaşdırılması prosesində gecikmə də, müvəffəqiyyət kimi digər faktorlarla birlikdə nəzərə alınmalıdır.

Ancaq, təşkilati mədəniyyət ilə strateji idarəetmə arasındakı tarazlığın yaxşı nizamlanması üçün biri uğrunda digərinin də fəda edilməməsi lazımdır. Yəni strategiya məcburidirsə onda strateji təşkilat mədəniyyətini təqib etməli və təşkilati mədəniyyət də strategiya dəyişikliyinə təqib etməlidir.

3.2. Strateji idarəetmədə insani münasibətlərin əhəmiyyəti

İnsani münasibətlər insanların qarşılıqlı hərəkətləri vasitəsi ilə məqsədlərini həyata keçirmək üçün ətrafdakı hər cür insan və vəziyyətlə qarşılıqlı təsiridir. İdarəetmədə insani münasibətlər işçilərin tələbatlarının ödənilməsi ilə təşkilatın məqsədlərinin həyata keçirilməsini tarazlaşdırmağa yönəlmişdir. İdarəetmədə insani münasibətlərin mövzusu insan-insan münasibətidir. Alət, material, avadanlıq, bina, qurğu, istehsal olunmuş məhsullar insani münasibətlərin mövzusu deyil [13; 17].

İnsani münasibətlər insanın nə olduğunu, necə hərəkət etdiyini, davranış və hərəkətlərinin səbəblərini və ondan ən yaxşı şəkildə necə istifadə edilməsini araşdıran, ideal qaydalar ortaya qoyan bir məlumat qoludur. İnsanın başa düşülməsi olduqca çətindir. İnsanlar davranış, qabiliyyət, maraq, təcrübə, duyğu, təhsil, yaş və dini inanc baxımından bir-birindən fərqli xüsusiyyətlərə malikdirlər. Elə bu fərqlilik səbəbiylə, hər kəsə aid əsas qaydalar qoymaq çətinləşir. İnsani münasibətlər sözü hər növ vəzifədəki insanların qarşılıqlı təsir dairəsinə bildirmək üçün istifadə edilir [13; 279].

İnsani münasibətlər rəhbərlərin öz keflərinə görə əməkdaşlarından istifadə etmələrinin vasitəsi deyil. İnsani münasibətlər heç də işçilərin kürəyini oxşamaq, onları rahatlığa qovuşdurmaq, onlarla məsuliyyətsiz və xoş bir şəkildə yaşamaq,

onlara güzəştə getmək, acımaq, emosional davranmaq, lazımsız yardım etmək, işçilərin xətalərinə göz yummaq deyil .

İlk dövrdə idarəetmə nəzəriyyəçiləri, insanların yalnız yemək və geyim üçün işlədikləri fikrini irəli sürürdülər və məhsuldarlığı maddi vasitələrlə artırmaq məqsədini güdüblər. 1930-cu illərdə bu fikir dəyişmiş, Llawthorne-nin təcrübələri ilə başlayan cərəyan insanların bəzi sosial və psixoloji ehtiyaclarını ödəmək üçün də işlədikləri fikrini irəli sürmüşdür. İnsani münasibətlər nəzəriyyəsinin ən mühüm nümayəndəsi Elton Mayodur [36; 61]. Mayo və dostları informal təşkilat sözünü ortaya atmış və insanların formal təşkilat içində, o formal təşkilatın prinsipləri istisna olmaqla, aralarında sıx əlaqə qurduğu, bəzən bu əlaqəyə əsaslanaraq formal təşkilatın qərar və qaydalarına qarşı çıxdıqlarını qeyd etməyə çalışmışdılar.

Bu günün idarəetmə nəzəriyyəçilərinə görə, insanlar bir məqsəd üçün hərəkət edirlər və davranışlarının arxasında çox vaxt görülməsə belə bir səbəb yatır. İnsanın müəyyən bir ehtiyacı bir istəklə açıqlanır. Bu istəyi hərəkətə keçirən bir xəbərdarlıq var və bu xəbərdarlığın nəticəsində fərd hər hansı bir məqsədini həyata keçirmək üçün hərəkətdə olur.

İnsani münasibətlər nəzəriyyəsinə görə,

1. Təşkilatda baş verən hər şey yazılı sənədlərdə yer almır.
2. Fiziki olmayan dəyişənlər də şəxsi heyət üzərində təsirli olur.
3. İqtisadi olmayan mükafatlar da personalı motivasiya və xoşbəxt etməkdə olduqca mühüm rol oynayır. İşləyənlə ödənilən pul təkan vermir. Motivasiya yolları sevgi, şöhrət, liderlik imkanlarının insana verilməsidir.
4. İş bölgüsü və ixtisaslaşma mütləq səmərə artırmır, əksinə, monotonluq ilə peşə xəstəliklərinə səbəb olur və uğurun aşağı düşməsinə yol açır.
5. Personal yalnız təşkilatdan bir nəfər kimi deyil, təbii qrup üzvü olaraq hərəkətdə olur.
6. İnsan bir maddəddən, bir maşından fərqlidir. İnsan bio-psixoloji, sosial-mədəni bir varlıqdır. İdarəetmə ancaq insana insan kimi davranmaqla müvəffəqiyyətlə həyata keçirilə bilər.

İnsani münasibətlər bir təşkilatdakı insanları birləşdirib uyğunlaşdıraraq işçi vəziyyətinə salmağı məqsəd qoyan bir idarəetmə aktıdır. Beləliklə, insanların həm əməkdaşlığı və səmərəsi artır, həm də sosioloji, iqtisadi və psixoloji ehtiyacları qarşılanmış olur. İnsani davranışların başa düşülməsində onun ehtiyaclarının bilinməsi lazımdır. Bu ehtiyaclardan başqa, insanın davranışına təsir edən sosioloji səbəblər də var. Ənənələr, adətlər, qanunlar və xüsusən sosial sinif, müstəqillik, fürsət kimi anlayışlar insani münasibətlər üzərində dərin və geniş təsir göstərir. Təşkilatlarda insani münasibətlər ümumiyyətlə, təşkilati məqsədləri həyata keçirməyə və ehtiyaclarını qarşılamağa yönəldilmişdir. Bu əlaqələr həm səlahiyyət sıralamasına görə şaquli, həm də biznes axınına görə üfüqi müstəvidəki vəzifələri yerinə yetirən işçiləri əhatə edir [13; 20].

İdarəetmə insanlara bağlıdır. Vəzifəsi, insanları nail ola biləcək vəziyyətə gətirmək, onların güclü tərəflərini səmərəli etmək, zəif tərəflərini də vacib olmaqdan çıxarmaqdır. İdarəetmə fəaliyyət və tətbiq ilə məşğul olur; sınaq yolları isə alınan nəticələrdir. İdarəetmə psixi məsələlərlə, yəni insanın təbiəti, yaxşılıq, pislik kimi məsələlərlə yaxından bağlıdır. İdarəetmə ən az vəsait istifadə edərək nəticə almaq formasında da tanınır. Aparılan araşdırmalar rəhbərin vaxtının 70%-ini ünsiyyət tədbirləri ilə keçirdiklərini ortaya çıxartmışdır. Bunlar telefon danışığı, yazılı kommunikasiyalar, toplantılar, təbəçilik və müəssisə xaricindən gələnlərlə məşğul olma, oxuma, təbəçilərə nəzarət və yoxlama kimi sıralana bilər.

İnsani münasibətlərin mahiyyətini insan yaradır. Alt təbəqədə çalışan məmur və ya qulluqçularla üst təbəqədəkilər arasında hər birinə ayrı-ayrı məsuliyyət və təşəbbüs verilərək qurulacaq münasibətlər fayda verir. Bunlar,

1. Əqli iş üsulu ilə lazımsız ya açıq-qəhvəyi eyni vəzifəni aparan büroların qaldırılması imkanı olur.
2. Müxtəlif sektorlardakı əməliyyatların ilə təmin edilir.
3. Tətbiqi bəzən lazımsız, və güc olan, üsul və nəzarətin sadələşdirilməsi baş verə bilər.

4. Hər iş kafiliyinə uyğun bir iş vermək imkanı doğur. Beləliklə, insani münasibətlər sayəsində xüsusi təşəbbüs göstərən personalın dinamizm və məhsuldarlığı artmış olur.

Biznes idarəçiliyində qədimdən mövcud olan fikir təşkilatın səmərəsinin ancaq formal quruluş və kanallarda aparılacaq dəyişikliklərlə baş vermə istiqamətində idi. Mayo və yoldaşlarının araşdırmaları bunun əksinə olaraq informal qrup quruluşun və kanalların rəhbərliyin məqsədlərini reallaşdırmaqda mühüm xidmətlərinin olduğunu ortaya çıxartmışdır.

Bir çox araşdırma, rəhbərlərin təşkilatda xərclədikləri vaxtlarının yarısını işçilərlə qarşılıq təsir şəraitində keçirdiklərini göstərir [13; 113]. Bunun üçün rəhbərin üfuku açıq və qiymətləndirmə gücünün yüksək olması lazımdır. Bir araşdırma nəticəsinə görə, uğurlu idarəetmədə; vəzifəyə dair səlahiyyət, müvafiq peşə biliyi, vəziyyət və nəticələrə bağlı həssaslıqla davamlılıq, təhlil, problem həll etmə, yerində və müvafiq qərar vermə, sosial bacarıq və keyfiyyətlər, emosional olma; hadisələri şüurlu olaraq idarə etmə meyl, zehni qıvrıqlıq, öyrətmə vərdiş və bacarığı, yaradıcılıq, özünü tanıma kimi özünü tanıma kimi keyfiyyətlərin olmasının lazım olduğu kəşflərlə ortaya çıxarılmışdır.

İdarəetmə dedikdə, insanlara hökmetmə başa düşülür, halbuki əsl hünər obyektlərə, işlərə hökm etməkdir. V.B. Rancall "Cihazların əlaqə halında olan hissələrini yağlamaq və beləcə müəyyən maneələri aradan qaldırmaqla bağlı çox şeylər bilir. Lakin insanlar arasındakı münasibətləri yağlama məsələsində çox məlumatımız yoxdur" deyir. Halbuki bu gün və gələcək üçün lazım olan məlumat, insanlar arasındakı münasibətləri inkişaf etdirmək üzrə fokuslanır.

İnsanların, məqsədlərini reallaşdırmaq üçün bir birləri ilə və ətraflarındakı hər cür obyekt və vəziyyətlərlə təsir edərək, fəaliyyətdə olub məqsədlərini yerinə yetirmələridir.

Strateji idarəetmədə insani münasibətlər; təşkilatın məqsədlərini həyata keçirmək, işçilərin ehtiyaclarını aradan qaldırmaq üçün işçiləri komanda işi görməyə təşviq etməkdir.

Başda müəssisələr olmaqla, hər cür rəsmi və özəl təşkilatın idarəetmədə hökmran olmağa başlamış müasir tendensiyalar arasında xüsusilə aşağıdakı ikisi böyük əhəmiyyət daşıyır;

1. Müasir müəssisələr və təşkilatlar müxtəlif maraqların toqquşduğu bir siyasət sahəsi keyfiyyəti qazanmışdır.
2. Müasir müəssisə və təşkilatların rəhbərliyində kapitaldan çox, insan elementi və bilavasitə insan münasibətləri daha çox önə keçib.

Rəhbər, vəzifələrə insan elementinin köməyi ilə çatır. Heç bir rəhbər əmrindəki insanların və ya əməkdaşlıq etdiyi insanların qabiliyyət və arzularının xaricində bir müvəffəqiyyət təmin edə bilməz. Buna görə də, insanları motivasiya etməsi, davranışını müəssisənin xeyrinə görə dəyişməsi, səy və fəaliyyətlərin işə və məqsədə doğru yönəldilməsi lazımdır. Bunun üçün də yerinə və zamanına görə onları inandırması, nəzarət altında tutması, təltif etməsi və lazım olduqda cəzalandırması lazımdır.

İdarəetmədə insani münasibətlərin başında duran insan amilinin əhəmiyyəti ilə yanaşı işçinin mövqe və davranışına təsir edən amillər, işçinin əlaqələrinə təsir edən işəgötürənin mövqe və davranışları, işçi ilə rəhbərlik arasındakı rabitə məsələləri də əhəmiyyət qazanmışdır.

İnsani münasibətləri; fəhlənin uyğun bir işə yerləşdirilməsi, işçi ilə həm rəhbərlik, həm də iş yoldaşları arasında yaxşı əlaqələrin qurulması və beləliklə iş istəyinin artması nəticəsində istehsalın yüksəlməsini təmin etmək təşkil edir.

Mövqe dedikdə fərdin müəyyən bir kimsə, ya da vəziyyət qarşısında özünə məxsus şəkildə reaksiya göstərmək meyli izah edilir. Başqa sözlə, fərdin bir adam və ya hadisədə reaksiya göstərmə vəziyyətidir.

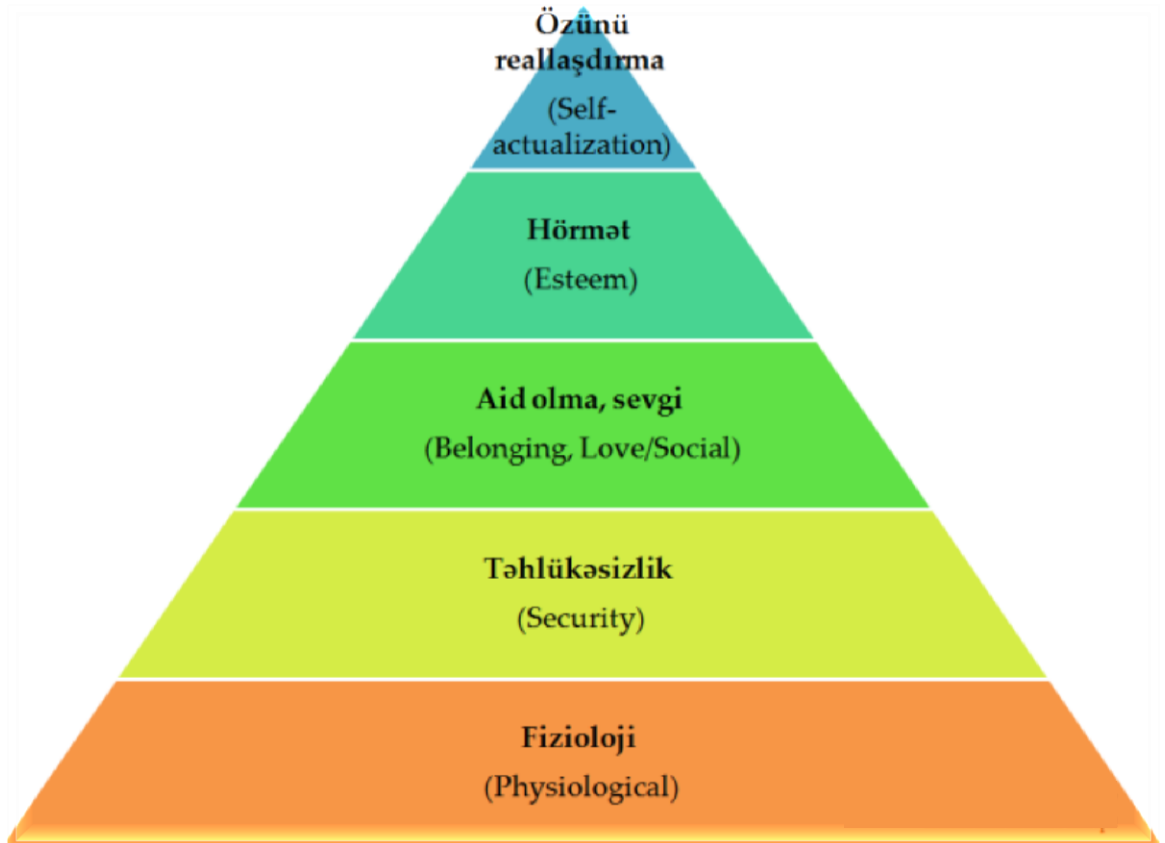
Fərdi münasibətlər keçmiş həyat təcrübəsinin və inanclarının nəticəsidir. Münasibətlərə yaşanılan mühit, cinsiyyət, yaş, təhsil, insanın inancları və şəxsi xüsusiyyətləri təsir edir. Mövqeləri formalaşdıran əqidələrdir. Buna görə də, mövqələrin dəyişdirilməsi inancların dəyişdirilməsinə bağlıdır.

İnsan davranışları, xüsusilə iş mühitindəki davranışları, ehtiyacları və işlə bağlı gözləntiləri təsir edir.

A.Masloua görə ehtiyaclar əhəmiyyət dərəcəsinə görə belə sıralanırlar:

Şəkil.3.5

Maslou (Maslow). Ehtiyaclar İyerarxiyası/Piramidası



Mənbə:<http://banco.az/az/news/maslounun-maslow-ehtiyaclar-iyerarxiyasipiramidasini-nedir-numunelerle> [45]

Bu ehtiyacların biri təmin olunmadıqca digəri ortaya çıxmır. İnsanların iş mühitindəki münasibətlərində sevgi, özünə dəyər vermə (hörmət görmək) və özünü reallaşdırma, istedadlarını ortaya qoymaq ehtiyacı ən çox təsirli olanlardır. Bir iş yerində işgörənin insanları sevmək və sevilmə ehtiyacını təmin etməmək uyğunsuzluğa səbəb olur. Özünə dəyər vermə və ya hörmət etmə ehtiyacı ödənmədikdə inamsızlıq, gücsüzlük hissi yaranır. İş görən qabiliyyətlərinə uyğun bir iş görmürsə, bu vəziyyət onda narazılıq və narahatçılıq yaradır. Qabiliyyətlərinə uyğun gəlməyən, mənasız işlərlə məşğul olan bəzi istedadlı insanlarda, bezmək, həyatla olan əlaqələrdə zəifləmə, fiziki-zehni gərginlik kimi əlamətlər görünür.

İş yerləri bu ehtiyacları təmin edəcək şəkildə təşkil olunduqda, iş görən də uyğun, təhlükəsiz və əmin-amanlıq olacaq, bu vəziyyət işgörənin davranışlarına müsbət istiqamətdə töhfə verəcəkdir.

Əlaqə,” Bir fərddən digərinə məlumat və anlayışın köçürülməsi, məzmunun bölüşdürülməsidir və rəhbərin işlərini idarə etmək üçün başqalarına çatmaq prosesidir”.

Ünsiyyət, insanların bir-biri ilə əlaqə qurmaq vasitəsidir. Ünsiyyətin mühüm bir xüsusiyyəti hər zaman ən az iki adam arasında olmasıdır. Ünsiyyətdə bir mal göndərən birdə alıcı elementləri vardır. Mal göndərən mesajı alındıqda rabitə tamamlanmış olur. Ancaq; Alıcıdan mal göndərənə əks əlaqə edildikdə bu iki istiqamətli əlaqə yaradır. Bu cür ünsiyyət effektiv bir ünsiyyət üçün lazımdır.

Mesajın alınması, mənalandırılması və həyata keçirilməsi ilə əlaqə tamamlanmış olur. Ancaq təşkilatlardakı ünsiyyət prosesində mesajın qəbul edilməsi və əks əlaqə əhəmiyyət qazanır.

Əlaqə bütün insan və qrup münasibətlərində əhəmiyyətlidir. Onların şəxsiyyətlərini, onların əhəmiyyətini, düşüncələrini anlamağı təmin edir.

Əlaqə vasitələri isə aşağıdakılardır:

Dil: Bütün insanların şifahi və ya yazılı istifadə etdiyi ünsiyyət vasitəsidir. İş yerlərində şifahi ünsiyyətdən daha çox istifadə edilir.

Şəkillər: Daha çox şifahi ünsiyyətə yardımçı vasitələrdir. Müəssisələrdə tez-tez istifadə edilir. Bunlar cədvəllər, qrafiklər, xəritələr şəklində ola bilər.

Fəaliyyət (sözsüz ünsiyyət): Edilən hər bir hərəkət şərh olunduğu müddətdə bir ünsiyyət vasitəsidir. Fəaliyyətdə olmasa belə, bu bir ünsiyyət yoludur.

Bədən dili: Şifahi ünsiyyətə yardımçı yoldur. İş şəraitində xüsusilə üz və əllər bədən dilinin mühüm elementləridir.

Rəhbərlər başqaları ilə işlədikləri üçün bütün işlər ancaq əlaqə yolu ilə digərlərinə ötürülür. İşgörənlər də istək və şikayətlərini, təkliflərini yenə əlaqə ilə üst pillələrə çatdırırlar. İşçilər arasındakı ünsiyyətdə etibar əhəmiyyətlidir. İnamsızlıq insanlar arasındakı məlumat axınını əngəlləyir.

Təşkilatlarda və iş yerlərindəki ünsiyyətin davamlı və təsirli olması üçün, mesajların açıq və aydın olması, alıcının mesajı yaxşı qulaq asması və qarşılıqlı inam vacib və lazımlıdır.

İnsana verilən dəyər artdıqca işçi qüvvəsinin səmərə, gördüyü işin keyfiyyəti və əməliyyat üçün etdiyi fədakarlıqlar da artacaqdır. Bu da insanların daha çox diqqət yetirdiyi, fikirlərinə dəyər verildiyi, gözləntilərinin qarşılandığı bir idarəetmə anlayışı ilə təmin oluna bilər.

3.3. İnsan və təşkilat mühitinin qarşılıqlı təsirinin qurulması

İnsanlar istənilən təşkilatın əsasıdır və onun əsas sərvətidir. Vaxt var idi, nə vaxt ki, hesab edilirdi ki, maşın, avtomat və ya robot təşkilatların əksəriyyətindən insanı sıxışdıracaq və işçinin üzərində texnikanın üstünlüyü qəti təsdiq edəcək. Lakin, maşın bir çox texnoloji və idarə proseslərində tam hakim sahib olsa da, o insanı təşkilatların ayrı-ayrı bölmələrindən qismən və ya hətta tamamilə sıxışdırsa da, insanın təşkilatda rolu və əhəmiyyəti yalnız düşmədi, həm də artdı. Bu halda insan təşkilatın təkə ən qiymətli “resursu” deyil, həm də ən bahalı resursu oldu. Bundan başqa, təşkilatın əməkdaşları firmanın “qeyri-maddi” kapitalının əhəmiyyətli hissəsinin sahibkarı olurlar. Çox şirkətlər üçün nou-hau ən əhəmiyyətli aktivlərdən biridir, hansıyla ki, o malikdir. Amma şirkətin əməkdaşları bu biliklərin daşıyıcısıdır. İnsan təşkilatdan getdi və onun aktivlərinin hissəsini apardı. Və bu aktivni doldurmaq çoxvaxt demək olar ki, mümkün deyil.

Bir çox təşkilatlar, öz çəkisini və fəaliyyətin imkanını vurğulamağı arzu edərək, onların istehsal güclərinin ölçüsü, istehsalın həcmi və ya satışlar, maliyyə potensialı və s. haqqında deyil, təşkilatda işçilərin sayı haqqında danışirlar. Yaxşı təşkilat işdə əməkdaşlarının potensialının intensiv inkişafı üçün öz işçilərinin potensialından maksimal effektiv istifadə etməyə cəhd edir. Bütün bunlar insanın və təşkilatın qarşılıqlı təsirinin bir tərəfidir [35; 21].

Lakin bu qarşılıqlı təsirin başqa tərəfi var, hansı ki, insanın təşkilata necə baxdığını, onun həyatında hansı rolu oynadığını əks etdirir ki, bu da o təşkilatla öz qarşılıqlı təsirinə hansı məna verdiyini göstərir.

İnsanların böyük əksəriyyəti demək olar ki, bütün şüurlu yaşayışını təşkilatlarda keçirirlər. Körpələr evindən başlayaraq qocalar evinə qədər insan şüurlu və ya şüursuz, könüllü və ya məcbur, maraqla və ya tam laqeydliklə təşkilatın həyatına qoşulur, onun qanunları üzrə yaşayır, nəyisə təşkilata verərək, lakin həmçinin ondan nəyisə mübadilə edərək təşkilatın başqa üzvləri ilə qarşılıqlı təsir edir.

İnsan təşkilatla qarşılıqlı təsirə daxil olaraq, bu qarşılıqlı təsirin müxtəlif aspektləriylə marqlanır, o təşkilatın maraqları üçün nələri fəda etməlidir, nə vaxt və hansı həcmlərdə o təşkilatda iş görməlidir, hansı şəraitdə təşkilatda işləməlidir, kimlə və nə qədər qarşılıqlı təsir etməlidir, təşkilat ona nə verəcək və s. Bundan və bir sıra başqa amillərdən insanın təşkilatla qarşılıqlı təsirdə məmnunluğu, onun təşkilata münasibəti və onun təşkilatın fəaliyyətinə töhfəsi asılıdır.

İnsanın və təşkilatın qarşılıqlı təsirinin iki bu tərəfinin üzvi uyğunluğunun qurulması idarəetmənin ən əhəmiyyətli məsələlərindən biridir, çünki o təşkilat tərəfindən effektiv idarə etmənin əsasını təmin edir.

Təşkilatla insanın qarşılıqlı təsirinin necə qurulduğunu anlamaq üçün insanın və təşkilatın qarşılıqlı təsiri probleminin mahiyyətini, şəxsiyyətin hansı xarakteristikaları təşkilatda insanın davranışını müəyyən etdiyini və təşkilat mühitinin hansı xarakteristikaları təşkilatın fəaliyyətinə insanın daxil olmasına təsir etdiyini aydınlaşdırmaq lazımdır.

Müasir dövrdə şirkətlərin rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması üçün bazar mövqelərinin möhkəmlənməsi, əsas etibarını insan kapitalına bağlıdır. Belə ki istedadlı insanlar olmadan qurmağa cəhd göstərdiyiniz istənilən sistem davamlı olmayacaqdır. İnsan kapitalının düzgün idarəedilməsi insan resursları mövzusu olmaqla bərabər təşkilatın strukturlaşması və ya təşkilatlanmanın düşünülərək və məqsəd yönü şəkildə aparılmasından asılıdır.

Müəssisə strukturunun hansı şəkildə olması, biznes proseslərin hansı şəkildə olması, əmək bölgüsünün aparılması təşkilatlanmanın effektivliyinə təsir göstərəcək amillərdir.

İnsan kapitalının təklif edilən alətlər vasitəsi ilə idarəedilməsi uzun müddətli periodda biznesin davamlılığını təmin edir.

İnsanın təşkilatda sistemli davranışı iki mövqedə təqdim oluna bilər: 1.insanın təşkilat mühiti ilə qarşılıq təsir mövqeyi (bu halda insan modelin mərkəzində dayanır) və 2.özünə fərdləri daxil edən təşkilat mövqeyi (bu halda təşkilat bir bütöv kimi ilkin baxış nöqtəsi olur) [37; 12].

Əgər insan və təşkilat mühitinin qarşılıqlı təsirinə ilkin baxılmasında insan çıxış edirsə, bu qarşılıq təsirin modeli aşağıdakı şəkildə təsvir oluna bilər:

- insan təşkilati mühit ilə qarşılıqlı təsir göstərərək ondan stimullaşdırıcı fəaliyyətə təhrik edən təsir əldə edir;
- insan təşkilati mühit tərəfindən stimullaşdırıcı siqnalların təsiri altında müəyyən təsirləri həyata keçirir;
- insan tərəfindən həyata keçirilən təsirlər onlar tərəfindən müəyyən işlərin yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır və eyni zamanda təşkilati mühitə müəyyən təsir göstərir.

Bu modeldə təşkilati mühit təşkilati mühitin insanla qarşılıqlı təsir göstərən elementlərini özünə daxil edir. Stimullaşdırıcı təsir mümkün stimulların bütün spektrini əhatə edir; özünə nitq və yazı siqnallarını, digər insanların təsirini, işıq siqnallarını və s.daxil edən. Modeldə insan müəyyən fizioloji və digər növ tələbatlarla, təcrübə ilə, biliklə, vərdişlərlə, dəyərlərlə və s. bioloji və sosial varlıq kimi çıxış edir. Stimullaşdırıcı təsire reaksiya bu təsirlərin insan tərəfindən qavranılması, qiymətləndirilməsi və cavab təsirlərində dərk olunmuş və ya dərk olunmamış qərar qəbul edilməsini əhatə edir. Təsir və davranış özünə təfəkkür, bədən hərəkəti, nitq, mimika, jestləri və s.daxil edir. İşin nəticəsi iki hissədən ibarətdir. Birincisi – bu insanın stimullara reaksiya verərək nəyə nail olduğunu, stimullaşdırıcı təsirlərlə əlaqədar hansı şəxsi problemləri həll etdiyidir. İkincisi –

təşkilati mühit üçün təşkilatın insana münasibətdə tətbiq etdiyi stimullaşdırıcı təsirlərinə cavab olaraq onun nə etdiyidir.

İnsanın təşkilatdakı işi onun təşkilati mühitlə daima qarşılıqlı təsir göstərməsini təşkil edir. Bu hər iki tərəf üçün vacib olan çətin və çoxplanlı prosesdir. Çox vaxt bu proses hər iki tərəf üçün əziyyətli olur. Bunu düzəltmək asan deyil. Hər bir insan yeni təşkilata daxil olarkən təşkilati mühitin qarşılıqlı təsirinin çoxsaylı problemləri ilə qarşılaşırlar.

Bir çox kolliziyalar təşkilati mühitdə ortaya çıxır, çünki o mütləq təşkilatda yeni üzvün yaranması ilə deformasiyaya və dəyişikliyə məruz qalır. Gələcəkdə təşkilatın daxilində şəxsiyyətin və mühitin maneəsiz qarşılıqlı təsiri qurula bilər. Lakin bir çox hallarda az davamlı qarşılıqlı təsirdir, bu da insan və təşkilat arasında münasibətlərdə və onların qarşılıqlı təsirində mümkün qırılma olduqda meydana çıxır.

Ümumi halda təşkilati mühit – bu təşkilatın elə bir hissəsidir ki, burada insan iş zamanı onla qarşılaşır. İlk növbədə bu iş yeri və onun bilavasitə mühitidir. Lakin insanların əksəriyyəti üçün təşkilati mühit onların iş yerindən əhəmiyyətli dərəcədə genişdir və təşkilatın istehsal profilini, sahədə vəziyyətini, bazarda vəziyyətini, təşkilatın ölçüsünü, onun yerləşməsini, rəhbərliyini, təşkilati strukturunu, davranış qaydalarını və daxili nizamını, iş şərtlərini, ödəmə sistemini, sosial zamanətlər sistemini, təşkilatın fəlsəfəsini, ünsiyyəti, əmək münasibətlərini, həmkarlarını və digər xarakteristikalarını və tərkib hissələrini özünə daxil edir. Təşkilatın hər bir üzvünün özünün mühiti var, belə ki, birincisi, o təşkilatın özü üçün vacib olan xarakteristikalarını və aspektlərini ayırır və ikincisi, o özü adətən təşkilati mühitdə müəyyən yer tutduğu üçün müəyyən funksiyaları yerinə yetirir və müəyyən işi həyata keçirir. Başqa sözlə, təşkilati mühit həmişə personaldır. O daha çox təşkilatın üzvlərinin fərdi xarakteristikalarından asılıdır. Buna görə də, sosiolasizya adlanan insanın təşkilati mühitə daxil edilmə imkanları təkcə bu mühitin xarakteristikalarından deyil, həm də eyni dərəcədə insanın xarakteristikalarından asılıdır. Hər bir insan şəxsiyyətin çoxplanlı strukturuna malikdir və təşkilatla qarşılıqlı təsirdə o konkret hərəkətləri və əməliyyatları yerinə

yetirən mexanizm kimi yox, arzulara, istəklərə, emosiyalara, əhval-ruhiyyəyə malik olan, təsəvvürü olan, müyyən inancı olan ağıllı və şüurlu varlıq kimi çıxış edir. İnsan və təşkilat müəyyən iş yerində müəyyən işlərin yerinə yetirilməsində öz qarşılıqlı təsirini nə qədər etməyə çalışsalar da onlarda bu heç vaxt alınmır. İnsanın təşkilatla qarşılıqlı təsiri həmişə genişdir, belə ki, insan maşın vəziyyətinə qədər, təşkilati mühit isə iş yerinə qədər aşağı salına bilməz [38; 31].

İnsanın təşkilati mühitlə qarşılıqlı təsirinin çətinlikləri və problemlərinin meydana çıxmasının hər konkret situasiyasında bu prosesə uyğun gələn, bu problemi yaradan konkret səbəblər tapıla bilər. Lakin bu problemlərin situasiyalılığına baxmayaraq insanın təşkilati mühitlə qarşılıqlı təsirində anlaşılmazlıq, əks təsir və konfliktlər yaradan səbəblərin əksəriyyətinin əsasında yatan 2 məqamı göstərmək olar. Bu məqamlar aşağıdakılardır:

- ❖ fərdin təşkilat mühiti barədə gözləntiləri və təsəvvürləri və onun ordakı yeri;
- ❖ təşkilatın fərdə münasibətdə gözləntiləri və onun ordakı rolu

Özü haqqında və öz imkanları barədə müəyyən təsəvvürə, təşkilat haqqında müəyyən biliklərə, təşkilata münasibətdə müəyyən niyyətə malik olaraq və nəhayət öz məqsədlərindən və cari imkanlarından irəli gələrək fərd təşkilatda müəyyən yer tutmağı, müəyyən işi yerinə yetirməyi və müəyyən mükafatlar almağı fərz edərək təşkilatla qarşılıqlı təsir göstərir. Təşkilat öz məqsədləri, təşkilati struktur, işin spesifikasiyası və məzmununa əsasən təşkilatda müəyyən rol oynaması üçün müəyyən işi yerinə yetirən, müəyyən mükafat üçün tələb olunan nəticələri verən lazımi ixtisaslaşmaya və şəxsi xarakteristikalara malik olan işçini işə götürməyi düşünür.

İnsanın və təşkilatın gözləntilərini bir-birinə uyğun etmək çox çətindir, belə ki, onlar ayrı-ayrı çoxsaylı gözləntilərdən alınır.

Aşağıdakı gözləntilər fərdin əsas gözləntilər qrupunu təşkil edir:

- işin məzmunu, mənası və əhəmiyyəti;
- işin orijinallığı və yaradıcı xarakteri;
- işin maraqlı olması və intensivliyi;
- işdə müstəqilliyin, hüquq və hakimiyyətin dərəcəsi;

- məsuliyyətin və riskin dərəcəsi;
- işin prestijliyi və statusu;
- işin daha geniş fəaliyyət prosesinə daxil edilməsinin dərəcəsi;
- işdə şəraitin təhlükəsizliyi və rahatlığı;
- yaxşı işin qəbul edilməsi və təşviqi;
- qazanılmış maaş və mükafatlar;
- təşkilat tərəfindən təqdim edilən sosial müdafiə və digər sosial müavinət;
- artım və inkişafın zəmanəti;
- işdə davranışı nizama salan intizam və digər normativ aspektlər;
- təşkilatın üzvləri arasında münasibətlər;
- təşkilatda işləyən konkret şəxslər.

Hər bir fərd üçün onun təşkilata münasibətdə ümumiləşdirilmiş gözləntilərini formalaşdıran bu ayrı-ayrı gözləntilərin kombinasiyası müxtəlifdir. Hər üçün həm gözləntilərin strukturu, həm də ayrı-ayrı gözləntilərin əhəmiyyət dərəcəsi onun şəxsi xarakteristikaları, məqsədləri, konkret situasiya kimi bir çox belə faktorlardan asılıdır.

Təşkilat insandan aşağıdakı göstərilən kimi özündə nələri ortaya çıxaracağını gözləyir:

- ❖ müəyyən biliklərə və ixtisaslaşmaya malik müəyyən sahədə mütəxəssis;
- ❖ təşkilatın uğurlu fəaliyyət göstərməsinə və inkişafına kömək edən təşkilat üzvü;
- ❖ müəyyən şəxsi və əxlaqi keyfiyyətlərə malik olan insan;
- ❖ ünsiyyət qura bilən və həmkarları ilə yaxşı münasibət saxlaya bilən bacarıqlı təşkilat üzvü;
- ❖ təşkilatın dəyərlərinə şərik olan təşkilat üzvü;
- ❖ özünün icraedici qabiliyyətlərini yaxşılaşdırmağa çalışan işçi;
- ❖ təşkilata sadıq və onun maraqlarını müdafiə edən insan;

- ❖ müəyyən işi yerinə yetirən, bu işi lazımı keyfiyyətdə və lazımı səmərə ilə həyata keçirən icraedici;
- ❖ təşkilatın daxilində müəyyən yer tuta bilən və müvafiq öhdəlikləri və məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə hazır olan təşkilat üzvü;
- ❖ təşkilatda qoyulmuş davranış normalarına, qaydalara və rəhbərliyin göstərişlərinə riayət edən əməkdaş.

Təşkilatın insana münasibətdə gözləntilərinin kombinasiyası, hər bir ayrı gözləntinin təşkilat üçün əhəmiyyət dərəcəsi müxtəlif təşkilatlarda fərqlənə bilər. Bundan əlavə, eyni təşkilat daxilində təşkilatın müxtəlif fərdlərinə münasibətdə müxtəlif gözləntilər kombinasiyası yaradıla bilər. Ona görə də, təşkilatın insana münasibətdə gözləntilərinin vahid universal modelini, eləcə də insanın təşkilata münasibətdə gözləntilərinin analoji universal modelini təklif etmək mümkün deyil.

NƏTİCƏ

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

Strateji idarəetmə isə, lazımlı siyasəti və prosesləri ehtiva edən bu yol xəritəsini müvəffəqiyyətlə tətbiq edən məqsədə çatmaqdır.

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.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi hər ölçüdə və növdə təşkilatlar üçün lazımlıdır. Strategiyanın qiymətləndirilməsi gözləmələrin və fərziyyələrin idarəetmə cəhətdən sorğulanmasını başlatmalı, hədəflər ilə dəyərlərin gözdən keçirilməsini təmin etməli və alternativlərin istehsalı ilə qiymətləndirmə meyarlarının yaradılmasında yaradıcılığı təşviq etməlidir. Strategiyanın effektiv qiymətləndirilməsi üçün təşkilatın böyüklüyündən asılı olmayaraq hər addımda idarəetmə vacibdir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi fəaliyyəti müəyyən dövrlərin sonunda və ya problemlərin meydana gəlməsindən sonra deyil, daha çox davam edən bir vəziyyətdə həyata keçirilməlidir.

Strategiyaların dövrü deyil, davam edən bir vəziyyətdə qiymətləndirilməsi, proses boyunca müqayisə nöqtələri yaradılmasını və daha fəal şəkildə izlənilməsini təmin edir.

Strateji planlaşdırma, təşkilatın olduğu nöqtə ilə çatmağı arzu etdiyi vəziyyət arasındakı yolu təsvir edir. Başqa sözlə, bu planlar təşkilatın bütövlüyü üçün əsas məqsədlərinin nə olacağının və bu məqsədlərin həyata keçirilməsində təşkilat tərəfindən izləniləcək siyasətlərin qərarlaşdırılmasını daxildir.

Strateji təhlil prosesində əvvəlcə müəssisənin xarici mühiti, daha sonra isə müəssisənin özü araşdırılır. Xarici mühit analizi təşkilatın fəaliyyət çərçivəsindəki fürsət və təhdidləri şərh etməyi, daxili mühit təhlili isə təşkilatın öz içindəki güclü və zəif istiqamətlərini şərh etmək məqsədi daşıyır. Xarici və daxili mühit təhlili birlikdə nəzərə alındıqda müəssisə və mühit arasındakı qarşılıqlı qiymətləndirmə imkanı təqdim edir və bir çox müəssisə bu qarşılıqlı təsiri qiymətləndirmək üçün SWOT analizi deyilən üsuldan faydalanır.

Azərbaycanda strateji planlaşdırma idarəetməyə xas olan xüsusiyyətləri müsbət istiqamətdə dəyişməkdir. Şirkətlər öz fəaliyyətlərini müştərilərinin biznes problemlərinin həllinə yönəldir. Müştərilərinin davamlı müvəffəqiyyət qazanması üçün şirkətlər onlara daha effektiv qərarların qəbul olunması və bu qərarların praktiki fəaliyyət sahələrinə köçürülməsində yardım edir.

Strategiya dövlətin tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatması üçün müəyyən edilmiş hərtərəfli və uzun müddətli kompleks planı özündə ehtiva edir. Strategiya idarəedici tərəfindən hazırlanır, lakin onun reallaşdırılması bütün idarəetmə səviyyələrində iştirakı nəzərdə tutur. Hazırkı biznes dünyasında səmərəli rəqabət aparmaq üçün dövlət tez-tez bazar, rəqabət və digər amillərə görə də çoxlu məlumat toplamaqla və onları analiz etməklə məşğul olmalıdır.

Seçilən strategiyaların həyata keçirilməsində təşkilati mədəniyyət öz təsirini hiss etdirir. Hər hansı bir strategiyanı tətbiq etməzdən əvvəl mütləq təşkilati mədəniyyətini ətraflı bir şəkildə tədqiq edilməlidir. Beləcə qarşılaşılan problemlər əvvəldən təxmin edilərək strategiyalar üzərində bir sıra dəyişikliklər edilə bilər. Beləliklə, daha sonra qarşılaşılması ehtimal olunan problemlər müəyyən edilə bilər, ortaya çıxacaq problemlərə qarşı tədbirlər alınə bilər və ya strategiya üzərində bəzi düzəlişlər edilə bilər.

Strateji idarəetmədə insani münasibətlər; təşkilatın məqsədlərini həyata keçirmək, işçilərin ehtiyaclarını aradan qaldırmaq üçün işçiləri komanda işi görməyə təşviq etməkdir.

İnsan təşkilatla qarşılıqlı təsirə daxil olaraq, bu qarşılıqlı təsirin müxtəlif aspektləriylə maraqlanır, o təşkilatın maraqları üçün nələri fəda etməlidir, nə vaxt və hansı həcmlərdə o təşkilatda iş görməlidir, hansı şəraitdə təşkilatda işləməlidir, kimlə və nə qədər qarşılıqlı təsir etməlidir, təşkilat ona nə verəcək və s. Bundan və bir sıra başqa amillərdən insanın təşkilatla qarşılıqlı təsirdə məmnunluğu, onun təşkilata münasibəti və onun təşkilatın fəaliyyətinə töhfəsi asılıdır.

Yuxarıda göstərilən nəticələrə əsasən aşağıdakı təklifləri göstərmək olar:

- strateji idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin qurulmasında insani münasibətlərin rolunu nəzərə alaraq, demokratikliyi təmin etmək üçün təşkilat nizamnaməsi hazırlamaq və onun tərtibi üçün müvafiq mütəxəssislərin fikrini almaq biznesin effektivliyini təmin edə bilər
- təşkilati mədəniyyətdə insani münasibətləri nəzərə alaraq, işin daha effektiv təşkil olunması üçün insanlara müvafiq layihə hazırlamağı təklif etmək və müqabilində mükafat təyin etmək
- təşkilat və fərdin integrasiya olunması ilə uzun müddətli məşğulluq təmin edilə bilər. Vəzifəsində müvəffəqiyyətli ola bilməyən işçini dərhal işdən çıxarmaq əvəzinə ona uyğun başqa bir iş təqdim edilə bilər. Karyera planlamaları edilərək işçilərin önünə yüksəlmə və qalxma etmə imkanları təqdim edilə bilər. Bunu görən digər işçilərin təşkilata etibarları artacaq və gələcəkləri ilə bağlı narahatlıqları azalacaq.
- təşkilatın daxilində hər kəsə bərabər maaş vermək əvəzinə fərqli meyarlar əsas götürülərək "qeyri-adi" ödənişlər də aparıla bilər. Beləliklə daha məhsuldar, yaradıcı və nəticəyönümlü işçilər işə təşviq edilə bilər.

Beləliklə, biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılmasında alınan nəticələr və verilən təkliflər biznesin səmərəliliyinə köməklik göstərə bilər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. Abbasov A.B. Sahibkarlıq fəaliyyəti: növləri, təşəkkülü və inkişaf problemeləri. Bakı, 1998.
2. Akif Musayev. İnnovasiya iqtisadiyyatı və vergi stimullaşdırılması. Bakı 2014
3. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı, “Ağrıdağ”, 2001.
4. Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış inkişaf konsepsiyası. Bakı. 29 dekabr 2012-ci il
5. Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi, Ekin Kitapevi, BURSA.
6. Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.
7. Avcı, U. (2012). Firma Düzeyinde Stratejiler, (Ed. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü), Stratejik Yönetim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.139-166
8. Bank VTB (Azərbaycan) ASC-nin 2012-2014-cü illərə olan strateji planı .s.21
9. Coşkun S. (2003);”Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 36, Sayı 4, s.55-68.
- 10.Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 7 Baskı, Beta Basım, İstanbul . Brayson, J M.(1995). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, San Fransisco: Jossey-Boss.
- 11.Ereş F. (2004);”Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 15, s.21-29.
- 12.Gürer H. (2006);”Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s.91-106.
- 13.Hamel, G., Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı Notlan, Capital, Temmuz 1998. s.80-85.

- 14.Kocatepe, Ş.(2010);”Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 15.Mıhçıoğlu, Cemal. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ve B.Y.Y.O Basımevi,1985.
- 16.Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa.
- 17.Şimşek, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.
- 18.Şimşek, Ş. vd. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbacılık.
- 19.Tosun, Kemal. İşletmelerde İnsan Davranışı. İstanbul matbaası 5. Baskı 1977.
- 20.Unutkan, G. A. (1994). Örgüt Kültürü ve Uyum Sorunu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 21.Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- 22.Yıldırım, E. (2002). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: M
- 23.Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1998. Strategic Asset and Organizational Rent, The Strategy Reader, s. 203, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.
- 24.Anntoinette, D. L. and Lepsinger, R., The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999.
- 25.Barney, J.B., 2002. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addisson-Wisley, USA., s. 155-156.
- 26.Devine, P.J., Lee, N., Jones, R.M., Tyson, W.J., An Introduction To Industrial Economics, 4th Ed., Routledge, London, 1993. s.8.
- 27.Finlay, P. (2000). Strategic Management:An Introduction to Business and Corporate Strategy. Financial Times-Prentice Hall.
- 28.Fred, David (2005). Strategic Management, Prentice Hall, 2005, s.310

29. Grant, R.M., 1998. The Resourced Based Theory of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation, The Strategy Reader, s. 180, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.
30. Griffin, R. W. ve G. Moorhead (1989). Organizational Behavior. USA: Houghton Mifflin Co.
31. Jaskyte, K. (2004). "Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), Winter.
32. Jhonson, G. ve K. Scholes (1999). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall Europe.
33. Poister, T. H. and Streib, G. D. (1999), "Strategic Management in the Public Sector; Concepts, Models and Processes", *Public Productivity and Management Review*, 22 (3), pp.308- 325.
34. Poister, T. H. and Streib, G. D., (2005), "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades", *Public Administration Review*, 65 (1), pp.45-56.
35. Porter, M. E. (1998). On Competition, USA: Harvard Business Review Book.
36. Porter, M.E., Competitive Strategy - With a New Introduction, The Free Press, 1998, s. 192
37. Slywotzky, A.J., Value Migration, Harvard Business School Press, Boston, 1995. s.4-7.
38. Stahl, M. J. (1989). Strategic Executive Decisions, Quorum Books, New York.
39. Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2002). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Prentice Hall.
40. Bryson, J.M., 2004a. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review* 6, 21e53.
41. <https://ekonomist.co/strateji/stratejik-karar-modeli-bcg-matrisi-8724/>

42. <http://www.banusamanci.com/index.php/2016/02/12/swot-analiz-nasil-yapilir/>
43. <http://banker.az/banklarda-strateji-planlasdirma-problemi-və-onun-tərtib-olunmasının-vacibliyi/>
44. <http://www.stat.gov.az/source/labour/>
45. <http://banco.az/az/news/maslounun-maslow-ehtiyaclar-iyerarxiasipiramidasi-nedir-numunelerle>